

PIANO STRATEGICO

2026–2028

Libera Università di Bolzano



Introduzione

Obiettivo del piano strategico

Il presente piano strategico costituisce il documento di pianificazione della Libera Università di Bolzano — di seguito unibz — e definisce i valori fondamentali, la visione e la missione dell'Ateneo. Esso individua inoltre gli obiettivi pluriennali dell'Università, fornendo un quadro di riferimento per le future decisioni strategiche a livello di Ateneo e di Facoltà. Contestualmente, il piano stabilisce il quadro di riferimento per la pianificazione operativa triennale e annuale delle Facoltà e delle unità organizzative, ponendo le basi per l'adozione e l'attuazione sistematica di una concezione condivisa della qualità in tutti gli ambiti di attività dell'Università. A tal fine, unibz si orienta ai principi e ai criteri definiti nel documento "Politiche di Ateneo per la Qualità". Viene così avviato un processo di miglioramento continuo volto a consentire la verifica costante e lo sviluppo progressivo di strutture, processi e risultati.

Genesi del piano strategico

Nel 2024 la Libera Università di Bolzano ha deciso di elaborare un piano strategico pluriennale, finalizzato a definire gli obiettivi di medio e lungo periodo dell'Ateneo e a delinearne l'orientamento strategico per gli anni a venire. Occasione per tale decisione è la scadenza al 31 dicembre 2025 dell'accordo programmatico stipulato con la Provincia autonoma di Bolzano. L'accordo programmatico disciplina, ai sensi dell'art. 9 della legge provinciale n. 14 del 13 dicembre 2006, per un periodo triennale, i contributi finanziari destinati allo svolgimento delle attività ordinarie dell'Università, nonché gli obiettivi concordati congiuntamente tra unibz e la Provincia autonoma di Bolzano. In tale contesto, si rende pertanto necessario definire con chiarezza il futuro orientamento strategico e gli obiettivi dell'Università, in particolare in vista del rinnovo dell'accordo programmatico.

Il piano strategico è stato elaborato attraverso un processo di interazione reciproca tra il Direttivo universitario, il Consiglio dell'Università e il Senato accademico.

Un riferimento centrale per l'elaborazione degli obiettivi strategici è costituito dagli esiti della processo di accreditamento periodico condotta dall'ANVUR nel 2019. In tale occasione, unibz ha ottenuto il giudizio complessivo "B – pienamente soddisfacente" e un accreditamento con validità quinquennale. Nel periodo 2020 – 2022, nell'ambito dell'accordo programmatico con la Provincia autonoma di Bolzano, l'Università ha realizzato una strutturata analisi, finalizzata a esaminare in modo sistematico la propria situazione strategica di partenza e a porre le basi per un'evoluzione fondata delle attività di didattica, di ricerca e nell'amministrazione.

Tale analisi ha incluso una valutazione esterna delle Facoltà nei settori della ricerca, della didattica/offerta formativa e della terza missione. Parallelamente, le strutture e i processi amministrativi sono stati sottoposti a una revisione approfondita, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, la trasparenza e i processi decisionali. Un ulteriore ambito di analisi ha riguardato l'evoluzione dei costi e la pianificazione finanziaria, al fine di individuare potenziali margini di ottimizzazione e garantire la sostenibilità finanziaria dello sviluppo strategico nel lungo periodo. Sulla base di questi risultati è attualmente in corso una revisione dell'attuale struttura di

governance e organizzativa dell'Università. Questa revisione viene svolta da un gruppo di lavoro appositamente istituito, di cui fanno parte esperte ed esperti interni ed esterni, nonché rappresentanti della Provincia autonoma di Bolzano.

Le evidenze emerse da tale analisi costituiscono la base di riferimento per la definizione del profilo e per la successiva evoluzione strategica dell'Università. Esse confluiscono direttamente nel presente piano strategico e orientano il posizionamento dell'Ateneo nel contesto nazionale e internazionale, nonché l'allineamento alle esigenze del territorio, in particolare nell'ambito della terza missione.

Un ulteriore elemento fondamentale è rappresentato dal workshop del Consiglio dell'Università e del Senato accademico tenutosi nel luglio 2024. Il workshop, organizzato annualmente e al quale partecipano anche i membri del Senato accademico, è finalizzato allo scambio su questioni centrali dello sviluppo universitario. La scelta consapevole di sedi esterne a unibz favorisce il cambio di prospettiva e un confronto strategico aperto al di fuori della quotidianità universitaria. Nel corso di tale workshop sono stati affrontati temi chiave e orientati al futuro, che costituiscono una base importante per l'elaborazione degli obiettivi e della strategia complessiva di unibz. In gruppi di lavoro tematici, i membri del Consiglio dell'Università e del Senato accademico, insieme a rappresentanti del personale amministrativo, si sono confrontati sul rafforzamento dell'identificazione con unibz, sulla promozione di una cultura decisionale partecipativa e su procedure trasparenti. Inoltre, è stata discussa l'autonomia delle Facoltà, in particolare in relazione ai possibili ambiti di intervento e agli spazi di sviluppo. Un ulteriore focus ha riguardato la visione condivisa "unibz 2040", che apre prospettive per lo sviluppo a lungo termine dell'Università. I risultati dei gruppi di lavoro sono stati successivamente presentati e discussi congiuntamente, confluendo come preziosi impulsi nel processo di riflessione strategica.

I risultati del workshop sono confluiti come impulso nelle discussioni di un ulteriore workshop del Consiglio dell'Università, tenutosi il 31 gennaio 2025. In tale contesto sono stati rielaborati il profilo dell'Università, definiti i valori fondamentali e formulate la visione e la missione per i prossimi anni.

A integrazione di ciò, nell'ambito di un approccio bottom-up, sono state raccolte idee e proposte che sono state presentate e discusse il 9 aprile 2025 durante un workshop del Senato.

Sulla base di un'analisi SWOT, che ha evidenziato non solo i punti di forza e di debolezza, ma anche le sfide e le opportunità, il Consiglio dell'Università ha definito, in un ulteriore workshop tenutosi l'11 aprile 2025, l'orientamento strategico e i principali ambiti di intervento prioritari per i prossimi anni. A tal fine sono confluiti, oltre ai risultati del workshop del Senato, anche quelli dell'analisi di sede 2020–2022. Quest'ultima ha compreso sia una valutazione esterna delle Facoltà nei settori della didattica, della ricerca e della terza missione, sia un'analisi dei processi di lavoro interni e dell'andamento dei costi condotta da un esperto esterno.

Successivamente, il Direttivo universitario ha fornito alle facoltà un riscontro sui loro contributi — in coerenza con gli ambiti strategici di intervento definiti dal Consiglio dell'Università — e le ha incoraggiate a proseguire nell'elaborazione dei piani strategici triennali.

Gli ambiti strategici di intervento qui definiti vengono concretizzati e ampliati nell'accordo programmatico con la Provincia autonoma di Bolzano per il finanziamento dell'Università per il periodo 2026–2028. I due documenti sono pienamente coerenti tra loro: il piano strategico definisce la visione e gli obiettivi istituzionali dell'Università, mentre l'accordo programmatico ne garantisce l'attuazione attraverso risorse vincolate e obiettivi operativi complementari.

Monitoraggio e governance del piano strategico

Per accompagnare l'attuazione del piano strategico, l'Università istituisce un gruppo di lavoro incaricato del monitoraggio e della valutazione periodica degli obiettivi definiti.

La base del monitoraggio è costituita dagli obiettivi e dagli indicatori del piano strategico, nonché dagli obiettivi e dagli obblighi di rendicontazione stabiliti nell'accordo programmatico con la Provincia autonoma di Bolzano. Attraverso il confronto sistematico di questi documenti di governance e il sistema di rendicontazione annuale nei confronti della Provincia, viene garantito l'allineamento coerente tra obiettivi strategici, misure operative ed esigenze di reporting.

Il gruppo di lavoro redige di norma un rapporto annuale sullo stato di attuazione del piano strategico. Tale rapporto evidenzia il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, i progressi conseguiti ed eventuali necessità di adeguamento. Il documento viene presentato agli organi universitari competenti e costituisce la base per le decisioni relative all'ulteriore sviluppo e alla governance delle misure strategiche.

Contesto e posizionamento

La Libera Università di Bolzano è stata fondata il 31 ottobre 1997 come università non statale. La base giuridica della sua istituzione è rappresentata dalla legge n. 127/1997, nota anche come cosiddetta legge Bassanini, che prevede la creazione di un'università non statale nel territorio della Provincia autonoma di Bolzano, che possa rilasciare titoli di studio aventi valore legale. In conformità a tale legge, l'Università è chiamata a promuovere e sviluppare la collaborazione scientifica con università e istituti di ricerca di altri Stati, in particolare dei Paesi membri dell'Unione europea.

La dotazione finanziaria dell'Università è garantita dalla legge Bassanini all'interno di un quadro istituzionale e cooperativo chiaramente definito tra lo Stato e la Provincia autonoma. In tale contesto, la Provincia autonoma di Bolzano si fa carico della quota principale del finanziamento e assicura, con cadenza triennale, lo sviluppo a lungo termine e il funzionamento ordinario dell'Università. A integrazione di ciò, lo Stato italiano contribuisce con un importo comparativamente più contenuto, derivante dalle disposizioni dell'Accordo di Milano del 2009. Tale quota di finanziamento statale è inferiore al 10% del bilancio complessivo dell'Università.

La legge Bassanini consente inoltre all'Università di effettuare chiamate dirette dall'estero fino al 70% della dotazione di personale. Infine, la legge Bassanini prevede che l'Università di Bolzano possa istituire una Facoltà di Scienze della Formazione.

In quanto università non statale, la Libera Università di Bolzano dispone di una struttura organizzativa e di governance che si differenzia in aspetti essenziali da quella delle università statali. Al vertice dell'ateneo vi è il Presidente/la Presidente del Consiglio dell'Università, che è anche rappresentante legale dell'Ateneo. L'organo centrale di decisione strategica è il Consiglio dell'Università. Quattro membri sono nominati dalla Provincia autonoma di Bolzano. Ne fanno inoltre parte il Rettore/la Rettrice, un membro nominato dal Senato accademico che non sia contemporaneamente membro della comunità universitaria, nonché un/una rappresentante di studenti e studentesse. Il Direttore/la Direttrice partecipa alle sedute con voto consultivo. Il Consiglio dell'Università rispecchia e rappresenta sia la pluralità linguistica del territorio sia diversi ambiti della società, tra cui l'economia, la cultura e l'istruzione, ed è responsabile dell'orientamento strategico dell'Università.

