

BERTA MARTINI
UNIURB

UNIURB
IL NOSTRO ATENEO.
IL MIO IMPEGNO.

Programma Candidatura Rettorato 2026
Università degli studi di Urbino Carlo Bo

Indice

Profilo

Nota di lettura: come leggere questo programma

Visione

– UniUrb, l'Ateneo-Città per il futuro: una comunità di persone che pensa, cresce e innova insieme

Le sfide e le strategie

- Prima Sfida. Il calo demografico e la polarizzazione del sistema universitario
- Seconda Sfida. La crescita delle università telematiche
- Terza sfida. La sostenibilità economico-finanziaria
- Quarta Sfida. Il disallineamento tra formazione e mercato del lavoro

Le direzioni che contano

- Il benessere: un ateneo che si prende cura di chi a UniUrb studia e lavora
- L'inclusione: aperti a tutti e attenti a ciascuno
- Welfare: piccolo ateneo, grande cura
- Parità di genere: da impegno a cultura
- Essere informati: dati accessibili per una comunità consapevole
- Sostenibilità ambientale: da impegno a pratica misurabile

Tre missioni, un ateneo

- Didattica – Il luogo dove si fa esperienza del sapere
- La qualità dell'offerta formativa: rinnovamento e coerenza
- Inclusione e diritto allo studio: nessuno resti indietro
- L'orientamento e l'accompagnamento: dalla scelta all'uscita
- Le metodologie didattiche: pensare con le tecnologie, non per pensare più velocemente ma per pensare meglio
- L'internazionalizzazione della didattica: una priorità da governare
- Il lifelong learning: l'università che accompagna nel tempo

RICERCA – LA RICERCA CHE VOGLIAMO: LIBERA, APERTA, INTERNAZIONALE, VALORIZZATA

- Le condizioni di lavoro: tempo, spazi, sostegno alla progettazione
- La ricerca interdisciplinare: il valore aggiunto di un ateneo multidisciplinare
- La ricerca internazionale: visibilità, reti e attrattività
- Open Science: la conoscenza come bene comune
- Formare i ricercatori del futuro

TERZA MISSIONE – L'UNIVERSITÀ CHE DIALOGA CON IL MONDO: CONOSCENZA, PATRIMONIO, IMPATTO SOCIALE

- Il patrimonio culturale: un asset strategico da governare
- Il Sistema Museale di Ateneo: connettore tra università e società civile
- Il trasferimento di conoscenza: ricerca applicata, consulenza, impresa
- Il public engagement: condivisione del sapere per trasformarlo in valore comune

Governare bene: organizzazione, persone, risorse

- Governare insieme: visione, metodo, squadra
- Il personale docente: il reclutamento come scelta strategica
- Il personale Tecnico, Amministrativo, Bibliotecario: un investimento da consolidare e rinnovare
- Le risorse: condizioni materiali per un governo responsabile

La comunità di UniUrb

- Alle studentesse e agli studenti
- Alle docenti, ai docenti, alle ricercatrici e ai ricercatori
- Al personale Tecnico, Amministrativo, Bibliotecario
- A chi fa ricerca nelle fasi iniziali della carriera

Una sintesi degli impegni

Profilo

Sono nata a San Giovanni Valdarno nel 1963, in una famiglia semplice: mio padre impiegato, mia madre casalinga. Ho imparato presto che cosa significa responsabilità civile: in casa mia era una pratica quotidiana, non un principio astratto. Tutti facevano volontariato, tutti partecipavano alla vita della comunità. È una lezione che porto con me.

Dopo il diploma di Liceo Classico mi sono laureata in matematica all'Università di Bologna. Amavo la matematica: la sua precisione, il suo rigore, ma anche la sua libertà – una disciplina che ha un'identità inconfondibile e insieme abita molte altre discipline, le attraversa, le innerva. Ma l'insegnamento universitario che avevo ricevuto mi aveva delusa. Quella delusione è diventata una domanda: come si insegna davvero una disciplina? Come si impara? Invece di allontanarmi dalla matematica, ho cominciato a studiarne i problemi di insegnamento e apprendimento, all'interno di gruppi di ricerca a Bologna. Quella strada mi ha portata a un dottorato in Pedagogia, a esperienze di ricerca in Italia e all'estero – in Messico, presso la Universidad Autónoma de Querétaro – e a costruire nel tempo un campo di studi dedicato ai processi di trasposizione e ricostruzione del sapere in chiave didattica, nella scuola e nei contesti museali. Sono una pedagogista laureata in matematica: una traiettoria inattesa, che ha fatto di me una studiosa abituata a guardare i problemi da più di una prospettiva e ad avere una sensibilità sia per le scienze sia per le discipline umanistiche.

Ho scelto Urbino, anche quando potevo andare altrove – in certi momenti, ciò avrebbe significato accelerare la carriera. Ho scelto di restare perché Urbino era diventata, nel tempo, necessaria, e perché avevo intuito che qui era possibile costruire qualcosa. È una scelta di cui non mi sono mai pentita. Urbino è diventata la mia città: il luogo dove vivo e lavoro.

In questi anni ho ricoperto molti ruoli, in Dipartimento e in Ateneo. La direzione del Dipartimento di Studi Umanistici, un dipartimento multidisciplinare e Dipartimento di Eccellenza per il quinquennio 2023-2027, è stata per me un'esperienza di governo in scala: guadagnare una visione per lo sviluppo del Dipartimento, trovare strategie per approssimarne la realizzazione, tenere insieme missioni diverse e sensibilità disciplinari diverse, lavorare insieme agli altri in vista di uno scopo comune. Il ruolo di Prorettrice ai processi di Assicurazione della Qualità mi ha invece permesso di conoscere l'ateneo in profondità e in tutte le sue dimensioni, perché l'assicurazione della qualità le attraversa tutte.

Ho sempre cercato di affrontare i problemi guadagnandone prima una visione dall'alto, per poi trovare la via più pragmatica per risolverli – insieme agli altri. Tratto le mie idee come ipotesi, non come certezze. Cerco di ricordare a me stessa che le difficoltà sono un segnale di apprendimento in corso.

Mi candido come donna. In Italia, ai vertici delle università, le donne restano ancora una minoranza. È un dato che racconta una responsabilità sociale, la stessa che richiede, a me come a molte altre, di costruire con determinazione e tenacia il proprio percorso. So anche che proprio questo percorso mi porta oggi a presentarmi più preparata e più consapevole.

Mi candido a Rettore dell'Università di Urbino Carlo Bo, soprattutto, perché credo nel potenziale di questo ateneo e nelle persone che vi lavorano. Carlo Bo, nel discorso inaugurale dell'anno accademico 1951-1952, disse: «(...) potenziare l'Università significa proteggerne la vita; direi di più (...) direi che si tratta di difendere la città di Urbino, il suo significato, la sua presenza storica». Quell'ideale – l'università come città, la città come università – l'ho incontrato quando sono arrivata come ricercatrice, l'ho fatto mio negli anni che sono seguiti. Oggi è il punto da cui muove questo programma e l'impegno a costruire il futuro di UniUrb.



Nota di lettura: come leggere questo programma

C'è un momento, nella costruzione di una candidatura, in cui un progetto e un'aspirazione devono prendere la forma di parole scritte: diventare verificabili, misurarsi con i fatti, esporsi al confronto. Scrivere questo programma è stato, per me, quel momento – un modo per dare concretezza a ciò in cui credo, provando a farlo con onestà, con passione e con l'impegno che questo ateneo merita.

È stato anche un lavoro consistente: ho riletto dati, report nazionali e relazioni di ateneo, confrontato esperienze di altre università, parlato con persone interne ed esterne a UniUrb per mettere alla prova ogni intuizione. Cito le fonti, dove possibile, perché chi legge possa verificare quanto scritto, e perché le proposte di questo programma siano fondate sulla conoscenza dei problemi.

Dall'altra parte, chi legge queste pagine può farlo per ragioni diverse: per farsi un'idea d'insieme, per approfondire un tema che gli sta particolarmente a cuore, o semplicemente per capire se in questo programma trova qualcosa che lo riguarda da vicino. Ho provato a tenerne conto nell'organizzazione del testo: il programma è articolato in più sezioni – la Visione, che offre la cornice di senso entro cui leggere tutto il resto, le sfide che UniUrb ha davanti, le direzioni che danno forma alla sua vita quotidiana, le tre missioni dell'ateneo, le modalità del suo governo – pensate anche per una lettura non sequenziale. Chiude il documento una sintesi degli impegni principali.

In ogni sezione ho cercato di raccontare, senza reticenze, ciò che UniUrb fa bene e ciò che invece può fare meglio, le sfide che già viviamo e quelle che si stanno avvicinando, e di indicare alcune direzioni verso cui muoversi. Sono proposte aperte, non un progetto scritto fino all'ultimo dettaglio: le azioni concrete prenderanno forma insieme alla comunità di UniUrb, che avrà modo di precisarle, correggerle, arricchirle – e di suggerirne altre, che da qui non si vedono ancora.

Un programma accompagna la presentazione formale di una candidatura, ma è soprattutto un invito ad aprire il confronto: plurale, aperto a tutte le voci di questa comunità, per il bene di un ateneo che, in fondo, vive nelle persone che lo abitano ogni giorno. Questo programma è, per me, una prima prova di adesione a un'idea di UniUrb e, allo stesso tempo, un'esortazione a comprendere chi siamo e dove, insieme, potremmo andare.

Visione

UNIURB, L'ATENEIO-CITTÀ PER IL FUTURO: UNA COMUNITÀ DI PERSONE CHE PENSA, CRESCE E INNOVA INSIEME

L'università è misura del futuro. Quanto più l'università è solida, aperta, fonte di pensiero critico, capace di innovare e di crescere, tanto migliore sarà la società di domani.

È misura di futuro perché dà alla società un contributo di conoscenza e contribuisce a **creare valore pubblico**. Incide su fattori politici, istituzionali e di relazione che danno vita a processi innovativi: i cittadini più istruiti sono più consapevoli e più attivi nel partecipare alla vita civile e politica, più propensi a svolgere attività di volontariato, più aperti verso gli altri. Assicura anche migliori condizioni di vita: garantisce, ad esempio, aspettative di vita più lunghe. In Italia, statisticamente, i laureati hanno un'aspettativa di vita più lunga di 5 anni rispetto ai non laureati, grazie ad una maggiore attenzione alla salute e agli stili di vita. L'università contribuisce a **creare valore economico**. Genera indotti positivi e una rete di relazioni che possono sostenere o fare da perno ad attività economiche all'interno del tessuto locale. Studiare all'università aumenta la probabilità di essere occupati e comporta un beneficio retributivo (maggiore salario di ingresso e crescita remunerativa più veloce): dunque, **studiare è vantaggioso**.

DALL'UNIVERSITÀ-CITTÀ ALLA CITTÀ-CAMPUS INTEGRATA E SOSTENIBILE

L'Università di Urbino è nata e si è sviluppata come **Università-Città** da un'idea di Carlo Bo e Giancarlo De Carlo che tra il 1958 e il 1964 hanno inaugurato un periodo di straordinaria sinergia politica, culturale e urbanistica, continuato fino agli anni Ottanta. Sotto la guida di Giancarlo De Carlo, è stata mantenuta salda la visione originaria nell'organizzazione urbanistica: dunque, un ateneo che non si limita a occupare spazi nella città, ma che si intreccia con essa fino a diventare parte del suo organismo. I collegi sul colle dei Cappuccini, le sedi didattiche, le biblioteche e gli uffici distribuiti nei palazzi rinascimentali sono i segni visibili di questo progetto: un campus diffuso, in cui **fare esperienza universitaria coincide con vivere Urbino**.

È stata una scelta che ha trasformato quelli che potevano apparire come svantaggi – la posizione geografica, le dimensioni contenute, la distanza dai grandi centri – in fattori di unicità. Urbino è diventata una **città-campus**, un luogo in cui studenti, docenti e cittadini condividono spazi, servizi, abitudini quotidiane.

Questo modello è ancora oggi una risorsa preziosa, ma non può restare immobile. **Il legame tra università e città va aggiornato** alla luce delle trasformazioni che segnano il tempo presente. Sono **trasformazioni sociali del sistema-università** come il calo demografico, la transizione tecnologica e ambientale, le trasformazioni del mondo del lavoro, la crescita delle università telematiche, la contrazione del Fondo di Finanziamento Ordinario; e sono **trasformazioni sociali locali** come lo spopolamento, le criticità del trasporto pubblico, la chiusura dei negozi di prossimità, la pressione immobiliare e la conseguente crisi dei punti di riferimento comunitari e l'indebolimento delle relazioni sociali.

Oggi questo modello è chiamato a compiere un passo in più: diventare una **Città-Campus integrata e sostenibile**: **integrata**, perché centro storico, Collegi, Campus Scientifico Enrico Mattei, Biblioteche, laboratori e sedi di Fano e Pesaro devono funzionare come un'unica infrastruttura, senza periferie e senza barriere – logistiche o simboliche – tra chi studia, chi lavora e chi abita la città; **sostenibile**, perché il patto tra università e territorio deve tenere insieme la qualità della vita, la coesione sociale, la cura dell'ambiente e la solidità economico-finanziaria.

UNA CIVIC UNIVERSITY RADICATA NEL TERRITORIO

UniUrb può e deve assumere con maggiore consapevolezza il ruolo di civic university, un'università civica che non vive ripiegata su sé stessa ma si riconosce come **attore pubblico responsabile del benessere della comunità in cui è inserita**. In una città sempre più minacciata da tassi decrescenti di natalità, da spopolamento, da desertificazione commerciale l'università può porsi come una vera e propria istituzione-ancora: un punto fermo che mantiene vivo il centro, attrae persone e idee, genera lavoro qualificato, contribuisce a rinsaldare e creare i legami sociali.

Questa visione implica stringere un **patto di reciprocità tra ateneo, città e territorio**. Un patto che coinvolge l'amministrazione pubblica, le associazioni, gli esercenti, le imprese, le organizzazioni di rappresentanza e il terzo settore, nella consapevolezza che solo unendo le forze è possibile vincere le sfide e costruire nuove opportunità. In questo patto l'università mette a disposizione risorse preziose: la conoscenza, la capacità di analisi, le competenze progettuali. Con il Comune di Urbino, in particolare, questo patto va oltre il singolo progetto o la singola emergenza: richiede prassi permanenti di co-progettazione, capaci di mettere intorno allo stesso tavolo, con continuità, le scelte che riguardano insieme l'Ateneo e la città: dalla pianificazione urbanistica alla mobilità, dall'abitare studentesco alla cura degli spazi pubblici condivisi.

UniUrb è in questo senso custode e promotore di un bene pubblico – il sapere – e interlocutore naturale di tutti i soggetti che vogliono costruire strategie di sviluppo condivise. I suoi dipartimenti e centri di ricerca sono officine di innovazione, gli interventi sul proprio patrimonio immobiliare contribuiscono alla riqualificazione urbana, i suoi spazi culturali – musei, biblioteche, collezioni, sale studio, spazi per conferenze ed eventi – sono risorse che possono e devono essere messe ancora di più a disposizione della città. L'università, inoltre, è un importante luogo di formazione continua e un potente polo occupazionale, capace di innalzare il livello delle competenze anche a favore del territorio.

UNA CITTÀ-CAMPUS PER STUDIARE, VIVERE E CRESCERE

Urbino non possiede semplicemente un campus: Urbino è il campus. Qui la vita universitaria si svolge anche nelle strade, nelle piazze, nei bar, negli spazi di studio formali e informali. È proprio questa prossimità a rendere l'esperienza universitaria così viva e intensa: è facile incontrare un docente fuori dalle aule, riconoscere i volti negli uffici e nei servizi, sentire di appartenere a una comunità.

Questo **modello** va **preservato e al tempo stesso rilanciato**. Occorre ampliare e qualificare gli spazi per lo studio, che non sono solo le aule tradizionali ma anche ambienti flessibili, tecnologicamente attrezzati, aperti fino a tardi, capaci di accogliere forme diverse di apprendimento. Servono luoghi dedicati alla socialità e alle passioni degli studenti: spazi per lo sport, in collaborazione con il Centro Universitario Sportivo,

attività di teatro, in sinergia con associazioni e il Centro Teatrale Universitario Cesare Questa, atelier di musica, arte, fotografia. Servono occasioni e contesti in cui studenti, docenti, personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e cittadini possano incontrarsi e riconoscersi come parte di una stessa comunità.

Una città-campus del futuro è anche una **città-campus sostenibile**. Questo significa ripensare la mobilità – dentro e fuori la città – a partire da dati concreti sulle abitudini di spostamento di chi studia e lavora a UniUrb, favorire gli accessi pedonali e ciclabili, immaginare soluzioni di trasporto condiviso, connettere meglio Urbino con Fano e Pesaro e altri centri del territorio. Significa anche affrontare con serietà la questione abitativa, lavorando perché un alloggio dignitoso e sostenibile favorisca l'accesso all'istruzione universitaria, a differenza di quanto accade in altre sedi universitarie.

TRANSIZIONE ECOLOGICA E TRIPLICE SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità non è solo un impegno ambientale: è un modo diverso di pensare l'università, tenendo insieme tre dimensioni strettamente collegate – **ambientale, sociale, economico-finanziaria**.

La **sostenibilità ambientale**. UniUrb può diventare un riferimento, a partire dalla propria specificità: gli edifici storici e le strutture di De Carlo rappresentano una sfida complessa ma anche un'opportunità per sperimentare soluzioni avanzate di efficientamento energetico – sistemi di monitoraggio intelligente dei consumi, manutenzione predittiva, sostituzione progressiva degli impianti e dei corpi illuminanti, interventi mirati su infissi e involucri. Nel medio periodo sarà necessario intervenire sul mix energetico, aumentando la quota di energia autoprodotta e sfruttando in modo più efficiente le reti esistenti, reinvestendo i risparmi in nuovi progetti. La redazione periodica del Rapporto sulla mobilità sostenibile dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo potrà costituire lo strumento a supporto di un proprio piano di mobilità sostenibile, in raccordo con il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile del Comune di Urbino, per guidare le scelte su navette, percorsi pedonali e ciclabili, politiche di mobilità attiva, tenendo conto della particolare conformazione di Urbino e della natura diffusa del campus.

La **sostenibilità sociale** riguarda il benessere delle persone che vivono e lavorano nell'ateneo e nella città. Significa prestare attenzione alle condizioni di studio e di lavoro, agli spazi di relazione, alle politiche di inclusione, alla parità di genere, al rispetto delle diversità culturali, alla partecipazione democratica degli studenti. Significa anche interrogarsi sul modo in cui il sistema di tasse, esoneri, borse di studio e servizi incide sulle possibilità di accesso e permanenza all'università, in un Paese in cui il numero di laureati è ancora troppo basso.

