

# Piano strategico 2022-2027

---

## Le azioni

---

Aggiornamento triennio 2025-2027



**UNIVERSITÀ  
DI TRENTO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Il Piano Strategico e le sue Azioni</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Lista di Azioni per principale Area Strategica di riferimento</b>                                   | <b>7</b>  |
| <b>Area strategica DIDATTICA</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Area strategica RICERCA</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Area strategica TERZA MISSIONE</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Cluster BENESSERE</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Cluster COMPETENZE</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Cluster SCIENZE DELLA VITA/MEDICINA</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Cluster SOSTENIBILITÀ</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Elemento trasversale INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Elemento trasversale FATTORI ABILITANTI</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Le Azioni</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1. FormID - Teaching and learning Center dell'Università di Trento</b>                              | <b>9</b>  |
| Responsabilità e collegamenti  | 10        |
| <b>2. FULL - Formazione Universitaria Lingue e Linguaggi</b>   | <b>11</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 11        |
| <b>3. TANDEM - Scambi linguistici e culturali fra studenti</b>   | <b>12</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 12        |
| <b>4. DOTTORATI - Programmi di Dottorato di ricerca</b>  | <b>13</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 13        |
| <b>5. INDOTT – Dottorati industriali</b>   | <b>14</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 14        |
| <b>6. MICRO-CREDENTIALS - Le micro-credentials nell'offerta formativa</b>                              | <b>15</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 15        |
| <b>7. CLESIO - Il Collegio Clesio</b>  | <b>16</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 16        |
| <b>8. TUTOR - Tutorato disciplinare</b>  | <b>17</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 17        |
| <b>9. RICERCA QUALITÀ - Incoraggiare la ricerca di qualità di singoli ricercatori</b>                  | <b>18</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 18        |
| <b>10. FACILE - Facilitare iniziative di Ateneo sulle missioni del PNR, PNRR, PON e Horizon Europe</b> | <b>19</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 19        |
| <b>11. SeDaSS - Servizio Dati per le Scienze Sociali</b>   | <b>20</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 20        |
| <b>12. RESEARCH INTEGRITY - Laboratorio nazionale dell'integrità della ricerca</b>                     | <b>21</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 21        |
| <b>13. OPEN SCIENCE - La Scienza Aperta come priorità collettiva</b>                                   | <b>22</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 22        |
| <b>14. SURICERCA - Innovazione e specializzazione del servizio di supporto alla ricerca</b>            | <b>23</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 23        |
| <b>15. COMRIC - Cabina di Regia per la Comunicazione della Ricerca in Università e dell'Università</b> | <b>25</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 25        |
| <b>16. INNOHUB - Innovation Hub</b>  | <b>26</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>17. PoC - Proof of Concept</b>   | <b>27</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 27        |
| <b>18. FIRS - Rapporti tra Ateneo e mondo scolastico (Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola)</b>   | <b>28</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 28        |
| <b>19. MONITOR - Attività di monitoraggio e ricerca su benessere individuale e organizzativo</b>  | <b>29</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 30        |
| <b>20. E&amp;D - Interventi per la tutela dei diritti, l'equità, la valorizzazione delle diversità e la parità di genere</b>                        | <b>31</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 32        |
| <b>21. INCLUSIONE - Rafforzamento dei servizi dedicati all'inclusione e al miglioramento del benessere individuale e organizzativo</b>              | <b>33</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 33        |
| <b>22. LIBERTÀ - Rafforzamento dei progetti di accoglienza di studiosi e studiosi a rischio e altre azioni sul tema della libertà accademica</b>    | <b>34</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 35        |
| <b>23. MINORANZE - Nuove iniziative per le minoranze linguistiche</b>   | <b>36</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 36        |
| <b>24. WELL BEING - Creare una comunità attenta al <i>teacher well-being</i> e allo <i>student well-being</i></b>                                   | <b>37</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 37        |
| <b>25. BENESSERE ORGANIZZATIVO - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo</b>  | <b>38</b> |
| 25a. Miglioramento della qualità del lavoro, anche da remoto  | 38        |
| 25b. Riordino e raccordo delle forme di incentivazione per il PTA   | 39        |
| <b>26. FUN - Interventi a supporto di attività sportive, ricreative e di intrattenimento</b>  | <b>40</b> |
| 26a. Progetto educativo Corale polifonica e Orchestra UniTrento   | 40        |
| 26b. Attività sportive  | 40        |
| <b>27. Sol - School of Innovation</b>   | <b>42</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 43        |
| <b>28. CRESCERE - Formazione del Personale Tecnico e Amministrativo (PTA) e Dirigenti</b>   | <b>44</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 44        |
| <b>29. SICURA - Sicurezza nei luoghi di lavoro. Cultura della sicurezza e Sicurezza Inclusiva</b>   | <b>46</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 46        |
| <b>30. FORMARE - Formazione Professionale e Permanente: verso una formazione di qualità, attenta ai fabbisogni del territorio</b>                   | <b>47</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 47        |
| <b>31. JOB - Supporto alla formazione di competenze per l'accesso al mondo del lavoro e delle professioni e l'avvio di attività imprenditoriali</b> | <b>48</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 49        |
| <b>32. OSSCAR - Osservatorio sulle carriere formative e i destini professionali degli studenti dell'Ateneo di Trento</b>                            | <b>50</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 50        |
| <b>33. RICERCAVITA - Scienze della Vita e Medicina, attività di ricerca interdisciplinare</b>   | <b>51</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 53        |
| <b>34. FORMAVITA - Scienze della Vita e Medicina, attività di formazione</b>  | <b>54</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 54        |
| <b>35. POLOECA - Tecnopolo Energia Clima Ambiente</b>   | <b>55</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 56        |
| <b>36. SOSAMB - Piano di Sostenibilità Ambientale</b>   | <b>57</b> |
| Responsabilità e collegamenti   | 57        |
| <b>37. CONSOLIDATE - Consolidamento Reti di Collaborazione Internazionale</b>   | <b>58</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| Responsabilità e collegamenti  | 58        |
| <b>38. ECIU UNIVERSITY - ECIU University UniTrento campus</b>  | <b>59</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 59        |
| <b>39. RECLU.MAGI - Reclutamento studenti e studentesse internazionali lauree magistrali</b>   | <b>61</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 61        |
| <b>40. RECLU.TRI - Reclutamento studenti e studentesse internazionali lauree triennali</b>   | <b>62</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 62        |
| <b>41. COOP - Cooperazione allo Sviluppo</b>   | <b>63</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 63        |
| <b>42. TALETE - TALenti E Territori e Laboratori Applicativi</b>   | <b>64</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 65        |
| <b>43. CAS - Cooperazione Ambientale allo Sviluppo</b>   | <b>66</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 66        |
| <b>44. DIGIT - Trasformazione Digitale</b>   | <b>68</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 68        |
| <b>45. SERVICE - Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali</b>   | <b>69</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 69        |
| <b>46. HRSYS - Rinnovo del sistema HR</b>  | <b>70</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 70        |
| <b>47. ERPSYS - Rinnovo del sistema ERP Contabile</b>  | <b>71</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 71        |
| <b>48. CYBERSYS - Cybersicurezza</b>   | <b>72</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 72        |
| <b>49. HPCSYS - Potenziamento HPC</b>  | <b>73</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 73        |
| <b>50. AULE - Ammodernamento aule didattiche</b>   | <b>74</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 74        |
| <b>51. RICSYS - Infrastruttura digitale per la Ricerca</b>   | <b>75</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 75        |
| <b>52. SPAZI - Gestione degli Spazi e Piano edilizio</b>   | <b>76</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 77        |
| <b>53. MODOC - Tavolo di Coordinamento per il monitoraggio delle dinamiche occupazionali e delle competenze</b>                          | <b>78</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 78        |
| <b>54. CLiCC - Competenze Linguistiche e Comunicative per la Comunità dell'Università di Trento (CLiCC@UniTrento)</b>                    | <b>79</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 80        |
| <b>55. FLEX-DID - Flessibilità e sostenibilità della struttura organizzativa degli insegnamenti</b>                                      | <b>81</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 82        |
| <b>56. FABLAB - Potenziamento ed estensione dei FABrication LABORatory di Ateneo</b>   | <b>83</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 83        |
| <b>57. RAP-SOC - Sviluppo dei rapporti con la società attraverso un coordinamento e potenziamento delle attività di Terza Missione</b>   | <b>85</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 85        |
| <b>58. AI*GOV - Realizzazione di un framework regolatorio per l'uso dell'intelligenza artificiale generativa all'interno dell'Ateneo</b> | <b>86</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 86        |
| <b>59. AI*RAG - Realizzazione di una piattaforma AI RAG integrata con Service Desk</b>   | <b>87</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| Responsabilità e collegamenti  | 87        |
| <b>60. IGIA - Iniziativa per la Governance dell'Intelligenza Artificiale in Ateneo</b> | <b>88</b> |
| Responsabilità e collegamenti  | 88        |

---

---

## Il Piano Strategico e le sue Azioni

Il Piano Strategico dell'Università di Trento si articola in due documenti complementari, ciascuno con una funzione distinta ma strettamente interconnessa nel definire la strategia di sviluppo istituzionale su un orizzonte temporale di sei anni.

La **Parte I**, dedicata agli scenari di contesto, alla Visione e alla Missione dell'Ateneo, rappresenta il nucleo stabile del Piano Strategico e costituisce la cornice di riferimento generale per l'intero periodo 2022-2027. Questo primo documento, adottato dal Senato accademico il 27 aprile e approvato dal CdA il 28 aprile 2022, delinea i principi ispiratori e gli obiettivi di lungo termine, offrendo una guida costante e unitaria per l'evoluzione delle attività dell'Ateneo divise per Aree Strategiche, Cluster ed Elementi trasversali.

La **Parte II**, denominata "Le Azioni", ha invece una natura dinamica e operativa: essa raccoglie le attività specifiche che consentono di tradurre in pratica le direttrici strategiche delineate nella Parte I. Questo secondo documento viene aggiornato periodicamente per garantire una programmazione sempre in

linea con i mutamenti del contesto interno ed esterno, e per rispondere in modo flessibile alle esigenze emergenti della comunità universitaria. Il ciclo di autovalutazione e il monitoraggio continuo dei risultati consentono, infatti, di verificare il grado di avanzamento degli obiettivi strategici, ridefinendo le

priorità operative e identificando nuove Azioni da intraprendere. L'approccio adottato dall'Ateneo permette di combinare stabilità e flessibilità: da un lato, la Parte I del Piano Strategico mantiene salda la visione di lungo periodo e offre un orientamento strategico costante; dall'altro, la Parte II si configura come uno strumento dinamico, capace di evolversi progressivamente in un periodo così lungo, attraverso aggiornamenti mirati e coerenti con il quadro complessivo della strategia.

La **nuova programmazione delle Azioni per il triennio 2025-2027**, contenuta nel presente documento di aggiornamento, si fonda sui risultati dell'autovalutazione condotta nel primo triennio (2022-2024), sintetizzati nella "Relazione sui Risultati del Piano Strategico | Autovalutazione triennio 2022-2024" predisposta dal Rettore nel dicembre 2024. Tale analisi, insieme a quella condotta dal Comitato Guida, ha permesso di individuare le Azioni da considerare concluse, quelle che proseguiranno nel secondo triennio, confermando o rinnovando gli interventi già avviati, e di introdurre nuove Azioni, necessarie per rispondere ai bisogni emergenti e contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti per l'intero ciclo 2022-2027.

L'aggiornamento periodico delle Azioni contenuto in questo documento rappresenta, dunque, un elemento chiave per mantenere il giusto equilibrio tra lungimiranza strategica e adattabilità operativa, assicurando che il processo di programmazione rimanga solido, ma al tempo stesso capace di evolversi in risposta ai cambiamenti che interessano il contesto universitario, scientifico e sociale.

## Lista di Azioni per principale Area Strategica di riferimento

### Area strategica DIDATTICA

- FormID (1)
- FULL (2)
- TANDEM (3)
- DOTTORATI (4)
- INDOTT (5)
- MICRO-CREDENTIALS (6)
- CLESIO (7)
- TUTOR (8)
- AULE (50)
- CLiCC (54)
- FLEX-DID (55)

### Area strategica RICERCA

- RICERCA QUALITÀ (9)
- FACILE (10)
- SeDaSS (11)
- RESEARCH INTEGRITY (12)
- OPEN SCIENCE (13)
- SURICERCA (14)
- RICSYS (51)
- IGIA (60)

### Area strategica TERZA MISSIONE

- COMRIC (15)
- INNOHUB (16)
- PoC (17)
- FIRS (18)
- FABLAB (56)
- RAP-SOC (57)

### Cluster BENESSERE

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

## **Cluster COMPETENZE**

- SOI (27)
- CRESCERE (28)
- SICURA (29)
- FORMARE (30)
- JOB (31)
- OSSCAR (32)
- MoDOC (53)

## **Cluster SCIENZE DELLA VITA/MEDICINA**

- RICERCAVITA (33)
- FORMAVITA (34)

## **Cluster SOSTENIBILITÀ**

- POLOECA (35)
- SOSAMB (36)

## **Elemento trasversale INTERNAZIONALIZZAZIONE**

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

## **Elemento trasversale FATTORI ABILITANTI**

- DIGIT (44)
- SERVICE (45)
- HRSYS (46)
- ETPSYS (47)
- CYBERSYS (48)
- HPCSYS (49)
- SPAZI (52)
- AI\*GOV (58)
- AI\*RAG (59)

## Le Azioni

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

#### Area Strategica: Didattica. Connesse: Competenze

Le attività previste per l'Azione FormID, avviate e consolidate nel triennio, vengono riproposte e ampliate per il periodo 2025-2027.

L'attività "Costruzione di spazi per la didattica partecipativa" non viene riproposta nel secondo triennio e confluisce, in parte, nella nuova Azione 55. FLEX-DID, mentre si aggiunge una nuova attività volta a promuovere la formazione della media leadership.

A livello finanziario, le attività del FormID per il prossimo triennio vengono sostenute principalmente con risorse ordinarie, considerato che il FormID è ora strutturato come Teaching and Learning Center di Ateneo.

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

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

L'attività del FormID si articola nelle seguenti attività:

1. **Innovazione didattica.** Promozione di percorsi di formazione e supporto ai/docenti nella formazione permanente (di base, esperta e continua) di competenze didattiche, metodologiche, valutative e tecnologiche, che possano tradursi in miglioramento concreto delle pratiche di insegnamento e apprendimento attraverso: a) l'attivazione di percorsi ed eventi di formazione di base (formazione neoassunti), percorsi per tutti i docenti dell'Ateneo per potenziare le proprie competenze (metodologie di gestione della classe, diffusione di metodi di insegnamento basati sulla risoluzione di problemi e su tecniche innovative e partecipative, insegnamento in lingua straniera) e poter usufruire di un aggiornamento continuo (uso di tecnologie per la didattica, sistemi di valutazione etc.); b) l'attivazione di percorsi di ricerca su innovazione e didattica accademica; c) la promozione di attività formative interdisciplinari rivolte anche alla promozione delle life skills (incluse competenze relazionali, comunicative e narrative, di divulgazione scientifica e capacità di tracciare connessioni interdisciplinari).
2. **Comunità di pratiche.** Valorizzazione e consolidamento delle comunità di pratiche esistenti, condividendo le migliori pratiche didattiche in uso in collaborazione con la School of Innovation (Sol) e con i diversi Dipartimenti e Centri. Attivazione di nuove comunità di pratiche di docenti e organizzazione di un incontro allargato delle comunità di pratiche.
3. **Azioni di scholarship e digital scholarship.** Ricerca sulla didattica nell'insegnamento e apprendimento (in L1 e L2), anche relative all'acquisizione di competenze trasversali e life skills. Ricerca sulle azioni formative interdisciplinari e partecipate basate sull'uso delle tecnologie e su forme di insegnamento non-standard, quali ad esempio literature/art exposure, debating, improvvisazione teatrale, narrazione e scrittura, critical thinking, mediazione interculturale e interlinguistica, challenge based learning.

Condivisione delle buone pratiche all'interno dell'Ateneo e rafforzamento delle competenze valutative digitali, anche attraverso l'utilizzo di MOOCs.

4. **Internazionalizzazione e mobilità degli studenti e studentesse.** Attività: a) rafforzare le esperienze delle International Summer School per favorire la mobilità di studenti stranieri verso l'Ateneo trentino, in collaborazione con uffici e Dipartimenti; b) promuovere la formazione di reti internazionali di docenti e ricercatori/ricercatrici incentrate sullo scambio di esperienze didattiche e sull'interazione fra discipline, nonché iniziative formative per l'insegnamento in classi internazionali e interculturali; c) promuovere la ricerca sulla didattica in L2 e sulle competenze interlinguistiche, comunicative e narrative in contesti accademici. Le attività potranno essere condotte anche in collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo, LinE – Language in Education Research Hub e FIRS.
5. **Riconoscimento delle competenze didattiche.** Attivazione di dispositivi per la promozione della riflessione e della valorizzazione dell'impegno nella didattica, anche attraverso l'utilizzo di sistemi di open badge e microcredential e potenziamento delle attività di challenge based learning, anche in partnership con ECIU.
6. **Promozione della formazione alla media leadership.** Incontri di formazione dedicati ai Direttori e alle Direttrici di Dipartimento e ai responsabili dei Corsi di studio per sensibilizzare e sviluppare le loro competenze. Attivazione di un progetto di peer mentoring per figure di leadership e figure esperte di didattica. Sono previste inoltre altre iniziative formative rivolte ai Direttori e alle Direttrici di Dipartimento, collegate agli obiettivi del Cluster Benessere.

## **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità delle azioni è primariamente della Prorettrice alla didattica, in collaborazione con la coordinatrice del FormID ed il supporto del Comitato Scientifico e di Coordinamento e il Comitato di Indirizzo del FormID, a cui partecipano rappresentanti di ogni Dipartimento e Centro e rappresentanti del corpo studentesco. Il FormID lavora in collaborazione con la Sol, con il Consorzio ECIU e con tutti i Dipartimenti e Centri nel loro lavoro di formazione, innovazione e ricerca sulla didattica. Le azioni di digitalizzazione e supporto tecnologico sono coordinate con le azioni di digitalizzazione previste dall'Ateneo e con il centro per la didattica on-line. Per l'attività di formazione dei Direttori e Direttrici dei Dipartimenti e Centri, è previsto un coordinamento con il Rettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, con la Direzione risorse umane e organizzazione, con la Prorettrice alle politiche di equità e diversità e dei Direttori/Direttrici dei Dipartimenti e Centri.

## 2. FULL - Formazione Universitaria Lingue e Linguaggi

**Area strategica: Didattica. Connesse: Competenze, Internazionalizzazione**

L'Azione, rinnovata per il triennio 2025-2027, si concentra sull'attività di "Formazione linguistica e metodologica sulla didattica in Lingua Straniera per i docenti", lasciando spazio per lo sviluppo di altre attività considerate strategiche nell'ambito della formazione linguistica nella nuova Azione 54. CLiCC.

Non vengono riproposte per il triennio 2025-2027 le attività relative a "Competenze linguistiche per i corsi di studio" e "Incontri e seminari per conoscere la lingua e la cultura italiana" (tra cui la summer school su "Lingua e intercultura nella promozione del territorio italiano"), a seguito di una valutazione di sostenibilità, sia in termini finanziari che di risorse umane delle intere attività che fanno capo al Centro Linguistico di Ateneo (CLA).

Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) si propone di sviluppare le conoscenze e competenze nelle lingue straniere delle/degli iscritte/i ai programmi formativi dell'Ateneo, nonché del personale dell'Ateneo.

A supporto delle attività, è in uso una piattaforma tecnologica, sviluppata nel primo triennio, per favorire la digitalizzazione dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'analisi dei dati relativi sia alla didattica sia alle prove di conoscenza.

A completamento e sviluppo della propria attività, è prevista un'azione sulla **formazione linguistica e metodologica sulla Didattica in Lingua Straniera per i docenti**.

In particolare, si vogliono migliorare le competenze dei/delle docenti dell'Ateneo nelle metodologie di insegnamento in lingua straniera per incentivarne l'offerta a livello del I, II e III ciclo di istruzione superiore attraverso attività formative (corsi di lingue per docenti a livello avanzato e corsi di scrittura accademica in lingua inglese); incentivare gli scambi internazionali di docenti con le università partner di accordi di collaborazione e lo sviluppo di network scientifici per condividere buone pratiche di insegnamento in lingua straniera e altre azioni per il miglioramento della capacità didattica. L'Azione viene portata avanti in stretta connessione con il FormID.

