

UN PROGRAMMA
PER UN ATENEO
CHE SCEGLIE,
INCLUDE E CRESCE

Rendere
il futuro
possibile

Le ragioni di una candidatura

Care colleghe, cari colleghi docenti e del personale tecnico-amministrativo, care studentesse e cari studenti,

ho accolto la sollecitazione a candidarmi dopo un percorso di confronto fatto di incontri, ascolto di punti di vista, condivisione di esigenze e proposte. Per questo presento la mia candidatura a Rettore dell'Università di Urbino Carlo Bo come impegno a mettere l'esperienza maturata al servizio di una direzione di lavoro condivisa, fondata su **ascolto, partecipazione, programmazione, innovazione e capacità di scelta**.

Il progetto che propongo si concentra su alcune direzioni essenziali:

- **semplificare i processi** per liberare energie
- **scegliere le priorità** per orientare risorse e responsabilità
- **rafforzare la comunità universitaria**.

Per questo il programma punta su **azioni concrete**: **semplificare** processi che oggi assorbono tempo ed energie; **programmare** il reclutamento e la valorizzazione delle persone; **innovare** e rendere più accessibili e continui i percorsi formativi; **rafforzare** ricerca, progettazione e dottorati; **costruire** alleanze stabili con istituzioni, imprese, scuole, cultura e società civile; **migliorare** welfare, spazi, sostenibilità, accoglienza e vita universitaria. Ogni azione dovrà essere collegata a responsabilità chiare, risorse sostenibili, tempi di attuazione e momenti di restituzione alla comunità universitaria.

Intendiamo **generare un impatto** riconoscibile sulla società, sul territorio e sulle reti nazionali e internazionali della conoscenza.

Il mio vuole essere un progetto condiviso. Per questo sul sito giovannibocciaartieri.it è disponibile un **form** attraverso cui sarà possibile contribuire con idee, osservazioni, suggerimenti e proposte.

La mia storia all'**Università di Urbino** è parte essenziale della mia vita scientifica, didattica e istituzionale. Negli anni, ho svolto **incarichi diversi e complementari**: il coordinamento di Corsi di Studio, di Scuola e di Dottorato di Ricerca, la direzione di Dipartimento, la partecipazione al Senato Accademico e l'esperienza come Prorettore. Questi ruoli mi hanno permesso di conoscere da vicino le diverse dimensioni della nostra Università, i processi di governo, le difficoltà quotidiane e le energie spesso silenziose che permettono all'Ateneo di funzionare.

L'attività di ricerca mi ha portato a lavorare in **reti nazionali e internazionali**, a coordinare progetti e a dialogare con istituzioni, società scientifiche, soggetti pubblici e realtà del territorio. Anche l'attuale ruolo di Presidente della Società Scientifica Italiana Sociologia, Cultura, Comunicazione si inserisce in questo percorso di responsabilità scientifica e di confronto con la comunità accademica.

Ho cercato di svolgere questi ruoli e compiti tenendo insieme **responsabilità istituzionale, lavoro collegiale e attenzione alle persone**.

Mi candido in un passaggio segnato da trasformazioni profonde, che riguardano il sistema universitario e il contesto globale in cui esso opera. L'instabilità internazionale, la ridefinizione dei rapporti tra conoscenza, tecnologia e potere, la fine della stagione espansiva del PNRR, il mutamento demografico e l'estensione delle condizioni di precarietà non sono soltanto criticità da fronteggiare, ma sono le dimensioni entro cui l'Università dovrà ripensare il proprio modo di operare, finanziarsi, organizzarsi e legittimarsi nello spazio pubblico.

Le risorse straordinarie di cui il sistema universitario ha potuto beneficiare negli ultimi anni hanno prodotto risultati importanti, rafforzato infrastrutture, ampliato opportunità e reso pos-

sibili progettualità significative. Al tempo stesso, hanno consolidato un modello che oggi mostra i suoi limiti: una crescita spesso data per scontata, un'autonomia esercitata più sul piano della distribuzione che su quello della scelta, una sostenibilità rimasta troppo spesso sullo sfondo.

Oggi questo equilibrio si sta ridefinendo. Entriamo in un contesto in cui non basterà amministrare l'esistente. Serve una capacità strategica di **leggere e superare i vincoli, riconoscere le opportunità, orientare le risorse e scegliere le priorità**. La domanda che abbiamo di fronte è come trasformare l'Università senza smarrire la sua missione fondamentale.

Qui entra in gioco l'Ateneo di Urbino. La nostra forza non sta nell'inseguire modelli altrui, ma nel definire con chiarezza il nostro: un'Università riconoscibile, capace di tenere insieme **qualità della formazione, della ricerca e senso di comunità**. Uno spazio in cui didattica, ricerca e vita studentesca non siano dimensioni separate, ma parti di un'unica forma. Un Ateneo capace di crescere in relazione con la città, i territori, gli enti locali, le istituzioni culturali, il tessuto sociale, il mondo delle imprese e le reti nazionali e internazionali della formazione e della ricerca.

Possiamo essere un **laboratorio di innovazione** con un chiaro progetto culturale e un impatto evidente sulla società, valorizzando la complementarità tra saperi umanistici, sociali, scientifici e tecnologici tali da favorire processi di contaminazione e aprire prospettive nuove che siano particolarmente rilevanti in un momento storico in cui le coordinate dei processi di sviluppo stanno cambiando radicalmente.

Questo richiede un cambiamento di prospettiva e di metodo: passare da una logica in cui le iniziative crescono spesso per aggiunta progressiva a una crescita più orientata, capace di definire priorità, costruire coerenza tra le azioni, orientare le risorse e rendere più riconoscibile il progetto complessivo dell'Ateneo. In altre parole, un'**Università che sa scegliere**.

Scegliere significa investire in modo deciso sulle **condizioni di vita e di studio delle studentesse e degli studenti**, perché l'attrattiva di un Ateneo dipende sempre più dalla qualità concreta dell'esperienza che è in grado di offrire – **qualità della didattica, accoglienza, servizi, spazi, diritto allo studio, relazioni, opportunità** – e dalle possibilità di costruire il proprio futuro. Significa rafforzare la ricerca, consolidando ambiti in cui possiamo essere visibili e competitivi. Significa assumere la sostenibilità come criterio ordinatore delle decisioni: non solo equilibrio di bilancio, ma capacità di far durare, evolvere e generare valore senza consumare in modo improprio risorse, persone, spazi, ambiente e fiducia.

Per rendere possibili queste scelte serve un Ateneo capace di governare il proprio futuro. Rafforzare l'**autonomia dell'Università di Urbino** significa scegliere un modello di sviluppo coerente con la nostra identità, valorizzare la specificità di Urbino, orientare le risorse in modo responsabile e costruire alleanze qualificate senza perdere riconoscibilità. Un Ateneo autonomo rafforza la propria funzione pubblica quando entra in reti nazionali e internazionali, costruisce partnership istituzionali, scientifiche e territoriali, condivide progetti, attrae opportunità e genera valore per la comunità.

Anche le forme della governance dovranno evolvere. Servono **meno frammentazione decisionale, più chiarezza organizzativa, più integrazione strategica, maggiore trasparenza sui dati e sulle scelte, obiettivi condivisi e priorità più chiare**. Questo significa rafforzare la capacità di **indirizzo e sintesi degli organi di governo** e, insieme, allargare la partecipazione responsabile ai processi decisionali. Significa anche valorizzare la **struttura tecnico-amministrativa**, in sinergia con una nuova Direzione generale, come leva decisiva per attuare le strategie dell'Ateneo, far crescere competenze, chiarire ruoli e sostenere capacità di iniziativa in tutte le componenti della comunità universitaria. Il metodo dovrà essere fondato su ascolto strutturato, responsabilità definite, semplificazione dei processi, tempistiche chiare, monitoraggio trasparente e momenti periodici di **restituzione alla comunità universitaria**.

Le decisioni dovranno nascere da un confronto continuo con Dipartimenti, personale, studentesse e studenti e rappresentanze, per tradursi poi in scelte praticabili, sostenute da

risorse, procedure più semplici e strumenti adeguati. Governare significa rendere chiaro il percorso che porta dalle proposte alle decisioni, dall'attuazione alla verifica dei risultati. È questo equilibrio tra **visione e metodo, partecipazione e responsabilità, ascolto e capacità di scelta** che può permettere a Uniurb di affrontare i prossimi anni con la fiducia e la coesione necessarie per il successo.

Per dare avvio a questa fase serviranno scelte chiare, metodo e responsabilità. La candidatura nasce come proposta di lavoro comune: scegliere ciò che conta, farlo durare, accompagnarlo nel cambiamento e dargli nuove possibilità.

Il futuro dell'Università non si difende rinviando le scelte, ma **rendendole possibili**. E Urbino deve essere uno dei luoghi in cui **questo futuro prende forma**.

UNA VISIONE, SEI TRAIETTORIE

Questa candidatura nasce da un'idea di Uniurb come Ateneo **pubblico, autorevole, accogliente e generativo**.

Un'Università che è capace di custodire la propria storia senza trasformarla in nostalgia, di valorizzare la propria identità senza chiudersi, di abitare **Urbino, Fano e Pesaro** come luoghi di formazione, ricerca, cultura e vita quotidiana, e di parlare al Paese e alle reti internazionali della conoscenza.

Vogliamo una Uniurb in cui **studiare, insegnare, fare ricerca, lavorare e partecipare** sia possibile in condizioni più **chiare, giuste e sostenibili**. Un Ateneo capace di **semplificare l'organizzazione** preservando la qualità delle relazioni e dei servizi; di valorizzare le persone riconoscendo competenze, responsabilità e carichi di lavoro; di accompagnare studentesse e studenti in percorsi formativi più coerenti, accessibili e aperti al futuro. Una Uniurb che investe nella **didattica** e nella **ricerca** come funzioni centrali della propria missione pubblica, costruisce alleanze qualificate e trasforma conoscenza, competenze e responsabilità istituzionale in **valore condiviso e impatto pubblico**.

Questa visione nasce anche da ciò che rende Uniurb un'**Università unica**. La **relazione educativa** e la **prossimità tra persone, luoghi e attività quotidiane** non sono semplici tratti identitari, ma condizioni che incidono ogni giorno sulla qualità dello studio, dell'insegnamento, della ricerca e del lavoro d'ufficio. Allo stesso modo, il **patrimonio culturale, architettonico e paesaggistico di Urbino**, insieme alla **storia scientifica e umanistica dell'Ateneo**, non rappresenta soltanto un'eredità da valorizzare, ma costituisce una **risorsa viva**, capace di orientare il modo in cui Uniurb progetta **formazione, ricerca, servizi, spazi e relazioni con il territorio**. Per questo l'**identità dell'Ateneo** deve diventare una **leva di futuro**, traducendosi in **scelte di governo, condizioni materiali, pratiche politiche e amministrative** capaci di sostenere in modo concreto la vita universitaria.

In questo orizzonte torna attuale il richiamo di **Carlo Bo** nel celebre discorso "Cittadino di Urbino" (1959), pronunciato nella Sala del Trono del Palazzo Ducale, in occasione del conferimento della cittadinanza onoraria, quando ricordava che

«sono le preziose qualità umane a fare dell'Università una sede unica per chi intende cercare nella scuola qualcosa di più profondamente legato alla radice della vita».

Per Uniurb questo richiamo non è soltanto memoria istituzionale, ma un criterio di responsabilità. Significa costruire un Ateneo in cui la qualità delle relazioni, la cura dei percorsi, il sostegno alla ricerca, la dignità del lavoro, l'accessibilità degli spazi e il rapporto con la città diventino parte concreta del modo di governare.

Da questa idea di Università nasce il programma che segue. Le **sei traiettorie** non sono un elenco di promesse separate, ma una base di lavoro per il **futuro piano strategico di Ateneo**. Il programma è stato costruito attraverso l'ascolto delle persone che in questi mesi hanno condiviso proposte, esperienze, criticità e aspettative sull'Università che vogliamo costruire insieme. Ogni traiettoria è articolata in **linee di intervento** e **azioni prioritarie**, così da collegare **visione e attuazione**, priorità e risorse, responsabilità e capacità di rendere conto delle scelte compiute.

Il filo che tiene insieme le sei traiettorie è la volontà di rendere Uniurb più capace di governare il cambiamento senza perdere la propria identità. Sintetizzando possiamo dire che **semplificare l'Ateneo** significa liberare energie per didattica, ricerca e servizi; **innovare la formazione** vuol dire preparare persone capaci di orientarsi in contesti in trasformazione; **sostenere ricerca, persone e talenti** implica rafforzare la qualità scientifica e la capacità progettuale; **generare impatto pubblico** significa rendere più visibile e condiviso il valore della conoscenza; **costruire un Ateneo giusto, sostenibile e abitabile** presuppone prendersi cura delle condizioni concrete in cui si studia, si lavora e si partecipa; **promuovere una città universitaria che accoglie e connette** comporta fare di Urbino, Fano e Pesaro luoghi capaci di trattenere e attrarre energie.

Per questo il programma propone anche un metodo di governo: **ascoltare**, per riconoscere bisogni, competenze e criticità; **decidere**, per assumere responsabilità chiare; **programmare**, per collegare priorità e risorse; **rendere conto**, per dare trasparenza alle scelte; **correggere la rotta**, quando l'esperienza e gli indicatori mostrano la necessità di migliorare.

IL PROGRAMMA ALLA LUCE DEI DATI SUL SISTEMA UNIVERSITARIO

Un programma di governo per Uniurb deve nascere dall'ascolto della sua comunità e, insieme, dalla capacità di leggere i dati.

Leggere il **Rapporto ANVUR sul sistema della formazione superiore e della ricerca 2026** ci aiuta a collocare il programma per Uniurb nell'ambito di alcune trasformazioni che interessano l'intero sistema universitario italiano. Dalla crescita della complessità organizzativa a una crescente pressione sui servizi e sul personale; da una ribadita centralità della qualità della didattica e delle carriere studentesche alla competizione crescente sull'attrattività, fino alla necessità sempre più evidente di rafforzare ricerca, progettazione internazionale, impatto pubblico e sostenibilità delle risorse. I dati aiutano quindi a rendere le scelte politiche che dovremo fare più consapevoli, verificabili e, dunque, responsabili. Per questo le sei traiettorie del programma collegano l'identità specifica di Uniurb alle sfide del sistema universitario nazionale: organizzazione, didattica, ricerca, impatto, sostenibilità e città universitaria.

Se passiamo all'analisi relativa alla nostra Università, svolta per lo più con i dati interni più aggiornati, emerge l'immagine di un Ateneo che dispone di basi solide su cui costruire una nuova fase. Sul piano del personale, il **PTA a tempo indeterminato** negli ultimi dieci anni passa da **340 unità nel 2016 a 383 nel 2025 (+12,6%)**, mentre il tempo determinato si riduce da **16 a 2 unità (0,5% del totale; -87,5%)**. Tra il 2016 e il 2025 si registrano **171 assunzioni** e **133 cessazioni**, con un saldo netto positivo di **38 unità (+11,2%)**, insieme a **81 passaggi di categoria/area**. Anche il **personale docente strutturato** mostra una crescita: secondo i dati MUR, disponibili fino al 2024, aumenta da **324 unità nel 2016 a 362 nel 2024 (+11,7%)**. Dentro questa dinamica cambia anche la composizione: professoresse e professori di prima e seconda fascia passano da **178 a 260 unità (+46,1%)**, mentre ricercatrici e ricercatori a tempo indeterminato e determinato da **146 a 102 unità (-30,1%)**.

Questi dati indicano crescita, stabilizzazione e trasformazione degli assetti organizzativi e accademici. Mostrano un Ateneo che, pur se sottodimensionato rispetto al suo "peso" relativo nel sistema universitario, ha saputo rafforzare la propria struttura, ridurre la componente precaria del personale tecnico-amministrativo e sostenere un significativo ricambio interno. Al tempo stesso, mostrano che la nuova fase dovrà essere governata con maggiore capacità di programmazione: reclutamento responsabile, mappatura delle competenze e dei carichi, lettura dei fabbisogni, attenzione alle funzioni critiche, formazione continua, comunicazione

interna, chiarezza dei ruoli, sostegno alle diverse professionalità e distribuzione più equilibrata delle responsabilità.

Anche sul piano della didattica emergono segnali importanti. Le **immatricolazioni** mostrano una dinamica di tenuta e ripresa: nell'a.a. **2025/2026** gli immatricolati sono **4.552**, un valore leggermente superiore alla media di **4.445** degli ultimi 25 anni (e che contiene il picco di immatricolazioni "anomale" durante il COVID) e in crescita rispetto ai due anni precedenti. È un dato positivo, che va letto insieme ai processi di internazionalizzazione, alle nuove iniziative di orientamento, all'apertura anticipata delle immatricolazioni, all'attivazione di nuovi corsi e al rafforzamento dei servizi di accompagnamento. A questa dinamica si affiancano altri segnali di consolidamento della qualità didattica e della continuità dei percorsi. La quota di insegnamenti che utilizzano **didattica innovativa** cresce dal **34,7%** nell'a.a. 2022/2023 a oltre il **50%** negli anni successivi; i corsi sulle **competenze trasversali** passano da **26 a 40**; le prosecuzioni con almeno **40 CFU** conseguiti al primo anno aumentano dal **47,6%** al **53,2%**; le laureate e i laureati regolari passano dal **56,6%** al **61,9%**.

Sono risultati che vanno consolidati attraverso una progettazione più strategica dell'offerta formativa, il rafforzamento di **lauree magistrali** e dell'**alta formazione**, forme di **orientamento dinamico**, competenze trasversali, didattica digitale e blended di qualità, maggiore integrazione dei servizi e un'attenzione più forte alle diverse condizioni di accesso, frequenza e continuità negli studi.

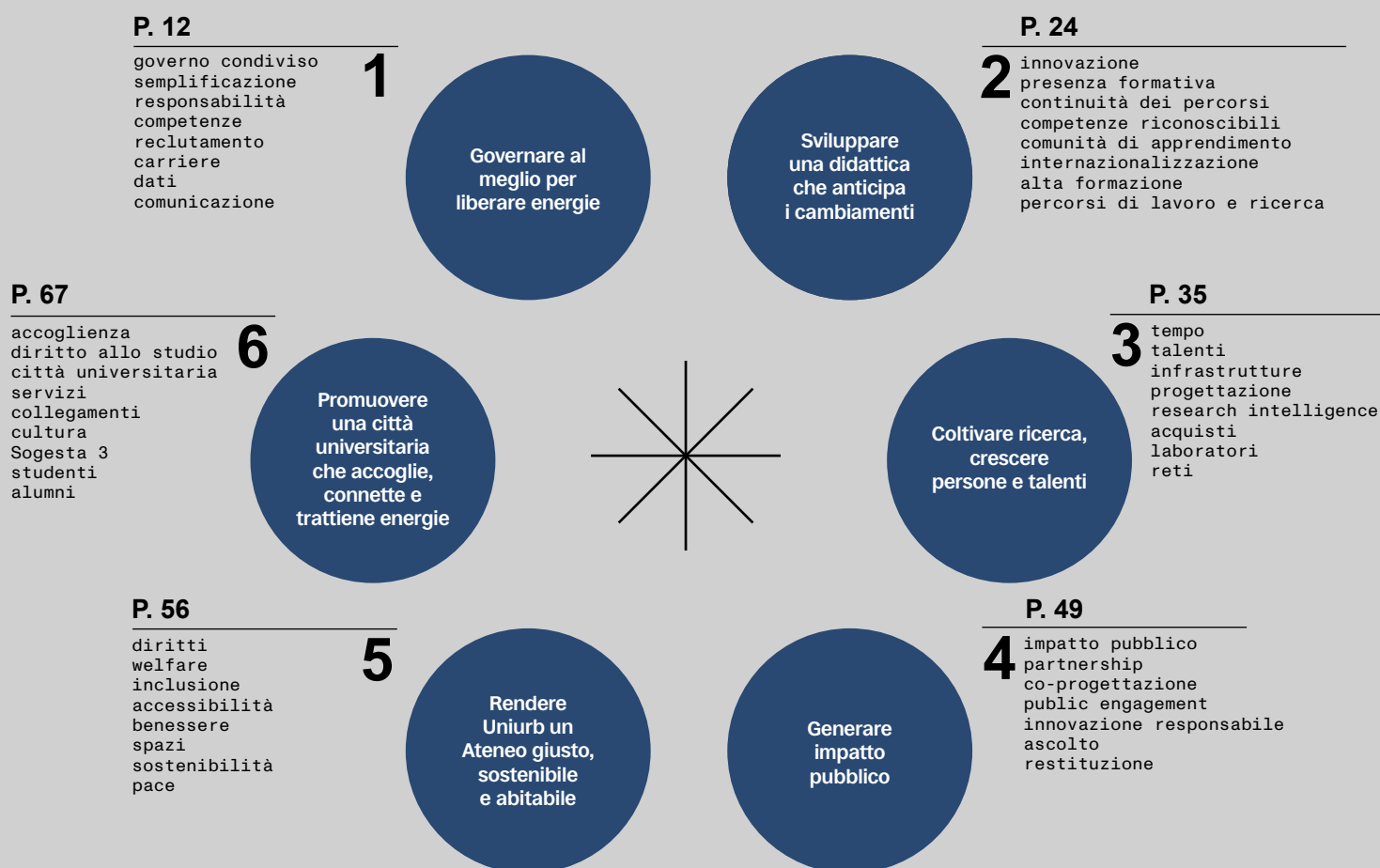
Il tema dell'attrattività conferma questa direzione. Gli iscritti al primo anno delle lauree magistrali con titolo di accesso conseguito in altro Ateneo crescono dal **38,7%** dell'a.a. 2022/2023 al **49,6%** dell'a.a. 2025/2026. Dati che vanno letti con quelli più generali sugli abbandoni e che evidenziano un punto su cui porre attenzione: nell'a.a. 2023/2024 il tasso di abbandono dell'Ateneo si colloca all'**8%**, a fronte di una media degli atenei statali pari al **6,5%**. L'indagine svolta dal nostro Ateneo sulle cause di questo fenomeno evidenzia che la maggiore criticità riguarda soprattutto la percezione di un'**offerta formativa poco innovativa e non adeguata alle esigenze del mercato del lavoro**, confermando la necessità di rafforzare innovazione didattica, qualità dei percorsi, tutorato, accompagnamento delle carriere.

La VQR 2020-2024 offre un ulteriore elemento di lettura. Uniurb ha conferito **921 prodotti**, con un tasso di conferimento del **100%** e nessun prodotto mancante. Si tratta di un risultato che riflette una forte capacità organizzativa. Gli indicatori complessivi mostrano un quadro articolato: la valorizzazione delle conoscenze raggiunge un valore **R4 pari a 1,03**, superiore alla media nazionale di 1, mentre R5, l'indicatore relativo ai progetti competitivi internazionali, si ferma a **0,60**, indicando un'area su cui investire con maggiore decisione. Inoltre, il valore dell'indicatore **R1_2**, che esprime la qualità dei prodotti consegnati, è pari a **0,97**, segnalando un Ateneo leggermente al di sotto della media nazionale. Questo significa che Uniurb possiede già una capacità riconoscibile di produrre impatto pubblico ma deve migliorare la qualità media della sua ricerca nonché rafforzare fortemente progettazione internazionale, reti scientifiche, supporto alla ricerca, *research intelligence* e accompagnamento nelle opportunità competitive.

I dati confermano il senso delle sei traiettorie del programma che lavorano come parti di una stessa strategia. Le traiettorie possono, infatti, tradurre in scelte di governo ciò che i dati rendono visibile e cioè che Uniurb ha risorse, competenze e alcuni risultati già conseguiti su cui fondare il proprio futuro. Ora serve un metodo per trasformarli in priorità, azioni concrete e risultati misurabili. Un programma collettivo, da costruire e realizzare insieme. Perché realizzare questo programma richiederà una partecipazione ampia e responsabile di tutta la comunità universitaria, secondo il proprio ruolo, le proprie competenze, attitudini e disponibilità, per trasformare le traiettorie del programma in azioni concrete. È da questa mobilitazione plurale che Uniurb può rendere il futuro possibile.

Grazie a chi ha già dato il suo contributo e a chi sceglierà di farlo.