Le questioni accademiche dell'Università rientrano nella responsabilità del Rettore/della Rettrice, nominato/a dal Consiglio dell'Università previa consultazione del Senato accademico. Il Rettore/la Rettrice è affiancato/a da due Prorettori/Prorettrici nonché dal Senato, di cui fanno inoltre parte i e le Presidi delle Facoltà. La pianificazione e il coordinamento a livello di ateneo nei settori della didattica e della ricerca avvengono attraverso la Commissione per gli Studi e la Commissione di Ricerca, ciascuna coordinata dal Prorettore/dalla Prorettrice competente. I e le Vicepresidi delle Facoltà nonché — nel caso della Commissione di Ricerca — i Direttori e le Direttrici dei Centri di Competenza sono membri delle rispettive commissioni.

Per le questioni amministrative e infrastrutturali è responsabile un Direttore/una Direttrice. Il/la Presidente, il Rettore/la Rettrice e il Direttore/la Direttrice costituiscono congiuntamente il Direttivo universitario. Questo organo si riunisce regolarmente, prepara le decisioni degli organi competenti, ne coordina i contenuti e affronta questioni operative e strategiche.

Questa chiara ripartizione dei ruoli e lo stretto coordinamento tra la leadership strategica, accademica e amministrativa consentono una gestione efficiente dell'Università.

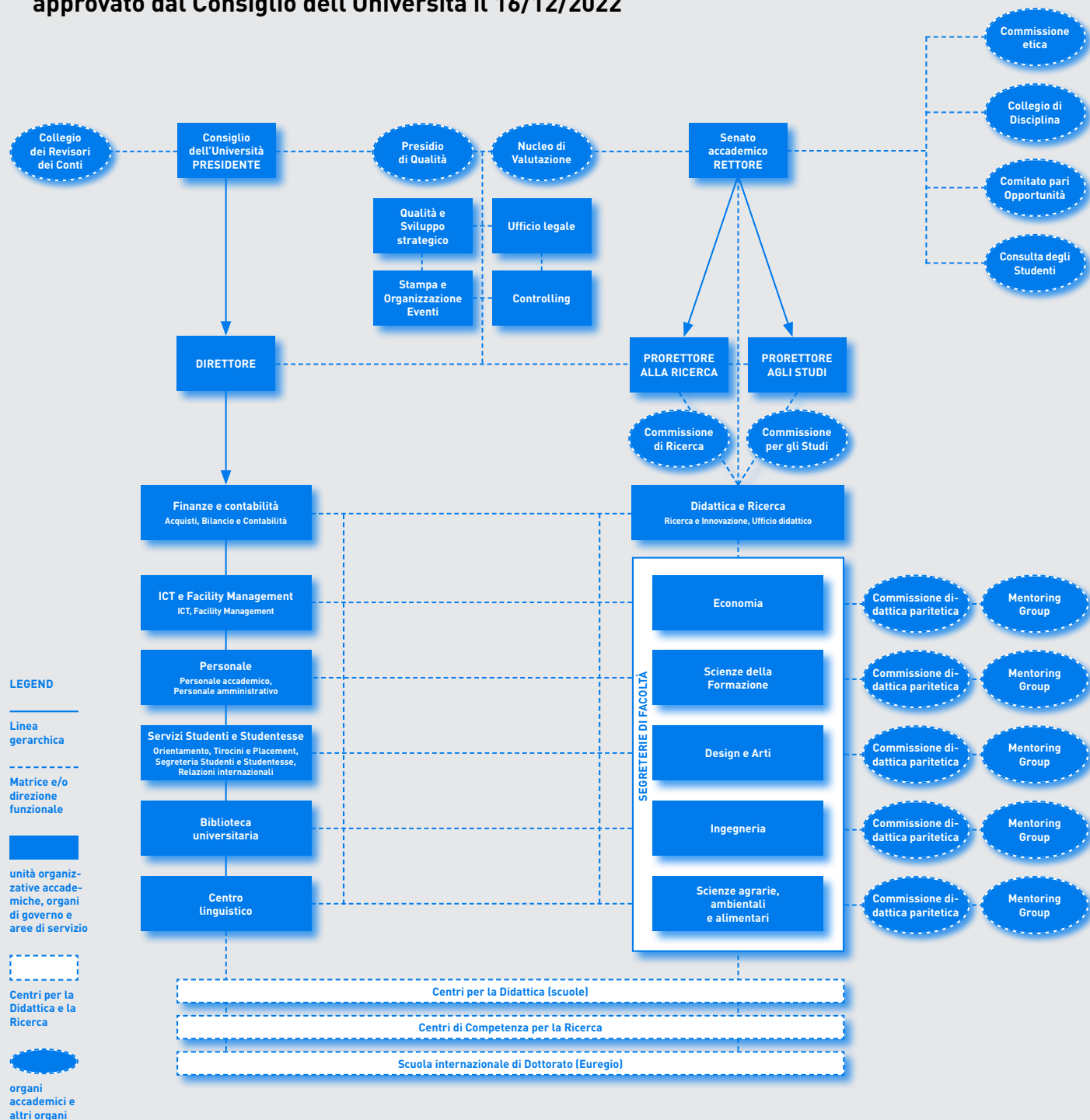
Fin dalla sua fondazione, l'Università vive e promuove la diversità linguistica e culturale della Provincia, che si configura come punto di incontro tra l'area culturale tedesca e quella italiana. L'offerta formativa plurilingue rappresenta un elemento distintivo dell'Ateneo strettamente connesso a una forte dimensione di internazionalizzazione.

Tutti i corsi di laurea e alcuni corsi di laurea magistrale di unibz sono strutturati in forma trilingue; inoltre, un corso di laurea magistrale a ciclo unico è quadrilingue. Studenti e studentesse acquisiscono competenze disciplinari in lingua tedesca, italiana e inglese, nonché in lingua ladina, raggiungendo entro il conseguimento del titolo livelli linguistici elevati: C1 nella seconda lingua e almeno B2 nella terza.

Alla luce del particolare contesto linguistico e culturale della Provincia autonoma di Bolzano e del mandato istituzionale della Libera Università di Bolzano, l'ateneo gode di una speciale autonomia nella definizione dell'offerta formativa. Il decreto legislativo n. 18/2018 prevede infatti che, nei percorsi di studio, l'Università trasmetta le competenze necessarie per una partecipazione attiva alla vita culturale, economica e sociale nonché per l'accesso al mercato del lavoro locale. In tale contesto, unibz è autorizzata ad ampliare, in tutti i corsi di laurea e corsi di laurea magistrale, la quota dei settori scientifico-disciplinari afferenti alle discipline linguistiche e letterarie oltre i requisiti minimi previsti dalle rispettive disposizioni ministeriali. Ciò

Modello organizzativo

approvato dal Consiglio dell'Università il 16/12/2022



rafforza il profilo plurilingue dell'Università e ne sottolinea il ruolo di istituzione centrale per la formazione e la produzione di conoscenza nel contesto regionale.

Il plurilinguismo di unibz si riflette in una popolazione studentesca di composizione internazionale nonché in un corpo accademico proveniente da diversi Paesi e tradizioni scientifiche. Le lingue di lavoro quotidiane dell'Università sono il tedesco, l'italiano, l'inglese e il ladino.

Inoltre, unibz tiene da sempre conto delle specificità regionali dell'Alto Adige nella definizione dei contenuti della didattica e della ricerca. Nella Provincia autonoma di Bolzano il mercato del lavoro si fonda storicamente sul settore pubblico e sul sistema dell'istruzione, pilastri dell'assetto istituzionale locale. Accanto a questi e ai settori trainanti del turismo e dell'agricoltura, riveste un ruolo strutturale il mondo del sociale e del Terzo Settore, che attraverso un modello di sussidiarietà avanzato gestisce servizi essenziali e garantisce coesione alla comunità. Il tessuto economico è completato dalla capillare presenza di piccole e medie imprese, che agiscono in stretta sinergia con un welfare territoriale altamente specializzato.

unibz si sente fortemente radicata nel contesto territoriale. Ciò è testimoniato dalle numerose collaborazioni e convenzioni quadro con i principali enti di ricerca del territorio, quali Eurac Research, il Centro di Sperimentazione Laimburg e Fraunhofer Italia; con le diverse rappresentanze di interessi, tra cui Confindustria Alto Adige, l'Unione agricoltori e coltivatori diretti sudtirolesi (Südtiroler Bauernbund), l'Unione commercio turismo servizi Alto Adige (HGV), e lvh-apa; nonché con enti locali quali i Comuni di Bolzano e Merano, istituti bancari locali e diversi ordini professionali nei settori della revisione e consulenza fiscale, del giornalismo, dell'ingegneria, della professione forense e altri ambiti affini.



Questa forte integrazione regionale è ulteriormente rafforzata all'interno dell'Università dai Centri di Competenza. Questi centri, attualmente 9, operano come unità organizzative a carattere temporaneo e concentrano attività di ricerca interdisciplinare, interfacoltà o tematica di particolare rilevanza regionale, contribuendo in modo mirato alla definizione e al rafforzamento del profilo dell'Università.

La Libera Università di Bolzano si è affermata come istituzione formativa centrale nel panorama educativo dell'Alto Adige, un territorio che tradizionalmente presenta una quota di laureate e laureati inferiore alla media. Ciò è il risultato di un sistema formativo che si è sviluppato nel tempo e che punta sulle qualifiche di tipo professionale. In particolare, il sistema di formazione duale, insieme all'elevata rilevanza sociale ed economica dell'artigianato, rappresenta uno dei pilastri fondamentali del sistema formativo altoatesino. Il sistema duale offre percorsi di qualificazione precoce con un'elevata rilevanza per il mercato del lavoro. Esso è affiancato dalla formazione artigianale, nella quale il titolo di maestro artigiano e il suo riconoscimento come qualifica equiparabile a una laurea rivestono un ruolo centrale. Questa realtà contribuisce al fatto che una parte significativa di personale altamente qualificato non venga statisticamente rilevata come laureata o laureato.