### **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità dell'azione è della Delegata del Rettore alle politiche linguistiche in collaborazione con la Prorettrice alla didattica, la Presidente del Centro Linguistico di Ateneo, la Divisione centro linguistico Test Center e l'Ufficio didattica online.

### 3. TANDEM - Scambi linguistici e culturali fra studenti

**Area strategica: Didattica. Connesse: Competenze, Internazionalizzazione**

L'Azione, conclusasi positivamente nel primo triennio, non continuerà nel triennio 2025-2027.

TANDEM ha riscontrato una alta partecipazione da parte degli studenti e ha conseguito risultati pienamente positivi; tuttavia, a seguito della valutazione di sostenibilità sia in termini finanziari che di risorse umane delle intere attività che fanno capo al Centro Linguistico di Ateneo (CLA), si intende proporre una nuova Azione sul tema della formazione linguistica (Azione 54. CLiCC).

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

L'Azione ha previsto:

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

#### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione era in capo alla Delegata del Rettore alle politiche linguistiche, con la collaborazione della Prorettrice alla didattica, la Direzione didattica e servizi agli studenti e l'Ufficio didattica online.

## 4. DOTTORATI - Programmi di Dottorato di ricerca

**Area strategica: Didattica. Connesse: Ricerca, Terza Missione, Competenze**

Alle attività previste dall'Azione, si aggiunge nel triennio 2025-2027 un percorso formativo per raccontare la propria ricerca attraverso lo storytelling e il teatro "Open Mike PhD", con un momento di restituzione pubblica.

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

Le principali attività dell'Azione possono essere descritte sinteticamente come segue:

1. Attivazione di **processi di condivisione di buone pratiche** attorno a nuclei di intervento comuni ai diversi programmi di dottorato.
2. **Condivisione** delle procedure e, ove opportuno, dei procedimenti amministrativi connessi ai programmi di dottorato.
3. **Adozione di un sistema gestionale** a beneficio di tutti i programmi di dottorato, che automatizzi attività di tipo ripetitivo.
4. Istituzione di **attività di monitoraggio** delle esigenze di ricerca dei dottorandi e delle dottorande e sviluppo di modalità di supporto che possano nascere in funzione di motivate esigenze del programma di dottorato.
5. Sviluppo di **attività di formazione** per la promozione della consapevolezza del ruolo di dottorandi e dottorande nella società, dell'importanza della comunicazione scientifica e delle ricadute delle attività di terza missione sulla società, anche in collaborazione con il sistema produttivo e culturale in un'ottica di public engagement. Tra queste, è previsto un percorso formativo per raccontare la propria ricerca attraverso lo storytelling e il teatro "Open Mike PhD", con un momento di restituzione pubblica.
6. Promozione del **benessere** lavorativo di dottorandi e dottorande per ridurre e contenere lo stress lavorativo, attraverso interventi sia individuali sia legati ai processi organizzativi.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è del Delegato del Rettore ai dottorati di ricerca in connessione con il Prorettore alla terza missione e ai rapporti con la scuola, le Prorettrici alla ricerca, alla didattica, e alle politiche di equità e diversità, il Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, il Delegato del Rettore a servizi e tecnologie informatiche, il Delegato del Rettore al comitato etico per la ricerca e la Direzione comunicazione e relazioni esterne per quanto riguarda il percorso di comunicazione della scienza. Per quest'ultimo, si intende coinvolgere l'associazione Arditodesio.

## 5. INDOTT – Dottorati industriali

### Area Strategica: Didattica. Connesse: Ricerca, Competenze

Attività conclusa, che confluisce nell'attività ordinaria di promozione e sviluppo del dottorato industriale.

L'Università di Trento, in linea con il DM 226/2021, sostiene le iniziative di Dottorato Industriale che diano particolare rilievo alla promozione dello sviluppo del sistema produttivo, attraverso lo svolgimento di attività di ricerca anche presso le imprese, il trasferimento tecnologico e la valorizzazione di risultati dell'attività di ricerca da parte delle imprese. Questa iniziativa ha avuto una prima applicazione nel Dottorato di Innovazione Industriale creato nel 2019 che persegue obiettivi di formazione di professionisti con una conoscenza approfondita delle problematiche industriali e una competenza nella ricerca di soluzioni innovative specifiche, favorendone lo sviluppo in ambiti di frontiera che richiedono spesso conoscenze interdisciplinari. Si è creato quindi un percorso formativo che valorizza nei dottorandi le capacità imprenditoriali, manageriali e di gestione dei processi di innovazione incentrata sui bisogni del mercato, fornendo formazione specifica e opportunità di intraprendere esperienze professionali in contesti industriali ad elevata intensità di ricerca e sviluppo.

L'Azione ha potenziato ulteriormente l'iniziativa attiva di Dottorato Industriale:

1. **Facilitando la conoscenza della specificità dei programmi di Dottorato Industriale** da parte dei potenziali studenti e studentesse oltre che delle aziende.
2. **Ampliando il numero di aziende partner coinvolte**, allargando l'ambito di azione al territorio nazionale e internazionale.
3. **Promuovendo l'iscrizione ai Dottorati Industriali**, attraverso una più forte sollecitazione sia degli studenti e delle studentesse vicini al termine della laurea magistrale/master, sia dei dipendenti attivi presso le imprese ai quali sono riservate specifiche posizioni dottorali.
4. **Rafforzando l'interazione tra aziende e università** nella definizione dei programmi di studio del dottorato industriale e nel guidare gli studenti verso percorsi formativi di taglio industriale/imprenditoriale.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione era del Delegato del Rettore ai dottorati di ricerca, del Coordinatore del Dottorato in Innovazione Industriale e del Delegato del Rettore per la formazione professionale e permanente.

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

### Area Strategica: Didattica. Connesse: Competenze

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

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

Il processo, che nel precedente triennio ha visto l'adozione di nuovo sistema gestionale per la gestione degli open digital badge e delle micro-credentials, si articola nelle seguenti fasi:

1. **Adozione** di un'identificazione del ruolo che ogni Dipartimento/Centro dell'Ateneo può avere nella progettazione e rilascio di micro-credentials, definendo un **regolamento di Ateneo** che disciplini la progettazione e l'erogazione di tali iniziative formative.
2. **Progettazione ed erogazione** delle micro-credentials specificando gli obiettivi, la valutazione e i target di riferimento dei contenuti proposti e delineando i livelli di conoscenza richiesti in entrata e previsti in uscita.
3. **Rilascio e certificazione** delle micro-credentials nei confronti dei discenti.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Prorettrice alla didattica, in quanto promossa dal FormID, in sinergia con le strutture accademiche e con la School of Innovation e C-LAB. Sul piano gestionale la responsabilità è ricondotta alla Direzione didattica e servizi agli studenti.

## **7. CLESIO - Il Collegio Clesio**

**Area Strategica: Didattica. Connesse: Ricerca, Terza Missione, Competenze**

Il Collegio Clesio ospita circa 90 studenti e studentesse che frequentano i corsi di laurea dell'Università di Trento e che sono selezionati in base al merito.

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

Le azioni che il Collegio Clesio persegue sono finalizzate sia al potenziamento delle azioni di internazionalizzazione e networking con altri Collegi nazionali e stranieri, sia all'aumento della visibilità del Collegio e delle sue attività.

### **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità dell'Azione è principalmente in capo al Delegato del Rettore al Collegio Clesio.

## 8. TUTOR - Tutorato disciplinare

### Area strategica: Didattica. Connesse: Competenze

Il tutorato disciplinare ha l'obiettivo di migliorare la didattica universitaria, fornendo agli studenti un'opportunità di apprendimento attivo ed efficace, complementare alla didattica tradizionale, e contribuendo a ridurre il fenomeno dell'abbandono degli studi.

Obiettivo dell'Azione è quello di estendere l'esperienza maturata dall'Ateneo a tutti i Dipartimenti e Centri e ai corsi che hanno la necessità di accompagnare gli studenti con percorsi di apprendimento attivo. I tutor, generalmente studenti e studentesse della Laurea Magistrale o dottorandi/e selezionati con un concorso e successivamente formati per la loro attività, forniscono chiarimenti su specifici temi, domande, esercizi, che vengono proposti dal docente e sono pubblicati online ogni settimana. Al momento è previsto un tutor ogni 25 studenti circa.

Di seguito l'elenco delle iniziative proposte:

1. Definizione di possibili **modelli comuni di lavoro** dei tutor, come già sperimentato per le aree scientifiche, che possano essere utilizzati dai Dipartimenti e Centri del Polo Città e Rovereto.
2. Creazione di una **struttura trasversale ai dipartimenti dedicata al tutorato**, di cui fanno parte persone dello staff tecnico amministrativo e docenti di riferimento per ciascuna area disciplinare, che promuove, coordina e realizza le attività:
  - promozione e coordinamento delle attività;
  - censimento delle esigenze e stima dei costi;
  - raccolta delle disponibilità di studenti tutor e individuazione degli idonei con un concorso;
  - reperimento degli spazi e delle finestre temporali per le attività di tutorato;
  - formazione delle squadre di tutor e contrattualizzazione dei tutor;
  - formazione iniziale dei tutor;
  - assistenza ai tutor e ai docenti durante l'intero svolgimento delle attività di tutorato.
3. **Supporto ai docenti**, in collaborazione con il FormID, per la realizzazione di materiali di lavoro e la formazione dei tutor durante le attività.
4. **Monitoraggio** in termini quantitativi e **valutazione** dell'efficacia dell'Azione, delle attività e dell'organizzazione del tutorato.

L'azione prosegue nel triennio 2025-2027 con l'intenzione di renderla permanente.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è della Prorettrice alla didattica con il Comitato per il tutorato, costituito dai delegati dipartimentali per il tutorato specifico, con il coordinamento della Direzione didattica e servizi agli studenti.

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

### Area strategica: Ricerca

Nel triennio 2025-2027 l'Azione prevede l'aggiornamento di diverse iniziative dedicate al rafforzamento della ricerca di qualità e al riconoscimento del merito dei ricercatori e delle ricercatrici dell'Ateneo. L'Azione, rinnovata, nel triennio 2025-2027 non prevede esplicitamente tra l'articolazione delle sue attività la dotazione finanziaria iniziale a favore di ricercatori senior, ma è comunque previsto il mantenimento di un sostegno finanziario nell'ambito del budget ordinario.

L'Azione riguarda la ricerca quantitativa e qualitativa, e ugualmente la ricerca applicata e la ricerca di base. In particolare, si prevede l'emanazione di bandi competitivi (bandi interni) per assegnare fondi a ricercatori meritevoli sulla base degli esiti dei sistemi di valutazione dei programmi europei. L'Azione intende inoltre riconoscere il merito tramite premi annuali per il raggiungimento di un obiettivo o un risultato di alta qualità nell'ambito della ricerca.

L'Azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Finanziamento una tantum MSCA+1** per ricercatori MSCA, equivalente al rinnovo annuale dell'assegno di ricerca, in preparazione di una proposta per il programma ERC con l'Università di Trento come Host Institution (durata: 12 mesi).
2. **Finanziamento una tantum Seal of Excellence MSCA (SoE)** a valle di valutazioni di massima qualità nel programma MSCA (SoE-MSCA), per ricercatori dell'Ateneo che abbiano ottenuto il SoE nel programma European Postdoctoral Fellowships e non siano stati finanziati (durata: 24 mesi, equivalenti a MSCA Postdoctoral Fellowships).
3. **Finanziamento una tantum (fondo ricerca) Seal of Excellence ERC** a valle di valutazioni di massima qualità di proposte di ricerca individuali nel programma ERC (SoE-ERC) per ricercatori dell'Ateneo che abbiano ottenuto massima valutazione (A e short listed) per proposte Starting, Consolidator o Advanced. Il finanziamento è inteso per iniziare/continuare la ricerca proposta e aumentare le possibilità di successo, con il fine di rinnovare la proposta al programma ERC (durata: 18 mesi o mesi equivalenti all'arco temporale tra SoE e due successive call ERC).
4. **Iniziativa di supporto al bando ERC.** L'attività prevede il coinvolgimento dei PI ERC di Ateneo per la definizione e realizzazione di incontri, strutturati indicativamente secondo le 3 aree ERC, eventualmente anche con il coinvolgimento di PI esterni come relatori.
5. **Premi alla ricerca.** Si mantiene il riconoscimento del raggiungimento di un obiettivo o risultato di alta qualità nell'ambito della ricerca da assegnare con un premio non pecuniario alle categorie Early Career, Mid/ Late Career, e Open prize, sulla base di candidature tramite lettera/e di motivazione (non auto-candidature) e valutazione meritocratica e /o da parte di membri senior della comunità accademica e della dirigenza. I premi alla ricerca hanno cadenza annuale.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Prorettrice alla ricerca, in collaborazione con la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione e con il Prorettore alla programmazione e risorse.

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

### Area strategica: Ricerca. Connesse: Terza Missione

Per rispondere ai numerosi bandi di ricerca promossi a livello nazionale ed europeo (PNR, PNRR, PON Ricerca e Innovazione, etc) che prevedono anche partenariati pubblico-privati (PPP) per il rafforzamento di “ecosistemi dell’innovazione” e per i sistemi integrati di infrastrutture di ricerca, si è reso opportuno prevedere un coordinamento e una programmazione condivisa all’interno dell’Ateneo.

In un contesto dinamico, dove la partecipazione a reti collaborative nazionali e le sinergie sul territorio locale, nazionale e internazionale rappresentano importanti punti di forza, diventa fondamentale la capacità di conoscere tempestivamente le possibilità di finanziamento nazionale ed internazionale, per valutare e cogliere tutte le opportunità di ottenere fondi esterni a sostegno della ricerca, anche in collaborazione con altri enti, nonché soggetti privati.

L’Azione si articola nelle seguenti attività:

1. **Continuazione** delle attività della **Cabina di regia accademica-amministrativa**, i cui lavori sono stati avviati nel primo triennio del Piano Strategico, per l’aggiornamento sullo svolgimento dei progetti PNRR, le rendicontazioni e i monitoraggi richiesti.
2. **Aggiornamento delle linee di lavoro intra-Ateneo** per mantenere non solo il posizionamento nell’ambito del programma Horizon Europe, ma anche la partecipazione a bandi di finanziamenti competitivi a livello internazionale, che richiedono la definizione di policy specifiche.
3. **Mappatura delle attività** a livello di gruppi di esperti e gruppi di lavoro nazionali ed internazionali per consentire la definizione di azioni in preparazione al X Programma quadro di finanziamento Europeo.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell’Azione è in capo alla Prorettrice alla ricerca e alla Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione, in collaborazione con il Prorettore alla programmazione e risorse e il Delegato del Rettore al supporto al sistema produttivo.

## 11. SeDaSS - Servizio Dati per le Scienze Sociali

### Area strategica: Ricerca. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie

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

Data la centralità delle banche dati e del loro utilizzo per lo sviluppo delle linee di ricerca dei docenti dell'Università di Trento afferenti a molteplici dipartimenti, l'Azione prevede lo sviluppo di un Servizio Dati per le Scienze Sociali (SeDaSS) come possibile punto di riferimento per la ricerca scientifica quantitativa dei docenti e dei ricercatori di Ateneo. L'obiettivo ultimo di questa Azione è di migliorare la produttività scientifica nell'ambito delle scienze sociali e consentire l'analisi empirica di temi di pubblico interesse, anche in relazione ad aspetti culturali, sociali ed economici del territorio.

L'Azione, che nel triennio 2022-2024 ha visto la realizzazione di un censimento delle banche dati di maggior interesse, la stipula dei contratti per l'acquisto delle relative licenze, l'individuazione degli spazi fisici da dedicare al laboratorio (operativo da maggio 2023) e la condivisione all'interno dell'Ateneo, prevede nel triennio 2025-2027 le seguenti attività:

1. **Gestione di banche dati** costruite internamente o acquisite.
2. **Sviluppo e condivisione dei codici necessari** a svolgere le operazioni preliminari di trattamento dati.
3. Definizione del **piano di cofinanziamento** per l'acquisto di altri dataset e mantenimento delle licenze acquisite da parte dei dipartimenti coinvolti.
4. **Redazione annuale di documento di sintesi dell'attività di SeDaSS** e delle ricadute in termini di pubblicazioni scientifiche, applicazioni a bandi di ricerca competitivi da parte dei ricercatori di Ateneo, e di altre ricadute.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione è in capo alla Direttrice del Dipartimento di Economia e Management, insieme ai direttori/direttrici dei Dipartimenti e Scuole coinvolte nell'Azione, in collaborazione con la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione.

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

### Area Strategica: Ricerca. Connesse: Terza missione, Competenze

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

L'azione si articola nelle seguenti attività:

1. **Piano Formazione su IR.** Si propone di consolidare e rafforzare un piano formativo mirato, volto a prevedere percorsi dedicati a argomenti specifici rientranti nei quattro principi della IR: reliability, honesty, respect, accountability. I percorsi formativi mirano sia a fornire una visione interdisciplinare del rispetto dei principi della IR, sia ad affrontare problematiche specifiche che coinvolgono i singoli ambiti disciplinari e le diverse ricerche attraverso esempi concreti, focus group, incontri con esperti e lezioni mirate.
2. **Cura delle Policy e documenti di Ateneo per il monitoraggio del codice etico di Ateneo** (si vedano *European Code of Conduct* e *ALLEA Code*) e di altri documenti pertinenti, oltre che definizione di un Research Integrity Promotion Plan (RIPP).
3. Promozione di **attività di networking**, inclusa la creazione di un network nazionale sulla IR in collaborazione con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e l'adesione a network internazionali come, ad esempio, la rete ENRIO (<http://www.enrio.eu/networks>), anche attraverso la partecipazione a convegni nazionali e internazionali.
4. Studio istruttorio e di fattibilità delle modalità con cui si possa assicurare **un'integrazione** funzionale ed efficace fra **l'analisi dei protocolli di ricerca di base e la valutazione dei clinical trials.**

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo al Delegato del Rettore al comitato etico per la Ricerca e alla Delegata del Rettore dell'Organismo preposto al benessere degli animali, in sinergia con la Prorettrice alla ricerca, e in collaborazione con la Direzione supporto alla ricerca e valorizzazione e in particolare con l'Ufficio etica e integrità della ricerca, con il gruppo privacy e con l'Ufficio privacy, oltre che con i corsi di dottorato e di studio di Ateneo. Inoltre, l'Azione viene realizzata in collaborazione con la Divisione programmi strategici di ricerca per la parte relativa alla ricerca sanitaria.

## 13. OPEN SCIENCE - La Scienza Aperta come priorità collettiva

### Area strategica: Ricerca.

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

L'Azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Valorizzazione** dell'accesso aperto ai prodotti della ricerca mettendo al centro il ruolo di IRIS, l'anagrafe della ricerca che documenta, conserva e diffonde, anche ad accesso aperto, la produzione scientifica dell'Ateneo, come riferimento per tutti i processi di valutazione interna e ministeriale.
2. **Definizione di politiche di accesso aperto ai dati della ricerca**, a partire dall'analisi delle piattaforme internazionali dedicate (es. EOSC o Zenodo) e in collegamento con le azioni proposte in tema di integrità e etica della ricerca.
3. **Consolidamento dell'attività della Casa Editrice UniTrento** nel quadro delle reti collaborative nazionali e europee impegnate nell'editoria accademica di servizio pubblico e senza fini di lucro, per la diffusione della conoscenza senza restrizioni di ordine giuridico, economico e/o tecnologico.
4. **Sostegno delle attività della Commissione per la Scienza Aperta** in relazione all'impegno dell'Ateneo nelle politiche di etica della ricerca, proprietà intellettuale, riservatezza e privacy, sicurezza dei dati.
5. **Consapevolezza e razionalizzazione del quadro economico concernente le pubblicazioni**. Si propone di stimolare una discussione a livello istituzionale sui costi che l'Ateneo attualmente sostiene per le pubblicazioni (abbonamenti con gli editori commerciali, contratti trasformativi, APC), per poter disporre di un quadro complessivo che permetta di programmare le spese future in modo consapevole.
6. **Consolidamento del sito web "Scienza Aperta"**, implementato nel corso del primo triennio, quale riferimento organico per la comunità UniTrento, aperto alla fruizione pubblica, e rafforzamento delle attività di comunicazione e sensibilizzazione nell'ambito della Terza Missione.
7. **Partecipazione al Coordinamento nazionale per la Scienza Aperta**, a cui si aderisce dal 2022 e al monitoraggio dello stato di attuazione delle pratiche di scienza aperta negli atenei e negli enti di ricerca, con riferimento alle linee guida UNESCO sul monitoraggio dell'Open Science.
8. **Progetto di (in)formazione sulla Scienza Aperta come impegno di Terza Missione**. Sulla base degli incontri da organizzare con il Delegato del Rettore ai Dottorati di ricerca, con il Prorettore alla Terza missione e rapporti con la scuola, e con la Prorettrice alla ricerca, si vogliono acquisire gli elementi utili alla definizione di una proposta formativa a livello di lauree magistrali e di corsi di dottorato, con l'ipotesi di offrire alle persone più giovani la possibilità di maturare competenze specifiche ottenendo anche un riconoscimento di crediti e/o di badge.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Delegata del Rettore per la Scienza Aperta, in collaborazione con la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione (in particolare la Divisione promozione e valutazione della produzione scientifica, l'Ufficio prodotti della ricerca, l'Ufficio editoria scientifica di Ateneo, la Divisione centro linguistico Test Center e l'Ufficio didattica online), con il Responsabile per la Transizione Digitale, e con la Direzione didattica e servizi agli studenti (TURNITIN, sistema antiplagio).