TRAIETTORIE IN SINTESI

1. GOVERNARE AL MEGLIO PER LIBERARE ENERGIE

Vivere un Ateneo più semplice, trasparente e capace di decidere

Idea guida	Un Ateneo funziona quando le persone che lo abitano riescono a lavorare bene. Quando questo non accade, il problema non è mai solo organizzativo ma dipende da una sottrazione di tempo, energia e fiducia. Governare al meglio Uniurb significa costruire un'organizzazione più coordinata, semplice e trasparente , perché la qualità di come si lavora incide direttamente sulla qualità della didattica, della ricerca, dei servizi e della vita universitaria.
Obiettivi	Un Ateneo capace di decidere con chiarezza, lavorare senza sprechi e rendere trasparente il rapporto tra priorità, risorse e responsabilità. Questo richiede una governance più integrata, procedure più semplici, Dipartimenti più forti, personale valorizzato in tutte le sue componenti, un reclutamento programmato e sostenibile, dati e strumenti digitali al servizio dell'organizzazione, una comunicazione più coordinata e riconoscibile.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: rafforzare il coordinamento tra tutte le componenti di governo – Rettore, Prorettrici e Prorettori, Dipartimenti, Scuole, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direzione generale e strutture amministrative. Collegare programma rettorale, Piano strategico, bilancio e programmazione del personale. Semplificare processi e procedure , distinguendo gli obblighi normativi dalle abitudini modificabili. Costruire uno Smart Campus che integri dati, servizi digitali e strumenti di supporto. Sviluppare una politica di reclutamento trasparente per docenti, ricercatrici, ricercatori e PTA. Rafforzare la comunicazione interna e il racconto pubblico di Uniurb. Consolidare e strutturare il rapporto con il Comune di Urbino e con le istituzioni del territorio.
Parole chiave	governo condiviso, semplificazione, responsabilità, competenze, reclutamento, carriere, dati, comunicazione

2. SVILUPPARE UNA DIDATTICA CHE ANTICIPA I CAMBIAMENTI

Percorsi, competenze e servizi per formare persone capaci di orientarsi nel futuro

Idea guida	Far evolvere la didattica di Uniurb rendendo i percorsi più coerenti, aperti e capaci di accompagnare studentesse e studenti attraverso trasformazioni culturali, tecnologiche e professionali che nessun curriculum può ancora considerare acquisite. Anticipare i cambiamenti significa progettare percorsi che tengano insieme sapere critico, competenze riconoscibili, esperienza internazionale e transizioni consapevoli verso il lavoro, le professioni e la ricerca. In questo quadro, la presenza resta un'esperienza formativa distintiva – fondata su relazione educativa, laboratori, confronto, spazi condivisi e vita di comunità – mentre il digitale consente di ampliare accesso e continuità, accompagnando meglio condizioni di frequenza diverse.
Obiettivi	Una didattica più solida, accessibile e capace di riconoscere la pluralità delle condizioni in cui si studia oggi. Percorsi triennali e a ciclo unico più coerenti e attrattivi, lauree magistrali rafforzate, competenze rese visibili e certificabili, internazionalizzazione estesa, alta formazione strutturata, abbandoni contrastati con strumenti concreti, transizioni verso lavoro e ricerca accompagnate con continuità.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: progettare l'offerta formativa in modo più continuo e strategico, rafforzando Corsi di Studio, Scuole e filiere interdisciplinari capaci di valorizzare le specificità di Uniurb e della città. Rendere i percorsi più accessibili attraverso una didattica digitale e blended usata in modo selettivo e coerente con gli obiettivi formativi. Integrare competenze trasversali , digitali e civiche attraverso micro-credenziali, open badge, minor e Service Learning . Rafforzare orientamento, tutorato e contrasto agli abbandoni. Costruire Uniurb International College come sistema integrato di didattica internazionale, mobilità e accoglienza. Consolidare l' Hub per l'Alta Formazione e il Lifelong Learning e il Teaching and Learning Center . Potenziare tirocini, placement e rapporti con <i>alumni</i> .
Parole chiave	innovazione, presenza formativa, continuità dei percorsi, competenze riconoscibili, comunità di apprendimento, internazionalizzazione, alta formazione, percorsi di lavoro e ricerca

3. COLTIVARE RICERCA, CRESCERE PERSONE E TALENTI

Più tempo, più strumenti e più reti per produrre conoscenza

Idea guida	La ricerca cresce quando le persone che la fanno hanno tempo, strumenti e condizioni concrete per lavorare bene. Oggi troppa energia scientifica viene assorbita da procedure lente, acquisti complicati, rendicontazioni ridondanti, carichi didattici e gestionali difficili da sostenere. Liberare quella energia è la condizione perché la qualità della ricerca di Uniurb possa crescere davvero , in tutte le discipline e in tutte le fasi delle carriere scientifiche.
Obiettivi	Costruire un ecosistema della ricerca più efficiente, attrattivo e collaborativo. Questo significa sostenere meglio ogni fase del lavoro scientifico – dall'ideazione alla pubblicazione, dalla progettazione alla rendicontazione – aumentare la capacità di attrarre risorse e partner, rendere visibili competenze e infrastrutture, accompagnare dottorati e giovani talenti e rafforzare la presenza di Uniurb nelle reti scientifiche nazionali e internazionali.
Azioni principali	Ridurre i carichi impropri e le procedure che sottraggono tempo alla ricerca. Costruire una research intelligence di Ateneo capace di mappare competenze, infrastrutture, reti e opportunità, connettendo idee, bandi e partner. Valorizzare laboratori, SASS, biblioteche, archivi, banche dati e Urbino University Press come infrastrutture comuni. Semplificare acquisti, missioni, contratti e rendicontazioni. Sviluppare <i>fundraising scientifico</i> e partnership qualificate. Rafforzare dottorati, mobilità internazionale, integrità della ricerca e comunicazione dei risultati dentro e fuori l'ateneo.
Parole chiave	tempo, talenti, infrastrutture, progettazione, research intelligence, acquisti, laboratori, reti

4. GENERARE IMPATTO PUBBLICO

Conoscenza, territorio e alleanze per trasformare la ricerca in valore pubblico

Idea guida	Trasformare conoscenza, ricerca e competenze in valore pubblico , rendendo Uniurb un interlocutore stabile per territorio, istituzioni, imprese, scuole, cultura e società civile. Generare impatto pubblico significa costruire relazioni continuative, rendere più visibile il contributo dell'Ateneo e fare della Terza Missione una strategia ordinaria di responsabilità, collaborazione e restituzione alla comunità.
Obiettivi	Vogliamo rendere Uniurb un Ateneo più capace di generare, organizzare, comunicare e rendicontare impatto pubblico . L'obiettivo è passare da collaborazioni frammentarie a progettualità condivise, rafforzare partnership continuative, sostenere il trasferimento di conoscenza e l'innovazione responsabile, rendere più visibili le ricadute sociali, culturali, istituzionali ed economiche dell'Ateneo, e far riconoscere Uniurb nelle reti locali, nazionali e internazionali come università che produce conoscenza utile, responsabile e condivisa.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: attivare Uniurb Impatto come piattaforma stabile di ascolto, co-progettazione e restituzione tra Ateneo e società, con una cabina di regia leggera, tavoli tematici e laboratori su sfide concrete. Sviluppare Uniurb Partnership Network per rendere più leggibili partner, competenze e opportunità di collaborazione. Rafforzare trasferimento di conoscenza, proprietà intellettuale, imprenditorialità accademica e conto terzi lungo una filiera integrata che collega Contamination Lab, Sogesta 3, dottorati, <i>alumni</i> e strumenti regionali e nazionali. Comunicare e rendicontare l'impatto attraverso una piattaforma dedicata, un periodico online e l' Agenda dell'impatto . Sostenere il <i>public engagement</i> come relazione continuativa con scuole, cittadinanza e territorio, valorizzando Polo Universitario Penitenziario, Orto Botanico e Sistema Museale di Ateneo.
Parole chiave	impatto pubblico, partnership, co-progettazione, public engagement, innovazione responsabile, ascolto, restituzione

5. RENDERE UNIURB UN ATENEO GIUSTO, SOSTENIBILE E ABITABILE

Una comunità che studia, lavora e vive meglio

Idea guida	Rendere Uniurb un Ateneo giusto, sostenibile e abitabile significa tradurre diritti, inclusione, welfare, sostenibilità, giustizia sociale, cultura della pace, accessibilità in scelte concrete nella didattica, nei servizi, nell'organizzazione del lavoro, negli spazi e nelle relazioni quotidiane della comunità universitaria, prendendosi cura delle persone, dell'ambiente e degli spazi come dimensioni ordinarie della qualità universitaria.
Obiettivi	Vogliamo costruire un Ateneo più equo, accessibile, sostenibile e vivibile , nel quale studiare, lavorare, fare ricerca e partecipare alla vita universitaria sia più semplice e sicuro e in cui il contributo di ciascuno e ciascuna sia riconosciuto e valorizzato. Per raggiungere questo scopo vogliamo rendere più visibili i servizi per inclusione e benessere, più "accompagnate" le carriere studentesche, più strutturate le politiche di welfare, più accoglienti e funzionali gli spazi, più coordinate le diverse dimensioni della sostenibilità e più forte la responsabilità pubblica dell'Ateneo verso la giustizia sociale, la pace, la qualità delle relazioni e la cura dei luoghi.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: rafforzare diritti, inclusione, accessibilità e pari opportunità attraverso servizi più coordinati, redazione sistematica del Bilancio di Genere e attuazione del Gender Equality Plan. Costruire un Piano di welfare di Ateneo per tutte le componenti della comunità universitaria. Promuovere benessere studentesco attraverso tutorato, <i>counselling</i> , ascolto e carriere accompagnate. Valorizzare biblioteche e patrimonio come infrastrutture quotidiane di studio e vita universitaria. Rafforzare la sostenibilità attraverso Green Office Uniurb , Piano di sostenibilità, partecipazione a RUS e RUNIPACE e Badge di sostenibilità . Avviare il programma Spazi per crescere per rigenerare luoghi di studio, lavoro, pausa e comunità e Vivere Uniurb per promuovere salute e qualità della vita.
Parole chiave	diritti, <i>welfare</i> , inclusione, accessibilità, benessere, spazi, sostenibilità, pace

6. PROMUOVERE UNA CITTÀ UNIVERSITARIA CHE ACCOGLIE, CONNETTE E TRATTIENE ENERGIE

Servizi, relazioni, spazi e opportunità per vivere Uniurb dentro e oltre la città

Idea guida	Promuovere una città universitaria che accoglie, connette e trattiene energie , rendendo l'esperienza di Uniurb più accessibile, riconoscibile e sostenibile. La qualità dell'Ateneo passa anche dalle condizioni che permettono a studentesse e studenti, docenti, ricercatrici, ricercatori e personale di arrivare, orientarsi, vivere, lavorare, partecipare e contribuire alla vita universitaria, cittadina e territoriale. In questa prospettiva, Urbino e il territorio non sono soltanto il contesto dell'esperienza universitaria, ma possono diventare luoghi in cui costruire relazioni, opportunità e progetti di vita.
Obiettivi	Vogliamo rendere Uniurb un Ateneo più accogliente, accessibile, connesso e riconoscibile , capace di accompagnare meglio chi arriva, chi studia, chi lavora, chi torna e chi contribuisce alla comunità universitaria. L'obiettivo è quello di rendere più attrattivo scegliere Uniurb e vivere l'esperienza universitaria, rafforzando servizi, informazioni, accoglienza, residenzialità, mobilità, opportunità culturali, socialità, <i>mentoring</i> , rapporti con il territorio e connessioni tra studio, lavoro, ricerca e innovazione. Una città universitaria più forte è una condizione decisiva per attrarre nuove energie, trattenerle e trasformarle in valore per l'Ateneo, per Urbino, Fano, Pesaro e per le reti più ampie in cui Uniurb è chiamata a operare.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: costruire un Piano integrato di accoglienza per studentesse e studenti fuori sede, pendolari e internazionali, con uno sportello unico fisico e digitale e una Settimana delle matricole co-progettata con la città. Realizzare una Carta dei servizi per la vita universitaria e istituire una cabina di regia stabile Ateneo-Comune-ERDIS su residenzialità, mobilità e qualità della vita. Valorizzare Urbino come città universitaria, culturale e relazionale attraverso Uniurb. Dialoghi del possibile , il calendario condiviso e il Polo delle Arti e delle Scienze . Sviluppare Sogesta 3 come incubatore territoriale e spazio di coworking. Coinvolgere studentesse, studenti e associazioni come soggetti attivi nella qualità dell'esperienza universitaria. Rafforzare la Comunità Alumni Uniurb per <i>mentoring</i> , <i>placement</i> e formazione permanente. Rafforzare il policentrismo di Uniurb, valorizzando le sedi di Fano e Pesaro come parti integranti della città universitaria allargata.
Parole chiave	accoglienza, diritto allo studio, città universitaria, servizi, collegamenti, cultura, Sogesta 3, studenti, alumni



Governare al meglio per liberare energie



1. Governare al meglio per liberare energie

VIVERE UN ATENEO PIÙ SEMPLICE, TRASPARENTE E CAPACE DI DECIDERE

LA TRAIETTORIA IN BREVE	
Idea guida	Un Ateneo funziona quando le persone che lo abitano riescono a lavorare bene. Quando questo non accade, il problema non è mai solo organizzativo ma dipende da una sottrazione di tempo, energia e fiducia. Governare al meglio Uniurb significa costruire un'organizzazione più coordinata, semplice e trasparente , perché la qualità di come si lavora incide direttamente sulla qualità della didattica, della ricerca, dei servizi e della vita universitaria.
Obiettivi	Un Ateneo capace di decidere con chiarezza, lavorare senza sprechi e rendere trasparente il rapporto tra priorità, risorse e responsabilità. Questo richiede una governance più integrata, procedure più semplici, Dipartimenti più forti, personale valorizzato in tutte le sue componenti, un reclutamento programmato e sostenibile, dati e strumenti digitali al servizio dell'organizzazione, una comunicazione più coordinata e riconoscibile.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: rafforzare il coordinamento tra tutte le componenti di governo - Rettore, Prorettrici e Prorettori, Dipartimenti, Scuole, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direzione generale e strutture amministrative. Collegare programma rettorale, Piano strategico, bilancio e programmazione del personale. Semplificare processi e procedure , distinguendo gli obblighi normativi dalle abitudini modificabili. Costruire uno Smart Campus che integri dati, servizi digitali e strumenti di supporto. Sviluppare una politica di reclutamento trasparente per docenti, ricercatrici, ricercatori e PTA. Rafforzare la comunicazione interna e il racconto pubblico di Uniurb. Consolidare e strutturare il rapporto con il Comune di Urbino e con le istituzioni del territorio.
Parole chiave	governo condiviso, semplificazione, responsabilità, competenze, reclutamento, carriere, dati, comunicazione

LA POSTA IN GIOCO

Governare al meglio significa liberare tempo, competenze ed energie che oggi sono assorbiti da frammentazioni organizzative, passaggi ridondanti, procedure poco leggibili e richieste ripetute. La *governance* non è soltanto distribuzione di deleghe, ma **capacità di regia, ascolto e decisione**, dentro processi chiari, responsabilità riconoscibili e scelte trasparenti. Un Ateneo funziona meglio quando le persone sono messe nelle condizioni di lavorare bene e quando procedure, dati, bilancio e responsabilità organizzative aiutano a orientare le scelte, sostenere le priorità e rendere più chiara la direzione comune. Per questo Dipartimenti, Uffici e servizi, organi, rappresentanze e comunità universitaria devono poter agire dentro un quadro più coordinato, leggibile e condiviso.

La semplificazione come priorità di governo: non un intervento episodico su singole procedure, ma un modo diverso di progettare l'organizzazione, distinguendo ciò che è imposto dalla normativa da ciò che deriva da prassi interne, abitudini organizzative o interpretazioni eccessivamente difensive delle procedure. *L'iper-burocratizzazione consuma tempo pubblico e sottrae energie alle funzioni essenziali dell'Ateneo*, dalla didattica alla ricerca, dai servizi alla progettazione, fino alla cura delle relazioni che tengono insieme la comunità universitaria. Semplificare significa restituire fiducia, tempo e capacità di iniziativa a tutte le persone che fanno vivere Uniurb ogni giorno.

Questo lavoro deve attraversare l'organizzazione nel suo complesso, coinvolgendo uffici centrali e periferici, Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, laboratori, biblioteche e servizi. **La mappatura dei processi** servirà a rendere più chiari responsabilità e tempi, ridurre duplicazioni, integrare banche dati e digitalizzare solo ciò che produce un reale miglioramento.

L'intelligenza artificiale è già dentro l'Università, nei modi in cui si lavora, si gestiscono le pratiche, si cercano le informazioni, si monitorano le carriere. Ignorarla o limitarsi a chiedere un "uso responsabile" non è una politica: è un rinvio. Uniurb deve scegliere invece di affrontare il tema con chiarezza. L'IA non sostituisce il giudizio umano nelle decisioni che contano – non può farlo e non deve. Ma può alleggerire il carico amministrativo, rendere più veloci le procedure ripetitive, supportare il monitoraggio dei dati di Ateneo, aiutare il personale a lavorare meglio. **L'IA deve entrare là dove libera tempo e attenzione per ciò che conta davvero: la relazione, la decisione, la cura delle persone.** Non deve entrare dove simula competenze che appartengono alle persone e alle loro responsabilità istituzionali. Questo richiede formazione, regole condivise, sperimentazione guidata e la capacità di correggere la rotta.

Governare bene Uniurb significa anche riconoscere che l'Ateneo non è un'isola. Urbino funziona quando Università e città lavorano insieme e negli anni in cui questo è accaduto, entrambe ne hanno beneficiato in termini di qualità, attrattività e risorse. Per questo il rapporto con il Comune di Urbino e con le istituzioni del territorio – Regione, ERDIS, Province, Comuni di Fano e Pesaro – non può dipendere dalla qualità delle relazioni personali di chi governa in un dato momento: deve essere strutturato, continuativo e orientato a obiettivi condivisi. Residenzialità, mobilità, cultura, sviluppo territoriale, qualità della vita universitaria sono ambiti in cui Ateneo e territorio si giocano insieme la stessa partita. Riconoscerlo esplicitamente, e costruire su questa consapevolezza un raccordo istituzionale stabile, è una delle priorità concrete del mandato.

Governare al meglio significa anche collegare programma rettorale, piano strategico, bilancio, piani dei Dipartimenti e sistemi di valutazione. Il bilancio deve diventare uno strumento leggibile e trasparente, capace di orientare priorità, investimenti e servizi. I Dipartimenti vanno riconosciuti come il cuore della vita universitaria e sostenuti dentro una strategia comune di Ateneo, rafforzando il raccordo con l'amministrazione centrale e valorizzando il ruolo del personale.

Dentro questa strategia, **il reclutamento è una leva ordinaria di governo e non solo una risposta a esigenze immediate.** Per Uniurb, programmarlo significa tenere insieme cose che non si possono separare: ricambio generazionale, qualità scientifica, sostenibilità della didattica, continuità dei servizi, presidio delle funzioni strategiche, crescita professionale. In un ateneo fondato sulla prossimità tra persone, luoghi e funzioni, reclutare significa anche attrarre competenze, sostenere carriere, accompagnare chi arriva e rafforzare comunità scientifiche e professionali capaci di contribuire stabilmente al futuro dell'ateneo.

LINEE DI INTERVENTO

1. COSTRUIRE UNA GOVERNANCE CON DELEGHE CHIARE, RESPONSABILITÀ DEFINITE E OBIETTIVI VERIFICABILI

Cosa vogliamo fare: una squadra di governo con deleghe chiare, riconoscibili e coordinate. La qualità del governo di Ateneo dipende dalla capacità di evitare sovrapposizioni, dispersioni e decisioni non allineate, collegando in modo stabile indirizzo politico, nuova Direzione generale, organi di governo, Dipartimenti, amministrazione centrale e comunità universitaria. Il programma rettorale sarà la base per il **nuovo piano strategico** che verrà costruito con il contributo dei Dipartimenti e delle diverse componenti dell'Ateneo, così da tradurre le priorità in scelte sostenute da risorse, responsabilità, tempi e processi attuativi.

Primo anno

Definire la **composizione e l'architettura della squadra di governo con deleghe forti, riconoscibili e coordinate** su bilancio, personale, semplificazione, didattica, ricerca, sostenibilità ed equità, internazionalizzazione, terza missione e impatto pubblico, comunicazione, diritto allo studio e qualità della vita studentesca, transizione digitale, spazi e valorizzazione del patrimonio, **prevedendo adeguate forme di sostegno organizzativo e amministrativo.**

Avviare il **coordinamento periodico e programmato tra Rettore e squadra di governo**, come strumento strutturale di coerenza tra le diverse aree di intervento, non come prassi informale, ma come appuntamento istituzionale e follow-up sulle decisioni prese.

Pubblicare entro il primo anno il **primo resoconto annuale delle attività di governo**, collegato agli obiettivi del programma rettorale e del piano strategico, come atto inaugurale di trasparenza e rendicontazione verso la comunità accademica.

Azioni prioritarie

Collegare ogni delega a **obiettivi verificabili, tempi di attuazione e figure di interlocuzione chiare**, così che ciascuna area di governo sappia cosa deve produrre, entro quando e con quali strumenti.

Definire il ruolo della nuova Direzione generale come snodo decisivo per attuare gli indirizzi strategici dell'Ateneo e sostenere un'organizzazione più integrata, efficace e orientata ai risultati, dentro un quadro **attento alle disponibilità di bilancio** e alla sostenibilità economico-finanziaria delle decisioni. Il suo compito sarà migliorare, semplificare e ottimizzare i processi, rafforzare il raccordo tra amministrazione centrale e Dipartimenti, valorizzare il personale e accompagnare lo sviluppo strategico di Uniurb, realizzando il programma rettorale.

Costruire un **raccordo istituzionale stabile con il Comune di Urbino** e con le istituzioni del territorio, incluse Regione, ERDIS, Province e Comuni di Fano e Pesaro come condizione ordinaria di governo dell'Ateneo. Il rapporto con la città deve essere strutturato, continuativo e orientato a obiettivi condivisi su residenzialità, mobilità, cultura, sviluppo territoriale e qualità della vita universitaria.

Costruire il **nuovo Piano strategico** con il contributo dei Dipartimenti e delle diverse componenti dell'Ateneo, traducendo le priorità del programma rettorale in scelte sostenute da risorse, responsabilità, tempi e processi attuativi verificabili. Il Piano non è un documento da approvare e archiviare: è lo strumento con cui si governa.

Istituire **momenti periodici di dialogo strutturato** con Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, uffici e servizi, rappresentanze studentesche, personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, tecnico-scientifico e CEL, organizzazioni sindacali e comunità universitaria, per ascoltare e rendere conto.

Leve del cambiamento

Una governance efficace richiede che le responsabilità siano distribuite **secondo un principio esplicito di non sovrapposizione dei ruoli**, evitando cumuli che indeboliscano l'autonomia delle funzioni e la qualità del coordinamento. Richiede inoltre che il raccordo tra indirizzo politico e strutture amministrative sia presidiato in modo stabile, con strumenti di monitoraggio e rendicontazione che rendano visibile l'avanzamento rispetto agli obiettivi del programma.

2. RESTITUIRE TEMPO A DIDATTICA E RICERCA, RIDUCENDO IL SOVRACCARICO AMMINISTRATIVO

Cosa vogliamo fare: riconoscere il tempo della didattica, della ricerca e della terza missione come un bene istituzionale da proteggere. Docenti, ricercatrici e ricercatori devono poter dedicare più energie alla relazione con studentesse e studenti, alla progettazione scientifica, al lavoro con dottorande e dottorandi, alla valorizzazione dei risultati ottenuti e alla costruzione di reti nazionali e internazionali. Per questo occorre **ridurre il carico amministrativo improprio, rafforzare i supporti, distribuire meglio le responsabilità e alleggerire** tutto ciò che può essere standardizzato, accompagnato, digitalizzato o gestito con maggiore sostegno organizzativo.

Primo anno

Mappare e riprogettare i processi che generano più spesso carico improprio, a partire dagli ambiti in cui si concentrano adempimenti amministrativi, gestione di progetti e risorse, procedure didattiche, rendicontazioni, rapporti con soggetti esterni e comunicazioni ricorrenti. Per ciascun processo dovranno essere individuati responsabilità, tempi, passaggi necessari, duplicazioni, punti di blocco, documenti richiesti, piattaforme utilizzate e margini di miglioramento organizzativo.

Definire, per le procedure più ricorrenti, modelli condivisi, istruzioni operative, calendari delle scadenze, referenti riconoscibili e canali di supporto, così da ridurre incertezze interpretative, richieste duplicate, passaggi informali e carichi impropri su docenti, ricercatrici, ricercatori e personale.

Potenziare il supporto a progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca, con procedure più chiare, tempi prevedibili, figure di interlocuzione stabili e strumenti di accompagnamento nelle diverse fasi: individuazione del bando, costruzione del budget, presentazione della proposta, avvio del progetto, gestione amministrativa, rendicontazione e chiusura.

Azioni prioritarie

Rafforzare il supporto alle attività didattiche più complesse – ad es. tirocini, calendari, piani di studio, laboratori, convenzioni, attività professionalizzanti e assicurazione della qualità – attraverso maggiore coordinamento tra Corsi di Studio, Scuole, Dipartimenti e uffici competenti, così da rendere più ordinato il lavoro preparatorio e ridurre il ricorso a soluzioni emergenziali.

Riconoscere i costi organizzativi delle attività prioritarie, prevedendo forme di alleggerimento, compensazione o supporto dedicato in presenza di progetti competitivi di particolare rilievo, responsabilità scientifiche complesse, attività progettuali strategiche, incarichi istituzionali gravosi o fasi decisive della carriera scientifica.

Leve del cambiamento

Ridurre il carico amministrativo improprio richiede una diagnosi precisa prima di qualsiasi intervento: non tutti i processi pesano allo stesso modo e non tutte le soluzioni funzionano in tutti i contesti. La mappatura dei processi e il coinvolgimento diretto di docenti, ricercatrici, ricercatori e personale nella individuazione delle criticità sono condizioni necessarie per costruire interventi praticabili e credibili. Senza questa base, il rischio è intervenire sui sintomi più visibili lasciando intatti i nodi strutturali.

3. RAFFORZARE LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E LA QUALITÀ DEI PROCESSI

Cosa vogliamo fare: avviare fin dal primo anno un'analisi sistematica delle criticità per definire azioni concrete e verificabili di semplificazione amministrativa, con interventi sui processi che assorbono più tempo, generano maggiori criticità e producono carichi impropri. Semplificare significa distinguere ciò che è obbligatorio per legge da ciò che deriva da prassi interne modificabili, evitando duplicazioni e passaggi ridondanti, chiarendo responsabilità, tempi e istruzioni operative, **restituendo tempo** alla didattica, alla ricerca e alla Terza Missione, ai servizi per migliorare la qualità del lavoro.

Primo anno

Avviare la **task force per la semplificazione amministrativa**, composta da competenze amministrative, tecniche, digitali, giuridiche e organizzative, con un mandato preciso: individuare entro i primi dodici mesi un primo elenco di processi prioritari da semplificare, partendo dagli ambiti che assorbono più tempo, generano maggiori criticità e producono carichi impropri su docenti, ricercatrici, ricercatori e personale. La *task force* non produce rapporti: produce cambiamenti verificabili.

Adottare un approccio di **co-design interno dei processi**, coinvolgendo il personale e le strutture effettivamente implicati nelle procedure. Ogni intervento dovrà avere tempi, responsabilità e risultati verificabili.

Avviare da subito una **comunicazione periodica alla comunità universitaria** sugli obiettivi, lo stato di avanzamento e i risultati del percorso di semplificazione, raccogliendo segnalazioni, rendendo visibili le criticità individuate e le soluzioni adottate. La trasparenza sul processo è parte del processo stesso.

Azioni prioritarie

Analizzare i processi prioritari in termini di **passaggi, responsabilità, tempi, documenti richiesti, piattaforme utilizzate, duplicazioni e punti di blocco**, distinguendo sistematicamente gli obblighi normativi dalle prassi interne modificabili. Per ogni processo analizzato, definire una proposta di intervento con tempi e responsabilità chiare.

Estendere progressivamente il lavoro di semplificazione a **tutti gli ambiti dell'organizzazione** così che il cambiamento non resti confinato alle procedure più visibili ma attraversi l'intera struttura dell'Ateneo.

Integrare la semplificazione con la **digitalizzazione selettiva**: non digitalizzare tutto, ma digitalizzare ciò che produce un reale miglioramento per chi usa il servizio.

Leve del cambiamento

La semplificazione produce risultati duraturi solo se è sostenuta da una regia istituzionale stabile e da un mandato che duri oltre il primo anno. La *task force* è uno strumento di avvio, non un presidio permanente: i cambiamenti introdotti devono essere incorporati nell'organizzazione e monitorati nel tempo con momenti periodici di verifica.

4. RECLUTARE, SOSTENERE CARRIERE E PROMUOVERE QUALITÀ DEL LAVORO

Cosa vogliamo fare: costruire una politica di reclutamento programmata, trasparente e sostenibile. Il reclutamento è il modo in cui un'università decide chi vuole essere, tra cinque o dieci anni. Significa scegliere chi insegnerà, chi farà ricerca, chi gestirà i servizi, chi porterà nuove competenze e relazioni internazionali. Per Uniurb, un Ateneo costruito sulla vicinanza tra persone, luoghi e funzioni, questa scelta ha un peso particolare. Il reclutamento non può essere solo una risposta all'urgenza del momento, ma deve essere parte di una politica, con una visione di medio periodo, su quali comunità scientifiche e professionali si vogliono rafforzare, quali carriere si vogliono sostenere, che tipo di organizzazione si vuole consegnare a chi verrà dopo.

Primo anno

Definire un piano pluriennale di reclutamento collegato a piano strategico, bilancio, programmazione del personale, fabbisogni dei Dipartimenti, esigenze dei servizi e sostenibilità economico-finanziaria.