In questo contesto, alla Libera Università di Bolzano spetta il ruolo peculiare di integrare il sistema formativo esistente attraverso percorsi di formazione accademica. La fondazione dell'Università è pertanto da intendersi anche come una misura mirata di politica educativa. Uno studio condotto da unibz evidenzia che una parte significativa delle laureate e dei laureati rimane sul territorio e che l'ingresso nel mercato del lavoro avviene in tempi rapidi, a conferma del forte radicamento regionale e della qualità della formazione orientata alle esigenze occupazionali.





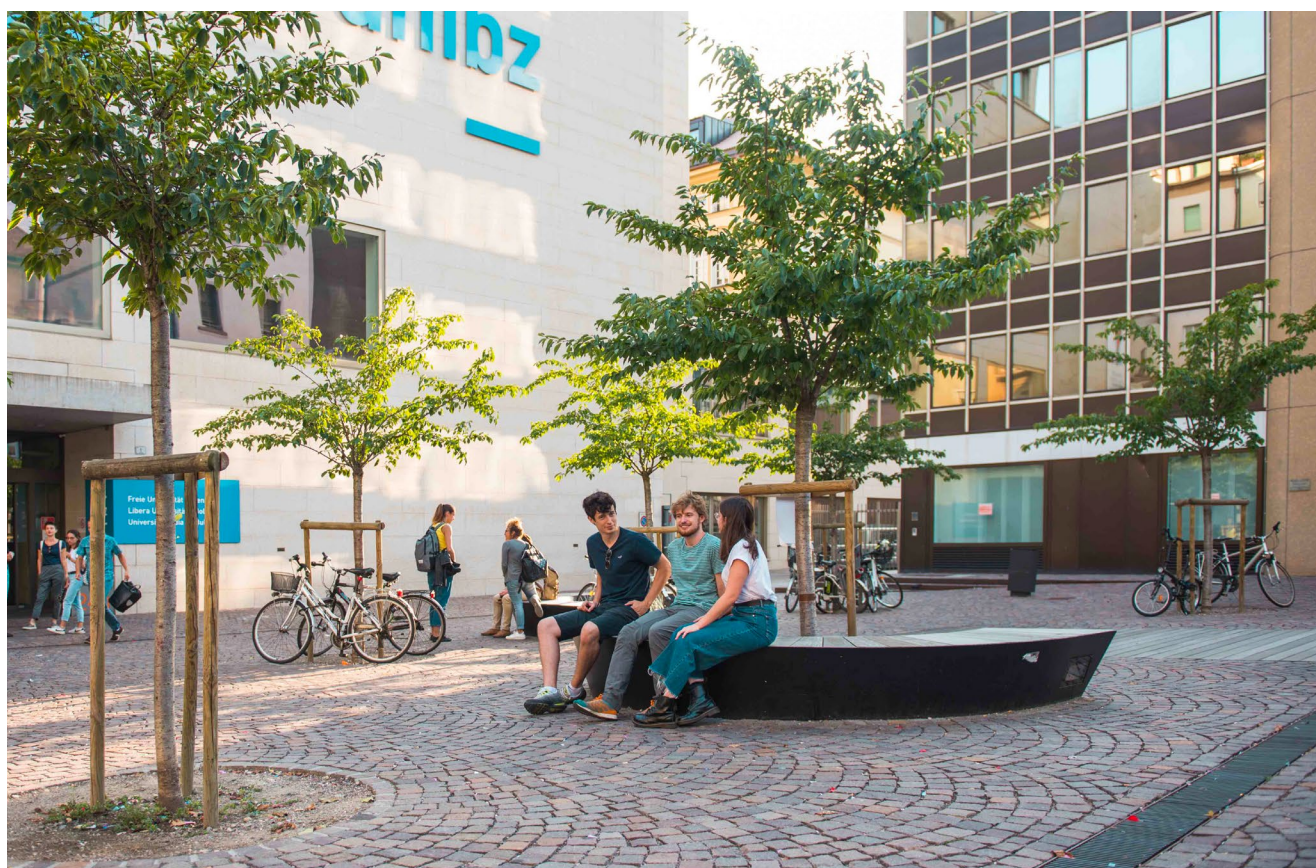
**Co-funded by
the European Union**



**Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Lìdia de Bulsan**

Allo stesso tempo, unibz è attiva ben oltre i confini provinciali e si è affermata come partner riconosciuta in reti nazionali e internazionali di formazione e ricerca. Attraverso solide cooperazioni internazionali nella didattica e progetti di ricerca transfrontalieri, contribuisce in modo significativo alla visibilità dell'Alto Adige nello Spazio europeo dell'istruzione superiore. A titolo esemplificativo si possono citare la collaborazione transfrontaliera avviata nel 2013 con le Università di Trento e di Innsbruck, la partnership con il Comune di Bolzano all'interno della rete europea EUniverCities, che promuove la cooperazione tra città di medie dimensioni e le loro università, nonché, più recentemente, l'alleanza SUNRISE. In qualità di membro di un consorzio composto da nove istituzioni universitarie europee, unibz ha l'opportunità di sviluppare una collaborazione istituzionale e transnazionale approfondita all'interno di una nuova rete dedicata a temi centrali per l'Università. unibz partecipa inoltre all'EDIH DIS-HUB – European Digital Innovation Hub Alto Adige. Nell'ambito di una rete sostenuta dalla Commissione europea, il DIS-HUB supporta imprese ed enti pubblici nei processi di trasformazione digitale e mette in rete gli attori regionali con le strutture europee di ricerca e innovazione. In questo contesto, unibz contribuisce con la propria competenza scientifica e rafforza il collegamento tra ricerca, didattica e sviluppo regionale

Questo continuo lavoro di costruzione e il costante sviluppo di unibz si riflettono, a ridosso del suo trentesimo anniversario, nei risultati ottenuti nei ranking nazionali e internazionali. Le posizioni positive rispecchiano l'orientamento strategico dell'Università verso l'internazionalità, il plurilinguismo e un'elevata qualità nella didattica, nella ricerca e nei servizi. Nel Times Higher



Education World University Rankings 2026, unibz è stata collocata nella fascia 401–500 a livello mondiale, su quasi 2.200 università valutate. Particolarmente rilevanti risultano i risultati nei settori della qualità della ricerca e dell'internazionalizzazione. In Italia, l'Università si posiziona al 20° posto su 57 atenei ed è prima a livello nazionale nella categoria International Outlook. Inoltre, nel ranking delle piccole università con fino a 5.000 studenti, unibz raggiunge il 14° posto a livello mondiale. unibz è inoltre presente nel QS World University Ranking, dove si colloca nella fascia 641–650 a livello mondiale, registrando miglioramenti rispetto all'anno precedente nelle performance complessive.

Nel ranking Censis 2024/25, unibz è stata nuovamente collocata al vertice, conquistando il primo posto tra le piccole università non statali in Italia con meno di 5.000 studenti, per l'ennesimo anno consecutivo.

Nell'anno accademico 2024/2025, la Libera Università di Bolzano conta complessivamente 4.156 studentesse e studenti iscritti a 43 programmi di studio, tra corsi di laurea, corsi di laurea magistrale e programmi di dottorato, percorsi di formazione avanzata e iniziative di apprendimento permanente, offerti nell'ambito di cinque Facoltà. La Libera Università di Bolzano è attualmente presente su quattro campus. Nel centro città di Bolzano hanno sede le Facoltà di Economia, Design e Arti, nonché Scienze agrarie, ambientali e alimentari, oltre i Centri di Competenza per la Sostenibilità, il Management delle Cooperative, il Diritto commerciale e il Diritto tributario internazionali, gli Ecosistemi di Innovazione per Contesti montani e la Salute delle Piante. Presso il NOI Techpark di Bolzano si trovano la Facoltà di Ingegneria e il Centro di Competenza internazionale sulle Fermentazioni degli Alimenti. La città di Bressanone ospita la Facoltà di Scienze della Formazione e i Centri di Competenza per l'Inclusione scolastica e per il Lavoro sociale e le Politiche sociali. A Brunico, unibz è presente con il corso di laurea in Management del Turismo, dello

Sport e degli Eventi e con il Centro di Competenza per il Turismo sostenibile. Nei quattro campus operano complessivamente oltre 800 persone, attive sia nell'ambito accademico sia in quello amministrativo.

Negli ultimi cinque anni il volume dei finanziamenti da terzi acquisiti è aumentato in modo significativo. Nel 2024, i fondi di terzi ammontavano a circa 20,5 milioni di euro, di cui quasi 14 milioni di euro derivanti da progetti di ricerca ottenuti tramite bandi competitivi e ulteriori circa 6,5 milioni di euro da progetti nell'ambito della didattica. Rispetto al 2020, anno in cui i finanziamenti di terzi per progetti di ricerca ammontavano ancora a 6,58 milioni di euro, si tratta di uno sviluppo di rilievo. Questa crescita è il risultato di un obiettivo strategico chiaramente definito, sancito negli accordi programmatici per i periodi 2020–2022 e 2023–2025. Per incrementare in modo mirato l'acquisizione di fondi di terzi, sono state attuate specifiche misure, in particolare il potenziamento del supporto amministrativo alla ricerca nelle fasi di presentazione delle domande e di gestione dei progetti. Questo sviluppo positivo sottolinea l'importanza di un'analisi approfondita del posizionamento strategico, che funge da base per la definizione della strategia complessiva.

Attraverso un'analisi complessiva dell'attuale contesto di riferimento, comprendente punti di forza e di debolezza nonché opportunità e rischi, è possibile sviluppare una pianificazione strategica concreta e realizzabile, in grado di sostenere in modo significativo l'orientamento futuro dell'Università.

Punti di forza Fattori interni

S1 **Interculturalità** grazie al posizionamento all'intersezione tra diverse culture e alla pratica quotidiana del multilinguismo vissuto come elemento distintivo e criterio centrale di attrattività per studenti e studentesse.

S2 **Diversità internazionale e locale** nella popolazione studentesca e nel personale accademico.

S3 **Rapporto ottimale** tra studenti e studentesse e docenti, favorito anche dalla presenza dell'Università in città periferiche.

S4 **Cooperazione** inter- e multidisciplinare tra le facoltà.

S5 **Forte rete di relazioni** con il contesto economico e sociale del territorio.

S6 **Elevate performance** nei ranking nazionali (CENSIS) ed internazionali (THE).

Punti deboli Fattori interni

W1 **Equilibrio linguistico**: difficoltà nel mantenere un equilibrio linguistico all'interno del personale accademico; l'interculturalità richiede un maggiore impegno per il dialogo e la comprensione reciproca delle diverse pratiche accademiche.

W2 **Numero ridotto di studenti e studentesse** in alcuni corsi di studio/Numero di studenti in alcuni corsi di studio con margini di crescita limitati.

W3 **Potenziale di sviluppo delle risorse di personale**, sia accademico sia amministrativo, ancora da rafforzare.

W4 **Piccole unità di ricerca** che necessitano di essere rafforzate per garantire continuità.

Opportunità Fattori esterni

01 **Cambiamenti geopolitici, digitalizzazione, cambiamento demografico e crescenti sfide socioeconomiche** come opportunità per reagire in modo proattivo.

02 **Apprendimento permanente:** ampliamento delle iniziative nell'ambito dell'apprendimento permanente e della formazione continua.

03 **Settore sanitario:** sviluppo di offerte bilingui interfacoltà per il settore sanitario, attualmente non coperte da altri attori locali.

04 **Ecosistema dell'innovazione:** integrazione nell'ecosistema tecnologico del NOI Techpark per il rafforzamento del trasferimento delle conoscenze, con integrazione di processi multidisciplinari nelle scienze sociali e culturali.

05 **Funzione di ponte:** posizionamento come science hub tra l'area di lingua italiana e quella di lingua tedesca.

06 **Regione come laboratorio di ricerca:** il contesto regionale come "free lab" per le scienze della formazione, le scienze culturali e sociali.

07 **Struttura cooperativa:** assetto istituzionale favorevole a collaborazioni efficaci tra ricerca e sistema economico.

08 **Natura internazionale del reclutamento accademico** come opportunità per favorire un processo di integrazione sempre più organico tra l'eccellenza scientifica internazionale e la realtà socioeconomica locale.

Rischi Fattori esterni

T1 **Facoltà di Scienze della Formazione:** università limitrofe con offerte formative analoghe con conseguente rischio di attrazione di studenti e studentesse.

T2 **Introduzione di percorsi ITS sul territorio** al di fuori dell'Università: elevata attrattività di percorsi formativi più brevi e orientati alla pratica.

T3 **Integrazione del Conservatorio** con possibili criticità organizzative e strategiche.

T4 **Cambiamento demografico:** riduzione del numero di studenti e studentesse.

T5 **Pianificazione triennale:** incertezza nella pianificazione a lungo termine.

Missione e valori

Valori fondamentali

Ogni università si fonda su un insieme di valori che ne orientano la missione istituzionale, plasmano la comunità accademica e ispirano la visione del futuro. I valori fondamentali della Libera Università di Bolzano esprimono ciò che l'Ateneo rappresenta e ciò a cui aspira, riflettendo l'impegno per l'eccellenza accademica, la crescita personale e l'impatto sociale. Essi contribuiscono a promuovere una cultura dell'integrità, dell'innovazione e dell'inclusione all'interno di un ambiente accademico aperto e orientato al futuro.

Plurilinguismo. L'approccio plurilingue, che riconosce il tedesco, l'italiano, il ladino e l'inglese come lingue ufficiali dell'Ateneo, costituisce un elemento fondante di un ambiente accademico aperto e inclusivo. Il plurilinguismo è strutturalmente integrato nei percorsi di studio: al termine dei corsi di laurea, studenti e studentesse conseguono competenze linguistiche di livello avanzato: C1 nella seconda lingua e almeno B2 nella terza. Valorizzando la diversità linguistica e culturale del territorio, l'Università si configura come ponte tra comunità, prospettive e tradizioni, favorendo il dialogo interculturale e collegando il contesto locale alle sfide globali.

Internazionalizzazione. Come pilastro dell'identità di unibz, l'internazionalizzazione rafforza sia le opportunità formative sia quelle di ricerca, rimanendo saldamente ancorata alle specificità culturali del territorio. Situata all'intersezione di diverse comunità linguistiche e culture europee, unibz attrae studenti e studentesse provenienti dall'Italia e dall'estero tra cui numerose persone provenienti da fuori provincia.

Parallelamente, l'Università promuove la mobilità internazionale: molti studenti e molte studentesse acquisiscono una parte dei propri crediti formativi nell'ambito di programmi di scambio presso università partner all'estero. In questo modo, unibz sviluppa cooperazioni a livello globale, attrae talenti dall'estero e favorisce la mobilità del corpo studentesco e del personale docente attraverso programmi di scambio.

Inclusione e diversità. unibz garantisce pari opportunità di sviluppo a tutti i membri della comunità universitaria. Si impegna a creare un ambiente accessibile e privo di barriere, in cui il sapere sia condiviso e fruibile da tutte e tutti. Tale impegno è istituzionalmente sostenuto attraverso strumenti quali il Gender Equality Plan e la relazione periodica di bilancio di genere, che promuovono l'equità, il rispetto reciproco e la valorizzazione delle differenze.

Sostenibilità. Guidata dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), unibz promuove la sostenibilità a livello locale e globale. L'Ateneo partecipa attivamente a reti nazionali e internazionali, come la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), e coordina iniziative regionali nell'ambito della sostenibilità. I Centri di Competenza per la Sostenibilità, per il Turismo sostenibile e per gli Ecosistemi di Innovazione per Contesti montani, sociale ed economico contribuiscono in modo significativo alla realizzazione di tali obiettivi attraverso approcci interdisciplinari e orientati alla pratica.

Visione

unibz immagina una comunità accademica in cui il **plurilinguismo** sia inteso come un processo continuo di apprendimento, crescita e scambio per corpo studentesco e personale docente. L'Ateneo aspira a essere riconosciuto a livello internazionale per l'equilibrio tra eccellenza nella didattica e nella ricerca e per la capacità di dialogare in modo costruttivo con la società, l'economia e le istituzioni, contribuendo alla promozione dell'innovazione, al progresso della conoscenza e alla formazione di cittadine e cittadini consapevoli.

L'Università si impegna a sviluppare **un'offerta formativa ampia e innovativa**, che comprenda corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, programmi di dottorato e iniziative di formazione continua ed executive. Il modello didattico combina metodi e tecnologie moderne, consentendo a studenti e studentesse di **comprendere le teorie, applicare le conoscenze e risolvere problemi attraverso il pensiero critico**. In questo modo, ci si prepara a mettere le proprie competenze al servizio della società in modo responsabile ed efficace.

La **ricerca di eccellenza** costituisce la base per l'innovazione, la produzione di conoscenze rilevanti per la società e la qualità dell'istruzione universitaria e dell'apprendimento permanente. unibz promuove **l'integrazione della ricerca in tutte le proprie attività** e riconosce il ruolo centrale del personale docente e di ricerca nella generazione del sapere, rafforzando al contempo il proprio posizionamento nei contesti scientifici nazionali e internazionali.

unibz coltiva un **intenso dialogo accademico e culturale** con istituzioni partner a livello locale, nazionale e internazionale. Mira a **contribuire allo sviluppo del territorio**, a **stimolare la società civile** e a consolidare ulteriormente le già solide relazioni con attori regionali, nazionali e internazionali.



unibz persegue la visione di un **campus multilingue, internazionale e aperto al mondo**, impegnato a promuovere il benessere e una comunicazione rispettosa e non violenta all'interno della comunità universitaria. Garantisce **pari opportunità**, dignità e un trattamento equo per tutti — studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici, docenti e personale amministrativo — indipendentemente dal genere, dall'orientamento sessuale, dall'origine etnica, dalla religione, dall'età o dalla condizione economica. La nostra comunità aspira a essere **inclusiva, sostenibile e sicura, sia negli spazi fisici sia in quelli virtuali**.

unibz promuove una **crescita sostenibile**, radicata in una cultura della sostenibilità vissuta e condivisa. Questo impegno è coerente con la strategia di sviluppo dell'Agenda ONU 2030, con le priorità della politica di coesione dell'UE 2021–2027, con le politiche europee per la ricerca e l'innovazione, con la Strategia europea per le università, con i principi dello Spazio europeo dell'istruzione superiore e della **European University Association**, nonché con gli indirizzi strategici dei piani nazionali ed europei Next Generation.



Missione

La Libera Università di Bolzano costruisce ponti e favorisce l'incontro tra persone provenienti da contesti sociali, culturali e linguistici diversi. Attraverso una **filosofia incentrata sulle studentesse e sugli studenti**, unibz pone al centro del proprio approccio didattico studenti e studentesse di tutte le età. Metodi innovativi e moderni sono adattati alle esigenze di studenti e studentesse e integrati da un rapporto ottimale tra personale docente e corpo studentesco. Questo approccio coniuga l'apprendimento accademico con l'applicazione pratica — attraverso metodologie quali il problem solving e l'apprendimento autonomo e autoregolato, nonché

laboratori di alta qualità e dotati di attrezzature moderne — e consente a laureati e laureate di rispondere alle esigenze del mercato del lavoro e di affrontare le sfide della società.

unibz offre un ampio **supporto plurilingue** per favorire un percorso accademico fluido e inclusivo. Ciò consente a studenti e studentesse di sviluppare competenze interculturali e linguistiche fondamentali per la crescita personale e professionale — e di trasferire tali competenze nella società. Attraverso l'apprendimento permanente, unibz contribuisce inoltre all'aggiornamento continuo delle competenze, rispondendo ai cambiamenti tecnologici e sociali.

L'Università investe grazie a un budget interno di ricerca **in ricerca di eccellenza** lungo l'intero spettro disciplinare — dalla ricerca di base a quella applicata — con particolare attenzione agli approcci interdisciplinari. Sosteniamo il personale di ricerca nell'acquisizione di finanziamenti esterni e poniamo un chiaro accento sulla promozione delle nuove generazioni di ricercatori e ricercatrici. Nel panorama della ricerca odierno, sempre più interconnesso, promuoviamo collaborazioni internazionali al fine di conseguire risultati scientifici di rilievo, affrontare le sfide globali e generare un impatto sostenibile nella scienza e nella società.