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

### Area strategica: Ricerca. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie

L'innovazione e la specializzazione del servizio di supporto alla ricerca concorrono al raggiungimento degli obiettivi della ricerca e costituiscono elementi fondamentali per cogliere le opportunità di crescita disponibili, promuovere la qualità delle attività di ricerca e Terza Missione, e far fronte all'aumento e alla diversificazione delle richieste legate alle peculiarità dei bandi nazionali e internazionali. In particolare, si desidera attuare un servizio di supporto ai ricercatori di Ateneo più efficace ed efficiente in tutte le fasi del ciclo di vita dei progetti (progettazione e gestione dei progetti e delle attività di ricerca) e promuovere la qualità delle attività di ricerca e Terza Missione, investendo in particolare su aspetti quali impatto sociale, integrità ed etica, trattamento dei dati, *gender equality*, scienza aperta, *public engagement* e *citizen science* (in linea con le Azioni 13. OPEN SCIENCE e 12. RESEARCH INTEGRITY).

L'Azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. **Informatizzazione di processi.** Estensione del service desk alla fase di gestione dei progetti, audit, valorizzazione dei risultati e pubblicazioni. Definizione delle modalità di back office correlate al sistema per i servizi già informatizzati.
2. Continuazione degli incontri mensili del **Tavolo integrato per la ricerca scientifica (TIR)**, creato durante il primo triennio, che consente un confronto continuo ed una programmazione condivisa tra delegati alla ricerca dei Dipartimenti e Centri e referenti della Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione.
3. Definizione del **Sistema per il monitoraggio e la valutazione della qualità** della Ricerca e della Terza Missione, nel quadro di AVA3.
4. **Rafforzamento dell'Ufficio etica ed integrità della ricerca** come struttura di coordinamento di policies ed azioni di Ateneo in tema di integrità, etica e sicurezza della ricerca. In particolare si svilupperanno le seguenti attività:
  - Definizione di **linee guida per la presentazione di progetti di ricerca per enti di finanziamento USA.**
  - Definizione di **policy e certificazioni di Ateneo** in ambito di responsible research compliance, integrità ed etica della ricerca, sicurezza della ricerca (es. *conflict of interest policy*, *misconduct policy*, *children protection policy*, *HRS4R award*).

Inoltre, in sinergia con quanto previsto dall'Azione 12. RESEARCH INTEGRITY:

- Coordinamento di un **percorso di sensibilizzazione e formazione** (seminari scientifici e workshop), con esperti interni ed esterni, volti alla promozione dei temi della RRI (integrità ed etica della ricerca, sicurezza della ricerca, trattamento dei dati personali, diritto d'autore, utilizzo AI) ed all'utilizzo del materiale online predisposto (in moodle e in accesso aperto), che coinvolga tanto il personale docente quanto quello tecnico-amministrativo di UniTrento.
- **Partecipazione a incontri di gruppi di lavoro e convegni nazionali e internazionali** in tema di RRI da parte del personale tecnico-amministrativo. Assicurazione di una forte sinergia con le realtà già presenti a livello sia nazionale che internazionale e consolidata **l'attività di networking**, inclusa la creazione di un network nazionale sulla RRI, in collaborazione con il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR).

### Responsabilità e collegamenti

La Responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione, alla Prorettrice alla ricerca, alla Delegata del Rettore per la Scienza Aperta, Delegato del Rettore al comitato etico per la ricerca,

strutture gestionali (incluse la Direzione comunicazione e relazioni esterne, la Direzione risorse umane e organizzazione, l'Ufficio privacy), Delegati alla ricerca dei Dipartimenti e Centri.

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

### Area strategica: Terza missione. Connesse: Ricerca

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

Questa Azione mira quindi alla realizzazione di un **raccordo** più forte all'interno dell'Ateneo **per la progettazione, lo sviluppo, la sperimentazione e la validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca per il coinvolgimento della società**. Questo sforzo è volto a consentire l'armonizzazione, l'estensione e il rinforzo delle esperienze e competenze dipartimentali già esistenti e operanti. Inoltre, consentirà la progettazione e realizzazione di nuovi percorsi ed iniziative in questi ambiti. Lo scambio costante e dinamico tanto necessario all'interno dell'Ateneo sui temi della comunicazione della ricerca in Università e dell'Università sarà facilitato dall'individuazione e il coordinamento di referenti per ciascuna struttura accademica. Gli interventi da sviluppare, così come è già stato fatto nel primo triennio, spaziano dall'assicurare supporto per una rinnovata presenza in rete e nella società del mondo della ricerca universitaria (anche attraverso attività di aggiornamento/formazione), all'organizzare eventi per la diffusione nella società dell'impegno e dei risultati della ricerca.

### Responsabilità e collegamenti

L'Azione ha come principale referente il Delegato del Rettore a comunicazione della scienza e orientamento scuola-università, in collaborazione con le Prorettrici alla ricerca e alla didattica, il Prorettore alla terza missione e rapporti con la scuola, il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali e il Delegato del Rettore a servizi e tecnologie informatiche. Viene richiesta la partecipazione operativa della Direzione comunicazione e relazioni esterne e la Direzione didattica e servizi agli studenti per quanto concerne il corpo studentesco. È previsto infine il coinvolgimento di Opera Universitaria quale partner istituzionale primario di progetto, anche per la valorizzazione del Teatro SanbàPolis.

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

## 16. INNOHUB - Innovation Hub

### Area Strategica: Terza missione. Connesse: Didattica, Ricerca, Competenze

L'azione strategica prevede il potenziamento dell'Innovation Hub dell'Ateneo, sviluppato e consolidato nel primo triennio, con l'obiettivo di rafforzare l'interazione tra studenti, ricercatori, imprese e cittadini, contribuendo a creare un ecosistema dell'innovazione inclusivo e dinamico. L'Università si propone come ente orchestratore di percorsi di innovazione, supportando la cocreazione di soluzioni che rispondano alle sfide del territorio, in collaborazione con partner strategici come Fondazione Hub Innovazione Trentino, Trentino Sviluppo e Fondazione Caritro.

L'iniziativa si focalizza sulla diffusione delle metodologie di **Challenge-Based Learning (CBL)** e **Challenge-Based Research (CBR)**, integrandole nei percorsi formativi universitari per promuovere un approccio educativo orientato alla risoluzione di problemi concreti. Le challenge vengono sviluppate con il coinvolgimento diretto delle imprese e degli stakeholder territoriali, con l'obiettivo di generare innovazione a impatto tangibile. Parallelamente, vengono istituiti **tavoli di consultazione permanenti** con attori chiave come organizzazioni imprenditoriali, enti pubblici territoriali e investitori privati. Questi tavoli facilitano il dialogo continuo tra università e stakeholder, permettendo di individuare opportunità di collaborazione e di valorizzazione delle competenze presenti sul territorio.

Sul fronte del supporto all'imprenditorialità, il programma si concentra sullo sviluppo di iniziative per la creazione di **startup accademiche**, di ricerca e studentesche. L'università, in sinergia con Fondazione Hub Innovazione Trentino e Trentino Sviluppo, intende offrire percorsi strutturati di preincubazione, incubazione e accelerazione, supportando i progetti emergenti attraverso attività di *mentorship*, *coaching* e *venture building*. In questo modo, si vuole promuovere la formazione di team imprenditoriali capaci di trasformare idee innovative in iniziative sostenibili.

Oltre al programma distribuito e virtuale, l'Università nel triennio intende collaborare con vari partner territoriali al fine di progettare uno **spazio fisico** dedicato, che favorisca il contatto diretto tra studenti, ricercatori, startup e imprese. Ispirandosi ai modelli di co-location di altre università internazionali, questo ambiente ibrido e condiviso, da gestire in collaborazione con partner territoriali, offrirà un luogo di incontro che faciliti la fertilizzazione incrociata di idee e competenze, supportando così la crescita di un ecosistema locale dell'innovazione

### Responsabilità e collegamenti

L'Azione richiede lo stimolo e la supervisione del Delegato del Rettore al supporto al sistema produttivo, insieme al Prorettore alla terza missione e rapporti con la scuola, al Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, alla Prorettrice alla ricerca e alla Prorettrice alla didattica e alla Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione. Sono inoltre coinvolti i Dipartimenti e Centri, la School of Innovation e, come soggetto esterno, la Fondazione Hub Innovazione Trentino.

## 17. PoC - Proof of Concept

### Area Strategica: Terza missione. Connesse: Ricerca

In continuità con il primo triennio l'Azione mira ad attivare un programma evoluto di **valorizzazione delle soluzioni brevettate**, finalizzato non solo all'innalzamento della maturità tecnologica (TRL) delle invenzioni, ma anche a potenziare il loro trasferimento verso il mercato. Il programma offrirà sostegno tecnico e finanziario ai ricercatori e ricercatrici dell'Ateneo per lo sviluppo di prototipi destinati alla commercializzazione, colmando il divario tra i risultati della ricerca scientifica e la loro applicazione in ambito industriale, e promuovendo la sperimentazione delle tecnologie in contesti operativi vicini alle esigenze di mercato.

L'iniziativa si concentra non solo sul potenziamento delle infrastrutture per la valorizzazione della ricerca, ma anche sull'aumento del potenziale di trasferibilità dei risultati, facilitando il passaggio dal laboratorio all'industria. Il programma è pensato per dimostrare la validità tecnica e commerciale delle tecnologie innovative, aumentando il numero di accordi di licenza e di partnership strategiche, oltre a promuovere la creazione di startup e spin-off accademici. L'Azione consente inoltre il potenziamento delle interazioni con il sistema produttivo locale, contribuendo alla competitività delle imprese del territorio.

Il programma si articola in cicli annuali, seguendo procedure standardizzate che includono la pubblicazione di bandi d'Ateneo, la formazione di commissioni di valutazione e l'assegnazione di risorse finanziarie. Vengono inoltre implementate attività di scouting, ingaggio, formazione, coaching e mentoring per i team selezionati, insieme a un robusto sistema di monitoraggio e reportistica per misurare i risultati ottenuti, al fine di massimizzare l'impatto delle azioni intraprese.

### Responsabilità e collegamenti

Oltre al Delegato del Rettore al supporto al sistema produttivo e alla Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione, l'Azione coinvolge altri Prorettori/rici, Delegati/e, Dirigenti e numerosi e referenti interessati anche nei Dipartimenti e Centri.

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

**Area strategica: Terza Missione. Connesse: Didattica, Competenze**

Il rapporto tra l'Ateneo e il mondo della scuola è portato avanti dal **FIRS (Centro per la Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola)** e reso vivace dalle numerose iniziative dei Dipartimenti e Centri. L'esigenza di una più forte sinergia fra scuola e università viene espressa dagli istituti scolastici e dagli insegnanti, ma anche dalla società e dalla politica.

L'obiettivo di questa Azione è quindi quello di confermare e rilanciare il ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, e di instaurare un dialogo con i numerosi attori presenti sul territorio: scuole, dirigenti, insegnanti, studenti, agenzie di formazione (quali IPRASE), enti in stretto rapporto con le scuole (quali Fondazione Hub Innovazione Trentino e Fondazione Bruno Kessler), imprese e associazioni del terzo settore che lavorano nel mondo dell'istruzione e il Dipartimento istruzione e cultura della Provincia autonoma di Trento.

In continuità con il primo triennio, l'Azione si articolerà nelle seguenti attività:

1. Coordinamento e promozione delle **attività di formazione** (es. workshop, laboratori) che ogni struttura intende offrire al mondo scolastico, anche considerando aspetti relativi a specifici ambiti disciplinari e alla domanda di competenze trasversali, didattiche e metodologiche.
2. Rafforzamento dell'offerta nei **percorsi di abilitazione 60 CFU**, requisito di accesso per partecipare ai concorsi per docenti della scuola secondaria di primo e secondo grado (medie e superiori), dei corsi per il sostegno, con la realizzazione di attività di ricerca per valutare gli esiti formativi degli stessi.
3. Estensione delle attività relative alla **formazione insegnanti**, rafforzando la connessione tra formazione iniziale e continua degli/delle insegnanti, affiancando alla formazione disciplinare e pedagogica attività di co-design e di ricerca-azione in collaborazione con il FormID.
4. Promozione di **workshop e attività laboratoriali di orientamento** che coinvolgono le studentesse e gli studenti delle scuole secondarie, in formati quali per esempio **periodi intensivi e estensivi di alternanza scuola-lavoro**, in collaborazione con Orienta.
5. Aumento della capacità di raccolta di finanziamenti, in collaborazione con la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione per l'ulteriore sviluppo delle azioni in questo ambito.
6. In accordo e collaborazione con Provincia autonoma di Trento, IPRASE e le reti delle scuole, **sviluppo e implementazione di percorsi di perfezionamento** per l'aggiornamento professionale degli/delle insegnanti, con particolare attenzione a tematiche emergenti e alle esigenze del sistema educativo.

### Responsabilità e collegamenti

Le attività operative vengono programmate e realizzate dal FIRS cui è attribuita la responsabilità dell'Azione, in collaborazione con le strutture accademiche, il FormID e con il Prorettore alla terza missione e rapporti con la scuola).

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

### Area strategica: Benessere

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

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

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

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

Per il prossimo triennio si ipotizzano le seguenti operazioni con le frequenze temporali sotto indicate:

- Indagine ANAC sul benessere organizzativo con cadenza biennale con l'inserimento di possibili approfondimenti tematici di interesse.
- Indagine sullo stress lavoro correlato, seguendo il modello INAIL, con cadenza quadriennale (2023 e 2027).
- Attivazione di focus group per l'approfondimento di temi specifici di sviluppo organizzativo e per raccogliere suggerimenti sul miglioramento della qualità dei servizi (uno all'anno circa).
- Altre iniziative di ricerca-intervento che possono coinvolgere personale docente, assegnisti e assegniste e dottorandi e dottorande.

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

## **Responsabilità e collegamenti**

Le diverse attività previste sono pianificate nei tempi e nelle modalità dalla Direzione risorse umane e organizzazione e dal Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale. La progettazione e realizzazione dell'Azione richiede anche il coinvolgimento della Prorettrice alle politiche di equità e diversità, delle Organizzazioni Sindacali e dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, del Comitato Unico di Garanzia e dell'Ufficio Diversity Management e della Consulta del PTA e CEL.

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

**Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Ricerca, Competenze**

Anche nel secondo triennio si confermano gli obiettivi centrali dell'Azione nella tutela delle pari opportunità e nella promozione di una cultura inclusiva, introducendo però alcune evoluzioni significative. Si aggiunge un focus sull'age management per progettare interventi che tengano conto delle differenze di età e della composizione del personale, e si inserisce un nuovo obiettivo formativo destinato agli studenti e studentesse, mirato a promuovere valori di partecipazione e inclusione nella vita accademica e sociale. L'integrazione della prospettiva di genere si estende ulteriormente, coinvolgendo strutture didattiche, dipartimenti e centri per un approccio interdisciplinare, mentre le attività collegate alle libertà accademica vengono riorganizzate e assorbite nell'Azione 22. LIBERTÀ, conferendo una maggiore coerenza strategica.

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

Al fine di realizzare i propri obiettivi di Equità e Diversità, l'Ateneo si è dotato di una articolata rete di soggetti (che comprendono organi, strutture, servizi, rappresentanze) e di un insieme di strumenti per la pianificazione e il monitoraggio (tra questi il Piano triennale di Azioni Positive, il Bilancio di Genere, il Rapporto annuale sulle Pari Opportunità, il Gender Equality Plan).

Si intende inoltre investire per il miglioramento della comunicazione di Ateneo, anche in tema di orientamento, al fine di evitare la trasmissione di stereotipi di genere, e per la formazione alle/agli insegnanti degli istituti scolastici per promuovere la consapevolezza sugli stereotipi di genere e i loro effetti. Si intendono sviluppare attività formative e di ricerca relative alla cultura sensibile al genere, con il coinvolgimento del Centro di Studi Interdisciplinari di Genere (CSG) e dei Dipartimenti e Centri dell'Ateneo. Si intende operare anche per prevenire e contrastare la violenza di genere nelle sue diverse articolazioni.

L'Azione include inoltre iniziative specifiche legate al superamento delle asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche, in particolare nelle aree STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), agendo sul piano culturale e mantenendo gli incentivi per favorire chiamate di personale di ricerca del genere sottorappresentato, a parità di merito. Le attività previste vengono organizzate nel seguente modo:

1. Superamento delle asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche in particolare nelle aree STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).
2. Integrazione della dimensione di genere nella didattica e nella ricerca in collaborazione con strutture didattiche e Dipartimenti e Centri.
3. Age management, ovvero attività di rilevazione e analisi, nonché di progettazione di interventi in materia di conciliazione che considerano le differenze e la composizione del personale, anche con riferimento alle diverse fasce di età.

#### 4. Educazione alla cittadinanza attiva per studenti.

L'attività legata alla libertà accademica, nonché alle appartenenze etnico-culturali e alle convinzioni religiose, prosegue nel triennio 2025-2027 e viene assorbita nell'Azione 22. LIBERTÀ

#### **Responsabilità e collegamenti**

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

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

**Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Terza Missione, Competenze**

L'Azione pone una nuova enfasi sul valore strategico delle politiche di inclusione, non solo per migliorare la qualità dei servizi, ma anche per accrescere il benessere complessivo della comunità universitaria. Nel prossimo triennio si rileva l'importanza di un'interazione più stretta tra Prorettori/trici e Delegati/e rettorali e del coinvolgimento del personale attraverso iniziative formative, al fine di garantire un approccio integrato e trasversale alle politiche di inclusione. L'Azione si focalizza inoltre sul rafforzamento dei servizi di supporto all'inclusione, sugli aspetti di accessibilità e sicurezza inclusiva e su una maggiore consapevolezza nella produzione scientifica e nell'offerta formativa legata all'inclusione.

L'Università di Trento è un esempio di buone prassi per le politiche di inclusione, offrendo opportunità di studio e lavoro che tengono conto delle esigenze di persone con bisogni educativi speciali, permanenti o temporanei, disturbi specifici dell'apprendimento e disabilità.

Nel tempo è maturata una maggiore consapevolezza in merito al valore strategico delle politiche di inclusione, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza interna ed esterna, ma anche del benessere delle persone che studiano e lavorano nell'Ateneo, indicatori importanti per le future valutazioni della qualità degli atenei. Questa speciale attenzione alle diversità può certamente contribuire a migliorare la capacità attrattiva dell'Ateneo trentino.

Tale prospettiva si rende tanto più necessaria in quanto il numero di studenti/esse con disabilità, DSA, bisogni speciali negli ultimi anni risulta in costante aumento.

L'obiettivo di consolidamento e ampliamento dei servizi per l'inclusione previsto da questa Azione richiede un forte coinvolgimento trasversale delle strutture accademiche e amministrative, oltre ad uno specifico investimento in termini di vivibilità delle strutture, formazione e aggiornamento del personale in tutte le sue componenti. Si rivela quindi fondamentale lo sviluppo di una forte interazione tra Prorettori/trici e Delegati/e rettorali.

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

- Rafforzare i servizi di supporto all'inclusione.
- Favorire l'accessibilità.
- Sicurezza inclusiva.
- Ricerca e didattica per l'inclusione.

### Responsabilità e collegamenti

Oltre al Delegato del Rettore al supporto alla disabilità, sono coinvolti numerosi Prorettori/trici e Delegati/e con competenze in materia: la Prorettrice alla didattica, il Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, il Delegato del Rettore a comunicazione della scienza e orientamento scuola-università. Un importante contributo viene fornito dal Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive e dal Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza. Sono infine coinvolti i/le Direttori/trici, Delegate/i per l'Inclusione e per l'Orientamento di Dipartimento e Centro, gli uffici con competenze in tema di didattica e servizi agli studenti, risorse umane, diversity management, comunicazione, orientamento, job guidance, servizi digitali.

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

Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Internazionalizzazione

L'Azione viene integrata nel triennio 2025-2027 con la partecipazione alla Rete delle Università Italiane per la Pace promossa dalla Conferenza dei Rettori delle Università italiane, la promozione dell'attuazione del progetto TESI (Technical Educational Support for Higher Education Students Initiative) e l'attivazione di un ulteriore corridoio universitario indirizzato a persone rifugiate con spiccati talenti sportivi attraverso UNICORE (UNI-versity COrridors for RE-fugees).

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

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

Inoltre, fin dal 2017 l'Ateneo ha aderito alla rete SAR (Scholars at risk) con l'obiettivo di offrire accoglienza a studiose/i titolari/richiedenti protezione internazionale e/o in possesso di una certificazione SAR in qualità di "studiosi/e in pericolo" e promuovere progetti di advocacy per la libertà accademica che coinvolgono tutta la comunità universitaria attraverso campagne e iniziative di formazione.

Attraverso questa Azione, l'Ateneo si prefigge di:

- **Rafforzare i percorsi diretti all'accoglienza** e all'inserimento di studenti/ studentesse e studiose/i a rischio, attraverso SAR e con la collaborazione dei Dipartimenti e Centri e il rafforzamento della struttura a supporto dei progetti in tema di solidarietà internazionale, rendendo le iniziative strutturali e preparandosi ad affrontare eventuali emergenze sul piano internazionale.
- Dare attuazione e continuità al **progetto FUTURA** e al **progetto SuXr** per la formazione e l'integrazione di studenti rifugiati/e richiedenti asilo.
- Sviluppare ulteriormente i **percorsi di formazione sui temi della libertà accademica**, attraverso iniziative rivolte alla comunità universitaria e coinvolgendo i Dipartimenti e Centri in iniziative di Terza Missione.
- Proseguire le **iniziative di advocacy**, anche nell'ottica della Terza Missione
- Sviluppare le iniziative sostenute nell'ambito della **Rete delle Università Italiane per la Pace** promossa dalla Conferenza dei Rettori delle Università italiane.
- Promuovere l'attuazione del progetto **TESI** (Technical Educational Support for Higher Education Students Initiative) promosso da UNIMED, Palestinian Students Scholarship Fund (PSSF) e Università di An Najah (Ramallah).
- Potenziare l'impegno **UNICORE** (UNI-versity COrridors for RE-fugees) attraverso l'attivazione di un ulteriore corridoio universitario indirizzato a persone rifugiate con spiccati talenti sportivi.

## **Responsabilità e collegamenti**

Allo scopo di raggiungere gli obiettivi dell'Azione sono coinvolti la Delegata per la solidarietà accademica e internazionale, le Prorettrici interessate (Didattica, Ricerca, Politiche di equità e diversità), i Referenti SAR con competenze in materia e le rappresentanze studentesche. Il forte coinvolgimento delle strutture accademiche appare essenziale attraverso Direttori/trici e Delegate/i SAR di Dipartimento/Centro. Numerose le strutture di Ateneo coinvolte, quali la Direzione risorse umane e organizzazione, la Direzione didattica e servizi agli studenti, ma anche gli Uffici con competenze in tema di risorse umane, diversity management, servizi alla ricerca. Alcune attività richiederanno inoltre il coordinamento e la cooperazione con il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) e il FormID. Con specifico riferimento all'attivazione di un corridoio universitario indirizzato a persone rifugiate con spiccati talenti sportivi, è necessario il coinvolgimento del Delegato del Rettore allo sport con delega speciale alle Olimpiadi Invernali 2026 e dell'Ufficio sport.

## 23. MINORANZE - Nuove iniziative per le minoranze linguistiche

### Area strategica: Benessere. Connesse: Competenze

L'Azione viene integrata nel triennio 2025-2027 con il sostegno al corso di perfezionamento "Insegnare e apprendere lingue minoritarie" per insegnanti di lingue minoritarie germanofone.

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

Adottando un approccio trasversale, l'Ateneo si propone di realizzare delle iniziative significative e di consolidare quelle esistenti, al fine di comporre le diversità nel quadro dell'inclusione, sia all'interno dell'Ateneo, sia nella società trentina. L'Azione prevede attività di diffusione e di dialogo, nonché l'elaborazione e la diffusione di suggerimenti per la didattica, anche all'interno del progetto "IntrECC" con il Centro di Cooperazione Internazionale e la Scuola di Studi internazionali, per sensibilizzare la popolazione di maggioranza sui temi delle minoranze e, più in generale, delle diversità.

Proporsi come interfaccia fra minoranze e maggioranza richiede la presenza di interlocutori e attori capaci di comprendere e dialogare con le parti; la formazione di tali interlocutori, a sua volta, richiede delle azioni interdisciplinari e interdipartimentali, oltre al consolidamento di reti tra docenti e tra università vicine, come quelle nel contesto euroregionale, e lontane.

L'Azione prevede inoltre di esplorare la possibile attivazione di accordi per lo svolgimento di tirocini sul tema presso istituti di cultura e altre istituzioni e imprese attive nelle aree delle minoranze trentine. Inoltre, l'Azione intende realizzare il Corso di Perfezionamento "Insegnare e apprendere lingue minoritarie" per insegnanti di lingue minoritarie germanofone coinvolgendo il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza e il Dipartimento di Lettere e Filosofia dell'Ateneo.

### Responsabilità e collegamenti

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

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

**Area strategica: Benessere. Connesse: Didattica, Competenze**

Nel triennio 2025-2027 l'Azione prevede l'aggiornamento di diverse iniziative dedicate al rafforzamento della ricerca di qualità e al riconoscimento del merito dei ricercatori e delle ricercatrici dell'Ateneo. L'Azione, rinnovata, nel triennio 2025-2027 non prevede esplicitamente tra l'articolazione delle sue attività la dotazione finanziaria iniziale a favore di ricercatori senior, ma è comunque previsto il mantenimento di un sostegno finanziario nell'ambito del budget ordinario.

L'Università di Trento ha da sempre dedicato una grande attenzione al benessere della sua comunità, anche a seguito dell'esperienza acquisita nel corso della pandemia da COVID. Appare necessario potenziare anche nel triennio 2025-2027 le iniziative di promozione del benessere esistenti, considerando le nuove necessità emerse non solo a causa della pandemia, come ad esempio quelle relative alle difficoltà nell'identità di genere o alle esigenze degli studenti e studentesse richiedenti asilo.

Con questa Azione si intende potenziare il Servizio di Consulenza Psicologica e ampliare ancora di più le attività di gruppo continuando sia i gruppi di riduzione dell'ansia, che creando due nuovi percorsi: a) Dialoghi tra le vette, un progetto di camminate in gruppo con attivazione di discussioni su temi di benessere e con lo scopo di creare gruppi e sostenere gli studenti partecipanti in momenti di solitudine e di ansia; b) Scrivere per conoscersi, un percorso di scrittura autobiografica, preparato da incontri con autori che utilizzano il genere autobiografico.

Si intende attivare anche un servizio di psicoterapia breve articolato in circa 20-24 incontri di supporto terapeutico a studenti e studentesse. Prosegue anche il lavoro dei tre sportelli specifici (neurodiversità, disturbi specifici dell'apprendimento e identità di genere), in particolare si ritiene fondamentale ampliare le attività dello sportello relativo ai disturbi specifici dell'apprendimento che sono notevolmente aumentati negli ultimi anni.

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

Inoltre, si prosegue nell'attività di creazione di comunità di pratica (specifiche e trasversali) per creare senso di appartenenza, scambio di esperienza, solidarietà e condivisione, fattori che generalmente riducono l'ansia e lo stress.

### **Responsabilità e collegamenti**

Le iniziative di questa Azione richiederanno la stretta cooperazione tra il Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, la Prorettrice alle politiche di equità e diversità, la Prorettrice alla didattica, i Delegati welfare e comunità studentesca, la Direzione didattica e servizi agli studenti, il FormID, il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive, e il Servizio di consulenza psicologica di Ateneo.

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

Area strategica: **Benessere**. Connesse: **Competenze**

L'Azione viene integrata nel triennio 2025-2027 con nuove attività di miglioramento della qualità del lavoro e azioni rivolte al benessere organizzativo.

Nell'ambito delle iniziative che l'Università di Trento realizza per ottimizzare la gestione delle risorse umane e conseguire un elevato benessere organizzativo, l'Ateneo agisce attraverso specifiche linee di intervento: a) interventi per il **miglioramento della qualità del lavoro**, anche da remoto; b) il riordino e raccordo delle **forme di incentivazione** per il personale tecnico amministrativo (PTA). Una terza linea, che nel triennio 2025-2027 viene ricompresa tra le attività dell'Azione 1. FormID, riguarda la formazione di Direttori e Direttrici di Dipartimento/Centro su problematiche di gestione del personale.

### 25a. Miglioramento della qualità del lavoro, anche da remoto

A seguito delle modifiche statutarie, della contrattazione nazionale e integrativa e delle risultanze delle indagini sullo stress lavoro correlato, sono proposte varie iniziative tese al miglioramento della qualità del lavoro (anche da remoto), del potenziamento del personale e della loro partecipazione alle decisioni organizzative.

Nell'ambito dell'Azione vengono avviate nuove iniziative mirate al benessere organizzativo del PTA, ovvero:

- La definizione di un percorso strutturato rivolto al personale con anzianità di servizio superiore ai 10 anni per aumentare la motivazione e il senso di appartenenza (responsabili e non).
- L'avvio di interventi formativi di ageing per il PTA (invecchiamento mentale, gestione ansia, etc).
- L'acquisizione della piattaforma Soft Skills per l'erogazione di iniziative formative online su competenze trasversali e regolazione emotiva.

Inoltre, si intende promuovere:

- Delle misure di miglioramento della gestione del processo legato all'erogazione della formazione per il PTA in linea con le risultanze dei focus group del 2024.
- Il consolidamento dei rapporti con la Consulta del PTA e CEL, e attivazione della Consulta della componente dottorale e titolari di contratti di ricerca.
- Il consolidamento dello sportello psicologico al personale docente e ricercatore e il rilancio dello sportello per il PTA, anche in una prospettiva di coaching individuale.
- Il consolidamento dei rapporti con gli enti partecipanti alla rete costituita per il potenziamento dello sviluppo di servizi di welfare condivisi (Fondazione Bruno Kessler, UniTrento, Kaleidoscopio, Fondazione IT, APSP Grazioli).
- La formazione di capacità manageriali per la gestione dei nuovi istituti previsti da CCNL e dalla regolamentazione interna, nonché la valutazione degli impatti della nuova organizzazione del lavoro, successiva all'implementazione delle nuove tipologie di lavoro da remoto

### RESPONSABILITÀ E COLLEGAMENTI

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Prorettrice alla ricerca, in collaborazione con la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione e con il Prorettore alla programmazione e risorse.

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

Una prima proposta di incentivazione del PTA impegnato in progetti di ricerca competitivi è stata presentata alla governance di Ateneo. Inoltre, alcuni elementi di raccordo tra sistemi incentivanti sono già contenuti nel CCI 2021-24, in particolare relativamente al sistema di incentivazione a valere sui fondi dei Dipartimenti di Eccellenza. Nel corso del triennio 2025-2027 si rende necessaria la definizione di linee di indirizzo per il nuovo CCI 2025-2027 di Ateneo che contengano modalità di raccordo tra i diversi istituti incentivanti attivati. La revisione della regolamentazione del sistema di incentivazione del PTA coinvolto in tali progetti richiede una riflessione complessiva da parte della governance sugli attuali meccanismi di prelievo sui fondi dei Dipartimenti e Centri. A seguito della definizione di tali indirizzi generali, si intraprenderà un confronto preliminare con la Consulta del PTA e CEL per la definizione di un nuovo modello di incentivazione del PTA che sarà oggetto di contrattazione con le organizzazioni sindacali.

### **RESPONSABILITÀ E COLLEGAMENTI**

La progettazione e realizzazione delle azioni richiede il coinvolgimento del Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale e della Direzione risorse umane e organizzazione, delle Organizzazioni Sindacali, del Delegato del Rettore agli affari legali e del Prorettore alla programmazione e risorse.

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

Area strategica: Benessere. Connesse: Competenze, Terza Missione

Nel triennio 2025-2027, l'Azione si concentrerà sulla attività collegata alle Olimpiadi invernali 2026 e viene integrata anche con una sfida interna all'Ateneo legata al raggiungimento di determinati target sportivi.

L'Ateneo promuove delle attività per portare a sistema e valorizzare le attività legate al tempo libero (sport, musica, teatro, altre arti espressive, volontariato, etc.) nella direzione di un Sistema UniTrento del tempo libero. L'Ateneo sostiene e promuove attività legate al tempo libero rivolte a studenti e studentesse e tutto il personale dell'Ateneo e che riguardano lo sport, il teatro, la musica, e altre arti espressive, il volontariato. Oltre alla promozione e al sostegno, l'Ateneo si propone di portare a sistema tali attività che hanno l'obiettivo di favorire il benessere individuale, creare occasioni di socialità e rafforzare il senso di appartenenza all'Ateneo.

### 26a. Progetto educativo Corale polifonica e Orchestra UniTrento

L'Ateneo sostiene le attività dell'Associazione culturale "Corale Polifonica e Orchestra" dell'Università di Trento, un'iniziativa capace di favorire il benessere dei membri della comunità universitaria e in grado di aumentare l'impatto dell'Ateneo sulla società civile.

#### RESPONSABILITÀ E COLLEGAMENTI

Le attività sono sviluppate su impulso e con il coordinamento del Delegato del Rettore per le attività musicali, in stretta collaborazione con il Dipartimento di Lettere e Filosofia, sede legale dell'Associazione.

### 26b. Attività sportive

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

L'Azione si articola principalmente su tre iniziative:

- **Sviluppo delle Associazioni sportive studentesche.** La costituzione di Associazioni sportive create dagli studenti e studentesse universitari, assumendo una impostazione "studente-centrica", permette lo sviluppo di numerose abilità utili per la creazione di competenze trasversali.
- **Riconoscimenti di attività di conciliazione tra studio e sport di alto livello.** Dal 2008 l'Ateneo ha lanciato UNITrento Sport, la rete universitaria di servizi e strutture sportive che comprende i programmi a sostegno della dual career di studenti-atleti. Con la creazione del programma TOPSport, Trento è stata la prima università in Italia a prevedere concreti supporti per atleti e atlete interessati a costruire una carriera professionale oltre a quella sportiva. Il programma fornisce un supporto per la gestione flessibile del percorso universitario. Si prevede l'ulteriore sviluppo del progetto attraverso nuove forme di riconoscimento del valore della pratica sportiva a livello alto o altissimo.

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

Nel triennio 2025-2027, si propone il lancio di "X Million Steps Challenge", ovvero una sfida interna all'Ateneo che riconosca un premio per il raggiungimento di diversi target sportivi (es. livello di raggiungimento di un certo numero di milioni di passi all'anno).

## **RESPONSABILITÀ E COLLEGAMENTI**

Le iniziative strategiche dedicate allo sport sono coordinate dal Delegato del Rettore allo sport con delega speciale alle Olimpiadi Invernali 2026, in collaborazione con l'Ufficio sport, il Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, la Direzione didattica e servizi agli studenti, i Dipartimenti e Centri e la rappresentanza del corpo studentesco.

## 27. Sol - School of Innovation

### Area Strategica: Competenze. Connesse: Didattica, Terza Missione, Internazionalizzazione

L'Azione intende consolidare l'iniziativa **School of Innovation**, divenuta al termine del primo triennio struttura permanente di Ateneo, interdipartimentale, preposta alla didattica e alla formazione continua nei campi dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con una governance definita (regolamento e definizione degli organi di governo) mutuata dall'esperienza di strutture simili in Ateneo. Tale Azione di consolidamento prevede: la costituzione dei nuovi organi interni, l'allargamento della faculty della School; l'aumento del coinvolgimento dei Dipartimenti e dei Centri nella governance e nella costruzione dell'offerta formativa, che verrà estesa secondo i principi della formazione verticale, della multidisciplinarietà e dell'acquisizione di competenze trasversali; l'inserimento di nuovo personale tecnico-amministrativo, se necessario.

La missione didattica della Sol si articola nei seguenti punti:

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

## **Responsabilità e collegamenti**

A seguito dell'emanazione del "Regolamento della Sol" le responsabilità sono in capo al Direttore/Direttrice, agli altri Organi della Sol (Comitato di indirizzo) come da Regolamento, la Direzione didattica e servizi agli studenti, Ufficio Sol. L'attività si svolge in collegamento con il Delegato del Rettore al supporto al sistema produttivo, la Prorettrice alla didattica, il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione.

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

### Area strategica: Competenze. Connesse: Benessere

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

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

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

### Responsabilità e collegamenti

I principali referenti sono il Rettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale e la Direzione risorse umane e organizzazione dell'Ateneo, in collaborazione con la Rettore alle politiche di equità e

diversità, il Delegato del Rettore alla sicurezza nei luoghi di lavoro, il Delegato del Rettore alla sostenibilità ambientale e le Organizzazioni Sindacali.

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

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

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

Il tema della sicurezza in ambito lavorativo si collega e informa altri importanti ambiti della programmazione strategica e le attività relative al "Benessere", attraverso il proseguimento del percorso intrapreso con il Tavolo di lavoro "Sicurezza, differenze e inclusione", un unicum nel panorama nazionale costituito nel 2020. Esso riunisce, oltre alla rappresentanza studentesca, diverse figure professionali per monitorare il quadro delle attività realizzate e tenere in considerazione le diverse categorie di appartenenza e tutte le possibili condizioni di fragilità.

### **Responsabilità e collegamenti**

Oltre ai referenti principali, ovvero il Delegato del Rettore alla sicurezza sui luoghi di lavoro, il Delegato del Rettore per il supporto alla disabilità, la Responsabile del Servizio prevenzione e protezione di Ateneo, l'Azione richiede il coinvolgimento dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza e Addetti Locali alla Sicurezza dei Dipartimenti e Centri, della Prorettrice alle politiche di equità e diversità, del Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, dell'Ufficio Diversity Management, dell'Ufficio ammissioni e inclusione, del Coordinatore del Corso di Laurea in Tecniche per la prevenzione negli ambienti e luoghi di lavoro (TPALL) e di alcuni laboratori dell'Ateneo e territoriali.

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

### Area strategica: Competenze. Connesse: Didattica, Terza Missione

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

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

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

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

### Responsabilità e collegamenti

I referenti principali dell'Azione sono il Delegato del Rettore alla formazione professionale e permanente, la Prorettrice alla didattica, e la Direzione comunicazione e relazioni esterne, in stretto coordinamento con il Delegato del Rettore ai Tirocini curriculari e placement, il Delegato del Rettore al supporto al sistema produttivo, l'Ufficio Job Guidance, la School of Innovation e il Tavolo di coordinamento per il monitoraggio delle dinamiche occupazionali e delle competenze.