La **sostenibilità economico-finanziaria**, infine, è la condizione che rende possibili le altre due. In un contesto segnato dalla crescente dipendenza dal Fondo di Finanziamento Ordinario e dalla riduzione del peso delle tasse studentesche dopo l'introduzione della No Tax Area, è necessario programmare con rigore, tenendo insieme merito e bisogno nei criteri di sostegno agli studenti, cercando nuove risorse attraverso i progetti competitivi, le collaborazioni istituzionali e le iniziative di terza missione, conservando come riferimento la missione pubblica dell'ateneo.

DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE COME LEVE DI CAMBIAMENTO

La sostenibilità, così intesa, passa attraverso le tre missioni fondamentali dell'università.

Nella **didattica**, UniUrb è chiamata a essere non solo il luogo dove si trasmettono conoscenze, ma il contesto in cui si fa esperienza del sapere. Questo implica: percorsi di studio aggiornati alle sfide del presente, capaci di mostrare come i problemi delle discipline si collegano ai problemi del mondo; metodologie didattiche che sfruttino in modo intelligente le tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale, non per pensare di meno o più in fretta, ma per pensare meglio. Implica, anche, un vero investimento nella formazione lungo tutto l'arco della vita (LLL - Lifelong Learning), offrendo percorsi per chi deve aggiornare o riposizionare le proprie competenze in un mercato del lavoro in continuo mutamento.

Nella **ricerca**, UniUrb deve garantire tempo, spazi e servizi adeguati a chi costruisce nuova conoscenza scientifica in tutte le aree del sapere. La ricerca dell'ateneo dovrà dialogare sempre di più con le grandi sfide ambientali, tecnologiche e sociali, rafforzando la **dimensione internazionale e l'interdisciplinarietà**.

Nella **terza missione**, che rappresenta il ponte tra università e società, rientrano il trasferimento tecnologico e il sostegno alla creazione di imprese innovative, incluse quelle orientate alla sostenibilità ambientale e ai cosiddetti 'brevetti green', come anche le iniziative culturali, la divulgazione scientifica, il public engagement. Tutto ciò contribuisce a rendere visibile il ruolo dell'ateneo come generatore di impatto sociale, culturale ed economico.

L'UNIVERSITÀ COME COMUNITÀ CHE COSTRUISCE BENE COMUNE

Secondo la mia visione, l'Università di Urbino è tre cose insieme.

È il **luogo di libera elaborazione di idee**, di pensiero critico, di sviluppo della conoscenza secondo criteri condivisi di rigore.

È una **comunità di persone** che operano per il bene comune, prima ancora che un'organizzazione. Come organizzazione, l'università assume come principio trainante l'efficienza e la conseguente verifica dei risultati. Ma questa visione va coniugata con quella che l'università è un'istituzione che contribuisce all'accrescimento della conoscenza, che istruisce e che educa – e lo fa nella relazione, nel vivo dei rapporti tra le persone, sempre attribuendo loro un valore, secondo principi di partecipazione e collaborazione, mirando a realizzare obiettivi realmente condivisi.

È l'**occasione di un'esperienza di vita** per gli studenti: il momento privilegiato e decisivo nel quale si acquisiscono conoscenze e competenze, si comincia a delineare il proprio progetto di vita, si nutrono aspirazioni e interessi, si coltivano amicizie, si costruisce la propria identità personale.

MIRARE IN ALTO

Tutto ciò che oggi è l'Università di Urbino nasce da una storia potente: le intuizioni di Carlo Bo, i progetti di De Carlo, l'impegno quotidiano di generazioni di persone che hanno insegnato, studiato, lavorato in questo luogo. Questa storia non è un monumento da celebrare, ma un capitale da investire. Nella conformazione urbana che fa di Urbino un Ateneo-Città unico, nella pluralità dei saperi che attraversano i dipartimenti, nella ricchezza delle relazioni che qui si creano, vi sono le risorse per mirare in alto.

L'obiettivo è chiaro: rafforzare il prestigio di UniUrb e la sua capacità di distinguersi nel panorama italiano e internazionale, valorizzare le sue vocazioni distintive, continuare a investire in infrastrutture essenziali, in ambienti di ricerca, in spazi per la vita studentesca, fare dell'Università di Urbino un modello di Ateneo-Città integrata, civica ed ecosostenibile, capace di essere motore di sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio.

Per farlo serve, oggi come allora, compensare il pessimismo della ragione con un indomito ottimismo della volontà, trasformando la consapevolezza delle difficoltà in decisioni tempestive e coraggiose. UniUrb ha le risorse per riuscirci. Il passo successivo è usarle al meglio, insieme.



Le Sfide e le Strategie

Prima Sfida. Il calo demografico e la polarizzazione del sistema universitario

Il sistema universitario italiano sta attraversando una fase di trasformazione profonda, in cui la crescita complessiva degli iscritti nasconde dinamiche molto differenziate: tra atenei grandi e medi, tra Nord e Sud, tra formazione in presenza e a distanza. UniUrb si trova dentro queste trasformazioni, esposta alle loro pressioni, ma anche dotata di risorse che pochi atenei possono vantare. **Leggere i dati con onestà intellettuale** è il primo passo. Il secondo è **trasformare quella lettura in strategia strutturale consapevole**, prima che il calo demografico renda il compito più difficile di quanto già non sia oggi.

IL CONTESTO NAZIONALE: UN SISTEMA CHE CRESCE IN MODO DISEGUALE

In base ai dati del Rapporto sul Sistema della Formazione Superiore e della Ricerca (2026) dell'Agenzia Nazionale di Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR), il sistema universitario italiano nel 2024-2025 ha raggiunto i **2.050.112 iscritti** (il massimo storico assoluto): **un dato apparentemente rassicurante, che tuttavia nasconde più di quanto riveli.**

Il sistema universitario italiano sta infatti vivendo gli ultimi anni di una crescita che potremmo definire in gran parte "inerziale". L'effetto del calo demografico non si è ancora avuto: i nati nel 2008 saranno gli immatricolati diciannovenni dell'anno accademico 2027/2028, l'ultimo che farà registrare al sistema universitario italiano una crescita, con circa 345.000 nuovi iscritti, per poi iniziare una discesa progressiva che nei 15 anni successivi potrebbe ridurre la popolazione studentesca tradizionale del 22%.

Si assiste, inoltre, ad una polarizzazione del sistema universitario, che risente degli effetti della crescita delle università telematiche e dei grandi Atenei. Il 63,7% della crescita degli iscritti nell'ultimo sessennio ha riguardato le telematiche (passate dal 6,8% al 15% della popolazione studentesca totale). Gli atenei statali tradizionali sono cresciuti in modo molto più contenuto, e in modo non uniforme: l'80% degli atenei del Nord registra incrementi mentre nel Sud quasi un ateneo su due perde iscritti.

Non solo. Dal 2018 al 2025 gli atenei del Nord hanno visto crescere la propria dotazione del Fondo di Finanziamento Ordinario del 33%, contro il 21% del resto del Paese: **un meccanismo che premia chi ha già e sottrae a chi parte svantaggiato.** Tutto questo mentre il nostro Paese investe nell'università lo 0,42-0,44% del PIL, contro lo 0,7-0,72% della Spagna: la differenza, circa 6,5 miliardi di euro, misura esattamente quanto stiamo rinunciando al nostro futuro.

Inoltre, dietro i numeri della crescita si nasconde un ritardo storico che il calo demografico rischia di aggravare ulteriormente. Secondo i dati Eurostat 2025, solo

il **31,6%** dei giovani italiani tra i 25 e i 34 anni ha conseguito un titolo universitario, contro una media UE del **44,1%**. L'Italia è al penultimo posto in Europa, superata solo dalla Romania. L'obiettivo europeo fissa al 45% la **quota di laureati** nella fascia 25-34 anni entro il 2030: **l'Italia è a 13 punti di distanza, con meno di cinque anni per colmarla**.

A fronte di tutto questo, gli atenei con meno di 10.000 iscritti presentano l'indicatore di sostenibilità finanziaria peggiore dell'intero sistema, mentre quelli come UniUrb, tra 10.000 e 20.000, se ben gestiti, risultano strutturalmente solidi (Referto della Corte dei Conti sul sistema universitario - maggio 2025).

Urbino si trova dunque in una fascia che è strutturalmente sostenibile, ma che il calo demografico potrebbe spingere verso la soglia critica. Agire ora, con visione e coraggio, significa evitare di arrivare a quella soglia.

URBINO NEL CONTESTO NAZIONALE: I DATI DI UN'ATTRATTIVITÀ DA RILANCIARE

In questo quadro nazionale, i dati statistici di UniUrb raccontano una storia che richiede onestà intellettuale e proposte programmatiche. Mentre il sistema universitario nazionale cresce del +7% rispetto al 2018/19, seppur influenzato dal sistema delle università telematiche, l'Università di Urbino perde il -3,8% degli iscritti nello stesso periodo, con una contrazione del -4% nel 2024/25 e del -6% nel 2025/26. Non siamo davanti alla minaccia futura del calo demografico: siamo già dentro la perdita, e la perdiamo mentre il sistema intorno a noi cresce.

Nello specifico, tra il 2018 e il picco della pandemia, UniUrb è cresciuta in proporzione più della media nazionale: un +6,27% contro il +4,33% degli altri atenei statali. **La Città-Campus ha mostrato la propria forza nei momenti di incertezza**: la dimensione umana, la coesione della comunità, la qualità della vita urbinata hanno rappresentato un fattore di attrazione reale. Con il ritorno alla normalità, quella crescita non è stata consolidata. Quando si sono riaperti gli spazi della mobilità studentesca **UniUrb non è stata in grado di trattenere quanto aveva guadagnato**. Al momento attuale questo calo interessa gli studenti provenienti dal Sud e dalle Isole: l'afflusso meridionale si è quasi completamente azzerato, verosimilmente eroso dall'espansione delle università telematiche che attraggono in modo particolare studenti del Meridione con esigenze di flessibilità. Ma la perdita riguarda anche la nostra provincia, che attrae solo la metà dei propri diplomati locali.

Questi dati impongono una distinzione fondamentale: **una parte della crisi di UniUrb è strutturale**, condivisa da tutti gli atenei medi che non si trovano in grandi città, **ma una parte è specifica**. Il primo passo per invertire la rotta è distinguere le due componenti e capire dove si concentra la perdita per intervenire in maniera mirata: ad esempio, laddove essa interessi aree disciplinari specifiche, occorrerà approfondirne le cause e agire sull'offerta formativa così come sulle risorse necessarie a sostenerla (si pensi, ad esempio, agli impianti sportivi per il corso in Scienze motorie); laddove essa interessi la provenienza da aree geografiche, occorrerà investire su attività di orientamento innovativo.

In controtendenza rispetto al calo complessivo, i dati mostrano una **dinamica internazionale in forte espansione**, in parte inattesa e non ancora strutturata in politica consapevole. Gli immatricolati stranieri sono passati da 200 (2019/2020)

a 604 (2025/2026) con un incremento pari a +202%, con una concentrazione straordinaria di studenti tunisini. Parallelamente, gli immatricolati alle lauree magistrali biennali con titolo universitario straniero sono esplosi da 39 a 271 (+595%). Questi **numeri raccontano un potenziale enorme, ma raccontano anche un rischio**. I dati sulla performance accademica al secondo anno mostrano che solo il 16,7% degli studenti tunisini raggiunge i 40 CFU. Ciò significa che occorre presidiare l'internazionalizzazione – con orientamento prima dell'arrivo, supporto linguistico, tutoraggio nel primo anno – per evitare che il potenziale si trasformi in fattori di rischio: abbandoni, reputazione compromessa e risorse disperse.

LA REPUTAZIONE COME RISORSA DA COSTRUIRE

A fianco dei dati sulle iscrizioni, vale la pena guardare a un'altra dimensione: quella reputazionale. Il primo indice reputazionale degli atenei italiani basato sull'intelligenza artificiale (pubblicato da Cogit AI per Forbes Italia nell'aprile 2026) che incrocia sei dimensioni (reputazione accademica, occupabilità, servizi agli studenti, internazionalizzazione, digitalizzazione, inclusività) con le principali fonti disponibili, restituisce tre indicazioni coerenti con le caratteristiche di UniUrb.

La prima è che **la dimensione contenuta** non è uno svantaggio reputazionale: **è un vantaggio operativo**. Gli atenei con un posizionamento distintivo e coerente competono con successo su dimensioni che il prestigio storico, pur importante, non garantisce automaticamente: la Città-Campus integrata e sostenibile, la tradizione umanistica, ma anche quella dell'umanesimo scientifico, il patrimonio UNESCO sono risorse reputazionali reali, a condizione di essere investite consapevolmente e comunicate con chiarezza.

La seconda riguarda la **soddisfazione studentesca**: esiste un divario strutturale tra grandi e piccoli atenei. Questi ultimi più facilmente garantiscono servizi adeguati alla dimensione, accesso ai docenti e agli uffici, e tempi amministrativi più brevi. UniUrb ha un vantaggio su tutti e tre questi fronti per sua natura. Va mantenuto, amministrato e comunicato.

La terza è la più operativa: **esiste una correlazione** positiva tra **quota di corsi in inglese e crescita dell'attrattività internazionale**. Per UniUrb, che registra una crescita spontanea straordinaria degli studenti stranieri, investire sull'offerta in lingua inglese – soprattutto nelle magistrali – è la leva più efficiente per trasformare quella crescita in reputazione.

La sfida che UniUrb deve affrontare nei prossimi anni è dunque duplice: **recuperare terreno nell'immediato**, invertendo una contrazione già in atto; e **costruire una propria posizione strategica sostenibile nel medio periodo**, quando il calo demografico strutturale colpirà l'intero sistema. Le due dimensioni richiedono risposte diverse ma complementari, che proponiamo articolate in cinque strategie.

Le strategie di UniUrb per rispondere alla sfida demografica

STRATEGIA A — INTERNAZIONALIZZAZIONE CONSAPEVOLE: QUALITÀ PRIMA CHE QUANTITÀ

L'internazionalizzazione è la leva più immediata per compensare la contrazione della platea studentesca italiana, ed è già in corso. **Il compito non è avviarla, ma governarla.** Questo significa agire in due direzioni simultaneamente.

La prima riguarda la **qualità dell'integrazione degli studenti già presenti**. I 604 immatricolati stranieri del 2025/2026 sono una risorsa preziosa, ma il tasso di successo accademico segnala che l'accoglienza deve diventare un investimento strutturato, non una gestione dell'emergenza. Orientamento pre-arrivo nei paesi di provenienza, tutoraggio linguistico intensivo nel primo semestre, figure di riferimento dedicate nei dipartimenti con maggiore concentrazione di studenti internazionali: queste non sono misure accessorie, ma condizioni della sostenibilità del modello.

Il secondo fronte riguarda la **diversificazione dei flussi**. La dipendenza da un singolo paese di provenienza – la Tunisia – espone l'ateneo a rischi reputazionali e normativi che non possiamo ignorare. UniUrb può costruire un'attrattiva internazionale autentica su basi che nessuna università metropolitana può replicare: il patrimonio UNESCO della città, la tradizione umanistica e artistica, la dimensione comunitaria, la qualità della vita, i costi contenuti. Questi elementi hanno un valore reale per studenti nordamericani, nordeuropei, asiatici e dell'area del Mediterraneo allargato che cercano non solo un titolo, ma un'esperienza formativa situata. Il canale delle magistrali – dove gli immatricolati con titolo straniero sono già al 21% del totale – è il più promettente: va presidiato con **accordi istituzionali con università straniere, double degree e programmi congiunti**.

La **semplificazione delle procedure di accoglienza** – visti, permessi di soggiorno, riconoscimento dei titoli – è una preconditione pratica che non dipende solo dall'ateneo, ma su cui UniUrb può esercitare pressione istituzionale e adottare soluzioni creative come gli sportelli dedicati della Questura in ateneo, già sperimentati da altri atenei italiani.

STRATEGIA B — FORMAZIONE CONTINUA: APRIRE L'UNIVERSITÀ AGLI ADULTI

Il calo demografico riguarda i giovani tra i 18 e i 22 anni. Il calo non riguarda – anzi, va nella direzione opposta – la fascia degli adulti in età lavorativa, che hanno bisogno di aggiornare le proprie competenze, cambiare settore, qualificarsi ulteriormente. Questo bacino è vasto, strutturalmente poco presidiato dalla formazione universitaria tradizionale e in rapida crescita per effetto della doppia transizione digitale e ambientale.

Le microcredenziali – certificazioni brevi e modulari riconoscibili – rimangono largamente inutilizzate nel sistema universitario italiano, in attesa di una definizione comune europea che presto arriverà. Essere presenti con un'offerta strutturata prima che questa definizione si consolidi significa guadagnare posizionamento in un mercato

in forte espansione. Dobbiamo sviluppare master brevi, certificazioni professionali e percorsi modulari in presenza e online pensati per lavoratori e professionisti della regione Marche e dell'asse adriatico, con accordi strutturali con imprese locali, ordini professionali, enti pubblici regionali e istituzioni formative.

I dati disciplinari indicano l'area Economica, Giuridica e Sociale come quella con la maggiore domanda potenziale di aggiornamento professionale – ed è una delle aree in crescita a UniUrb. **La formazione continua non è un ripiego: è una missione che riporta l'università al centro della vita economica del territorio**, e non solo della vita dei giovani.

STRATEGIA C — RICONQUISTARE I PROPRI DIPLOMATI: IL TERRITORIO COME PRIORITÀ

Prima ancora di attrarre studenti da lontano, UniUrb deve affrontare un dato paradossale: non trattiene neanche la metà dei propri diplomati locali. **La vicinanza territoriale non si traduce in scelta accademica.**

Recuperare quote significative di questo bacino è la leva più immediata e meno costosa per invertire il trend delle iscrizioni. Richiede un lavoro sistematico e continuativo con le scuole superiori della provincia e della regione: **orientamento attivo** e **un'offerta percepita come competitiva** rispetto agli atenei concorrenti. Significa anche interrogarsi su quali corsi di laurea e quali aree disciplinari UniUrb offre in modo distintivo, **senza competere su tutto.**

Questa strategia si connette direttamente all'identità profonda di UniUrb come Città-Campus. La vicinanza fisica, la condivisione degli spazi rinascimentali, il dialogo costante tra studenti, docenti e cittadini non sono slogan: sono il modello che Carlo Bo ha costruito e che Giancarlo De Carlo ha materializzato nelle architetture della Città. **Questo modello va comunicato con chiarezza**, non dato per scontato, agli studenti che si trovano davanti alla scelta tra Urbino e le altre città.

STRATEGIA D — INVESTIRE SULLA QUALITÀ DELLA VITA E RIDURRE GLI ABBANDONI

Il tasso di abbandono esplicito di UniUrb (7,7% nel 2024/25) erode la base degli iscritti con la stessa forza con cui lo fa la contrazione delle immatricolazioni. Un ateneo che acquisisce 4.546 nuovi studenti nel 2025/26 ma ne perde circa 1.050 per abbandono ha una perdita netta che nessuna strategia può compensare senza prima ridurre la dispersione interna. Ridurre gli abbandoni richiede interventi su più livelli.

– Il **tutoraggio strutturato** nel primo anno di corso – con figure dedicate che affianchino gli studenti nelle fasi più critiche – è la misura con il rapporto costo-efficacia più favorevole;

– il sostegno psicologico strutturato, come investimento sulla salute della comunità, risponde a un bisogno crescente documentato nel nostro Ateneo e in tutto il sistema universitario italiano;

– il diritto allo studio – borse, residenze, mense, spazi di studio e socializzazione – non è un costo, ma una condizione della competitività: un ateneo che non garantisce condizioni adeguate agli studenti fuori sede perde contro qualunque concorrente metropolitano.

L'attenzione alla qualità della vita studentesca si innesta sull'identità urbinata. Il patrimonio architettonico dei Collegi di De Carlo, progettati come strutture comunitarie con piazze interne, spazi condivisi, refettori, sono risorse strategiche concrete che molti atenei non possono replicare e che vanno ampliate con investimenti per la costruzione, insieme alla Città che sta predisponendo il PUG (Piano Urbanistico Generale), di spazi per la coltivazione degli interessi e delle aspirazioni degli studenti (sport, arte, musica). **La piccola dimensione della comunità accademica** – abbastanza grande da essere stimolante, abbastanza piccola per essere a misura d'uomo – **è un vantaggio competitivo** in un momento in cui l'anonimato dei grandi atenei metropolitani è sempre più percepito come un problema dagli studenti stessi.

STRATEGIA E – ALLEANZE STRATEGICHE PER LA SOSTENIBILITÀ DEL MEDIO PERIODO

Nessun ateneo medio può affrontare da solo la transizione demografica che si avvicina. La risposta più efficiente è costruire **reti stabili** a due livelli distinti, ma complementari: quello **territoriale**, con gli atenei affini per dimensione e collocazione; e quello **europeo**, con le grandi reti istituzionali sostenute dalla Commissione Europea.

Sul piano territoriale, per UniUrb questo significa consolidare i rapporti con gli altri atenei marchigiani: anziché competere è necessario progettare, già nella sede del Co.Re. Co (Comitato Regionale di Coordinamento delle Università), lo sviluppo dell'offerta formativa secondo una logica di complementarità, attraverso una pianificazione triennale della stessa, e ampliare, ove possibile, l'offerta didattica congiunta, per fare, insieme, quello che non sarebbe sostenibile fare da soli, valorizzando le rispettive specificità. **La cooperazione paritaria e razionale non è la rinuncia all'identità: è una via per preservarla**, evitando che la contrazione delle risorse costringa a scelte di sopravvivenza che erodono la qualità. Il canale delle magistrali internazionali, che costituisce già la dinamica più produttiva in atto, va alimentato con accordi istituzionali deliberati, non lasciato crescere spontaneamente.

Sul piano europeo, il panorama dell'istruzione superiore si è strutturato attorno a 65 alleanze universitarie – le European University Alliances – che coinvolgono oggi oltre 400 atenei in tutto il continente, di cui 45 italiani. Si tratta di reti sostenute dalla Commissione Europea che consentono di condividere programmi di studio, infrastrutture di ricerca, mobilità di studenti e docenti, e di sviluppare percorsi congiunti con valore riconosciuto a livello europeo – tra cui i double degree e il nascente European Degree. **Entrare in una di queste alleanze per UniUrb è un obiettivo realistico** per il prossimo sessennio e **una delle leve più efficaci per rafforzare contemporaneamente internazionalizzazione, reputazione e sostenibilità.** Riconoscendo la vocazione pluridisciplinare dell'ateneo, insieme all'unicità del contesto urbinata, il primo passo è una mappatura sistematica delle alleanze esistenti per identificare quelle più coerenti con l'identità di UniUrb e con i partner con cui esistono già relazioni consolidate; il secondo è costruire la candidatura con il tempo e la cura necessari, ben sapendo che l'ingresso in un'alleanza europea è un processo negoziale, non una domanda amministrativa.

Le due direzioni – territoriale ed europea – non sono alternative: si rafforzano a vicenda. Un ateneo che coopera con i partner marchigiani è più solido; un ateneo che appartiene a una rete europea è più visibile e attrattivo. Insieme, queste caratteristiche costruiscono il profilo originale e difficilmente replicabile di cui UniUrb ha bisogno per attraversare la transizione demografica con visione e con metodo: **non come ateneo che resiste, ma come ateneo che costruisce.**

Seconda Sfida. La crescita delle università telematiche

Tra tutte le sfide che il sistema universitario italiano si trova ad affrontare, quella delle università telematiche è forse la più urgente nel breve periodo e la più insidiosa, perché agisce in modo asimmetrico: cresce rapidamente, è strutturalmente vantaggiosa su alcune dimensioni chiave della scelta studentesca e non può essere contrastata con gli strumenti tradizionali della competizione accademica. **La risposta non può essere imitarne il modello, né ignorarne la presenza: deve essere una scommessa su ciò che un'università in presenza sa dare e nessuna piattaforma può replicare.**

IL CONTESTO: UNA CRESCITA SENZA PRECEDENTI

I dati del Rapporto sul Sistema della Formazione Superiore e della Ricerca (ANVUR, 2026) restituiscono un quadro che non lascia spazio all'ambiguità. Tra il 2018/19 e il 2024/25, le università telematiche sono quasi triplicate: da 119.046 a **307.861 iscritti (+158,6%)**, passando dal 6,8% al 15% della popolazione studentesca nazionale. Dei circa 296.000 nuovi iscritti che il sistema universitario italiano ha guadagnato in sei anni, quasi due terzi – 189.000 – si sono riversati nelle università telematiche.

La crescita delle università telematiche non è distribuita in modo uniforme sul territorio. Il Mezzogiorno è il bacino principale: 82.464 nuovi iscritti provengono da Sud e Isole, pari al 43,7% della crescita totale delle telematiche. Ma il fenomeno è ormai strutturale anche al Centro-Nord: le telematiche crescono del 246% nel Nord-Ovest e del 220% nel Nord-Est, segnalando che l'espansione non è più confinata alle aree in cui la formazione in presenza è meno accessibile.

L'offerta delle università telematiche si concentra in modo marcato sull'area Economica, Giuridica e Sociale, che rappresenta il 43,3% dei loro corsi – quasi il doppio rispetto alle università statali. I gruppi disciplinari con la crescita più intensa sono Psicologia (+171,5%), Scienze motorie (+124,8%), Educazione e formazione (+45%) e Giuridico (+33,7%). La concorrenza è dunque più acuta proprio nelle aree in cui UniUrb è storicamente presente e in cui concentra una parte rilevante della propria offerta formativa.

Un elemento strutturale va nominato con chiarezza: il 61% degli iscritti alle università telematiche afferisce a tre università controllate da un'unica società privata (Multiversity S.p.A.). Non si tratta di atenei nati da una vocazione accademica, ma di operatori che hanno applicato logiche di mercato alla formazione universitaria: economie di scala, capillare presenza di poli locali sul territorio, marketing aggressivo, modello di ricavo basato sui volumi. **La competizione non avviene sul piano della qualità accademica, ma su quello della praticabilità percepita: flessibilità, costi accessori più bassi, assenza di vincoli di frequenza.**

UNIURB NEL CONTESTO: DOVE LA CONCORRENZA È PIÙ ACUTA

Per UniUrb, la concorrenza delle università telematiche non è una minaccia astratta: è già nei dati. Mentre il sistema universitario nazionale cresceva del +7% tra il 2018/19 e il 2024/25, UniUrb perdeva il 3,8% degli iscritti, con una contrazione del -4% nel 2024/25 e del -6% nel 2025/26. Una parte di questa perdita è strutturale, comune a

molti atenei medi non metropolitani, ma una parte è specifica, e si concentra con ogni probabilità per lo più nelle aree disciplinari dove le telematiche sono più aggressive.

L'area Economica, Giuridica e Sociale è quella più esposta. Le università telematiche hanno guadagnato in questo ambito +20.255 iscritti a livello nazionale, superando le statali (+17.374). Il gruppo Giuridico, in cui UniUrb ha una presenza storica e riconosciuta, è tra i più contesi, così come il gruppo Economico. Al contrario, le aree STEM, l'area Farmaceutica, e Psicologia rappresentano per UniUrb un terreno di **vantaggio comparativo da presidiare: i laboratori, i tirocini obbligatori e il Tirocinio Pratico Valutativo (TPV) per i corsi abilitanti richiedono una formazione in presenza che gli atenei telematici non possono replicare con la stessa qualità.**

Il profilo dello studente che sceglie una università telematica è significativamente diverso da quello dello studente tradizionale: è più frequentemente lavoratore, adulto, residente lontano da un centro universitario, con vincoli di mobilità o familiari. Questa domanda era in parte già presente, ma non intercettata dal sistema universitario. **Ciò significa che una quota della crescita delle telematiche non sottrae iscritti agli atenei tradizionali, ma intercetta un bacino che questi non riuscivano a raggiungere.** È un'indicazione importante per UniUrb: la risposta alla crescita delle università telematiche non passa solo dalla difesa del bacino tradizionale di studentesse e studenti, ma anche dall'apertura a fasce di popolazione finora escluse dall'offerta universitaria in presenza.

I NODI CRITICI SPECIFICI

Due nodi definiscono lo spazio di intervento strategico.

Il primo è **la percezione di praticabilità**. Le università telematiche vincono spesso non perché siano migliori, ma perché sembrano più compatibili con la vita reale: nessun obbligo di frequenza, sede ovunque, costi di trasporto e alloggio azzerati, calendario flessibile. Per molte studentesse e studenti, in particolare i fuorisede potenziali, i lavoratori, i pendolari, questa **compatibilità percepita è un fattore di scelta determinante**. Un ateneo come UniUrb, che ha investito sul modello della Città-Campus integrata e sostenibile, deve fare in modo che questo modello sia non solo reale, ma percepito e comunicato come tale: vivere e studiare a Urbino deve essere un'esperienza desiderabile, non un sacrificio.

Il secondo è **la difficoltà di rendere visibile ciò che la formazione in presenza offre in più**. Il mercato del lavoro, nelle sue componenti più consapevoli, distingue già tra la certificazione di un titolo e la qualità della formazione ricevuta. Ma questa distinzione non è ancora sufficientemente comunicata e percepita dalle famiglie e dagli studenti al momento della scelta. **UniUrb deve costruire e raccontare con più efficacia il differenziale di valore che la sua offerta in presenza garantisce:** relazioni con i docenti, laboratori, tirocini di qualità, vita universitaria, rete di alumni, radicamento territoriale.

Le strategie di UniUrb per rispondere alla sfida delle università telematiche

STRATEGIA A — POSIZIONAMENTO STRATEGICO: COMPETERE SU CIÒ CHE LE UNIVERSITÀ TELEMATICHE NON POSSONO OFFRIRE

La risposta più efficace alla crescita delle telematiche non è ridurre il divario sul piano della flessibilità o dei costi, una sfida che UniUrb non può e non deve vincere su quel terreno, ma **investire con decisione su ciò che le telematiche strutturalmente non possono offrire: la qualità dell'esperienza formativa in presenza, la profondità della relazione tra studenti e docenti, la vita universitaria come contesto di crescita personale e professionale, il radicamento in una comunità accademica reale, la bellezza dei luoghi, la funzionalità delle strutture.**

Questo significa che la Città-Campus di Urbino va valorizzata non come dato acquisito ma come proposta attiva. **Questo modello va comunicato con chiarezza**, diretto alle fasce di popolazione (giovani in età universitaria, famiglie, scuole) per cui l'esperienza universitaria ha ancora un valore formativo e di vita, che va oltre il solo titolo di studio.

Sul piano dell'offerta formativa, il posizionamento strategico implica anche una scelta di campo: **non competere su tutto, ma eccellere dove si può fare la differenza.** Va detto con onestà: dal punto di vista normativo, le telematiche possono attivare corsi in qualsiasi area disciplinare, e in alcuni casi lo stanno già facendo anche in ambiti un tempo considerati esclusivi della presenza. **Il vantaggio degli atenei tradizionali** non è quindi di natura regolamentare, ma di **qualità intrinseca della formazione**: laboratori reali, tirocini strutturati, relazioni autentiche tra studenti e docenti, ambienti di apprendimento che una piattaforma digitale non può replicare. Le aree in cui questo differenziale è più solido e più difficilmente erodibile sono quelle in cui UniUrb ha un vantaggio competitivo strutturale da valorizzare e, dove possibile, rafforzare. Le aree in cui la pressione delle telematiche è più intensa richiedono invece una risposta qualitativa: **dimostrare, attraverso i dati sugli esiti occupazionali e la qualità dei percorsi, che la formazione in presenza produce laureati migliori e più preparati.**

STRATEGIA B — ORIENTAMENTO ATTIVO E COMUNICAZIONE: RENDERE VISIBILE CIÒ CHE SIAMO

La competizione con le università telematiche si gioca in larga parte prima dell'iscrizione, nella fase di orientamento e di scelta. Le telematiche investono massicciamente in marketing digitale, poli territoriali capillari, messaggi semplici e diretti sulla flessibilità. UniUrb deve costruire una presenza altrettanto sistematica e organizzata nelle scuole superiori della provincia e della regione Marche, investendo in un **orientamento attivo** che non si esaurisca negli Open Day o nelle fiere dell'orientamento, ma costruisca modelli esperienziali di **didattica orientativa** e di **orientamento alla conoscenza**, relazioni continuative con docenti e studenti delle scuole nel tempo.

Accanto all'orientamento, è necessario un lavoro strutturato di **comunicazione del valore: rendere visibili e misurabili i differenziali di qualità della formazione in presenza rispetto a quella a distanza.** Dati sugli esiti occupazionali per area disciplinare, testimonianze di alumni, storie di percorsi formativi ed esperienze universitarie reali: questi sono i contenuti con cui UniUrb può **costruire una narrazione**

credibile e attraente, diretta sia agli studenti potenziali sia alle loro famiglie. Il patrimonio UNESCO, la storia di Urbino, la dimensione della Città-Campus: risorse identitarie già esistenti, che vanno integrate in una strategia comunicativa coerente e continuativa.

STRATEGIA C — INTERCETTARE LA DOMANDA NON TRADIZIONALE: FLESSIBILITÀ SOSTENIBILE SENZA SNATURARE IL NOSTRO MODELLO

Una parte della crescita delle telematiche intercetta una **domanda reale** che gli atenei in presenza non sono riusciti a soddisfare: lavoratori, adulti in transizione professionale, studenti con vincoli di mobilità. Un tempo i corsi estivi, le segreterie accoglienti e sempre aperte, un'attenzione costruttiva e mirata agli studenti lavoratori caratterizzavano il nostro Ateneo. La domanda è in parte cambiata, ma ignorarla significa lasciare questi potenziali studenti alle università telematiche. UniUrb può invece **costruire una risposta credibile a questa domanda**, senza snaturare il proprio modello formativo e la propria vocazione caratteristica di Città-Campus.

Questo significa sviluppare, con gradualità e selettività, modalità didattiche blended in alcuni corsi: un mix intelligente di presenza e flessibilità che renda più accessibile la frequenza senza rinunciare alla qualità dell'interazione in aula. Significa anche sviluppare microcredenziali e percorsi brevi certificabili come strumento per raggiungere gli adulti in formazione continua, che oggi si rivolgono prevalentemente alle telematiche per mancanza di alternative accessibili.

La chiave è la selettività: non una digitalizzazione indiscriminata dell'offerta, ma la scelta ragionata di quali corsi e quali target possono beneficiare di maggiore flessibilità senza perdere in qualità formativa. **UniUrb deve offrire ciò che le telematiche non sanno fare, con il livello di accessibilità che il contesto richiede.**

La sfida delle università telematiche è, in fondo, una sfida di identità. Chiede a UniUrb di rispondere a una domanda fondamentale: perché dovrei scegliere di venire a studiare a Urbino invece di iscrivermi a un corso online? La risposta non può essere puramente difensiva. Deve essere una proposta positiva, concreta e credibile: **un'esperienza di formazione che vale il viaggio**, che costruisce competenze che un corso online non può costruire, che avviene in una città e in una comunità accademica che hanno qualcosa di unico da offrire. **Questo è il posizionamento strategico che UniUrb deve costruire e comunicare con coerenza nei prossimi anni.**

Terza Sfida. La sostenibilità economico-finanziaria

La sostenibilità economico-finanziaria è una sfida che non riguarda solo gli atenei in difficoltà: riguarda l'intero sistema universitario italiano, compresi quegli atenei, come UniUrb, che hanno costruito nel tempo una solida base patrimoniale e una gestione responsabile. La questione non è se i conti tornano oggi, ma se le condizioni strutturali di finanziamento consentono di pianificare con tranquillità il futuro. **Un bilancio sano non è una garanzia permanente: è il risultato di scelte consapevoli che devono essere rinnovate ogni anno, in un quadro normativo e finanziario che rende questa impresa progressivamente più difficile.**

IL CONTESTO NAZIONALE: UN FINANZIAMENTO CHE CRESCE MENO DI QUANTO APPARE

La spesa pubblica italiana per l'università, in rapporto al PIL, è tra le più basse in Europa. Il confronto con i principali partner europei – Germania, Francia, Paesi nordici – rivela un divario strutturale che si riflette negativamente sulla qualità delle infrastrutture, sulla capacità di reclutamento, sull'attrattività internazionale dell'intero sistema. Questo non è un problema nuovo, ma si è aggravato nell'ultimo decennio per effetto di una dinamica che ha reso l'aumento nominale del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) molto meno significativo di quanto sembri a prima vista.

Tra il 2018 e il 2025, infatti, l'FFO è cresciuto del **+27,6% in termini nominali**, passando da 7,34 a circa 9,4 miliardi di euro. Tuttavia, una parte consistente di questa crescita è stata assorbita dall'inflazione: tenendo conto dell'aumento generale dei prezzi, **la crescita reale del potere d'acquisto di quelle risorse si riduce al +7,3%**. A questo si aggiunge un profondo cambiamento nella composizione del fondo: la "quota base", ovvero le risorse che gli atenei possono utilizzare con autonomia gestionale per personale, didattica, funzionamento ordinario, si è quasi dimezzata in proporzione. Al contrario è cresciuta la "quota vincolata", destinata a finalità specifiche decise dal Ministero, come i piani straordinari di reclutamento, la no-tax area e i dipartimenti di eccellenza. Questa dinamica comporta che i fondi arrivino sempre più vincolati e non possano essere utilizzati per coprire i costi di funzionamento ordinario, i quali, nel frattempo, continuano a crescere, per effetto dell'inflazione e degli adeguamenti contrattuali. **Questo "irrigidimento" dell'FFO produce così un effetto paradossale: anche quando le risorse aumentano in valore assoluto, la flessibilità reale con cui un ateneo può programmare il proprio sviluppo si restringe drasticamente.**

UNIURB NEL CONTESTO: UN BILANCIO SANO CON FRAGILITÀ STRUTTURALI DA GOVERNARE

Il bilancio di UniUrb per l'esercizio 2025 è positivo per qualunque indicatore si consideri. I proventi operativi hanno raggiunto i **93,1 milioni di euro** (+4,6% rispetto al 2024), il patrimonio netto è cresciuto dai 97,6 milioni del 2020 ai **144,2 milioni del 2025**, la liquidità si attesta a 110,3 milioni di euro. Il risultato di esercizio è positivo per 2,7 milioni. Gli indicatori previsti dal D.Lgs. 49/2012 (spese di personale, indebitamento, sostenibilità economico-finanziaria) sono tutti nel range di sicurezza. Questo è il punto di partenza: non una situazione di crisi, ma **una posizione di solidità che va mantenuta e rafforzata.**

Dietro questi numeri, tuttavia, si leggono alcune **tensioni strutturali che il prossimo sessennio dovrà gestire con attenzione.**

Una prima tensione riguarda la forbice tra **dinamica dei costi e dinamica dei proventi**: nel 2025 **i costi operativi sono cresciuti il doppio rispetto ai proventi** (+8,5% versus +4,6%). Il costo del personale riflette gli adeguamenti contrattuali e gli scatti stipendiali, voci largamente esogene rispetto alle decisioni dell'ateneo. I costi della gestione corrente sono aumentati del +12%, trainati dai rincari energetici e dai servizi. Questa dinamica non è un segnale di cattiva gestione: è la **pressione strutturale di un sistema in cui i costi crescono per fattori fuori dal controllo dell'ateneo, mentre i proventi dipendono da trasferimenti statali rigidi e da un bacino di iscritti in contrazione.**

Un secondo nodo riguarda la **composizione dei proventi**. La crescita del 2025 è trainata per una parte significativa dai fondi PNRR (+2,2 milioni) e dalla ricerca competitiva. Si tratta di risorse preziose, ma per definizione temporanee: i fondi PNRR si stanno esaurendo, i progetti competitivi devono essere continuamente rinnovati. Costruire su queste risorse capacità strutturali – personale, infrastrutture, servizi – comporta il rischio di creare obblighi permanenti coperti da entrate non ricorrenti. **La sfida della sostenibilità è allora soprattutto una sfida di composizione dei proventi**: aumentare il peso delle entrate stabili e diversificate rispetto a quelle volatili e vincolate.

Il terzo elemento di attenzione riguarda la **dimensione dell'ateneo**. UniUrb conta circa 13.000 iscritti: una dimensione che la Corte dei Conti individua come strutturalmente meno favorevole in termini di ISEF (Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria) rispetto agli atenei con oltre 20.000 studenti, per effetto delle economie di scala sul costo del personale. In un contesto di contrazione demografica, **mantenere una massa critica sufficiente è una variabile finanziaria prima ancora che accademica**.

I NODI CRITICI SPECIFICI

Due nodi definiscono lo spazio di intervento strategico del prossimo sessennio.

Il primo è **lo squilibrio crescente tra oneri strutturali e finanziamento ordinario**. Il finanziamento pubblico è la risorsa fondamentale e irrinunciabile di un ateneo statale: è il riconoscimento del valore pubblico della formazione e della ricerca universitaria e il suo rafforzamento è una responsabilità che spetta allo Stato. **Il problema è che i costi strutturali degli atenei (personale, energia, servizi) crescono più rapidamente delle risorse che il finanziamento pubblico garantisce in termini reali**. Un caso emblematico riguarda l'indicatore sul costo del personale: a partire dal 2024, gli **scatti stipendiali e gli adeguamenti ISTAT degli stipendi**, voci che in precedenza erano finanziate con fondi separati, **sono stati incorporati nell'FFO senza un corrispondente aumento del fondo complessivo**. Il risultato è un peggioramento dell'indicatore non per effetto di scelte dell'ateneo, ma di una modifica delle regole di calcolo. È importante saper distinguere e comunicare con chiarezza, anche nei confronti del Ministero, quando il peggioramento di un indicatore dipende da scelte dell'ateneo e quando invece da modifiche delle regole decise a livello nazionale.

Il secondo è **la programmazione del reclutamento come strumento di sviluppo e di equità interna**. Il personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo-bibliotecario è la risorsa più preziosa di un ateneo: **non una voce di costo da contenere, ma la condizione stessa della qualità della formazione e della ricerca**. La sfida non è ridurre il reclutamento, ma programmarlo con una visione di lungo periodo che tenga insieme le esigenze di sviluppo dell'offerta formativa e della ricerca e la sostenibilità finanziaria dell'ateneo. Sul piano dell'**equità interna**, vanno considerate con attenzione le aspettative di progressione di carriera di quanti già lavorano nell'Ateneo. In un sistema universitario in cui la mobilità tra atenei è reale e crescente, una programmazione che non offra prospettive chiare rischia di spingere i più capaci verso sedi percepite come più promettenti. Trattenere i talenti già presenti è una priorità tanto quanto attrarne di nuovi.

Le strategie di UniUrb per governare la sfida della sostenibilità economico-finanziaria

STRATEGIA A – RAFFORZARE I PROVENTI PROPRI: PIÙ AUTONOMIA, STESSA MISSIONE PUBBLICA

Il finanziamento pubblico rimane la base irrinunciabile su cui si regge la missione di un ateneo statale. **Rafforzare i proventi propri non significa sostituire questa base, né rinunciare a rivendicarne il pieno sviluppo** nei confronti del Ministero: significa costruire una capacità aggiuntiva che ampli i margini di autonomia programmatica dell'ateneo e riduca la sua esposizione alle oscillazioni di un sistema di finanziamento che, come si è visto, tende a irrigidirsi nella composizione pur crescendo in termini nominali. UniUrb ha già compiuto passi significativi in questa direzione: nel 2025 i proventi propri hanno raggiunto i 22,7 milioni di euro, pari al 24% del totale, con una crescita del +13% rispetto all'anno precedente. **L'obiettivo del prossimo sessennio è consolidare e ampliare questa traiettoria**, sviluppando in modo sistematico le tre principali leve di entrata propria: bandi competitivi nazionali ed europei, ricerca e servizi in conto terzi, trasferimento tecnologico, formazione continua e lifelong learning.

I bandi competitivi nazionali ed europei (PRIN, ERC, Horizon Europe, Fondo Italiano per la Scienza) rappresentano la leva più strategica tra i proventi propri, perché hanno una doppia valenza. Da un lato portano risorse dirette per finanziare personale, infrastrutture e attività di ricerca che altrimenti graverebbero sul bilancio ordinario. Dall'altro, la capacità di attrarre finanziamenti competitivi entra nel calcolo della quota premiale dell'FFO: crescere su questo fronte significa quindi migliorare anche il finanziamento ordinario futuro. **È, anzi, un investimento a triplo ritorno in quanto rafforza simultaneamente la qualità della ricerca, la reputazione dell'istituzione e la sostenibilità finanziaria.**

UniUrb ha ancora margini significativi di crescita su questo fronte, e svilupparli deve essere una priorità esplicita del prossimo sessennio: attraverso il sostegno alla progettazione europea, il rafforzamento dei servizi di supporto alla ricerca e l'incentivazione interna alla partecipazione ai bandi più competitivi.

La ricerca in conto terzi – contratti con imprese, enti pubblici, fondazioni – è la fonte più immediatamente sviluppabile per un ateneo multidisciplinare come UniUrb, che può offrire competenze in ambiti molto diversi. Il patrimonio di relazioni costruito con i progetti PNRR è una base da consolidare in accordi stabili, per evitare che sia disperso alla fine dei finanziamenti straordinari.

La formazione continua, come argomentato nella sfida sul disallineamento formazione-lavoro, è al tempo stesso una risposta a una domanda sociale e una fonte di entrata strutturale. Master executive, microcredenziali, corsi di aggiornamento professionale destinati al tessuto imprenditoriale e professionale marchigiano e extraregionale: sono proventi propri, flessibili e non soggetti ai vincoli dell'FFO o della contribuzione studentesca ordinaria.

STRATEGIA B – PROGRAMMAZIONE DEL RECLUTAMENTO: SVILUPPO, EQUITÀ INTERNA E SOSTENIBILITÀ

Una **programmazione del reclutamento efficace** è uno degli strumenti più importanti per il futuro di UniUrb, tanto sul piano accademico quanto su quello finanziario. Il punto di partenza è il riconoscimento che le tre dimensioni da tenere in equilibrio – **sviluppo dell'offerta formativa e della ricerca, sostenibilità dei conti, equità** verso chi è già in organico – non sono in contraddizione tra loro: sono le tre facce di una stessa responsabilità di governo. Sul piano dello **sviluppo**, la programmazione deve essere orientata dalle aree disciplinari in cui UniUrb ha una presenza da rafforzare e da quelle in cui emergono nuove opportunità di ricerca e formazione, coerenti con la vocazione multidisciplinare dell'ateneo. Sul piano dell'**equità interna**, vanno considerate con attenzione le aspettative di progressione di carriera dei ricercatori a tempo determinato e dei docenti già in organico: una programmazione che non tenga conto di queste aspettative è iniqua e controproducente per il clima interno, per la valorizzazione del lavoro svolto e per la capacità di trattenere i talenti.

Sul piano della **sostenibilità**, va costruita una pianificazione che guardi a un orizzonte di lungo periodo, integrando le proiezioni demografiche, le dinamiche dell'FFO e l'evoluzione dell'offerta formativa. Questo non significa subordinare le scelte accademiche ai vincoli finanziari, ma significa far dialogare le due dimensioni in modo esplicito e trasparente, così da armonizzarsi quando i margini si restringono.

Anche il **reclutamento del personale tecnico, amministrativo, bibliotecario** richiede una pianificazione strategica chiara e coerente con le prospettive di sviluppo dell'Ateneo, al di là della gestione del turn-over. La trasformazione digitale dei processi amministrativi può aumentare l'efficienza e valorizzare le competenze esistenti, orientandole verso compiti a più alto valore aggiunto. Investire nella formazione del personale in organico è spesso più efficace e più equo che reclutare nuove figure ogni volta che emerge una nuova competenza necessaria. Perché queste scelte producano i risultati attesi, è importante che i criteri che le guidano siano limpidi e condivisi: comunicare con chiarezza le ragioni del modello organizzativo e delle decisioni che ne derivano è una condizione essenziale per avere un clima di fiducia e di motivazione all'interno della comunità del personale tecnico-amministrativo.

STRATEGIA C – GOVERNANCE FINANZIARIA: MONITORAGGIO, TRASPARENZA E COMUNICAZIONE COME RISORSE STRATEGICHE

La solidità finanziaria di UniUrb è il risultato di una gestione efficace e di un costante monitoraggio degli indicatori di bilancio. **Questa cultura va preservata e istituzionalizzata**, trasformandola da pratica della gestione corrente in struttura di governance permanente. Il rischio, per un ateneo che è abituato a bilanci positivi, è la sottovalutazione dei segnali deboli: costi che crescono più velocemente dei proventi, proventi PNRR che si esauriranno, iscritti che calano gradualmente. Nessuno di questi segnali è allarmante preso singolarmente; combinati insieme, in uno scenario avverso, possono generare pressioni finanziarie significative in tempi relativamente brevi.

Il prossimo sessennio richiede un investimento esplicito in **capacità di pianificazione finanziaria pluriennale**: scenari di medio termine che integrino le proiezioni demografiche, le dinamiche dell'FFO, l'evoluzione del costo del personale e le opportunità di proventi propri. Non si tratta di prevedere il futuro, ma di affinare la capacità di riconoscere tempestivamente i cambiamenti e di reagire con decisioni graduali anziché con aggiustamenti di emergenza.

La governance finanziaria include anche la **qualità della comunicazione esterna** sui risultati di bilancio. Un ateneo che sa rendere leggibili e comprensibili i propri dati finanziari a docenti, studenti, personale tecnico e amministrativo, famiglie, imprese, istituzioni, costruisce fiducia e credibilità. **La trasparenza** non è solo un obbligo normativo: **è uno strumento di posizionamento strategico**.

La sfida della sostenibilità economico-finanziaria non è solo una sfida di bilancio: è una sfida di visione. Amministrare le risorse con saggezza non significa rinunciare all'ambizione; significa costruire le condizioni affinché l'ambizione sia praticabile nel tempo. **UniUrb entra nel prossimo sessennio con una posizione finanziaria solida: il compito è non darla per scontata, ma usarla come leva per costruire un'autonomia crescente rispetto alle incertezze del finanziamento pubblico e alle pressioni strutturali del sistema.**

Quarta Sfida. Il disallineamento tra formazione e mercato del lavoro

Il sistema universitario italiano è chiamato a formare persone per un mercato del lavoro che cambia a un ritmo che non ha precedenti nella storia economica moderna. Non si tratta di un cambiamento graduale o ciclico: le trasformazioni in atto – digitale, tecnologica, ambientale – sono continue, cumulative e acceleranti. Esse ridefiniscono in profondità non solo le professioni, ma soprattutto la natura delle competenze che rendono le persone occupabili, adattabili e capaci di orientarsi nella complessità. Per le università italiane, questa sfida si traduce in una pressione strutturale sull'offerta formativa, sui metodi didattici e sul rapporto con il mondo produttivo: **continuare a trasmettere saperi disciplinari consolidati è necessario ma non sufficiente**. La domanda che si apre è se il sistema universitario sia in grado di rispondervi con la velocità e la flessibilità che il momento richiede.

IL CONTESTO: UN MISMATCH STRUTTURALE TRA FORMAZIONE E LAVORO

Secondo il Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum, circa il **39% delle competenze chiave richieste nei lavori attuali è destinato a cambiare entro il 2030**, sotto la spinta dell'intelligenza artificiale, della digitalizzazione estesa e della transizione verde. Questo dato non riguarda solo i settori tecnologici: investe la salute, l'istruzione, i servizi professionali, l'energia, la manifattura avanzata.

Il cambiamento più profondo non riguarda tanto i singoli mestieri quanto la **natura delle competenze strategiche**. Se oggi il mercato del lavoro valorizza comunicazione verbale e scritta, lavoro di squadra, pianificazione e adattabilità, nel prossimo futuro diventeranno centrali competenze di ordine superiore: la sense-making (capacità di attribuire significato a informazioni complesse), il pensiero computazionale, la gestione del carico cognitivo, la competenza interculturale, la collaborazione virtuale, la transdisciplinarietà e il design mindset. Non si tratta di abilità puramente tecniche: sono capacità cognitive, relazionali e culturali che consentono di operare efficacemente in contesti incerti, digitalizzati e globali.

Le previsioni di Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) indicano che la natura dei lavori continuerà a evolversi fino al 2035, con una crescente domanda di occupazioni qualificate e un progressivo spostamento

verso profili che combinano competenze tecniche e trasversali. L'automazione tende a sostituire attività ripetitive e standardizzabili, mentre aumenta il valore di ciò che le macchine non possono facilmente replicare: **pensiero critico, capacità interpretativa, creatività, giudizio etico, comprensione dei contesti sociali e culturali.**

In questo scenario, le imprese italiane segnalano difficoltà crescenti nel reperire profili adeguati non tanto per mancanza di titoli di studio, quanto per la carenza di queste competenze trasversali avanzate. Secondo i dati del Sistema informativo Excelsior (novembre 2025), le aziende italiane prevedono di assumere oltre 67.000 laureati al mese, ma dichiarano difficoltà di copertura per il **50,6% delle posizioni ricercate** – un dato significativamente superiore alla media generale del 45,7% per tutti i livelli di istruzione. Il paradosso è rilevante: **più formazione non corrisponde automaticamente a maggiore occupabilità se le competenze non sono quelle richieste.**

Le difficoltà di reperimento variano in modo significativo per area disciplinare: nell'ambito sanitario e paramedico la difficoltà raggiunge il **66%**, nell'ingegneria il **58%**, nell'insegnamento e formazione il **52%**, nelle scienze matematiche, fisiche e informatiche il **50%**. Anche nei settori dove si laureano più persone, il disallineamento tra profili disponibili e profili richiesti resta una variabile strutturale del mercato del lavoro italiano.

Il mismatch ha inoltre una dimensione temporale che aggrava il problema: i cicli di progettazione e accreditamento dei corsi di laurea richiedono almeno un anno, spesso di più. In un mercato del lavoro in cui i profili professionali si ridefiniscono in mesi, questa inerzia strutturale del sistema formativo produce uno sfasamento cronico tra ciò che le università offrono e ciò che il sistema produttivo richiede.

UNIURB NEL CONTESTO: LA MULTIDISCIPLINARITÀ COME RISORSA STRATEGICA

In questo quadro, UniUrb si trova in una posizione che ha al tempo stesso una componente di rischio e una di opportunità reale. La sfida del disallineamento tra formazione e mercato del lavoro è comune a tutti gli atenei italiani, ma le sue implicazioni per un ateneo di dimensione media e a vocazione autenticamente multidisciplinare assumono una connotazione specifica.

Il rischio riguarda **la percezione delle competenze formate** in un mercato del lavoro che tende a comunicare in modo semplificato la propria preferenza per profili tecnico-scientifici, penalizzando nella percezione pubblica le aree umanistiche, giuridiche e sociali. UniUrb è esposta a questo rischio per le aree disciplinari in cui la domanda studentesca è più sensibile ai segnali del mercato. Questo rischio si sovrappone alla contrazione già in atto nelle iscrizioni, rendendo urgente una risposta che non sia difensiva ma propositiva.

L'opportunità, al contrario, è più profonda. Le **competenze che diventeranno strategiche entro il 2030** – sense-making, transdisciplinarietà, competenza interculturale, pensiero critico, giudizio etico – trovano in un ateneo che integra scienze naturali e biologiche, discipline umanistiche, giuridiche, economiche e della formazione un terreno particolarmente fertile. **La vocazione multidisciplinare di UniUrb, spesso letta come limite competitivo rispetto agli atenei specializzati, è in realtà una risorsa preziosa in un mercato del lavoro che premia sempre di più la**

capacità di operare trasversalmente tra domini diversi – e che nella combinazione tra rigore metodologico e comprensione dei contesti sociali e culturali individua il profilo professionale più difficile da formare.

UniUrb non è chiamata a inseguire ogni singola professione emergente. Il suo compito è più radicale: **formare menti capaci di comprendere il cambiamento, di governarlo e di orientarlo verso fini socialmente desiderabili.** Ma questo richiede un lavoro esplicito di costruzione del ponte tra ciò che l'ateneo forma e ciò che il mercato del lavoro richiede. Quel ponte non si costruisce da solo: richiede una didattica più orientata ai processi e all'interdisciplinarietà, un rapporto più strutturato con le imprese e con gli ordini professionali del territorio marchigiano, e un'offerta di formazione continua che accompagni le persone lungo tutto l'arco della vita professionale.

Il territorio di riferimento di UniUrb – la regione Marche e più in generale l'asse adriatico – è caratterizzato da un tessuto produttivo di PMI manifatturiere e di servizi avanzati che ha bisogno di competenze che le grandi università metropolitane spesso non presidiano con la stessa prossimità e attenzione. **Questa è una nicchia strategica che UniUrb può occupare con autenticità,** costruendo un rapporto di lunga durata con il sistema produttivo e istituzionale regionale.

I NODI CRITICI SPECIFICI

Tre nodi definiscono lo spazio di intervento del prossimo sessennio.

Il primo è **la velocità di obsolescenza delle competenze.** I corsi universitari, disegnati su cicli pluriennali e vincolati dai quadri regolamentari dell'accreditamento ministeriale, faticano strutturalmente a stare al passo con la trasformazione dei profili professionali. Questo non è un problema di volontà dei docenti o dei dipartimenti: è un limite di sistema che richiede soluzioni sistemiche. Le microcredenziali, i percorsi modulari brevi e la formazione certificabile sono strumenti che possono integrare l'offerta ordinaria con risposte più rapide ai bisogni emergenti del mercato.

Il secondo è **la qualità e la struttura delle esperienze formative con il mondo del lavoro.** I tirocini curriculari rappresentano spesso l'unico contatto organizzato tra studenti e imprese, ma la loro qualità è estremamente variabile. È necessario progettare modelli di tirocinio in grado di garantire: qualità dei contenuti formativi, attività di mentoring continuo e mirato, coerenza con il percorso di studi. La presenza di ordini professionali e associazioni di categoria come interlocutori strutturati dell'ateneo è una precondizione per costruire esperienze che abbiano valore reale per gli studenti.

Il terzo è **la formazione continua come missione ancora incompiuta.** Il mondo del lavoro non è più scandito da fasi lineari: la laurea non è un punto d'arrivo, ma un passaggio all'interno di percorsi di apprendimento che durano tutta la vita. Eppure, la formazione universitaria degli adulti in età lavorativa rimane in Italia strutturalmente marginale rispetto agli altri paesi europei. UniUrb ha le competenze e il radicamento territoriale per colmare questo gap, ma richiede un investimento deliberato che vada oltre l'offerta residuale di master e corsi singoli.

Le strategie di UniUrb per rispondere alla sfida del disallineamento tra formazione e mercato de lavoro

STRATEGIA A — RIPENSARE LA DIDATTICA: FLESSIBILITÀ, INTERDISCIPLINARITÀ, ORIENTAMENTO AI PROCESSI

Preparare le nuove generazioni non significa soltanto trasmettere saperi disciplinari consolidati. Questi restano fondamentali, ma vanno integrati con competenze che permettano di attraversare carriere non lineari e contesti professionali in continua trasformazione. Questo implica un **ripensamento del modello formativo**: una didattica più flessibile e orientata ai processi; una maggiore interazione tra formazione, ricerca e mondo del lavoro; un'attenzione mirata ai modelli di tutoraggio; lo sviluppo di percorsi interdisciplinari e transdisciplinari che mettano in dialogo saperi oggi ancora troppo compartimentati tra loro.

Per UniUrb, il cui punto di forza è proprio la coesistenza di molte aree disciplinari, questa direzione non è un cambiamento di identità: è il potenziamento consapevole di ciò che l'ateneo già è. La transdisciplinarietà come metodo, la competenza interculturale come orizzonte, il pensiero critico come obiettivo formativo trasversale: sono le dimensioni su cui UniUrb può formare **laureate e laureati capaci non solo di usare le tecnologie, ma di interpretarne criticamente l'impatto sociale, culturale ed etico**. In questo, la presenza di corsi scientifici accanto a quelli umanistici non è una contraddizione da gestire, ma una risorsa da mettere a sistema: **la capacità di far dialogare il metodo delle scienze sperimentali con l'analisi delle scienze sociali e umane è precisamente ciò che il mercato del lavoro più avanzato fatica a trovare**.

Sul piano operativo, questo si traduce nella promozione di moduli interdisciplinari condivisi tra più corsi di laurea; nello sviluppo di laboratori didattici che simulino contesti professionali reali; nel rafforzamento delle competenze digitali trasversali come parte integrante di ogni percorso di studio, e non come insegnamenti separati e aggiuntivi.

STRATEGIA B — QUALITÀ DELLE ESPERIENZE CON IL MONDO DEL LAVORO: TIROCINI, ORDINI PROFESSIONALI, COOPERAZIONE STRUTTURATA CON LE IMPRESE

Il rapporto con il mondo del lavoro non può essere lasciato all'iniziativa individuale dei singoli dipartimenti o alle convenzioni di tirocinio stipulate in modo episodico. UniUrb deve costruire una **cooperazione strutturata con imprese, istituzioni pubbliche e attori, a partire dal territorio marchigiano**, capace di superare la frammentazione delle iniziative attuali e di generare relazioni stabili nel medio-lungo periodo.

È necessario innanzitutto definire standard minimi chiari per i tirocini: contenuti formativi espliciti, tutoraggio effettivo, coerenza con il percorso di studi e valutazione sistematica dell'esperienza. Un tirocinio che forma è un servizio allo studente: è un costo per lui e per l'ateneo, in termini di tempo e di fiducia.

Un lavoro strutturato con la Camera di Commercio delle Marche, le associazioni

di categoria, gli ordini professionali e gli altri attori delle professioni regolamentate rappresenta un'interfaccia essenziale tra università e mercato del lavoro regionale. Questi interlocutori devono essere partner attivi nella progettazione dei percorsi formativi, nella definizione dei contenuti dei tirocini e nell'orientamento degli studenti verso le professioni in trasformazione.

Il tessuto produttivo marchigiano, fatto di PMI manifatturiere nei settori della moda, della meccanica, del mobile, ma anche di imprese di servizi avanzati e di un'economia turistica e culturale in crescita, **esprime una domanda di competenze trasversali** che il sistema universitario regionale può soddisfare in modo distintivo. UniUrb deve trasformare la prossimità geografica e culturale con questo territorio in **una relazione istituzionale stabile**, attraverso accordi quadro pluriennali che vadano oltre la logica dei singoli progetti e consentano ricerca congiunta, formazione co-progettata e trasferimento di conoscenza continuativi.

STRATEGIA C — FORMAZIONE CONTINUA E LIFELONG LEARNING: APRIRE L'UNIVERSITÀ ALLA VITA PROFESSIONALE DEL TERRITORIO

Il mondo del lavoro, delle professioni e della conoscenza non è più scandito da fasi lineari. La laurea non rappresenta più un punto di arrivo, ma un passaggio all'interno di percorsi di apprendimento continuo che accompagnano le persone lungo tutto l'arco della vita. **Il lifelong learning non deve essere concepito come un'attività accessoria**: è una dimensione strutturale della missione universitaria contemporanea.

In un contesto produttivo come quello marchigiano e dell'asse adriatico, la formazione continua universitaria può diventare una **leva strategica per sostenere la competitività economica, l'innovazione sociale e la coesione territoriale**. I dati disciplinari indicano l'area Economica, Giuridica e Sociale come quella con la maggiore domanda potenziale di aggiornamento professionale: è anche una delle aree in cui UniUrb ha una presenza consolidata.

Per UniUrb questo significa sviluppare master brevi, certificazioni professionali e percorsi modulari — in presenza e online — pensati per lavoratori e professionisti, con accordi strutturali con imprese, ordini professionali, enti pubblici regionali e istituzioni formative. Fare formazione continua significa per UniUrb essere un'università che non finisce con la laurea: che accompagna le persone, resta nel territorio, genera valore nel tempo.

STRATEGIA D — MICROCREDENZIALI E PERCORSI CERTIFICABILI: RISPONDERE ALLA VELOCITÀ DEL CAMBIAMENTO

Il futuro della formazione passa anche da percorsi brevi, capitalizzabili, trasferibili e cumulabili. Le microcredenziali — certificazioni strutturate e modulari, riconoscibili nel mercato del lavoro — rimangono largamente inutilizzate nel sistema universitario italiano, in attesa di una definizione comune europea che presto arriverà. **Essere presenti con un'offerta strutturata prima che questa definizione si consolidi significa guadagnare posizionamento in un mercato in forte espansione**.

Per UniUrb, le microcredenziali rappresentano uno strumento strategico di upskilling e reskilling: l'upskilling rafforza competenze già possedute per affrontare trasformazioni tecnologiche e organizzative sempre più rapide; il reskilling offre la possibilità di acquisire nuovi saperi a chi deve riposizionarsi professionalmente o affrontare cambiamenti strutturali nel proprio lavoro.

A differenza dei corsi singoli, le microcredenziali permettono di certificare formalmente le competenze acquisite, attraverso attestati strutturati e open badge digitali pensati per essere utilizzati nella costruzione dei curricula professionali. UniUrb può così offrire percorsi chiari, leggibili e riconoscibili senza snaturare la propria missione formativa, costruendo un modello in cui professionisti, alumni e studenti possano **tornare all'università più volte** senza dover ricominciare da zero, accumulando nel tempo un profilo formativo personalizzato e certificato.



Le Direzioni che Contano

Alcune delle sfide più importanti per UniUrb non si misurano con gli indicatori ministeriali: riguardano la qualità della vita di chi studia e lavora in questo ateneo, il modo in cui le decisioni vengono prese e comunicate, la coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche quotidiane. Sono le direzioni che danno forma all'ateneo come comunità prima ancora che come istituzione. Direzioni trasversali alle tre missioni, presenti in ogni scelta di governo, decisive per il senso di appartenenza e la fiducia reciproca che tengono insieme una comunità piccola come la nostra.

Il benessere: un ateneo che si prende cura di chi a UniUrb studia e lavora

UniUrb è un ateneo a misura d'uomo e questo costituisce un tratto distintivo. Le dimensioni contenute rendono possibile qualcosa che nelle grandi università rimane spesso un proposito astratto: conoscere davvero le persone, intercettare i segnali di disagio prima che diventino crisi, costruire ambienti di lavoro e di studio in cui ci si senta riconosciuti.

Il **benessere della popolazione studentesca** è una priorità che non si esaurisce nel diritto allo studio in senso stretto (borse, mensa, alloggi, esoneri) bensì comprende la qualità degli spazi, il benessere fisico e psicologico, la possibilità di costruire relazioni, di partecipare a eventi e attività culturali e sportive. La generazione che oggi frequenta l'università porta con sé le fragilità di anni segnati da una crescente difficoltà a instaurare relazioni reali. UniUrb si impegna a rafforzare i servizi di ascolto e sostegno psicologico già esistenti, renderli meglio conosciuti e più facilmente accessibili, e costruire spazi – fisici e simbolici – in cui la vita universitaria non si riduca alla frequenza delle lezioni.

Il **benessere del personale docente e ricercatore** passa anzitutto dal riconoscimento del loro lavoro, svolto spesso in condizioni di sovraccarico, con processi burocratici che sottraggono tempo alla ricerca e alla didattica, in spazi non sempre adeguati. Semplificare le filiere amministrative, liberare tempo per il lavoro intellettuale, migliorare gli ambienti sono interventi concreti che incidono sulla qualità del lavoro quotidiano e sul senso di appartenenza all'ateneo.

Il **benessere del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** richiede un'attenzione specifica e, prima ancora, un riconoscimento esplicito. UniUrb può contare su persone che hanno costruito nel tempo un legame autentico con questo ateneo, un senso di affezione che è una risorsa preziosa e rara. Negli ultimi anni questo legame ha vissuto momenti di tensione, in parte per effetto di un sistema universitario che ha moltiplicato le richieste gestionali e amministrative, scaricando sulle persone un carico crescente; in parte per la percezione di non essere sufficientemente ascoltati e valorizzati. Entrambe le ragioni meritano di essere affrontate con serietà. A UniUrb **le persone contano**, ciascuna come portatrice di un valore proprio. **Ascoltare** non è un atto di cortesia: **è un modo per lavorare meglio**.

Avere cura delle relazioni non è un'attitudine personale di chi governa, **è la condizione perché ognuno possa esprimere il proprio valore.**

L'inclusione: aperti a tutti e attenti a ciascuno

L'inclusione non è un adempimento normativo, è la condizione perché l'università sia davvero pubblica, davvero aperta, davvero utile. UniUrb ha già una tradizione in questo ambito: nei servizi per studenti con disabilità e DSA o con Bisogni Educativi Speciali, nell'attenzione alle fragilità economiche, ma molto resta da fare per passare a una **cultura dell'inclusione strutturalmente incorporata** nell'ateneo.

Sul fronte della **disabilità e dei DSA**, gli interventi devono riguardare i supporti didattici e gli ausili tecnici, l'accessibilità fisica degli spazi, un tema critico in un ateneo distribuito in edifici storici vincolati, così come la formazione del personale docente e amministrativo, perché l'inclusione efficace non dipende solo dai servizi dedicati ma da come ciascuno svolge il proprio lavoro quotidiano.

Sul fronte della **fragilità economica e sociale**, la No Tax Area e le borse di studio sono strumenti essenziali che vanno difesi, ma l'inclusione economica passa anche per scelte meno visibili: la disponibilità di spazi di studio aperti e ben attrezzati, la flessibilità nell'organizzazione della didattica per chi lavora, la chiarezza e la tempestività delle comunicazioni sui benefici disponibili.

Sul fronte dell'**accoglienza degli studenti internazionali**, UniUrb ha margini di miglioramento significativi: dall'orientamento all'arrivo alla vita quotidiana in una città piccola e non sempre attrezzata per l'eterogeneità culturale. Essere un ateneo internazionale non significa solo attirare studenti dall'estero: significa essere in grado di accoglierli davvero.

Welfare: piccolo ateneo, grande cura

UniUrb non dispone delle risorse di un grande ateneo per costruire un welfare aziendale strutturato. Ma le dimensioni contenute e il radicamento nella città sono, anche su questo fronte, un vantaggio da sfruttare. Il welfare che possiamo offrire non è fatto di pacchetti contrattuali (essi dipendono da contratti nazionali su cui l'ateneo non può far leva), bensì di **attenzione concreta alle condizioni di vita e di lavoro** delle persone.

Per il **personale TAB e i collaboratori ed esperti linguistici**, i cui contratti nazionali prevedono trattamenti retributivi modesti e non modificabili dall'Ateneo, la strada è quella delle **misure complementari**: convenzioni con servizi locali, agevolazioni per la mobilità, supporto alla genitorialità, flessibilità nell'organizzazione del lavoro (smart working e conciliazione vita-lavoro). Su alcune di queste direzioni UniUrb può agire anche in raccordo con il Comune di Urbino e con altri soggetti del territorio, costruendo una rete di benefici condivisi che nessun attore da solo potrebbe sostenere. Fondamentale, in questa direzione, anche investire sullo sviluppo professionale del personale secondo una logica che non si esaurisca nei percorsi formativi tradizionali, ma valorizzi le risorse già presenti nell'istituzione: pratiche di apprendimento organizzativo come il mentoring tra pari, il job shadowing e il job

rotation – la rotazione orizzontale o verticale tra ruoli diversi – scelte insieme al personale stesso, possono contribuire a costruire una visione più ampia del proprio lavoro e un senso di appartenenza più profondo all'ateneo.

Il welfare degli studenti si intreccia inscindibilmente con il diritto allo studio. Il budget destinato al sostegno agli studenti – oltre 6,1 milioni di euro allocati nel 2025 – va difeso e potenziato. Ma le risorse interne non bastano: l'emergenza alloggi, il potenziamento di mense, trasporti e aule studio richiedono patti strutturali con il Comune di Urbino e gli enti regionali. L'ateneo deve farsi promotore attivo di queste alleanze, semplificare l'accesso ai benefici esistenti – spesso poco conosciuti – e continuare a cercare convenzioni che allarghino concretamente le opportunità per chi studia a Urbino. Rientra in questa visione anche il sostegno all'attività fisica e sportiva: lo sport è un potente strumento di benessere, di socialità e di contrasto al disagio, e UniUrb deve rendere la pratica sportiva più accessibile a tutta la comunità universitaria.

In entrambi i casi, il presupposto è lo stesso: sapere di cosa hanno bisogno le persone. Il welfare non si progetta a tavolino: si costruisce ascoltando, rilevando i bisogni reali, aggiornando le risposte nel tempo.

Parità di genere: da impegno a cultura

UniUrb ha già costruito una base solida: dal primo Bilancio di Genere nel 2020, l'ateneo produce annualmente un'analisi di contesto disaggregata per genere e il **Gender Equality Plan 2025-2027** pianifica azioni concrete su cinque aree: equilibrio vita-lavoro, rappresentanza negli organi decisionali, reclutamento e carriere, integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella formazione, contrasto alla violenza di genere. Il prossimo mandato eredita questo patrimonio e si impegna a portarlo avanti con continuità.

Alcune direzioni meritano attenzione particolare. La **rappresentanza**: la sottorappresentazione femminile nelle posizioni apicali richiede interventi tesi all'equilibrio di genere. Le **carriere**: mentoring per le ricercatrici, formazione su competenze specifiche, orientamento contro gli stereotipi di genere nelle scelte disciplinari sono tutti strumenti che producono effetti nel medio periodo e, dunque, da coltivare con costanza. La **conciliazione**: le misure già avviate come il centro estivo Giovanissimi UniUrb, gli spazi per l'allattamento, il sostegno alla genitorialità, il diritto alla disconnessione digitale, vanno consolidate e rese più conosciute.

La parità di genere è più di una sezione del programma: è una lente attraverso cui guardare tutte le scelte di governo.

Essere informati: dati accessibili per una comunità consapevole

Un ateneo che vuole essere governato bene deve essere governato con dati affidabili. Ma la cultura del dato non può fermarsi agli strumenti tecnici né restare confinata ai livelli apicali della governance. Perché produca davvero valore, deve diventare **patrimonio condiviso della comunità**.

Questo significa due cose distinte ma complementari. Da un lato, **rendere disponibili le informazioni** sulla vita dell'ateneo in modo sistematico e tempestivo – non solo agli organi istituzionali ma all'intera comunità di docenti, ricercatori, personale TAB e studenti. Dall'altro, **fare in modo che i dati siano leggibili**: non tutti hanno la stessa familiarità con indicatori, metriche, rendiconti, e rendere i dati accessibili significa anche saperli raccontare con chiarezza, spiegando le difficoltà e i limiti oltre che i risultati.

Una comunità consapevole è una comunità che comprende le scelte di chi governa, che può contribuire a migliorarle, che si sente parte di un progetto comune. La **comunicazione che informa davvero**, che va oltre la vetrina istituzionale, è una forma di rispetto verso le persone e una condizione per la partecipazione alla vita dell'ateneo.

Sostenibilità ambientale: da impegno a pratica misurabile

UniUrb ha già imboccato questa strada. L'adesione alla **Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)**, il monitoraggio annuale delle emissioni di gas climalteranti, il contratto con A2A per la fornitura di energia elettrica prodotta al 100% da fonti rinnovabili, l'installazione di nuovi impianti fotovoltaici, gli interventi di sostituzione dei vecchi sistemi di illuminazione: sono passi concreti, non dichiarazioni di intenti. Lo testimonia anche il posizionamento nella classifica internazionale **UI GreenMetric**, dove UniUrb ha guadagnato 146 posizioni in un solo anno, collocandosi quattordicesima in Italia, con un'eccellenza riconosciuta nell'area Energy and Climate Change.

Il cammino da fare è ancora lungo, come mostra con onestà il terzo resoconto annuale delle emissioni. Il consumo energetico di alcuni edifici richiede interventi strutturali, la mobilità rimane un ambito critico, le abitudini di stampa del personale sono ancora lontane dagli obiettivi. Ma avere dati precisi su questi problemi è già una risorsa: permette di definire priorità, misurare i progressi, rendere conto alla comunità dei risultati.

Le direzioni su cui lavorare nel prossimo sessennio sono chiare. Sul fronte **energetico**: proseguire nell'efficientamento degli edifici, con attenzione particolare agli impianti di riscaldamento e climatizzazione, oggetto di segnalazioni diffuse, e ampliare la quota di energia autoprodotta da fonti rinnovabili. Sul fronte della **mobilità**: dare attuazione a un primo Piano Spostamenti Casa Lavoro, costruito a partire dalla ricerca Casa, Città, Campus, prima indagine sistematica sulle abitudini di spostamento dell'intera comunità universitaria, condotta nell'ambito del Gruppo di Lavoro RUS "Mobilità". Lo studio restituisce un quadro preciso delle sfide specifiche di Urbino: città collinare, priva di stazione ferroviaria, in cui la dipendenza dall'auto privata è forte e i disincentivi economici al parcheggio risultano meno efficaci che altrove. Le direttrici di intervento più promettenti sono il potenziamento del trasporto su gomma, il miglioramento della mobilità pedonale e ciclabile e, soprattutto, la pianificazione integrata con il Comune di Urbino, che la normativa sul Piano Spostamenti Casa Lavoro rende oggi possibile e opportuna. Navette dedicate, car pooling, politiche di sensibilizzazione: sono misure che richiedono collaborazione tra enti, non solo decisioni interne all'ateneo.

Trasversale a tutto è la **cultura della sostenibilità**: non come obbligo normativo ma come modo di abitare l'ateneo. UniUrb ha già costruito iniziative di sensibilizzazione apprezzate: dal Cammino del Duca al progetto Ciclo Sostenibile, da Green Circle alle campagne nazionali cui l'ateneo ha aderito. Questo insieme di iniziative, spesso generate dal basso, merita di essere sostenuto, coordinato e reso più visibile.

Tre Missioni, un Ateneo

La Didattica. Il luogo dove si fa esperienza del sapere

La didattica è il cuore visibile dell'università: è l'incontro quotidiano tra chi insegna e chi apprende, tra la conoscenza prodotta dalla ricerca e la capacità di darle senso e applicazione nel mondo. Per questo non basta che la didattica funzioni: deve essere pensata, curata, rinnovata. Deve essere in grado di formare persone capaci di orientarsi in un contesto in rapida e continua trasformazione, di porre domande prima ancora che di trovare risposte, di collaborare con gli altri e di esercitare un giudizio critico autonomo.

La domanda che orienta la nostra visione non è cosa insegniamo, ma come apprendiamo insieme. UniUrb vuole essere non solo il luogo dove si trasmette il sapere, ma **il luogo dove si fa esperienza del sapere**: dove i contenuti delle discipline vengono presentati come un sistema di strumenti per comprendere problemi reali, leggere il mondo, costruire conoscenza nuova. Un luogo dove si impara non solo cosa **le discipline dicono**, ma come **funzionano** – come creano i loro oggetti, come avanzano le loro domande, come si connettono ai problemi della nostra società e del nostro pianeta.

LA QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA: RINNOVAMENTO E COERENZA

Un'offerta formativa di qualità è **coerente** con la vocazione dell'ateneo, **aggiornata** rispetto alle trasformazioni in corso e **pragmatica**, capace di mostrare agli studenti il nesso tra ciò che studiano e ciò che accade nel mondo. UniUrb ha il vantaggio di essere un ateneo multidisciplinare a misura d'uomo: ciò significa che i confini tra discipline sono più permeabili, che i docenti si conoscono tra loro, che è possibile progettare percorsi che mettano davvero in dialogo saperi diversi senza che rimangano esercizi formali.

Il rinnovamento dell'offerta formativa riguarda sia l'apertura di nuovi corsi di laurea sia la capacità di aggiornare continuamente i corsi esistenti in dialogo con le parti interessate: il mondo del lavoro, gli ordini professionali, gli alumni, gli studenti stessi. Il Rapporto ANVUR di accreditamento periodico (ottobre 2025) ha riconosciuto come punto di forza di UniUrb proprio questa capacità di consultazione strutturata con gli stakeholder e di revisione dei profili formativi. È una buona base su cui costruire.

In questo ambito, UniUrb può contare su un'area di reale eccellenza: i percorsi per la formazione iniziale e l'abilitazione all'insegnamento nella scuola secondaria. Si tratta di un elemento strategico fondamentale, sia per il presente sia per il futuro dell'ateneo, che va supportato con risorse e una struttura adeguata per preservare il vantaggio competitivo che UniUrb si è già guadagnata concretamente.

La qualità dell'offerta formativa si misura anche sugli esiti: quanti studenti completano il percorso nei tempi previsti, come si collocano nel mercato del lavoro, come valutano la propria esperienza formativa a distanza di anni. **Il cruscotto dinamico per il monitoraggio delle carriere degli studenti**, segnalato come buona prassi dall'ANVUR per il corso di Economia e Management, rappresenta uno strumento di governo e di cura che è stato messo a disposizione di tutti i corsi dell'Ateneo.

INCLUSIONE E DIRITTO ALLO STUDIO: NESSUNO RESTI INDIETRO

Una didattica di qualità è una didattica accessibile. **L'inclusione** non è un servizio aggiuntivo per chi ha bisogni speciali: **è una dimensione strutturale di qualsiasi contesto formativo che prenda sul serio la propria missione**. UniUrb ha costruito nel tempo un sistema di supporto agli studenti con disabilità, invalidità e disturbi specifici dell'apprendimento che l'ANVUR ha riconosciuto come adeguato e strutturato: l'Ufficio Inclusione e Diritto allo Studio, il DS-A Studio Lab, i referenti dipartimentali, la Carta dei Servizi. È una base solida, che va mantenuta e rafforzata.

L'obiettivo del prossimo sessennio non è solo garantire i servizi esistenti, ma **diffondere la cultura dell'inclusione a tutti i livelli della didattica**, anche attraverso le azioni del Teaching Learning Centre, perché non basta avere un ufficio dedicato se mancano le condizioni per lavorare bene. Una priorità concreta è dotare l'Ufficio Inclusione di spazi adeguati: le attività di consulenza richiedono ambienti che garantiscano riservatezza e dignità agli studenti che vi si rivolgono.

L'inclusione riguarda anche gli studenti lavoratori, quelli con carichi familiari, quelli che vivono lontano e faticano a frequentare con regolarità. Il Rapporto ANVUR ha segnalato qui un'area di miglioramento. UniUrb deve **sviluppare formule didattiche flessibili** che rendano il percorso universitario compatibile con la vita reale di chi studia lavorando. Non si tratta di abbassare gli standard: si tratta di allargare la platea di chi può beneficiarne.

L'ORIENTAMENTO E L'ACCOMPAGNAMENTO: DALLA SCELTA ALL'USCITA

L'esperienza formativa comincia prima dell'iscrizione e continua dopo la laurea. UniUrb deve presidiare entrambe le estremità con la stessa cura che dedica alla didattica in aula.

L'**orientamento in ingresso** va ripensato nelle prassi: non solo Open day e presenza occasionale ai saloni delle scuole, ma orientamento esperienziale e orientamento alla conoscenza. Deve essere un lavoro continuo e strutturato con gli istituti superiori della provincia e della regione e fuori regione: incontri in aula, progetti condivisi, mentorship con studenti universitari, comunicazione diretta con le famiglie. L'obiettivo non è solo reclutare studenti: è aiutarli a fare una scelta consapevole, impostando con loro una relazione di fiducia che cominci prima dell'iscrizione.

Il **tutoraggio in itinere** è una delle leve più efficaci per **ridurre gli abbandoni e sostenere il successo formativo**. Il sistema di tutoraggio di UniUrb, già in parte strutturato, va innovato e rafforzato soprattutto nel primo anno, quello più critico, e va esteso con maggiore attenzione agli studenti in difficoltà e a quelli internazionali, che spesso affrontano sfide specifiche non riconducibili ai soli contenuti disciplinari.

L'**orientamento in uscita** e il **job placement** restano aree in cui UniUrb ha ancora margini di miglioramento, come segnalato anche da ANVUR, a partire dalle pur ricche esperienze in alcune aree. Il rapporto con le imprese, gli ordini professionali e le istituzioni pubbliche del territorio marchigiano e i possibili modelli di azione congiunta vanno oltre i tirocini: occorre costruire reti stabili che permettano a studenti e alumni di essere accompagnati nella transizione verso il lavoro, e all'ateneo di conoscere gli esiti reali della propria formazione per aggiornare i propri percorsi di studio. Il Job Placement contribuisce così alla progettazione dell'offerta formativa.

LE METODOLOGIE DIDATTICHE: PENSARE CON LE TECNOLOGIE, NON PER PENSARE PIÙ VELOCEMENTE MA PER PENSARE MEGLIO

Il rinnovamento metodologico non è un'opzione accessoria: è una condizione della qualità formativa. **Il modo in cui si insegna non è neutro rispetto a ciò che si impara**. Una didattica trasmissiva forma persone capaci di ricevere e ripetere; una didattica attiva, centrata sullo studente, forma persone capaci di elaborare, discutere, produrre. UniUrb ha investito in questa direzione negli anni, con il lavoro del CISDEL: un'esperienza consolidata che oggi è pronta a compiere un salto di qualità.

Il progetto **IDeA – Innovazione, Didattica e Apprendimento**, già presentato in Commissione Didattica e in fase di elaborazione definitiva, rappresenta l'evoluzione del CISDEL in un Teaching and Learning Center (TLC) moderno e integrato. Non più solo un centro di servizi, ma una struttura dedicata allo sviluppo professionale dei docenti – quello che in ambito internazionale si chiama faculty development: un luogo in cui la riflessione sulla didattica diventa pratica condivisa, in cui la ricerca sull'apprendimento informa le scelte metodologiche, in cui si costruisce una comunità accademica consapevole dell'importanza del proprio modo di insegnare quanto dei propri contenuti disciplinari.

Cinque sono le macroaree di competenza della docenza universitaria: **progettazione didattica, metodologie e tecnologie di insegnamento, valutazione e feedback, scholarship didattica e ricerca, sviluppo professionale continuo**. L'obiettivo non è

uniformare gli stili di insegnamento, ma costruire un linguaggio comune attorno alla qualità della didattica, diffondere buone pratiche, sostenere i docenti, soprattutto quelli nelle fasi iniziali della carriera, nell'elaborazione consapevole di un proprio stile di insegnamento fondato su scelte epistemiche e didattiche.

IDeA non agisce in isolamento. La sua efficacia dipende da una rete di collaborazioni interne all'ateneo: in particolare, con il **Sistema Bibliotecario di Ateneo** (SBA) per la progettazione di iniziative formative per studenti e docenti, valorizzando un patrimonio di competenze spesso sottoutilizzato nella didattica; e in raccordo stabile con il **Settore ICT** per i servizi digitali a supporto dell'insegnamento, superando la frammentazione attuale tra assistenza tecnica e innovazione didattica.

Un capitolo a parte merita il rapporto con l'intelligenza artificiale. Con la recente istituzione del **Centro di Ricerca Multidisciplinare sull'Intelligenza Artificiale (AIM-RC)**, UniUrb ha scelto di presidiare questo campo non come consumatore passivo di strumenti, ma come soggetto che produce conoscenza critica sull'IA e sulle sue implicazioni. Nella didattica, questo si traduce in una posizione chiara: usare l'intelligenza artificiale **non per pensare di meno o per pensare più in fretta, ma per pensare meglio**. Gli strumenti di IA possono amplificare le capacità cognitive, liberare tempo per la riflessione profonda, aprire nuove possibilità di personalizzazione dei percorsi di apprendimento. Richiedono, però, consapevolezza critica, competenza metodologica e una guida didattica esperta. È su questo equilibrio che UniUrb intende lavorare, integrando le competenze del Centro AI con quelle di IDeA in un dialogo che attraversi tutte le aree disciplinari.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA: UNA PRIORITÀ DA GOVERNARE

L'internazionalizzazione non è un indicatore da inseguire: **è una dimensione formativa che arricchisce l'esperienza di tutti gli studenti, non solo di chi parte o arriva**. UniUrb ha costruito nel tempo una rete di accordi Erasmus, percorsi di doppio titolo e programmi di mobilità che l'ANVUR ha riconosciuto come punto di forza. Ma i margini di crescita sono ancora significativi, e richiedono scelte precise.

Sul fronte della **mobilità in uscita**, l'obiettivo è aumentare il numero di studenti che vivono un'esperienza internazionale durante il percorso di studi. Non solo attraverso i periodi lunghi, ma anche attraverso i Blended Intensive Programme, che permettono di internazionalizzare anche i percorsi di chi, per ragioni economiche, familiari o di corso di studio, non può partire per un semestre. Una valutazione dell'introduzione di un contributo integrativo di ateneo per le mobilità Erasmus potrebbe ampliare significativamente la platea di chi può usufruire di questa esperienza.

Sul fronte dell'**attrazione di studenti internazionali**, la parola chiave è gestione consapevole. Portare studenti stranieri senza garantire le condizioni per il loro successo formativo produce effetti controproducenti: peggiora gli indicatori, abbassa la qualità percepita dei corsi, e rischia di generare disagio sociale. UniUrb deve investire nel sostegno in ingresso e in itinere, e costruire le condizioni perché gli studenti internazionali si integrino davvero nella vita accademica. La città-campus di Urbino – tranquilla, a misura d'uomo, ricca di storia – è un'attrazione reale per studenti di molti paesi: va raccontata meglio e presidiata con reti di relazioni internazionali solide, costruite nel tempo a partire dagli accordi Erasmus più consolidati e dai legami di ricerca già esistenti. Un presidio essenziale è il sostegno pre-entrata: informazioni

chiare, orientamento dedicato, verifica delle competenze linguistiche e disciplinari prima dell'iscrizione come condizione per **trasformare l'attrazione in successo formativo**.

IL LIFELONG LEARNING: L'UNIVERSITÀ CHE ACCOMPAGNA NEL TEMPO

Laurearsi non significa aver finito di imparare: significa essere pronti a farlo in modo diverso. Il mercato del lavoro, le professioni e i saperi si trasformano con una velocità che nessun percorso di studi triennale o magistrale può interamente anticipare. **La formazione lungo tutto l'arco della vita – il lifelong learning – non è un'attività accessoria dell'università: è parte integrante della sua missione nel ventunesimo secolo.**

UniUrb ha le competenze e il radicamento territoriale per costruire **un'offerta strutturata di formazione continua**, ma richiede una scelta organizzativa esplicita: creare una struttura integrata dedicata al lifelong learning, capace di coordinare le iniziative oggi frammentate tra dipartimenti, Teaching Learning Centre e le attività di alta formazione esistenti. Una struttura che sappia dialogare stabilmente con le imprese marchigiane, gli ordini professionali e gli enti pubblici regionali, progettando percorsi modulari e certificabili pensati per chi lavora e vuole tornare a formarsi. La piattaforma digitale di IDeA, che già gestisce la formazione in modalità blended per docenti e studenti, può diventare l'infrastruttura su cui costruire un'offerta di aggiornamento professionale modulare e certificabile: corsi brevi, microcredenziali, percorsi personalizzabili che consentano a professionisti, alumni e lavoratori di tornare a UniUrb più volte nel corso della vita, accumulando competenze certificate e aggiornate. Come già argomentato nella sezione sulla sostenibilità economico-finanziaria, questi percorsi rappresentano anche una leva di proventi propri che rafforza l'autonomia dell'ateneo.

La didattica che vogliamo costruire a UniUrb non è un sistema di insegnamenti erogati in aula, ma una **comunità di apprendimento**. Una comunità in cui i docenti si interrogano costantemente sul proprio modo di insegnare, in cui gli studenti sono protagonisti attivi del proprio percorso, in cui le tecnologie – compresa l'intelligenza artificiale – sono strumenti al servizio del pensiero e non sostituti di esso. **Una comunità in cui imparare è un'esperienza che vale la pena fare, e che lascia traccia per tutta la vita.**

La Ricerca. La ricerca che vogliamo: libera, aperta, internazionale, valorizzata

La ricerca è la ragione più profonda per cui un'università esiste. Non semplicemente perché produce nuova conoscenza, ma perché la ricerca tiene viva la didattica, impedisce all'insegnamento di cristallizzarsi in un repertorio fisso di nozioni, tiene i docenti in contatto con le domande aperte del proprio tempo.

UniUrb è un ateneo attivo nella ricerca. I numeri del 2025 lo confermano con chiarezza: **1.244 prodotti della ricerca**, per il secondo anno consecutivo zero docenti senza produzione scientifica, **83 progetti PRIN attivi**, **149 progetti finanziati da bandi competitivi** distribuiti su tutti i dipartimenti, il label europeo HR Excellence in Research ottenuto nel 2024. Sono numeri che raccontano un ateneo attivo e produttivo. È una base solida su cui costruire, con metodo e visione.

Le condizioni di lavoro: tempo, spazi, sostegno alla progettazione

Prima di qualsiasi strategia di crescita, c'è una condizione di base: per fare ricerca di qualità servono **tempo, spazi adeguati e accompagnamento**. Tre risorse che nel sistema universitario italiano sono spesso trattate come lussi residuali, da garantire nei margini che restano dopo aver coperto le esigenze didattiche e amministrative. È un errore di priorità che paga un prezzo alto nel tempo.

Il tempo per la ricerca è la prima risorsa da proteggere. Il carico didattico, gli adempimenti burocratici, le commissioni e i gruppi di lavoro moltiplicati negli anni hanno progressivamente eroso il tempo che docenti e ricercatori possono dedicare all'attività scientifica. UniUrb ha già avviato una riflessione sulla semplificazione dei processi amministrativi e sulla razionalizzazione delle commissioni, segnalata anche dall'ANVUR come area di miglioramento. Il prossimo sessennio deve trasformare questa riflessione in scelte concrete: meno adempimenti routinari, meno commissioni sovrapposte, più tempo per la ricerca.

In questa direzione, vale la pena guardare con attenzione a quanto stanno già facendo altri atenei italiani. In alcune istituzioni, vincere un bando competitivo – PRIN, Horizon, finanziamenti di ateneo – non si traduce in un ulteriore carico di lavoro da gestire in aggiunta agli impegni ordinari, ma in un riconoscimento formale che ridefinisce temporaneamente le priorità del docente. Chi porta risorse e prestigio all'ateneo viene messo nelle condizioni di lavorare al meglio, attraverso una parziale e temporanea de-contribuzione dagli impegni didattici e gestionali per la durata del progetto. Lavorare in questa direzione – con soluzioni calibrate sulla sostenibilità di ciascuna struttura – è un impegno concreto di UniUrb.

Gli spazi e le attrezzature sono la seconda condizione. Il **Campus Scientifico Enrico Mattei** rappresenta un'infrastruttura di rilievo per le scienze, con laboratori attrezzati che consentono ricerca di frontiera in ambito biologico, chimico e fisico. Ma UniUrb ha investito in infrastrutture di ricerca anche nelle aree umanistiche, costruendo nel tempo laboratori che non hanno equivalenti in molti atenei italiani: il **Sanzio Digital Heritage** per la valorizzazione e lo studio del patrimonio storico-artistico in ambiente digitale, il **Laboratorio di Psicolinguistica**, il Laboratorio di **Imaging for Humanities**. Queste infrastrutture vanno presidiate, aggiornate tecnologicamente e rese accessibili a ricercatori interni ed esterni. Il piano edilizio in corso deve tenere conto oltre che degli spazi per la didattica e per gli studenti, anche degli ambienti in cui si costruisce la conoscenza: laboratori funzionali, sale studio per dottorandi e assegnisti, spazi di incontro per gruppi di ricerca interdisciplinari.

Il sostegno all'attività di progettazione è la terza leva. Partecipare ai bandi competitivi nazionali ed europei richiede tempo e competenze specializzate che i singoli ricercatori spesso non hanno, e non dovrebbero essere costretti ad acquisire da soli. UniUrb ha già ottenuto risultati significativi su questo fronte: 83 progetti PRIN attivi nel 2025 sono un dato di rilievo per un ateneo delle dimensioni di UniUrb. Il potenziale di crescita, in particolare sui programmi europei, è ancora ampio.

Alcune delle strategie più efficaci hanno costo zero o quasi, e si basano sulla valorizzazione di risorse già presenti nell'ateneo. Una **mappatura sistematica dei**

docenti che hanno esperienza come valutatori di bandi europei (Horizon, Marie Curie, ERC) può costruire un patrimonio di competenze oggi disperse e invisibili: anche chi non ha tempo di scrivere progetti può offrire una lettura critica delle bozze dei colleghi più giovani, con un impatto significativo sulla qualità delle proposte.

Sul fronte della formazione è utile spingere i ricercatori più giovani a iscriversi come esperti valutatori sul portale Funding & Tenders della Commissione Europea: valutare i progetti degli altri è uno dei modi più rapidi per imparare a scrivere i propri. Anche la rete APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea), alla quale UniUrb aderisce, offre formazione di qualità per il personale e per i ricercatori.

Sul piano strutturale, un approccio ibrido si dimostra il più efficace per un ateneo di medie dimensioni: **board interni di peer-review preventiva** che simulano i panel della Commissione prima della sottomissione ufficiale; personale amministrativo finanziario e giuridico coinvolto fin dalle prime fasi di stesura dei progetti per garantire l'eleggibilità del budget; **consulenti specializzati esterni ingaggiati** in modo mirato, preferibilmente con modelli di remunerazione a successo che contengono i costi fissi.

Come già argomentato nella sezione sulla sostenibilità finanziaria, **ogni progetto competitivo vinto è un investimento a triplo ritorno**: risorse dirette per la ricerca, miglioramento della quota premiale dell'FFO, incremento reputazionale dell'Istituzione.

La ricerca interdisciplinare: il valore aggiunto di un ateneo multidisciplinare

I problemi più rilevanti del nostro tempo, il cambiamento climatico, la salute globale, le trasformazioni digitali, la coesione sociale non si lasciano risolvere da una sola disciplina. Richiedono convergenze tra saperi diversi, capacità di attraversare confini disciplinari, disponibilità a costruire linguaggi comuni. Per un ateneo come UniUrb – che ospita sotto lo stesso tetto scienze naturali, scienze umane, discipline giuridiche, economiche, scienze sociali e della formazione – questa non è un'aspirazione astratta: è una possibilità concreta di trasformare la multidisciplinarietà in ricerca interdisciplinare.

Il dipartimento di eccellenza 2023-2027, i risultati PRIN distribuiti su tutti i settori ERC, dalle scienze della vita (LS) alle scienze fisiche (PE) alle scienze umane e sociali (SH), e le 306 pubblicazioni con coautori internazionali nel 2025 segnalano che la ricerca di UniUrb già dialoga oltre i confini disciplinari e nazionali. Il compito non è partire da zero: è **valorizzare e moltiplicare quello che già esiste**.

UniUrb si impegna a promuovere la ricerca interdisciplinare attraverso la valorizzazione dei centri di ricerca trasversali, a partire dal Centro di Ricerca Multidisciplinare sull'Intelligenza Artificiale (**AIM-RC**) e attraverso il sostegno alle reti di ricerca nazionali e internazionali che i docenti costruiscono nel tempo. Queste reti sono il capitale relazionale più prezioso di un ateneo: vanno riconosciute e, dove possibile, strutturate in accordi formali di collaborazione.

La ricerca internazionale: visibilità, reti e attrattività

La ricerca è per definizione un'attività internazionale. I risultati scientifici si misurano nella conversazione globale tra studiosi, nelle riviste indicizzate, nei convegni internazionali, nelle collaborazioni tra gruppi di ricerca di Paesi diversi. UniUrb ha già una presenza in questo spazio, come attestano le pubblicazioni con coautori internazionali e i dottorati con co-tutele estere riconosciuti come buona prassi dall'ANVUR, ma esistono ampi spazi di crescita, in particolare per quanto riguarda la partecipazione ai programmi europei.

L'obiettivo non è l'internazionalizzazione come indicatore da inseguire: è la **costruzione di relazioni scientifiche autentiche, radicate in interessi di ricerca condivisi**. Il **Fondo Visiting**, che nel 2025 ha ricevuto 150.000 euro di stanziamento, è uno strumento prezioso per portare ricercatori stranieri a Urbino e per consentire ai nostri ricercatori di lavorare presso istituzioni partner: va mantenuto e, dove possibile, incrementato. Il **sostegno ai progetti internazionali competitivi**, con un fondo dedicato di 40.000 euro nel 2025, va accompagnato da un lavoro sistematico di identificazione delle opportunità e di costruzione di consorzi: le candidature più forti nascono da relazioni preesistenti ai bandi.

L'adesione al CoARA (l'accordo europeo per la riforma della valutazione della ricerca) e l'implementazione della roadmap nel 2024 segnalano una posizione matura di UniUrb nel dibattito internazionale sulla qualità della ricerca: non solo adeguarsi ai criteri di valutazione esistenti, ma contribuire a riformarli verso **standard più equi e più attenti alla diversità delle forme della produzione scientifica**. È una posizione che va comunicata e valorizzata, perché è un elemento di reputazione che conta.

Open Science: la conoscenza come bene comune

La scienza aperta non è solo un adempimento normativo: è **una scelta di valore pubblico** in quanto riconosce la conoscenza scientifica come un bene comune globale. Rendere i risultati della ricerca accessibili a chiunque, senza barriere economiche o istituzionali, è coerente con la natura pubblica di un ateneo statale e con la responsabilità sociale della produzione di conoscenza. UniUrb ha investito in questa direzione in modo significativo: ha aderito a COARA e ha assunto impegni concreti nel Action Plan: nel 2025, 512 prodotti della ricerca sono stati resi disponibili in accesso aperto, e la **Urbino University Press** ha raggiunto 314.696 accessi con 455 articoli pubblicati su 14 riviste, secondo il modello Diamond Open Access che non prevede costi né per gli autori né per i lettori. Per il prossimo futuro occorrerà valorizzare le procedure di Open Science e favorire le pubblicazioni in Gold Open Access.

La UUP è una risorsa strategica che va valorizzata e rafforzata: non solo come strumento di diffusione, ma come **elemento di identità dell'ateneo nel panorama dell'editoria scientifica**. Potenziarne la visibilità internazionale, ampliare le testate nelle aree disciplinari oggi meno coperte, costruire partnership con altre University Press italiane ed europee: sono direzioni concrete che il prossimo sessennio può percorrere.

Formare i ricercatori del futuro

Nessuna visione sulla ricerca è completa se non affronta la questione più scomoda: le condizioni di chi fa ricerca nelle fasi iniziali della carriera. Il sistema universitario italiano disperde chi ha formato. In Italia, in dieci anni, 14.000 giovani ricercatori si sono trasferiti all'estero. Tra il 2011 e il 2023, la quota di laureati tra gli emigrati è passata dal 17% al 43%: **non se ne vanno i meno preparati, ma i più preparati**. Le cause sono strutturali: salari tra i più bassi d'Europa, carriere lente e frammentate, scarsità di prospettive stabili.

La riforma introdotta dalla Legge 79/2022, che ha sostituito gli assegni di ricerca con contratti più tutelati ma strutturalmente più costosi, ha una ratio condivisibile, ma rischia di produrre un effetto perverso: di fronte ai costi più elevati, molti atenei ridurranno il numero di posizioni di preruolo. I dati di UniUrb lo confermano: gli assegni di ricerca attivi nel 2025 sono 98, contro i 128 del 2024, e la differenza non è stata compensata con le nuove figure di preruolo. È un segnale forte, da non ignorare.

UniUrb condivide questi problemi strutturali con tutti gli atenei medi italiani, ma li vive con una propria specificità: dispone oggi di soli quattro corsi di dottorato. Questo significa che esistono aree disciplinari, alcune tra le più caratterizzanti l'identità dell'ateneo, che non offrono alcun percorso strutturato di formazione dottorale. I migliori laureati magistrali di quelle aree sono costretti ad andare altrove: una perdita doppia, per i singoli e per i dipartimenti che non riescono ad alimentare il proprio ricambio generazionale.

Eppure, UniUrb ha un margine reale su cui agire, che i grandi atenei paradossalmente faticano a valorizzare: la prossimità tra generazioni di studiosi, la possibilità di costruire relazioni autentiche di mentoring, una comunità scientifica piccola quanto basta per essere coesa, ricca quanto basta per essere stimolante. Queste non sono parole retoriche: sono **condizioni concrete di qualità del lavoro, che incidono davvero sulle scelte di chi deve decidere dove fare ricerca**.

Le risposte che UniUrb si impegna a costruire sono tre. La prima è una **politica attiva di finanziamento del preruolo**: fondi alimentati da una quota dell'overhead dei progetti di ricerca e da risorse di ateneo, per garantire un numero minimo di contratti di ricerca e, dove possibile, posizioni post-doc con cofinanziamenti con imprese e PA regionale dove possibile. La seconda è un **piano triennale dell'offerta dottorale**, elaborato dalla Commissione Didattica e dalla Consulta di Dottorato, per colmare le lacune disciplinari attraverso dottorati interateneo con i partner marchigiani ed extra-regionali, co-tutele internazionali e dottorati innovativi cofinanziati. La terza è il **riconoscimento istituzionale dei ricercatori in preruolo**: dottorandi, assegnisti e titolari di contratti di ricerca devono avere rappresentanza strutturata nelle sedi in cui si decidono le politiche della ricerca. Non è solo una questione di equità: è un investimento nella qualità delle decisioni stesse.

La ricerca che vogliamo costruire a UniUrb è ricerca che ha valore: per chi la fa, per la comunità accademica che la ospita, per la società che ne è destinataria. Questo richiede condizioni di lavoro adeguate, spazi di libertà intellettuale, risorse per competere sui bandi nazionali ed europei, e un accompagnamento concreto per chi è nelle fasi iniziali di un percorso scientifico. **Un ateneo che investe nella ricerca investe nel proprio futuro.**

La Terza Missione. L'università che dialoga con il mondo: conoscenza, patrimonio, impatto sociale

La terza missione è la dimensione in cui l'università restituisce alla comunità il valore di ciò che ha prodotto, costruendo relazioni con il territorio in tutte le sue scale (dal locale al sovranazionale). Per UniUrb, radicata in una città Patrimonio UNESCO, questa missione ha un significato particolarmente denso: l'ateneo e la città si compenetrano fino a identificarsi, e questa peculiare dimensione è un'enorme risorsa, la cui qualità va coltivata con cura.

Il Rapporto ANVUR di accreditamento periodico ha rilevato che, nonostante UniUrb sia **fortemente impegnata in attività di Terza Missione**, queste risultano poco o per nulla evidenziate nella rendicontazione istituzionale. È un'osservazione che indica la necessità di una più efficace **visibilità e narrazione di ciò che UniUrb fa in questo ambito**.

Il patrimonio culturale: un asset strategico da governare

Il maggior patrimonio della città di Urbino è quello culturale: paesaggistico, architettonico-urbanistico, storico-artistico. UniUrb ne possiede e tutela una parte cospicua, lo arricchisce con i suoi fondi librari e archivistici e con le sue variegate collezioni e raccolte, e ne promuove la conoscenza come parte integrante della propria missione. Molto è stato fatto negli ultimi anni grazie al Servizio Bibliotecario di Ateneo, una delle eccellenze dei servizi di UniUrb, e, più di recente, con il contributo del **Sistema Museale di Ateneo**, che ha gettato le basi per una visione integrata del patrimonio culturale universitario. Eppure, lo SMAUrb non trova ancora un posizionamento strutturale nello Statuto di Ateneo, e il patrimonio culturale nel suo insieme (edifici di pregio, archivi storici, musei, collezioni, fondi librari) manca di una governance unitaria capace di valorizzarlo come ciò che davvero è: un **asset strategico per le politiche di Ateneo**.

Il passo successivo è un'innovazione strutturale. L'attenzione crescente sul patrimonio culturale delle università, espressa dall'**Accordo MiC-CRUI**, si traduce oggi in due processi concreti: l'**accreditamento dei musei universitari** nel sistema museale nazionale e il **censimento del patrimonio culturale universitario** nel suo insieme. La ricchezza di UniUrb in questo ambito è già presidiata dalle azioni, costanti e

generose, dello SMAUrb, del Servizio Bibliotecario, dell'Ufficio Ricerca e Terza Missione: il passo ulteriore è dare a questo insieme una regia condivisa, un **presidio integrato del patrimonio culturale** in cui competenze tecnico-amministrative e competenze scientifiche si incontrino stabilmente, con un riconoscimento esplicito nello Statuto di Ateneo. Un punto di riferimento chiaro e stabile per tutte le questioni che si intrecciano con l'immenso e multiforme patrimonio culturale di UniUrb: questo è l'obiettivo strutturale del prossimo sessennio.

Il Sistema Museale di Ateneo: connettore tra università e società civile

Il **Sistema Museale di Ateneo (SMAUrb)**, istituito nel 2021, raccoglie e promuove un patrimonio distribuito in alcuni degli spazi più suggestivi di Urbino: il **Gabinetto di Fisica – Museo Urbinate della Scienza e della Tecnica** a Palazzo degli Scolopi, il **Centro Orto Botanico** nel complesso conventuale di San Francesco, il **Museo dei Gessi** a Palazzo Albani, le **Collezioni Mineralogiche e Raccolte Naturalistiche**, in fase di riallestimento nella sede di Palazzo Petrangolini. Quattro realtà diverse per natura e storia, accomunate dalla collocazione entro le mura di una città Patrimonio UNESCO e dalla capacità di offrire alla comunità di studenti, cittadini e visitatori una finestra sulla storia della scienza, della natura e dell'arte. Oltre ad esse, un rilevante patrimonio diffuso.

Il SMAUrb configura un **ponte culturale tra l'università e la società civile**, quella comunità patrimoniale sancita dalla Convenzione di Faro. I musei e le collezioni universitarie hanno una vocazione peculiare rispetto ai musei statali: nascono dalla ricerca, crescono con la didattica, e parlano in modo diretto a tutti i pubblici che li visitano (scolaresche, popolazione studentesca, cittadini, turisti). Questa specificità va riconosciuta e valorizzata.

Sul fronte dell'accreditamento al Sistema Museale Nazionale, la scelta di procedere con gradualità è realistica. Il **Museo dei Gessi come osservatorio pilota** per il percorso verso i Livelli Uniformi di Qualità (LUQV) previsti dal DM 113/2018 è il punto di partenza giusto: permette di acquisire esperienza, identificare i requisiti più onerosi, costruire le competenze interne necessarie, senza disperdere risorse su un processo che richiede tempo e investimento strutturato. Il censimento CRUI del patrimonio storico-artistico degli atenei avviato nel 2026 e che include edifici di pregio, archivi storici, musei e collezioni, è un'ulteriore occasione per **rendere visibile e misurabile la ricchezza del patrimonio di UniUrb nel contesto nazionale**.

Gli impegni concreti per il prossimo sessennio riguardano cinque direzioni. La prima è organizzare un **presidio integrato del patrimonio culturale**. La seconda è la **digitalizzazione** del patrimonio come strumento per preservare e rendere fruibile tutto il patrimonio culturale. La terza è il **recupero e la valorizzazione del patrimonio invisibile**, oggi ancora nei depositi. La quarta è il **potenziamento dell'apertura al pubblico e delle attività didattiche**: i musei di ateneo devono essere luoghi vivi, non depositi chiusi, e il loro rapporto con i corsi di studio – come laboratori didattici, come oggetti di ricerca, come spazi di incontro tra discipline – va costruito in modo esplicito e sistematico. La quinta è il **proseguimento dei percorsi di censimento CRUI** e di accreditamento, con la consapevolezza che si tratta di un investimento di medio-lungo periodo che richiede programmazione e risorse dedicate.

Il trasferimento di conoscenza: ricerca applicata, consulenza, impresa

UniUrb ha aree disciplinari in cui il **trasferimento tecnologico** in senso stretto (brevetti, licenze, spin-off) trova condizioni naturali: le scienze biomolecolari, l'informatica applicata e le scienze della terra sono ambiti in cui questi strumenti sono appropriati e già presenti. Vanno mantenuti, supportati e, dove le condizioni lo consentono, sviluppati ulteriormente.

Per la maggior parte delle aree disciplinari di UniUrb – umanistiche, giuridiche, economiche, delle scienze sociali e della formazione – le forme di trasferimento della conoscenza più naturali e più efficaci non sono i brevetti industriali, ma le **attività in conto terzi**, la consulenza qualificata a imprese e istituzioni, la partecipazione a processi decisionali pubblici, la produzione di analisi e valutazioni per soggetti del territorio. Sono forme meno visibili negli indicatori ministeriali, ma di grande valore per il tessuto produttivo e istituzionale: un'impresa che commissiona una ricerca a UniUrb, un ente pubblico che si avvale di una consulenza specialistica, una fondazione che finanzia uno studio su un tema di interesse sociale, sono le modalità attraverso cui l'ateneo trasferisce conoscenza nel modo più coerente con la propria vocazione.

Il vero punto di forza di UniUrb sul fronte del trasferimento di conoscenza sta nella **capacità di mettere competenze multidisciplinari al servizio di problemi reali del territorio regionale e non solo**, dalle imprese alle istituzioni pubbliche, dagli ordini professionali alle organizzazioni del terzo settore.

In questo quadro, la varietà e la profondità delle competenze disciplinari di UniUrb rappresentano una risorsa ancora in parte inespressa. La **formazione continua** può diventare un canale privilegiato di trasferimento di conoscenza verso il mondo professionale, a condizione di costruire un'offerta articolata, interdisciplinare e multimodale che valorizzi l'intera gamma dei settori scientifico-disciplinari presenti nell'ateneo. Le competenze di area umanistica, in particolare, offrono potenzialità ancora sottoutilizzate nelle relazioni con il tessuto imprenditoriale: UniUrb può proporsi, a partire dall'ambito regionale, come interlocutore qualificato per il **management culturale delle imprese** – dalla costruzione di narrazioni sui prodotti alla valorizzazione dei patrimoni storico-artistici aziendali – un ambito in cui l'integrazione tra saperi umanistici, competenze economico-gestionali e sensibilità culturale costituisce un vantaggio distintivo che pochi atenei possono offrire.

Gli impegni in questa direzione si raccordano con quelli già delineati nelle sezioni sulla ricerca e sulla sostenibilità finanziaria: rafforzare la ricerca in conto terzi come fonte di entrata propria e come canale di relazione stabile con il territorio; valorizzare il patrimonio di relazioni costruito con i progetti PNRR trasformandolo in accordi quadro duraturi; sviluppare l'offerta di formazione continua come forma di trasferimento di conoscenza verso il mondo professionale.

Il public engagement: l'università in dialogo con la città e con la società

UniUrb è un ateneo in cui i dipartimenti sono già molto attivi sul fronte della divulgazione e del dialogo con la società: conferenze aperte al pubblico, eventi culturali, iniziative con le scuole, presenza nei media locali e nazionali, collaborazioni con istituzioni e associazioni del territorio. È un patrimonio di energia e di relazioni che esiste, ma che manca di **una cornice comune che lo renda visibile come strategia d'ateneo** e non come somma di iniziative individuali.

Il **public engagement** non è comunicazione istituzionale: è la capacità dell'università di portare la propria conoscenza fuori dalle aule e dai laboratori, di parlare ai cittadini in un linguaggio accessibile senza perdere rigore, di costruire con la società un rapporto di fiducia e di reciproca utilità. In una città come Urbino, dove l'università è parte integrante del tessuto urbano e della vita quotidiana, questa dimensione ha un valore aggiunto specifico: **ogni iniziativa di public engagement è anche un atto di radicamento nella comunità locale, e ogni collaborazione con le istituzioni cittadine rafforza il legame che rende UniUrb imprescindibile per Urbino.**

Gli impegni del prossimo sessennio puntano su tre direzioni. La prima è **costruire una cornice istituzionale per il public engagement**: non centralizzare ciò che i dipartimenti già fanno bene in autonomia, ma creare le condizioni perché le iniziative siano coordinate, comunicate, e rendicontate con maggiore efficacia e linearità. La seconda è **costruire appuntamenti ricorrenti e riconoscibili** che facciano di UniUrb un interlocutore stabile della vita culturale della città: festival, cicli di conferenze aperte, iniziative con le scuole secondarie, collaborazioni con il Comune e con le istituzioni culturali marchigiane, capaci di trasformare l'energia dei dipartimenti in presenza visibile e continuativa nel territorio. La terza è **investire nella comunicazione della ricerca**: rendere accessibili e comprensibili i risultati scientifici prodotti da UniUrb non è solo un dovere di trasparenza verso i contribuenti che finanziano la ricerca pubblica, ma un modo per costruire reputazione, attrarre studenti e rafforzare il legame con il territorio.

La **Urbino University Press**, – come già ricordato nella sezione dedicata alla Ricerca – con il modello Diamond Open Access è già uno strumento di public engagement scientifico di grande valore: va sostenuta e potenziata, ampliando le testate nelle aree disciplinari oggi meno coperte e rafforzando la sua visibilità internazionale.

La Terza Missione di UniUrb non è separata dalla prima e dalla seconda: è la loro proiezione verso l'esterno. Un ateneo che insegna bene e fa ricerca di qualità assume in pieno la propria responsabilità pubblica se si apre al proprio territorio. Ma questa apertura è anche e soprattutto un modo di essere. Un mandato rettorale fondato su **dialogo, ascolto e prossimità** è il presupposto per sostenere la trama dei rapporti tra tutte le componenti che danno volto all'ateneo – docenti, ricercatori, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, studenti, servizi esterni – per intercettare bisogni e aspettative, per valorizzare i talenti di ciascuno, per alleggerire il peso che oggi grava sulla generosità di chi lavora e studia a UniUrb.

UniUrb vuole essere un ateneo aperto: aperto alla città e alla società, aperto a chi la abita ogni giorno. Un luogo dove il sapere si condivide e si trasforma in valore comune, in una visione corale e partecipativa del governo dell'ateneo.

Governare Bene: Organizzazione, Persone, Risorse

Governare insieme: visione, metodo, squadra

Un ateneo non si governa da soli. Chi guida UniUrb ha una responsabilità immediata: il modo in cui costruisce la propria squadra e il tipo di rapporto che instaura con le persone che ne faranno parte.

La visione che ispira questo programma è quella di un **governo fondato sulla condivisione delle scelte strategiche**, ben sapendo che la responsabilità delle scelte resta in capo a chi guida l'ateneo.

Prorettori e delegati non sono solo esecutori di indirizzi ma portano competenze proprie, contribuiscono alla formulazione delle decisioni e rispondono, ciascuno nel proprio ambito, con chiarezza di ruoli, dei risultati. Questo richiede un metodo di lavoro prima ancora che un modello di governance: confronto reale, circolazione delle informazioni, valutazione periodica dell'andamento rispetto agli obiettivi.

La squadra dovrà riflettere la pluralità dell'ateneo nelle competenze disciplinari, nelle generazioni, nelle esperienze. Il processo stesso di composizione è già un segnale del modo in cui si intende governare. La squadra di governo sarà tanto più forte quanto più saprà coinvolgere persone diverse, in ruoli distinti. La pluralità è un valore che incide sulla qualità delle decisioni.

Le persone più adatte a ricoprire ruoli di responsabilità in un ateneo si trovano ascoltando. **I dipartimenti e le strutture dell'ateneo** sono i luoghi in cui si formano le competenze, si misurano le capacità di lavoro collegiale, si costruisce la fiducia reciproca. È lì che emergono le persone che hanno già dimostrato di saper fare. La composizione della squadra partirà da questo ascolto attento, sistematico, aperto. Perché una scelta fatta dopo aver ascoltato è una scelta più fondata e manda un segnale chiaro su come si intende stare in relazione con la comunità.

Il raccordo con i **Direttori di Dipartimento** è già parte della vita istituzionale dell'ateneo: nelle commissioni, negli organi, nei momenti formali di consultazione. Ciò che si vuole preservare e rafforzare è la qualità di questo raccordo: il coinvolgimento dei direttori nelle fasi in cui le scelte sono ancora aperte, quando il dialogo può davvero orientare le decisioni. Le questioni che riguardano la vita dell'ateneo, dalla programmazione del personale al piano edilizio, dall'offerta formativa alle politiche della ricerca, maturano nel confronto costante.

Un ruolo particolare, in questo quadro, è quello della **Direzione Generale**, che raccorda la dimensione di indirizzo politico e quella di gestione amministrativa. Anche per questo ruolo vale il metodo descritto per la squadra di governo: la scelta di chi lo ricoprirà nel prossimo mandato sarà guidata dalla piena sintonia con la visione e con l'impegno, qui assunto con chiarezza, di instaurare un rapporto costruttivo e di fiducia con il personale.

Il personale docente: il reclutamento come scelta strategica

La politica del personale docente è uno degli strumenti più potenti di cui dispone un ateneo per orientare il proprio sviluppo. Ogni chiamata è una scelta che produce effetti per decenni: sulla qualità della ricerca, sull'attrattività dei corsi di studio, sulla capacità di costruire gruppi di lavoro coesi e fecondi.

A UniUrb la **programmazione del personale docente** avviene attraverso linee di indirizzo rivolte ai dipartimenti, che sono chiamati a motivare le proprie richieste di fabbisogno in relazione alle esigenze della didattica e della ricerca. Non è un esercizio puramente numerico: è un processo in cui le scelte di reclutamento devono risultare coerenti con le direzioni di sviluppo di ciascuna struttura e con la sostenibilità complessiva dell'offerta formativa.

Il prossimo mandato dovrà consolidare questo metodo e renderlo più fluido e più robusto. In un ateneo multidisciplinare come UniUrb, la forza di un processo di programmazione condiviso sta proprio nella sua capacità di rendere le scelte leggibili e difendibili per tutti i settori, come risultato di criteri espliciti applicati con coerenza.

La **capacità di attrarre ricercatori qualificati** è fondamentale e dipende anche dalla qualità dell'ambiente di lavoro, dalle infrastrutture disponibili, dalla possibilità di costruire a UniUrb una traiettoria scientifica significativa. La specificità di Urbino – città-campus, patrimonio Unesco, comunità universitaria integrata nel tessuto urbano – può essere una risorsa reale, se saputa comunicare e se sostenuta da condizioni concrete.

Il personale Tecnico Amministrativo Bibliotecario: un investimento da consolidare e rinnovare

Le scelte di reclutamento del personale TAB – chi entra, o chi avanza nella carriera, con quali competenze, in quali strutture – incidono sulla qualità del lavoro di tutti. I margini di manovra dell'ateneo sono più vincolati che per il personale docente, ma questo non le rende neutrali. **Il piano di fabbisogno va costruito con la stessa attenzione strategica e con il contributo di coloro che conoscono quelle strutture dall'interno.**

Negli ultimi anni UniUrb ha investito in modo significativo nella **formazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario**. Ma i dati e le iniziative non bastano se le persone non si sentono riconosciute. Il segnale che arriva più diffusamente e che merita di essere ascoltato senza filtri è quello di una comunità professionale che ha dato molto, spesso in condizioni difficili, e che oggi fatica a ritrovare motivazione e fiducia. Questo non si risolve con un nuovo piano formativo: si risolve cambiando il modo in cui ci si relaziona con le persone, a partire dall'ascolto reale dei bisogni come pratica ordinaria di governo.

Contano anche **le modalità della formazione**. Sessioni plenarie e lezioni frontali trasmettono contenuti, ma raramente incidono sullo sviluppo professionale reale. Le esperienze che producono cambiamento sono diverse: il job shadowing, che permette di osservare come altri colleghi affrontano problemi analoghi; il mentoring tra pari e la job rotation; le comunità di pratica, in cui si impara lavorando insieme; i percorsi su misura costruiti attorno a situazioni concrete. UniUrb ha già sperimentato alcune di queste forme con buoni risultati: vale la pena sistematizzarle e potenziarle.

Il coinvolgimento del personale TAB, figure apicali e middle management, nei processi di revisione delle procedure, nei gruppi di lavoro trasversali, nelle attività di assicurazione della qualità risponde alla stessa logica: **chi conosce nel dettaglio i flussi di lavoro deve poter contribuire a migliorarli**, non limitarsi ad applicare decisioni già prese altrove.

Dare alle persone più spazio, più strumenti e più riconoscimento non è una premura: è una scelta di efficacia organizzativa.

Le risorse: condizioni materiali per un governo responsabile

Governare bene richiede consapevolezza delle condizioni materiali in cui si opera.

Sul fronte della **sostenibilità finanziaria**, la situazione di UniUrb è solida, ma non può essere data per scontata. Il finanziamento pubblico ordinario è strutturalmente incerto e le entrate proprie dell'ateneo (tasse studentesche, finanziamenti competitivi, proventi da terzi) dipendono da variabili che richiedono monitoraggio continuo. Una posizione finanziaria solida è una condizione di libertà: permette di fare scelte strategiche senza essere costretti dall'emergenza. Ma questa libertà si preserva solo se la programmazione finanziaria è aggiornata, accurata e strettamente raccordata con la pianificazione strategica – così da tradurre le priorità dell'ateneo in scelte di bilancio coerenti e sostenibili nel tempo.

Sul fronte delle **infrastrutture e degli spazi**, il modello di città-campus è un punto di forza reale: le biblioteche aperte alla cittadinanza, gli spazi distribuiti nel centro storico, il legame fisico tra università e città. Gestire un patrimonio di edifici storici vincolati pone però sfide specifiche, che richiedono una pianificazione esplicita e continuativa degli interventi di manutenzione. Il team interno di manutenzione è una risorsa preziosa: garantisce rapidità di intervento e presidio capillare del patrimonio e va pertanto sostenuto.

Da adeguate risorse strumentali dipende anche la qualità della ricerca: laboratori attrezzati, biblioteche, strumentazioni all'avanguardia sono condizioni di lavoro prima ancora che voci di bilancio. Mantenerle e aggiornarle è parte integrante di qualunque strategia seria di sviluppo scientifico.

Sul fronte dei **servizi digitali e** degli **spazi di studio**, rimangono criticità che vanno prese in carico con metodo. Una criticità che merita attenzione esplicita è il sistema di ticketing per le segreterie. È uno strumento che ha un valore per chi vive il campus a distanza – studenti internazionali, lavoratori, fuori sede – e va mantenuto rendendolo più efficiente. Ma non deve diventare l'unico canale: per chi abita il campus ogni giorno, la relazione diretta con il personale delle segreterie è parte dell'identità di UniUrb come ateneo a misura d'uomo, e in un campus in cui la prossimità è un valore questo canale non è un'inefficienza da eliminare, ma una risorsa da preservare. Le due modalità devono convivere, non sostituirsi l'una all'altra. Più in generale, l'aggiornamento delle dotazioni tecnologiche nelle aule degli edifici storici e la tempestività dei servizi di assistenza restano ambiti su cui lavorare con continuità.



La Comunità di UniUrb

Alle studentesse e agli studenti

Siete la ragione per cui questo ateneo esiste. Non come dato demografico da difendere, ma come persone in un momento decisivo della vita: quello in cui si costruisce una visione del mondo, si progetta il proprio futuro, si incontrano le persone con cui crescere.

UniUrb ha qualcosa di raro: è abbastanza grande da offrire una formazione seria e plurale, abbastanza piccola per non lasciarvi anonimi. Questa dimensione è un vantaggio che non va dato per scontato. Va invece curato, valorizzato, raccontato. Il prossimo sessennio lavorerà per renderlo ancora più reale: spazi di studio e di socialità migliori, tutoraggio più vicino, servizi che funzionano, una vita universitaria che valga il viaggio.

Ma c'è una cosa che vi chiedo. Partecipate. Alla vita accademica, ai processi che riguardano il vostro percorso, alle decisioni che formano questa comunità. La vostra voce non è un adempimento statutario: è una risorsa che questo ateneo ha bisogno di ascoltare davvero.

UniUrb vi aspetta. Fatene la vostra Università-Città.

Alle docenti, ai docenti, alle ricercatrici e ai ricercatori

La ricerca è la ragione più profonda per cui un'università esiste. So anche, però, quanto spesso il sistema universitario italiano la renda difficile: adempimenti che si moltiplicano, commissioni che sottraggono tempo, processi burocratici che si frappongono tra noi e il lavoro che conta davvero.

Il prossimo mandato vuole invertire questa tendenza con scelte concrete: semplificare ciò che può essere semplificato, liberare tempo per la ricerca, riconoscere il lavoro di chi è nelle fasi iniziali della carriera. E costruire le condizioni perché la vocazione multidisciplinare di questo ateneo, che è una risorsa autentica, diventi sempre più un vantaggio reale per la ricerca interdisciplinare.

Ciò che a UniUrb abbiamo costruito — la qualità scientifica, le reti internazionali, la cura per gli studenti, il legame con il territorio — è la base su cui si fonda qualunque progetto di futuro. Mi impegno a governare questo ateneo con la consapevolezza di quel valore, e con il dovere di metterlo nelle condizioni di esprimersi al meglio.

Mi impegno a far sì che UniUrb sia un luogo in cui valga la pena fare ricerca, insegnare, restare.

Al personale Tecnico, Amministrativo, