

# Piano Strategico 2022-2027

Parte I - Visione, missione, indirizzi strategici  
e obiettivi pluriennali



**UNIVERSITÀ  
DI TRENTO**



# Il Piano Strategico: Funzioni, Processo e Articolazione

---

Il Piano Strategico dell'Ateneo è il documento di programmazione che:

- definisce la visione e la missione, gli obiettivi pluriennali e gli indirizzi strategici dell'Ateneo
- identifica i tratti e gli elementi distintivi dell'Università di Trento
- fornisce una guida per l'assunzione di decisioni strategiche da parte degli Organi competenti
- consente di realizzare in tutti gli ambiti di azione la propria visione della Qualità, secondo i principi e i criteri enunciati nel documento Politiche di Ateneo per la Qualità, e di perseguire un processo di miglioramento continuo
- rappresenta il riferimento per la programmazione dell'attività operativa e gestionale dell'Ateneo, insieme ai Piani triennali delle strutture dipartimentali
- promuove e favorisce le interazioni e il coordinamento fra le diverse progettualità, raccordando tutte le forme di programmazione pluriennale stabilite dalla legge e dai regolamenti interni
- favorisce la relazione sinergica tra la comunità universitaria, il territorio, i soggetti portatori di interesse e tutti gli altri interlocutori nazionali e internazionali.

La struttura e i contenuti del Piano Strategico sono stati individuati in seguito all'analisi del contesto interno ed esterno all'Ateneo, dopo un confronto con l'attività di programmazione realizzata da altri Atenei italiani e internazionali e vagliati i documenti di visione strategica promossi dalle istituzioni nazionali ed internazionali di riferimento. L'analisi dei risultati raggiunti attraverso il precedente Piano Strategico 2017-2021, l'individuazione delle criticità e l'identificazione delle sfide e delle opportunità legate alla rapida trasformazione del contesto nazionale e internazionale, hanno consentito di identificare gli ambiti prioritari di impegno e di azione per i prossimi sei anni.

Il Piano Strategico 2022-2027 è stato elaborato con il coinvolgimento delle strutture accademiche e gestionali dell'Università e ha beneficiato del confronto con i portatori di interesse territoriali nell'ambito di tre Tavoli organizzati a fine 2021 in vista dell'Assemblea pubblica di Ateneo.

Dopo l'individuazione dei criteri generali e dei vincoli finanziari da parte del Consiglio di amministrazione e recepite le linee guida del Senato accademico, sono state raccolte, attraverso un processo *bottom up*, le idee e le proposte elaborate da Prorettori e Prorettrici, Delegati e Delegate del Rettore, Dirigenti, Dipartimenti e Centri. Il Senato accademico, coadiuvato da un gruppo di lavoro guidato dal Rettore, ha quindi elaborato la Visione e la Missione dell'Ateneo per i prossimi sei anni, definendo gli obiettivi pluriennali prioritari, le direttrici strategiche e le azioni per raggiungerli.

Il Piano Strategico 2022-2027 si articola in due parti. La parte principale prende le mosse dagli scenari di contesto e dalle nuove tendenze nell'ambito della formazione e della ricerca universitaria per anticiparne le possibili evoluzioni. Presenta la Visione e la Missione dell'Ateneo, si articola in 3

aree strategiche, 4 cluster e 2 elementi trasversali ed enuncia sinteticamente gli obiettivi pluriennali e le direttrici strategiche di Ateneo. La seconda parte raccoglie invece le azioni più specifiche che consentono di realizzare operativamente le linee strategiche presentate, ma senza esplicitarne tutti i dettagli operativi.

Questa struttura a due parti del Piano Strategico consente di aggiornare progressivamente le diverse azioni, assicurando così l'efficacia del processo di monitoraggio e di valutazione nell'ambito del ciclo della programmazione, e al contempo permette di garantire la flessibilità operativa necessaria per un documento strategico con orizzonte temporale così lungo (2022-2027).

Il legame tra obiettivi e strategie da un lato, e azioni dall'altro, è rappresentato graficamente da una tabella a doppia entrata che consente di legare ciascuna scheda di azione a più strategie e obiettivi. È inoltre previsto che, accanto all'aggiornamento periodico delle azioni, al termine del primo triennio si valuti la possibilità di realizzare un aggiornamento parziale degli obiettivi e una revisione delle direttrici strategiche, così da poter rispondere all'evoluzione del contesto e - se necessario - migliorare la performance dell'Ateneo.

Per assicurare la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione delle azioni del Piano strategico, si prevede di definire una struttura di *governance* basata un "Comitato Guida" e sull'individuazione, ove necessario, di una o più persone di riferimento per ogni componente del Piano (aree strategiche, cluster strategici, elementi trasversali). Persone scelte sia all'interno della componente accademica sia gestionale di Ateneo che avranno il compito di promuovere le azioni previste, di assicurare il coordinamento con le strutture accademiche e con Prorettori, Prorettrici, Delegati e Delegate del Rettore e Dirigenti, di rilevare lo svolgimento delle attività coadiuvando il Rettore nella Relazione annuale di Attuazione e facilitando il monitoraggio e la valutazione.

Oltre a partecipare all'attuazione del Piano Strategico di Ateneo, i Dipartimenti e i Centri sviluppano Piani triennali in coerenza con il Piano Strategico e le risorse disponibili, articolando proprie linee di sviluppo.

# Il Piano Strategico: Posizionamento e Contesto

---

## *Posizionamento*

L'Università di Trento si colloca tra gli atenei italiani di medio-piccole dimensioni. È un Ateneo giovane, dinamico, di qualità, dall'alta reputazione italiana e internazionale, attento alla sostenibilità, all'equità e alla diversità, che ha puntato sulla costruzione di relazioni e di alleanze, di collaborazioni scientifiche e di accordi istituzionali.

Fondata nel 1962, in sessant'anni di vita l'Università di Trento ha conferito il diploma ad oltre 73mila laureati e laureate. La capacità di attrarre studenti e studentesse è cresciuta negli anni e oggi l'Ateneo conta circa 16mila iscritti e iscritte con una percentuale del 68% che proviene da fuori provincia.

Nel 2009, l'Accordo di Milano siglato tra il Governo italiano e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol) ha modificato lo Statuto speciale di autonomia in tema di norme finanziarie, riconoscendo alla Provincia nuove competenze in ambito universitario. Oggi il finanziamento provinciale all'Ateneo si basa su un impegno assunto dalla Provincia con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, che garantisce all'Università di crescere.

I numeri descrivono un Ateneo in grado di offrire un ambiente ideale di studio e di ricerca dall'ambito sociale, umanistico ed economico alle aree scientifiche, tecnologiche e della scienza della vita. Accanto a studenti e studentesse sono in attività oltre 700 tra docenti, ricercatori e ricercatrici e altrettante persone al lavoro nelle 8 direzioni in cui è organizzata la struttura tecnico-amministrativa.

Le classifiche nazionali e internazionali collocano UniTrento ai primi posti tra le università italiane. L'offerta formativa proposta dagli 11 Dipartimenti e dai 4 Centri di Ateneo si compone di 70 corsi di laurea e laurea magistrale, alcuni master, corsi di formazione permanente. Sono attivi anche una scuola di alta formazione e 17 corsi di dottorato di ricerca (dati riferiti all'a.a. 2022/23). Inoltre, nell'ambito della procedura di accreditamento periodico condotta nel 2018 sull'Università di Trento dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della Ricerca (ANVUR) per conto dell'allora Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR), l'Ateneo ha ottenuto il punteggio massimo complessivo, collocandosi al livello più alto sui cinque previsti. Nell'ambito della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 l'Ateneo si è posizionato al primo posto nella sua classe di riferimento per la qualità della produzione scientifica dell'intero corpo docente e ricercatore, anche grazie alla performance positiva dei giovani ricercatori e ricercatrici, neoassunti o che hanno avuto avanzamenti di carriera nel quadriennio di riferimento.

L'Ateneo è articolato in tre poli. Nel centro storico di Trento sono insediati i Dipartimenti di Sociologia e Ricerca sociale, Economia e Management, Lettere e Filosofia, la Facoltà di

Giurisprudenza, la Scuola di Studi Internazionali e il Centro Interdipartimentale in Scienze mediche (CISMed). Nel polo di collina sono collocati i Dipartimenti di Fisica, Matematica, Ingegneria civile, ambientale e meccanica, Ingegneria industriale, Ingegneria e Scienza dell'Informazione, Dipartimento di Biologia cellulare, computazionale e integrata. Nel polo di Rovereto è ospitato il Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive, e il Centro Interdipartimentale Mente/Cervello (CIMeC). Attività di didattica e ricerca universitaria si svolgono, inoltre, al Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A), che ha sede a San Michele.

L'Ateneo trentino ha confermato negli anni una buona capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi (55,3 milioni di euro nell'ultimo bilancio). Le voci più consistenti riguardano i finanziamenti da parte dell'Unione Europea, in particolare con i progetti Horizon 2020, EIT e Erasmus (25,4 milioni) e dal Ministero dell'Università e della Ricerca (19,6 milioni), soprattutto per le iniziative legate al bando "Dipartimenti di Eccellenza" e ai Progetti di rilevante interesse nazionale (Prin 2017). Significativi anche i proventi derivanti da ricerche commissionate e da trasferimento tecnologico per 5,4 milioni. La contribuzione studentesca ammonta a 19,3 milioni nel bilancio di previsione 2022.

La peculiarità dell'Università di Trento è quella di essere una delle università più internazionali d'Italia: primeggia infatti per qualità e quantità delle relazioni internazionali. Sono oltre 450 gli accordi di studio e ricerca siglati con atenei in Europa e nel mondo, ben 25 corsi di laurea magistrale, 3 di laurea triennale e molti corsi di dottorato sono tenuti in lingua inglese. A studenti e studentesse è possibile inoltre accedere ai programmi di doppia laurea che consentono di ottenere un doppio titolo riconosciuto in entrambi i Paesi: sono 41 gli accordi attivati in 14 Paesi diversi.

Si aggiunge infine la partecipazione a *ECIU University*, la prima università europea in cui studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici lavorano assieme alle amministrazioni e alle imprese per risolvere sfide reali. Questo innovativo modello di università è stato lanciato nel novembre 2019 dal Consorzio europeo di università innovative – *European Consortium of Innovative Universities*, ECIU – di cui l'Università di Trento fa parte dal 2018.

## Contesto

Numerosi **fenomeni e fattori di natura globale** sono destinati a modificare rapidamente e profondamente il contesto in cui l'Università, insieme al territorio locale, si troverà a operare. **Si apriranno numerose opportunità per conseguire una crescita più forte, sostenibile e inclusiva, ma vi saranno anche delle sfide impegnative per le persone, le imprese, il mondo del lavoro, le istituzioni, gli enti di ricerca, la società civile e le comunità locali.** Inizierà, anzi è già iniziato, un periodo di transizione in cui cambieranno gli assetti internazionali, i movimenti sociali e politici nazionali, la tecnologia, il mondo produttivo e quello del lavoro, e con essi il sistema di istruzione e formazione. Il mondo universitario italiano è chiamato a svolgere un ruolo da protagonista in questo processo di transizione, non rincorrendo, ma accompagnando e persino anticipando il cambiamento.

Le **trasformazioni in atto sul piano internazionale** sono importanti. Lo sviluppo e l'integrazione di numerosi paesi emergenti di grandi dimensioni ha creato un mondo multipolare caratterizzato da relazioni internazionali che oscillano, a seconda dei temi e delle circostanze, dalla cooperazione nell'affrontare sfide globali di comune interesse, alla competizione per il primato economico e

tecnologico, fino alla aperta rivalità e al conflitto per l'affermazione di principi, valori e modelli sociali diversi. L'Unione europea, rafforzata dalla risposta unitaria durante alla crisi pandemica, rappresenta il contesto di riferimento imprescindibile dell'Italia, luogo e presidio di sovranità democratica che sa parlare al mondo.

Per l'Università di Trento, l'**Unione europea** rappresenta uno spazio fondamentale di collaborazione scientifica, di libera circolazione di studenti e ricercatori, di libero confronto delle idee, e di investimento per la produzione e disseminazione del sapere. Uno spazio che è e deve restare aperto anche a chi operi al di fuori di esso, in condizioni di rischio e di oppressione, intellettuale e personale. In questo contesto, l'Ateneo deve guardare con attenzione alle opportunità offerte dalle azioni e dai programmi dell'Unione europea, così come alle iniziative nazionali che questi sostengono, come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Le risorse messe a disposizione del Paese per conseguire **la transizione verde e la transizione digitale** faciliteranno il processo di cambiamento, ma questo avverrà soltanto se il mondo universitario e della ricerca riusciranno a contribuire alla costruzione di una società e di un sistema economico più sostenibile e inclusivo, nel quale studentesse e studenti, ricercatori e ricercatrici siano nelle condizioni di contribuire positivamente e da protagonisti al cambiamento in corso, realizzando pienamente i propri talenti e le proprie vocazioni.

Le sfide del cambiamento climatico, della **sostenibilità** ambientale e della perdita di biodiversità hanno portato all'adozione di strategie nazionali e internazionali per assicurare la cosiddetta transizione verde. Azioni che impatteranno in modo importante su molti ambiti della nostra attività e della nostra vita. Affrontare queste sfide richiede infatti la revisione del modello produttivo esistente, l'adozione di innovazioni tecniche e tecnologiche utili a una produzione più sostenibile, un uso responsabile dell'energia e delle risorse, il ripensamento di comportamenti individuali e collettivi di lavoro e consumo, e il conseguimento di un migliore equilibrio fra natura, sistemi alimentari e biodiversità.

La preoccupazione per la salute dell'ambiente si accompagna a quella per **la salute delle persone e degli animali**. Questo non riguarda solo la prevenzione, la diagnosi e la cura delle malattie, ma più in generale i temi del benessere personale, dell'invecchiamento attivo della popolazione, dell'alimentazione e degli stili di vita sani, della bioetica, dello stato sociale e della cura delle persone, dei bisogni educativi speciali e del benessere psicologico in ambito formativo. Come la pandemia ha mostrato, affrontare queste sfide richiede un approccio olistico basato su conoscenze e competenze specialistiche, ma anche sulla capacità di collegare e far dialogare discipline e competenze diverse.

La banda larga, i *big data*, l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose, la *blockchain technology*, i quantum computer e l'automazione avanzata sono soltanto alcune delle parole chiave che caratterizzano l'ampio **processo di trasformazione che è legato allo sviluppo e all'adozione di nuove soluzioni tecnologiche e digitali**. La transizione digitale fa riferimento a cambiamenti che interesseranno il mondo produttivo e la pubblica amministrazione, i consumi individuali e collettivi, le comunicazioni e i trasporti, la sanità e l'assistenza alle persone, l'istruzione e la formazione, il mondo del lavoro e quello della ricerca.

Rimanere al passo con l'evoluzione scientifica e tecnologica è una condizione essenziale per raggiungere ogni altro obiettivo economico, politico e sociale. Dato che i cambiamenti nei paradigmi

tecnologici tendono a creare divari persistenti tra chi guida e chi subisce i processi, la capacità di accompagnare, o persino anticipare, l'evoluzione scientifica e tecnologica è una *conditio sine qua non* per essere competitivi, efficienti e inclusivi. Perché la transizione digitale possa condurre a una società più giusta e inclusiva, tuttavia, la produzione e trasmissione delle sole conoscenze scientifiche e tecnologiche non basta. Queste devono essere messe in relazione a quelle umanistiche, sociali, economiche, legali e psicologiche al fine di creare un contesto istituzionale e organizzativo capace di valorizzare sia le opportunità offerte dalla transizione, sia il benessere delle persone. Anche **la transizione digitale, come quella verde, richiede l'adozione di un approccio interdisciplinare capace di collegare e far dialogare discipline e conoscenze diverse**; una condizione che pone l'Università di Trento, grazie all'ampiezza degli ambiti di ricerca e didattica, in una posizione privilegiata.

Naturalmente le due transizioni non sono distinte. La tecnologia è uno strumento indispensabile per rilanciare uno sviluppo socioeconomico più sostenibile e inclusivo. L'imperativo di realizzare una società e un sistema economico giusto e sostenibile trova riscontro nel **pilastro europeo dei diritti sociali**, proclamato nel 2017 dall'Unione europea, e nel piano d'azione proposto dalla Commissione europea nel 2021 per realizzarlo. Al centro di questo pilastro vi è la parità di trattamento e di opportunità in materia di occupazione, protezione sociale, istruzione e accesso a beni e servizi al pubblico, nonché il diritto di ogni persona a un'assistenza individuale, anche nel campo della formazione e riqualificazione, per migliorare le proprie prospettive di occupazione. Cruciali in questo senso saranno gli sforzi delle istituzioni e dell'università nella realizzazione della nuova Agenda europea per le **competenze per l'occupazione**, attraverso un'offerta didattica dinamica e differenziata, capace di formare cittadini e cittadine responsabili, di rendere studentesse e studenti pronti ad accedere al mondo del lavoro e di dare alla comunità la possibilità di aggiornare le proprie competenze durante l'intero corso della vita.

Se sono fattori di portata globale (quali appunto il progresso tecnologico, l'invecchiamento della popolazione, la lotta al cambiamento climatico, il pilastro europeo per i diritti sociali) a guidare la transizione verso un nuovo modello socio-economico sostenibile, inclusivo e resiliente, le dinamiche di cambiamento assumono caratteristiche e traiettorie differenti nei diversi territori e regioni del mondo. Nonostante lo speciale rapporto di collaborazione e integrazione tra l'Università di Trento e il Trentino, il **territorio di riferimento dell'Ateneo** è certamente più ampio in tutti gli ambiti della sua missione, e non soltanto nella ricerca scientifica che, per sua natura, ha vocazione internazionale.

L'Università di Trento è una componente attiva della rete internazionale dell'alta formazione e ricerca e intende consolidare questa posizione per garantire le migliori opportunità a studenti, studentesse, ricercatori e ricercatrici, e per produrre, disseminare e trasferire conoscenza a livello internazionale.

# Il Piano Strategico: Principi, Missione e Visione

---

## *Principi / Valori*

L'Università di Trento è un sistema complesso, fondato su strutture accademiche e gestionali che agiscono con autonomia nell'ambito delle linee strategiche di Ateneo e partecipando alla gestione democratica dell'istituzione. Questo rimanda all'importanza del **senso di identità e di appartenenza**, che coinvolge sia la componente studentesca sia quella docente e tecnico-amministrativa. Una comunità forte e unita è una comunità **inclusiva**, capace di sostenere e valorizzare anche chi è svantaggiato, che agisce in modo **rispettoso e attento al benessere** delle persone, che crede **nell'equità, nella multiculturalità, nella innovazione e nella valorizzazione delle differenze**, che è in grado di essere **accogliente e attrattiva**.

Come istituzione formativa, è prioritario per l'Ateneo contribuire a **formare cittadini e cittadine attenti e responsabili**, capaci di partecipare attivamente alla vita sociale e produttiva del Paese. Compito dell'Università di Trento è quindi contribuire ad un'effettiva realizzazione del diritto allo studio, alla valorizzazione degli studenti e delle studentesse iscritte, alla loro crescita e maturazione in un **contesto umano e sociale sicuro**, che favorisca l'apprendimento. Il **senso critico** e l'impegno di studenti e studentesse sono imprescindibili, così come è importante la presenza studentesca negli organi istituzionali e una relazione fondata sul **mutuo rispetto e sul dialogo**.

L'Ateneo ritiene fondamentali la **valorizzazione delle iniziative** e dei contributi individuali, la garanzia della **libertà di pensiero**, il riconoscimento del **merito** e della **capacità innovativa** e il rispetto dell'**integrità accademica**. L'**interdisciplinarietà** non è soltanto un approccio metodologico necessario ad affrontare con successo le sfide poste dalla complessità del contesto, ma rappresenta anche un metodo per realizzare il dialogo aperto, armonioso e innovativo tra persone, aree di ricerca, e discipline presenti nell'Ateneo e al di fuori.

La gestione partecipata dell'Università è possibile in un contesto di **trasparenza** delle informazioni, di **condivisione e partecipazione** alle decisioni, nei limiti stabiliti da norme e regolamenti, e in un quadro di pubblica e libera discussione. Le **questioni etiche**, declinate dal nostro Codice Etico, assumono poi particolare rilevanza nell'ambito della ricerca.

L'inclusività, il rispetto, la trasparenza e la partecipazione hanno particolare valore quando si accompagnano alla **capacità di valutare e auto-valutarsi**, premiare i risultati e correggere le criticità, selezionare e dare priorità. L'Università di Trento definisce la Qualità come la capacità di darsi obiettivi di valore e di raggiungerli, adottando i comportamenti necessari per misurare e aumentare la rispondenza tra obiettivi e risultati, coerentemente con la visione, la missione e le linee strategiche di indirizzo. L'attenzione all'efficacia e all'efficienza dei processi, la coerenza tra obiettivi e strategie, la diffusione della cultura della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, l'adozione di un approccio critico basato sul confronto con i portatori di interessi e la corretta comunicazione dell'esercizio di autovalutazione, sono componenti essenziali di un **processo di miglioramento continuo** basato sulla **responsabilità**. Le decisioni strategiche devono inoltre considerare con grande attenzione la **sostenibilità economico-finanziaria** delle iniziative.

L'attenzione al tema della **sostenibilità ambientale** caratterizza l'Ateneo da molti anni. L'impegno per rendere l'Università più rispettosa dell'ambiente deve continuare attraverso azioni concrete, significative e innovative, che permettano all'Ateneo di contribuire a un modello di crescita sostenibile e inclusiva del territorio e dell'intero Paese.

L'Università di Trento ritiene di fondamentale importanza la propria partecipazione alla **rete internazionale, europea e non solo, dell'alta formazione e ricerca**. Accanto a questa sua collocazione, considera imprescindibile lo straordinario legame instaurato con le istituzioni e il Trentino e il **rapporto sinergico con i molteplici attori attivi nel territorio locale**. La flessibilità e la dinamicità rendono l'Ateneo un laboratorio di innovazione per l'elaborazione e la diffusione di nuovi paradigmi, modelli e pratiche, e per il trasferimento della conoscenza e la formazione delle competenze nel territorio. Cooperazione, interazione e contaminazione reciproca tra Ateneo e territorio rappresentano riferimenti ineludibili nell'attività di programmazione e realizzazione delle attività.

## *Missione*

Il Piano strategico individua gli obiettivi e le strategie negli ambiti che caratterizzano le principali missioni dell'attività universitaria e che sono sinteticamente interpretate dall'Università di Trento come segue:

- garantire una ricerca di alto livello, libera, aperta, collaborativa, integra e capace di offrire un apporto fondamentale alla didattica, al progresso tecnologico, alla crescita culturale e socioeconomica
- offrire una didattica innovativa e inclusiva, comprensiva della formazione continua, orientata alla qualità, capace di rispondere all'evoluzione del contesto e di anticiparne gli sviluppi, e attenta ai bisogni della comunità universitaria
- contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondato sulle persone, sulle conoscenze, sull'innovazione, sul pensiero critico, sul metodo scientifico e sulla cittadinanza attiva, in rapporto sinergico con gli attori del territorio e con le comunità di riferimento, nazionali e internazionali.

## *Visione*

L'Università di Trento ambisce a:

- valorizzare la capacità dell'Ateneo di essere flessibile e dinamico rappresentando un riferimento nel panorama internazionale, fungendo anche da laboratorio di innovazione per elaborare nuovi paradigmi e promuovere il trasferimento di modelli e di pratiche sviluppate dalla, e nell'ambito della, comunità universitaria
- progettare e realizzare innovazioni nei metodi della didattica e della ricerca, anche interdisciplinari, per stare al passo con un contesto in profonda trasformazione e attrarre risorse, studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici di talento dal Paese e dall'estero
- contribuire a formare i cittadini e le cittadine del futuro, andando oltre le competenze e le conoscenze disciplinari, in grado di partecipare attivamente alla vita sociale e produttiva del

Paese, per un Ateneo capace quindi di concorrere al processo di costruzione della cittadinanza

- creare un ambiente collaborativo e favorevole per le persone della comunità universitaria, favorendo il benessere, l'inclusione, le pari opportunità, il senso di appartenenza e di identità collettiva, attraverso la crescita culturale e professionale del singolo
- contribuire alla crescita del territorio attraverso un rapporto sinergico con le istituzioni locali, nazionali e internazionali, con il mondo scolastico e lavorativo, con gli ordini professionali e con i rappresentanti della società civile
- contribuire a un modello di crescita sostenibile e inclusiva del territorio e dell'intero Paese, in linea con l'Agenda 2030 dell'ONU, le priorità della Politica di coesione UE 2021-2027, la Strategia europea per le Università, i principi enunciati dalla *European University Association* e gli obiettivi strategici del PNR 2021-2027 e del PNRR - *Next Generation Italia*.

# Il Piano Strategico: struttura e contenuti

Il Piano Strategico è articolato in 3 Aree strategiche, 4 Cluster strategici e 2 Elementi trasversali secondo lo schema che segue:

## FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE

### LE 3 AREE STRATEGICHE



### I 4 CLUSTER

*in risposta alle sollecitazioni del territorio e dell'Ateneo*

BENESSERE

COMPETENZE

SCIENZE  
DELLA VITA E  
MEDICINA

SOSTENIBILITÀ

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

### Le tre aree strategiche

#### LE 3 AREE STRATEGICHE



**DIDATTICA:** Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria

**RICERCA:** Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza

**TERZA MISSIONE:** Evolvere insieme al territorio e alla società

## *I quattro cluster strategici*

### **I 4 CLUSTER**

*in risposta alle sollecitazioni del territorio e dell'Ateneo*

BENESSERE

COMPETENZE

SCIENZE  
DELLA VITA E  
MEDICINA

SOSTENIBILITÀ

**BENESSERE:** Promuovere il benessere, l'equità e l'inclusione nella comunità universitaria

**COMPETENZE:** Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata sulle conoscenze, sulle persone, sull'innovazione e sulla cittadinanza attiva

**SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA:** Promuovere lo sviluppo interdisciplinare delle conoscenze per la protezione della salute

**SOSTENIBILITÀ:** Contribuire alla transizione ecologica, alla tutela dell'ambiente e all'ottimizzazione nell'uso delle risorse

## *I due elementi trasversali*

INTERNAZIONALIZZAZIONE

**INTERNAZIONALIZZAZIONE:** Valorizzare la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione

FATTORI ABILITANTI E  
TECNOLOGIE

**FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE:** Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico

## Area strategica 1: Didattica

### ***Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria***

---

L'Università di Trento attribuisce grande rilevanza all'innovazione dei modelli di insegnamento e di apprendimento in linea con le prospettive internazionali.

Promuovere una cultura dell'innovazione e della qualità della didattica (ESG, 2015) che ponga **studenti e studentesse, il loro benessere e il loro apprendimento al centro dei processi formativi**, richiede il costante aggiornamento delle pratiche di insegnamento. Ciò presuppone fornire al personale docente nuove competenze e nuovi approcci, metodologie, contenuti e ambienti didattici, per promuovere un apprendimento attivo e duraturo. L'Ateneo mira quindi al miglioramento continuo della qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento, attraverso il coinvolgimento in azioni mirate sia dei docenti sia della comunità studentesca, per lo sviluppo di strategie innovative che integrino le competenze disciplinari e tecnologiche con quelle professionali e interpersonali fondamentali per lo studio e il lavoro, anche valorizzando l'esperienza della didattica online/*blended* laddove utile alle esigenze formative.

Per questa ragione, il nuovo piano della didattica intende promuovere e sostenere l'innovazione didattica, che ha da sempre avuto un ruolo centrale nell'Ateneo, con la costituzione di un **Teaching and Learning Center** (denominato FormID). Questo implica l'adozione di un approccio di sistema, con azioni multilivello per promuovere la formazione, la sperimentazione e la riflessione in merito a nuove pratiche di didattica partecipative, inclusive e flessibili.

**Il consolidamento e l'ampliamento dei Corsi di Studio (CdS)** passerà attraverso una riflessione che garantisca un'offerta formativa non solo allineata ai migliori standard internazionali, ma anche in profonda sinergia con le esigenze del territorio e del contesto storico di riferimento, con l'obiettivo di fornire conoscenze utili anche ai sistemi produttivi territoriali, attraverso l'ampliamento delle competenze scientifiche, tecnologiche e linguistiche degli studenti. Particolare attenzione sarà attribuita all'acquisizione di capacità di comunicare e di affrontare e risolvere problemi, abilità necessarie per un pieno **inserimento dei laureati e delle laureate nella società**. I CdS dovranno acquisire maggiore flessibilità nella programmazione, rafforzare le competenze multidisciplinari, con riferimento anche alle tecnologie digitali e ai temi in campo ambientale, e concorrere a potenziare la costruzione di *soft skills* e di competenze relazionali. A questo contribuirà anche la costituzione della **School of Innovation**, come struttura interdipartimentale preposta alla didattica e formazione continua nei campi dell'innovazione e dell'imprenditorialità. La grande attenzione che l'Ateneo intende dedicare al tema della formazione delle competenze, non solo della comunità studentesca, trova ulteriore conferma negli obiettivi e nelle strategie del Cluster "Competenze".

L'Università di Trento mira a promuovere una sempre maggiore **sinergia tra le attività di ricerca e le attività di didattica** al fine di rafforzare le ricadute delle prime e qualificare l'attività di insegnamento. Questo approccio non mira soltanto a valorizzare le competenze del corpo docente, messo in condizione di condividere metodi e risultati delle attività di ricerca, ma anche a permettere a studenti e studentesse l'acquisizione di nuove conoscenze circa gli scopi, le funzioni e le metodologie della ricerca (tra cui anche i sempre più importanti aspetti relativi all'etica e all'integrità

della ricerca) per divenire professionisti capaci di valorizzare i risultati della ricerca scientifica nei vari ambiti di occupazione.

### **Obiettivi Pluriennali**

#### **1. Migliorare la qualità dell'insegnamento in Ateneo, ampliando la cultura dell'innovazione e dell'importanza della qualità della didattica in chiave partecipata e inclusiva.**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Migliorare, attraverso formazioni specifiche, le competenze del corpo docente in ambito sia didattico sia tecnologico, e le abilità relazionali con studenti e studentesse.
- b. Analizzare e modificare le modalità di valutazione degli apprendimenti garantendo approcci e strumenti equi, autentici e sfidanti, in grado di rilevare conoscenze e competenze acquisite, ma anche sostenere (mediante azioni di feedback) gli studenti e le studentesse nel processo di apprendimento.
- c. Promuovere lo sviluppo di competenze trasversali, proponendo e sistematizzando attività di alta formazione improntate ai principi dell'interdisciplinarietà e della partecipazione attiva, come quelle relative ai temi dell'innovazione offerte dalla *School of Innovation* e dalla rete *European Consortium of Innovative Universities* (ECIU).
- d. Sostenere lo sviluppo di politiche di inclusione da parte dei Dipartimenti/Centri, attraverso l'aggiornamento del corpo docente e l'integrazione dei contenuti della didattica, anche al fine di potenziare la professionalità della comunità studentesca con competenze di base sui temi dell'inclusione e della disabilità.
- e. Creare un insieme di risorse disponibili online per permettere al corpo docente di reperire documenti, video, *tutorial*, bibliografia, per l'autoformazione e per l'approfondimento personale delle strategie di apprendimento.
- f. Facilitare le occasioni di innovazione didattica, adeguando spazi e strutture di supporto e promuovendo sperimentazioni didattiche che prevedano metodologie innovative.
- g. Realizzare azioni di *scholarship*, promuovendo la ricerca sulle azioni didattiche innovative realizzate, in modo da poterne monitorare e valutare l'andamento e l'impatto.
- h. Istituire il ruolo di "*educational developer*" (esperto di didattica) che svolgerà un'azione di sostegno al corpo docente nel miglioramento della pratica didattica, nell'uso di tecnologie per la didattica e nella definizione di traiettorie individuali di sviluppo professionale.
- i. Riconoscere le competenze didattiche dei docenti, attraverso dispositivi di promozione della riflessione e della valorizzazione del loro impegno.
- j. Garantire, attraverso le Politiche di Qualità dell'Ateneo, l'adeguatezza delle competenze disciplinari sviluppate dai CdS in relazione all'evoluzione delle esigenze del mondo culturale, produttivo e delle istituzioni, la corretta gestione del processo formativo in tutti i CdS e la partecipazione di studenti e studentesse ai processi di assicurazione della qualità.

## **2. Ampliare l'offerta didattica sull'asse della innovazione, anche per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e del territorio**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie

- a. Promuovere e supportare le esperienze di sperimentazione, anche organizzativa, di nuovi percorsi didattici proposti dai Dipartimenti/Centri dell'Ateneo.
- b. Garantire che i nuovi CdS presentino elementi di innovazione nella programmazione e nei contenuti di insegnamento, anche in partnership con studenti e studentesse.
- c. Attivare nei Dipartimenti/Centri laboratori di innovazione didattica per studenti e docenti al fine di sperimentare metodi attivi e partecipativi di fare lezione, rivolti anche ad attività extra-curricolari e per l'applicazione pratica delle conoscenze. I laboratori potranno largamente usufruire di strumentazione digitale per funzionare sia in presenza sia a distanza.
- d. Organizzare attività formative caratterizzate da una nuova ed efficace struttura organizzativa (es: percorsi *part-time*; a distanza; a moduli; corsi *hands-on* per specifiche certificazioni; micro-credenziali; *Open Digital Badges*; etc.), aperti a studenti e studentesse dell'Ateneo, a professionisti e lavoratori esterni in formazione permanente (*Lifelong learner*).
- e. Potenziare la partecipazione attiva di professionisti e rappresentanti delle imprese, della pubblica amministrazione e delle istituzioni nella didattica e formazione della comunità studentesca.
- f. Potenziare tutte le iniziative legate all'internazionalizzazione, incrementando in particolar modo la mobilità in entrata degli studenti e delle studentesse, in sintonia con le Università, specie europee, nostre partner.
- g. Realizzare un orientamento universitario coordinato centralmente e basato su iniziative trasversali ed extra-curricolari, anche attraverso metodologie multimediali.

## **3. Divenire un Ateneo che punta alla centralità degli studenti e studentesse nel processo di apprendimento e di formazione**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Attivare percorsi per l'acquisizione di competenze trasversali di tipo linguistico, interpersonale, comunicativo e di scrittura, con il coinvolgimento dei rappresentanti della comunità studentesca nella fase di progettazione.
- b. Attivare sperimentazioni che permettano una maggiore flessibilità organizzativa delle attività formative (es: organizzazione modulare dei corsi, moduli in lingua straniera (L2), uso di tecnologie digitali), anche per favorire il coinvolgimento di diversi tipi di studenti non-frequentanti.
- c. Potenziare il tutoraggio per il superamento di specifiche difficoltà disciplinari e rafforzare la formazione della comunità studentesca nelle strategie e nei metodi di studio, anche prestando attenzione a portatori di bisogni educativi speciali.
- d. Potenziare la valutazione del merito attraverso il consolidamento del Collegio Clesio e il sostegno ai Percorsi di eccellenza dei vari CdS e agli *Honours Programme*.

- e. Potenziare il Servizio di Consulenza psicologica e gli sportelli, realizzati con il supporto del Servizio Inclusione, per studenti e studentesse con bisogni speciali e attivare, insieme all'Ufficio Equità e Diversità, due nuovi sportelli su identità di genere e per il supporto ai rifugiati.

## Area Strategica: Ricerca

### *Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza*

---

La ricerca è uno dei cardini fondamentali per la ripresa del Paese e dell'Unione europea, strumento per conseguire una crescita più forte, sostenibile e inclusiva, basata sulla conoscenza. Le politiche europee e nazionali per il rilancio socioeconomico dopo la crisi pandemica concentrano infatti molta attenzione su ricerca e innovazione. Anche per questa ragione l'Ateneo sta vivendo una fase storica durante la quale le opportunità di finanziamento, specialmente a livello di maturità tecnologica medio-alta, sono ingenti e solleciteranno **azioni collaborative sul territorio nazionale, anche attraverso il coinvolgimento delle imprese e del mondo produttivo**. L'Ateneo intende svolgere un ruolo attivo in questo periodo di accelerazione, sviluppando ed espandendo le dimensioni ricerca e innovazione che già lo contraddistinguono, dedicando attenzione alle strategie internazionali e, al tempo stesso, **potenziando il sistema ricerca di Ateneo** per ottenere importanti benefici a medio-lungo termine.

Qualità, rilevanza, integrità, innovatività e internazionalità rappresentano i fondamenti della ricerca, quantitativa e qualitativa. Accanto alla ricerca per cui si prevede una specifica applicazione o utilizzazione, l'Ateneo intende sostenere anche la ricerca di base, principalmente rivolta all'ampliamento delle conoscenze, in tutte le aree scientifico-disciplinari che le sono proprie.

Il sistema della ricerca universitaria è formato dai ricercatori e dalle ricercatrici, dal personale a supporto della ricerca e dall'infrastruttura che ne abilita l'efficienza e la continuità di lavoro, e che ne consente il monitoraggio e la valutazione. **L'innovazione e la specializzazione del servizio di supporto alla ricerca** sono sempre più necessarie per cogliere le opportunità di crescita disponibili nei prossimi anni, oltre che per soddisfare i numerosi e peculiari vincoli dei programmi di finanziamento emanati dagli enti pubblici e privati, nazionali e internazionali. L'Ateneo intende quindi adeguare le infrastrutture tecnologiche e investire per un supporto alla ricerca innovativo e specializzato, anche attraverso la definizione di **nuove competenze e figure professionali**. Elementi quali l'etica, l'integrità della ricerca, la gestione dei dati, il rispetto dei diritti connessi al trattamento dei dati personali, i temi dell'inclusione sono dirimenti per la definizione e per lo svolgimento della ricerca. La loro trattazione richiede sensibilità e conoscenze avanzate da parte sia dei ricercatori e delle ricercatrici, sia del personale di supporto, capaci di rendere il sistema della ricerca di Ateneo integrato, efficace e competitivo a livello internazionale.

Il nostro Ateneo intende inoltre sostenere la **crescita personale dei ricercatori e delle ricercatrici** verso i migliori standard nazionali e internazionali, facilitare la **conduzione di attività di ricerca di alto livello**, aumentare l'**attrattività di talenti** provenienti da altri istituti universitari e di ricerca, e infine attuare misure di **riconoscimento** del raggiungimento di risultati di alta qualità.

In riferimento agli obiettivi di interesse nazionale definiti nel **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR, un progetto di rilancio economico nell'ambito del programma Next Generation EU), in particolare della Missione 4 (Istruzione e Ricerca) Componente 2 (Dalla Ricerca all'Impresa) e nel **Piano Nazionale per la Ricerca** (PNR, previsto dal D.Lgs. 204/1998, documento che orienta le politiche della ricerca in Italia), l'Ateneo intende contribuire significativamente mantenendo l'attenzione su multiple aree di intervento per ciascuna delle sei missioni del PNR incluse la *Cybersecurity*, l'Intelligenza Artificiale, le Tecnologie Quantistiche, l'Aerospazio e le Tecnologie Alimentari.

La rilevanza della ricerca universitaria per la comunità e per la cittadinanza, assieme alla centralità dei temi nel Programma quadro per la ricerca e l'innovazione dell'Unione europea 2021-27 (Horizon Europe), hanno indotto l'Ateneo a riconoscere come **aree strategiche di ricerca pluriennale** la missione Salute e la missione Clima, Energia, e Mobilità Sostenibile. Queste aree strategiche si innestano su attività già in essere sul territorio provinciale, come Trentino Green Deal, la messa in opera del Polo Scienze della Vita e del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia di recente istituzione, le attività del Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche. Le strategie messe in campo, orientate alla transizione energetica ed ecologica e alla crescita di conoscenza e di sviluppo di applicazioni in ambito salute e scienze della vita, prevedono il coinvolgimento e lo scambio con il tessuto industriale e sociale del territorio trentino e nazionale. Anche per questa ragione, il Piano strategico 2022-2027 riprende questi temi nei Cluster "Sostenibilità" e "Scienze della Vita e Medicina".

Le **ricadute della ricerca sul territorio e il contributo allo sviluppo economico delle comunità** cui l'Ateneo partecipa, attraverso le numerose strategie di valorizzazione economica della conoscenza e di rafforzamento delle competenze delle persone, sono presentate nell'Area Strategica "Terza missione" e nel Cluster "Competenze". L'adeguamento e l'aggiornamento delle infrastrutture digitali e degli spazi dedicati alla ricerca vengono ripresi e trattati nell'Elemento trasversale "Fattori abilitanti e tecnologie".

## **Obiettivi Pluriennali**

### **1. Promuovere la qualità della ricerca rispetto ai migliori standard internazionali e ampliare la cultura del riconoscimento del merito**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Definire un piano di formazione continua per i ricercatori sui temi di integrità ed etica della ricerca, Scienza aperta (*open science*), trattamento dei dati personali, diritto d'autore, diritti di proprietà intellettuale, impatto, inclusione ed equità, *citizen science*, *public engagement*.
- b. Accrescere la consapevolezza rispetto agli elementi che determinano una maggior qualità delle attività di ricerca tramite la definizione di un sistema di monitoraggio e valutazione.
- c. Indirizzare la crescita dei ricercatori e delle ricercatrici durante l'intera carriera accademica, anche tramite programmi di *mentorship* e *sponsorship*.
- d. Utilizzare il riconoscimento della qualità della ricerca per assicurare l'avanzamento dei progetti di alto livello, anche tramite il certificato *Seal of Excellence* nell'ambito di azioni europee di finanziamento della ricerca.
- e. Riconoscere il raggiungimento di obiettivi straordinari e, in generale, la qualità nel lavoro di ricerca e per la ricerca tramite l'istituzione di premi annuali da conferire nell'ambito di eventi collettivi.
- f. Sostenere la ricerca di alto livello tramite il finanziamento interno di progetti (conferito su base competitiva), la creazione di servizi interdipartimentali innovativi (tra cui il Servizio Dati per le Scienze Sociali) e l'approfondimento delle implicazioni etiche, giuridiche, sociali, economiche della trasformazione tecnologica in corso.

## **2. Rinnovare il sistema della ricerca dell’Ateneo, favorendo il confronto efficace tra ricercatori e personale tecnico-amministrativo e adeguando l’infrastruttura tecnologica**

L’obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Innovare il servizio di supporto alla ricerca, anche tramite la specializzazione delle competenze e la diversificazione del lavoro nelle varie fasi del ciclo di vita dei progetti di ricerca.
- b. Investire nella formazione specifica delle figure coinvolte nell’attività di supporto alla ricerca sui temi dell’etica, dell’integrità della ricerca, della gestione dei dati, della privacy, dell’inclusione e del rispetto del genere.
- c. Promuovere il confronto continuo e la programmazione condivisa tra i Delegati e le Delegate alla ricerca dei Dipartimenti/Centri e i referenti della Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione.
- d. Contribuire alla definizione dei flussi di informazioni e di lavoro nell’ambito delle azioni per il disegno e la messa in opera di una rinnovata infrastruttura informatica della ricerca.
- e. Contribuire alla definizione di un sistema per il monitoraggio e la valutazione della qualità delle attività di ricerca e del suo impatto.

## **3. Posizionare l’Università di Trento tra i riferimenti nazionali e internazionali per innovazione e rapporto sinergico tra ricerca e imprenditorialità**

L’obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Favorire la cultura della ricerca *challenge based*, anche tramite le attività promosse all’interno di network europei di partnership, quali l’*European Consortium of Innovative Universities* (ECIU).
- b. Avvicinare il corpo studentesco alla cultura della ricerca, favorendo la partecipazione degli studenti e delle studentesse ai *challenge based projects* e alle attività da cui possano apprendere i fondamenti della ricerca nelle loro discipline di specializzazione.
- c. Sollecitare lo sviluppo di progetti congiunti tra accademia e mondo produttivo e istituzionale, anche tramite il rafforzamento dei dottorati di ricerca in collaborazione con soggetti privati o con la Pubblica Amministrazione (cd. Industriali).
- d. Sviluppare network internazionali attinenti ai sei cluster del secondo pilastro di *Horizon Europe “Global Challenges and Industrial Competitiveness”*.

## **4. Rendere l’Università di Trento un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale sui temi dell’integrità della ricerca, dei dati aperti e della scienza aperta**

L’obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Rafforzare l’attività di disseminazione e comunicazione della ricerca, anche attraverso l’istituzione della “Commissione per la Disseminazione Scientifica” con la rappresentanza di tutti i Dipartimenti/Centri di Ateneo.

- b. Valorizzare le politiche di accesso aperto ai dati della ricerca, in collegamento con le azioni proposte in tema di integrità ed etica della ricerca, anche tramite la partecipazione attiva a reti nazionali e internazionali.
- c. Redigere una nuova politica di Ateneo in materia di accesso aperto (*open access*) e lotta al plagio.
- d. Definire un piano per la sensibilizzazione dei ricercatori e delle ricercatrici verso i principi dell'Etica e dell'Integrità nella Ricerca (*research integrity*) e gli altri principi dell'*European Code of Conduct*.

## Area strategica 3: Terza Missione

### *Evolvere insieme al territorio e alla società*

---

Le attività che attengono alla terza missione, dunque allo sviluppo delle comunità a cui l'Università a vario titolo partecipa, sono per loro natura a largo spettro e vengono realizzate sia attraverso il contributo delle strutture accademiche, sia grazie all'impegno individuale dei membri della comunità universitaria. L'Università di Trento intende intensificare e qualificare le proprie azioni in questa Area strategica per creare un rapporto sinergico, caratterizzato dal costante dialogo e da un'azione condivisa e continuativa con le istituzioni, gli attori economici, la società civile e il mondo della cultura. In un contesto in rapido e profondo cambiamento, l'Ateneo intende **affiancare il territorio e la società in un processo di evoluzione e maturazione fondato sui principi della crescita sostenibile e dell'innovazione diffusa**. In modo particolare, l'Ateneo mira a contribuire allo sviluppo economico delle comunità cui partecipa (attraverso varie strategie di valorizzazione economica della conoscenza, oltre che attraverso il rafforzamento delle competenze delle persone, come descritto nel Cluster "Competenze"), a indirizzare la comunicazione scientifica per consolidare il rapporto con i molteplici attori del tessuto sociale, politico, economico e culturale (attraverso la costituzione di un Tavolo di lavoro per la Comunicazione della Ricerca), e a rilanciare il ruolo dell'Università come partner strategico del mondo scolastico provinciale (attraverso la partecipazione alla formazione continua dei docenti, a iniziative di ricerca sulla didattica innovativa nei contesti scolastici, alla costituzione di laboratori su temi specifici nelle scuole, quali ad esempio l'alternanza scuola-lavoro e all'attivazione di percorsi appositamente definiti per studenti "gifted" che possono cominciare ad approcciarsi in anticipo al mondo dell'università).

La **valorizzazione economica della conoscenza** richiede lo sviluppo di un insieme variegato di attività, che spaziano dalla gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale (brevetti, progetti di *proof of concept*) al supporto alla creazione di nuova imprenditorialità (start-up/spin-off, iniziative imprenditoriali con partner locali, tra cui HIT), dalla ricerca commissionata e dai finanziamenti per attività conto terzi (anche nell'ambito della salute) ai rapporti ricerca-industria (anche per tramite della gestione di strutture di ricerca applicata, come le *facilities* ProM, TESS Lab e Live Demo, il costituendo Polo Incubatore per le scienze della vita con Trentino Sviluppo) e alla partecipazione a iniziative consortili come SMACT.

Con il Piano Strategico, l'Ateneo si propone di raccordare tali interventi e iniziative in chiave sistemica, per esempio disegnando percorsi trasversali di educazione ai temi dell'imprenditorialità e azioni per la valorizzazione della conoscenza, favorendo anche l'inclusione di *lifelong learner* e altri portatori di interesse esterni. In maniera qualificante e distintiva rispetto alle modalità tradizionali di promozione del trasferimento tecnologico, l'Ateneo punterà su modalità innovative di interazione ricerca-industria, basate sul paradigma della *challenge-based research* (che comportano la creazione di un *hub* di ricerca su sfide lanciate da portatori di interesse industriali) e con la programmazione di percorsi di valorizzazione locale della conoscenza pensati insieme agli attori territoriali dell'ecosistema dell'innovazione. Attraverso queste strategie, riprese e sviluppate nel Cluster "Competenze", l'Ateneo intende aumentare sensibilmente l'impatto qualitativo e quantitativo delle attività di terza missione legate alla valorizzazione economica della conoscenza.

La **comunicazione scientifica** è un'attività strategica per l'Ateneo in quanto con essa si realizza e consolida il rapporto di fiducia con il tessuto sociale, politico, economico e, in generale, con il mondo

della cultura e dell'istruzione a ogni livello. Il supporto che l'Ateneo intende dare alla costruzione di una "cittadinanza scientifica" è un contributo fondamentale al miglioramento della qualità della vita, in particolare alla luce della crescente centralità della conoscenza e della ricerca nel paradigma di crescita socio-economica del prossimo futuro. L'Ateneo intende quindi sviluppare una strategia di coordinamento e di supporto per garantire un'adeguata azione di disseminazione interna, sostenendo sia azioni di Ateneo, sia specifiche iniziative delle strutture accademiche.

La **collaborazione sinergica con il mondo scolastico** del territorio, oltre che nazionale, rappresenta un elemento distintivo di una terza missione di qualità. Una collaborazione che si sostanzia da un lato nell'intreccio di attività con le scuole, con dirigenti, insegnanti e studenti; e dall'altro lato con le agenzie di formazione quali IPRASE, il Dipartimento della Conoscenza della Provincia autonoma di Trento, gli enti connessi con le scuole (ad esempio HIT e FBK), con le imprese e le associazioni del terzo settore che lavorano attivamente nel mondo dell'educazione. La ricchezza e la complessità di questo ambito richiede un'attenzione strategica, anche per valorizzare i contatti con gli ambiti e le competenze del comparto di orientamento. Sarà quindi necessario distinguere e coordinare le strategie per la comunicazione della ricerca e quelle orientate ai rapporti con la scuola e con l'orientamento.

## Obiettivi pluriennali

### **1. Potenziare le strutture delle attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Aumentare l'impatto sulla società della ricerca di Ateneo attraverso l'innalzamento della trasferibilità dei risultati al sistema produttivo e alla pubblica amministrazione.
- b. Consolidare e ampliare le occasioni di scambio e la collaborazione con attori privati e istituzioni pubbliche all'interno dell'ecosistema della ricerca.
- c. Rafforzare le relazioni con le strutture di (pre)incubazione/accelerazione locali e nazionali.
- d. Contribuire allo sviluppo delle competenze e alla crescita del capitale umano dell'Ateneo (corpo studentesco, personale accademico, personale tecnico-amministrativo, *lifelong learner*) con riferimento ai temi della valorizzazione della ricerca e dell'imprenditorialità.
- e. Contribuire alla creazione di un ecosistema dell'innovazione in linea con gli obiettivi del PNRR.

### **2. Potenziare la capacità di progettazione, sviluppo, sperimentazione, attuazione e validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca e per il coinvolgimento della società**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Rafforzare l'immagine dell'Ateneo e la visibilità interna ed esterna dei risultati della ricerca.

- b. Sviluppare attività di aggiornamento e formazione per fornire competenze trasversali e abilità comunicative al personale docente e ricercatore.
- c. Realizzare eventi di restituzione per la diffusione dell'impegno e dei risultati derivanti dalla ricerca nel mondo accademico, in quello della ricerca e nella società.
- d. Creare un Tavolo di lavoro per la Comunicazione della Ricerca al fine di rafforzare la progettazione e il coordinamento delle azioni di Ateneo e dei Dipartimenti/Centri.

**3. Rilanciare il ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, instaurando un dialogo tra l'università e i diversi attori presenti sul territorio**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Rafforzare la visibilità delle iniziative promosse dall'Ateneo a favore del mondo scolastico territoriale, attraverso una comunicazione interna ed esterna che valorizzi l'adozione di un approccio organico, strutturato e coerente.
- b. Potenziare il ruolo del FIRS (tavolo della Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola) come spazio di condivisione di strategie e buone pratiche, in collaborazione con i Dipartimenti/Centri dell'Ateneo.
- c. Estendere le attività relative alla formazione degli insegnanti, rafforzando la connessione tra formazione iniziale e formazione continua, affiancando alla formazione disciplinare e pedagogica anche attività di *co-design* e di ricerca-azione in collaborazione con il FormID.
- d. Promuovere un percorso di orientamento attivo alla scelta universitaria, in particolare sul territorio locale, basato sulla conoscenza da parte dei futuri studenti delle proprie attitudini e capacità, nonché del contesto universitario all'interno del quale potrebbero essere valorizzate. Promuovere formati innovativi di partecipazione, come periodi intensivi ed estensivi di alternanza scuola-lavoro, in collaborazione con Orienta, la guida alla carriera per gli studenti di UniTrento.
- e. Promuovere la cultura delle discipline scientifiche e tecnologiche tra le studentesse delle scuole superiori, realizzando percorsi di orientamento attivi, anche con laboratori e approfondimenti disciplinari specifici.
- f. Estendere le azioni di orientamento a comunità studentesche internazionali, differenziando le azioni per la realtà locale, con incontri in presenza, e per quella nazionale e internazionale, con incontri a distanza.

## Cluster strategico 1: Benessere

### *Promuovere il benessere, l'equità e l'inclusione nella comunità universitaria*

---

Il raggiungimento di ciascuno degli obiettivi del Piano Strategico richiede l'**attivazione di processi di inclusione e di garanzia del benessere per tutte le componenti della comunità universitaria**.

Dignità della persona, tutela dell'equità, valorizzazione delle differenze, ricerca di condizioni di benessere (fisico e psicologico) costituiscono i presupposti per facilitare il buon funzionamento organizzativo e il miglioramento della qualità della vita all'interno della comunità universitaria nel suo complesso. Inoltre, l'Università di Trento assume tra i propri principi fondanti la tutela delle pari opportunità, l'equità e il rispetto della persona umana, con l'obiettivo di promuovere una cultura basata sull'inclusione, che offra a ciascuno e ciascuna eque opportunità di accesso e partecipazione in tutti gli ambiti: dai contesti di studio, a quelli di lavoro, a quelli del tempo libero. La crisi pandemica ha reso evidente l'importanza di destinare maggiori risorse e attenzione alla salvaguardia del benessere psico-sociale delle persone, di sostenere forme di socializzazione organizzativa, di preservare, di rilevare e affrontare le più diffuse fonti di stress, di garantire spazi salubri, inclusivi e sicuri, di fornire adeguate competenze per la gestione delle relazioni interpersonali all'interno della comunità.

Per questa ragione, il Piano Strategico 2022-2027 inserisce nei Cluster strategici gli sforzi destinati al miglioramento e all'attivazione dei **processi organizzativi orientati alla tutela dei diritti, alle pari opportunità e allo sviluppo delle persone**, così come le **azioni organizzative per il benessere e l'inclusione**. L'obiettivo generale, declinato successivamente in obiettivi più specifici, è quello di promuovere il benessere e l'inclusione per tutte le persone che operano all'interno dell'Università di Trento, siano esse studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo o altre figure che collaborano in forma stabile con l'Ateneo.

La già consolidata esperienza dell'Ateneo in materia di benessere, equità e inclusione, rafforzata dalle azioni previste in questo Piano Strategico, dovrebbe condurre all'adozione di politiche e azioni organizzative valutabili, nel medio lungo periodo, in termini di efficacia e qualità degli esiti. Il progressivo conseguimento degli obiettivi pluriennali potrà essere monitorato nel tempo grazie a un sistema di rilevazioni sistematiche che considerano, con strumenti analitici, le condizioni di benessere e di inclusione e gli esiti delle politiche di inclusione, equità e pari opportunità. In tal senso, questo cluster strategico potrà generare buone pratiche da diffondere a livello nazionale attraverso esperienze di terza missione, contribuendo così a promuovere il **trasferimento di modelli e di pratiche studiate e sviluppate internamente alla comunità accademica**.

In questo ambito vengono ricomprese anche le azioni per la **promozione e il riconoscimento all'interno del percorso formativo delle attività ricreative, sportive e culturali** che favoriscono (anche attraverso forme di associazionismo studentesco) la valorizzazione della persona, lo sviluppo di competenze trasversali e il pieno inserimento nella comunità universitaria e nella società.

L'insieme di azioni dedicate alla creazione di spazi salubri, sicuri e inclusivi viene ripreso nell'Elemento trasversale "Fattori abilitanti e tecnologie". La promozione della socializzazione organizzativa, la valorizzazione della formazione del personale docente e tecnico-amministrativo come elemento di benessere e crescita personale, e la formazione del personale dirigente e con responsabilità nella gestione delle relazioni interpersonali, sono sviluppate nel Cluster "Competenze".

## **Obiettivi pluriennali**

### **1. Valorizzare e integrare l'insieme di azioni riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere**

L'obiettivo potrà essere raggiunto attraverso le seguenti strategie:

- a. Monitorare, in modo ricorrente e utilizzando strumenti di ricerca validati e consolidati nelle comunità scientifiche di riferimento, le condizioni di benessere individuale e organizzativo delle varie componenti della comunità universitaria.
- b. Consolidare la flessibilità dell'esperienza di lavoro per favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e non lavorativa (familiare, ricreativa, di impegno sociale), pur salvaguardando le esigenze di efficienza organizzativa e di qualità dei servizi erogati.
- c. Attivare politiche di gestione del personale che puntino al miglioramento delle condizioni di lavoro sia in termini materiali (retribuzione e incentivi) sia qualitativi (qualificazione delle mansioni; riconoscimento del merito).
- d. Potenziare gli strumenti di garanzia a tutela dei diritti delle persone e promuovere un'azione coordinata tra i vari organismi di Ateneo interessati.
- e. Rafforzare l'attività di collaborazione con soggetti, istituzioni, reti a livello locale, nazionale ed europeo sulle tematiche di equità e diversità.
- f. Informare e sensibilizzare sui temi dell'inclusione e dell'equità l'intera comunità universitaria e più ampiamente il territorio locale.

### **2. Individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, lingua, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale**

L'obiettivo potrà essere raggiunto attraverso le seguenti strategie:

- a. Superare le asimmetrie di genere all'interno dell'Ateneo, in particolare nelle posizioni di responsabilità e di governo e rispetto alla scelta dei percorsi di studio.
- b. Potenziare i servizi di consulenza e assistenza alle persone che manifestano difficoltà di inserimento nella comunità e varie forme di disagio, garantendo anche forme di coordinamento tra i servizi stessi e gli organi di garanzia.
- c. Attivare azioni volte a favorire l'integrazione nella comunità accademica di soggetti esposti a discriminazioni sociali (ad esempio: rifugiati, migranti, minoranze linguistiche, soggetti beneficiari di solidarietà accademica internazionale).

### **3. Potenziare e migliorare la qualità dei servizi per garantire il benessere psico-sociale della comunità universitaria, con particolare attenzione a chi ha bisogni educativi speciali, affronta difficoltà nei processi di apprendimento e presenta forme di disagio psicosociale**

L'obiettivo potrà essere raggiunto attraverso le seguenti strategie:

- a. Creare un ambiente sociale e un clima relazionale favorevole alla cooperazione, all'inclusione, al reciproco ascolto e al rispetto dei diritti e dell'identità di tutti i componenti della comunità universitaria.
- b. Favorire l'accessibilità di tutte le persone alle sedi e ai luoghi di studio, lavoro ed esercizio del tempo libero, alle informazioni, agli eventi e alle attività che si svolgono all'interno dell'Ateneo.
- c. Potenziare il Servizio di Consulenza e la sua organizzazione in sportelli attenti a specifiche difficoltà della comunità studentesca.
- d. Rendere i luoghi di studio, di lavoro e di esercizio di attività ricreative salubri, sicuri e il più possibile privi di rischi per la salute e l'equilibrio psicofisico delle persone, anche tenendo conto delle loro diversità e specificità.

**4. Valorizzare le attività sportive e ricreative della e per la comunità universitaria al fine di migliorare il benessere fisico e psicologico e la relazione tra i suoi membri**

L'obiettivo potrà essere raggiunto attraverso le seguenti strategie:

- a. Creare le opportunità per lo svolgimento di attività ricreative, sportive e culturali che favoriscano la valorizzazione della persona, lo sviluppo di competenze trasversali e il pieno inserimento nella comunità accademica e nella società.
- b. Attivare iniziative di tipo sportivo, ricreativo e del tempo libero che favoriscano il rafforzamento dei legami sociali e l'arricchimento della persona.

## Cluster strategico 2: Competenze

### ***Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata sulle conoscenze, sulle persone, sull'innovazione e sulla cittadinanza attiva***

---

La crescita e la specializzazione delle competenze scientifiche, tecniche e gestionali sta interessando tutti gli ambiti della produzione di beni e servizi, fino a ricomprendere la pubblica amministrazione e il comparto artistico-culturale. L'innovazione tecnologica e l'emergere di nuovi paradigmi sociali e produttivi stanno portando a un significativo ridisegno dei settori, delle attività e delle organizzazioni. La continua evoluzione tecnologica, industriale e sociale, accelerata dalla duplice transizione digitale e verde, impone all'Ateneo di essere un centro di apprendimento sul territorio capace di **relazionarsi e dialogare in modo dinamico, oltre che con la propria comunità studentesca, anche con professionisti, lavoratori specializzati, operatori, enti e imprese** che agiscono a livello locale e nazionale.

Facilitare l'**accesso ordinato e soddisfacente al mondo del lavoro** dei laureati e delle laureate rappresenta un obiettivo imprescindibile dell'attività formativa universitaria. Sempre più spesso, un simile proposito affronta dimensioni che travalicano la componente tecnico/specialistica dei singoli ambiti disciplinari formativi. Gli studenti e le studentesse dell'Ateneo, oltre ad acquisire approfondite competenze disciplinari, dovranno quindi avere la possibilità di apprendere come rispondere adeguatamente a bisogni e richieste del territorio e del tessuto sociale, sviluppando abilità relazionali, capacità di *problem-solving* e conoscenze trasversali. Le **competenze linguistiche, digitali, creative, imprenditoriali, strategiche e relazionali** rappresenteranno quindi una componente importante dell'offerta formativa dell'Ateneo. Uno scambio continuo e sinergico tra **risorse accademiche e risorse professionali** del mondo esterno permetterà di acquisire competenze sempre più sofisticate, diffondendo la **cultura dell'imprenditorialità, della sostenibilità, dell'innovazione e del saper fare**, attraverso la **valorizzazione dell'interdisciplinarietà e di nuovi modelli di apprendimento**, al fine di ridurre il divario esistente tra mondo accademico, mondo del lavoro e innovazione. Anche il rafforzamento dei dottorati di ricerca in collaborazione con soggetti privati o con la Pubblica Amministrazione, così come previsto dal PNRR e dal PON Ricerca e Innovazione, rappresenta una delle azioni innovative per valorizzare il rapporto con il territorio facendo incontrare attività didattiche, di ricerca e di terza missione.

L'offerta formativa dell'Ateneo si estenderà così progressivamente anche a favore di persone che, pur non intraprendendo un percorso pluriennale di studi, potranno trovare nell'Università un partner per lo sviluppo della propria **formazione permanente (*lifelong learning*)**. Lo sviluppo di **attività formative mirate e flessibili ad accesso aperto**, ma comunque certificate attraverso innovativi strumenti digitali (tra cui *micro-credentials* e *open badge*), rafforzerà il rapporto sinergico dell'Ateneo con gli operatori e le operatrici del mondo scolastico, del comparto della salute, degli ordini professionali, delle istituzioni pubbliche e di numerose altre categorie di professionisti e operatori.

L'Ateneo continuerà infine nell'impegno per la **formazione continua del proprio personale docente e ricercatore, così come del personale tecnico, amministrativo e dirigenziale**. Una particolare attenzione verrà riservata all'inserimento organizzativo di nuovi assunti e nuove assunte, anche attraverso la creazione di percorsi formativi e di socializzazione organizzativa. La digitalizzazione dei processi e la diffusione di nuove forme organizzative del lavoro richiederanno uno specifico impegno

per l'accrescimento della cultura dell'organizzazione e per l'adattamento della gestione organizzativa, oltre che per la diffusione di una cultura della sicurezza inclusiva nei luoghi di lavoro. L'attenzione posta alla formazione continua del personale interno all'Ateneo, contribuendo alla crescita personale, svolgerà un ruolo importante anche per l'assicurazione del benessere individuale.

### **Obiettivi pluriennali**

#### **1. Ampliare l'offerta didattica e delle attività per la formazione continua del personale interno e del mondo professionale non accademico (tra cui lavoratori/lavoratrici, manager, professionisti/e, medici e operatori della salute, operatori del mondo scolastico, dipendenti dell'amministrazione pubblica)**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Costituire, attraverso il consolidamento delle attività in essere, due Centri di Ateneo: la *School of Innovation* e il FormID, rivolti alla programmazione e realizzazione di attività di formazione continua, in collaborazione con Dipartimenti e Centri.
- b. Attivare *badge* formativi o microcredenziali (*micro-credential*) per fornire e certificare attività formative di alta professionalizzazione in più aree disciplinari, sfruttando l'offerta di competenze dei Dipartimenti e dei Centri dell'Ateneo e le attività promosse nell'ambito del consorzio ECIU.
- c. Ampliare la sistematizzazione e la visibilità delle iniziative nell'ambito della formazione professionale e permanente dell'Ateneo.
- d. Rafforzare la collaborazione con istituzioni, enti, imprese e organismi di rappresentanza del mondo del lavoro locale per delineare le forme più adeguate per soddisfare le esigenze di formazione dei diversi comparti.

#### **2. Formare studenti e studentesse dell'Ateneo su competenze, sia *hard* sia *soft*, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Attivare un canale informativo strutturato con il territorio, per l'individuazione di attività rivolte ad aggiornare l'adeguatezza dell'offerta didattica rispetto alle esigenze occupazionali e culturali del mondo del lavoro.
- b. Agire sinergicamente su diversi piani dell'attività formativa dell'Ateneo, dalla formazione delle competenze disciplinari, alla cultura dell'occupabilità e dell'imprenditorialità, all'innovazione delle competenze trasversali.
- c. Rinforzare l'attività di monitoraggio continuo e la valutazione delle competenze richieste nel mondo del lavoro, per aggiornare gli obiettivi formativi e i contenuti delle attività didattiche dell'Ateneo.
- d. Rendere più rilevanti e significative le attività di *placement* offerte da *Job Guidance* - Divisione Rapporti con il mondo del lavoro e territorio, rafforzando il programma di *mentoring* e sperimentando nuovi modelli di collaborazione con organizzazioni e

istituzioni, imprese e professionisti (a partire dall'associazione Alumni UniTrento) per tirocini curriculari e post laurea e per percorsi di inserimento.

- e. Sostenere le iniziative di nuovi dottorati di ricerca in collaborazione con soggetti privati o con la Pubblica Amministrazione (cd. Industriali) per la promozione dello sviluppo economico e del sistema produttivo, attraverso attività di ricerca presso le imprese, il rafforzamento delle attività di trasferimento tecnologico e lo sviluppo dei risultati della ricerca.

### **3. Potenziare la formazione del personale universitario per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Introdurre percorsi formativi, compresi quelli dedicati allo sviluppo di competenze linguistiche, e percorsi di socializzazione organizzativa differenziati per ruolo, concentrati sul personale neoassunto e su quello con incarichi di responsabilità, per rafforzare le competenze organizzative e relazionali.
- b. Sviluppare un programma di azioni per la formazione continua dei e delle docenti dell'Ateneo sulle forme di didattica innovativa e per lo sviluppo delle competenze trasversali.

## Cluster strategico 3: Scienze della Vita e Medicina

### ***Promuovere lo sviluppo interdisciplinare delle conoscenze per la protezione della salute***

---

Per rispondere all'esigenza nazionale di formare nuovi medici preparati a soddisfare la domanda di salute nel futuro, cogliendo al contempo lo stimolo culturale e scientifico proposto dall'impatto sulla medicina dell'innovazione scientifica, sociale e tecnologica, l'Ateneo ha lavorato per offrire un corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia (corso inter-ateneo dell'Università di Trento e dell'Università di Verona attivato nell'anno accademico 2020/2021). Questo percorso di formazione, che si avvale di competenze specifiche e avanzate in un insieme di ambiti che comprendono la medicina di precisione, la genomica, la medicina ricostruttiva e rigenerativa, i biomateriali e le terapie cellulari, la medicina digitale, l'intelligenza artificiale, la modellistica e la robotica, è rivolto a formare medici con profili tecnologici innovativi in ambito informatico, digitale e della micro-elettronica.

Il programma formativo mira a far crescere figure professionali caratterizzate dalla capacità di padroneggiare le innovazioni tecnologiche in campo medico e, al contempo, attente al benessere complessivo del paziente. Il completamento e la valorizzazione della laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia richiedono un impegno rilevante negli ambiti didattici, infrastrutturali, di reclutamento e organizzativi, e rappresentano quindi due obiettivi di primaria importanza per il Piano strategico 2022-2027. L'Ateneo prosegue altresì anche nell'attività di formazione di altre professioni sanitarie con l'Università di Verona e in collaborazione con l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) della Provincia autonoma di Trento.

In un'ottica di valorizzazione delle conoscenze negli ambiti della salute e della medicina presenti all'interno delle varie strutture dell'Ateneo, e al fine di creare il miglior tessuto possibile per la crescita delle Scienze mediche sul territorio provinciale, l'Ateneo riconosce l'importanza di consolidare e ampliare la ricerca innovativa nell'ambito delle tecnologie mediche, delle biotecnologie e della medicina digitale. L'obiettivo di medio termine è quello di essere considerato un "laboratorio" e divenire punto di riferimento nazionale per l'innovazione tecnologica e interdisciplinare in ambito medico.

Inoltre, confermando l'attenzione al trasferimento delle conoscenze e delle competenze, l'Ateneo intende impegnarsi nella realizzazione e nello sviluppo di un 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.

Nei prossimi sei anni, quindi, l'Ateneo intende investire su attività di ricerca, formazione e comunicazione nell'ambito delle scienze della vita e della medicina, assicurando sinergie tra le strutture al proprio interno, la collaborazione continua con l'APSS e con gli altri enti di ricerca del territorio (TrentinoSalute4.0), oltre che la valorizzazione di realtà già esistenti, come la ProM facility (laboratorio di prototipazione mecatronica per ricercatori, start-up e aziende) e TESS Lab - Laboratori di tecnologie e servizi per la sostenibilità (laboratori nei quali saranno attivati progetti didattici, di ricerca e di prototipazione in stretta collaborazione con il mondo dell'industria e con una forte ricaduta sul territorio). L'Ateneo si avvarrà inoltre delle collaborazioni in essere con

l'Università di Verona e con la Humanitas University con la quale ha siglato un Accordo Quadro di Cooperazione Strategica.

A questo fine, il Piano strategico identifica come di fondamentale importanza la creazione di uno spazio fisico, dove installare laboratori altamente specializzati, che diventi il collettore di ricercatori, medici, studenti, enti e imprese per, ad esempio, la valutazione preclinica di dispositivi medici e di soluzioni tecnologiche per la medicina; così come di laboratori multimediali per la ricerca e la formazione.

Lo sviluppo di attività di ricerca e didattica nell'ambito della salute e delle scienze della vita consentirà inoltre di valorizzare un insieme più ampio di competenze presenti in Ateneo che toccano aspetti sociali, economici, manageriali, culturali, giuridici, etici e ambientali.

Molte strutture dipartimentali presenti in Ateneo concorreranno quindi alla realizzazione di un ambiente vivace, innovativo, interdisciplinare e dinamico nell'ambito delle Scienze della vita. Lo faranno attraverso iniziative come il laboratorio di metodi e modelli matematici nelle scienze biomediche, lo studio della valutazione dell'impatto socio-economico della digitalizzazione della sanità, le attività in ambito *Agrifood*, le azioni di educazione per prevenire stili di vita inadeguati e nocivi in ambiti diversi dall'alimentazione (comportamenti relazionali e sociali), e gli studi giuridici e le attività di ricerca legate agli aspetti regolatori, sociali ed etici delle attività e delle problematiche connesse alla salute.

## **Obiettivi Pluriennali**

### **1. Rafforzare le attività di formazione di alta qualità nell'ambito della salute umana**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Completare la laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia e professioni sanitarie.
- b. Completare il programma di reclutamento previsto dal piano di sviluppo.
- c. Rafforzare gli ambiti didattici, infrastrutturali e organizzativi del Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche (CISMed).
- d. Ampliare l'attività di formazione di altre professioni sanitarie in collaborazione con i partner accademici e istituzionali, in particolare l'Università di Verona e APSS della Provincia autonoma di Trento.

### **2. Coordinare le diverse attività dell'Ateneo nel campo delle Scienze della Vita e della Medicina, valorizzando l'approccio e i contributi interdisciplinari**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Investire su nuove attività di ricerca, formazione e comunicazione nell'ambito delle Scienze della Vita e della Medicina.
- b. Favorire il dialogo tra le diverse competenze presenti all'interno dell'Ateneo e conseguire elevate sinergie tra i Dipartimenti e i Centri, valorizzando approcci innovativi e interdisciplinari.
- c. Contribuire a sviluppare aree di ricerca clinica all'interno delle strutture sanitarie.
- d. Concorrere alla formazione continua del personale, in particolare del territorio, che opera a vario titolo nel campo della salute.

**3. Contribuire a sviluppare, insieme alla Provincia autonoma di Trento, un polo tecnologico territoriale sulle Scienze della vita**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Facilitare la creazione di laboratori e attività di ricerca traslazionale mirati a specializzazioni emergenti, quali per esempio la medicina di precisione e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e della robotica per la Medicina.
- b. Creare spazi condivisi tra ricercatori, medici, studenti, specializzandi, aziende per promuovere l'integrazione tra discipline, l'apprendimento e l'innovazione.
- c. Favorire la centralità dell'incontro tra ricerca pubblica e impresa, puntando allo scambio continuo di idee e conoscenza.

## Cluster strategico 4: Sostenibilità

### ***Contribuire alla transizione ecologica, alla tutela dell'ambiente e all'ottimizzazione nell'uso delle risorse***

---

Le recenti crisi climatiche e sanitarie e la necessità di proteggere l'unicità e la diversità dell'ecosistema del continente europeo hanno reso indispensabile una transizione verso un'economia più sostenibile, in linea con le iniziative proposte dalla Commissione europea nell'*European Green Deal*. Il Trentino e il suo territorio hanno dimostrato di poter accogliere una struttura territoriale di grande rilevanza che si occupi di questi temi, coniugando la capacità di sviluppare conoscenza con l'attrazione di attività imprenditoriali e di innovazione (in particolare attraverso HIT e Trentino Sviluppo).

L'Ateneo, come formatore di talenti e generatore di sapere, si pone al centro di un possibile tecnopolo energetico e di sviluppo sostenibile, di rilevanza anche internazionale, in un territorio UNESCO che da sempre riconosce nel rispetto dell'ambiente un tema fondamentale. Il Piano strategico definisce quindi un insieme di direttrici strategiche per sviluppare o rafforzare i numerosi laboratori scientifici e di strumentazione di alto livello (in particolare sulle energie rinnovabili, sul vettore idrogeno, sulla gestione dell'ambiente), per sostenere la produzione/valorizzazione di dati ambientali, per aumentare l'attenzione agli aspetti legali relativi alle tematiche ambientali, per stabilire un osservatorio della sostenibilità e, infine, per attivare numerose altre iniziative di formazione orientate verso una maggiore sensibilizzazione alle tematiche ambientali.

L'Ateneo investe nella crescita della coscienza ambientale della propria comunità nel miglioramento delle performance ambientali delle proprie strutture/attività, sia tramite la definizione periodica di un Piano di Sostenibilità Ambientale, sia mediante la partecipazione alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile.

A completamento della visione europea delineata nell'*European Green Deal*, l'Ateneo dimostra la propria capacità di interazione con il territorio in chiave sostenibile anche con una serie di iniziative interdisciplinari (con ricadute non solo tecniche, ma anche sociali e culturali) rivolte alla riqualificazione urbana e alla tutela di aree peculiari, come quelle dell'ambiente montano e alpino, beneficiando di quanto la tecnologia mette e metterà a disposizione in chiave di monitoraggio del territorio.

### ***Obiettivi Pluriennali***

#### **1. Coordinare le diverse attività dell'Ateneo nel campo della transizione ecologica e dell'economia sostenibile con un approccio interdisciplinare su energia ed ambiente**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Creare 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 alla trasformazione della società per renderla più sostenibile, grazie anche a soluzioni di economia circolare e all'inclusione di comunità e territori attraverso un percorso di dialogo e condivisione.

- b. Rendere attrattivi e accessibili i laboratori scientifici dell'Ateneo alle imprese, attraverso azioni di finanziamento e per la visibilità delle start-up innovative appoggiate all'Ateneo (Fondazione HIT, Trentino Sviluppo).
- c. Promuovere azioni sinergiche fra i Dipartimenti/Centri individuando necessità e risposte comuni.

## **2. Sviluppare una coscienza ambientale e rafforzare la consapevolezza nella popolazione della necessità di una transizione ecologica**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Incrementare la visibilità e l'impatto della ricerca e della formazione universitaria sul territorio, rafforzando la comunicazione in merito alle competenze e attività dei Dipartimenti/Centri.
- b. Formare figure professionali di esperti in sostenibilità a diversi livelli, capaci di inserirsi nel mondo del lavoro.
- c. Attivare la formazione di insegnanti del sistema scolastico sui temi ambientali e della sostenibilità e potenziare le iniziative comunicative ad ampio spettro verso la cittadinanza.
- d. Sviluppare metodologie di ricerca e competenze trasversali finalizzate a favorire strategie comportamentali compatibili con la sostenibilità ambientale e la transizione verde.

## Elemento trasversale 1: Internazionalizzazione

### *Valorizzare la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione*

---

L'Università di Trento vuole accrescere la propria identità di università internazionale e distinguersi nel panorama italiano ed europeo. Essere internazionale significa, per l'Ateneo, offrire un **ambiente multiculturale**, in cui la comunità studentesca e il personale (docente e non) incontrano varietà di culture, lingue, pensieri e abitudini che li stimolano a conoscere il mondo in maniera più approfondita. Allo stesso tempo, essere internazionale significa offrire agli studenti e al personale molteplici e differenziate opportunità di realizzare importanti **esperienze di mobilità internazionale**, attraverso un uso efficace di tutti i progetti già esistenti e il rafforzamento ulteriore del network di partner internazionali. Essere internazionale significa inoltre **attrarre persone, idee e risorse dall'estero**, promuovendo la mobilità in entrata (anche delle persone in condizioni di rischio) e la collaborazione internazionale. Infine, essere internazionale significa anche promuovere la **solidarietà internazionale**.

Queste condizioni costituiscono elementi di crescita importanti per i singoli e per la comunità nella sua interezza, sia quella accademica, sia quella del territorio in cui l'Ateneo opera.

Essere internazionali significa far parte di una **rete mondiale di rapporti di collaborazione nel campo della ricerca e della didattica**, in modo che studenti e studentesse, docenti e tutto il personale dell'Ateneo possano muoversi con semplicità e agio, professionale e culturale, nel mondo. Studenti, docenti e ricercatori che provengono dall'estero devono, a loro volta, potersi sentire parte attiva della comunità, contribuendo insieme agli altri alla vita dell'Ateneo in condizioni di parità e inclusione.

Se il territorio locale e quello nazionale rappresentano l'ambito in cui meglio si realizzano le strategie dell'Area Strategica "Terza Missione", la comunità scientifica internazionale, in particolar modo quella europea, è l'ambito di elezione principale dell'attività di ricerca e disseminazione, secondo le priorità individuate nel Programma quadro per la ricerca e l'innovazione dell'Unione europea 2021-27.

Allo stesso modo, la partecipazione ai programmi di mobilità europei e l'attivazione di Corsi di studio internazionali offerti insieme ad altre università europee rappresentano importanti direzioni di sviluppo nel campo della didattica. In particolare, l'impegno dell'Ateneo nel promuovere la didattica innovativa, il trasferimento della conoscenza, la cittadinanza attiva e nuove iniziative di formazione continua, passa attraverso la condivisione di esperienze, azioni e pratiche elaborate nell'ambito del consorzio *ECIU University*.

La dimensione internazionale interessa, quindi, tutte le aree strategiche dell'Ateneo e riferimenti specifici a questa dimensione sono ripresi nelle direttrici strategiche di tutti i cluster del Piano strategico 2022-2027.

### **Obiettivo pluriennale**

#### **1. Rafforzare la reputazione e la dimensione internazionale dell'Ateneo**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Consolidare e sviluppare selezionati accordi bilaterali e multilaterali con autorevoli Università, Istituti di ricerca e Consorzi internazionali in aree geografiche strategiche sia consolidate, sia emergenti.
- b. Aumentare il numero di studenti/studentesse e personale universitario con significative esperienze di mobilità internazionale.
- c. Creare opportunità e sviluppare azioni per attrarre talenti internazionali (studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici) e favorirne l'integrazione nella comunità universitaria anche attraverso un supporto all'apprendimento della lingua italiana.
- d. Rafforzare il network internazionale di collaborazione di ricerca nell'ambito del Programma quadro per la ricerca e l'innovazione dell'Unione europea 2021-27.
- e. Rafforzare la collaborazione nell'ambito della cooperazione allo sviluppo.

## Elemento trasversale 2: Fattori abilitanti e tecnologie

### **Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico**

L'Università di Trento ha vissuto una costante crescita nel livello di popolazione studentesca e di personale docente e tecnico-amministrativo, oltre che di attività didattiche e di ricerca. 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 rifletta non solo l'evoluzione della normativa ma che tenga conto anche delle trasformazioni e innovazioni realizzate, nonché dello sviluppo di attività di didattica innovativa, dell'avvio di nuove attività di ricerca, del significativo aumento del personale, della partecipazione a progetti internazionali e delle opportunità che verranno offerte dal PNRR.

Sarà necessario prestare attenzione alla ricerca di una **maggior efficienza energetica degli edifici** e impegnarsi per garantire **salubrità (intesa anche in senso salutogenico), sicurezza e inclusività** degli spazi. Per queste ragioni, l'Ateneo intende elaborare un nuovo e aggiornato Piano Edilizio, che si sviluppi in coerenza con le linee di sviluppo prioritarie del Piano Strategico (tra cui innovazione didattica, ricerca di alta qualità, benessere delle persone) e che riguardi gli spazi per la didattica, gli spazi per la ricerca e gli spazi di supporto e le attività ricreative. Questo sforzo di adeguamento delle strutture deve andare di pari passo con lo sviluppo di una opportuna **politica di manutenzione del patrimonio costruito** e con la definizione di una **politica di gestione degli spazi flessibile e aggiornabile** rapidamente. La spinta a garantire la sostenibilità energetico-ambientale del patrimonio edilizio attraverso azioni sistematiche e innovative non è soltanto fine a sè stessa, ma può svolgere anche una funzione educativa per il corpo studentesco e la cittadinanza, rafforzando il **rapporto sinergico con il territorio** nell'ambito delle attività di terza missione. Il rapporto dell'Ateneo con il tessuto urbano circostante rappresenta un elemento centrale dello sviluppo edilizio; nel riflettere le specificità dei tre poli esistenti (Trento città, collina di Mesiano-Povo, Rovereto città - Manifattura Tabacchi), lo sviluppo edilizio dell'Ateneo deve **considerare le problematiche e le priorità del territorio**, evidenziando sinergie e opportunità comuni, anche attraverso un processo di confronto costruttivo con le istituzioni e i portatori di interessi dell'intero territorio. In particolare, l'Ateneo collabora da tempo con le istituzioni del territorio per lo sviluppo del patrimonio urbanistico e nell'ambito della pianificazione urbana, anche attraverso il Protocollo d'Intesa UniCittà. Collaborazioni sono state avviate nel processo di redazione del Piano Regolatore generale del Comune di Trento. Sinergie di sviluppo edilizio sono inoltre messe in atto dall'Ateneo con Opera Universitaria, che, insieme ai Comuni di Trento e Rovereto, garantisce i necessari servizi abitativi e le strutture per l'alloggio di studenti e studentesse.

Oltre al patrimonio edilizio, **le tecnologie digitali e la digitalizzazione dei processi** appaiono tra i più importanti fattori abilitanti. La recente crisi pandemica ha inoltre mostrato la capacità dell'Ateneo di reagire prontamente, forte di un processo di digitalizzazione già avviato da tempo. Ha quindi indicato la possibile strada per sfruttare le enormi potenzialità di rinnovamento offerte dal digitale in aree prima solo parzialmente coinvolte, quali la didattica. Il lavoro svolto durante l'emergenza e le soluzioni adottate per assicurare l'operatività di tutte le componenti della comunità universitaria, sono state l'occasione per accelerare il percorso verso una più ampia strategia di digitalizzazione nel nostro Ateneo. Infatti, la progressiva dipendenza delle attività universitarie dai sistemi informativi richiede un crescente investimento in quest'area e l'implementazione di soluzioni adatte ad un orizzonte di medio lungo termine. In particolare, l'Ateneo intende investire su un **piano organico di digitalizzazione che sia** pensato per processi di lavoro spesso trasversali ai Dipartimenti e ai Centri.

Un piano che incorpori la **revisione dei sistemi informativi per l'amministrazione**, lo **sviluppo di infrastrutture digitali** per alcune aree tra cui la ricerca, il sostegno dell'organizzazione, la gestione e il monitoraggio delle attività e dei progetti, nonché - naturalmente - azioni a favore dell'area didattica, che ha recentemente dimostrato le più grandi potenzialità di innovazione. Si intende inoltre **mettere in sicurezza i sistemi informativi** d'Ateneo, sviluppare una cultura della *service reliability* e garantire l'ulteriore sviluppo del *cluster* di calcolo HPC data la crescente richiesta d'uso in termini di hardware e le opportunità offerta dal PNRR. Il piano organico di digitalizzazione, la sua messa in opera e l'opportuno funzionamento richiedono uno sforzo ingente anche in termini di risorse umane qualificate. Le strategie per il raggiungimento degli obiettivi dovranno inoltre essere definite in concerto con un'unità organizzativa dedicata alla cybersicurezza di Ateneo, favorita anche dalla presenza di numerose competenze multidisciplinari sui temi della cybersicurezza, nel rispetto dei vincoli e delle indicazioni del GDPR in materia di dati di ricerca, inclusa la ricerca clinica.

## **Obiettivi Pluriennali**

### **1. Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Elaborare e adottare un Piano edilizio che tenga conto dell'evoluzione complessiva dell'Ateneo e dei tre poli, oltre che delle esigenze del territorio, anche attraverso il rafforzamento della struttura tecnico-amministrativa preposta e l'integrazione delle competenze diffuse nelle varie fasi del processo progettuale

### **2. Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Completare il processo di trasformazione digitale, partendo dalla diffusione di una cultura del processo, seguita da una reingegnerizzazione amministrativa e digitale al fine di una ottimizzazione complessiva, riprogettando sistemi esistenti e avviando nuove funzionalità là dove possibile e conveniente.
- b. Mettere in sicurezza l'insieme dei sistemi informativi d'Ateneo, sia dal punto di vista della protezione del dato, sia dal punto di vista dell'affidabilità e disponibilità dei processi.

### **3. Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Innovare le attività di supporto alla ricerca, dotando la Direzione Ricerca e Valorizzazione della Ricerca di una infrastruttura digitale per l'organizzazione, la gestione ed il monitoraggio delle attività di ricerca, sia per venire incontro alle richieste degli enti finanziatori sia per permettere all'Ateneo di avere una visione complessiva sulle proprie attività di ricerca.

- b. Rafforzare le attività di calcolo scientifico dell'Ateneo, potenziando il cluster HPC sia dal punto di vista della dotazione tecnologica (interna al *datacenter* ma anche esterna in cloud) sia dal punto di vista delle risorse umane qualificate dedicate al supporto della ricerca scientifica.

**4. Rafforzare il supporto alla didattica attraverso il miglioramento delle infrastrutture al fine di favorire la sinergia fra didattica in presenza e didattica online**

L'obiettivo sarà raggiunto anche attraverso le seguenti strategie:

- a. Favorire la sinergia fra didattica in aula e didattica online, migliorando le dotazioni tecnologiche d'aula e il supporto per la didattica online.
- b. Procedere con un graduale allestimento di aule idonee alla didattica partecipativa.

## Responsabilità delle azioni e collegamenti

---

### *Area strategica 1: Didattica*

Gli obiettivi generali, e in particolare quelli legati alla qualità dell'insegnamento e alla formazione del corpo docente, saranno implementati in stretto rapporto con il nuovo centro FormID.

Tutte le azioni, sotto l'impulso e la supervisione della Prorettrice alla didattica, saranno svolte in stretta sinergia con i Dipartimenti/Centri dell'Ateneo e con la Divisione Didattica e Servizi agli Studenti, al fine di armonizzare gli aspetti organizzativi e gestionali delle forme di didattica innovativa.

L'accordo con la Prorettrice alle politiche di equità e diversità, con il rispettivo Servizio Equità e Diversità, con il Delegato del Rettore per il supporto alla disabilità e ai bisogni educativi speciali, con il rispettivo Servizio Inclusione dell'Ateneo, e con i Delegati del Rettore ai Servizi e relazioni con gli studenti saranno fondamentali sia per prendere in carico i problemi individuali e psicologici di singoli e di gruppi di studenti, sia per condividere l'idea di una Università che assicura inclusione e partecipazione.

La sinergia con l'Ufficio Assicurazione Qualità della Didattica e Ricerca di Ateneo garantirà uniformità nei processi documentali di Ateneo e nelle azioni diffuse di creazione di una cultura della qualità della didattica. Le attività di internazionalizzazione della didattica e di sostegno all'insegnamento in lingua veicolare, saranno condotte insieme alla Delegata del Rettore alla formazione linguistica, al CLA e all'Ufficio Didattica Online, nonché in accordo con il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali e la Divisione Relazioni Internazionali. I Delegati del Rettore all'Orientamento alla formazione magistrale e alla Comunicazione della scienza e orientamento scuola-università, in collaborazione con lo Staff Servizio Orientamento e il FIRS (tavolo della Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola), seguiranno le attività relative all'orientamento. Il Delegato del Rettore ai Dottorati di ricerca e le Divisioni Supporto Corsi di Dottorato, saranno impegnati nella programmazione e realizzazione delle attività relative alle nuove iniziative dottorali.

Si rimanda al Cluster "Competenze" per l'individuazione dei diversi attori istituzionali e degli organismi di Ateneo impegnati per la formazione permanente, per i rapporti col mondo del lavoro e col territorio. Si rimanda all'Area Strategica "Terza missione" per l'individuazione delle istituzioni e degli organismi di Ateneo dediti alle relazioni con il mondo scolastico.

Uno stretto rapporto con i Delegati del Rettore per i Servizi e relazioni con gli studenti e con i Rappresentanti degli studenti permetterà infine uno scambio continuo e immediato per affrontare le tematiche più importanti per la comunità studentesca.

### *Area strategica 2: Ricerca*

Il raggiungimento degli obiettivi pluriennali di questa Area strategica sarà assicurato dal coinvolgimento e dallo scambio tra la Prorettrice alla Ricerca, il Prorettore alla Programmazione e Risorse, la Prorettrice alla Didattica, il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, la Prorettrice alle politiche di equità e diversità.

Allo stesso modo, un ruolo fondamentale verrà svolto dai e dalle dirigenti della Direzione servizi alla ricerca ed alla valorizzazione, della Direzione servizi digitali e bibliotecari, della Direzione pianificazione, approvvigionamenti e amministrazione, e della Divisione Relazioni Internazionali, nonché dal coinvolgimento del Delegato ai Servizi e tecnologie informatiche, dalla Delegata Open access e politiche contro il plagio, dal Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca, dalla Delegata del Rettore all'Organismo preposto al benessere degli animali, dal Delegato del Rettore per la Comunicazione della scienza e dal Delegato del Rettore al Supporto al sistema produttivo.

L'adeguamento e l'aggiornamento delle infrastrutture digitali e degli spazi dedicati alla ricerca coinvolgeranno gli attori istituzionali e gli organismi di Ateneo impegnati nell'Elemento trasversale "Fattori abilitanti e tecnologie". Le attività di trasferimento tecnologico e della conoscenza saranno coordinate con gli attori istituzionali e gli organismi di Ateneo dell'Area Strategica "Terza Missione".

Le azioni saranno svolte in stretta sinergia con i Dipartimenti/Centri dell'Ateneo che promuovono, coordinano e monitorano le attività dei gruppi di ricerca e dei singoli ricercatori.

### *Area strategica 3: Terza missione*

Il raggiungimento degli obiettivi pluriennali di questa Area Strategica dipenderà dal lavoro congiunto di molteplici attori istituzionali e Organismi di Ateneo, per cui si prevedono attività in sinergia con tutti i Dipartimenti e Centri dell'Ateneo, con tutti i Prorettori e le Prorettrici.

In modo particolare, quest'area strategica vedrà impegnati i Delegati del Rettore alla Comunicazione della scienza e orientamento scuola e università, alla Formazione professionale e permanente, al Supporto al sistema produttivo, nonché il responsabile del Tavolo della Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola (FIRS) e tutte le Direzioni e i Servizi dell'Ateneo coinvolti nelle attività di terza missione.

Nelle attività di formazione previste verranno inoltre coinvolti il FormID e la *School of Innovation*.

### *Cluster 1: Benessere*

Il raggiungimento degli obiettivi pluriennali di questo Cluster punta su un insieme di strategie e azioni sinergiche che coinvolgeranno diversi attori istituzionali e Organismi di Ateneo: 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 al Supporto alla disabilità, alla Solidarietà accademica e internazionale, in materia di Minoranze linguistiche e ai Servizi e relazioni con gli studenti; le Direzioni, in particolare la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, e gli uffici deputati alla gestione di processi inerenti i temi, come ad esempio l'Ufficio Equità e Diversità e i Servizi Inclusione; gli Organi di Garanzia dell'Ateneo, quali ad esempio il CUG; gli organismi di rappresentanza studentesca.

Nella ideazione e realizzazione delle azioni, un ruolo fondamentale verrà svolto dai Dipartimenti e Centri dell'Ateneo, anche attraverso specifiche iniziative. Lo sviluppo delle attività sportive e ricreative conta, a sua volta, su diversi attori istituzionali quali il Delegato del Rettore per le attività musicali e il Delegato allo Sport (con delega speciale alle Olimpiadi Invernali 2026), la Commissione

Sport, il Centro Universitario Sportivo Trento, la Corale polifonica e l'Orchestra dell'Università di Trento.

Il conseguimento degli obiettivi pluriennali potrà inoltre contare su un'ampia attività di programmazione dedicata a questi temi (come il Piano delle Azioni Positive; il *Gender Equality Plan*; il Bilancio di genere), su laboratori interdisciplinari e interdipartimentali di ricerca (ad esempio, il Centro Studi di genere e il Laboratorio We.be.wo) e su specifici servizi (Servizio inclusione comunità studentesca; Servizio di consulenza psicologica per studenti e PTA).

## *Cluster 2: Competenze*

Il raggiungimento degli obiettivi pluriennali di questo Cluster punta su un insieme di strategie e azioni che coinvolgeranno diversi attori istituzionali e Organismi di Ateneo. Tra questi, la Prorettrice alla Didattica, il Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, i Delegati del Rettore alla formazione professionale permanente, ai Tirocini curriculari e placement, ai Dottorati di ricerca. Di fondamentale importanza sarà il contributo del Presidio Qualità di Ateneo, delle Direzioni e degli uffici deputati alla gestione di processi inerenti i temi (tra cui la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, l'Ufficio *Job Guidance*, la Divisione rapporti mondo del lavoro e territorio di Ateneo), il Centro Linguistico di Ateneo, il FormID e la *School of Innovation*. Risulterà utile anche il coinvolgimento del network Alumni UniTrento.

Nella ideazione e realizzazione delle azioni un ruolo fondamentale verrà infine svolto dai Dipartimenti e Centri dell'Ateneo, anche attraverso specifiche iniziative dipartimentali e interdipartimentali.

Si rimanda all'Area strategica "Didattica" per l'individuazione dei diversi attori istituzionali e degli organismi di Ateneo impegnati nelle attività di formazione curricolare dei Corsi di Studio.

## *Cluster 3: Scienze della Vita e Medicina*

Dato l'elevato dinamismo atteso nello sviluppo del Cluster "Scienze della Vita e Medicina", nelle attività interdisciplinari e nelle interazioni con i portatori di interessi del territorio, sarà necessario definire un sistema di *governance* capace di assicurare il coordinamento e lo svolgimento delle azioni previste, favorendo le sinergie e gli scambi dentro l'Ateneo e con gli attori all'esterno. Saranno coinvolti in questa direzione sia i Prorettori, le Prorettrici, i Delegati e le Delegate interessati, sia i Dipartimenti e i Centri, oltre che le Direzioni e gli Uffici preposti.

Fondamentali per importanza, nella progettazione e nella realizzazione delle attività di questo Cluster, saranno il dialogo e la collaborazione con i numerosi attori del territorio, tra cui APSS e gli altri enti di ricerca, e l'Università di Verona e Humanitas University.

## *Cluster 4: Sostenibilità*

Gli obiettivi generali del Cluster “Sostenibilità” richiederanno la creazione di un gruppo di lavoro interdipartimentale in concerto con Prorettori, Prorettrici, Delegati e Delegate interessati, in stretta collaborazione con i Dirigenti e le Dirigenti delle diverse strutture organizzative dell’Ateneo.

Sarà quindi necessario definire un sistema di *governance* capace di assicurare il coordinamento e lo svolgimento delle azioni, favorendo le sinergie e gli scambi dentro l’Ateneo e con gli attori all’esterno.

### *Elemento trasversale 1: Internazionalizzazione*

Il raggiungimento dell’obiettivo pluriennale dipenderà dal lavoro congiunto di molteplici attori istituzionali e Organismi di Ateneo.

Oltre al Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, alla Prorettrice alla Didattica, al Delegato del Rettore alla Cooperazione allo sviluppo e alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale, saranno coinvolte nelle attività di quest’ambito 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, e la Divisione Management della Ricerca della Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione. Verrà preservato uno stretto collegamento tra le azioni previste dal Piano strategico e le attività dell’*European Consortium of Innovative Universities*.

Le azioni saranno svolte in stretta sinergia con i Dipartimenti/Centri dell’Ateneo che contribuiscono agli obiettivi strategici sia attraverso azioni proprie sia collaborando nell’ambito delle iniziative di Ateneo.

### *Elemento trasversale 2: Fattori abilitanti e tecnologie*

Il raggiungimento degli obiettivi pluriennali relativi alle tecnologie e servizi informativi sarà assicurato dal Dirigente dei Servizi Digitali e Bibliotecari, coadiuvato dalle Direzioni Servizi alla Ricerca ed alla Valorizzazione, Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, nonché dal coinvolgimento dal Delegato del Rettore ai Servizi e tecnologie informatiche e dal Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca. Inoltre potranno essere coinvolti i/le componenti del Gruppo di lavoro dedicato agli obblighi normativi connessi al GDPR e il Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), oltre al Responsabile per la transizione digitale (RTD).

Il Delegato del Rettore per l’attuazione piano edilizio e il Dirigente della Direzione Patrimonio Immobiliare, insieme al Delegato del Rettore alla Sicurezza nei luoghi di lavoro e agli Uffici connessi, svilupperanno le azioni relative alla realizzazione del nuovo Piano edilizio.

## Documenti di riferimento

---

Il Piano Strategico guida le scelte di pianificazione, indirizza i processi e orienta le attività dell'Ateneo per i prossimi sei anni, al fine di favorire il suo sviluppo tenendo conto delle sue specificità e dei suoi punti di forza.

Di seguito si presenta un elenco – non esaustivo – dei documenti e delle pubblicazioni di programmazione e indirizzo utilizzati nel processo di redazione del Piano Strategico e a esso collegati:

### **Documenti di Ateneo**

- UniTrento, *Statuto dell'Università degli Studi di Trento*, (2012);
- UniTrento, *Codice etico di Ateneo*, (2014);
- UniTrento, *Piano Strategico 2017-2021*, (2017) e Relazioni annuali del Rettore;
- UniTrento, *Linee guida per un uso del linguaggio rispettoso delle differenze*, (2017);
- UniTrento, *Piano di Sostenibilità Ambientale 2020/2021*, (2020);
- UniTrento, *Rapporto sulle pari opportunità in Ateneo*, (2020);
- UniTrento, *Piano biennale Azioni Positive 2020-2021*, (2020);
- UniTrento, *Relazione sull'attività svolta dal Comitato Unico di Garanzia di Ateneo nell'anno 2020*, (2020);
- UniTrento, *Relazione del Comitato Unico di Garanzia sulla situazione del personale in attuazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2019 - anno 2020*, (2021);
- UniTrento, *Politiche di ateneo e programmazione - offerta formativa: anno accademico - 2022/23*, (2021);
- UniTrento, *Relazione annuale del Presidio Qualità di Ateneo anno 2020*, (2021);
- UniTrento, *Politiche di Ateneo per la Qualità*, (2021);
- UniTrento, *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2021-2023*, (2021);
- UniTrento, *Gender Equality Plan (GEP) 2022-2024*, (2022);
- UniTrento, *Bilancio Unico di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2022 e Bilancio Unico di Ateneo di Previsione triennale 2022-2024*, (2022);
- UniTrento, *Piano organizzativo lavoro agile 2022*, (2022)
- UniTrento, *Piano Integrato 2022-2024 e obiettivi operativi 2022*, (2022).

### **Documenti di riferimento a livello locale**

- Comune di Trento-UniTrento, *Protocollo d'intesa Unicità 2021-2025*, (2020);
- Provincia autonoma di Trento, *Programma Pluriennale della Ricerca (PPR)*, (2020);
- Provincia autonoma di Trento, *Atto d'indirizzo per il triennio 2020-2022 dell'Università di Trento*, (2020).

**Documenti di riferimento a livello nazionale**

- MUR, Programmazione triennale (PRO3), Integrazione, (2020);
- MUR, *Programma nazionale per la ricerca 2021-2027*, (2020);
- ANVUR, *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*, (2021);
- Governo italiano, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*, (2021);

**Documenti di riferimento a livello europeo ed internazionale**

- European Commission, *Horizon 2020, Pillars I, II, III*, (2014);
- UN, *Sustainable Development Goals (SDGs)*, (2015);
- Commissione Europea, *Agenda per le competenze*, (2016);
- OECD, *The future of education and skills - Education 2030*, (2018);
- European University Association, *Universities without walls - A vision for 2030*, (2021);
- OECD, *Education at a glance*, (2021);
- OECD, *Science, Technology and Innovation Outlook*, (2021).

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

***Data di pubblicazione:***  
Aprile 2022