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

### Area strategica: Competenze. Connesse. Didattica, Terza Missione

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

Le iniziative di qualificazione delle attività di formazione delle competenze, dell'occupabilità e l'imprenditorialità degli studenti sono:

- **Monitoraggio continuo e valutazione delle competenze.** Analisi e interpretazione critica dei dati che emergono dai Rapporti Almalaurea sugli sbocchi occupazionali dei laureati e utilizzo di software per valutare l'evoluzione delle esigenze del mercato del lavoro e la loro comparazione con l'offerta formativa esistente.
- **Progettazione e realizzazione di attività formative che rafforzino le competenze legate all'occupabilità e l'imprenditorialità,** anche attraverso il coinvolgimento degli alumni.
- **Rafforzamento delle attività di placement.** L'Ateneo intende rendere più rilevanti e significative le attività di placement offerte dall'Ufficio Job Guidance della Divisione rapporti con mondo del lavoro e territorio, della Direzione comunicazione e relazioni esterne. Questa iniziativa si sviluppa attraverso l'ampliamento e il rafforzamento del network con organizzazioni e istituzioni, imprese e professionisti (anche alumni), nonché attraverso la creazione di board composti da (Alumni) imprenditori e manager per rafforzare la capacità di indirizzo nei corsi di studio. L'iniziativa prevede inoltre il potenziamento e la differenziazione di tirocini curriculari e postlaurea, e di primo ingresso nel mondo del lavoro. Verrà inoltre realizzato un insieme coordinato di iniziative extracurricolari che favoriscano l'occupabilità e l'imprenditorialità, come ad esempio la Career Fair, nuove soluzioni per favorire le visite aziendali e i contest, la partecipazione di professionisti/e alle attività formative. Nell'azione rientra anche la creazione di un programma di *mentoring* dell'Ateneo (*We mentor – young generation*) attraverso il rapporto "uno a uno" *Mentor-Mentee* dedicato ai giovani laureandi e alle giovani laureande.

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

- Rafforzamento del ruolo della School of Innovation nelle azioni formative di lifelong learning, innovazione nelle organizzazioni, creazione e diffusione di competenze soft, e creazione di impresa (Azione 27. Sol)
- Rafforzamento del trasferimento della conoscenza e della valorizzazione della proprietà intellettuale attraverso l'Azione Proof of Concept (Azione 17. PoC)

## **Responsabilità e collegamenti**

L'iniziativa prevede il pieno coinvolgimento del Delegato del Rettore ai tirocini curriculari e placement, del Delegato del Rettore al supporto al sistema produttivo, del Delegato del Rettore alla formazione professionale e permanente, del Delegato del Rettore allo sport con delega speciale alle Olimpiadi Invernali 2026, degli Uffici Job Guidance, Alumni e Fundraising, della Direzione comunicazione e relazioni esterne.

L'iniziativa prevede, inoltre, per specifiche attività il coinvolgimento dei responsabili dei Dipartimenti e Centri, del Presidio Qualità di Ateneo, della Prorettrice alla didattica, del Prorettore alla programmazione e risorse, del Delegato del Rettore alle rilevazioni e analisi riguardanti la comunità universitaria, del Tavolo di coordinamento per il monitoraggio delle dinamiche occupazionali e delle competenze, nonché della Direzione didattica e servizi agli studenti e della Direzione comunicazione e relazioni esterne, con la Divisione rapporti con mondo del lavoro e territorio.

L'Azione prevede anche il coinvolgimento della School of Innovation, nonché i/ le Responsabili dei Corsi di Laurea triennale e magistrale e di alta formazione, i/ le Delegati/e alle relazioni con gli studenti, le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS) all'interno dei Dipartimenti e Centri.

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

### Area Strategica: Competenze. Connessione: Didattica

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

Gli interventi di questa Azione mirano a:

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

L'Azione si struttura attraverso:

- L'ampliamento degli strumenti di monitoraggio delle carriere degli studenti e consolidamento di quelli già sviluppati dall'Osservatorio.
- La fornitura regolare di informazioni, integrando e armonizzando le varie fonti esistenti, agli Organi di governo dell'Ateneo per lo sviluppo di politiche attive di reclutamento e di miglioramento delle carriere formative e occupazionali degli studenti. Ad esempio, si intende avviare uno studio delle relazioni sociali tra i residenti nelle strutture dell'Opera universitaria.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione sarà del Delegato del Rettore per rilevazioni e analisi riguardanti la comunità universitaria, insieme alla Direzione didattica e servizi agli studenti e al Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti col personale, con il coinvolgimento dell'Ufficio equità e diversità, del Servizio inclusione e della rappresentanza studentesca.

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

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

Rispetto al primo triennio, l'Azione prevede l'integrazione di alcuni temi di ricerca nel dinamico panorama di Scienze della Vita e Medicina ed una sempre maggior integrazione delle attività.

Per divenire punto di riferimento nazionale per l'innovazione tecnologica e interdisciplinare in ambito medico, la crescita dell'Ateneo di Trento nell'ambito delle Scienze della Vita e Medicina richiede un concerto di attività che intersecano ricerca e formazione, coinvolgono attivamente gli enti di ricerca, di cura e assistenziali del territorio, facendo dell'interdisciplinarietà un denominatore comune. L'Ateneo, anche attraverso il Piano Strategico, riconosce l'importanza di consolidare e ampliare la ricerca innovativa nell'ambito delle tecnologie mediche, delle biotecnologie e della medicina digitale, attraverso il contributo delle scienze mediche, tecnologiche, manageriali, organizzative, giuridiche e psico-sociali. Questo sforzo riflette l'intendimento dell'Ateneo di rendere il Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia come una occasione per la maturazione e la crescita di un insieme ampio ed eterogeneo di conoscenze, abilità e competenze, facendo leva sull'esperienza accumulata negli anni. Il coordinamento degli interventi attinenti alla ricerca nel contesto di Scienze della Vita e di Medicina, inoltre, avverrà coerentemente con la realizzazione e la crescita del polo tecnologico per le scienze della vita (polo MED-BIO-Tech) in sinergia con la Provincia autonoma di Trento e con gli enti del territorio coinvolti nello sviluppo e nell'innovazione tecnologica, secondo quanto previsto dall'accordo adottato nella primavera del 2021 e rinnovato nel 2023. Sarà posta attenzione al favorire le sinergie tra i programmi di ricerca e le realtà di innovazione e contaminazione esistenti sul territorio, la creazione di start-up innovative nell'ambito della medicina, delle biotecnologie e della salute e l'attrazione di aziende specializzate nella sperimentazione e nel miglioramento di prodotti innovativi.

La crescita continua necessaria per divenire un riferimento nazionale in ambito medico richiede un forte coordinamento delle strategie di ricerca biomedica, pre-clinica e clinica, nonché un allineamento con il completamento dello sviluppo della Laurea Magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia, delle scuole di specialità e dei corsi di laurea delle professioni sanitarie, delle lauree magistrali (come quella recentemente offerta in bioingegneria per la medicina personalizzata). Sarà necessario sviluppare anche competenze trasversali e avviare un proficuo confronto e scambio con realtà nazionali e internazionali di avanguardia.

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

Nel triennio 2025-2027, si intende consolidare le attività in essere ponendo attenzione alla loro integrazione e sinergia, attraverso laboratori distribuiti e costruendo su collaborazioni nate anche grazie alle iniziative di sistema sostenute dal PNRR. In particolare, tra gli interventi del Piano Strategico, vi sono i seguenti:

- **Consolidamento del laboratorio interdisciplinare di studi manageriali e socio-economici sull'innovazione in sanità** che intende estendere e sviluppare le attività di ricerca, formazione e terza missione relativamente alla twin transition (digitalizzazione e sostenibilità) in sanità. Nello specifico, il laboratorio intende studiare le implicazioni della twin transition sulla salute dei pazienti e sul valore percepito e/o misurato dei servizi sanitari. Il laboratorio intende inoltre studiare le ricadute economiche, sociali e ambientali delle trasformazioni organizzative e di policy in sanità. Si intende sostenere tale iniziativa consolidando le collaborazioni in essere con le strutture del territorio e sviluppando nuove collaborazioni con network nazionali e internazionali per il confronto e l'aggiornamento continuo su questi temi. Dal punto di vista della formazione, il laboratorio intende sostenere ed estendere la formazione

interdisciplinare a livello universitario e post-universitario in ambito medico già avviata negli anni precedenti.

- **Consolidamento del laboratorio di Intelligenza Artificiale (AI) per la medicina** che punti su l'explainable AI a supporto del medical decision making e la robotica biomedica, sperimentando anche soluzioni in ambito e-Health. Le attività includeranno lo sviluppo di tecniche che sfruttino l'interazione persona-macchina per migliorare le capacità predittive degli algoritmi di apprendimento, che ottimizzino i piani diagnostici e terapeutici, e che consentano la simulazione di procedure di acquisizione e analisi di dati e immagini dei pazienti, anche a scopo formativo. Il laboratorio integra l'attività del recente **ambiente intelligente che simula il contesto di una sala chirurgica aumentata** nel dominio della patologia cardiovascolare per attività di ricerca, sperimentazione, e formazione. Verranno sperimentate nuove tecnologie dell'intelligenza artificiale e studiate soluzioni innovative a problemi legati alle pratiche chirurgiche.
- **Consolidamento del laboratorio di Biodiritto** incentrato sulla complessa relazione tra scienza, tecnologia e società. L'attività del laboratorio, condotta con approccio interdisciplinare e comparato, coprirà le relazioni fra diritto, medicina e scienze della vita. Particolare attenzione verrà dedicata all'impatto delle più recenti innovazioni tecnologiche e dell'intelligenza artificiale e al tema dell'eguaglianza in salute che incontra nuove sfide nella transizione digitale, nella medicina di precisione e in quella genere-specifica, nell'emergere di nuove vulnerabilità e nella diversità e rappresentatività dei dati genetici e digitali usati nella ricerca e nella pratica medica.
- **Creazione di un laboratorio distribuito per le tecnologie biomediche (IN-BIOMED)**, per consolidare e sviluppare attività di ricerca in molteplici ambiti inclusi i materiali e le tecnologie per la medicina rigenerativa, la progettazione di sistemi in vitro per lo sviluppo e la validazione di farmaci, lo sviluppo di metodi di processo avanzato per la produzione di dispositivi impiantabili e personalizzati; di tecnologia abilitante dei percorsi assistenziali e di cura per cittadini in salute (Smart Health); di tecnologie per la diagnostica e cura del paziente, mirate al benessere di vita anche nelle condizioni di fragilità; messa in funzione di Ambienti Intelligenti attraverso l'integrazione di sensoristica ambientale e indossabile, tecnologie di Mixed Reality e Robotiche; e progettazione e sviluppo di processi di fabbricazione mediante uso di tecnologie emergenti (es. 3D printing, microfluidica) per facilitare la prototipazione e lo scaling-up di prodotti biomedici partendo da input provenienti da partner industriali per avanzare il livello di maturità tecnologica più elevato.
- **Consolidamento del laboratorio di Robotica per la salute**, con attività di ricerca a lungo termine, e attività di ricerca finalizzate all'innovazione industriale e al trasferimento tecnologico. In particolare, espanderà lo sviluppo di robot per riabilitazione e assistenza cognitiva (es. deambulatori robotici), di automazione della logistica per lo spostamento di persone e merci all'interno di contesti ospedalieri tramite robot mobili e di piattaforme robotiche per operazioni diagnostiche e riabilitative di tipo remoto. Inoltre, avvierà studi di applicazioni della robotica alla chirurgia, di realizzazione di esoscheletri robotici (basate anche su approcci di soft robotics) a supporto di pazienti per scopi riabilitativi e degli operatori per aumentare la sicurezza e il comfort nel sollevamento di carichi pesanti (ad esempio, pazienti con scarsa mobilità), e impiego di tecniche e sistemi di mixed reality e di speech recognition per l'interazione uomo-robot in contesti di teleoperazione.
- **Consolidamento** delle attività di applicazione della fisica alla biologia ed alla medicina, con particolare riferimento al **Centro di Protonterapia** per lo sviluppo di metodi di verifica online del trattamento erogato, ottimizzazione dei trattamenti (benefici/effetti collaterali), sviluppo di nuove tecniche di erogazione del fascio per migliorare l'efficacia del trattamento, e estensione del trattamento con protoni a nuove

patologie sia tumorali che non tumorali. Queste attività saranno sviluppate anche nell'ottica della formazione della scuola interateneo di specializzazione in fisica medica.

- **Sviluppo e consolidamento delle attività di applicazione della meccanica** (analitica, numerica e sperimentale, dalla nano- alla macro-scala) **dei solidi e dei fluidi in campo biomedicale**, per lo studio di fenomeni rilevanti per malattie umane, come l'adesione cellulare (rigenerazione tissutale, la crescita tumorale), l'infragilimento osseo (osteoporosi), le tensioni residue o la resistenza delle cuciture in chirurgia tramite prototipazione 3D, realizzazione e caratterizzazione.
- **Sviluppo e consolidamento delle Scienze Umane in Medicina** (Medical Humanities), per definire nuove strategie di psicologia e pedagogia medica aperte al contributo che le scienze umane possono fornire alla complessa formazione di studenti e studentesse, e per attivare competenze professionali trasversali che sempre più si identificano come fondamentali per i positivi effetti che possono avere sui trattamenti farmacologici e chirurgici. L'attenzione in questo ambito sarà rivolta ugualmente sia alla ricerca che alla formazione.
- Potenziamento sia a livello di didattica che di ricerca di una **visione delle Scienze della salute** come complesso fenomeno che deve tenere in considerazione anche il paziente e la sua individualità, che si rivolge quindi alla messa a punto, anche e soprattutto attraverso l'uso di tecniche di intelligenza artificiale, alla personalizzazione della cura e alla medicina di precisione.

## **Responsabilità e collegamenti**

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

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

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

L'Azione si è conclusa positivamente nel primo triennio con il completamento del percorso di Laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia, nonché con gli accrediti delle prime tre scuole di specializzazione. Le attività relative al Progetto Medicina si collocheranno nel triennio 2025-2027 nell'ambito delle iniziative formative dell'Ateneo.

L'Ateneo ha istituito il nuovo corso di Laurea magistrale a Ciclo unico in Medicina e Chirurgia in sinergia con l'Ateneo di Verona e APSS. L'attivazione del Corso di Studio in questo ambito ha tenuto conto delle istanze del territorio, valorizzando il rapporto sinergico che l'Ateneo intrattiene con la comunità locale. Si sono realizzati elementi distintivi nel panorama universitario nazionale attraverso percorsi di valorizzazione degli aspetti di innovazione tecnologica e interdisciplinare basati su alte competenze scientifiche e tecnologiche e psico-socio-pedagogiche.

Altre attività collegate al Progetto Medicina, tra cui l'implementazione di **laboratori avanzati** e le **attività di formazione continua**, vengono sostenute dai Piani delle strutture accademiche coinvolte.

### **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità degli interventi era in capo alla Prorettrice alla didattica, coadiuvata dal Rettore, dalla Prorettrice alla ricerca e dai Direttori delle strutture accademiche e di raccordo coinvolte.

## 35. POLOECA - Tecnopolo Energia Clima Ambiente

**Area Strategica: Sostenibilità. Connessione: Didattica, Ricerca, Terza Missione**

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

L'obiettivo dell'Azione è quindi la creazione di un polo di aggregazione e competenze attorno alle tematiche del Green Deal dell'Unione Europea su Energia Clima Ambiente orientato alla transizione energetica ed ecologica e volto alla trasformazione della società per renderla più sostenibile. Per perseguirlo, l'Ateneo si propone i seguenti interventi:

1. **Formazione universitaria e progettazione di un corso transdisciplinare sulla sostenibilità.** Questa attività mira a creare un corso transdisciplinare sulla sostenibilità per studenti dell'Università di Trento, combinando approcci economici, giuridici, sociali e scientifici. Si intende valorizzare esperienze precedenti, come il seminario "La sostenibilità in azione," e coinvolgere accademici di diverse aree per definire contenuti innovativi e partecipativi. La formulazione del syllabus sarà basata sullo studio Delphi in corso, con l'obiettivo di promuovere competenze trasversali. Parallelamente, il progetto punta a formare ricercatori esperti nella sostenibilità, in collaborazione con programmi di dottorato, per rispondere alle sfide educative e occupazionali.
2. **Formazione degli studenti e degli insegnanti delle scuole secondarie.** Con questa attività viene indagato se e come il tema della sostenibilità posto in relazione alla scienza, alle istituzioni e alla società sia presente nei libri di testo scolastici, sui social media e sui mezzi di comunicazione di massa. Questa attività costituisce la naturale continuazione di quanto svolto nel precedente triennio. L'indagine include l'analisi della definizione dei ruoli delle istituzioni locali, nazionali e sovranazionali nel processo decisionale per azioni sostenibili. Verranno inoltre esaminate le idee diffuse sulla scienza, il rapporto tra società e comunità scientifica, e le difficoltà di legittimazione degli scienziati. Verrà approfondita la percezione pubblica del cambiamento climatico, il consenso scientifico sulle sue cause, e le implicazioni socio-economiche, geopolitiche e ambientali. Verrà inoltre studiato il ruolo degli scienziati nell'influenzare le politiche di sviluppo e il modo in cui la scienza viene utilizzata nei processi decisionali. Questa attività si propone inoltre di rafforzare il ruolo strategico dell'Università nel dialogo con il mondo scolastico, fornendo formazione e supporto a insegnanti e studenti delle scuole secondarie. Le attività proposte includono lo sviluppo di materiali didattici per promuovere la comprensione dei cambiamenti climatici e dei loro impatti, oltre a migliorare l'alfabetizzazione scientifica. L'obiettivo è costruire fiducia nei risultati scientifici e favorire un dialogo tra esperti e cittadini.
3. **Costituzione di un Osservatorio-Laboratorio sulla sostenibilità.** Questa attività propone di costituire un Osservatorio-Laboratorio sulla sostenibilità, quale ambito pluridisciplinare e interistituzionale in cui elaborare informazioni e produrre conoscenza utile a ripensare i processi e i piani di sviluppo della società alla luce del principio della sostenibilità ambientale, economica e sociale. L'Osservatorio vede il coordinamento scientifico dell'Università e la partecipazione di stakeholder locali. L'Osservatorio intende occuparsi della raccolta e della condivisione di basi di dati, del monitoraggio sistematico dei social media sui temi della sostenibilità e dello sviluppo di metodi e strumenti che possano essere facilmente e

intuitivamente utilizzati come quadro di riferimento da parte dei decisori in ambito di management sostenibile sia a livello aziendale che della pubblica amministrazione.

4. **Monitoring & upgrading UNITN workSpaces for enhancing User performance and well-being (M&ASURE 2.0).** M&ASURE 2.0 è un progetto volto a monitorare e migliorare la qualità ambientale negli spazi dell'Università di Trento per promuovere benessere e performance degli utenti. Utilizzando il sistema MOQA e strumenti interattivi, analizza parametri multisensoriali (acustica, qualità dell'aria e olfatto) attraverso test in laboratorio e applicazioni pratiche in aula. I risultati, utili per interventi di sostenibilità sociale e ambientale, saranno condivisi con la comunità scientifica e i dipartimenti universitari per favorire strategie di transizione ecologica.

Le attività si svolgeranno in coordinamento con quanto previsto dal Piano di Sostenibilità Ambientale (Azione 36. SOSAMB).

## **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità del coordinamento sarà in capo al Delegato del Rettore alla sostenibilità ambientale, coadiuvato dal Comitato Guida del Piano Strategico e dal Green Office.

## **36. SOSAMB - Piano di Sostenibilità Ambientale**

### **Area Strategica: Sostenibilità. Connessione: Benessere**

La pandemia ha alterato significativamente lo scenario in cui operare. Si è perciò ritenuto opportuno attendere una fase di reale post-emergenza (anche con riferimento alla successiva crisi energetica) per discutere di un terzo Piano di Sostenibilità Ambientale che è stato definito “di transizione” per il 2024 in quanto funzionale alla definizione quantitativa degli obiettivi del successivo Piano 2025-2027, che passa ad una durata triennale, allineandosi temporalmente agli altri Piani di Ateneo.

L'Ateneo ha intrapreso nel primo triennio un percorso partecipato - grazie alla costituzione di un tavolo di confronto permanente composto da studenti, personale tecnico e amministrativo, docenti e ricercatori -, per la redazione del terzo Piano di Sostenibilità Ambientale, che è in via di approvazione ed entrerà in vigore nel 2025. Particolare attenzione è stata riservata all'inclusione di tutte le componenti della community di Ateneo.

Il piano, articolato in 11 interventi e strutturato in tabelle che, partendo dalla situazione attuale definiscono obiettivi e azioni, tempi, risultati attesi, tipologia di risorse economiche, indicatori di monitoraggio, nonché i referenti amministrativi e i gruppi di lavoro di riferimento.

Le attività dell'Azione nel triennio 2025-2027 saranno quindi regolate dal Piano di Sostenibilità Ambientale, al quale si rimanda per la definizione puntuale di ruoli e attività.

### **Responsabilità e collegamenti**

I principali referenti dell'azione sono il Delegato del Rettore alla sostenibilità ambientale, la Direzione patrimonio immobiliare, la Direzione comunicazione e relazioni esterne.

## 37. CONSOLIDATE - Consolidamento Reti di Collaborazione Internazionale

**Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Didattica, Ricerca**

L'Ateneo implementa da molti anni una **strategia di internazionalizzazione** basata sulla creazione di selezionati accordi bilaterali con Università, Istituti di ricerca e consorzi internazionali. Sulla base dell'esperienza maturata negli ultimi anni risultano particolarmente attivi quegli accordi che vedono la presenza da entrambe le parti di gruppi di ricerca interessati, progetti di ricerca e progetti di didattica comuni (doppie lauree, scambi strutturali di studenti e docenti, attività di mentoring e capacity building). La pandemia mondiale e le tensioni politiche hanno inoltre particolarmente impattato in modo negativo sulle relazioni internazionali e sulla mobilità di studenti e studiosi, e questo richiede un particolare impegno per la riattivazione e l'espansione della mobilità.

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

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

Nel triennio 2025-2027, si propone di continuare questa Azione facendola evolvere verso una sustainable internationalization. Si intende proseguire nella partecipazione qualificata ai principali eventi internazionali di networking in ambito universitario per rinvigorire la collaborazione esistente e ampliare le collaborazioni verso nuovi partner in un'ottica di sostenibilità, ovvero rispetto ai reali interessi delle strutture accademiche (raccolti al tavolo dei Delegati internazionali), alla capacità ricettiva delle strutture accademiche e dei servizi (alloggi), e alla diversificazione dell'offerta formativa (Short Term Programs, Challenges, Blended Intensive Programs et al.).

### Responsabilità e collegamenti

L'Azione è coordinata dal Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali e dalla Divisione relazioni internazionali della Direzione comunicazione e relazioni esterne, in stretta collaborazione con la Prorettrice alla didattica, la Prorettrice alla ricerca e la Direzione didattica e servizi agli studenti. La partecipazione diretta delle strutture accademiche viene assicurata attraverso il coinvolgimento dei/delle loro Delegati/e alle Relazioni Internazionali.

## 38. ECIU UNIVERSITY - ECIU University UniTrento campus

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

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

Gli atenei aderenti al Network ECIU condividono l'importanza di adottare un approccio innovativo nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, e l'Università di Trento sposa pienamente questo approccio. Con questo spirito, in modo particolare, l'Ateneo partecipa alla creazione di ECIU University, un Campus virtuale europeo in cui studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici, docenti e portatori di interesse esterni collaborano per definire insieme dei percorsi di formazione flessibili, attività di ricerca e innovazione volti a risolvere sfide concrete (approcci challenge-based e problem-based). Nel triennio 2025-2027 si propone la continuazione dell'Azione che vedrà l'orizzonte della fine della seconda fase progettuale e la preparazione della terza e ultima fase progettuale (2027-2028). L'obiettivo è quello di diffondere all'interno dell'Ateneo una maggiore consapevolezza delle potenzialità e dell'impatto sull'offerta formativa di ECIU University, coinvolgendo un numero maggiore di docenti e ricercatori interessati a cimentarsi nel challenge based learning. Lato studenti, vengono individuati e formati alcuni Students Ambassadors in grado di diffondere e stimolare la partecipazione attiva alle attività dell'Alleanza.

Nel 2025 UniTrento ospiterà inoltre l'**ECIU University Forum** che vedrà la partecipazione di circa 250 persone della rete ECIU: due giorni di incontri, eventi e sessioni, in cui studenti, docenti, personale amministrativo, ricercatori e stakeholders provenienti da tutta la comunità ECIU si riuniscono per esplorare insieme il futuro dell'istruzione e dell'innovazione, con un focus sul tema di quest'anno: Innovation for Sustainable Futures.

Questa Azione si basa quindi sulla realizzazione di una serie di iniziative:

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

### Responsabilità e collegamenti

L'Azione è coordinata dal Rettore allo sviluppo delle relazioni internazionali e dalla Divisione relazioni internazionali della Direzione comunicazione e relazioni esterne, in stretta collaborazione con la Prorettrice alla didattica, la Prorettrice alla ricerca, il Rettore alla Terza missione, Delegato alla formazione professionale e

permanente, la Direzione didattica e servizi agli studenti, Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione, il FormID e la School of Innovation. Anche le strutture accademiche contribuiscono direttamente alla progettazione e realizzazione delle attività.

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

**Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Didattica**

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

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

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

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

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

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

### Responsabilità e collegamenti

Oltre al Rettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, concorrono a questa Azione i/le Delegati/e alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche, la Divisione relazioni internazionali della Direzione comunicazione e relazioni esterne, gli Uffici mobilità internazionale della Direzione didattica e servizi agli studenti.

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

**Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: didattica**

L'Università di Trento è impegnata a reclutare studenti internazionali sui corsi di studio sia in lingua inglese, sia in lingua italiana. Dati i diversi bacini di studenti e le diverse procedure di selezione delle lauree triennali e delle lauree magistrali, questa Azione si focalizza esclusivamente sul **reclutamento di studenti e studentesse internazionali sulle lauree triennali, sia in lingua italiana sia in lingua inglese**, attraverso la selezione di studenti e studentesse interessati a studiare a Trento direttamente nelle scuole superiori di vari Paesi stranieri.

In passato una forma sperimentale di questo progetto era stata realizzata focalizzandosi sull'offerta triennale in lingua italiana e sui Paesi dove la presenza di scuole superiori in Italiano o di istituti/dipartimenti di Italianistica dava maggiore probabilità di successo nel reclutamento. In particolare, l'attenzione si era concentrata sul Sud America: Uruguay, Argentina, Cile, Brasile.

Nel primo triennio del Piano Strategico, sono state finalizzate le attività di estensione del reclutamento a nuove scuole in Sud-America (Brasile, Argentina e Cile). Anche nel triennio 2025-2027 si prosegue nell'organizzare incontri di presentazione online con le scuole aderenti, erogazione dei test di ammissione e dei test di italiano, le procedure di conferma posto, l'immatricolazione e l'accoglienza degli studenti con l'organizzazione di eventi sociali per nuovi studenti all'arrivo a Trento.

Si propone la continuazione del lavoro di consolidamento e di espansione nell'area geografica del centro e sud America dove si è riscontrato un interesse ad offerte di educazione universitaria in italiano sia con borse di studio sia senza borsa di studio. Nuovi Paesi di interesse: Messico e Columbia.

Per ogni anno del progetto, durante tutto il periodo di riferimento, si prevedono l'identificazione delle aree geografiche di potenziale interesse e relative visite istituzionali, con il coinvolgimento dei Delegati e delle Delegate alle Relazioni Internazionali delle Strutture Accademiche e l'organizzazione di eventi di presentazione del progetto e ricerca di nuovi partner istituzionali.

A seconda dell'emisfero di riferimento, sono previste le seguenti fasi, in diversi periodi dell'anno:

- Fase 1: identificazione degli eventi promozionali (fiere, *webinar*, eventi, *roadshow*, portali) dedicati al reclutamento di studenti internazionali interessati a corsi in lingua Italiana o Inglese principalmente presso i nostri partner istituzionali e predisposizione del materiale informativo promozionale a supporto.
- Fase 2: erogazione dei test di ammissione e valutazione dei candidati. Si esplorerà la possibilità di utilizzare la piattaforma TOLC. Questo sia per semplificare la logistica e su specifica richiesta degli studenti sudamericani, ma anche perché con i test ravvicinati all'iscrizione l'esperienza passata ci indica meno dispersione tra l'erogazione e la comunicazione del risultato del test e l'attuale iscrizione. Una possibile azione di supporto per fidelizzare gli studenti potrebbe essere quella di effettuare assieme alle Scuole/ Istituti partner delle simulazioni di test d'ingresso nel periodo settembre-dicembre.
- Fase 3: Processo di immatricolazione (supporto visti, condivisione di informazioni, *welcome services*).

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità e il coordinamento dell'Azione sono in capo al Rettore allo sviluppo delle relazioni internazionali in collaborazione con la Direzione comunicazione e relazioni esterne e la Direzione didattica e servizi agli studenti. Vengono coinvolti/e anche i/e Delegati/e alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche per l'identificazione delle aree geografiche di potenziale interesse e relative visite istituzionali.

## 41. COOP - Cooperazione allo Sviluppo

### Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Terza missione

La cooperazione internazionale allo sviluppo è in forte cambiamento, in termini di priorità, strategie, modalità operative, ruolo degli attori coinvolti. Si sta ormai consolidando, a livello nazionale e internazionale, il ruolo delle università attraverso interventi che integrano formazione, ricerca applicata, Terza Missione. Le attività di cooperazione allo sviluppo realizzate dal nostro Ateneo hanno portato a risultati di rilievo nell'ambito dell'innovazione didattica, della terza missione e dell'internazionalizzazione e a importanti riconoscimenti quale il ruolo di coordinamento (2020-2022) della rete CUCS (Coordinamento Universitario per la Cooperazione allo Sviluppo) promossa dalla Conferenza dei Rettori delle Università italiane. L'obiettivo generale dell'Azione è rinforzare il ruolo e le capacità dell'Ateneo nella cooperazione allo sviluppo consolidando e creando partenariati internazionali duraturi con realtà di Paesi con differenti dinamiche di sviluppo in continuità con quanto avviato anche grazie al precedente Piano Strategico. La visione che ispira questa proposta è fare dell'Università di Trento un centro di competenza di rilievo nazionale e internazionale per la cooperazione internazionale allo sviluppo nelle sue molteplici dimensioni che toccano per propria natura una varietà di discipline, rilevanti, per esempio, per la sostenibilità ambientale, le dinamiche sociali, le relazioni internazionali, i temi dell'*agrifood*.

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

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

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

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è principalmente in capo al Delegato del Rettore alla cooperazione allo sviluppo, in coordinamento con il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali. L'Azione coinvolge i/le Delegati/e alle Relazioni Internazionali delle strutture accademiche e, in continuità con il passato, la Divisione relazioni internazionali della Direzione comunicazione e relazioni esterne.

## 42. TALETE - TALenti E Territori e Laboratori Applicativi

### Area strategica: Internazionalizzazione. Connesse: Competenze

La cooperazione allo sviluppo fornisce uno spettro notevole di opportunità formative trasversali a differenti discipline e corsi di studio, rivestendo così un ruolo di cerniera fra la dimensione dell'internazionalizzazione e della formazione innovativa. Tale cerniera si concretizza in iniziative formative che comprendono un Honors Programme (TALETE), realizzato congiuntamente con il Centro per la Cooperazione Internazionale (CCI), e Laboratori Applicativi, oggetto di questa Azione.

TALETE è un percorso formativo qualificante complementare alla formazione curriculare con apertura alla dimensione internazionale e alla cooperazione allo sviluppo, che ha l'obiettivo di potenziare il profilo internazionale e le competenze trasversali dei laureandi/e, qualificandone l'inserimento nel mondo lavorativo, con specifico riferimento a realtà (profit, non profit, organismi internazionali) che operano in ambito internazionale.

Finora rivolto a 12 studenti all'anno, TALETE si inserisce in una proficua e più ampia collaborazione fra UniTrento e CCI (dal 2008), attraverso personale docente (co-progettazione e realizzazione di attività formative) e partecipazione studenti UniTrento (circa 500 all'anno) al ventaglio di proposte formative del CCI. Le attività di TALETE corrispondono a 24 CFU sovranumerari articolate in: (1) formazione comune; (2) formazione integrativa; (3) tesi di laurea; (4) tirocinio post-laurea. Parallelamente e in sinergia con TALETE, sono attivi dei "laboratori applicativi" curricolari ed extra per sviluppare competenze trasversali e acquisire abilità applicate.

L'obiettivo dell'Azione è dare continuità e ulteriormente innovare la formazione UniTrento rivolta al potenziamento delle competenze trasversali e del profilo internazionale dei propri studenti attraverso la dimensione della cooperazione allo sviluppo. A livello strategico, è atteso che questo incrementi l'attrattività delle Lauree Magistrali UniTrento e favorisca le sinergie fra le strutture attraverso la mutua cooperazione didattica che crea sinergie sia fra docenti che fra studenti di corsi di studio differenti. L'Azione è intesa anche come l'azione portante delle collaborazioni fra UniTrento e il Centro per la Cooperazione Internazionale.

Il programma dell'Azione prevede:

1. Attuazione di **tre coorti di studenti/sse del programma TALETE**, in linea di continuità con le precedenti edizioni.
2. **Consolidamento delle interazioni con il CCI**, in termini di attività formative strategiche (in primis, ma non esclusivamente, quelle legate a TALETE), sviluppo di progettualità congiunte e ottimizzazione della condivisione di risorse.
3. Progressivo **ampliamento dell'offerta di TALETE** ad altre strutture UniTrento interessate.
4. Consolidamento e ampliamento dell'offerta di "**Laboratori applicativi**" in collaborazione con partner non accademici. Fra le proposte figurano il tema della sicurezza sul campo in ambito internazionale e della realizzazione di interviste per progetti di ricerca o progetti di cooperazione, e l'insegnamento / modulo "Metodi di Cooperazione Internazionale e Gestione Partecipata dei Progetti", da anni seguito da studenti/sse di 7 strutture UniTrento

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

## **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità dell'Azione è principalmente in capo al Delegato del Rettore alla cooperazione allo sviluppo, in collaborazione con la Divisione relazioni internazionali della Direzione comunicazione e relazioni esterne e con numerose strutture accademiche (in particolare, Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Scuola di Studi Internazionali).

## 43. CAS - Cooperazione Ambientale allo Sviluppo

### Area strategica: Internazionalizzazione: Connesse: Terza missione, Sostenibilità

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

In Ateneo, le attività di cooperazione allo sviluppo focalizzate su temi ambientali (nello scorso decennio prevalentemente coordinato dal Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica) hanno portato a risultati di rilievo nella terza missione in ambito internazionale, come riconosciuto anche nei prodotti selezionati per l'ultima VQR. Consistono in attività di carattere organizzativo, supporto alla governance, partecipazione di comunità locali, monitoraggio ambientale e progettazione tecnica, realizzate attraverso l'affiancamento continuativo ad organizzazioni non governative, associazioni di cooperazione internazionale e municipalità/autorità tradizionali locali in relazione alla gestione ambientale, spesso sinergiche con università locali.

L'Azione intende rafforzare la posizione dell'Ateneo come centro di competenza di rilievo nazionale sulla connessione fra cooperazione internazionale allo sviluppo e sostenibilità ambientale. In quest'ottica, l'Azione favorisce primariamente l'impatto dell'Università sulla società e sui territori (terza missione) e, in seconda battuta, contribuisce al consolidamento e allo sviluppo di reti di collaborazione nazionale e internazionale.

L'Azione prevede le seguenti attività:

1. Attività di **divulgazione e comunicazione** verso i territori, gli attori della cooperazione internazionale e decision makers locali (enti profit e non profit, istituzioni governative, enti locali, organismi internazionali) sui temi della sostenibilità e della cooperazione ambientale. Tali attività saranno svolte coinvolgendo anche studenti/sse coinvolti in questi processi, e con riferimento ai risultati dell'implementazione di metodologie per analisi dei contesti ambientali con scarsità di dati, al fine di favorire efficace e duraturi processi di trasferimento tecnologico.
2. Partecipazione ad **attività di networking istituzionale** con attori di riferimento nella cooperazione allo sviluppo sostenibile per la condivisione di "best practices" di progetti di terza missione universitaria in ambito di cooperazione allo sviluppo sostenibile con focus ambientale.

Con la realizzazione delle attività dell'Azione, si potrà favorire lo sviluppo di nuove iniziative di Terza Missione in ambito di cooperazione allo sviluppo sostenibile (ad es. avvio di start-up), e sostenerci progetti che coniugano i temi dell'ambiente e dello sviluppo in ambito internazionale grazie all'innovazione tecnico-scientifica sperimentata.

Le attività proposte, rinforzando i partenariati nel settore ambientale della cooperazione internazionale (università locali, ONG, imprese, enti locali, organismi internazionali), è sinergica con altre Azioni del Piano Strategico focalizzate sulla cooperazione allo sviluppo, ovvero quelle dedicate al coordinamento interno (41. COOP) e alla formazione (42. TALETE, in particolare nella dimensione formativa *problem-based anziché discipline-based*).

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è principalmente in capo al Delegato del Rettore alla cooperazione allo sviluppo insieme ai Delegati al Trasferimento Tecnologico/Knowtransfer delle Strutture Accademiche, e alla Divisione relazioni internazionali della Direzione comunicazione e relazioni esterne. Un ruolo particolare verrà svolto dal

Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica con previsione di apertura ad altre strutture di Ateneo.

## 44. DIGIT - Trasformazione Digitale

### Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie

Attualmente non esiste un piano organico di digitalizzazione delle attività di Ateneo; le iniziative sono localizzate e spesso organizzativamente compartimentate, mentre i processi sono sempre più trasversali. L'Azione è quindi diretta a completare la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso una reingegnerizzazione dei processi.

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

Le attività previste per il secondo triennio:

- Formalizzazione dell'elenco dei processi di Ateneo. Creare un inventario completo e condiviso di tutti i processi dell'Ateneo, documentando le loro caratteristiche e interdipendenze.
- Definizione delle priorità di intervento. Stabilire un ordine di priorità per la reingegnerizzazione dei processi, basandosi su criteri di impatto, complessità e fattibilità.
- Documentazione e reingegnerizzazione dei processi secondo la prioritizzazione individuata. Ridisegnare i processi individuati come prioritari, ottimizzandoli e semplificandoli, tenendo conto delle esigenze degli utenti e delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali.
- Individuazione degli spazi di automazione. Identificare le attività all'interno dei processi che possono essere automatizzate, con l'obiettivo di ridurre i tempi di esecuzione, migliorare l'accuratezza e liberare risorse per attività a maggior valore aggiunto.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione servizi digitali e bibliotecari e alla Direzione generale, con il coinvolgimento di tutte le Direzioni e tutti i Dipartimenti di Ateneo.

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

### Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie

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

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

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

L'Azione, prevista su un arco temporale di 5 anni e già iniziata nel triennio 2022-2024, vede l'attuazione delle seguenti attività:

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

Nel triennio 2025-2027, si prevede di completare l'on-boarding con l'adozione della piattaforma da parte di tutte le Direzioni amministrative, in modo da garantire l'omogeneità dei processi di servizio a livello di Ateneo e di trarre vantaggio dalle modalità operative e di ingaggio omogenee fra tutte le strutture gestionali.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione servizi digitali e bibliotecari e alla Direzione generale, con il coinvolgimento di tutte le Direzioni.

## 46. HRSYS - Rinnovo del sistema HR

### Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie

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

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

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

L'Azione, prevista su un arco temporale di 5 anni e già iniziata nel triennio 2022-2024, vede l'attuazione delle seguenti attività:

- **Mappatura** dei contratti e dei processi e completamento della valutazione della soluzione Cineca.
- **Revisione dei processi**, analisi di impatto sul portafoglio applicativo, progettazione di una soluzione finale e inizio della sua realizzazione.
- Completamento delle attività operative di implementazione e rilascio; **spegnimento istanza SAP corrente**.
- **Affinamento** del nuovo sistema e avvio messa in opera del portafoglio applicativo ancillare.
- **Completamento** della messa in opera del portafoglio applicativo ancillare.

Nel triennio 2025-2027, si prevede di:

1. Adottare il nuovo sistema di gestione delle presenze.
2. Completare l'attività di migrazione dei dati giuridici sulla nuova piattaforma.
3. Attivare la nuova piattaforma per la gestione di tutto il personale e spegnere l'istanza SAP.
4. Avviare l'attività di migrazione dei contratti non strutturati da SAP contabilità ad HR.
5. Valutare l'adozione Pica e Whatif.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione sarà in capo alla Direzione risorse umane e organizzazione, la Direzione servizi digitali e bibliotecari e alla Direzione generale. Saranno inoltre coinvolte tutte le Direzioni, i Dipartimenti e Centri.

## 47. ERPSYS - Rinnovo del sistema ERP Contabile

### Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologici

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

Il sistema SAP ERP Contabilità, di cui sono stati implementati i Moduli FI (Contabilità Generale), CO (Controlling), FM (Gestione Fondi), MM (Acquisti), SD (Vendite) e HR (Risorse Umane), è stata la prima importante realizzazione di automazione amministrativa. L'attività ha incluso anche i processi di gestione HR per i contratti del personale non strutturato. Da un'analisi avvenuta nel corso del 2021 è emerso che è necessario impostare una gestione centralizzata per tutte le tipologie dei contratti di lavoro che dovranno transitare sul sistema HR (in accordo con l'Azione 46. HRSYR). L'Azione, prevista su un arco temporale di 5 anni, vede l'attuazione delle seguenti attività:

- **Analisi AS-IS** e definizione TO-BE / Valutazione soluzione CINECA.
- **Scrittura eventuale bando di affido per esternalizzazione attività realizzative**, lancio della gara.
- **Affido gara**; attività operative di implementazione e rilascio.
- **Attività operative** di implementazione e rilascio.
- **Messa in opera del nuovo sistema e tuning** dello stesso.

Nel triennio 2025-2027, si prevede di:

1. Contrattualizzare con fornitore di servizi di PM management la raccolta dei requisiti del sistema ERP contabile e confrontare le soluzioni di mercato rispetto ai requisiti raccolti.
2. Continuare il confronto delle soluzioni di mercato rispetto ai requisiti raccolti.
3. Redigere il bando di affido per l'esternalizzazione delle attività realizzative e pubblicare il bando di gara.
4. Avviare le attività operative di implementazione e rilascio.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione generale e alla Direzione servizi digitali e bibliotecari, con il coinvolgimento di tutte le Direzioni, i Dipartimenti e i Centri.

## **48. CYBERSYS - Cybersicurezza**

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

Garantire il corretto livello di sicurezza informatica ai servizi di Ateneo è una sfida sempre più impegnativa, considerando anche l'aumento dei casi di attacco informatico alle basi dati pubbliche, la rapida mutazione delle tecnologie e del quadro normativo europeo e nazionale, e con la piena operatività dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN). Il contesto indirizza quindi nella direzione di una risposta strutturata, inserita in una cornice di conoscenza dello stato dell'arte di minacce e tecnologie emergenti.

Questa Azione mira ad adottare un framework organizzativo, gestionale e di controllo basato sul modello internazionale proposto da NIST noto come Cyber Security Framework (CSF) 2.0 nella sua declinazione proposta dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. Il perimetro di applicazione del framework sarà l'intero Ateneo.

Si prevede inoltre la costituzione di una unità organizzativa in Direzione servizi digitali e bibliotecari dedicata esclusivamente al governo degli aspetti di cybersicurezza secondo il modello adottato, del quale conserverà accountability, al fine di garantire la sicurezza informatica di Ateneo.

Le attività previste dall'Azione nel triennio 2025-2027 sono:

1. Attivazione della nuova unità organizzativa.
2. Adozione ed implementazione del modello 2.0 CSF (Cyber Security Framework) di NIST, anche nella sua declinazione italiana promossa da ACN (Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale).
3. Avvio delle azioni di remediation che il modello adottato individuerà.

Si prevede che l'Azione abbia un carattere permanente.

### **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione servizi digitali e bibliotecari con il Delegato del Rettore per i Servizi e le tecnologie informatiche.

## 49. HPCSYS - Potenziamento HPC

### Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie. Connesse: Ricerca

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

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

L'Azione, iniziata nel triennio 2022-2025, vede l'attuazione delle seguenti attività:

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

Nel triennio 2025-2027, si prevede di: 1. Completare l'aggiornamento dell'infrastruttura delle code comuni. 2. Completare l'aggiornamento degli switch dedicati alla ricerca. 3. Acquisire due nodi di tipo GPU di nuova generazione dedicati alla ricerca da inserire nel novero delle code comuni.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione servizi digitali e bibliotecari con il Delegato del Rettore per i Servizi e le tecnologie informatiche.

## 50. AULE - Ammodernamento aule didattiche

### Area Strategica: Didattica. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie

Nell'ambito dell'Azione, nel triennio 2022-2025 ci si è limitati ad avviare riflessioni nei Dipartimenti e Centri circa il modo in cui costruire aule per favorire il lavoro di gruppo e la partecipazione degli studenti.

L'Azione non continuerà nel triennio 2025-2027, poiché confluirà nella nuova Azione 55. FLEX-DID.

Le aule didattiche di UniTrento sono state, per la maggior parte, progettate e realizzate più di dieci anni fa e nel corso del tempo sono stati operati interventi tattici che hanno determinato limitati miglioramenti incrementali. Gli eventi pandemici degli ultimi anni e il superamento del concetto di lezione in presenza o dell'uso della lavagna fisica hanno portato a bisogni didattici diversi.

L'Azione intendeva realizzare, con un progetto pilota, **tre aule adeguate a erogare una didattica di nuova generazione**. L'iniziativa riguardava tutti gli aspetti di un'aula: il modello didattico, la componente logistica (muri, mobilio, ecc.) e la componente tecnologica (AV). L'Azione prevedeva i seguenti step:

1. Individuazione del modello didattico e delle aule sperimentali, valutando anche la possibilità di adattare e modificare alcune aule in ogni dipartimento per attività partecipative e lezioni blended, con attrezzature specifiche che possano essere utilizzate anche nell'ambito delle attività di formazione ampia e diffusa che il FormID si propone di attivare con ampi numeri di docenti.
2. Progettazione delle aule.
3. Realizzazione/adequamento delle aule.
4. Sperimentazione didattica.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione era in capo alla Prorettrice alla didattica, con il coinvolgimento della Direzione didattica e servizi agli studenti, della Direzione patrimonio immobiliare e della Direzione servizi digitali e bibliotecari con il Delegato del Rettore per i servizi e le tecnologie informatiche.

## 51. RICSYS - Infrastruttura digitale per la Ricerca

### Area Strategica: Ricerca. Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie

Il tasso di approvazione delle proposte presentate da ricercatori del nostro Ateneo è aumentato considerevolmente negli ultimi anni ed è accompagnato da crescente complessità nelle fasi di pre- e post-award collegate agli schemi di finanziamento differenziati proposte dagli enti finanziatori nazionali ed internazionali. Un sistema digitale per l'organizzazione, la gestione ed il monitoraggio delle attività di ricerca è di primaria importanza per il nostro Ateneo, per mantenere e migliorarne la qualità.

**L'Infrastruttura Digitale per la Ricerca** dovrà essere integrata con il/i sistema/i gestionali di Ateneo e dovrà consentire la gestione ed il monitoraggio delle proposte di progetto e dei progetti finanziati e raggiungere i seguenti obiettivi:

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

Le caratteristiche dell'infrastruttura sono state definite nel primo triennio, partendo dalla fase di analisi dei processi e dei fabbisogni per coniugare la conoscenza specifica del dominio (ad esempio, Responsabile Grant Management) con la definizione tecnica dei requisiti e dei processi (Direzione servizi digitali e bibliotecari) ed arrivare ad una soluzione condivisa funzionalmente significativa.

L'Azione prevede i seguenti step per il triennio 2025-2027:

1. Sviluppo della soluzione implementativa individuata.
2. Messa in opera della soluzione implementativa individuata.
3. Utilizzo, personalizzazione e affinamento del sistema.

### Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'azione è in capo alla Prorettrice alla ricerca, in collaborazione con la Direzione servizi alla ricerca e valorizzazione ed il Prorettore alla programmazione e risorse. È previsto il coinvolgimento della Direzione servizi digitali e bibliotecari con il Delegato per i servizi e le tecnologie informatiche. Sono inoltre coinvolti il Delegato del Rettore nel comitato etico per la Ricerca e il Delegato al supporto al sistema produttivo.

## 52. SPAZI - Gestione degli Spazi e Piano edilizio

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

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

L'Ateneo intende quindi elaborare **un nuovo e aggiornato Piano Edilizio**, che si sviluppi in coerenza con le linee di sviluppo prioritarie del Piano Strategico. Le principali linee di azione da sviluppare, anche in collegamento con l'Azione 55. FLEX-DID, riguardano spazi e infrastrutture che si possono schematicamente suddividere in tre categorie principali: **spazi per la didattica** (aule, laboratori didattici, aree per didattica innovativa); **spazi per la ricerca** (uffici e laboratori); **spazi di supporto** (*facilities* - ristorazione, studentati, biblioteche, sale lettura, spazi comuni, bagni, sale riunioni, parcheggi, strutture ricreative ecc.).

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

1. Il benessere degli e delle utenti.
2. Spazi a servizio della vita universitaria in senso ampio che, oltre a quanto richiesto dalla normativa, devono garantire il massimo del benessere psicofisiologico e socio-culturale. Le tematiche legate allo user centered design, allo universal design, al comfort e al well-being degli utenti devono quindi essere ritenute centrali nella definizione della nuova progettualità degli spazi dell'Ateneo. In questo contesto si colloca anche la ri-progettazione e gestione degli spazi didattici, con il rinnovo di una attenzione particolare verso studenti e studentesse con Disturbi Specifici dell'Apprendimento.
3. Spazi per la nuova didattica.
4. L'esperienza accumulata nel corso della pandemia rende necessario sviluppare modalità per integrare la didattica frontale con forme di didattica blended e flipped. Queste richiedono rinnovate tecnologie di connessione e spazi flessibili, pensati anche per lavoro di gruppo o autonomo. Anche la didattica di laboratorio ("maker learning spaces") richiede aule flessibili e attrezzate secondo le diverse esigenze con strumentazione dedicata.
5. Spazi per la ricerca.
6. Le continue e mutevoli esigenze in termini di spazi determinate dalla richiesta di nuovi laboratori per la ricerca, richiede un dettagliato censimento degli stessi che, unitamente ad una accurata programmazione del fabbisogno, potrà consentire la riorganizzazione ed un utilizzo più efficiente e flessibile degli asset disponibili.

Benché siano già state individuate priorità ed esigenze di intervento in termini di riqualificazione, trasformazione e realizzazione degli spazi, il nuovo Piano Edilizio per lo sviluppo e la manutenzione delle strutture non ha avuto una formalizzazione nel triennio 2022-2025. Al fine di strutturare un nuovo Piano Edilizio, nel triennio 2022-2025 si è però rafforzata la conoscenza dell'esistente secondo tre linee d'azione principali: anagrafica del patrimonio; analisi dei punti di forza e debolezza del patrimonio edilizio esistente, in termini fisici, funzionali e di rapporto con il contesto circostante; definizione delle priorità future.

Un importante elemento da considerare è infatti il rapporto dell'Ateneo con il tessuto urbano circostante. Nel corso del triennio appena trascorso è stato avviato un confronto con le istituzioni del territorio, per sfruttare le sinergie e cogliere opportunità comuni di sviluppo armonioso e integrato, in coerenza con la variante strategica del PRG.

L'Università di Trento è cresciuta essenzialmente su tre poli e lo sviluppo edilizio è strettamente legato al tessuto urbano che la ospita e alle priorità del territorio. In tal senso, i punti principali di attenzione appaiono l'attuazione di interventi volti a migliorare la mobilità determinata dagli spostamenti casa-lavoro e studio della popolazione universitaria, oltre che l'integrazione nel contesto urbano di facilities per la vita comunitaria e sociale (come parchi, luoghi di ritrovo e studio, aree ristoro, aree per incontri e attività culturali).

Il Piano Edilizio dovrà andare di pari passo con la **politica di manutenzione, adeguamento ed efficientamento del patrimonio costruito**, introdotta nel triennio 2022-2025 sia sugli impianti sia sugli elementi edilizi di involucro, basata sull'anagrafica del patrimonio informatizzata. In caso di interventi straordinari, l'azione deve essere veloce o comunque secondo una tempistica certa e adeguatamente documentata. Si intende accompagnare la formulazione di un nuovo Piano edilizio con una **revisione della politica di gestione degli spazi** che sia flessibile e rapidamente aggiornabile per determinare la destinazione d'uso degli ambienti secondo le varie esigenze e priorità di Ateneo. La definizione di un Regolamento Spazi, cui legare non solo le disponibilità d'uso e l'eventuale programmazione futura, ma anche elementi di responsabilità relative alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

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

Lo sviluppo di sinergie sul territorio risulta strategico anche in considerazione dello sviluppo di asset particolarmente permeanti all'interno del tessuto urbano locale. In questo contesto si inserisce la necessità di individuare ulteriori spazi per soddisfare la naturale crescita della Scuola di Medicina e delle Professioni Sanitarie, realtà strettamente integrate con i presidi ospedalieri del territorio. Uno sviluppo che a sua volta richiederà adeguate soluzioni per l'individuazione di soluzioni abitative, alloggi e residenze per studenti e studentesse anche sfruttando, ove possibile, le opportunità di finanziamento offerte dal PNRR.

Il quadro complessivo non potrà intervenire su una scala strettamente collegata al territorio del Comune di Trento, ma dovrà necessariamente incidere su una scala più ampia che includa il vicino Comune di Rovereto, dove l'Università ha già avviato importanti interventi di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare come, ad esempio, quello dello storico compendio di Manifatture Tabacchi che nel 2024 ha visto il completamento di un nuovo fabbricato ad elevato contenuto tecnologico e scientifico che ospita il CIMeC e i relativi laboratori di neuroimaging. Contestualmente, sono in fase di ultimazione i lavori di riqualificazione dell'ala nord dell'edificio 14 del compendio che consentiranno di liberare il Polo di Mattarello, baricentrico rispetto ai Poli di Trento e Rovereto, dove è stato recentemente inaugurato il laboratorio DMA del CISMed.

## **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità dell'Azione è in capo alla Direzione patrimonio immobiliare, con il coinvolgimento delle strutture gestionali connesse ai processi interni e verso l'esterno, come l'Ufficio legale e l'Ufficio gare e appalti.

## **53. MODOC - Tavolo di Coordinamento per il monitoraggio delle dinamiche occupazionali e delle competenze**

**Area Strategica: Competenze. Connesse: didattica, ricerca, benessere, sostenibilità**

L'Ateneo ha programmato una serie di iniziative per il monitoraggio del grado di incontro tra competenze e abilità richieste sul mercato del lavoro, fornite dalle attività didattiche curriculari ed extracurriculari, e infine possedute da laureati e laureate. All'attività di monitoraggio seguono iniziative per informare gli organi responsabili delle attività didattiche (es. Coordinamento dei corsi di studio e Direzioni delle strutture), per produrre informazioni utili per l'autovalutazione della qualità della didattica, per guidare studenti e studentesse nella costruzione di un profilo accademico-professionale adeguato, e per guidare le iniziative formative non curriculari dell'Ateneo.

Il Tavolo di Coordinamento di Ateneo, istituito durante il triennio 2022- 2025, permetterà anche nel secondo triennio di coordinare le iniziative dei numerosi soggetti e organismi (Prorettori e Prorettrici, Delegati e Delegate del Rettore, Presidio di Qualità, Organi di Coordinamento dei corsi di studio, Dipartimenti e Centri e Direzioni) e di affinare sia la programmazione, sia l'uso delle informazioni raccolte. L'attività consisterà nella mappatura delle attività in essere, identificando chiaramente fonti delle informazioni, destinatari (attuali e possibili) dei risultati delle analisi, modalità di comunicazione delle informazioni, collegamenti con la programmazione della didattica e con il processo di monitoraggio della qualità (ex ante per proposte di nuovi o rinnovati corsi di studio, ex post per il riesame ciclico dei corsi di studio).

Verranno iniziate simili attività anche nell'ambito dei dottorati di ricerca, in collaborazione con il/la Delegato/a del Rettore.

Infine, verrà rafforzato il coinvolgimento delle imprese, della pubblica amministrazione e di altre parti interessate in un dialogo continuo per far emergere le specifiche esigenze formative (in particolar modo prospettiche) relative a diverse categorie di soggetti: studenti/esse, laureati/e, dottorandi/e, lavoratori/trici in formazione.

### **Responsabilità e collegamenti**

La responsabilità del coordinamento è stata primariamente del Prorettore alla programmazione e risorse nel primo triennio e viene definita a rotazione tra i membri in quello successivo. Le attività vengono realizzate dalle strutture, dagli Organi e dalle persone competenti. In particolare, sono componenti stabili del Tavolo, oltre al coordinatore, la Prorettrice alla ricerca, il Presidente e altri componenti del PQA, il Delegato del Rettore per rilevazioni e analisi riguardanti la comunità universitaria, il Delegato del Rettore per la formazione professionale e permanente, il Delegato del Rettore per i dottorati di ricerca, il Delegato del Rettore ai tirocini e placement.

Possono essere invitati a partecipare agli incontri di lavoro del Tavolo ulteriori membri della comunità universitaria (inclusi i rappresentanti del corpo studentesco, il Direttore della School of Innovation e la Direzione didattica e servizi agli studenti, nonché rappresentanti di istituzioni, imprese e organismi che svolgono attività di monitoraggio del mercato del lavoro e della formazione).

## 54. CLiCC - Competenze Linguistiche e Comunicative per la Comunità dell'Università di Trento (CLiCC@UniTrento)

### Area Strategica: Didattica, Connesse: Internazionalizzazione

L'Azione ha l'obiettivo generale di valorizzare le lingue straniere in quanto agenti di costruzione di comunità plurali, inclusive e aperte al dialogo, dentro e fuori dalle aule universitarie.

Attraverso le tre attività proposte, il Centro Linguistico di Ateneo intende implementare:

- Servizi di **supporto dell'apprendimento e dell'insegnamento** delle lingue straniere che tengano conto sia del funzionamento specifico del/la singolo/a studente/ssa con DSA sia dei livelli di competenza nella/e lingua/e straniera/e richiesti ai fini del conseguimento del titolo di studio (Attività 1 - LiSt-DSA).
- **Opportunità** per lo sviluppo delle competenze plurilinguistiche, comunicative e narrative, utili in qualità di life skill e anche in campo professionale e della ricerca (Attività 2 - Con-LS Hub).
- **Iniziative di internazionalizzazione della didattica** volte a promuovere l'insegnamento in lingua inglese in contesti accademici non anglofoni (EMIT), in collegamento e come potenziamento dell'attività prevista dall'Azione 2. FULL.

In particolare:

1. L'attività **LiSt-DSA** intende offrire interventi di tutoraggio **per l'apprendimento delle lingue straniere (LS)**, personalizzati e flessibili, capaci di rispondere in modo pragmatico e **mirato alle esigenze specifiche di studenti con DSA**, sia in fase di apprendimento sia in fase di valutazione e verifica, definendo, quando necessario, misure compensative su misura specifiche dell'apprendimento linguistico. Verrà costituito un team operativo di esperti/e e stakeholders attivamente coinvolti/e nel percorso di apprendimento linguistico di studenti con DSA, nella progettazione dei percorsi di formazione, nella ridefinizione delle misure compensative e della banca dati delle prove linguistiche, e nelle azioni del progetto. Verranno pianificati e forniti percorsi di formazione specifica e aggiornamento a CEL, per affinare le competenze nel supporto personalizzato a studenti/ sse con DSA, a staff del Centro Linguistico di Ateneo per migliorare la gestione delle relazioni con studenti/sse con DSA e a studenti/sse peer tutor per il supporto allo studio delle LS di studenti con DSA. Sarà inoltre fondamentale far conoscere alla popolazione studentesca la disponibilità di servizi per DSA offerti dal Centro Linguistico di Ateneo e diffondere i risultati dell'attività. Le LS individuate sono, in prima istanza, francese, inglese, italiano per stranieri, spagnolo e tedesco. In un secondo momento, se ci sarà necessità, si potranno aggiungere il russo e il cinese.
2. Con un approccio innovativo, l'attività **CoN-LS Hub** prevede di attivare **hub per lo sviluppo della competenza narrativa**, intesa come capacità di comunicare efficacemente in contesti interlinguistici e interculturali, di ascoltare in maniera non giudicante, di raccontare e raccontarsi e di entrare in relazione con l'altro da sé in una lingua straniera. Attraverso attività di riflessione individuale e di condivisione col gruppo (quali *close reading*, *slow looking*, *attentive listening*, *scrittura a partire da uno stimolo e storytelling*) si rafforza la competenza narrativa nella LS, una life skill sempre più richiesta anche in ambito professionale e della ricerca. In particolare, verranno attivati hub di competenza narrativa in lingua straniera aperti alla comunità studentesca dell'Ateneo, in cui i/le partecipanti interagiscono con testi artistici e multimodali (poesie, testi in prosa, dipinti, fotografie, film, canzoni, ...) e con i propri pari. Si attiverà inoltre un laboratorio pilota di competenza narrativa in italiano per lo staff del Centro Linguistico di Ateneo, per rafforzare l'affiliazione e la coesione, a vantaggio del benessere sul luogo di lavoro. Si

offriranno iniziative di formazione pratica ai/alle CEL-tutor per riflettere sul ruolo di facilitatore/facilitatrice e per esercitarsi sulle tecniche di gestione di laboratori di competenza narrativa. Si prevede, infine, di organizzare eventi di *community building* in cui partecipino studenti e staff coinvolti/e nei diversi hub (per es., percorso di *mindfulness*, visite a musei, Giornata Europea delle Lingue).

3. Obiettivo generale dell'attività **English-Medium Instruction (EMI)** è di implementare il tutoraggio one-to-one sulla didattica accademica in lingua inglese, rivolta ai/alle docenti dell'Università di Trento che insegnano o intendono insegnare in lingua inglese come seconda lingua. Si intende anche avviare una comunità di pratica per la condivisione di esperienze comuni legate all'insegnamento a classi internazionali e interculturali in contesti accademici non anglofoni, con l'obiettivo di valorizzare le lingue straniere in quanto agenti di costruzione di comunità plurali e aperte. Le attività previste consistono nell'offerta di un percorso di consulenza personalizzata costituito da un minimo di 3 e un massimo di 7 incontri con un/a Collaboratore o Collaboratrice Esperto/a Linguistico/a (CEL) del Centro Linguistico di Ateneo, madrelingua inglese, con competenze ed esperienza nell'insegnamento in lingua inglese in contesti accademici non anglofoni, oltre a fornire un'occasione di osservazione in aula o, quando questo non fosse possibile, di analisi di una lezione videoregistrata, per riflettere sulla didattica in lingua inglese nel contesto dell'aula universitaria. Si costituirà una comunità di pratica sulla didattica accademica in lingua inglese, aperta alla comunità docente dell'Ateneo, come opportunità per condividere esperienze e riflettere su pattern comuni dell'EMI in ambito accademico e nell'ambito di diverse discipline in contesti interculturali e interlinguistici. Un'attività di formazione su EMI verrà offerta ai/alle CEL-tutor coinvolti/e.

## Responsabilità e collegamenti

La responsabilità dell'Azione è del Centro Linguistico di Ateneo in sinergia con la Delegata del Rettore al Centro Linguistico di Ateneo, la Delegata del Rettore alle politiche linguistiche di Ateneo e la Prorettrice alla didattica, in connessione con diverse strutture interne ed esterne. In particolare: Associazione Culturale Glow, Dipartimento Istruzione e Cultura della Provincia autonoma di Trento, Dipartimento di Lettere e Filosofia, Centro Studi Interdisciplinari di Genere (Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale), Ufficio ammissioni e inclusione dell'Ateneo, Divisione centro linguistico e Test Center di Ateneo, FormID – Teaching and Learning Centre UniTrento, e i laboratori afferenti al Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive: Laboratorio di Osservazione, Diagnosi, Formazione – ODF Lab, Laboratorio di Tecniche di Analisi e Modificazione del Comportamento – TeamLab, PsyHuman Lab.

## 55. FLEX-DID - Flessibilità e sostenibilità della struttura organizzativa degli insegnamenti

### Area Strategica: Didattica, Connesse: Fattori abilitanti e tecnologie

L'Ateneo intende mirare ad una maggiore flessibilità dell'offerta formativa per rispondere alle esigenze professionali richieste, mantenendo attrattività e competitività nel panorama educativo attuale, in cui si rileva anche un aumento degli iscritti alle università telematiche e una diminuzione degli studenti che possono frequentare i corsi.

Il primo obiettivo è rendere i **corsi di laurea più flessibili**. Questo significa ripensare la struttura dei corsi in modo che possano adattarsi meglio alle diverse necessità degli studenti, permettendo percorsi di studio più personalizzati e modalità di frequenza che tengano conto delle varie situazioni personali, sia di tipo lavorativo, che di tipo economico.

Il secondo obiettivo riguarda l'**attrattività** dei corsi. È necessario creare percorsi formativi capaci di catturare l'interesse degli studenti, anche di quelli che attualmente si iscrivono alle università telematiche o decidono di non iscriversi proprio, attraverso metodologie didattiche innovative e coinvolgenti.

Il terzo obiettivo si concentra **sull'integrazione delle nuove tecnologie** nei percorsi formativi universitari. La digitalizzazione che caratterizza gli studenti di oggi rende fondamentale ripensare la didattica universitaria sfruttando le potenzialità degli strumenti digitali: dalle piattaforme di e-learning ai laboratori virtuali, dalla realtà aumentata ai sistemi di apprendimento interattivo. Tutto questo senza rinunciare alla caratteristica del nostro Ateneo di volere la presenza e di voler offrire a tutti esperienze qualificate di presenza e socializzazione durante la formazione universitaria.

Il quarto obiettivo punta a costruire corsi più **allineati con le richieste del mercato** del lavoro. La formazione universitaria deve preparare gli studenti alle professioni attuali e future attraverso una revisione dell'offerta formativa che integri solide basi teoriche con competenze specialistiche e trasversali, direttamente spendibili nel mondo del lavoro.

Si propongono quattro modelli di flessibilità organizzativa da sperimentare con tre-quattro corsi di studio e poi eventualmente implementare ulteriormente:

1. **Corsi intensivi.** Prevedere, all'interno di un Corso di studi, due insegnamenti fondamentali che svolgono una settimana di lezioni intensive (20- 25 ore per insegnamento), proseguire il corso in modalità blended e successivamente un nuovo momento intensivo in presenza (3 giorni) alla fine del corso, prima dell'esame, utile per discutere temi aperti, rivedere insieme i lavori svolti.
2. **Blended learning (BL).** L'utilizzo di un metodo blended comporta una alternanza di lezioni online e di lezioni in presenza. Le tecnologie devono servire a potenziare gli obiettivi di apprendimento che si vuole che gli studenti conseguano. Il blended learning rende possibile la personalizzazione didattica, in tempi più distesi, con un continuo accesso alle risorse, con interazioni sincrone o asincrone in presenza o a distanza, combinando e integrando strategie, strumenti e attività tra presenza e distanza. L'IA generativa (LLM) potrebbe essere utilizzata nel BL sia nell'assunzione di ruoli funzionali, per creare spiegazioni o strutture, sintetizzare, tradurre, classificare, fornire feedback personalizzati, che per assumere ruoli interattivi nell'assistere nella revisione e nella pratica, aiutare a migliorare le abilità di scrittura, offrire istruzioni e spiegazioni personalizzate.
3. **Insegnamento per moduli.** Organizzazione modulare dei corsi dello stesso ambito disciplinare, in modo che lo studente possa scegliere i moduli che preferisce.

4. **Micro-credentials.** Moduli di 2-3 crediti che verranno riconosciuti con un open badge che certifica la competenza acquisita.

Inoltre, in collegamento con l'Azione 52. SPAZI, al fine di dotare l'Ateneo di spazi attrezzati per la didattica di nuova generazione, all'interno dell'Azione verrà condotto uno studio per **l'individuazione del modello didattico più adeguato**, combinato alla componente logistica e tecnologica più idonea, da adottare per **aule sperimentali**. Sulla base dell'eventuale finanziamento esterno PRO3, inoltre, si valuterà anche la possibilità di adattare e modificare alcune aule in ogni dipartimento per attività partecipative e lezioni blended, con attrezzature specifiche che possano essere utilizzate anche nell'ambito delle attività di formazione ampia e diffusa.

## **Responsabilità e collegamenti**

La referente dell'Azione è la Prorettrice alla didattica, insieme al Coordinatore del FormID e alla Direzione didattica e servizi agli studenti. L'azione dovrà essere coordinata in maniera stabile e continuativa con i /le Direttori/trici dei Dipartimenti e con i Coordinatori/trici dei corsi di studio. È previsto anche il coinvolgimento della Direzione patrimonio immobiliare e della Direzione servizi digitali e bibliotecari con il Delegato del Rettore per i servizi e le tecnologie informatiche, per quanto riguarda la progettazione/ adeguamento delle aule.

## 56. FABLAB - Potenziamento ed estensione dei FABrication LABoratory di Ateneo

### Area Strategica: Terza Missione, Connesse: Didattica

Il **FABLAB** è un **laboratorio** che offre strumenti di fabbricazione digitale (come stampanti 3D, laser cutter, macchine CNC, microcontrollori, ecc.), un luogo dedicato alla **sperimentazione aperta e libera** con lo scopo di stimolare la **creatività e l'innovazione**, dove gli studenti possono sviluppare e condividere le proprie idee, supportati con attività di tutoraggio e workshop attraverso il processo di progettazione e prototipazione.

L'Azione prevede l'ampliamento e la diversificazione dei FabLab di Ateneo, elevando le attività già svolte presso il Fablab allo status di **facility distribuita di Ateneo**, al servizio di tutti i dipartimenti e della maggior parte delle sedi, con finalità di didattica e di terza missione.

Per l'Area Didattica, l'obiettivo è ampliare l'offerta formativa con un focus sull'innovazione tecnologica e rispondere alle crescenti esigenze di competenze digitali provenienti dal mondo del lavoro e dalla società. Nei Dipartimenti e Centri saranno promosse attività laboratoriali, sia curriculari che extracurriculari, finalizzate a sperimentare metodi di insegnamento attivi e partecipativi, con un forte orientamento all'applicazione pratica delle conoscenze.

Per quanto riguarda l'Area Terza Missione, l'obiettivo è quello di **potenziare la capacità di progettazione**, sviluppo, sperimentazione, attuazione e validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca e per il coinvolgimento della società, rafforzando l'immagine dell'Ateneo e la visibilità interna ed esterna dei risultati della ricerca.

Nel triennio 2025-2027 si prevede l'espansione delle attività del laboratorio presso il Polo Ferrari e l'apertura di due nuove sedi specializzate a Rovereto e in centro città. In particolare:

- **Consolidamento del FabLab al Polo Ferrari.** Il FabLab attuale continua nelle sue attività al servizio di tutti gli studenti/sse di collina, formando gli stessi ad una cultura del fare/creare e della prototipazione, con un approccio formativo misto curriculare/extra curriculare. Dal punto di vista della Terza Missione, scopo di questo laboratorio è favorire le collaborazioni scientifiche con il territorio e con gli enti di terzo settore.
- **Nuova sede a Rovereto.** Creare un laboratorio in collaborazione con il corso di laurea magistrale in ingegneria biomedica e il PROM, specializzato in manifattura avanzata e materiali, con un focus sull'integrazione tra ingegneria industriale e informatica. Le attività di Terza Missione di questo laboratorio sono rivolte verso il mondo industriale.
- **Laboratorio in centro città.** Sviluppare una struttura di introduzione alle tecnologie (prototipazione/multimediali/etc), rivolto a tutti gli studenti/sse di valle, valutando anche il coinvolgimento del Comune di Trento attraverso il Protocollo UniCittà. Per quanto riguarda la Terza Missione, le attività sono rivolte alla cittadinanza, con particolare attenzione alla popolazione studentesca della città e dell'intero territorio e in generale a qualunque cittadino interessato.

I risultati attesi dell'Azione sono il potenziamento della didattica innovativa e digitale e della capacità di ricerca applicata, la creazione di spazi multifunzionali che possano anche essere volano di collaborazione, supportino la formazione di docenti e lo sviluppo di competenze avanzate tra gli studenti/sse, nonché un maggiore coinvolgimento della comunità accademica e locale.

### Responsabilità e collegamenti

Il referente per l'Azione è il Prorettore alla terza missione e ai rapporti con la scuola, con il coinvolgimento attivo di tutti i Dipartimenti di Ateneo e la collaborazione dei referenti del corso di Ingegneria Biomedica a

Rovereto. Collaboreranno inoltre soggetti esterni quali: Associazione Culturale Glow, PROM, Fondazione Hub Innovazione Trentino, IPRASE, la Rete STAARR per la Robotica Educativa, il Comune di Rovereto, il Comune di Trento ed enti del terzo settore.

## 57. RAP-SOC - Sviluppo dei rapporti con la società attraverso un coordinamento e potenziamento delle attività di Terza Missione

### Area Strategica: Terza Missione

Molteplici sono le attività di Terza Missione promosse dall'Ateneo e dai suoi Dipartimenti e Centri che contribuiscono a rafforzare l'immagine dell'Ateneo, puntando a una sempre maggiore visibilità interna ed esterna dei risultati della ricerca.

Al fine di potenziare la capacità di progettazione, sviluppo, attuazione e validazione dei linguaggi della comunicazione della ricerca e di un sempre più ampio coinvolgimento della società, si intende costituire un'unità di supporto alla coprogettazione e alla validazione di attività di Terza Missione nei confronti della società, che supporti i ricercatori nelle proprie attività di disseminazione della ricerca e favorisca un coordinamento interno, la collaborazione e il dialogo con enti del terzo settore e istituzioni del territorio trentino.

Le attività che verranno portate avanti nell'ambito dell'Azione sono le seguenti:

- Fornire **supporto a Dipartimenti** e ricercatori nella **progettazione di attività di Terza Missione**, da utilizzare come strumenti efficaci di disseminazione dei risultati della ricerca.
- Assistere i Dipartimenti nella ricerca e **nell'ottenimento di finanziamenti esterni** per la realizzazione di iniziative di Terza Missione.
- Promuovere collaborazioni e **dialogo con enti del terzo settore e istituzioni**, contribuendo al rafforzamento del tessuto sociale trentino e posizionando l'Università come motore di sviluppo territoriale.
- Favorire la diffusione e l'adozione di buone pratiche per la **valutazione dell'impatto** delle attività di terza missione, anche al fine di migliorare le attività di rendicontazione richieste dell'ANVUR.

### Responsabilità e collegamenti

Il referente per l'Azione è il Prorettore alla terza missione e ai rapporti con la scuola, con il coinvolgimento attivo di tutti i Dipartimenti e Centri e con la collaborazione di Fondazione Hub Innovazione Trentino, i Comuni di Trento e di Rovereto, enti del terzo settore.

## 58. AI\*GOV - Realizzazione di un framework regolatorio per l'uso dell'intelligenza artificiale generativa all'interno dell'Ateneo

**Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie. Connessi: Didattica, Ricerca**

L'Ateneo riconosce l'Intelligenza Artificiale Generativa come una tecnologia dirompente che richiede un approccio strategico e sistematico per massimizzare le opportunità e gestire i potenziali rischi.

L'obiettivo è sviluppare una governance per l'utilizzo dell'AI generativa, promuovendo innovazione, etica e trasparenza nelle attività didattiche, di ricerca e amministrative.

In una fase iniziale verranno elaborate **policy generali** sull'impiego dell'AI generativa, seguite da **linee guida specifiche per la didattica, la ricerca e l'amministrazione**, tenendo conto delle peculiarità di ciascun ambito, con l'obiettivo di migliorare, attraverso l'uso consapevole della tecnologia di AI Generativa, la qualità dell'insegnamento, aumentare la produttività nella ricerca e ottimizzare i processi amministrativi, garantendo sempre la protezione dei dati e la conformità alle normative.

### **Responsabilità e collegamenti**

Il referente per l'Azione è il Rettore, coadiuvato dai componenti del Comitato Guida.

Sono coinvolti inoltre il Delegato del Rettore a Servizi e tecnologie informatiche e il Dirigente della Direzione servizi digitali e bibliotecari.

## 59. AI\*RAG - Realizzazione di una piattaforma AI RAG integrata con Service Desk

### Elemento trasversale: Fattori abilitanti e tecnologie

Obiettivo dell'Azione è lo sviluppo di una **piattaforma scalabile di AI RAG (Retrieval-Augmented Generation)** progettata per offrire supporto automatizzato in linguaggio naturale agli utenti dei Servizi di Ateneo.

La piattaforma integrerà modelli di intelligenza artificiale generativa con la Knowledge Base documentata in Service Desk, in sinergia con l'Azione 45. DIGIT che agirà come un assistente esperto, utilizzando la Knowledge Base per fornire risposte precise, personalizzate e chiare alle richieste espresse in linguaggio naturale. Questa tecnologia rappresenta una soluzione ideale per **potenziare l'helpdesk**, offrire assistenza tecnica e ottimizzare l'accesso alle informazioni all'interno di grandi archivi di dati.

In particolare, le attività previste sono le seguenti:

- Individuazione dell'ambito di supporto, con particolare riferimento al supporto studenti.
- Progettazione tecnologica, ovvero scelta dell'architettura e dei servizi da utilizzare.
- Progettazione organizzativa della soluzione, in particolare per quanto riguarda metodologie e pratiche di popolamento della Knowledge Base affinché possa essere efficacemente usata da una AI.
- Realizzazione della soluzione tecnologica.
- Consolidamento e costituzione della Knowledge Base perché risponda ai criteri individuati.
- Progettazione e configurazione del Servizio in Service Desk.
- Esercizio controllato e, successivamente, in produzione.
- Espansione ad ulteriori ambiti. Alla fine del triennio ci si aspetta una capacità di dare supporto totalmente automatizzato tramite AI nell'ambito di realizzazione in almeno il 50% dei casi.

### Responsabilità e collegamenti

I referenti per l'Azione sono il Dirigente della Direzione servizi digitali e bibliotecari, con l'Ufficio soluzioni emergenti, in collaborazione con la Direzione didattica e servizi agli studenti.

## 60. IGIA - Iniziativa per la Governance dell'Intelligenza Artificiale in Ateneo

**Area Strategica: Ricerca. Connessi: Elemento trasversale Fattori abilitanti e tecnologie, Area Strategica Didattica**

L'Azione mira a promuovere un utilizzo consapevole, etico e conforme alla normativa dell'Intelligenza Artificiale in Ateneo, attraverso la mappatura dei sistemi esistenti, lo sviluppo di percorsi formativi dedicati e la definizione di una struttura di governance per il monitoraggio e la *compliance*.

L'Azione si fonda sulla crescente rilevanza che l'intelligenza Artificiale riveste e continuerà a rivestire nei processi di ricerca, formazione e gestione amministrativa in università. Il carattere pervasivo e trasformativo dell'Intelligenza Artificiale determina un impatto significativo su una vasta gamma di attività dell'Ateneo, che, a seconda delle modalità di utilizzo, possono risultarne sensibilmente potenziate oppure, al contrario, compromesse ed esposte a rischi operativi, etici e giuridici. In questo scenario, la conoscenza e l'osservanza dei principi etici e dei requisiti normativi definiti a livello europeo e nazionale rappresentano condizioni imprescindibili per orientare l'impiego dell'Intelligenza Artificiale verso obiettivi *human-centered*, diretti all'avanzamento scientifico, all'innovazione didattica e alla qualità dei servizi.

L'Azione, di durata biennale (2026-2027), si sviluppa lungo tre direttrici strategiche:

1. una **mappatura dei sistemi e modelli** di Intelligenza Artificiale sviluppati o utilizzati all'interno dell'Ateneo;
2. la progettazione e l'avvio di un **programma formativo** sui profili etici, giuridici e organizzativi dell'Intelligenza Artificiale rivolto tanto a sviluppatori (**providers**) quanto a utilizzatori (**deployers**), da riproporre con cadenza annuale;
3. la definizione di una proposta di **struttura di governance** dedicata alla **valutazione della compliance** e al **monitoraggio della Intelligenza Artificiale in Ateneo**.

### Responsabilità e collegamenti

I referenti per l'Azione sono i proff. Elisa Ricci (DISI) e Carlo Casonato (DFG), in raccordo con la Prorettrice alla Ricerca. È previsto un coordinamento con i responsabili dell'Azione 58.AI\*GOV, per gli aspetti relativi alle policy sull'impiego dell'Intelligenza Artificiale generativa in Ateneo ( Rettore), e dell'Azione 1.FormID per le iniziative in ambito formativo (Prorettrice alla Didattica e Coordinatrice FormID).

Si prevede inoltre un confronto con la Fondazione Bruno Kessler, in particolare sulle iniziative di formazione, anche alla luce della recente istituzione di un gruppo di lavoro dedicato al tema "AI *compliance*".