Attraverso un efficace **trasferimento tecnologico**, ad esempio mediante la valorizzazione di brevetti o il sostegno alla creazione di spin-off da parte del personale accademico, unibz svolge un ruolo centrale nel tradurre i risultati della ricerca in impulsi sostenibili per l'economia, la società e la cultura del territorio. A tal fine, collabora con centri di innovazione come il NOI Techpark per garantire l'applicazione pratica dei risultati scientifici e contribuire allo sviluppo dell'ecosistema regionale e sovraregionale dell'innovazione scientifica, economica e sociale. I Centri di Competenza forniscono un contributo fondamentale attraverso attività di ricerca interdisciplinari e orientate alla pratica, con un forte radicamento nel contesto regionale.



Ambiti strategici di intervento

Nel quadro di un processo strategico partecipativo, il Consiglio dell'Università ha definito una serie di ambiti strategici di intervento che delineano le principali direttrici di sviluppo della Libera Università di Bolzano nei tre settori chiave della didattica, della ricerca e della terza missione per i prossimi anni. Tali ambiti sono il risultato di un confronto strutturato tra gli organi centrali e le Facoltà, arricchito in modo sostanziale dai contributi e dai riscontri provenienti da proposte tematiche e processi di consultazioni trasversali a livello di Facoltà.

Didattica e centralità di studenti e studentesse

unibz promuove un modello di istruzione incentrato su studenti e studentesse, orientato alla qualità dell'esperienza formativa, all'innovazione didattica, al plurilinguismo e all'internazionalizzazione. L'obiettivo è preparare il corpo studentesco in modo ottimale ad affrontare le sfide accademiche, professionali e sociali.

In questo ambito, l'Università persegue in particolare i seguenti obiettivi:

- investimento mirato nell'interculturalità e nel plurilinguismo;
- promozione di metodi di insegnamento e apprendimento innovativi e tecnologicamente avanzati;
- rafforzamento dell'orientamento internazionale, accompagnato da una valorizzazione dell'impatto a livello regionale;
- incremento mirato del numero di studenti e studentesse e della loro soddisfazione in specifici corsi di studio;
- sviluppo degli ambiti apprendimento permanente e potenziamento continuo delle competenze lungo l'intero arco della vita.

Ricerca e sviluppo scientifico

unibz continua a migliorare la qualità della propria ricerca attraverso l'attrazione e la valorizzazione di talenti, nonché mediante il rafforzamento della partecipazione a reti e collaborazioni a livello nazionale, europeo e internazionale.

Le priorità strategiche includono:

- il reclutamento di personale accademico altamente qualificato;
- l'ottimizzazione dell'impatto della ricerca applicata e la promozione del potenziale di innovazione nel settore agroalimentare, anche attraverso il trasferimento della Facoltà di Scienze agrarie, ambientali e alimentari al NOI Techpark;
- una ricerca di impatto fondata sul rafforzamento delle reti, sulla costruzione di profili distintivi e sulla valorizzazione mirata delle nuove generazioni di ricercatori e ricercatrici

Terza missione e impatto sociale

unibz rafforza il trasferimento di conoscenze e tecnologie, il dialogo con il territorio e con gli stakeholder istituzionali, economici e sociali. Parallelamente, sviluppa ulteriormente le attività di comunicazione scientifica, trasferimento del sapere e formazione continua.

In questo ambito, l'Università si propone in particolare di:

- ampliare la comunicazione scientifica e la diffusione pubblica dei risultati della ricerca, al fine di aumentare la visibilità e la riconoscibilità delle attività scientifiche di unibz;
- valorizzare in modo più incisivo l'impatto sociale delle attività di ricerca e approfondire il dialogo con la comunità e con gli stakeholder rilevanti.

Persone, competenze e organizzazione

unibz investe nello sviluppo continuo delle competenze del proprio personale e promuove un ambiente di lavoro inclusivo, internazionale e orientato al benessere.

Le principali linee di intervento comprendono:

- l'incremento quantitativo e qualitativo del personale accademico e amministrativo;
- il posizionamento di unibz come luogo di lavoro e di apprendimento in cui le persone possano sviluppare in modo sostenibile le proprie conoscenze e competenze e quindi trovare contestualmente opportunità di crescita e sviluppo professionale;
- la comunicazione e la cultura organizzativa rappresentano ambiti centrali di sviluppo per l'Università in quanto istituzione orientata al futuro. Una cultura della comunicazione aperta, trasparente e basata sul rispetto costituisce il fondamento di una collaborazione efficace, della partecipazione e dell'innovazione nella ricerca, nella didattica e nell'amministrazione. In questo contesto, nel 2025 è stata avviata una serie di workshop dedicati alle tematiche della cultura organizzativa. A tali workshop hanno partecipato sia membri del personale accademico sia dell'amministrazione. L'obiettivo è promuovere il dialogo comune su valori, collaborazione e identità istituzionale, attribuendo anche in futuro un'elevata importanza allo sviluppo della cultura organizzativa.

Sostenibilità, innovazione e trasformazione digitale

unibz integra in modo trasversale i principi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica in tutte le proprie attività e promuove un utilizzo responsabile delle tecnologie digitali, nonché lo sviluppo di competenze avanzate.

In particolare, l'Università si impegna:

- ad attuare un approccio integrato alla sostenibilità a livello dell'intero Ateneo;
- a sviluppare competenze e applicazioni nel campo dell'intelligenza artificiale a supporto della didattica, della ricerca e dei servizi;
- a rafforzare l'identità e il posizionamento di unibz attraverso un rebranding mirato del marchio "unibz", utilizzato come strumento strategico per accrescere attrattività, reputazione e coerenza della comunicazione istituzionale.

Didattica

Nei prossimi anni, la didattica della Libera Università di Bolzano sarà sviluppata in modo sistematico e coerente per rispondere all'evoluzione delle esigenze sociali e delle politiche educative. Al centro di questo processo vi è un chiaro orientamento verso una didattica centrata su studenti e studentesse, che pone al centro i loro bisogni, potenzialità e percorsi di apprendimento, mantenendo al contempo una forte attenzione alle esigenze del mondo del lavoro e della società.

L'obiettivo è rafforzare in modo mirato il potenziale delle iscrizioni in specifici corsi di studio e intercettare nuovi gruppi target. In questo contesto, assumono crescente rilevanza formati flessibili di apprendimento: micro-credentials, open badge — in particolare nell'ambito delle competenze linguistiche — nonché offerte dedicate a studenti e studentesse part-time, che aprono nuovi percorsi formativi più aderenti alle biografie educative individuali. L'iscrizione part-time consente di modulare il carico di studio in modo flessibile, favorendo una migliore conciliazione tra percorso universitario, attività professionali, impegni familiari o esigenze personali. Questo modello flessibile contribuisce a rendere l'accesso agli studi universitari più inclusivo, a sostenere la compatibilità tra studio e condizioni di vita e ad ampliare il bacino potenziale di utenza verso nuovi gruppi target.

Un ulteriore asse strategico riguarda la promozione di metodologie didattiche innovative e moderne, che valorizzano in modo mirato le opportunità offerte dal digitale. Approcci quali il problem-based learning e il challenge-based learning (PBL), il cooperative learning e l'apprendimento esperienziale favoriscono lo sviluppo del pensiero critico e creativo.

unibz continuerà inoltre anche nei prossimi anni a impegnarsi per garantire un ambiente di apprendimento accogliente e inclusivo, capace di rispondere alle esigenze di tutte le componenti della popolazione studentesca, con particolare attenzione alle persone con disabilità o difficoltà di apprendimento.

L'Università attribuisce un'elevata rilevanza strategica ai programmi di mobilità nazionale, europea e internazionale, considerandoli parte integrante della formazione accademica e personale di studenti e studentesse. Le esperienze di mobilità contribuiscono allo sviluppo di competenze interculturali, linguistiche e professionali, rafforzano l'autonomia e la capacità di adattamento e ampliano l'orizzonte culturale e scientifico.

Il rapporto con il mondo del lavoro riveste per unibz un'importanza centrale su due livelli. Da un lato, il forte collegamento tra corpo studentesco e mondo professionale, attraverso tirocini e stage, consente di applicare le conoscenze acquisite e di sviluppare competenze pratiche. Dall'altro, le attività di networking e di orientamento alla carriera rappresentano un canale privilegiato di accesso al mercato del lavoro. I risultati delle indagini annuali di AlmaLaurea confermano l'efficacia di questo approccio: secondo l'ultima rilevazione del 2024, il tasso di occupazione di laureati e laureate unibz si attesta al 74,3%, nettamente superiore alla media nazionale del 60,2%.

In questo quadro, unibz è attivamente impegnata nella cooperazione istituzionale con partner regionali e nazionali. Nel 2023, insieme alle università partner del Triveneto, è stato istituito

un osservatorio dedicato alla transizione di laureati e laureate verso il mondo del lavoro. L'iniziativa mira ad analizzare in modo sistematico i processi di orientamento all'ingresso negli studi universitari e al passaggio al mercato del lavoro, a valutare la coerenza tra offerta formativa e requisiti professionali e a monitorare i tempi di inserimento occupazionale. I risultati ottenuti costituiscono una base conoscitiva per lo sviluppo basato su dati concreti dei corsi di studio e per il miglioramento della qualità della didattica, anche in relazione al fabbisogno di competenze a livello provinciale e nazionale. La collaborazione coinvolge anche l'Università La Sapienza.

A ciò si affianca una cooperazione consolidata, attiva da oltre cinque anni, con la Ripartizione lavoro della Provincia autonoma di Bolzano, nell'ambito della quale vengono utilizzati dati relativi ai percorsi di laureati e laureate per sostenere in modo mirato l'ingresso nel mondo del lavoro.

Un ulteriore elemento strategico è rappresentato dal coinvolgimento sistematico di alumnae e alumni. Dal 2022, unibz organizza annualmente l'evento Alumni Homecoming, concepito come formato di comunità e networking volto a rafforzare nel lungo periodo il legame tra Università ed ex studenti e studentesse. L'iniziativa promuove lo scambio tra alumni e alumnae, Università e partner regionali, rafforza l'identità istituzionale e contribuisce alla costruzione di una rete alumni attiva e connessa a livello internazionale, sostenendo il posizionamento della unibz come università aperta, interconnessa e orientata alla comunità.

Per facilitare la transizione verso il mercato del lavoro, unibz propone diversi formati di incontro, tra cui il Job Speed Dating e la Career Fair annuale. Queste iniziative favoriscono il contatto diretto con imprese e istituzioni e costituiscono un primo punto di accesso a tirocini e opportunità professionali, in particolare nel contesto regionale.



Al fine di aumentare l'attrattività dell'Università per nuovi gruppi di studenti e studentesse, unibz intende concentrare le proprie attività nell'ambito dell'apprendimento permanente all'interno di una "School of Management" (nome provvisorio, la denominazione definitiva sarà definita successivamente). L'istituzione, prevista per il 2026, avrà tra i suoi obiettivi principali la formazione e lo sviluppo di competenze manageriali e di leadership per professionisti/e e dirigenti del settore pubblico e privato, valorizzando e integrando le offerte formative esistenti e future.

Le specificità di unibz in termini di plurilinguismo e interculturalità sono integrate in modo trasversale in tutte queste iniziative e ulteriormente sviluppate. L'ambiente di apprendimento internazionale e multilingue rimane così un elemento distintivo centrale, che accompagna il percorso formativo degli studenti e delle studentesse e li prepara ad affrontare un contesto lavorativo sempre più complesso e globale.

L'Università prevede l'istituzione di un Teaching and Learning Center (TLC), concepito come spazio dedicato alla sperimentazione, allo scambio e all'innovazione didattica. Il centro avrà il compito di sostenere lo sviluppo di metodologie avanzate di insegnamento e apprendimento, coordinare iniziative interne e favorire la partecipazione a reti di cooperazione internazionale, contribuendo al rafforzamento della dimensione globale e plurilingue della didattica universitaria.

L'Università si impegna ad assumere un ruolo attivo nell'introduzione del sistema ITS sul territorio, contribuendo in modo costruttivo a questo processo attraverso competenze specialistiche, collaborazioni e trasferimento di conoscenze.

Obiettivi strategici	Misure	Indicatori (KPI)
Promuovere la centralità di studenti e studentesse nei processi di insegnamento e apprendimento	<p>Sviluppo di un Teaching and Learning Center (TLC), che possa fungere da centro di coordinamento di iniziative volte al miglioramento della didattica in ateneo.</p> <p>Ristrutturazione dell'Academic Training in sezioni: i) per il personale neoassunto (onboarding); ii) per la formazione continua; iii) per direttori e direttrici di corsi di studio con focus su leadership e AQ; iv) per tutor.</p> <p>Organizzazione di corsi di formazione specifici in modo da garantire l'acquisizione di competenze in ambito didattico da parte del personale accademico, valorizzando le abilità relazionali verso studenti e studentesse.</p> <p>Valutazione delle carriere studentesche attraverso un'analisi dettagliata di dati a disposizione in modo da comprendere meglio i bisogni del corpo studentesco.</p> <p>Promozione della regolarità dei percorsi di studenti e studentesse attraverso il potenziamento del tutorato e del mentoring.</p>	<p>Numero di docenti coinvolti nel TLC: min. 1 docente per Facoltà, oltre al coordinatore/alla coordinatrice.</p> <p>Numero di corsi nelle diverse sezioni dell'Academic Training: min. 1 corso per sezione; attivazione entro il 2028.</p> <p>Numero di partecipanti per corso: min. 7 persone.</p> <p>Livello di gradimento medio: min. 70% del voto massimo.</p> <p>Valutazione del potenziale di riduzione dei drop-out: indicatore iA24 SUA; riduzione al di sotto del valor medio del quadriennio 2020-2023= 17,5% entro il triennio.</p>
Aumentare in modo mirato il potenziale di attrattività dell'offerta didattica	Implementazione e monitoraggio delle misure individuate nelle recenti rimodulazioni di alcuni corsi di studio, analisi e valutazione di nuove rimodulazioni.	Incremento della proporzione di laureandi e laureande complessivamente soddisfatti/e dei corsi di studio da 80 a 90%: indicatore iA25 SUA e D.3.0.E AVA3) entro il triennio.

	<p>Sviluppo di iniziative didattiche, strutturate in micro-credenziali con riconoscimento di open badge per l'acquisizione di competenze linguistiche, curriculari e trasversali.</p> <p>Estensione dell'offerta formativa nell'ambito dell'apprendimento permanente (Studium Generale e "School of Management") anche in collaborazione con gli enti territoriali.</p>	<p>Incremento del numero complessivo di studenti e studentesse a 4800 unità entro il triennio</p> <p>Nuovi corsi strutturati in micro-credenziali entro il 2028: min. 10 corsi.</p> <p>Workshop con gli enti territoriali per lo sviluppo di iniziative congiunte nell'ambito apprendimento permanente: min. 1 workshop all'anno lungo il triennio.</p>
Promuovere l'internazionalizzazione e l'interculturalità, valorizzare il plurilinguismo	<p>Promuovere lo sviluppo di nuove iniziative didattiche congiunte in partenariato con università estere: valorizzazione dell'alleanza SUNRISE.</p> <p>Favorire lo scambio reciproco tra il Centro Linguistico e le Facoltà — per la valorizzazione sinergica di risorse e buone pratiche — attraverso l'istituzione di una figura accademica di riferimento.</p> <p>Favorire lo scambio reciproco tra il Servizio Relazioni internazionali e le Facoltà — per lo sviluppo di nuove iniziative — attraverso l'istituzione di una figura accademica di riferimento.</p>	<p>Nuovi corsi di studio congiunti con università estere: min. 3 nuovi corsi di doppia laurea o congiunti entro il 2028.</p> <p>Individuazione di un delegato/una delegata o di un incaricato/un'incaricata del Rettore per l'internazionalizzazione entro il 2027.</p> <p>Individuazione di un delegato/una delegata o di un incaricato/un'incaricata del Rettore per il plurilinguismo entro il 2027.</p>
Promozione di metodi di insegnamento innovativi	<p>Promozione di progetti didattici — anche attraverso incentivi economici — per l'apprendimento attivo basato su problemi o sulle sfide (PBL), dell'apprendimento cooperativo ed esperienziale.</p>	<p>Numero di progetti didattici basati su metodi di insegnamento innovativi: min. 1 progetto per Facoltà entro il 2028.</p>

	<p>Creazione di un gruppo di lavoro su IA e nuove tecnologie a livello di ateneo, per lo sviluppo di linee guida per la didattica accademica.</p>	<p>Numero di docenti coinvolti nel gruppo di lavoro su IA e nuove tecnologie: min. 1 docente per Facoltà e 1 rappresentante del Centro linguistico, oltre al coordinatore/alla coordinatrice.</p> <p>Sviluppo di linee guida per la didattica ai tre livelli accademici con primi risultati entro il 2027.</p> <p>Mappatura delle competenze esistenti in ambito IA entro il 2027.</p> <p>Individuazione di un delegato/una delegata o di un incaricato/un'incaricata del Rettore per l'IA e le nuove tecnologie entro il 2027.</p>
Rapporti con il mondo del lavoro	<p>Promuovere la creazione di steering committee a livello dei singoli corsi di studio.</p> <p>Favorire lo scambio reciproco tra le Facoltà e le parti sociali — per lo sviluppo di nuove iniziative a livello di ateneo — attraverso l'istituzione di una figura accademica di riferimento.</p>	<p>Numero di steering committee creati per i corsi di studio: raggiungimento del 75% dei corsi di studio esistenti.</p> <p>Individuazione di un delegato/una delegata o di un incaricato/un'incaricata del Rettore per la terza missione entro il 2027.</p>

Ricerca

La ricerca a unibz si orienta alle linee guida Inclusive and Resilient Societies e Digitalisation and Intelligent Systems (UNESCO) ed è strutturata attorno a quattro ambiti tematici centrali, caratterizzati da una chiara rilevanza internazionale e regionale:

- **Sustainability and Circular Innovation**, che comprende lo studio e l'innovazione nei sistemi alimentari, nell'energia/transizione energetica, nell'agricoltura e nei materiali, promuovendo un modello di economia circolare e turismo sostenibile inclusa la sostenibilità sociale. L'obiettivo è favorire una transizione che sia non solo ecologica ma anche equa, supportando la resilienza del sistema sociale e delle realtà operanti nel pubblico e nel sociale;
- **Digitalisation and Intelligent Systems**, che include intelligenza artificiale, machine learning, smart manufacturing e applicazioni industriali, data science/big data e tecnologie per la formazione;
- **Society, Inclusion and Wellbeing**: un'area strategica dedicata alla coesione sociale, con un focus centrale sull'educazione intesa come processo trasformativo lungo tutto l'arco della vita. L'ambito approfondisce le sfide dell'invecchiamento, della promozione dell'interculturalità, la promozione del benessere individuale e collettivo e di modelli di governance inclusi;
- **Territory and Applied Research**, che riflette il forte radicamento territoriale, i modelli di cooperazione, lo sviluppo regionale e la missione della scienza applicata.
- **Praxis-based and Project-oriented experimental research**, finalizzata allo sviluppo di nuovi approcci e di soluzioni trasformative per affrontare le attuali sfide della società.

Per rafforzare in modo sostenibile il proprio potenziale scientifico, l'Università punta in modo strategico sull'attrazione e sulla valorizzazione dei talenti. Al centro vi è la creazione di un ambiente di ricerca stimolante, inclusivo e internazionale, capace di coniugare eccellenza scientifica, diversità e apertura.

Un'attenzione particolare è rivolta all'introduzione delle cosiddette "cattedre faro", che mirano a consolidare ambiti di eccellenza chiaramente profilati e riconoscibili a livello internazionale, rafforzando ulteriormente il posizionamento dell'Università nello spazio scientifico internazionale. Il miglioramento continuo della qualità della ricerca si inserisce in una politica coerente di sviluppo del profilo e dell'eccellenza. Un monitoraggio sistematico delle pubblicazioni, nonché dei progetti di ricerca presentati e finanziati, contribuisce a consolidare e incrementare le performance scientifiche e, al contempo, a rafforzare la visibilità dell'Università nel sistema scientifico internazionale.

L'Università aderisce in modo esplicito ai principi dell'Open Science e si allinea alle pertinenti linee guida dell'Unione europea. Tra questi rientrano l'accesso aperto immediato alle pubblicazioni scientifiche, la gestione e la condivisione dei dati di ricerca secondo i principi FAIR, l'utilizzo della European Open Science Cloud e la promozione di processi di ricerca partecipativi e trasparenti. Tali misure rappresentano componenti centrali della strategia di Ateneo e contribuiscono a rafforzare la qualità, la riproducibilità e la visibilità della ricerca.



Un'attenzione particolare è rivolta allo sviluppo delle reti scientifiche e alla partecipazione attiva ad alleanze universitarie e a reti europee strategiche, considerate piattaforme chiave per il rafforzamento della cooperazione internazionale. Parallelamente, l'Università intensifica le collaborazioni con il mondo economico e con attori pubblici e sociali, al fine di potenziare il trasferimento di conoscenze e tecnologie e di accrescere l'impatto scientifico, sociale e territoriale della ricerca. Un passo strategico rilevante per lo sviluppo e l'ottimizzazione dell'impatto della ricerca applicata, nonché per la valorizzazione del potenziale di innovazione nel settore agroalimentare, è rappresentato dal previsto trasferimento della Facoltà di Scienze agrarie, ambientali e alimentari al NOI Techpark. Questa scelta mira a favorire sinergie con enti di ricerca extrauniversitari e imprese innovative, rafforzando ulteriormente il posizionamento dell'Università come istituzione ad alta intensità di ricerca.

Il presente quadro strategico definisce obiettivi, misure e indicatori chiave per lo sviluppo della ricerca alla Libera Università di Bolzano, in coerenza con le strategie delle singole Facoltà.

Obiettivi strategici	Misure	Indicatori (KPI)
Garantire e sviluppare la qualità della ricerca	<p>Consolidamento e profilazione dei gruppi di ricerca.</p> <p>Procedure interne di peer-review per idee di progetto e pubblicazioni.</p> <p>Promozione delle pubblicazioni di eccellenza.</p> <p>Programmi di mentoring specifici per Facoltà per ricercatori/ricercatrici con produttività inferiore, incluse strategie di pubblicazione individuali.</p> <p>Sistema di incentivi tramite fondi di ricerca aggiuntivi per pubblicazioni in riviste Q1/Class A e per la presentazione di proposte progettuali competitive a livello nazionale e internazionale.</p>	<p>Numero di pubblicazioni Q1/ Riviste Classe A incluse monografie: +15% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di riconoscimenti nazionali ed internazionali per artefatti e concept di arte e design: +15% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di citazioni: +20% entro la fine del 2028.</p> <p>Volume dei finanziamenti da fondi competitivi ottenuti (fondi PNRR esclusi): +15% entro la fine del 2028.</p>
Management professionale della ricerca (Pre- /Post-Award)	<p>Rafforzamento dell'Ufficio Ricerca e Innovazione in servizi specializzati di pre- e post-award.</p> <p>Elaborazione di linee guida e checklist per la presentazione delle domande e la gestione dei progetti.</p> <p>Formazione per ricercatori e ricercatrici in materia di progettazione e gestione della ricerca.</p>	<p>Tasso di successo delle domande di finanziamento: +20% entro la fine del 2028.</p> <p>Utilizzo dei nuovi servizi.</p> <p>Tasso di successo delle domande e volume dei fondi provenienti da programmi UE, in particolare Horizon Europe: +10% entro la fine del 2028.</p>

	Sviluppo e utilizzo di strumenti digitali per il project management e il reporting.	
Reti internazionali e integrazione nell'UE	<p>Utilizzo e sviluppo dell'ufficio di collegamento (Liaison Office) a Bruxelles per l'individuazione di bandi, partner e trend di policy.</p> <p>Partecipazione attiva a brokerage event e formati di matchmaking in ambiti tematici prioritari.</p> <p>Costituzione e cura di alleanze strategiche e adesione a reti e alleanze europee rilevanti.</p> <p>Partecipazione a European University Alliances/reti universitarie europee.</p>	<p>Numero di progetti UE e volume dei finanziamenti da Horizon Europe e da altri programmi UE: +20% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di partenariati/reti strategiche e grado di partecipazione attiva alle alleanze: +15% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di pubblicazioni Q1/Class A incluse monografie con co-autori e/o co-autrici internazionali: +25 % entro la fine del 2028.</p>
Open Science e trasparenza	<p>Attuazione delle linee guida UE: Open Access, FAIR Data, EOSC.</p> <p>Formazione in ambito Open Science per ricercatori e ricercatrici.</p> <p>Istituzione o potenziamento di un fondo per l'Open Science.</p>	<p>Quota di pubblicazioni Open Access: 85% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di dataset conformi ai principi FAIR: 60% entro la fine del 2028.</p>
Promozione del ricambio generazionale e dei talenti	<p>Sviluppo e consolidamento di programmi di dottorato strutturati.</p> <p>Offerta di mentoring e di career development per early-career research: pubblicazioni, terza missione, finanziamenti, pianificazione della carriera.</p> <p>Promozione della mobilità internazionale con soggiorni di ricerca, conferenze, sviluppo di reti scientifiche.</p>	<p>Numero di dottorandi e dottorande finanziati esternamente e cofinanziati: +15% entro la fine del 2028.</p> <p>Elaborazione del concetto delle "cattedre faro" (fine 2026).</p> <p>Portata della mobilità internazionale: scambi, conferenze: +15% entro la fine del 2028.</p>

Impatto regionale e trasferimento della conoscenza

Promozione di brevetti, spin-off e cooperazioni con il mondo economico.

Promozione di think tank interdisciplinari e gruppi di lavoro tematici tra le Facoltà, ad es. IA nell'istruzione, sostenibilità sociale, educazione ambientale, wellbeing.

Maggiore comunicazione dei risultati della ricerca verso stakeholder regionali e società civile.

Numero di progetti di ricerca e di trasferimento radicati a livello regionale: +30% entro la fine del 2028.

Numero di brevetti, spin-off e altre forme di trasferimento verso l'economia: +20% entro la fine del 2028.

Partecipazione ad attività di trasferimento e outreach: numero di eventi e di partecipanti +15% entro la fine del 2028.

Impatto atteso

- **Scientifico:** rafforzamento della competitività internazionale, maggiore capacità di attrarre finanziamenti competitivi e incremento della visibilità nei ranking.
- **Sociale:** contributi concreti allo sviluppo sostenibile, alla costruzione di società inclusive e resilienti e alla trasformazione digitale.
- **Regionale:** sviluppo di soluzioni innovative per l'Alto Adige nei settori dell'agricoltura, dell'energia, del turismo, dell'artigianato, dell'industria e dello sviluppo culturale e sociale.

Terza missione / impatto sociale

Con la terza missione, l'Università ribadisce il proprio impegno verso la responsabilità sociale. unibz promuove il trasferimento di conoscenze e innovazione nell'economia, nella politica e nella cultura, rafforza il dialogo con la società civile e si configura come spazio aperto di apprendimento permanente. In questo modo, l'Università contribuisce in modo attivo allo sviluppo sostenibile del territorio e accresce al contempo la propria visibilità e il proprio impatto a livello internazionale. Un ambito strategico centrale è rappresentato dall'apprendimento permanente. Con la creazione di una propria "School of Management", unibz intende dotarsi di un quadro istituzionale dedicato allo sviluppo di offerte formative su misura per professionisti/e e dirigenti del settore pubblico e privato, fornendo così un contributo concreto al rafforzamento della capacità innovativa del territorio.

Nel campo del **trasferimento di conoscenze e dell'innovazione**, l'Università promuove in modo mirato la collaborazione con imprese e istituzioni pubbliche. Attraverso il rafforzamento delle attività di trasferimento tecnologico, il sostegno a brevetti, spin-off e iniziative imprenditoriali, unibz consolida il proprio ruolo di motore per i processi di innovazione a livello regionale e nazionale, contribuendo alla competitività del sistema economico e dell'ecosistema dell'innovazione.



Le attività di trasferimento tecnologico di unibz vengono ulteriormente sviluppate anche grazie alla presenza istituzionale nei poli del NOI Techpark di Bolzano e Brunico. In questo contesto, l'Università si posiziona come attore chiave dell'ecosistema regionale dell'innovazione,

favorendo in modo duraturo la connessione tra scienza, economia e società. Parallelamente, unibz rafforza il proprio impegno nel campo dell'**engagement sociale**. In collaborazione con attori della società civile, della politica e del mondo culturale, vengono sviluppati formati di ricerca partecipativa e di dialogo, tra cui iniziative di citizen science e altre modalità di coinvolgimento attivo della comunità. A ciò si affianca un'attenzione crescente alla comunicazione scientifica, attraverso festival della scienza, conferenze pubbliche e ulteriori iniziative volte a promuovere lo scambio tra scienza e società. L'Università intende inoltre mettere a sistema le proprie competenze superando i confini disciplinari, per affrontare in modo strutturato le opportunità e le sfide connesse all'intelligenza artificiale. L'obiettivo è fornire contributi scientificamente fondati a un ambito di crescente rilevanza sociale, favorendo un dialogo informato e responsabile.

In qualità di **luogo di cultura e formazione**, unibz si apre consapevolmente al territorio e contribuisce allo sviluppo culturale e sociale della regione. Offre un'ampia gamma di mostre regolari di design e arte e collabora strettamente con partner e istituzioni locali. Attraverso offerte di apprendimento permanente — quali programmi di formazione continua e percorsi di studio professionalizzanti — nonché mediante iniziative mirate alla promozione della diversità, dell'inclusione e dello sviluppo sostenibile, l'Università rafforza la propria responsabilità sociale e il proprio radicamento territoriale.

Un ambito strategico centrale è rappresentato dall'apprendimento permanente. Con l'istituzione di una propria "School of Management", unibz intende creare un quadro istituzionale dedicato allo sviluppo di offerte formative mirate per professionisti/e e figure dirigenziali dei settori economico e pubblico, fornendo così un contributo concreto al rafforzamento della capacità innovativa del territorio.

Nel contesto della transizione digitale e sostenibile, unibz contribuisce in modo attivo, attraverso progetti di ricerca mirati e iniziative orientate alla pratica, alla promozione della sostenibilità ambientale, dell'inclusione sociale e dell'equità economica. Tali attività sono coerenti con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite e riflettono la responsabilità dell'Università nei confronti delle generazioni future.

Al fine di sviluppare in modo continuo e strutturato l'attuazione delle priorità sopra delineate, unibz definisce i seguenti obiettivi quantitativi e qualitativi:

Ambito	Obiettivo	Indicatori (KPI)
Cooperazioni e partenariati	Incremento delle collaborazioni strutturate con enti pubblici, imprese, scuole e organizzazioni della società civile.	<p>Numero di partenariati attivi di Terza Missione: +20% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di progetti realizzati in collaborazione con stakeholder territoriali, nazionali o internazionali: 15% entro la fine del 2028.</p>
Trasferimento di conoscenza e innovazione	Rafforzamento delle attività di trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei risultati della ricerca.	<p>Numero di brevetti, licenze o spin-off supportati: +30% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di contratti conto terzi e progetti applicativi attivi: +20% entro la fine del 2028.</p> <p>Entrate generate da attività di trasferimento di conoscenza: +20% entro la fine del 2028.</p>
Formazione continua e apprendimento permanente	Ampliamento dell'offerta di formazione continua, executive education e micro-credential.	<p>Numero di partecipanti ai programmi di lifelong learning: +50% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di corsi di formazione continua ed executive attivati annualmente, incl. FSE: +10% entro la fine del 2028.</p> <p>Acquisizione di fondi terzi per attività didattiche: mantenere il valore medio degli anni 2023 e 2024.</p>

Impatto sociale, culturale ed educativo	Aumento dell'impatto sociale delle attività accademiche attraverso progetti rivolti alla comunità.	<p>Numero di eventi di public engagement, disseminazione e divulgazione scientifica, come ad es. Science Slam, Le Mille e Una Scienza, Lunga Notte della Ricerca per anno: +20% entro la fine del 2028.</p> <p>Coinvolgimento di studenti e dottorandi in iniziative di terza missione come ad es. Student Sprint, Diplorama: +15% entro la fine del 2028.</p>
Sostenibilità ambientale e sviluppo territoriale	Contributo attivo allo sviluppo sostenibile e alle politiche territoriali, in particolare nel contesto alpino.	<p>Numero di progetti di terza missione con focus su sostenibilità, ambiente e sviluppo territoriale: +15% entro la fine del 2028.</p> <p>Numero di cooperazioni con enti locali e regionali sui temi della transizione ecologica: +15% entro la fine del 2028.</p>

Amministrazione

L'amministrazione della Libera Università di Bolzano sostiene l'attuazione degli obiettivi strategici attraverso strutture efficienti, orientate al servizio e capaci di evolvere nel tempo. Essa crea le condizioni organizzative, digitali e giuridiche necessarie per una realizzazione efficace della strategia nei settori della didattica, della ricerca e della terza missione.

Un ambito prioritario riguarda il continuo sviluppo dei processi amministrativi. Le procedure vengono ulteriormente ottimizzate secondo i principi del lean management, con particolare attenzione a progetti strategici di livello macro, finalizzati a migliorare in modo duraturo l'efficienza operativa e la qualità dei servizi offerti.

Negli ultimi anni, diversi strumenti informatici sviluppati internamente hanno raggiunto i propri limiti operativi e richiedono un aggiornamento tecnologico. In questo contesto, unibz adotta un approccio integrato che combina l'evoluzione di soluzioni interne con una collaborazione rafforzata con partner esterni, in particolare con CINECA, al fine di garantire processi amministrativi standardizzati, scalabili e sostenibili.

A supporto della governance strategica, è prevista l'istituzione di un centro dedicato alla produzione e certificazione dei dati statistici. L'obiettivo è centralizzare la raccolta e l'elaborazione dei dati, assicurandone qualità, affidabilità e coerenza, così da fornire una base solida per i processi decisionali e per la reportistica istituzionale.

In tale quadro, viene inoltre valutato e ulteriormente sviluppato l'utilizzo di sistemi informativi per la ricerca, con l'obiettivo di raccogliere in modo sistematico dati su progetti, pubblicazioni e attività scientifiche e di renderli disponibili per il monitoraggio, la rendicontazione e la pianificazione strategica.

Un ulteriore asse di sviluppo riguarda l'impiego mirato dell'**intelligenza artificiale** nell'amministrazione. In stretto coordinamento con il personale accademico, vengono analizzate le potenzialità di strumenti basati sull'IA per la semplificazione dei processi operativi, con particolare attenzione all'automazione delle procedure e ai sistemi di supporto linguistico e di traduzione nel contesto del plurilinguismo istituzionale.

L'amministrazione si configura come abilitatore attivo dei progetti strategici di sviluppo dell'Università e ne accompagna l'attuazione sotto il profilo organizzativo, amministrativo e giuridico. L'amministrazione supporta quindi ambiti strategici di sviluppo quali l'apprendimento permanente e il potenziamento dei servizi a studenti e studentesse lungo l'intero ciclo di studio. L'obiettivo è rafforzare l'attrattività dell'Università, intercettare nuovi gruppi target e accompagnare in modo efficace studenti e studentesse nel loro percorso accademico.

Alla luce del cambiamento demografico e della tendenza alla riduzione del numero di iscrizioni, le attività di marketing e comunicazione vengono rafforzate in modo mirato a livello internazionale, nazionale e locale, con un'attenzione crescente ai formati digitali.

Un ulteriore focus riguarda lo sviluppo continuo delle competenze del personale amministrativo. Attraverso percorsi di qualificazione mirati, una chiara definizione delle responsabilità e assetti organizzativi adeguati, viene preservato il know-how istituzionale e rafforzata nel lungo periodo la capacità operativa dell'amministrazione.



Un ulteriore asse strategico dell'amministrazione riguarda il rafforzamento della capacità di azione istituzionale dell'Università attraverso un utilizzo mirato degli spazi di autonomia. Nel 2025 è stato istituito un gruppo di lavoro incaricato di approfondire i margini di autonomia dell'Università. L'attività prosegue con un'analisi del quadro giuridico vigente e della natura giuridica di unibz, nonché con l'elaborazione di raccomandazioni operative per un utilizzo consapevole e strategico degli spazi normativi disponibili.

L'amministrazione sostiene infine lo sviluppo strategico delle sedi e delle infrastrutture universitarie. **Le sedi e l'utilizzo delle infrastrutture** vengono sottoposti a una valutazione critica. In considerazione della crescita dell'Università e dello sviluppo del sito del NOI Techpark, viene esaminata l'opportunità di una riorganizzazione delle sedi.

Parallelamente, vengono valutate possibilità di ampliamento delle infrastrutture **sportive, laboratoriali e degli spazi di apprendimento**, in particolare presso il NOI Techpark, nella sede di Bressanone e mediante il possibile acquisto dell'ex Missionhaus, al fine di creare ulteriori spazi per laboratori, parcheggi per studenti e ambienti di apprendimento adeguati alle esigenze contemporanee.

Al fine di garantire una gestione sistematica dell'attuazione degli ambiti prioritari sopra delineati, vengono di seguito definite specifiche finalità, allineate e coerenti con il PIAO.

Ambito	Misure	Indicatori (KPI)
Semplificazione ed efficientamento dei processi amministrativi	<p>Analisi e ottimizzazione dei processi amministrativi secondo i principi del lean management.</p> <p>Chiarificazione di ruoli, responsabilità e interfacce tra amministrazione centrale e strutture accademiche.</p> <p>Standardizzazione e aggiornamento dei regolamenti e delle procedure interne a supporto di processi amministrativi efficienti e uniformi.</p>	<p>Redazione di un report annuale sulle misure di semplificazione e ottimizzazione attuate.</p> <p>Predisposizione di un catalogo delle misure di semplificazione dei processi amministrativi per l'anno successivo.</p>
Digitalizzazione e innovazione dei servizi amministrativi	<p>Implementazione di soluzioni CINECA selezionate in coerenza con la roadmap concordata.</p> <p>Valutazione ed eventuale introduzione di ulteriori piattaforme digitali a supporto della didattica e della ricerca.</p> <p>Analisi, sperimentazione e utilizzo di applicazioni basate su intelligenza artificiale nei processi amministrativi.</p>	<p>Rispetto della roadmap di implementazione concordata con CINECA.</p> <p>Redazione di un report annuale sullo stato di avanzamento della digitalizzazione.</p>
Rafforzamento della capacità di azione istituzionale e valorizzazione degli spazi di autonomia	<p>Coordinamento e supporto del gruppo di lavoro incaricato dell'analisi del quadro normativo di riferimento.</p> <p>Definizione e progressiva attuazione degli spazi di autonomia individuati.</p> <p>Dialogo strutturato con la Provincia autonoma di Bolzano per l'inquadramento normativo e finanziario delle proposte di sviluppo.</p>	<p>Presentazione del rapporto conclusivo del gruppo di lavoro sull'analisi del quadro normativo entro la fine del 2026.</p> <p>Avvio dell'attuazione delle proposte di riforma condivise entro la fine del 2028.</p>

Sviluppo delle competenze e rafforzamento del personale amministrativo	<p>Attuazione di programmi di formazione mirati, in linea con i processi di trasformazione digitale e organizzativa.</p> <p>Rafforzamento delle competenze di leadership, coordinamento e gestione dei progetti nelle posizioni chiave.</p> <p>Garanzia della continuità operativa attraverso modelli strutturati di successione e sostituzione.</p> <p>Sviluppo di misure a sostegno della conciliazione tra vita professionale e familiare, incluso l'asilo nido interno all'Università.</p>	<p>Copertura delle posizioni chiave individuate.</p> <p>Apertura dell'asilo nido interno all'Università entro la fine del 2027.</p>
Sviluppo e governance strategica delle sedi universitarie	<p>Analisi e valutazione delle sedi esistenti e del loro utilizzo funzionale in relazione ai futuri fabbisogni di sviluppo.</p> <p>Supporto amministrativo e organizzativo ai progetti strategici di sviluppo dei campus, tra cui NOI Techpark, Bolzano centro e Bressanone.</p> <p>Valutazione e preparazione di ampliamenti infrastrutturali a supporto della didattica e della ricerca, come spazi di apprendimento, laboratori e infrastrutture di servizio.</p>	<p>Presentazione di un'analisi strutturata delle sedi universitarie entro la fine del 2026.</p> <p>Completamento di un concorso di idee per il trasferimento della Facoltà di Scienze agrarie, ambientali e alimentari al il NOI Techpark entro la fine del 2026.</p>