Avviare la **mappatura organizzativa** di competenze (**traiettoria 1.5**), carichi di lavoro, fabbisogni di personale PTA, funzioni critiche, competenze specialistiche, uscite programmate e aree sotto pressione, come strumento stabile di programmazione per orientare assunzioni, mobilità interna, formazione e distribuzione dei carichi.

Definire e rendere operativi **percorsi strutturati di accoglienza e inserimento** per le nuove persone assunte – orientamento organizzativo, formazione iniziale, passaggi di consegne, tutoraggio interno e *faculty development* per docenti, ricercatrici e ricercatori – così da favorire integrazione, continuità e qualità dell'attività fin dai primi mesi.

Azioni prioritarie

Rafforzare il reclutamento di **ricercatrici, ricercatori e docenti**, in coerenza con qualità scientifica, esigenze della ricerca, sostenibilità e sviluppo dei Corsi di Studio, progettazione competitiva, internazionalizzazione.

Affrontare con chiarezza la questione delle **professionalità linguistiche e dei CEL** nell'ambito di una politica più ampia di **valorizzazione del personale e contrasto al precariato**, riconoscendo il contributo strategico che queste figure offrono alla didattica, all'internazionalizzazione, all'accoglienza, alla mobilità, alla formazione linguistica dell'Ateneo e ai servizi del **Centro Linguistico di Ateneo**. L'Ateneo dovrà valutare, nel rispetto del quadro normativo, dei vincoli di bilancio e della programmazione del personale, percorsi sostenibili di maggiore continuità, riconoscimento professionale e coinvolgimento stabile dei CEL nei processi di innovazione linguistica e formativa.

Integrare nella programmazione di Ateneo una **politica esplicita di contrasto alla precarietà** – monitorando lavoro a tempo determinato, collaborazioni, incarichi e servizi esternalizzati – e governare gli **appalti** come ambiti di responsabilità pubblica, attraverso capitolati attenti a qualità dei servizi, clausole sociali, salute e sicurezza, rispetto dei contratti e condizioni di lavoro delle persone che operano negli spazi dell'Ateneo.

Leve del cambiamento

Una politica di reclutamento programmata richiede che bilancio, piano strategico e programmazione del personale siano effettivamente collegati. Richiede inoltre che i Dipartimenti siano coinvolti nella definizione dei fabbisogni con strumenti e tempi adeguati, e che le scelte di reclutamento siano motivate e trasparenti verso la comunità universitaria.

5. VALORIZZARE IL PTA E MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Cosa vogliamo fare: valorizzare il **PTA** come parte essenziale della missione istituzionale dell'Ateneo. La qualità della didattica, della ricerca, dei servizi, dell'internazionalizzazione e del rapporto con studentesse, studenti e territorio dipende anche da un'organizzazione del lavoro chiara, sostenibile e capace di riconoscere le professionalità. Governare al meglio significa quindi **mappare competenze e carichi**, chiarire ruoli e responsabilità, investire nella formazione continua, distribuire meglio il lavoro e rafforzare benessere organizzativo, ascolto e relazioni sindacali, affinché le persone possano lavorare meglio, crescere professionalmente e contribuire con maggiore forza ed efficacia al futuro di Uniurb.

Primo anno

Avviare la **mappatura organizzativa** di competenze, carichi di lavoro, fabbisogni di personale, funzioni critiche, competenze specialistiche, uscite programmate e aree sotto pressione, utilizzandola come strumento stabile di programmazione per orientare assunzioni, mobilità interna, formazione, attribuzione delle responsabilità e distribuzione dei carichi, così da accompagnare il ricambio generazionale, prevenire la dispersione di conoscenze istituzionali e garantire continuità e sostenibilità organizzativa.

Promuovere una riflessione condivisa sui **sistemi di valutazione, incentivazione e progressione di carriera**, affinché riconoscano in modo più efficace il contributo delle diverse professionalità, la qualità dei servizi, la collaborazione tra uffici, i risultati collettivi e la capacità di concorrere agli obiettivi strategici dell'Ateneo. In questo quadro, valorizzare **PEV** e **PEO** dentro una programmazione trasparente, sostenibile e coerente con competenze, responsabilità, fabbisogni organizzativi e percorsi di crescita del personale.

Avviare percorsi strutturati di **formazione continua** come impegno condiviso e adeguatamente finanziato, con priorità agli ingressi in Ateneo, ai passaggi di ruolo, alle competenze digitali e all'uso responsabile dell'intelligenza artificiale, riconoscendo che la formazione non è un costo ma un investimento sulla qualità dei servizi e sulla crescita delle persone.

Azioni prioritarie

Valorizzare **competenze e professionalità nelle scelte organizzative** e nella mobilità interna, facendo incontrare i bisogni dell'Ateneo con le competenze maturate, le esperienze, le inclinazioni e le prospettive di crescita delle persone.

Rafforzare la qualità dell'organizzazione del lavoro, rendendo più chiari ruoli, responsabilità e processi, migliorando i flussi di comunicazione e la collaborazione tra amministrazione centrale, Dipartimenti, Scuole, biblioteche, laboratori e servizi, così da favorire un funzionamento più coordinato ed efficace dell'Ateneo.

Governare i processi di **innovazione organizzativa e digitale** coinvolgendo il personale nelle fasi di progettazione, sperimentazione e introduzione di nuove procedure, piattaforme e strumenti. Ogni cambiamento dovrà essere accompagnato da informazione chiara, formazione adeguata, tempi di transizione sostenibili e ascolto delle criticità.

Leve del cambiamento

La valorizzazione del personale tecnico-amministrativo produce risultati duraturi quando è sostenuta da un quadro istituzionale coerente – risorse adeguate e stabili destinate al trattamento accessorio, alla formazione e al welfare (**traiettoria 5.2**), un dialogo sindacale continuo e strutturato, e un sistema di valutazione e progressione di carriera che riconosca effettivamente il contributo delle diverse professionalità. Perché queste condizioni si realizzino, è necessario che i temi del riconoscimento professionale ed economico entrino nell'agenda politica dell'Ateneo fin dal primo anno.

6. COSTRUIRE UN GOVERNO STRATEGICO DEL BILANCIO, DEI DATI E DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Cosa vogliamo fare: rendere **bilancio, dati e controllo di gestione** strumenti di governo dell'Ateneo, capaci di collegare piano strategico, programmazione del personale, investimenti, didattica, ricerca, terza missione, sostenibilità e servizi. Il bilancio non deve essere solo un adempimento contabile, ma una leva per **fare scelte strategiche, programmare con più chiarezza, misurare la sostenibilità delle decisioni e rendere trasparente l'allocazione delle risorse**. In questa prospettiva, anche una quota mirata e sostenibile di **bilancio partecipativo** può diventare uno strumento concreto per coinvolgere la comunità universitaria, far emergere bisogni, sostenere progetti ad alto impatto sulla vita quotidiana e rafforzare fiducia, responsabilità e senso di appartenenza.

Primo anno

Avviare il rafforzamento del **controllo di gestione di Ateneo** come supporto alla decisione, per monitorare entrate, costi, investimenti, carichi organizzativi, uso degli spazi, sostenibilità dei corsi, andamento dei progetti, fabbisogni di personale e impatto delle politiche attuate. Rendere più leggibile il rapporto tra **risorse disponibili, obiettivi politici, sostenibilità economica e impatto delle decisioni**, valutando ogni nuova iniziativa anche in termini di costi, sostenibilità organizzativa, ricadute attese e coerenza con il piano strategico.

Avviare la costruzione del **cruscotto dati di Ateneo** - integrato, progressivamente accessibile e facilmente utilizzabile dalle strutture di governo e dai Dipartimenti - con indicatori su didattica, ricerca, studenti, personale, bilancio, spazi, internazionalizzazione, sostenibilità, servizi e terza missione.

Azioni prioritarie

Prevedere **momenti periodici di rendicontazione interna**, con dati leggibili, obiettivi verificabili e spiegazione delle principali decisioni, così che Dipartimenti, strutture e comunità universitaria possano comprendere meglio vincoli, margini, criteri e priorità. Sperimentare una forma di **bilancio partecipativo di Ateneo** su parti mirate e sostenibili, destinate a progetti concreti proposti dalla comunità universitaria su spazi di studio e socialità, sostenibilità, accessibilità, benessere, servizi comuni, iniziative culturali, progetti studenteschi, piccole attrezzature condivise e cura dei luoghi.

Leve del cambiamento

Un governo strategico richiede che il bilancio sia costruito come strumento di indirizzo, le competenze di controllo di gestione siano adeguatamente presidiate e che i dati prodotti dalle diverse strutture dell'Ateneo siano integrati in un sistema informativo comune, accessibile e aggiornato. Richiede inoltre che i risultati del monitoraggio siano effettivamente utilizzati nelle decisioni di governo.

7. PROGETTARE UNA NUOVA COMUNICAZIONE INTEGRATA DI UNIURB

Cosa vogliamo fare: riconoscere alla **comunicazione** una funzione strategica di governo, relazione e servizio, all'interno e all'esterno dell'Ateneo. Raccontare Uniurb significa rendere visibili identità, specificità, offerta formativa, ricerca, alta formazione, servizi, vita universitaria, internazionalizzazione, inclusione e sostenibilità, rapporto con la città e comunità *alumni*, rafforzando al tempo stesso la capacità dell'Ateneo di comunicare in modo **tempestivo, chiaro, coordinato e affidabile**. Per farlo servono **riprogettazione, investimenti adeguati, formazione, strumenti e coordinamento dei canali**, coinvolgendo attivamente governance, Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, Ricerca e Terza Missione, portatrici e portatori di interessi del territorio. Dovrà essere una delle scelte operative prioritarie la progettazione di un nuovo sito di Ateneo più chiaro, accessibile, multilingue e orientato ai bisogni di pubblici diversi.

Primo anno

Finalizzare la **riprogettazione del sito web di Ateneo** – più chiaro, accessibile, multilingue e orientato ai bisogni di pubblici diversi: future studentesse e futuri studenti, famiglie, iscritte e iscritti, internazionali, laureate e laureati, docenti, personale, imprese, istituzioni, media e cittadinanza. Il sito è il primo punto di contatto con Uniurb per la maggior parte delle persone che non la conoscono ancora: deve funzionare.

Progettare una **nuova comunicazione integrata di Ateneo** e adottare nuove strategie di **visibilità e trasparenza interna**, capace di collegare didattica, ricerca, terza missione, sostenibilità, internazionalizzazione, diritto allo studio, *alumni*, eventi culturali e rapporto con la città, per rafforzare la partecipazione del personale ai processi decisionali, valorizzando senso di appartenenza, fiducia e reciprocità all'interno della comunità di Uniurb.

Investire su **competenze dedicate e formazione continua** nell'ufficio comunicazione, riconoscendo che la qualità della comunicazione dipende prima di tutto dalla qualità delle persone e degli strumenti che la producono.

Azioni prioritarie

Costruire un raccordo più efficace tra **governance, Dipartimenti, Scuole, Corsi di Studio, Ricerca e Terza Missione** così che identità comune dell'Ateneo, specificità disciplinari, offerta formativa, ricerca e servizi siano comunicati in modo coerente e riconoscibile.

Attivare un tavolo permanente di lavoro con il Comune per favorire lo scambio di informazioni e la creazione di sinergie.

Rendere più facilmente reperibili le informazioni su corsi, iscrizioni, tasse, borse, alloggi, trasporti, servizi, mobilità, tirocini, placement, ricerca, eventi e opportunità.

Rafforzare il posizionamento nazionale e internazionale di Uniurb, valorizzando i tratti distintivi dell'Ateneo: università pubblica di qualità, radicata in una città patrimonio UNESCO, capace di unire saperi, relazioni, ricerca, cultura, innovazione, sostenibilità e qualità della vita.

Potenziare la comunicazione interna, presidiando meglio i flussi informativi funzionali tra strutture dipartimentali, uffici e servizi – così da sostenere la semplificazione amministrativa, ridurre disallineamenti, rendere più chiari responsabilità, tempi e procedure e rafforzare la capacità dell'Ateneo di rispondere in modo tempestivo, coordinato e affidabile alle esigenze informative della comunità universitaria.

Integrare, dove utile, **strumenti digitali e assistenti AI** con controllo umano e qualità delle informazioni, per facilitare l'orientamento nel sito, rispondere a domande frequenti, indirizzare verso servizi corretti, suggerire contenuti pertinenti e migliorare l'accessibilità per utenti italiani e internazionali.

Sviluppare una comunicazione di servizio per chi studia, lavora, fa ricerca, si avvicina all'Ateneo o vive il territorio, investendo in **accessibilità, fiducia, reputazione, attrattività e senso di appartenenza**.

Leve del cambiamento

La qualità della comunicazione di Ateneo dipende anche da ciò che avviene nei Dipartimenti, nelle Scuole e nei Corsi di Studio, lì dove si producono notizie, eventi, risultati e storie che devono poter raggiungere i canali istituzionali. Perché questo avvenga, non basta una regia centrale, ma servono referenti riconoscibili nelle strutture periferiche, formati e raccordati con l'ufficio comunicazione in modo stabile.

8. COSTRUIRE UNO SMART CAMPUS: DIGITALE, DATI E AI AL SERVIZIO DELLE PERSONE

Cosa vogliamo fare: costruire uno **Smart Campus** per rendere più semplici, accessibili e integrati i servizi quotidiani per chi studia e lavora a Uniurb. La transizione digitale deve servire a **ridurre i passaggi inutili, rendere tracciabili le procedure e liberare tempo**, non ad aggiungere nuovi strumenti sopra quelli esistenti. Ogni scelta tecnologica dovrà rispondere a una domanda concreta: cosa cambia, nella giornata di una persona, grazie a questo?

Primo anno

Censire le piattaforme e i servizi digitali esistenti, mappando sovrapposizioni, discontinuità e punti di attrito per studentesse e studenti, docenti e personale.

Avviare il Piano Smart Campus con un gruppo di lavoro che includa competenze amministrative, informatiche, giuridiche e organizzative e che coinvolga fin dall'inizio chi quei servizi li usa ogni giorno.

Identificare nel primo anno tre o quattro processi ad alto impatto su cui intervenire subito: quelli che assorbono più tempo, generano più richieste di supporto o producono più frustrazione.

Azioni prioritarie

Sviluppare **servizi digitali tracciabili e accessibili** per le procedure più frequenti: carriere studentesche, mobilità, tirocini, richieste amministrative, prenotazioni, accesso ai servizi. Chi fa una richiesta deve sapere dove si trova, chi la gestisce e quando avrà una risposta, senza dover mandare un'email per scoprirlo.

Integrare il **cruscotto dati di Ateneo** con i servizi digitali dello Smart Campus, così che le informazioni prodotte dalle procedure quotidiane – carriere, mobilità, tirocini, richieste amministrative – alimentino in tempo reale gli indicatori di governo e consentano interventi tempestivi sulle criticità emerse.

Sperimentare l'**intelligenza artificiale** su attività ad alto assorbimento di tempo e basso valore relazionale: risposte a domande frequenti, ricerca di documenti e regolamenti, monitoraggio di scadenze, bozze standard, analisi di dati organizzativi. Sempre con controllo umano, sempre con chiarezza su cosa decide la macchina e cosa decide una persona.

Valorizzare AIMRC – il centro di ricerca di Uniurb sull'intelligenza artificiale – come interlocutore interno per le sperimentazioni, le linee guida e la formazione sull'uso responsabile dell'IA nei processi organizzativi, nella didattica e nella ricerca.

Accompagnare ogni nuovo strumento digitale con **formazione adeguata, tempi di transizione sostenibili e ascolto delle criticità**.

Garantire **sicurezza, protezione dei dati e accessibilità** come requisiti non negoziabili di ogni scelta tecnologica e non come vincoli da gestire a posteriori.

Leve del cambiamento

La transizione digitale produce risultati duraturi quando è governata come processo organizzativo prima ancora che tecnologico. Gli strumenti cambiano – le piattaforme si aggiornano, i sistemi evolvono, l'IA apre possibilità che oggi non esistono ancora – ma la condizione che rimane costante è la qualità del cambiamento: quanto le persone vengono coinvolte, formate e ascoltate durante la transizione. Un'innovazione digitale calata dall'alto senza accompagnamento produce resistenza e risultati opposti a quelli attesi. Il Piano Smart Campus deve essere governato con questa consapevolezza e valutato non solo sui sistemi implementati, ma sull'esperienza concreta di chi li usa ogni giorno.



2

Sviluppare una didattica che anticipa i cambiamenti



2. Sviluppare una didattica che anticipa i cambiamenti

PERCORSI, COMPETENZE E SERVIZI PER FORMARE PERSONE CAPACI DI ORIENTARSI NEL FUTURO

LA TRAIETTORIA IN BREVE	
Idea guida	Far evolvere la didattica di Uniurb rendendo i percorsi più coerenti, aperti e capaci di accompagnare studentesse e studenti attraverso trasformazioni culturali, tecnologiche e professionali che nessun curriculum può ancora considerare acquisite. Anticipare i cambiamenti significa progettare percorsi che tengano insieme sapere critico, competenze riconoscibili, esperienza internazionale e transizioni consapevoli verso il lavoro, le professioni e la ricerca. In questo quadro, la presenza resta un'esperienza formativa distintiva – fondata su relazione educativa, laboratori, confronto, spazi condivisi e vita di comunità – mentre il digitale consente di ampliare accesso e continuità, accompagnando meglio condizioni di frequenza diverse.
Obiettivi	Una didattica più solida, accessibile e capace di riconoscere la pluralità delle condizioni in cui si studia oggi. Percorsi triennali e a ciclo unico più coerenti e attrattivi, lauree magistrali rafforzate, competenze rese visibili e certificabili, internazionalizzazione estesa, alta formazione strutturata, abbandoni contrastati con strumenti concreti, transizioni verso lavoro e ricerca accompagnate con continuità.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: progettare l'offerta formativa in modo più continuo e strategico, rafforzando Corsi di Studio, Scuole e filiere interdisciplinari capaci di valorizzare le specificità di Uniurb e della città. Rendere i percorsi più accessibili attraverso una didattica digitale e blended usata in modo selettivo e coerente con gli obiettivi formativi. Integrare competenze trasversali , digitali e civiche attraverso micro-credenziali , open badge , minor e Service Learning . Rafforzare orientamento, tutorato e contrasto agli abbandoni. Costruire Uniurb International College come sistema integrato di didattica internazionale, mobilità e accoglienza. Consolidare l'Hub per l'Alta Formazione e il Lifelong Learning e il Teaching and Learning Center . Potenziare tirocini, placement e rapporti con <i>alumni</i> .
Parole chiave	innovazione, presenza formativa, continuità dei percorsi, competenze riconoscibili, comunità di apprendimento, internazionalizzazione, alta formazione, percorsi di lavoro e ricerca

LA POSTA IN GIOCO

La didattica dell'Università di Urbino è una base solida da cui partire. La sfida dei prossimi anni è far evolvere i percorsi formativi, rendendoli più capaci di leggere le **trasformazioni culturali, tecnologiche, sociali e professionali** in corso e di offrire a studentesse e studenti strumenti più solidi per attraversarle. Non si tratta solo di aggiornare singoli insegnamenti, ma di progettare percorsi più coerenti, sostenibili e aperti, capaci di connettere **sapere critico, competenze trasversali, esperienza internazionale, apprendimento laboratoriale, alta formazione e transizioni verso il lavoro, le professioni, la ricerca e la cittadinanza**.

Il reskilling riguarda anche l'università stessa: la capacità di aggiornare i propri percorsi, integrare nuove competenze, costruire connessioni tra discipline, rafforzare le magistrali, aprire maggiormente la formazione alla dimensione internazionale e valorizzare stage, laboratori, project work, micro-credenziali e alta formazione. L'obiettivo è offrire una formazione **solida, critica e insieme più attrezzata** per i mondi che stanno cambiando.

Questa evoluzione deve tenere insieme **tradizione accademica e innovazione**. L'università del futuro usa tecnologie, servizi digitali e intelligenza artificiale per rendere più forte, accessibile e personalizzato il percorso formativo: informazione mirata, monitoraggio delle carriere, orientamento, tutorato, inclusione, continuità dei percorsi e accompagnamento nei momenti di difficoltà.

Urbino deve continuare a fondare la propria identità sulla **qualità della presenza, della relazione educativa, dei laboratori, degli spazi condivisi e della vita di comunità**. Proprio per questo gli strumenti digitali vanno usati in modo selettivo e sostenibile, per rafforzare l'esperienza universitaria, sostenere recupero, orientamento e alta formazione, accompagnare studenti non frequentanti, lavoratori, pendolari, caregiver o con specifiche esigenze e rendere più accessibili alcuni contenuti, creando un modello alternativo alle università telematiche. La questione non è contrapporre presenza e digitale, ma progettare un equilibrio più maturo tra **relazione, accessibilità e qualità**. Più accessibilità significa più possibilità di scegliere Urbino, restare in relazione con l'Ateneo e vivere la presenza universitaria nei momenti in cui produce il suo massimo valore.

C'è una cosa che Uniurb può offrire che le Università grandi faticano a replicare e quelle telematiche non possono nemmeno provare: **la dimensione umana**. Urbino è una città in cui l'Università non è un edificio tra gli altri, ma è il tessuto stesso della vita urbana. Qui una studentessa può parlare con il proprio docente fuori dall'aula, un gruppo di ricerca può nascere da un incontro a pranzo, un'idea progettuale può diventare reale perché le distanze - tra persone, tra saperi, tra l'ateneo e la città - sono percorribili. Questa prossimità non è nostalgia, è un vantaggio competitivo, se si ha la capacità di progettare e raccontarla. Una didattica che anticipa i cambiamenti, a Uniurb, non può prescindere da questo, dalla qualità delle relazioni che si costruiscono in presenza, dalla vita di una comunità che studia e abita insieme gli stessi spazi, dalla possibilità concreta - rara, oggi - di essere riconosciute come persone e non come numeri di matricola.

LINEE DI INTERVENTO

1. PROGETTAZIONE STRATEGICA DELL'OFFERTA FORMATIVA E QUALITÀ DEI PERCORSI

Cosa vogliamo fare: aprire una nuova fase di **progettazione strategica dell'offerta formativa**, capace di rafforzare la qualità delle Scuole e dei Corsi di Studio, la coerenza dei percorsi, la sostenibilità didattica e la chiarezza degli sbocchi. Anticipare i cambiamenti significa monitorare in modo continuo l'offerta, aggiornare *curricula*, moduli, laboratori e filiere formative, usare le flessibilità normative disponibili e individuare le aree con maggiore potenziale culturale, professionale, extra-regionale, nazionale e internazionale. Una particolare attenzione dovrà essere rivolta alle **lauree magistrali**, come leva decisiva di attrattività, specializzazione, interdisciplinarietà e collegamento con dottorati, alta formazione e ricerca. Questa evoluzione dovrà rafforzare insieme la **qualità dell'esperienza in aula** e la **qualità dell'esperienza digitale**, progettando modalità diverse ma coerenti con gli stessi obiettivi formativi, così da rendere la didattica più accessibile, continua e capace di accompagnare condizioni di frequenza differenti senza indebolire il valore della presenza.

Primo anno

Progettare nuove **filiere formative**, anche in collaborazione con altri Atenei, e aggiornare *curricula*, moduli, laboratori (programmando la ristrutturazione di quelli didattici), valorizzando le **flessibilità normative** e il lavoro già svolto sulla qualità della didattica.

Rafforzare le **lauree magistrali** come spazio di specializzazione avanzata, interdisciplinarietà, attrattività nazionale e internazionale, connessione con ricerca, dottorati, alta formazione e professioni.

Rendere più chiari gli **sbocchi culturali, professionali e di ricerca** dei percorsi, collegando meglio orientamento, tutorato, mobilità internazionale, tirocini, stage, lavoro, ricerca e partecipazione alla vita economica e sociale.

Azioni prioritarie

Adottare un processo condiviso e periodico di revisione dell'offerta formativa, in cui ogni scelta – apertura, modifica o chiusura di un percorso – venga valutata sulla base di criteri espliciti: sostenibilità della docenza, domanda formativa, sbocchi, spazi e coerenza con l'identità dell'Ateneo. Le decisioni devono essere motivate e rese trasparenti alla comunità universitaria.

Garantire **pari obiettivi formativi e pari qualità dell'apprendimento**, attraverso modalità diverse e integrate: presenza, laboratori, attività digitali, supporti asincroni, tutorato e momenti di verifica coerenti. Progettare un'**esperienza d'aula qualificata**, fondata su relazione educativa, discussione, confronto, attività applicative e laboratoriali, partecipazione e vita di comunità.

Mappare le esperienze di didattica digitale e blended già attive nei Dipartimenti, selezionare quelle che hanno prodotto risultati riconoscibili e costruire a partire da esse modelli condivisibili.

Leve del cambiamento

Rafforzare il **management didattico** e il supporto amministrativo alle Scuole, ai Corsi di Studio, ai Dipartimenti e alle strutture centrali, migliorando programmazione, monitoraggio, assicurazione della qualità, gestione dei processi e accompagnamento delle carriere studentesche.

2. COMPETENZE PER IL FUTURO, CITTADINANZA ATTIVA E PERCORSI PERSONALIZZATI

Cosa vogliamo fare: integrare nei percorsi formativi **competenze trasversali, digitali, civiche e professionalizzanti** senza trasformarle in attività occasionali o separate dalle discipline. Digitale, intelligenza artificiale, sostenibilità, comunicazione, analisi dei dati, progettazione, scrittura, lavoro in gruppo, leadership, cittadinanza digitale e pensiero critico devono entrare in modo coerente negli obiettivi formativi. In questa prospettiva, **micro-credenziali, open badge, minor di Ateneo, Service Learning e percorsi di cittadinanza attiva** possono arricchire i profili formativi, rendere riconoscibili competenze emergenti e valorizzare l'impegno di studentesse e studenti nella comunità.

Primo anno

Avviare un confronto strutturato con i Dipartimenti per **integrare le competenze trasversali nei risultati di apprendimento** dei Corsi di Studio esistenti come dimensioni coerenti con gli obiettivi disciplinari di ciascun percorso.

Sviluppare **micro-credenziali e open badge** collegati ai percorsi di studio, all'alta formazione e alle competenze emergenti richieste dai mondi culturali, professionali e sociali.

Azioni prioritarie

Costruire **minor di Ateneo** come percorsi integrativi interdisciplinari aperti a studentesse e studenti di Corsi di Studio diversi, capaci di attraversare più ambiti disciplinari e costruire profili formativi più ricchi e riconoscibili. I **minor** possono diventare anche percorsi di eccellenza, uno degli strumenti con cui Uniurb si distingue e attrae studentesse e studenti motivati.

Sviluppare percorsi di **Service Learning** in collaborazione con associazioni studentesche, terzo settore, scuole, istituzioni culturali, amministrazioni pubbliche e realtà territoriali. Il Service Learning non è volontariato con crediti: è una metodologia didattica che collega apprendimento disciplinare e impegno civico, e che a Uniurb trova nella prossimità con le città una condizione particolarmente favorevole.

Riconoscere formalmente – attraverso crediti formativi, micro-credenziali o open badge – **competenze civiche, sociali, relazionali e progettuali** maturate in esperienze di partecipazione responsabile, dentro e fuori l'Università.

Leve del cambiamento

Integrare competenze trasversali nei percorsi disciplinari richiede un cambiamento nella progettazione didattica che, a sua volta, richiederà tempo, strumenti e accompagnamento. La nuova Commissione didattica di Ateneo è lo spazio in cui questo lavoro può essere coordinato definendo criteri condivisi, supportando i Dipartimenti nella revisione dei risultati di apprendimento, monitorando l'avanzamento e garantendo coerenza tra le scelte dei singoli Corsi di Studio e gli obiettivi formativi dell'Ateneo.

3. ORIENTAMENTO CONTINUO E ACCOMPAGNAMENTO ALLA SCELTA

Cosa vogliamo fare: rendere l'orientamento in ingresso una funzione strategica e riconoscibile, capace di accompagnare chi sceglie Uniurb – future studentesse e futuri studenti, famiglie, lavoratori, internazionali – dalla prima informazione fino all'immatricolazione. L'obiettivo non è solo far conoscere l'offerta formativa, ma aiutare a scegliere bene: il percorso giusto, per le ragioni giuste, con aspettative realistiche su metodi, impegno, sbocchi e vita universitaria.

Primo anno

Costruire un sistema di orientamento in ingresso capace di restituire una rappresentazione autentica e completa dell'esperienza universitaria a Uniurb, non limitata all'offerta formativa, ma estesa ai metodi didattici, ai docenti, agli spazi, alla città e al contesto in cui si studia. Open day, incontri nelle scuole, laboratori orientativi e summer school devono essere progettati con una regia comune e un messaggio coerente.

Sviluppare forme di **orientamento personalizzato** – colloqui, tutor dedicati, strumenti digitali – per accompagnare chi è ancora indeciso verso la scelta più adatta, con particolare attenzione a studentesse e studenti lavoratori, pendolari, internazionali o con specifiche esigenze.

Azioni prioritarie

Collegare orientamento, placement e alumni fin dalla fase della scelta, così che future studentesse e futuri studenti possano incontrare chi ha già percorso quella strada – professionisti, professionisti, dottorande, dottorandi, ricercatrici e ricercatori – e costruire aspettative più consapevoli sugli sbocchi.

Rendere più visibile il collegamento tra percorsi di studio, ricerca e dottorato, così che chi ha vocazione scientifica sappia riconoscerla e trovarla già nella scelta iniziale.

Monitorare l'efficacia dell'orientamento in ingresso attraverso dati sulle immatricolazioni, sulla coerenza tra aspettative e percorso effettivo, e sul tasso di abbandono nel primo anno, così da aggiustare le azioni nel tempo.

Leve del cambiamento

Un orientamento efficace richiede una regia istituzionale riconoscibile, risorse dedicate e un coordinamento stabile tra le strutture centrali e i Dipartimenti. Richiede inoltre coerenza tra la rappresentazione dell'Ateneo che viene offerta nella fase orientativa e l'esperienza che studentesse e studenti trovano effettivamente all'ingresso. Per questo le azioni di orientamento devono essere progettate in raccordo con chi gestisce i servizi, la didattica e la vita universitaria, dentro un quadro unitario che garantisca continuità e coerenza di messaggio.

4. UNIURB INTERNATIONAL COLLEGE: DIDATTICA, MOBILITÀ E ACCOGLIENZA GLOBALE

Cosa vogliamo fare: rendere l'internazionalizzazione una politica trasversale della didattica, capace di collegare Scuole, Corsi di Studio, ricerca, dottorati, Erasmus, doppi titoli, visiting, servizi linguistici, accoglienza, tirocini, placement e rapporto con la città. **Uniurb International College** non sarà una struttura separata, ma un sistema coordinato di percorsi formativi, servizi, residenzialità, tutorato, attività culturali, *summer* e *winter school*, visiting e occasioni di incontro con la città, per rendere più riconoscibile e attrattiva l'esperienza internazionale di Urbino.

Primo anno

Definire il **modello e il mandato di Uniurb International College** come sistema integrato di didattica internazionale, mobilità, residenzialità, tutorato, servizi linguistici, *visiting professor and researcher*, attività culturali e raccordo con la città. Il primo anno deve chiarire struttura, governance, risorse e obiettivi misurabili e costruire la cornice dentro cui le azioni successive possano svilupparsi con coerenza.

Avviare una **semplificazione dei processi amministrativi legati alla mobilità internazionale** in entrata e in uscita, con informazioni più chiare, procedure più prevedibili e supporto dedicato prima, durante e dopo l'esperienza.

Individuare **obiettivi geografici prioritari** verso cui orientare accordi, risorse e investimenti, selezionando i contesti più coerenti con l'offerta formativa, la ricerca, i dottorati e le strategie di attrattività dell'Ateneo.

Azioni prioritarie

Valorizzare il **Centro Linguistico di Ateneo** come presidio trasversale per didattica, ricerca, internazionalizzazione e formazione linguistica della comunità universitaria - italiano L2 per studentesse e studenti internazionali, formazione in lingua inglese per personale docente e tecnico-amministrativo, preparazione alla mobilità *outgoing*, servizi linguistici per la ricerca e raccordo con il mondo della scuola - come con il **Campionato Nazionale delle Lingue**. Questo richiede una progressiva valorizzazione delle competenze presenti nel Centro e una sua collocazione più riconoscibile dentro la programmazione complessiva dell'Ateneo.

Sviluppare percorsi e opportunità formative internazionali: doppi titoli, titoli congiunti, moduli in lingua, *visiting professor*, *blended intensive programmes (BIP)*, *summer* e *winter school*, tirocini internazionali e attività didattiche costruite con partner esteri qualificati.

Rafforzare **l'attrazione e l'accompagnamento di studentesse e studenti internazionali** attraverso percorsi più riconoscibili, comunicazione in lingua, supporto linguistico, tutorato e servizi di accoglienza coordinati, in raccordo con la traiettoria dedicata alla città universitaria (vedi traiettoria 6) per gli aspetti legati a residenzialità, mobilità e qualità della vita. L'obiettivo è costruire una **international student experience** ispirata alle migliori esperienze europee di **student union** e **campus community**, capace di integrare orientamento, mentoring tra pari, partecipazione culturale e sportiva, gruppi studenteschi e canali di rappresentanza, così che studentesse e studenti internazionali possano sentirsi parte della vita dell'Ateneo e della città.

Leve del cambiamento

L'internazionalizzazione funziona quando è percepita come un valore dall'intera comunità universitaria. Questo richiede che docenti, personale tecnico-amministrativo e strutture di servizio siano coinvolti attivamente - con formazione, strumenti e incentivi adeguati - e che le azioni previste siano coordinate in modo stabile tra strutture centrali, Dipartimenti e servizi agli studenti. Il raccordo con la traiettoria sulla città universitaria (**traiettoria 6**) è in questo senso essenziale: residenzialità, mobilità e qualità della vita fuori dall'aula sono condizioni che incidono direttamente sull'attrattività internazionale di Uniurb quanto la qualità dell'offerta formativa.

5. HUB UNIURB PER L'ALTA FORMAZIONE E IL *LIFELONG LEARNING*

Cosa vogliamo fare: costruire un **Hub Uniurb per l'Alta Formazione e il Lifelong Learning** come struttura leggera di raccordo tra Dipartimenti, capace di trasformare competenze scientifiche e bisogni formativi in percorsi riconoscibili, sostenibili e attrattivi. Un dispositivo di accompagnamento alla progettazione, alla sostenibilità economica, alla comunicazione e alla costruzione di partnership, per rendere master, corsi executive, percorsi brevi, micro-credenziali, open badge, summer e winter school un asset stabile dell'Ateneo.

Primo anno

Istituire l'**Hub Uniurb per l'Alta Formazione e il Lifelong Learning** come struttura leggera di raccordo tra Dipartimenti, capace di supportare progettazione, sostenibilità economica, organizzazione, comunicazione e partnership. Il primo anno deve definire governance, risorse e criteri di funzionamento, inclusi modelli economici trasparenti, politiche di pricing, borse e agevolazioni per rendere i percorsi accessibili.

Costruire un catalogo di Ateneo dell'alta formazione, dei master e dei corsi di perfezionamento, aggiornato e accessibile, che renda visibile e navigabile l'offerta complessiva per professioniste e professionisti, laureate e laureati e organizzazioni esterne.

Azioni prioritarie

Accompagnare Dipartimenti, docenti e gruppi di lavoro nella trasformazione di competenze scientifiche e bisogni formativi in **percorsi riconoscibili, sostenibili e attrattivi**, con format adeguati, modelli economici chiari, modalità didattiche flessibili anche digitali o blended quando coerenti con la qualità dell'offerta, e comunicazione efficace verso i pubblici di riferimento.

Valorizzare i **Percorsi Formativi abilitanti** e il **Centro di Ateneo per la Formazione Insegnanti** come parte della strategia di Uniurb per l'alta formazione, la qualificazione professionale e il rapporto con il mondo della scuola. Il Centro, anche attraverso una delega rettorale dedicata, potrà rafforzare il coordinamento tra Dipartimenti, servizi amministrativi e istituzioni scolastiche, sostenendo la qualità dei percorsi, l'accompagnamento delle future e dei futuri insegnanti e la capacità dell'Ateneo di contribuire alla formazione docente.

Monitorare risultati, sostenibilità e attrattività dei percorsi, valutando iscrizioni, soddisfazione, ricadute professionali, partnership attivate, entrate generate e contributo alla reputazione dell'Ateneo.

Leve del cambiamento

La reputazione dell'alta formazione di Uniurb dipende dalla qualità dei percorsi erogati e dalla loro coerenza con i bisogni reali dei destinatari. Entrambe le condizioni richiedono un lavoro sistematico: da un lato, criteri espliciti di progettazione e monitoraggio dei risultati, che garantiscano standard omogenei tra percorsi diversi; dall'altro, una conoscenza strutturata dei pubblici di riferimento – professioniste e professionisti, organizzazioni, istituzioni territoriali – e una capacità di ascolto che oggi non è ancora organizzata in modo stabile. Il raccordo con il mondo del lavoro, del terzo settore e delle istituzioni è la condizione per progettare percorsi che rispondano a domande reali e che costruiscano nel tempo una reputazione riconoscibile per l'Ateneo.

6. TEACHING AND LEARNING CENTER, INNOVAZIONE DIDATTICA E DIGITALE

Cosa vogliamo fare: consolidare il **Teaching and Learning Center di Ateneo**, a partire dall'esperienza di IDEA - Innovazione, Didattica e Apprendimento, come ambiente interdisciplinare di formazione, sperimentazione e miglioramento continuo della didattica. L'innovazione didattica non deve essere affidata solo all'iniziativa individuale, né tradursi in modelli uniformi: deve diventare una politica di Ateneo rispettosa dell'autonomia delle e dei docenti e delle specificità disciplinari. Digitale e intelligenza artificiale dovranno servire a rafforzare **presenza, accessibilità e continuità dei percorsi**, senza indebolire la relazione educativa.

Primo anno

Rafforzare IDEA / Teaching and Learning Center come riferimento stabile per l'innovazione didattica di Ateneo, con un mandato chiaro, risorse dedicate e un piano annuale di attività - formazione dei docenti, sperimentazioni, supporto alla progettazione dei corsi - i cui risultati vengano condivisi con la comunità universitaria.

Avviare un piano stabile di **faculty development** su progettazione didattica, metodologie attive, valutazione, feedback, tutorato, inclusione, tecnologie per l'apprendimento e uso responsabile dell'AI.

Azioni prioritarie

Collegare l'innovazione didattica e l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale alle competenze scientifiche presenti in Ateneo, valorizzando anche il contributo di centri interdisciplinari come **AIMRC - Artificial Intelligence, Media and Research Center**.

Promuovere comunità di pratiche tra docenti, raccolta e diffusione di esperienze, materiali pre e post evento e monitoraggio dell'efficacia degli interventi.

Sostenere la produzione di **materiali digitali, moduli asincroni, attività di recupero e percorsi blended mirati**, soprattutto per alta formazione, lifelong learning, recupero delle competenze iniziali, internazionalizzazione e supporto a studentesse e studenti lavoratori, pendolari, caregiver, non frequentanti o con specifiche esigenze.

Sperimentare strumenti di AI per informazioni personalizzate, orientamento, monitoraggio delle carriere, promemoria su scadenze e suggerimento di opportunità, garantendo sempre **controllo umano, privacy, trasparenza e qualità delle informazioni**.

Leve del cambiamento

L'innovazione didattica si diffonde quando è sostenuta da un quadro istituzionale che la riconosce e la valorizza. La partecipazione a percorsi di **faculty development**, la sperimentazione di nuove metodologie e il contributo alle comunità di pratiche richiedono tempo e impegno che devono trovare riconoscimento esplicito nei criteri di valutazione e premialità dell'Ateneo. Perché il Teaching and Learning Center diventi un riferimento stabile per l'intera comunità accademica, è necessario che il suo mandato sia sostenuto da risorse e da un raccordo strutturato con i Dipartimenti, e che l'impegno nella qualità della didattica e la sua innovazione sia considerato un obiettivo strategico.

7. CONTINUITÀ DEI PERCORSI E CONTRASTO AGLI ABBANDONI

Cosa vogliamo fare: fare del contrasto agli abbandoni una priorità stabile, attraverso un **Piano Uniurb per la continuità dei percorsi**. L'interruzione degli studi nasce raramente da un'unica causa: è quasi sempre una combinazione di fattori – difficoltà nel primo anno, lacune nelle competenze iniziali, problemi con gli esami, esigenze lavorative o familiari, fragilità personali, disorientamento. Intervenire significa farlo presto, in modo differenziato per contesto, con strumenti che raggiungano le persone prima che decidano di andarsene.

Primo anno

Avviare un **Piano Uniurb per la continuità dei percorsi**, fondato su monitoraggio sistematico dei dati di carriera – esami, CFU acquisiti, mancati rinnovi, rinunce, trasferimenti – per individuare tempestivamente le situazioni a rischio, con particolare attenzione al passaggio tra primo e secondo anno, dove si concentra la quota più alta delle interruzioni.

Attivare, per i Corsi di Studio con i tassi di abbandono più elevati, **interventi mirati entro il primo anno**: contatto diretto con studentesse e studenti a rischio, tutorato disciplinare intensivo, moduli di recupero e monitoraggio ravvicinato delle carriere. Le azioni devono essere differenziate per i diversi contesti.

Azioni prioritarie

Rafforzare i **servizi di ascolto e supporto personale**, riconoscendo che una parte degli abbandoni ha radici che vanno oltre la didattica – difficoltà economiche, fragilità psicologiche, problemi logistici – e che intercettarle richiede un sistema di attenzione diffuso, non solo sportelli dedicati.

Rafforzare il **management didattico** a supporto delle Scuole e dei Corsi di Studio, migliorando programmazione, monitoraggio delle carriere e capacità di risposta tempestiva alle criticità emerse dai dati.

Valutare periodicamente i risultati del Piano, **rendendo pubblici dati, azioni intraprese e miglioramenti ottenuti** come atto di trasparenza verso la comunità universitaria e come strumento di miglioramento continuo.

Leve del cambiamento

Il contrasto agli abbandoni richiede una regia istituzionale che coordini interventi per loro natura distribuiti tra strutture diverse – didattica, servizi agli studenti, supporto psicologico, orientamento, management didattico. Perché il Piano funzioni, è necessario che le responsabilità siano assegnate in modo chiaro, che i dati di carriera siano accessibili alle strutture che devono agire e che esista un raccordo stabile tra chi monitora i dati e chi eroga i servizi. La frammentazione delle informazioni e delle competenze è oggi uno degli ostacoli principali a un intervento tempestivo ed efficace.

8. SISTEMA UNIURB PER TIROCINI, *PLACEMENT* E TRANSIZIONI VERSO ALTA FORMAZIONE, LAVORO E RICERCA

Cosa vogliamo fare: costruire un **Sistema Uniurb per tirocini, placement e transizioni verso alta formazione, lavoro e ricerca** che accompagni studentesse e studenti lungo tutto il percorso: dalla scelta del Corso di Studio alla costruzione di esperienze qualificate, fino all'ingresso nel lavoro, nelle professioni, nella ricerca o nell'alta formazione. L'obiettivo è superare una logica frammentata, in cui tirocini, orientamento in uscita, placement, alumni, imprese, enti e laboratori di ricerca procedono spesso su binari separati, e costruire invece una filiera più chiara, coordinata e riconoscibile. Ogni Corso di Studio dovrà poter contare su strumenti, partner, dati e opportunità per rendere più visibili gli sbocchi, rafforzare la qualità dei tirocini e accompagnare meglio le transizioni formative e professionali.

Primo anno

Costruire, per ciascun Corso di Studio una **mappa degli sbocchi e delle transizioni**, indicando professioni, settori, competenze attese, possibilità di tirocinio, percorsi verso il lavoro, l'alta formazione, il dottorato e la ricerca. Prima di potenziare i servizi, occorre sapere dove portano i percorsi e cosa si aspettano i destinatari.

Definire standard comuni per la qualità dei tirocini – coerenza con il percorso formativo, obiettivi chiari, tutoraggio effettivo, competenze attese, monitoraggio dell'esperienza e restituzione finale – applicabili a tutti i Corsi di Studio, con adattamenti disciplinari dove necessario.

Rendere l'attivazione e la chiusura del tirocinio **completamente dematerializzate**, eliminando passaggi cartacei ridondanti e riducendo i tempi amministrativi che oggi possono scoraggiare sia gli studenti sia i partner esterni.

Azioni prioritarie

Costruire un **repertorio qualificato di partner** – enti, imprese, scuole, istituzioni, studi professionali, associazioni, laboratori, soggetti culturali e realtà del terzo settore – disponibili ad accogliere tirocini, project work, attività sul campo e collaborazioni formative, con informazioni aggiornate sulle opportunità offerte e sulle competenze ricercate.

Rafforzare il raccordo tra **Corsi di Studio, uffici placement, tutor accademici, tutor aziendali, Dipartimenti e partner esterni**, così che il tirocinio diventi una parte progettata del percorso e non solo un adempimento da completare.

Sviluppare **career pathway di area**, con incontri mirati, laboratori professionalizzanti, simulazioni, casi studio, project work, testimonianze di *alumni*, visite presso enti e imprese, *career day* tematici e momenti di orientamento in uscita.

Integrare tirocini, placement e *alumni* in **un sistema coordinato che accompagni le transizioni lungo tutto il percorso**: mentoring da parte di ex studenti, *career day* tematici, laboratori con imprese e enti, opportunità di *start-up* e innovazione sociale attraverso il Contamination Lab (**vedi traiettoria 6**). L'obiettivo è che ogni studentessa e ogni studente abbia almeno un contatto significativo con il mondo del lavoro o della ricerca prima della laurea.

Rendere più visibili le transizioni verso la ricerca e il dottorato, attraverso incontri con gruppi di ricerca, laboratori, dottorande e dottorandi, presentazione di tesi sperimentali, project work scientifici e opportunità di prosecuzione nei percorsi di alta formazione e ricerca. Monitorare periodicamente qualità, esiti e ricadute delle esperienze attraverso dati su tirocini attivati, coerenza formativa, soddisfazione di studenti e partner, prosecuzioni professionali, collaborazioni nate e opportunità generate.

Leve del cambiamento

Un sistema di tirocini e *placement* efficace dipende dalla qualità e dalla stabilità delle relazioni con i partner esterni. Costruire e mantenere queste relazioni richiede una funzione istituzionale dedicata, con mandato riconosciuto, risorse adeguate e competenze specifiche nel raccordo tra mondo accademico e contesti professionali, culturali e di ricerca. I partner esterni devono essere coinvolti non solo come soggetti ospitanti, ma come interlocutori attivi nella progettazione delle esperienze formative, con un rapporto di reciprocità che renda conveniente e sostenibile nel tempo la collaborazione con l'Ateneo.



Coltivare ricerca, crescere persone e talenti



3. Coltivare ricerca, crescere persone e talenti

PIÙ TEMPO, PIÙ STRUMENTI E PIÙ RETI PER PRODURRE CONOSCENZA

LA TRAIETTORIA IN BREVE	
Idea guida	La ricerca cresce quando le persone che la fanno hanno tempo, strumenti e condizioni concrete per lavorare bene. Oggi troppa energia scientifica viene assorbita da procedure lente , acquisti complicati, rendicontazioni ridondanti, carichi didattici e gestionali difficili da sostenere. Liberare quella energia è la condizione perché la qualità della ricerca di Uniurb possa crescere davvero , in tutte le discipline e in tutte le fasi delle carriere scientifiche.
Obiettivi	Costruire un ecosistema della ricerca più efficiente, attrattivo e collaborativo. Questo significa sostenere meglio ogni fase del lavoro scientifico – dall’ideazione alla pubblicazione, dalla progettazione alla rendicontazione – aumentare la capacità di attrarre risorse e partner, rendere visibili competenze e infrastrutture, accompagnare dottorati e giovani talenti e rafforzare la presenza di Uniurb nelle reti scientifiche nazionali e internazionali.
Azioni principali	Ridurre i carichi impropri e le procedure che sottraggono tempo alla ricerca. Costruire una <i>research intelligence</i> di Ateneo capace di mappare competenze, infrastrutture, reti e opportunità, connettendo idee, bandi e partner. Valorizzare laboratori, SASS, biblioteche, archivi, banche dati e Urbino University Press come infrastrutture comuni. Semplificare acquisti, missioni, contratti e rendicontazioni. Sviluppare <i>fundraising scientifico</i> e partnership qualificate. Rafforzare dottorati, mobilità internazionale, integrità della ricerca e comunicazione dei risultati dentro e fuori l’ateneo.
Parole chiave	tempo, talenti, infrastrutture, progettazione, <i>research intelligence</i> , acquisti, laboratori, reti

LA POSTA IN GIOCO

La ricerca è un ambito in cui l’Ateneo costruisce **autonomia, reputazione e riconoscibilità**. In una fase segnata da risorse più selettive, maggiore competizione nazionale e internazionale e crescente peso dei sistemi di valutazione, Uniurb deve rafforzare la propria capacità di sostenere **qualità diffusa, eccellenze, nuove linee di ricerca e collaborazioni scientifiche**. Questo richiede un cambiamento di metodo. La qualità della ricerca cresce se crescono anche le condizioni che la rendono possibile: **tempo disponibile, carichi sostenibili, procedure più semplici, servizi competenti, infrastrutture accessibili, acquisti efficienti, supporto alla progettazione, capacità di individuare bandi e partner**. Cresce quando le persone possono lavorare con continuità, quando giovani talenti trovano occasioni per avviare percorsi autonomi, quando i gruppi si consolidano e quando le competenze e le dotazioni presenti vengono rese visibili e collegate a reti, opportunità e progettualità.

La ricerca ha bisogno di **libertà, responsabilità, integrità e tempo**. L’autonomia scientifica delle persone e dei gruppi di ricerca deve essere tutelata nell’ambito di un quadro chiaro di etica, trasparenza, qualità dei processi e rispetto degli standard nazionali, europei e internazionali. Per questo la traiettoria sulla ricerca deve tenere insieme **sostegno scientifico, organizzazione, infrastrutture e persone**, costruendo una ***research intelligence* di Ateneo** intesa come presidio stabile, fondato su competenze, dati e strumenti digitali. Questa funzione dovrà aiutare Uniurb a leggere meglio le opportunità, mappare competenze e dotazioni, connettere gruppi di ricerca, bandi, infrastrutture e partner, sostenere la progettazione competitiva e rafforzare la presenza dell’Ateneo nelle reti scientifiche nazionali e internazionali.

L’obiettivo è fare di Uniurb un Ateneo nel quale la ricerca sia una possibilità concreta per tutta la comunità accademica, nel rispetto delle differenze disciplinari, delle diverse forme di produzione della conoscenza e delle condizioni materiali in cui la ricerca viene svolta. Questo significa sostenere **qualità diffusa ed eccellenze** prestando attenzione a **parità di genere**,

equilibrio tra vita e lavoro, sostenibilità dei carichi di lavoro e possibilità effettive di crescita per giovani ricercatrici e ricercatori, dottorande e dottorandi, personale docente e personale a supporto della ricerca.

LINEE DI INTERVENTO

1. SOSTEGNO ALLA RICERCA E TEMPO PER PROGETTARE, COLLABORARE, PUBBLICARE

Cosa vogliamo fare: la qualità della ricerca dipende anche dalla qualità delle condizioni in cui viene svolta. Docenti, ricercatrici e ricercatori devono poter dedicare più tempo e più energia al lavoro scientifico – alla progettazione, alla scrittura, alla collaborazione, alla partecipazione a reti nazionali e internazionali. Questo richiede un'azione sistematica su due fronti: ridurre i carichi impropri che sottraggono tempo alla ricerca, e costruire strumenti concreti di sostegno lungo tutte le fasi delle carriere scientifiche, con particolare attenzione a chi è all'inizio del percorso.

Primo anno

Avviare una mappatura dei carichi impropri che gravano su docenti, ricercatrici e ricercatori – didattici, amministrativi, gestionali – per individuare dove si perde più tempo e intervenire con priorità. I risultati della mappatura dovranno tradursi in azioni concrete entro i primi dodici mesi.

Costruire una **banca dati degli incarichi istituzionali, gestionali e di servizio** attribuiti al personale docente e ricercatore, costantemente aggiornata. Lo strumento dovrà consentire una distribuzione più equa delle responsabilità e semplificare la vita amministrativa delle persone, eliminando le richieste ripetute di informazioni che l'ateneo già possiede – ad esempio per l'aggiornamento CV, le procedure interne e le attività di rendicontazione.

Definire criteri trasparenti per un **budget dedicato al sostegno della progettazione competitiva**, incluso il ricorso a consulenze qualificate nella preparazione di progetti europei e internazionali, riconoscendo il valore del lavoro progettuale anche quando il finanziamento non viene ottenuto per margini competitivi ristretti o esaurimento dei fondi.

Azioni prioritarie

Rafforzare strumenti di sostegno alle nuove idee di ricerca e alle prime fasi di progettazione, come piccoli finanziamenti di avvio (**fondi seed**), contributi per giovani ricercatrici e ricercatori all'inizio del percorso (**starting grant**), percorsi di accompagnamento da parte di colleghe e colleghi esperti (**mentoring**), incentivi alla presentazione di progetti competitivi, mobilità scientifica, visiting e soggiorni all'estero, così da sostenere nuove linee di ricerca, candidature a bandi nazionali e internazionali e collaborazioni qualificate.

Incentivare ulteriormente l'attività di chi **presenta progetti nazionali, europei e internazionali**, riconoscendo il valore del lavoro progettuale anche quando il finanziamento non viene ottenuto per esaurimento fondi o per margini competitivi molto ristretti.

Accompagnare meglio la mobilità scientifica in entrata e in uscita, con **procedure chiare, servizi di accoglienza, supporto amministrativo, strumenti linguistici e condizioni di lavoro adeguate**, affinché visiting, soggiorni di ricerca, Marie Skłodowska-Curie fellowship e collaborazioni internazionali rafforzino gruppi, Dipartimenti, progetti e reputazione internazionale dell'Ateneo.

Costruire un sistema stabile di **preparazione alla VQR**, con monitoraggio continuo della produzione scientifica, supporto ai Dipartimenti nella selezione dei prodotti e occasioni periodiche di confronto con i Gruppi di Esperti della Valutazione. Gli esiti della VQR incidono direttamente sul Fondo di Finanziamento Ordinario: arrivarci preparati non è un dettaglio tecnico, è una scelta strategica.

Leve del cambiamento

La sostenibilità dei carichi didattici, amministrativi e gestionali non è una questione di benessere individuale: è una condizione strutturale per la qualità della ricerca. Nessuna delle azioni previste produce risultati stabili se i carichi restano quelli attuali. Per questo la programmazione dei carichi deve entrare esplicitamente nelle politiche di Ateneo, nel raccordo tra Dipartimenti e amministrazione centrale e negli strumenti di monitoraggio che questa traiettoria intende costruire.

2. RESEARCH INTELLIGENCE DI ATENEO E MAPPATURA DINAMICA DI COMPETENZE E INFRASTRUTTURE

Cosa vogliamo fare: costruire una **funzione stabile di research intelligence di Ateneo**, fondata su una mappatura dinamica di competenze scientifiche, linee di ricerca, laboratori, progetti, e strumentazioni. L'obiettivo è quello di rendere più visibile e connesso il patrimonio di Uniurb dedicato alla ricerca, collegando meglio idee progettuali, bandi, partner, conto terzi e opportunità nazionali e internazionali. In tal senso la *research intelligence* di Ateneo è una funzione stabile che connette ciò che esiste, intercetta le opportunità e aiuta chi fa ricerca a non partire da zero ogni volta.

Primo anno

Avviare la costruzione di una **piattaforma integrata di Ateneo che mappi in modo dinamico competenze scientifiche, laboratori e infrastrutture**, banche dati, archivi, esperienze progettuali e reti di collaborazione. La piattaforma dovrà aggiornarsi in modo automatico attraverso elaborazione del linguaggio naturale e strumenti di IA applicati a pubblicazioni e progetti.

Rafforzare attività di **scouting dei bandi**, con monitoraggio sistematico delle scadenze, analisi delle opportunità e segnalazione mirata ai gruppi di ricerca coerenti con i programmi individuati – nazionali, europei e internazionali. Chi fa ricerca non dovrebbe scoprire un bando rilevante per caso o troppo tardi.

Azioni prioritarie

Utilizzare la mappatura per fare **matching tra idee, bandi, competenze e partner**: collegare gruppi che non si conoscono, favorire progettualità interdipartimentali e interdisciplinari, sostenere la partecipazione a programmi competitivi – PRIN, FIS, Horizon Europe, ERC, Marie Skłodowska-Curie – e preparare l'ateneo alla programmazione europea post-2027.

Potenziare il **supporto alla scrittura, gestione e rendicontazione dei progetti**, con referenti riconoscibili, competenze dedicate e raccordo stabile tra Dipartimenti, gruppi di ricerca e strutture amministrative. La progettazione competitiva è un mestiere: va sostenuta come tale.

Rendere accessibili e riconoscibili competenze e infrastrutture di Uniurb anche verso soggetti esterni – imprese, fondazioni, enti pubblici, partner internazionali – favorendo conto terzi, laboratori condivisi e collaborazioni scientifiche che generino risorse e reputazione.

Valorizzare i Centri e le infrastrutture interdisciplinari dell'Ateneo come luoghi di aggregazione scientifica, progettazione competitiva e collaborazione tra Dipartimenti.

Leve del cambiamento

Costruire una cultura più diffusa della **progettazione competitiva, accompagnando gruppi meno esperti favorendo lo scambio di buone pratiche tra esperienze di successo interne ed esterne all'Ateneo e rafforzando la partecipazione a programmi nazionali** (es. FIS, FISA, PRIN), **internazionali** (es. Horizon Europe 2021-2027 tra cui ERC, Marie Skłodowska-Curie; Interreg, ecc.) e preparando fin da ora l'Ateneo al nuovo Programma quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione e al nuovo Fondo Europeo per la Competitività previsti per la programmazione successiva al 2027.

3. RAFFORZARE INFRASTRUTTURE, LABORATORI, BIBLIOTECHE E PROFESSIONALITÀ A SUPPORTO DELLA RICERCA

Cosa vogliamo fare: rafforzare e valorizzare le infrastrutture della ricerca come sistema integrato di strumenti, spazi, servizi e competenze professionali. Laboratori, attrezzature, piattaforme tecnologiche, biblioteche, archivi, banche dati, risorse elettroniche, servizi per l'open access e personale tecnico, bibliotecario, amministrativo, informatico e tecnico-scientifico sono parte di una stessa infrastruttura comune. L'obiettivo è trattare queste infrastrutture come un sistema integrato, programmare gli investimenti con continuità, rendere le dotazioni accessibili e riconoscere il ruolo essenziale del personale che le gestisce.

Primo anno

Avviare una **ricognizione sistematica delle infrastrutture di ricerca** – laboratori, attrezzature, piattaforme, banche dati, archivi – per mappare lo stato di funzionamento, le priorità di manutenzione e gli investimenti necessari, distinguendo ciò che va mantenuto, ciò che va potenziato e ciò che può essere condiviso tra Dipartimenti.

Istituire una funzione di **facility management della ricerca e del campus E. Mattei**, coordinata con la Struttura di Ateneo per le Strumentazioni Scientifiche (SASS) e con le strutture competenti, come punto di raccordo operativo per la gestione quotidiana di spazi, laboratori, manutenzioni, accessi e attrezzature condivise. L'obiettivo è ridurre il carico che oggi ricade su docenti, ricercatrici, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Rafforzare competenze, ruoli e raccordi a supporto della ricerca: investire nella formazione continua del personale tecnico-scientifico, bibliotecario, amministrativo, informatico e tecnico che sostiene ricerca, progettazione, laboratori, biblioteche e infrastrutture; chiarire ruoli, responsabilità e raccordi tra amministrazione centrale, Dipartimenti, laboratori e gruppi di ricerca; valorizzare le professionalità con responsabilità riconosciute e, dove necessario, budget dedicati.

Azioni prioritarie

Ottimizzare e implementare la **Struttura di Ateneo per le Strumentazioni Scientifiche (SASS)**, rendendola sempre più all'avanguardia, accessibile e fruibile dall'interno e dall'esterno, come infrastruttura condivisa capace di sostenere progetti di ricerca, dottorati, attività conto terzi e collaborazioni con partner istituzionali e produttivi.

Valorizzare **Urbino University Press** come infrastruttura editoriale di Ateneo per la pubblicazione e la diffusione qualificata dei prodotti della ricerca, consolidando collane, riviste, qualità dei processi editoriali, servizi agli autori, comunicazione delle pubblicazioni e presenza nei circuiti nazionali dell'editoria accademica.

Costruire una strategia di Ateneo sull'**Open Access** che sia sostenibile ed equa: sostenere la qualità della produzione scientifica senza alimentare automaticamente modelli di pubblicazione troppo costosi, valorizzando il **Green Open Access** attraverso archivi istituzionali e la **Diamond Road** attraverso sedi editoriali qualificate senza costi per autrici e autori, lettrici e lettori.

Rafforzare, in raccordo con Ufficio Ricerca, Ufficio Open Science, biblioteche e Commissione Biblioteche e University Press, una strategia di Ateneo su accesso aperto, archivi istituzionali, licenze, dati della ricerca, ORA, VQR e criteri sostenibili di supporto alle pubblicazioni.

Valorizzare il Centro Linguistico di Ateneo e i CEL come infrastruttura per l'internazionalizzazione. Rafforzare il contributo del CLA e dei CEL (**vedi traiettoria 2**) alla qualità della ricerca e alla proiezione internazionale dell'Ateneo, sostenendo competenze linguistiche, staff training, accoglienza di visiting e dottorandi internazionali, scrittura accademica, preparazione alla mobilità, comunicazione scientifica e partecipazione a reti europee e internazionali. Questo richiede un percorso di progressiva stabilizzazione dei CEL, la ristrutturazione degli ambienti di lavoro e il potenziamento dei laboratori interni al CLA, così da renderlo un presidio stabile per didattica, ricerca, mobilità e internazionalizzazione.

Valorizzare il **Centro Internazionale di Scienze Semiotiche "Umberto Eco"** come rete scientifica interdisciplinare e internazionale, capace di rafforzare la presenza di Uniurb negli studi

sui **linguaggi, la significazione, le culture, le immagini** e i rapporti tra scienze umane, scienze sociali e scienze della natura. Il Centro potrà contribuire alla **riconoscibilità scientifica internazionale** dell'Ateneo attraverso la progettazione di **seminari, convegni, pubblicazioni e collaborazioni scientifiche** con università, istituzioni culturali e comunità di ricerca nazionali e internazionali.

Leve del cambiamento

Gli investimenti in infrastrutture perdono valore se non sono accompagnati da **manutenzione programmata, aggiornamento continuo e personale formato**. Serve un piano pluriennale che metta insieme investimenti, manutenzioni e sviluppo delle competenze. Il personale tecnico-scientifico e bibliotecario è parte integrante di questa infrastruttura: valorizzarlo significa riconoscerne il ruolo strategico, aprire percorsi di crescita professionale riconoscibili e valutare, dove sostenibile e coerente con le esigenze dell'Ateneo, percorsi di stabilizzazione che garantiscano continuità e qualità nel tempo.

4. SUPPORTO OPERATIVO ALLA RICERCA, ACQUISTI E INFRASTRUTTURE SCIENTIFICHE

Cosa vogliamo fare: rafforzare le condizioni operative che permettono alla ricerca di svolgersi con continuità, qualità e tempestività. La vita scientifica di un Ateneo dipende anche da processi concreti: acquisti, missioni, contratti, manutenzione delle attrezzature, accesso a banche dati, gestione dei laboratori, rendicontazioni, supporto ai progetti, procedure per visiting, attivazione di borse, collaborazioni e attività conto terzi. Quando questi processi sono lenti, frammentati o poco chiari, la ricerca perde tempo, opportunità e capacità competitiva. Per questo vogliamo semplificare e rendere più prevedibili i flussi amministrativi legati alla ricerca, rafforzando il raccordo tra Dipartimenti, amministrazione centrale, personale tecnico-amministrativo e singoli e gruppi scientifici.

Primo anno

Mappare i processi amministrativi più critici per la ricerca – acquisti, missioni, contratti, affidamenti, manutenzioni, rendicontazioni, gestione dei progetti e delle attrezzature scientifiche – **identificando i punti di attrito più frequenti e le cause di rallentamento.** La mappatura deve coinvolgere direttamente chi in quei processi è coinvolto quotidianamente: docenti, ricercatrici, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Definire e monitorare standard di servizio per i servizi amministrativi, con tempi certi di risposta e indicatori di qualità, così da garantire trasparenza, prevedibilità ed efficienza nei rapporti tra strutture e comunità scientifica.

Migliorare la gestione delle missioni scientifiche, della mobilità per ricerca, della partecipazione a convegni, visiting, fieldwork e attività di rete, riducendo passaggi ridondanti, incertezze procedurali e anticipi personali non necessari. A questo scopo, valutare strumenti più agili e tracciabili per le spese di missione e accoglienza – anche attraverso **carte di credito o prepagate istituzionali**, con massimali, causali e procedure di rendicontazione definite – così da garantire insieme rapidità operativa, controllo amministrativo e corretto uso delle risorse.

Azioni prioritarie

Definire procedure chiare e tempi standard per gli acquisti legati alla ricerca, distinguendo tra beni di consumo, attrezzature scientifiche, software, banche dati, servizi specialistici, manutenzioni e urgenze motivate da esigenze progettuali. Dove possibile, **attivare accordi quadro che riducano i tempi e semplifichino le procedure ricorrenti.**

Rafforzare il supporto amministrativo ai progetti di ricerca, dalla fase di candidatura alla gestione, rendicontazione e chiusura, con referenti riconoscibili e competenze dedicate.

Rafforzare il ruolo del personale tecnico-scientifico e tecnico-amministrativo a supporto della ricerca, valorizzandone competenze, responsabilità e contributo ai progetti, attraverso **formazione mirata**, percorsi di crescita professionale e strumenti di riconoscimento e premialità coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Leve del cambiamento

La semplificazione dei processi amministrativi non è un'operazione tecnica che si esaurisce in una revisione delle procedure. Richiede una scelta culturale prima ancora che organizzativa: riconoscere che il tempo del personale scientifico e tecnico è una risorsa pubblica, e che ogni passaggio ridondante ha un costo reale per la ricerca e per l'Ateneo. Questa consapevolezza deve tradursi in criteri espliciti con cui valutare ogni procedura esistente

5. SVILUPPARE FUNDRAISING SCIENTIFICO, PARTNERSHIP E SOSTENIBILITÀ DELLE RISORSE

Cosa vogliamo fare: rafforzare la capacità di Uniurb di attrarre risorse per la ricerca, costruendo partnership scientifiche, istituzionali e pubblico-private coerenti con l'autonomia dell'Università pubblica, la qualità della ricerca e la tutela delle competenze interne. Il **fundraising scientifico** non deve restare affidato alla sola iniziativa dei singoli gruppi, ma diventare una funzione di Ateneo capace di sostenere progettualità, infrastrutture, dottorati, giovani ricercatrici e ricercatori, mobilità, Open Access e valorizzazione dei risultati.

Primo anno

Costituire un **presidio di Ateneo per il fundraising scientifico e le partnership strategiche**, integrato con l'Ufficio Ricerca e i Dipartimenti, con un mandato chiaro, competenze dedicate e obiettivi verificabili. Il presidio lavorerà sulle relazioni con soggetti esterni qualificati – fondazioni, imprese, enti pubblici, *alumni*, reti nazionali e internazionali – e accompagnerà i singoli e i gruppi di ricerca nella costruzione di collaborazioni coerenti con la loro autonomia scientifica. Potrà avvalersi, quando utile e sostenibile, di agenzie e soggetti specializzati nel networking e nella costruzione di partnership, per intercettare opportunità, ampliare le reti di collaborazione e accompagnare i gruppi nella relazione con interlocutori esterni qualificati.

Definire criteri chiari per le partnership, affinché rafforzino la ricerca senza sostituirla, amplino le possibilità senza limitarne la libertà e generino **valore pubblico** oltre che risorse economiche.

Avviare un programma di **formazione per docenti, ricercatrici, ricercatori e personale tecnico-amministrativo** su partnership, impatto della ricerca, comunicazione dei risultati, proprietà intellettuale, contrattualistica e rapporti con fondazioni e imprese.

Azioni prioritarie

Trasformare competenze scientifiche, progetti e risultati della ricerca in **opportunità di collaborazione durature** – accordi pluriennali, laboratori condivisi, borse di ricerca, dottorati cofinanziati, attività conto terzi – orientando le risorse attratte verso l'intero ecosistema della ricerca: gruppi scientifici, giovani talenti, dottorati, infrastrutture, mobilità e open access.

Sviluppare **forme stabili di collaborazione con gli enti locali e territoriali** – Comuni, Regione, organismi per il diritto allo studio – per iniziative sinergiche come: accoglienza di studiose, studiosi, studentesse e studenti stranieri, partecipazione congiunta a proposte progettuali, finanziamento regionale di progetti già valutati meritevoli in sedi europee o internazionali, ma non finanziati per esaurimento delle risorse.

Garantire la **sostenibilità del patrimonio post-PNRR**, trasformando le reti avviate con i fondi del Piano in capacità durature di ricerca, progettazione e partnership oltre la scadenza dei finanziamenti. Le infrastrutture costruite, le collaborazioni avviate e le competenze sviluppate non devono disperdersi con la fine dei progetti.

Rafforzare le relazioni con **comunità e società scientifiche**, valorizzando il radicamento dei gruppi di ricerca nelle comunità disciplinari nazionali e internazionali come leva per visibilità, reti e accesso a opportunità competitive. A questo scopo, potenziare il **fondo per contributi straordinari**, con regole e criteri trasparenti, per sostenere iniziative scientifiche qualificate, convegni, seminari, *school* e eventi disciplinari di rilievo per il posizionamento scientifico dell'Ateneo.

Leve del cambiamento

Il *fundraising* scientifico funziona quando l'Ateneo sa raccontare cosa fa e perché vale. Senza una comunicazione della ricerca efficace, verso l'esterno, verso i potenziali partner, verso la società, anche le migliori competenze scientifiche restano invisibili. Il presidio per il *fundraising* e la comunicazione della ricerca devono lavorare in raccordo stabile, condividendo strumenti, linguaggi e obiettivi. Insieme possono costruire una reputazione che attrae risorse nel tempo.

6. COMUNICARE LA RICERCA E RENDERLA PIÙ VISIBILE DENTRO E FUORI L'ATENEO

Cosa vogliamo fare: costruire strumenti di comunicazione stabili sulla ricerca, per rendere più visibili progetti, pubblicazioni, attività di singoli e gruppi, laboratori, dottorati, bandi, risultati e opportunità della ricerca di Uniurb. Conoscersi meglio dentro l'Ateneo è una condizione per collaborare meglio; comunicare meglio all'esterno significa rafforzare reputazione scientifica, attrattività, Terza Missione, alta formazione e rapporto con territorio, istituzioni, imprese e reti internazionali.

Primo anno

Avviare un **Uniurb Research Day**, appuntamento annuale dedicato alla ricerca di Ateneo, con poster, seminari, tavole rotonde, presentazioni di progetti e momenti di confronto tra Dipartimenti, dottorande e dottorandi, giovani ricercatrici e ricercatori, personale tecnico, stakeholder esterni e comunità universitaria.

Definire una nuova **strategia editoriale di Ateneo per la comunicazione della ricerca**, che stabilisca cosa si racconta, a quali pubblici – comunità scientifica, istituzioni, imprese, scuole, media, cittadini – e attraverso quali canali.

Azioni prioritarie

Sviluppare una **piattaforma di comunicazione della ricerca** integrata con il sito e con i canali di Ateneo, capace di valorizzare tutte le aree scientifiche, raccontare risultati e progetti finanziati, promuovere eventi, bandi e opportunità, rendere visibili i Centri di ricerca come presidi tematici riconoscibili.

Attivare strumenti di **comunicazione interna** – **newsletter della ricerca**, schede progetto, aggiornamenti sui bandi, repertori di competenze (**vedi traiettoria 5**) – per facilitare la circolazione delle informazioni tra Dipartimenti, Centri, dottorati, laboratori e strutture di supporto. Conoscersi meglio dentro l'Ateneo è una condizione per collaborare meglio.

Collegare la comunicazione della ricerca a **terza missione, public engagement, alta formazione, fundraising, partnership e internazionalizzazione**, così che i risultati scientifici diventino riconoscibili per stakeholder, istituzioni, imprese, scuole, associazioni, media e territorio e non restino confinati nei circuiti accademici.

Rafforzare il supporto alla comunicazione dei **grandi eventi scientifici e dei progetti finanziati**, attraverso format narrativi, materiali multilingue e strumenti digitali capaci di rendere accessibile il valore pubblico della ricerca a pubblici diversi.

Leve del cambiamento

Comunicare la ricerca richiede competenze specifiche in comunicazione scientifica, produzione di contenuti, gestione dei canali digitali e relazioni con i media. Per questo occorre investire nel consolidamento e nella formazione del personale dell'ufficio comunicazione, che deve poter lavorare con strumenti, tempi e risorse adeguati. Nei Dipartimenti, la comunicazione della ricerca non può ricadere interamente sui singoli, ma serve identificare referenti riconoscibili, docenti o ricercatrici e ricercatori disponibili a svolgere questo ruolo, e offrire loro percorsi di formazione mirati che li mettano in grado di collaborare con l'ufficio centrale in modo efficace.

7. COLTIVARE INTEGRITÀ, LIBERTÀ E RESPONSABILITÀ DELLA RICERCA

Cosa vogliamo fare: coltivare la ricerca significa garantire **libertà scientifica, integrità, trasparenza e responsabilità**. L'Ateneo deve sostenere ricercatrici e ricercatori nel rispetto delle norme etiche, degli standard europei e internazionali, delle procedure di valutazione, della protezione dei dati, della proprietà intellettuale, della qualità dei processi e della corretta gestione delle collaborazioni. L'integrità della ricerca non è un vincolo burocratico, ma una condizione di credibilità, fiducia e autorevolezza pubblica.

Primo anno

Istituire un **Comitato per l'etica e l'integrità della ricerca**, con composizione interdisciplinare e componenti esterne provenienti da altri Atenei o enti di ricerca, per garantire indipendenza, competenze plurali e confronto con standard nazionali e internazionali. Il Comitato avrà funzioni **valutative, consultive, formative e di accompagnamento** su etica della ricerca, gestione dei dati, protezione delle persone coinvolte, uso responsabile dell'intelligenza artificiale, open science, conflitti di interesse, proprietà intellettuale.

Predisporre **linee guida chiare, modelli operativi e procedure semplificate** per docenti, ricercatrici, ricercatori, dottorande, dottorandi e personale tecnico-amministrativo coinvolto nei progetti, riducendo incertezze procedurali, tempi di risposta e interpretazioni disomogenee.

Rafforzare una cultura della libertà accademica, dell'integrità della ricerca e della responsabilità pubblica, proteggendo autonomia, pluralismo, rigore, collaborazione e fiducia come condizioni essenziali della produzione di conoscenza. A questo scopo, attivare percorsi di **formazione continua** per comunità scientifica e strutture di supporto su dati, privacy, open science, intelligenza artificiale, proprietà intellettuale, pubblicazioni, valutazione responsabile, contratti e collaborazioni.

Azioni prioritarie

Rafforzare l'impegno di Uniurb verso **Open Science e valutazione responsabile della ricerca**, promuovendo l'accesso aperto ai risultati, la corretta gestione e valorizzazione dei dati scientifici e la diffusione delle conoscenze come bene pubblico.

Emanare una **Policy di Ateneo sugli Open Data** e curarne l'implementazione operativa, mettendo a disposizione strumenti, infrastrutture e supporto per la gestione, la condivisione e la valorizzazione dei dati della ricerca secondo i principi FAIR.

Sostenere modelli di valutazione, reclutamento e sviluppo professionale più responsabili e multidimensionali, capaci di riconoscere qualità, originalità, interdisciplinarietà, lavoro di gruppo, impatto scientifico, culturale e sociale, parità di genere e condizioni sostenibili di lavoro, in coerenza con le raccomandazioni europee, con gli orientamenti della **Coalition for Advancing Research Assessment (COARA)** e con la **Nuova Carta Europea dei Ricercatori**.

Leve del cambiamento

L'integrità della ricerca si coltiva attraverso pratiche condivise, regole chiare e una cultura istituzionale che le sostenga nel tempo. Il Comitato per l'etica e l'integrità della ricerca deve operare con continuità, con risorse adeguate e con un mandato riconosciuto dall'intera comunità universitaria. Perché questa funzione sia efficace, è necessario che si raccordi stabilmente con gli uffici competenti, con i Dipartimenti e con le strutture di supporto alla ricerca, contribuendo a costruire un quadro di riferimento condiviso su etica, trasparenza e responsabilità scientifica.

8. RAFFORZARE I DOTTORATI COME ASSE STRATEGICO DELLA RICERCA

Cosa vogliamo fare: rafforzare i dottorati come asse strategico della ricerca, dell'alta formazione e dell'attrattività scientifica di Uniurb. Il dottorato non deve essere considerato solo come terzo ciclo della formazione, ma come spazio in cui si formano nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, si consolidano gruppi e linee scientifiche, si costruiscono reti nazionali e internazionali e si misura la capacità dell'Ateneo di accompagnare talenti verso la ricerca, le professioni qualificate, le istituzioni, la scuola, la pubblica amministrazione, le imprese, il terzo settore e le industrie culturali e creative. Per questo serve una programmazione più strategica delle borse e dei percorsi, fondata su qualità scientifica, massa critica, continuità dei gruppi, attrattività, risultati, collocazione professionale, sostenibilità e prospettive di sviluppo, evitando dispersione delle risorse e concentrazione eccessiva su pochi ambiti.

Primo anno

Avviare un'analisi sistematica dei dottorati dell'Ateneo nell'ultimo decennio, considerando natura dei percorsi, modalità di selezione, composizione dei collegi, internazionalizzazione, produzione scientifica, esiti professionali e capacità di attrarre risorse, così da individuare le variabili che incidono maggiormente sulla qualità e sui risultati.

Definire una **programmazione strategica delle borse di dottorato**, capace di valorizzare qualità scientifica, progettualità, massa critica, attrattività, continuità dei gruppi e prospettive di sviluppo, individuando anche forme di sostegno per aree scientifiche strategiche oggi meno coperte.

Istituire il **PhD Welcome Day** e il **PhD Graduation Day** di Ateneo come momenti stabili nel calendario universitario. Il Welcome Day dovrà favorire l'ingresso delle dottorande e dei dottorandi nella comunità scientifica di Uniurb, presentando servizi, opportunità, diritti, doveri, mobilità e open science. Il Graduation Day dovrà valorizzare il conseguimento del titolo, rendere visibili i risultati della ricerca dottorale e rafforzare il senso di appartenenza alla comunità accademica e *alumni* dell'Ateneo.

Azioni prioritarie

Valutare l'espansione dei programmi di dottorato verso settori scientifico-disciplinari oggi non rappresentati o sottorappresentati, attraverso un'analisi delle competenze presenti nei Dipartimenti, dei fabbisogni scientifici e delle opportunità di dottorati in consorzio con altri atenei.

Costruire una **banca dati sulla collocazione professionale delle dottoresse e dei dottori di ricerca formati da Uniurb**, da utilizzare per analisi, programmazione, orientamento e rafforzamento delle relazioni con *alumni*, enti, imprese, istituzioni e reti scientifiche.

Discutere nuovi **criteri interni di monitoraggio e premialità** legati alla **qualità della gestione dei percorsi dottorali**, considerando, ad es. supervisione, accompagnamento scientifico, attività formative, internazionalizzazione, benessere di dottorande e dottorandi, inserimento in reti di ricerca, produzione scientifica e capacità di attrarre risorse esterne.

Valorizzare le opportunità offerte dalla normativa vigente per il coinvolgimento di dottorande e dottorandi nell'attività didattica dei corsi triennali e magistrali attraverso seminari, laboratori, esercitazioni e contributi disciplinari, riconoscendo questa funzione come parte integrante del percorso dottorale e come occasione di integrazione tra ricerca e didattica, tra formazione avanzata e percorsi *undergraduate*.

Potenziare l'**internazionalizzazione dei dottorati** attraverso cotutele con università straniere, periodi di ricerca all'estero, visiting professor, seminari internazionali e partecipazione a reti scientifiche europee e globali.

Rafforzare la **verticalizzazione dei percorsi di ricerca** e l'attrattività nazionale e internazionale dei dottorati, rendendo più visibile il passaggio tra lauree magistrali, tesi di ricerca, laboratori, gruppi scientifici e percorsi dottorali. A questo scopo, organizzare momenti periodici di **Research & PhD Showcase**, rivolti a studentesse e studenti magistrali di Uniurb, di altri

Atenei e di master internazionali, in cui dottorati, laboratori e gruppi di ricerca presentino temi, metodi, progetti, supervisor, opportunità di tesi, tirocini di ricerca, mobilità e possibili traiettorie scientifiche.

Prevedere attività dedicate alla **scrittura scientifica, alla pubblicazione, all'open science, alla comunicazione della ricerca e alla progettazione**, come parte integrante del percorso dottorale.

Migliorare le **condizioni concrete di lavoro** di dottorande e dottorandi: spazi adeguati, accesso a risorse bibliografiche e laboratoriali, fondi per mobilità e convegni, supporto alla progettazione e riconoscimento del loro ruolo nella vita dei gruppi di ricerca.

Monitorare in modo sistematico la **produzione scientifica di dottorande, dottorandi, dottoresse e dottori di ricerca**, anche attraverso una migliore sistematizzazione dell'accesso a ORA e strumenti interni di rilevazione, tenendo conto della latenza fisiologica tra percorso dottorale, maturazione dei risultati e pubblicazione.

Accompagnare i collegi dottorali in una programmazione più consapevole e meno emergenziale, avviando attività periodiche di **simulazione e preparazione ai futuri cicli valutativi**, tenendo conto degli indicatori nazionali, delle specificità disciplinari e dei tempi di maturazione delle pubblicazioni.

Leve del cambiamento

La qualità dei dottorati dipende in misura determinante dalla qualità della supervisione. Investire nei dottorati significa anche investire nella formazione e nel riconoscimento di chi supervisiona definendo standard condivisi, offrendo strumenti di aggiornamento e valorizzando questo ruolo dentro i criteri di valutazione e premialità dell'Ateneo. Un dottorato ben supervisionato è la forma più efficace di trasferimento della cultura scientifica da una generazione alla successiva.



Generare impatto pubblico



4. Generare impatto pubblico

CONOSCENZA, TERRITORIO E ALLEANZE PER TRASFORMARE LA RICERCA IN VALORE PUBBLICO

LA TRAIETTORIA IN BREVE	
Idea guida	Trasformare conoscenza, ricerca e competenze in valore pubblico , rendendo Uniurb un interlocutore stabile per territorio, istituzioni, imprese, scuole, cultura e società civile. Generare impatto pubblico significa costruire relazioni continuative, rendere più visibile il contributo dell'Ateneo e fare della Terza Missione una strategia ordinaria di responsabilità, collaborazione e restituzione alla comunità.
Obiettivi	Vogliamo rendere Uniurb un Ateneo più capace di generare, organizzare, comunicare e rendicontare impatto pubblico . L'obiettivo è passare da collaborazioni frammentarie a progettualità condivise, rafforzare partnership continuative, sostenere il trasferimento di conoscenza e l'innovazione responsabile, rendere più visibili le ricadute sociali, culturali, istituzionali ed economiche dell'Ateneo, e far riconoscere Uniurb nelle reti locali, nazionali e internazionali come università che produce conoscenza utile, responsabile e condivisa.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: attivare Uniurb Impatto come piattaforma stabile di ascolto, co-progettazione e restituzione tra Ateneo e società, con una cabina di regia leggera, tavoli tematici e laboratori su sfide concrete. Sviluppare Uniurb Partnership Network per rendere più leggibili partner, competenze e opportunità di collaborazione. Rafforzare trasferimento di conoscenza, proprietà intellettuale, imprenditorialità accademica e conto terzi lungo una filiera integrata che collega Contamination Lab, Sogesta 3, dottorati, <i>alumni</i> e strumenti regionali e nazionali. Comunicare e rendicontare l'impatto attraverso una piattaforma dedicata, un periodico online e l' Agenda dell'impatto . Sostenere il <i>public engagement</i> come relazione continuativa con scuole, cittadinanza e territorio, valorizzando Polo Universitario Penitenziario, Orto Botanico e Sistema Museale di Ateneo.
Parole chiave	impatto pubblico, partnership, co-progettazione, public engagement, innovazione responsabile, ascolto, restituzione

LA POSTA IN GIOCO

L'Università non esaurisce la propria missione nella didattica e nella ricerca, pur trovando in esse il suo fondamento. Oggi un Ateneo pubblico è chiamato anche a trasformare **conoscenza, competenze e ricerca** in valore culturale, sociale, istituzionale ed economico. Questo non significa subordinare l'università alle domande immediate del mercato o del territorio, ma costruire relazioni capaci di rendere più visibile, condiviso e generativo il **contributo pubblico del sapere**.

Questa direzione è coerente con le politiche europee e nazionali della ricerca. **Horizon Europe** ha posto l'**impatto** tra i criteri fondamentali di progettazione e valutazione dei progetti, accanto all'eccellenza scientifica; il **Programma Nazionale per la Ricerca** richiama il trasferimento delle conoscenze, il coinvolgimento dei cittadini e la capacità della ricerca di contribuire alle grandi sfide del Paese. Anche la **VQR** riconosce crescente rilievo alla **Terza Missione / Valorizzazione delle Conoscenze** e alla capacità degli Atenei di generare effetti riconoscibili oltre il contesto accademico.

Per Uniurb questa sfida assume una forma specifica. Urbino è una città universitaria collocata in un territorio che esprime bisogni e potenzialità decisive. Proprio da questa posizione, l'Ateneo può affrontare questioni che **superano la scala locale**, facendo dell'esperienza dei territori un punto di osservazione e di intervento sulle grandi trasformazioni sociali, culturali, ambientali, tecnologiche e istituzionali che attraversano il Paese e le reti internazionali della conoscenza

La **Terza Missione** va quindi intesa come **responsabilità pubblica dell'Università** e come strategia ordinaria di governo delle relazioni tra Ateneo e società. Questo significa costruire partnership stabili, ascoltare bisogni, generare progettualità condivise, sostenere il trasferimento di conoscenza, valorizzare il patrimonio culturale e scientifico, promuovere il **public engagement** e rendere Uniurb un interlocutore autorevole nei processi di sviluppo locale, regionale, nazionale e internazionale.

Questa prospettiva richiede anche di riconoscere e sostenere in modo più strutturale attività che spesso dipendono dalla motivazione personale di docenti, ricercatrici, ricercatori e personale. Generare impatto pubblico significa rendere più visibili, coordinate e valutabili queste energie, così che Uniurb sia riconosciuta come Ateneo radicato nei propri luoghi e, insieme, capace di portare **saperi, metodi e responsabilità** dentro reti più ampie.

In questa prospettiva, l'Ateneo deve agire come luogo di connessione tra **ricerca e applicazione, formazione e professioni, cultura e cittadinanza, istituzioni e innovazione, imprese e responsabilità sociale**. Il valore pubblico della conoscenza si misura nella capacità di produrre effetti concreti: politiche migliori, competenze diffuse, servizi più qualificati, innovazione sostenibile, crescita culturale, inclusione, sviluppo territoriale e partecipazione democratica. Generare impatto pubblico significa far sì che Uniurb sia riconosciuta non solo come università radicata nel proprio territorio, ma come soggetto capace di portare saperi, metodi e responsabilità all'interno di reti più ampie, nazionali e internazionali.

LINEE DI INTERVENTO

1. UNIURB IMPATTO: ALLEANZE STABILI, CO-PROGETTAZIONE, LABORATORI

Cosa vogliamo fare: avviare **Uniurb Impatto**, una piattaforma stabile di ascolto, co-progettazione e restituzione tra Ateneo e società. L'obiettivo è passare da collaborazioni frammentate ad **alleanze continuative**, capaci di mettere in relazione competenze scientifiche, bisogni del territorio, istituzioni, imprese, scuole, enti culturali, terzo settore e comunità, rendendo più visibile e valutabile l'impatto sociale, culturale ed economico della conoscenza.

Primo anno

Costituire la **cabina di regia di Uniurb Impatto**, coordinata dalla delega alla Terza Missione / Impatto pubblico e composta da referenti dei Dipartimenti, uffici competenti e figure di raccordo con ricerca, didattica, *placement*, alta formazione, comunicazione e trasferimento di conoscenza. La cabina di regia avrà il compito di ascoltare i bisogni del territorio, accompagnare progettualità condivise e connettere *public engagement*, trasferimento di conoscenza, conto terzi, *science to policy* e *science to business*.

Sviluppare **Uniurb Partnership Network** come sistema di raccordo capace di rendere leggibili partner, temi di collaborazione, competenze coinvolte, opportunità attive e risultati generati. Non una nuova struttura, ma una rete organizzata di soggetti pubblici, privati e sociali con cui l'Ateneo costruisce collaborazioni riconoscibili e continuative.

Elaborare la prima **Agenda dell'impatto** come strumento di programmazione e restituzione pubblica - un documento annuale che renda visibili progetti, partner e ricadute sociali, culturali ed economiche generate dall'Ateneo insieme alla società.

Azioni prioritarie

Costruire **tavoli tematici di co-progettazione** su ambiti strategici (ad es. patrimonio artistico e culturale, apprendimento permanente, innovazione sociale, sviluppo territoriale e sostenibilità) coinvolgendo partner esterni in modo mirato, in relazione alle priorità individuate e alle progettualità attivate.

Attivare **Laboratori di impatto** come dimensione operativa di Uniurb Impatto: spazi di lavoro dedicati a sfide concrete, individuate con Dipartimenti, enti locali, scuole, imprese, terzo settore e comunità. Ogni laboratorio dovrà trasformare la collaborazione tra Ateneo e società in **progetti riconoscibili, risultati verificabili e ricadute pubbliche**, integrando ricerca, formazione, partecipazione studentesca e competenze dei partner, con momenti di restituzione e valutazione dell'impatto generato.

Utilizzare la **Carta dei Valori e delle Competenze** come strumento di orientamento per le collaborazioni esterne, collegandola al sistema dinamico di mappatura delle competenze (**vedi traiettoria 3**) e a strumenti operativi come la **Guida alla collaborazione tra imprese e Università**.

Leve del cambiamento

Generare impatto pubblico in modo sistematico richiede che le attività di Terza Missione siano riconosciute e valorizzate nei percorsi di carriera e nei criteri di valutazione del personale accademico. Finché l'impegno in questo ambito dipende dalla motivazione individuale e non trova riconoscimento istituzionale, Uniurb Impatto rischia di restare una struttura formale sovrapposta a energie già esistenti, senza produrre il salto qualitativo che questa traiettoria si propone. Il riconoscimento delle attività di Terza Missione nei contesti valutativi è quindi una condizione necessaria per dare slancio all'impatto pubblico.

2. TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA, PROPRIETÀ INTELLETTUALE E IMPRENDITORIALITÀ ACCADEMICA

Cosa vogliamo fare: rafforzare la capacità di Uniurb di valorizzare i risultati della ricerca e trasformare competenze, metodi, dati, idee e soluzioni in opportunità di **innovazione responsabile.** Il trasferimento di conoscenza riguarda l'intero patrimonio scientifico, umanistico, sociale, giuridico, economico, comunicativo e culturale dell'Ateneo, e deve rendere Uniurb un interlocutore più riconoscibile per istituzioni, imprese, enti, fondazioni, professioni e comunità.

Primo anno

Rafforzare il supporto a **contratti di ricerca, conto terzi, convenzioni e accordi** con soggetti pubblici e privati, rendendo più chiari modelli, procedure, tempi, responsabilità e forme di accompagnamento giuridico-amministrativo. Chi vuole collaborare con soggetti esterni deve trovare un percorso chiaro e facilitato.

Definire e rendere operativa la **filiera integrata dell'innovazione** e realizzare un **programma di sostegno all'innovazione**, collegando in un ecosistema unico e riconoscibile le iniziative già esistenti lungo tutta la catena del valore:

- pre-idea (es. Contamination Lab, "Impresa in Aula", "E se funzionasse");
- business idea (es. "Start-cup" in collaborazione con altri Atenei);
- tutela della proprietà industriale (brevetazione);
- incubazione: strutturazione organizzativa e avvio del nuovo incubatore presso Sogesta 3 (es. progetto regionale "COSMOB Crea Impresa" finanziato nel Bando "Infrastrutture locali per promuovere lo sviluppo imprenditoriale dei sistemi produttivi e dei territori");
- accelerazione e accesso agli investitori (es. Fondazione Universitaria per lo Sviluppo Imprenditoriale (soci Uniurb e Univpm), accordo con AC75 (acceleratore d'impresa), *Accordo WINS - To Winnow Start Up* tra Federazione Marchigiana BCC e le università marchigiane).

Un'unica filiera, resa riconoscibile e presidiata, per trasformare conoscenza, ricerca e creatività in impatto economico e sociale.

Potenziare il supporto a **proprietà intellettuale e industriale**, tutela dei risultati della ricerca, brevetti, spin-off, start-up accademiche e valorizzazione delle competenze, con strumenti di orientamento accessibili e percorsi di accompagnamento dedicati.

Azioni prioritarie

Promuovere formazione e consulenza su **innovazione responsabile, imprenditorialità accademica e valorizzazione dei risultati della ricerca**, sostenendo gruppi di ricerca, ricercatrici e ricercatori, dottorande e dottorandi e studentesse e studenti che vogliono trasformare competenze e idee in progetti con ricadute concrete.

Valorizzare la comunità **Alumni Uniurb (vedi traiettoria 6)** come rete di competenze e relazioni a supporto di mentoring, networking, trasferimento di conoscenza, imprenditorialità, partnership con imprese e istituzioni, fundraising e promozione nazionale e internazionale dell'Ateneo.

Leve del cambiamento

Il trasferimento di conoscenza funziona quando le procedure che lo governano sono chiare, proporzionate e accessibili. È necessario che gli uffici competenti siano dotati di risorse adeguate, che i modelli contrattuali siano standardizzati dove possibile e che il raccordo tra strutture centrali e Dipartimenti sia stabile e riconoscibile. La filiera dell'innovazione ha valore solo se chi fa ricerca sa come entrarci e trova supporto lungo tutto il percorso.

3. COMUNICARE, RENDICONTARE E ASCOLTARE L'IMPATTO

Cosa vogliamo fare: rendere più visibili e riconoscibili le attività di Terza Missione, *public engagement*, trasferimento di conoscenza, ricerca applicata, cultura e collaborazione con la società. Comunicare l'impatto significa raccontare ciò che Uniurb produce, ascoltare bisogni, restituire risultati, costruire fiducia e dotarsi di dati, casi studio e strumenti capaci di sostenere la rendicontazione e il miglioramento continuo.

Primo anno

Sviluppare una **piattaforma di comunicazione dell'impatto**, integrata con la comunicazione della ricerca e della didattica, per raccontare progetti, risultati, collaborazioni, eventi, partnership e ricadute sociali, culturali ed economiche. La piattaforma deve essere uno strumento di rendicontazione pubblica, non solo un canale promozionale.

Avviare uno **scouting sistematico dei casi studio**, con raccolta dati strutturata e indicatori robusti, per consolidare il posizionamento di Uniurb sull'indicatore R della VQR e costruire nel tempo un patrimonio documentale dell'impatto generato dall'Ateneo.

Riconoscere le attività di **Terza Missione nei contesti valutativi del personale**, valorizzandole nei percorsi di carriera e nella ripartizione delle risorse, perché **l'impatto pubblico diventi parte ordinaria del lavoro accademico** e non solo frutto di impegno volontario.

Azioni prioritarie

Realizzare un **periodico online di Ateneo** - con eventuale raccolta annuale - dedicato a ricerca, cultura, public engagement e impatto pubblico, capace di valorizzare esperienze, risultati, persone, partner e casi significativi con un linguaggio accessibile a pubblici diversi.

Collegare la comunicazione dell'impatto all'**Agenda dell'impatto**, ai Laboratori di impatto e ai tavoli tematici, così da evitare dispersioni, rendere più riconoscibili le progettualità e garantire coerenza tra ciò che si fa e ciò che si racconta.

Sperimentare forme strutturate di ascolto diretto con cittadine, cittadini, scuole, associazioni, enti, imprese e comunità - anche attraverso dispositivi ispirati ai *Science Shops*, fisici o digitali - per raccogliere domande sociali, bisogni emergenti e proposte di collaborazione. L'ascolto è una funzione strategica che orienta la progettualità dell'Ateneo.

Rafforzare il senso di appartenenza e la presenza di Uniurb nel territorio anche attraverso il **merchandising di ateneo**, integrandolo con prodotti caratteristici del territorio e dell'artigianato artistico locale (es. prodotti in stampa a ruggine, guado, ecc.) e potenziando l'e-commerce, così da rendere più riconoscibile l'identità dell'Ateneo verso pubblici diversi.

Valorizzare il **Fondo di Ateneo per la Terza Missione**, confermandone il ruolo di sostegno ai progetti coerenti con il Piano Strategico e destinando una quota al consolidamento delle progettualità generate da Uniurb Impatto.

Leve del cambiamento

Comunicare l'impatto in modo sistematico richiede competenze specifiche in comunicazione scientifica e istituzionale, raccolta e analisi dei dati e produzione di contenuti per pubblici diversi. Queste competenze devono essere presidiate in modo stabile - nell'ufficio comunicazione e nei Dipartimenti - con un raccordo strutturato tra chi produce l'impatto e chi lo racconta.

4. PUBLIC ENGAGEMENT E CONOSCENZA CONDIVISA

Cosa vogliamo fare: rafforzare il *public engagement* come parte essenziale dell'impatto pubblico di Uniurb: non solo eventi o divulgazione, ma costruzione di relazioni continuative tra Ateneo, scuole, cittadinanza, associazioni, istituzioni culturali, comunità professionali e territorio. L'obiettivo è rendere la conoscenza più accessibile e utile, creando occasioni in cui ricerca e didattica possano contribuire alla crescita culturale, civile e democratica della società.

Primo anno

Costruire una **programmazione stabile del public engagement di Ateneo**, costruendo percorsi continuativi di confronto, formazione, divulgazione e co-progettazione. La programmazione deve essere coordinata centralmente, lasciando spazio alle specificità dei Dipartimenti, e deve essere collegata all'Agenda dell'impatto e al calendario condiviso della città universitaria (**vedi traiettoria 6**).

Collegare il *public engagement* a **Uniurb. Dialoghi del possibile (vedi traiettoria 6)** come format stabile di incontro tra università e società – lezioni pubbliche, laboratori aperti, festival, workshop, mostre, podcast, percorsi con le scuole, iniziative nei territori e attività di citizen science – capace di dare riconoscibilità e continuità all'impegno pubblico dell'Ateneo.

Valorizzare il coinvolgimento di **studentesse, studenti, dottorande e dottorandi** nelle attività di public engagement, riconoscendo il valore formativo delle esperienze di restituzione pubblica, comunicazione della conoscenza e partecipazione civica, prevedendo forme esplicite di riconoscimento nell'ambito dei percorsi formativi.

Azioni prioritarie

Valorizzare il **Polo Universitario Penitenziario** come esperienza di responsabilità pubblica, accesso alla conoscenza e cittadinanza attiva, rafforzando il raccordo tra istituzioni penitenziarie, Dipartimenti, Scuole, docenti, tutor e servizi. La continuità e la qualità di questo impegno richiedono un riconoscimento adeguato dei carichi didattici e organizzativi e una piena integrazione del progetto nella vita istituzionale dell'Ateneo.

Valorizzare l'**Orto Botanico** come porta d'accesso pubblica alla conoscenza scientifica dell'Ateneo, affiancando alla sua vocazione di ricerca una funzione comunicativa, educativa e culturale riconoscibile e continuativa, capace di coinvolgere scuole, famiglie, cittadine e cittadini e turisti.

Rafforzare il **Sistema Museale di Ateneo**, garantendo maggiore visibilità, coordinamento, aggiornamento digitale e supporto organizzativo ai poli museali, così che il patrimonio culturale e scientifico dell'Ateneo diventi una risorsa accessibile e riconoscibile per la comunità, non solo per gli specialisti.

Monitorare le attività di *public engagement* non solo in termini quantitativi, ma anche per **qualità delle relazioni costruite**, pubblici coinvolti, continuità dei percorsi e ricadute educative, culturali e sociali, utilizzando i dati per migliorare la programmazione nel tempo e per rendicontare l'impatto generato.

Leve del cambiamento

Il *public engagement* produce valore pubblico duraturo quando è sostenuto da una programmazione stabile, da risorse dedicate e da un riconoscimento esplicito nei percorsi di carriera e nei criteri di valutazione del personale accademico. Le attività che oggi dipendono dalla motivazione individuale devono diventare parte ordinaria della missione istituzionale dell'Ateneo. Questo richiede che la delega al public engagement abbia un mandato chiaro, un raccordo strutturato con i Dipartimenti e strumenti di monitoraggio capaci di rendere visibile il contributo di Uniurb alla crescita culturale, civile e democratica del territorio.



**Rendere
Uniurb
un Ateneo
giusto,
sostenibile
e abitabile**



5. Rendere Uniurb un Ateneo giusto, sostenibile e abitabile

UNA COMUNITÀ CHE STUDIA, LAVORA E VIVE MEGLIO

LA TRAIETTORIA IN BREVE	
Idea guida	Rendere Uniurb un Ateneo giusto, sostenibile e abitabile significa tradurre diritti, inclusione, welfare, sostenibilità, giustizia sociale, cultura della pace, accessibilità in scelte concrete nella didattica, nei servizi, nell'organizzazione del lavoro, negli spazi e nelle relazioni quotidiane della comunità universitaria, prendendosi cura delle persone, dell'ambiente e degli spazi come dimensioni ordinarie della qualità universitaria.
Obiettivi	Vogliamo costruire un Ateneo più equo, accessibile, sostenibile e vivibile , nel quale studiare, lavorare, fare ricerca e partecipare alla vita universitaria sia più semplice e sicuro e in cui il contributo di ciascuno e ciascuna sia riconosciuto e valorizzato. Per raggiungere questo scopo vogliamo rendere più visibili i servizi per inclusione e benessere, più "accompagnate" le carriere studentesche, più strutturate le politiche di welfare, più accoglienti e funzionali gli spazi, più coordinate le diverse dimensioni della sostenibilità e più forte la responsabilità pubblica dell'Ateneo verso la giustizia sociale, la pace, la qualità delle relazioni e la cura dei luoghi.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: rafforzare diritti, inclusione, accessibilità e pari opportunità attraverso servizi più coordinati, redazione sistematica del Bilancio di Genere e attuazione del Gender Equality Plan. Costruire un Piano di welfare di Ateneo per tutte le componenti della comunità universitaria. Promuovere benessere studentesco attraverso tutorato, <i>counselling</i> , ascolto e carriere accompagnate. Valorizzare biblioteche e patrimonio come infrastrutture quotidiane di studio e vita universitaria. Rafforzare la sostenibilità attraverso Green Office Uniurb , Piano di sostenibilità, partecipazione a RUS e RUNIPACE e Badge di sostenibilità . Avviare il programma Spazi per crescere per rigenerare luoghi di studio, lavoro, pausa e comunità e Vivere Uniurb per promuovere salute e qualità della vita.
Parole chiave	diritti, <i>welfare</i> , inclusione, accessibilità, benessere, spazi, sostenibilità, pace

LA POSTA IN GIOCO

Rendere Uniurb un Ateneo **giusto, sostenibile e abitabile** significa migliorare le condizioni di studio, lavoro e partecipazione alla vita universitaria.

Un Ateneo giusto traduce l'**inclusione** in scelte concrete nella didattica, nei servizi, negli spazi, nella comunicazione, nell'organizzazione del lavoro e nei processi decisionali. Diritti, welfare e cura delle persone devono diventare criteri ordinari di governo, capaci di orientare risorse, priorità e responsabilità, in un'ottica di sostenibilità.

La sostenibilità, infatti, non riguarda solo il modo in cui l'Università riduce i propri impatti e tutela ambiente e territori, ma anche la capacità di riconoscere differenze, rimuovere ostacoli, promuovere equità, accessibilità, benessere e qualità delle relazioni. In questa prospettiva, anche la **cultura della pace** e della giustizia sociale diventa parte della responsabilità pubblica dell'Ateneo: educazione al dialogo, cooperazione, rispetto dei diritti, gestione non violenta dei conflitti e costruzione di comunità più accoglienti e solidali.

Per questo il **welfare di Ateneo** deve diventare una dimensione stabile delle politiche per le persone. Studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, tecnico-scientifico e CEL devono poter vivere un Ateneo capace di rendere più equilibrati i carichi di studio e di lavoro, più accessibili i servizi, più concreta

la conciliazione vita-lavoro, più attenta la cura della salute e più riconoscibile il contributo di ciascuna e ciascuno alla costruzione di una vera comunità universitaria.

Un'università abitabile **progetta meglio i propri luoghi**. Aule, biblioteche, laboratori, uffici, spazi di studio, aree di pausa, luoghi di socialità, contesti di mobilità e ambienti informali incidono sulla qualità dell'apprendimento e del lavoro, sul benessere, sulla concentrazione, sul senso di appartenenza e sulla partecipazione. In una città universitaria come Urbino, prendersi cura degli spazi significa rafforzare l'esperienza di vita quotidiana all'interno dell'Ateneo, migliorando le strutture della comunità universitaria.

Questa visione accoglie i principi della **Carta europea dei ricercatori**, che chiede alle istituzioni condizioni di lavoro eque e attraenti, stabilità dell'impiego, parità di genere, inclusione delle diversità, sostenibilità della ricerca e piena valorizzazione delle carriere nella ricerca in tutte le loro fasi e in tutti i settori.

LINEE DI INTERVENTO

1. DIRITTI, INCLUSIONE, ACCESSIBILITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Cosa vogliamo fare: assumere diversità, equità e inclusione come criteri ordinari di governo, capaci di orientare didattica, servizi, spazi, comunicazione, procedure e organizzazione del lavoro.

Un Ateneo giusto deve rendere più chiari e accessibili i percorsi di ascolto, orientamento, segnalazione di miglioramenti possibili e presa in carico, con attenzione a disabilità, DSA, neurodivergenze, fragilità psicologiche, discriminazioni, differenze linguistiche e culturali, condizioni economiche, carichi di cura e situazioni personali complesse.

Primo anno

Rendere immediatamente più chiaro per studentesse, studenti e personale **a chi rivolgersi, con quali tempi e attraverso quali canali** in caso di bisogno, richiesta di supporto o situazione di difficoltà. Referenti riconoscibili, comunicazione accessibile e tutele adeguate sono una condizione minima che deve essere garantita fin dall'inizio.

Valutare la costituzione di una **sede unitaria e riconoscibile per i servizi dedicati a disabilità, DSA e inclusione**, superando la dispersione degli uffici e facilitando accesso, orientamento e presa in carico. La frammentazione dei servizi è uno degli ostacoli principali per chi ha bisogno di supporto.

Avviare la redazione del **Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche (PEBA)** come strumento di ricognizione sistematica e programmazione degli interventi sull'accessibilità fisica e digitale – edifici, segnaletica, piattaforme online, modulistica, materiali informativi e procedure amministrative.

Azioni prioritarie

Promuovere in modo stabile **informazione, comunicazione e formazione** sulle tematiche dell'inclusione, dell'accessibilità e delle pari opportunità, affinché strumenti, servizi e procedure siano conosciuti, utilizzati e condivisi da tutta la comunità universitaria, contribuendo al consolidamento di un ambiente equo, partecipativo e accessibile.

Consolidare le procedure di analisi degli **squilibri di genere** attraverso la redazione periodica del **Bilancio di Genere come documento strategico di misurazione dei miglioramenti** e l'adozione di strumenti di **gender equality budgeting**, così da comprendere meglio dove e come si producono disuguaglianze per intervenire con misure più mirate, adeguatamente sostenute sul piano finanziario.

Potenziare l'impegno dell'Ateneo nella proposta e nell'applicazione di azioni volte a promuovere l'**uguaglianza di genere**, mediante il **Gender Equality Plan**, stimolando la partecipazione attiva delle diverse componenti della comunità universitaria.

Leve del cambiamento

Inclusione e accessibilità producono cambiamenti reali quando sono presidiate da strutture riconoscibili, risorse dedicate e un sistema di monitoraggio che renda conto dei progressi nel tempo. È necessario che diversità, equità e inclusione entrino esplicitamente nei criteri con cui l'Ateneo progetta la didattica, organizza i servizi, gestisce gli spazi e valuta i propri risultati. Il CUG e le strutture dedicate devono avere un mandato istituzionale chiaro e un raccordo stabile con gli organi di governo.

2. COSTRUIRE UN PIANO DI WELFARE DI ATENEO PER TUTTE LE COMPONENTI DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA

Cosa vogliamo fare: costruire un **Piano di welfare di Ateneo** creando condizioni più sostenibili per **studiare, lavorare, fare ricerca e partecipare** alla vita universitaria e migliorando la qualità quotidiana dell'esperienza di Uniurb. Il welfare non va inteso come un insieme di benefici occasionali, ma come una politica stabile di cura istituzionale, valorizzazione delle persone e attrattività dell'Università. Il Piano dovrà riconoscere i bisogni delle diverse componenti della comunità universitaria e costruire misure coerenti. In questa prospettiva, benessere delle persone, organizzazione del lavoro, diritto allo studio, accessibilità, servizi e relazioni con i territori diventano parti di una stessa strategia per rendere Uniurb un Ateneo più giusto, sostenibile e abitabile.

Primo anno

Avviare la costruzione del **Piano welfare di Ateneo**, attraverso un percorso partecipato che coinvolga rappresentanze sindacali, CUG, associazioni studentesche e uffici competenti, per rilevare i bisogni reali delle diverse componenti e definire le priorità di intervento.

Avviare il programma **Vivere Uniurb** come iniziativa integrata di prevenzione, promozione della salute e qualità della vita rivolta a tutte le componenti della comunità universitaria, con iniziative su stress, cura di sé, alimentazione, attività fisica, uso consapevole del digitale, relazioni e equilibrio tra tempi di vita, studio e lavoro.

Effettuare una **ricognizione complessiva dello stato degli arredi e delle postazioni di lavoro**, avviando una pianificazione professionale degli interventi che tenga conto di sicurezza, comfort, ergonomia e funzionalità, a partire dai palazzi storici e dagli ambienti con maggiori esigenze di adeguamento.

Azioni prioritarie

Potenziare, per il **personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, tecnico-scientifico e CEL**, le misure di welfare già attive e quelle da sviluppare attraverso la contrattazione - rafforzamento del fondo per il trattamento accessorio, *welfare* integrativo, servizi di benessere psico-fisico, convenzioni per mobilità, salute, cultura e sport, strumenti di conciliazione vita-lavoro - in raccordo con rappresentanze sindacali, CUG e uffici competenti.

Sostenere, per docenti, ricercatrici e ricercatori, **condizioni di maggiore equilibrio tra didattica, ricerca e responsabilità istituzionali**, prevedendo nel Piano di welfare, ad esempio, convenzioni per **coperture sanitarie e assicurative integrative**, servizi di prevenzione e promozione della salute, supporto psicologico, misure per conciliazione vita-lavoro, mobilità, residenzialità temporanea, accesso a servizi culturali e sportivi, nel rispetto dei vincoli di bilancio e della sostenibilità complessiva.

Integrare, per **studentesse e studenti**, le misure di *welfare* con diritto allo studio, ascolto, supporto psicologico, sport, cultura, mobilità, accessibilità, servizi territoriali e opportunità di partecipazione, così che il *welfare* studentesco non sia separato dalla didattica ma parte integrante dell'esperienza formativa.

Valorizzare il **Centro Universitario Sportivo - CUS Urbino** come presidio per il benessere, la salute, la socialità e la partecipazione della comunità universitaria, rafforzando il raccordo tra attività sportive, welfare di Ateneo, inclusione e vita studentesca attraverso corsi, attività motorie, iniziative agonistiche e amatoriali ed eventi interdipartimentali.

Rafforzare le politiche di **conciliazione, flessibilità, diritto alla disconnessione e benessere lavorativo**, governando *smart working* e altre modalità di lavoro flessibile con fiducia, responsabilità e chiarezza, nel rispetto delle esigenze dei servizi e delle persone.

Sviluppare **misure di accompagnamento e sostegno per il rientro allo studio e al lavoro** dopo periodi di malattia, eventi di particolare fragilità o lunghe assenze, favorendo percorsi gradualmente, servizi di supporto e soluzioni organizzative compatibili con le esigenze delle persone e dell'Ateneo.

Monitorare in modo periodico **carichi di lavoro, benessere organizzativo, qualità degli spazi, sicurezza e condizioni quotidiane di lavoro**, coinvolgendo direttamente il personale nella rilevazione delle criticità, nella definizione delle priorità e nella verifica degli interventi migliorativi.

Leve del cambiamento

Il welfare di Ateneo produce effetti duraturi quando è governato come politica istituzionale stabile. Questo richiede che il Piano approvato dagli organi di governo sia periodicamente aggiornato sulla base dei dati di monitoraggio e sostenuto da risorse certe. Il dialogo sindacale, il confronto con il CUG e il coinvolgimento delle rappresentanze studentesche costituiscono condizioni necessarie per costruire misure che rispondano a bisogni reali e che siano percepite come legittime dall'intera comunità universitaria.

3. PROMUOVERE BENESSERE STUDENTESCO, ASCOLTO E SUPPORTO LUNGO TUTTO IL PERCORSO

Cosa vogliamo fare: promuovere il **benessere di studentesse e studenti** come parte della qualità della didattica e del successo formativo. Ogni percorso universitario attraversa condizioni diverse di tempo, presenza, lavoro, cura, mobilità, salute e relazioni. Per questo Uniurb deve rafforzare un modello di **carriere accompagnate**, capace di sostenere continuità, partecipazione e orientamento dal momento delle iscrizioni alle transizioni verso tirocini, periodi all'estero, laurea, lavoro, alta formazione e ricerca.

Vogliamo, quindi, rendere più visibili e integrati i punti di ascolto, supporto psicologico, *counselling*, tutorato, *peer tutoring* e orientamento amministrativo, così che studentesse e studenti sappiano quando e a chi rivolgersi, per trovare una risposta ai loro diversi bisogni.

Primo anno

Costruire una **Carta dei servizi per studentesse e studenti**, chiara, aggiornata e accessibile, che raccolga in un unico documento le informazioni su punti di ascolto, tutorato, orientamento, servizi amministrativi, diritto allo studio, mobilità, tirocini, placement, opportunità culturali, sportive e associative.

Rafforzare servizi di **supporto psicologico, counselling, tutorato e ascolto**, rendendoli più visibili, accessibili e integrati con orientamento, servizi didattici, diritto allo studio e accompagnamento delle carriere, prestando attenzione alle condizioni che possono rendere più complesso il percorso universitario: lavoro, cura familiare, pendolarismo, fuori sede, mobilità internazionale, attività sportiva agonistica, fragilità psicologiche o altre difficoltà temporanee che pregiudicano la continuità degli studi.

Individuare nei Corsi di Studio **manager didattici e docenti di riferimento** con funzione di orientamento, ascolto e raccordo con tutor, segreterie e altre strutture, così che ogni studentessa e ogni studente abbia un interlocutore riconoscibile lungo tutto il percorso.

Azioni prioritarie

Attivare un programma strutturato di **tutorato tra pari**, con bandi annuali rivolti a studentesse e studenti senior, dottorande e dottorandi, formati dall'Ateneo e coordinati dai referenti dei Corsi di Studio e dei servizi competenti. Il peer tutoring funziona perché chi ha già attraversato le stesse difficoltà sa come accompagnare chi le affronta per la prima volta.

Rafforzare e comunicare meglio gli strumenti già esistenti – come i regolamenti dedicati allo **Studente che lavora** e alla **Dual Career – Studente atleta** – affinché diventino più conosciuti, accessibili e collegati ai servizi di orientamento e tutorato.

Prestare attenzione strutturata alle condizioni che rendono più complesso il percorso universitario – **lavoro, cura familiare, pendolarismo, fuori sede, mobilità internazionale, attività sportiva agonistica, fragilità psicologiche** – garantendo che i servizi di supporto siano progettati anche per chi studia in condizioni non standard, non solo per chi segue un percorso lineare.

Leve del cambiamento

Il modello delle carriere accompagnate funziona quando i diversi servizi – didattici, amministrativi, psicologici, di orientamento – sono progettati per lavorare insieme, non in parallelo. Questo richiede un raccordo stabile tra strutture e una regia istituzionale che garantisca continuità, visibilità e accessibilità dell'offerta complessiva.

4. BIBLIOTECHE, PATRIMONIO E SPAZI DELLA CONOSCENZA

Cosa vogliamo fare: valorizzare le biblioteche di Ateneo come infrastrutture quotidiane di studio, ricerca e vita universitaria. Le biblioteche non sono soltanto servizi di consultazione e prestito, ma luoghi in cui si costruiscono condizioni concrete di apprendimento, concentrazione, incontro, permanenza e appartenenza. Trattarle come infrastrutture quotidiane significa investire negli orari, negli spazi, nel patrimonio e nel personale che le anima, riconoscendo che la qualità di una biblioteca incide direttamente sulla qualità dello studio e della ricerca che vi si svolge intorno.

Primo anno

Avviare una **ricognizione sistematica delle biblioteche di Ateneo** – orari, spazi, patrimonio, accessibilità, condizioni del personale, utilizzo effettivo – per individuare le criticità più urgenti e definire un piano di intervento prioritario.

Valutare l'**ampliamento degli orari di apertura** delle sedi bibliotecarie oggi più penalizzate, a partire da sedi strategiche come San Girolamo, con aperture serali e nei fine settimana dove le condizioni organizzative e strutturali lo consentono.

Portare a compimento, nel complesso di **San Girolamo**, la nuova area di ristoro e la valorizzazione di cortili, giardini e chiesa-auditorium come spazi di socialità, studio, accoglienza e organizzazione di eventi accademici e pubblici.

Azioni prioritarie

Razionalizzare l'**allocazione del patrimonio librario**, valorizzando spazi sottoutilizzati e migliorando la gestione di depositi, doppioni, fondi e materiali nel rispetto delle procedure di tutela, conservazione, inventariazione e alienazione controllata. L'obiettivo è migliorare accessibilità e fruizione, non solo fare ordine.

Completare la **digitalizzazione del fondo antico** e programmare una sua collocazione in sedi adeguate alla conservazione, alla consultazione qualificata e alla valorizzazione scientifica e culturale, così che un patrimonio di grande valore non resti inaccessibile per ragioni logistiche.

Valorizzare le sedi bibliotecarie di alto interesse storico e scientifico, come la **Biblioteca di Storia dell'Arte a Palazzo Albani** e altre sedi meno frequentate ma di grande valore, rendendole più accessibili, conosciute e integrate nella vita accademica e culturale dell'Ateneo.

Leve del cambiamento

La qualità delle biblioteche dipende prima di tutto dal personale bibliotecario, dalle sue competenze, dalla sua motivazione e dalla continuità dei ruoli. Investire nelle biblioteche significa anche investire nelle persone che le gestiscono, garantendo formazione continua e condizioni di lavoro adeguate. Il raccordo tra la valorizzazione delle biblioteche come spazi di vita universitaria e il loro ruolo come infrastrutture della ricerca – affrontato nella traiettoria 3 – richiede un indirizzo condiviso che garantisca coerenza degli investimenti ed eviti che le due dimensioni procedano senza raccordo.

5. SOSTENIBILITÀ: AMBIENTE, PACE E GIUSTIZIA SOCIALE

Cosa vogliamo fare: rafforzare la sostenibilità ambientale e sociale di Uniurb attraverso una regia istituzionale stabile e una struttura operativa adeguata, per trasformare gli impegni e i progetti già avviati in una politica ordinaria di Ateneo.

La sostenibilità, intesa come valore contaminante delle *mission* di Ateneo e pratica condivisa della vita universitaria, deve diventare un criterio di governo che orienta scelte, investimenti, comportamenti e responsabilità quotidiane, collegando tutela dell'ambiente, cura dei luoghi, benessere della comunità universitaria, partecipazione e impegno per l'affermazione di una cultura orientata alla pace, alla tutela dei diritti, alla contrasto alle disuguaglianze e alla povertà, con il coinvolgimento di tutta la comunità e nell'ambito di reti locali, nazionali e internazionali.

Primo anno

Istituire un **Green Office Uniurb** come presidio operativo per sostenere politiche, progetti ed eventi in tema di **sostenibilità**, in raccordo con gli uffici amministrativi competenti, la Commissione sostenibilità, gruppi di lavoro dedicati, Dipartimenti e rappresentanze studentesche.

Rafforzare la programmazione strategica di Ateneo, mediante la pubblicazione del **Piano di sostenibilità** come documento strategico pluriennale di Ateneo, definendo obiettivi, azioni, indicatori e responsabilità attraverso cui integrare la sostenibilità ambientale, sociale, economica e di *governance* nelle missioni istituzionali e nella gestione degli spazi.

Rafforzare il percorso di **Uniurb Sostenibile** e la partecipazione alla **RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile** e a **RUNIPACE - La Rete delle Università Italiane per la Pace**, valorizzando sostenibilità e cultura della pace come dimensioni integrate della responsabilità pubblica dell'Ateneo.

Ampliare il monitoraggio di diversi ambiti della sostenibilità - emissioni, consumi, mobilità, gestione delle risorse, qualità ambientale delle sedi - e valutare l'impatto delle politiche adottate come base per misurare i progressi e orientare gli interventi, pubblicando report specifici e **Bilancio di sostenibilità** nella collana "**Conoscere per agire**" della **Urbino University Press**, per migliorare l'*accountability*.

Azioni prioritarie

Sviluppare progetti specifici per migliorare la **sostenibilità ambientale delle sedi**, con interventi su consumi energetici, riduzione delle emissioni, gestione e valorizzazione dei rifiuti, mobilità sostenibile, acquisti sostenibili, economia circolare, *greening* partecipato dei plessi universitari, ampliamento degli spazi verdi, miglioramento della qualità ambientale.

Predisporre un **vademecum per eventi sostenibili**, con criteri operativi per ridurre l'impatto ambientale di convegni, seminari, iniziative pubbliche e attività istituzionali, favorendo scelte più sostenibili su mobilità, accessibilità, allestimenti, materiali, *catering*, comunicazione, riduzione e gestione dei rifiuti, uso degli spazi.

Partecipare in modo più strutturato a **ranking nazionali e internazionali sulla sostenibilità**, utilizzandoli non come semplice strumento reputazionale, ma come occasione di autovalutazione, comparazione, individuazione e correzione delle maggiori criticità, sistematizzando e ottimizzando i processi di raccolta, analisi e pubblicazione delle informazioni utili a migliorare il posizionamento dell'Ateneo e a rendere più visibili le politiche realizzate dall'Ateneo.

Sviluppare il **Badge di sostenibilità Uniurb**, attraverso micro-credenziali o open badge, per valorizzare la partecipazione a percorsi formativi, attività pratiche, progetti green e iniziative di responsabilità ambientale e sociale.

Potenziare **iniziative di formazione interdisciplinare sulla sostenibilità** per tutte le componenti della comunità universitaria, co-progettate con il coinvolgimento di studentesse, studenti, docenti e personale.

Promuovere iniziative di **educazione alla pace, cooperazione, dialogo interculturale, diritti umani e gestione non violenta dei conflitti**, in raccordo con RUNIPACE - La Rete delle Uni-

versità Italiane per la Pace, Dipartimenti, Corsi di Studio, associazioni studentesche, scuole e istituzioni del territorio.

Coinvolgere la comunità universitaria in campagne di sensibilizzazione, iniziative di **green volunteering**, giornate di cura degli spazi, *hackathon* sulla sostenibilità e progetti di *citizen science*.

Comunicare efficacemente le iniziative e i risultati dell'Ateneo per valorizzare i progetti legati alla sostenibilità, attraverso la creazione e il costante aggiornamento di una sezione web dedicata e la definizione di un piano editoriale per massimizzarne la diffusione, anche tramite i canali social istituzionali.

Leve del cambiamento

La sostenibilità produce cambiamenti reali quando è integrata nei processi decisionali ordinari dell'Ateneo – negli acquisti, nella gestione degli spazi, nell'organizzazione degli eventi, nella progettazione della didattica – e non confinata in iniziative dedicate. Questo richiede che il *Green Office* abbia un raccordo stabile con tutti gli uffici competenti e che il Piano di sostenibilità sia centrale per le scelte di governo. La comunicazione delle iniziative e dei risultati, attraverso una sezione web dedicata, i canali social istituzionali e il Bilancio di sostenibilità, è parte integrante della politica: costruisce cultura, rafforza l'identità dell'Ateneo e rende conto degli impegni presi.

6. RIGENERARE SPAZI PER CRESCERE: STUDIO, LAVORO, RICERCA, PAUSA E COMUNITÀ

Cosa vogliamo fare: rigenerare gli spazi universitari come parte essenziale della qualità dell'apprendimento, della ricerca e della vita di comunità. Aule, biblioteche, laboratori, uffici, aree studio, luoghi di pausa e ambienti informali incidono su concentrazione, benessere, socialità, collaborazione e senso di appartenenza.

Il programma **Spazi per crescere** è una visione di come si vuole che le persone vivano l'Ateneo ogni giorno.

Primo anno

Avviare il programma **Spazi per crescere** con una ricognizione sistematica degli spazi esistenti – aule, biblioteche, laboratori, uffici, corridoi, aree comuni, spazi residuali – per mappare potenzialità, criticità e priorità di intervento. Il punto di partenza è trasformare ciò che esiste: corridoi, atri, sale inutilizzate, angoli di passaggio e spazi residuali possono diventare luoghi di studio, lavoro e comunità.

Sperimentare in alcune sedi pilota spazi di apprendimento, studio e lavoro collaborativo progettati secondo criteri di neuroarchitettura educativa e Universal Design – aule studio silenziose, spazi per il lavoro collaborativo, aree di pausa e decompressione, luoghi per consumare pasti portati da casa, spazi per associazioni studentesche, sale riunioni informali, aree per tutorato e ambienti dedicati a dottorande, dottorandi e giovani ricercatrici e ricercatori. La sperimentazione deve coinvolgere chi quegli spazi li usa, e i risultati devono orientare gli interventi successivi.

Sperimentare **l'estensione degli orari di apertura** di alcuni spazi studio, anche attraverso forme di co-gestione e presidio condiviso con rappresentanze e associazioni studentesche.

Azioni prioritarie

Progettare alcuni spazi come **living lab dell'apprendimento, del lavoro e del benessere**, coinvolgendo studentesse, studenti, docenti, ricercatrici, ricercatori e personale nella progettazione e nella valutazione degli ambienti.

Dare continuità al **Piano edilizio di Ateneo**, valorizzando la natura di Urbino come Città Campus. Gli interventi già avviati e programmati — dalla nuova sede di Scienze Motorie ai lavori per la sede di Geologia, dal rinnovamento del Teatro La Vela presso i Collegi Universitari agli altri progetti di riqualificazione – devono essere ricondotti a una visione coerente di spazi più accessibili, sostenibili, sicuri e abitabili, capaci di rafforzare il senso di comunità e il legame tra Ateneo e città.

Applicare criteri espliciti e verificabili nella progettazione di ogni intervento sugli spazi – **accessibilità, sicurezza, sostenibilità, qualità di luce e acustica, arredi flessibili, tecnologie integrate, elementi naturali** – così che le scelte progettuali siano valutabili e coerenti con gli obiettivi del programma.

Leve del cambiamento

La rigenerazione degli spazi produce risultati duraturi se governata da una visione coerente e da una programmazione pluriennale. Questo richiede che il programma Spazi per crescere sia raccordato con il Piano edilizio di Ateneo, con il Piano di sostenibilità e con le politiche di *welfare*, così che le scelte sugli spazi siano coerenti con gli obiettivi complessivi dell'Ateneo. Il coinvolgimento della comunità universitaria nella progettazione e nella valutazione degli interventi è la condizione per costruire spazi che rispondano a bisogni reali e che siano percepiti come propri da chi li abita.



**Promuovere
una città
universitaria
che accoglie,
connette
e trattiene
energie**



6. Promuovere una città universitaria che accoglie, connette e trattiene energie

SERVIZI, RELAZIONI, SPAZI E OPPORTUNITÀ PER VIVERE UNIURB DENTRO E OLTRE LA CITTÀ

LA TRAIETTORIA IN BREVE	
Idea guida	Promuovere una città universitaria che accoglie, connette e trattiene energie , rendendo l'esperienza di Uniurb più accessibile, riconoscibile e sostenibile. La qualità dell'Ateneo passa anche dalle condizioni che permettono a studentesse e studenti, docenti, ricercatrici, ricercatori e personale di arrivare, orientarsi, vivere, lavorare, partecipare e contribuire alla vita universitaria, cittadina e territoriale. In questa prospettiva, Urbino e il territorio non sono soltanto il contesto dell'esperienza universitaria, ma possono diventare luoghi in cui costruire relazioni, opportunità e progetti di vita.
Obiettivi	Vogliamo rendere Uniurb un Ateneo più accogliente, accessibile, connesso e riconoscibile , capace di accompagnare meglio chi arriva, chi studia, chi lavora, chi torna e chi contribuisce alla comunità universitaria. L'obiettivo è quello di rendere più attrattivo scegliere Uniurb e vivere l'esperienza universitaria, rafforzando servizi, informazioni, accoglienza, residenzialità, mobilità, opportunità culturali, socialità, <i>mentoring</i> , rapporti con il territorio e connessioni tra studio, lavoro, ricerca e innovazione. Una città universitaria più forte è una condizione decisiva per attrarre nuove energie, trattenerle e trasformarle in valore per l'Ateneo, per Urbino, Fano, Pesaro e per le reti più ampie in cui Uniurb è chiamata a operare.
Azioni principali	La traiettoria si concentra su alcune leve prioritarie: costruire un Piano integrato di accoglienza per studentesse e studenti fuori sede, pendolari e internazionali, con uno sportello unico fisico e digitale e una Settimana delle matricole co-progettata con la città. Realizzare una Carta dei servizi per la vita universitaria e istituire una cabina di regia stabile Ateneo-Comune-ERDIS su residenzialità, mobilità e qualità della vita. Valorizzare Urbino come città universitaria, culturale e relazionale attraverso Uniurb. Dialoghi del possibile , il calendario condiviso e il Polo delle Arti e delle Scienze . Sviluppare Sogesta 3 come incubatore territoriale e spazio di coworking. Coinvolgere studentesse, studenti e associazioni come soggetti attivi nella qualità dell'esperienza universitaria. Rafforzare la Comunità Alumni Uniurb per <i>mentoring</i> , <i>placement</i> e formazione permanente. Rafforzare il policentrismo di Uniurb, valorizzando le sedi di Fano e Pesaro come parti integranti della città universitaria allargata.
Parole chiave	accoglienza, diritto allo studio, città universitaria, servizi, collegamenti, cultura, Sogesta 3, studenti, alumni

LA POSTA IN GIOCO

Urbino è già una scelta universitaria forte per la qualità dell'Ateneo, la sua storia, l'integrazione con la città, il patrimonio culturale, l'intensità delle relazioni e l'esperienza formativa che permette di vivere. La sfida dei prossimi anni è rendere questa scelta ancora più **riconoscibile, accessibile e sostenibile**, rafforzando anche il ruolo delle sedi di **Fano e Pesaro** per una comunità universitaria più ampia e connessa.

Scegliere l'Università di Urbino deve significare trovare **qualità della formazione e della ricerca, servizi, relazioni, diritto allo studio, città, cultura e opportunità**. L'attrattività non dipende soltanto dall'offerta formativa o dalla comunicazione, ma dalla qualità complessiva dell'esperienza universitaria: **accoglienza, alloggi, trasporti, residenze, spazi, servizi, benessere, orientamento logistico, vita culturale, accessibilità e costi della vita**. Questa qualità riguarda studentesse e studenti e riguarda anche docenti, ricercatrici, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, bibliotecario, tecnico-scientifico e CEL, perché un Ateneo

è attrattivo quando consente di **arrivare, restare, lavorare, abitare e costruire relazioni**. In questa prospettiva, sarà importante facilitare anche la permanenza di docenti, ricercatrici e ricercatori attraverso la **disponibilità di strutture adeguate**, servizi accessibili e condizioni di accoglienza coerenti con una città universitaria.

Per questo, attrattività, diritto allo studio e qualità della vita universitaria devono diventare una **politica integrata** tra Ateneo, Comune, ERDIS, Regione, rappresentanze e associazioni studentesche, operatori culturali, soggetti economici e territorio. Servono informazioni chiare, una Carta dei servizi, interventi su casa, mobilità, accessibilità, servizi sanitari, mense, biblioteche, luoghi di studio e socialità, oltre a una **Settimana delle matricole** co-progettata con città e associazioni come primo gesto pubblico di accoglienza nella comunità universitaria e cittadina.

Uniurb deve anche rafforzare la capacità di **trattenere e far circolare conoscenze, idee, competenze e persone**. Le alumni e gli alumni sono una comunità diffusa di professioniste, professionisti, insegnanti, ricercatrici, ricercatori, imprenditrici, imprenditori, amministratrici, amministratori, operatrici e operatori culturali e sociali: coinvolgerli significa rafforzare orientamento, *mentoring*, stage, placement, alta formazione, *lifelong learning* e reputazione dell'Ateneo. In questa direzione, il nuovo spazio dedicato a **incubatore territoriale e coworking** potrà diventare un luogo di incontro tra studentesse e studenti, alumni, ricerca, imprese, scuole, pubblica amministrazione, terzo settore, istituzioni culturali e realtà produttive. L'obiettivo è far crescere una città universitaria capace di **accogliere, connettere e trattene-re energie**, rendendo l'esperienza di Uniurb più facile da scegliere, più solida da vivere e più capace di generare futuro per chi arriva, resta e ritorna.

LINEE DI INTERVENTO

1. PIANO INTEGRATO DI ACCOGLIENZA PER STUDENTE FUORI SEDE, PENDOLARE E INTERNAZIONALE

Cosa vogliamo fare: rendere più semplice l'arrivo e l'inserimento nella vita universitaria di studentesse e studenti fuori sede, pendolari e internazionali, accompagnando il passaggio dall'orientamento alla pre-immatricolazione, dall'arrivo a Urbino ai primi mesi di frequenza. Accogliere significa offrire informazioni chiare, servizi coordinati e punti di riferimento riconoscibili su **alloggi, residenze, trasporti, mense, biblioteche, spazi di studio, servizi sanitari, supporto psicologico, opportunità culturali, sport, associazioni, costi della vita e tempi di spostamento**, evitando che chi sceglie Uniurb debba ricostruire da solo le condizioni materiali della propria esperienza universitaria.

Primo anno

Costruire il **Piano integrato di accoglienza** rivolto a fuori sede, pendolari e internazionali, che accompagni il percorso dalla pre-immatricolazione all'arrivo fino ai primi mesi di frequenza. Il Piano deve coordinare orientamento, informazioni pratiche, servizi e punti di riferimento riconoscibili.

Realizzare lo **sportello unico fisico e digitale per l'accoglienza e la vita universitaria**, integrato con i servizi già esistenti, capace di orientare studentesse, studenti e famiglie su abitare, mobilità, agevolazioni, servizi, opportunità e momenti di difficoltà.

Istituire la **Settimana delle matricole Uniurb**, co-progettata con Comune, ERDIS, associazioni studentesche, commercianti, istituzioni culturali, CUS e soggetti del territorio, come vera settimana di ingresso nella comunità universitaria e cittadina: presentazione dei servizi, incontro con associazioni e rappresentanze, orientamento agli spazi, informazioni su mobilità, alloggi e vita quotidiana, attività culturali e sportive, visite alla città, iniziative nei Dipartimenti e occasioni di conoscenza tra studentesse, studenti, docenti, personale e territorio.

Azioni prioritarie

Predisporre informazioni chiare, aggiornate e coordinate su alloggi, residenze, trasporti, mense, biblioteche, spazi di studio, servizi sanitari, supporto psicologico, cultura, sport, associazioni, costi della vita e tempi di spostamento – in italiano e in inglese, accessibili dal sito e dallo sportello, aggiornate con continuità.

Utilizzare **l'accoglienza come forma di orientamento in ingresso**, per facilitare le relazioni, rendere più accessibili i servizi, rafforzare il senso di appartenenza e aiutare studentesse e studenti a vivere fin dall'inizio Uniurb come una scelta concreta, sostenibile e desiderabile. Monitorare la qualità dell'accoglienza attraverso **dati e feedback strutturati** raccolti nel primo anno di frequenza – soddisfazione, criticità, bisogni non intercettati – per aggiornare il Piano e correggere le azioni nel tempo

Leve del cambiamento

Un Piano integrato di accoglienza funziona quando è governato da una regia istituzionale riconoscibile e da un raccordo stabile tra tutte le strutture coinvolte – uffici didattici, servizi agli studenti, comunicazione, orientamento, ERDIS, Comune e associazioni studentesche. La frammentazione delle responsabilità è oggi il principale ostacolo a un'accoglienza efficace: occorre, quindi, una/un referente riconoscibile, risorse dedicate e obiettivi verificabili.

2. CARTA DEI SERVIZI, DIRITTO ALLO STUDIO E QUALITÀ DELLA VITA UNIVERSITARIA

Cosa vogliamo fare: rafforzare il **diritto allo studio** come insieme di condizioni materiali, sociali e organizzative che permettono di restare, studiare e vivere Uniurb in modo sostenibile. Dopo l'accoglienza iniziale, occorre lavorare sulla qualità della permanenza: **casa, mobilità, accessibilità, servizi, costi della vita, spazi, salute, relazioni e opportunità**. Queste condizioni riguardano in primo luogo studentesse e studenti, soprattutto internazionali, fuori sede, pendolari, lavoratrici e lavoratori o con bisogni specifici, e incidono anche sulla qualità della vita di chi lavora, insegna e fa ricerca. Per questo serve una **Carta dei servizi per la vita universitaria**, capace di rendere più chiare, accessibili e coordinate le opportunità disponibili dentro e fuori l'Ateneo, insieme a una strategia di residenzialità che faciliti anche la permanenza di docenti, ricercatrici, ricercatori, *visiting* e personale mettendo a disposizione strutture adeguate.

Primo anno

Costruire la **Carta dei servizi per la vita universitaria**, integrata e aggiornata, rivolta a studentesse, studenti, docenti, ricercatrici, ricercatori, *visiting*, personale e partecipanti ad attività intensive dell'Ateneo, come convegni, *summer* e *winter school*, seminari residenziali, scuole dottorali e percorsi di alta formazione. La Carta dovrà offrire informazioni chiare su borse, tasse, esoneri, alloggi, residence per permanenze temporanee, trasporti, accessibilità, convenzioni, servizi di prossimità, opportunità culturali, sportive e associative, spazi, referenti e punti di orientamento.

Istituire la **cabina di regia Ateneo-Comune-ERDIS** – con un mandato esplicito, incontri programmati e obiettivi verificabili – su alloggi, residenze, trasporti, accessibilità, servizi di prossimità e qualità della vita universitaria.

Avviare una **rilevazione periodica strutturata dei bisogni** di mobilità, residenzialità e servizi di studentesse, studenti, personale, *visiting* e partecipanti ad attività intensive, come base conoscitiva per orientare gli interventi della cabina di regia e aggiornare la Carta dei servizi nel tempo.

Azioni prioritarie

Rafforzare la mobilità universitaria sostenibile come componente essenziale della qualità della vita di Uniurb, valorizzando il ruolo del **Mobility Manager** e costruendo, in raccordo con i Comuni e le aziende di trasporto, un quadro più integrato di interventi su collegamenti, orari, accessibilità e connessioni territoriali. A partire da una rilevazione periodica dei bisogni di mobilità di studentesse, studenti, personale, *visiting* e partecipanti ad attività intensive dell'Ateneo, l'obiettivo è ampliare le misure previste nel **Piano spostamenti casa lavoro**, per ridurre le criticità del pendolarismo, favorire uso del trasporto pubblico, forme di mobilità condivisa e soluzioni a minore impatto ambientale.

Sviluppare convenzioni e accordi legati a mobilità, ristorazione, residenzialità, cultura, sport, salute, librerie, teatri, musei e servizi di prossimità, rafforzando il rapporto tra Ateneo, città e territorio.

Rendere più leggibili le opportunità disponibili su mercato abitativo, residenze, agevolazioni, orari, collegamenti, costi della vita e servizi cittadini, così che chi vive a Urbino possa orientarsi più facilmente nel tempo.

Realizzare un **residence universitario per permanenze temporanee**, destinato a docenti, ricercatrici, ricercatori, *visiting*, personale e ospiti istituzionali, così da facilitare arrivi, periodi intensivi di lavoro, incarichi, collaborazioni scientifiche e radicamento nella vita dell'Ateneo. Realizzare una **residenza universitaria a supporto dell'internazionalizzazione** come parte delle politiche di **international student experience** (vedi traiettoria 2.3).

Rafforzare la dimensione **policentrica** di Uniurb, valorizzando il ruolo di **Urbino, Fano e Pesaro** dentro una strategia integrata di Ateneo e potenziando in particolare la sede di **Fano** come sede universitaria riconoscibile, funzionale e meglio integrata nei servizi, nella didattica, nella ricerca e nella vita studentesca.

Leve del cambiamento

La qualità della vita universitaria dipende da decisioni che non appartengono al solo Ateneo. Alloggi, trasporti, servizi sanitari e costi della vita sono ambiti in cui Comune, ERDIS, Regione e operatori privati hanno un ruolo determinante. Affinché la politica integrata che questa sezione propone produca risultati concreti, la cabina di regia Ateneo-Comune-ERDIS deve essere dotata di un mandato istituzionale esplicito, con obiettivi definiti, scadenze verificabili e capacità effettiva di interlocuzione con tutti i soggetti coinvolti. Il monitoraggio periodico della qualità percepita dei servizi e dei bisogni emergenti della comunità universitaria è la condizione per aggiornare gli interventi nel tempo e rendere conto dei progressi compiuti.

3. VALORIZZARE URBINO COME CITTÀ UNIVERSITARIA, CULTURALE E RELAZIONALE

Cosa vogliamo fare: valorizzare Urbino come parte integrante dell'esperienza formativa, scientifica e professionale di Uniurb. La città non è soltanto il luogo in cui si trova l'Ateneo: è uno spazio di **formazione, cultura, patrimonio, relazioni, vita studentesca, ricerca e lavoro universitario**. Per questo vogliamo costruire un progetto culturale di Ateneo, **Uniurb. Dialoghi del possibile**, capace di raccontare e far vivere l'università come luogo pubblico di confronto, immaginazione, conoscenza e partecipazione, rafforzando il legame tra comunità universitaria, città e territorio.

Primo anno

Avviare **Uniurb. Dialoghi del possibile** come progetto culturale stabile dell'Ateneo, con una identità riconoscibile, una programmazione annuale e una regia condivisa tra Dipartimenti, biblioteche, musei, associazioni studentesche, Comune e soggetti culturali del territorio. Il progetto deve rendere visibile Uniurb come spazio pubblico di confronto, conoscenza e partecipazione non solo verso la comunità universitaria, ma verso la città e il territorio più ampio. Costruire un **calendario condiviso della città universitaria**, collegato alle iniziative culturali dell'Ateneo, dei Dipartimenti, delle biblioteche, dei musei, delle associazioni studentesche, del Comune e dei soggetti del territorio. Rendere il calendario uno strumento di **coordinamento e partecipazione**, capace di dare maggiore visibilità alla vita culturale di Uniurb, evitare sovrapposizioni e rafforzare Urbino come città universitaria viva lungo tutto l'anno.

Definire il modello e il mandato del Polo delle Arti e delle Scienze come spazio di connessione tra **formazione, ricerca, arti, patrimonio culturale e innovazione**, capace di rafforzare l'identità di Uniurb come città universitaria. Il Polo dovrà favorire l'incontro tra saperi scientifici, umanistici e artistici, rendendo più visibile il rapporto tra Atenei, AFAM, istituzioni culturali, scuole, associazioni, soggetti creativi e territorio.

Azioni prioritarie

Valorizzare il **Sistema Museale di Ateneo** come infrastruttura culturale, educativa e di terza missione, rafforzandone il ruolo nella didattica, nella ricerca, nel *public engagement*, nell'accoglienza di studentesse, studenti e visitatori e nella relazione tra patrimonio universitario, città e territorio.

Rafforzare il **Centro Teatrale Universitario Cesare Questa** come luogo di formazione, espressione, partecipazione e sperimentazione culturale, capace di coinvolgere studentesse, studenti, docenti, personale, cittadinanza e soggetti culturali del territorio.

Rendere più saldo il partenariato con le **associazioni culturali e sociali**, le istituzioni e i soggetti che già animano il territorio e con cui l'Ateneo collabora o potrà collaborare, costruendo forme più stabili di **co-progettazione e sostegno di eventi culturali, festival e programmi territoriali di cultura, partecipazione e cittadinanza**. L'obiettivo è favorire sinergie reciproche tra Uniurb e la vita culturale del territorio, così che l'Ateneo possa contribuire con competenze, spazi, ricerca, didattica e partecipazione della sua comunità, per costruire un ecosistema culturale più riconoscibile, continuativo e attrattivo.

Valorizzare la presenza di Uniurb negli spazi culturali delle città e del territorio e aprire maggiormente le strutture dell'Ateneo a iniziative pubbliche, incontri, attività culturali e momenti di relazione tra comunità universitaria e cittadinanza.

Leve del cambiamento

Un progetto culturale di Ateneo richiede competenze specifiche in produzione culturale, gestione di partnership, coordinamento editoriale e comunicazione, competenze che oggi sono disperse tra uffici diversi e raramente presidiate in modo stabile. Affinché "Uniurb. Dialoghi del possibile" e il calendario condiviso diventino strumenti reali e non iniziative episodiche, è necessario identificare una funzione organizzativa dedicata.

4. PROGETTO SOGESTA 3: INCUBATORE TERRITORIALE, COWORKING E COMPETENZE PER IL FUTURO

Cosa vogliamo fare: realizzare il nuovo spazio **Sogesta 3** come incubatore territoriale e luogo di *coworking*, capace di far incontrare studentesse e studenti, *alumni*, ricercatrici e ricercatori, imprese, scuole, pubblica amministrazione, terzo settore, istituzioni culturali e realtà produttive. L'obiettivo è quello di costruire una piattaforma stabile di connessione tra **formazione, ricerca, trasferimento tecnologico, innovazione, lavoro e territorio**, potenziando anche il lavoro già avviato con il **Contamination Lab** e creando occasioni concrete di *project work*, *mentoring*, orientamento al lavoro, *start-up*, tirocini qualificati e co-progettazione con il territorio.

Primo anno

Definire il **modello di governance e il piano di sviluppo di Sogesta 3** – spazi, funzioni, servizi, partner, modello economico, strumenti di gestione e obiettivi.

Attivare lo **spazio di coworking** come prima funzione operativa – accessibile a studentesse, studenti, dottorande, dottorandi, ricercatrici, ricercatori, *alumni* e partner esterni – con orari, servizi e modalità di accesso chiari e comunicati in modo coordinato con gli altri spazi dell'Ateneo.

Collegare Sogesta 3 al **Contamination Lab**, potenziando quest'ultimo come dispositivo di innovazione, imprenditorialità e contaminazione tra saperi e alla rete di ***alumni*, imprese, istituzioni e soggetti territoriali** già in relazione con Uniurb, così da valorizzare le relazioni esistenti.

Azioni prioritarie

Valorizzare l'**incubatore d'impresa** come strumento per stimolare imprenditorialità, innovazione e trasferimento tecnologico, con percorsi strutturati di accompagnamento per studentesse, studenti, ricercatrici, ricercatori e *alumni* che vogliono trasformare un'idea in un progetto: dalla prima valutazione all'accesso agli strumenti regionali e nazionali di supporto.

Attivare percorsi stabili di **project work, mentoring professionale, orientamento al lavoro, start-up e innovazione sociale, culturale e digitale**, coinvolgendo studentesse, studenti, laureate, laureati, dottorande, dottorandi e partner esterni in progetti su bisogni reali del territorio.

Costruire laboratori su bisogni territoriali concreti – **servizi, politiche pubbliche, imprese, professioni, patrimonio culturale, sostenibilità, salute, educazione, turismo, comunicazione, amministrazione e sviluppo delle aree interne** – così che Sogesta 3 diventi un luogo in cui il territorio porta domande e l'Ateneo porta competenze, in un rapporto di reciprocità reale.

Rafforzare il collegamento tra **tirocini qualificati, placement, alta formazione, micro-credenziali e lifelong learning**, così da accompagnare le transizioni tra studio, lavoro, ricerca e territorio con strumenti coerenti e coordinati.

Coinvolgere in modo stabile la comunità ***alumni*** come rete di *mentoring*, testimonianza, orientamento, connessione professionale e opportunità di collaborazione, facendo di Sogesta 3 il luogo fisico e simbolico in cui chi è uscito da Uniurb può tornare per contribuire.

Leve del cambiamento

Sogesta 3 produce valore quando è percepito come un luogo vivo, frequentato, utile e riconoscibile. Questo richiede che la gestione sia presidiata in modo stabile, con competenze specifiche in facilitazione, sviluppo di comunità, gestione di *partnership* e comunicazione. Richiede inoltre un modello economico sostenibile fin dall'avvio, definendo con chiarezza come si sostiene nel tempo tra risorse dell'Ateneo, contributi dei partner e servizi offerti.

5. COINVOLGERE STUDENTESSE, STUDENTI E ASSOCIAZIONI NELLA QUALITÀ DELL'ESPERIENZA UNIVERSITARIA

Cosa vogliamo fare: coinvolgere attivamente **Consiglio degli Studenti, rappresentanze, associazioni studentesche e gruppi informali** nella progettazione, nel monitoraggio e nella valutazione dei servizi, degli spazi, dell'accoglienza, della comunicazione e della vita universitaria. L'attrattività di Uniurb si costruisce anche ascoltando chi vive quotidianamente l'Ateneo, intercettando bisogni reali, correggendo criticità, valorizzando iniziative dal basso e rendendo studentesse e studenti soggetti attivi nella costruzione di una città universitaria più accogliente, accessibile e viva.

Primo anno

Istituire momenti periodici di confronto sulla qualità dell'esperienza studentesca, con attenzione a fuori sede, pendolari, internazionali, studenti lavoratori, caregiver, studenti con disabilità, DSA, neurodivergenze o fragilità psicologiche.

Definire un **sistema di ascolto strutturato** – incontri periodici, panel tematici, focus group, sondaggi – per raccogliere *feedback* sulla qualità dei servizi, degli spazi, della comunicazione, dell'accessibilità e del benessere.

Coinvolgere rappresentanze e associazioni studentesche nella **co-progettazione della Settimana delle matricole**, dell'accoglienza e delle attività culturali e sportive, riconoscendo il loro contributo non solo come partecipazione volontaria, ma come funzione istituzionale che merita risorse e spazi.

Azioni prioritarie

Sostenere e rendere più visibili le **iniziative studentesche dal basso**, favorendo spazi, strumenti, micro-finanziamenti, accompagnamento organizzativo e raccordo con Ateneo, Comune, ERDIS e soggetti del territorio.

Coinvolgere studentesse e studenti nella **valutazione periodica dei servizi e degli spazi**, non solo attraverso questionari di soddisfazione, ma attraverso forme di partecipazione diretta alla progettazione degli interventi migliorativi.

Costruire un sistema di **peer mentoring strutturato**, con studentesse e studenti senior, dottorande e dottorandi formati dall'Ateneo che accompagni le matricole nei primi mesi, supporti chi attraversa momenti di difficoltà e faciliti l'integrazione di studentesse e studenti internazionali nella vita universitaria e cittadina.

Leve del cambiamento

Le rappresentanze studentesche cambiano periodicamente e con loro cambiano le priorità, le relazioni e la memoria istituzionale. Affinché il coinvolgimento sia strutturale e non dipenda dalle persone che lo animano in un dato momento, occorre che i canali di interlocuzione, i format di confronto e i meccanismi di *follow-up* siano codificati in procedure stabili, indipendenti dal mandato delle singole rappresentanze.

6. RAFFORZARE LA COMUNITÀ ALUMNI UNIURB PER MENTORING, LAVORO E FORMAZIONE PERMANENTE

Cosa vogliamo fare: rafforzare la **Comunità Alumni Uniurb** come risorsa strategica per il futuro dell'Ateneo. Chi ha studiato a Uniurb porta spesso con sé un legame profondo con la città, il territorio e con la comunità: un'esperienza di formazione, autonomia, amicizie, relazioni e crescita personale che continua a generare appartenenza anche dopo la laurea. Rendere più strutturata questa comunità significa costruire una relazione lunga, generativa e reciproca tra ex studentesse, ex studenti, Corsi di Studio, alta formazione, placement, stage, mentoring, comunicazione istituzionale e reti territoriali, nazionali e internazionali.

Primo anno

Strutturare la **Comunità Alumni Uniurb** come rete stabile di relazione tra laureate, laureati, Ateneo, Dipartimenti, Corsi di Studio, alta formazione, *placement* e territorio.

Avviare il progetto **Alumni Stories Uniurb**, integrato nel sito di Ateneo e nei canali digitali, per raccontare percorsi, competenze e traiettorie professionali di laureate e laureati attraverso interviste, brevi video, podcast e incontri nei Corsi di Studio e negli *open day*. Il progetto rafforza orientamento in ingresso, *mentoring*, *placement* e reputazione dell'Ateneo mostrando concretamente cosa può diventare un'esperienza a Uniurb.

Avviare un programma strutturato di **mentoring tra alumni e studentesse e studenti** con abbinamenti mirati, formazione dei *mentor*, obiettivi chiari e monitoraggio dei risultati.

Azioni prioritarie

Coinvolgere *alumni* come **tutor professionali, mentor, testimoni di percorso, partner per tirocini e interlocutori per l'orientamento al lavoro**, collegando la rete *alumni* ai percorsi di *stage*, *placement*, *project work*, incubazione territoriale, Sogesta 3, Contamination Lab e rapporti con imprese, istituzioni, scuole, terzo settore e realtà culturali.

Utilizzare la rete *alumni* come bacino privilegiato per la **formazione permanente** - master, corsi *executive*, micro-credenziali, *open badge*, *summer* e *winter school*, aggiornamento professionale - costruendo un'offerta che risponda a bisogni reali di aggiornamento e che faccia di Uniurb un riferimento riconoscibile per il *lifelong learning* nel territorio.

Valorizzare gli *alumni* come **ambasciatrici e ambasciatori dell'Ateneo** nelle reti professionali, nei territori in cui operano, nelle scuole, nelle istituzioni e nei contesti internazionali, rafforzando la reputazione di Uniurb attraverso le traiettorie di chi l'ha scelta e ne porta ancora il segno.

Leve del cambiamento

La sostenibilità della Comunità Alumni dipende dalla qualità della relazione che l'Ateneo è in grado di costruire e mantenere nel tempo. Affinché questa relazione sia reciproca e duratura, è necessario che l'offerta rivolta agli *alumni* sia strutturata e riconoscibile attraverso opportunità di formazione permanente, accesso a reti e eventi, visibilità professionale e possibilità di contribuire alla vita dell'Ateneo in modo significativo.

INDICE DEI CONTENUTI

P. 3	LE RAGIONI DI UNA CANDIDATURA
P. 5	Una visione, sei traiettorie
P. 6	Il programma alla luce dei dati sul sistema universitario
P. 9	TRAIETTORIE IN SINTESI
P. 12	1. GOVERNARE AL MEGLIO PER LIBERARE ENERGIE
	<i>Vivere un Ateneo più semplice, trasparente e capace di decidere</i>
P. 15	1. Costruire una <i>governance</i> con deleghe chiare, responsabilità definite e obiettivi verificabili
P. 16	2. Restituire tempo a didattica e ricerca, riducendo il sovraccarico amministrativo
P. 17	3. Rafforzare la semplificazione amministrativa e la qualità dei processi
P. 18	4. Reclutare, sostenere carriere e promuovere qualità del lavoro
P. 19	5. Valorizzare il PTA e migliorare l'organizzazione del lavoro
P. 20	6. Costruire un governo strategico del bilancio, dei dati e del controllo di gestione
P. 21	7. Progettare una nuova comunicazione integrata di Uniurb
P. 23	8. Costruire uno Smart Campus: digitale, dati e AI al servizio delle persone
P. 24	2. SVILUPPARE UNA DIDATTICA CHE ANTICIPA I CAMBIAMENTI
	<i>Percorsi, competenze e servizi per formare persone capaci di orientarsi nel futuro</i>
P. 27	1. Progettazione strategica dell'offerta formativa e qualità dei percorsi
P. 28	2. Competenze per il futuro, cittadinanza attiva e percorsi personalizzati
P. 29	3. Orientamento continuo e accompagnamento alla scelta
P. 30	4. Uniurb <i>International College</i> : didattica, mobilità e accoglienza globale
P. 31	5. Hub Uniurb per l'Alta Formazione e il Lifelong Learning
P. 32	6. Teaching and Learning Center, innovazione didattica e digitale
P. 33	7. Continuità dei percorsi e contrasto agli abbandoni
P. 34	8. Sistema Uniurb per tirocini, placement e transizioni verso alta formazione, lavoro e ricerca
P. 35	3. COLTIVARE RICERCA, CRESCERE PERSONE E TALENTI
	<i>Più tempo, più strumenti e più reti per produrre conoscenza</i>
P. 38	1. Sostegno alla ricerca e tempo per progettare, collaborare, pubblicare
P. 39	2. <i>Research intelligence</i> di Ateneo e mappatura dinamica di competenze e infrastrutture
P. 40	3. Rafforzare infrastrutture, laboratori, biblioteche e professionalità a supporto della ricerca
P. 42	4. Supporto operativo alla ricerca, acquisti e infrastrutture scientifiche
P. 43	5. Sviluppare <i>fundraising</i> scientifico, partnership e sostenibilità delle risorse
P. 45	6. Comunicare la ricerca e renderla più visibile dentro e fuori l'Ateneo
P. 46	7. Coltivare integrità, libertà e responsabilità della ricerca
P. 47	8. Rafforzare i dottorati come asse strategico della ricerca
P. 49	4. GENERARE IMPATTO PUBBLICO
	<i>Conoscenza, territorio e alleanze per trasformare la ricerca in valore pubblico</i>
P. 52	1. Uniurb Impatto: alleanze stabili, co-progettazione, laboratori
P. 53	2. Trasferimento di conoscenza, proprietà intellettuale e imprenditorialità accademica
P. 54	3. Comunicare, rendicontare e ascoltare l'impatto
P. 55	4. <i>Public engagement</i> e conoscenza condivisa
P. 56	5. RENDERE UNIURB UN ATENEO GIUSTO, SOSTENIBILE E ABITABILE
	<i>Una comunità che studia, lavora e vive meglio</i>
P. 59	1. Diritti, inclusione, accessibilità e pari opportunità
P. 60	2. Costruire un Piano di welfare di Ateneo per tutte le componenti della comunità universitaria
P. 62	3. Promuovere benessere studentesco, ascolto e supporto lungo tutto il percorso
P. 63	4. Biblioteche, patrimonio e spazi della conoscenza
P. 64	5. Sostenibilità: ambiente, pace e giustizia sociale
P. 66	6. Rigenerare spazi per crescere: studio, lavoro, ricerca, pausa e comunità
P. 67	6. PROMUOVERE UNA CITTÀ UNIVERSITARIA CHE ACCOGLIE, CONNETTE E TRATTIENE ENERGIE
	<i>Servizi, relazioni, spazi e opportunità per vivere Uniurb dentro e oltre la città</i>
P. 70	1. Piano integrato di accoglienza per studente fuori sede, pendolare e internazionale
P. 71	2. Carta dei servizi, diritto allo studio e qualità della vita universitaria
P. 73	3. Valorizzare Urbino come città universitaria, culturale e relazionale
P. 74	4. Progetto Sogesta 3: incubatore territoriale, coworking e competenze per il futuro
P. 75	5. Coinvolgere studentesse, studenti e associazioni nella qualità dell'esperienza universitaria
P. 76	6. Rafforzare la comunità Alumni Uniurb per mentoring, lavoro e formazione permanente
P. 77	INDICE
P. 78	CHI SONO

Chi sono



Sono professore ordinario di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali all'Università di Urbino Carlo Bo, dove insegno Sociologia della comunicazione e dei media digitali e Comunicazione digitale e platform strategy. Dopo essermi laureato in Scienze Politiche con indirizzo sociologico all'Università di Bologna, la mia storia accademica e istituzionale è profondamente legata a Uniurb dove ho coordinato Corsi di Studio, Scuola e Dottorati di ricerca, diretto il Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali e svolto il ruolo di Prorettore alla didattica e alla comunicazione. Attualmente dirigo il Centro LaRiCA – Laboratorio di Ricerca sulla Comunicazione Artificiale.

La mia attività scientifica si concentra sui media digitali, la comunicazione pubblica, le piattaforme, la partecipazione e le trasformazioni della democrazia nell'ambiente digitale. Ho coordinato progetti di ricerca nazionali e internazionali, collaborato con istituzioni, società scientifiche e soggetti pubblici, e sono attualmente Presidente della Società Scientifica Italiana di Sociologia, Cultura, Comunicazione.

In questi anni ho cercato di tenere insieme ricerca, didattica, responsabilità istituzionale e lavoro collegiale, con attenzione alla qualità dei percorsi formativi, alla valorizzazione delle competenze e al ruolo pubblico dell'università. La mia candidatura nasce da questo percorso e dalla volontà di mettere esperienza, ascolto e capacità di scelta al servizio della comunità di Uniurb.

Per il profilo completo è possibile consultare il curriculum vitae nella [mia pagina personale](#).

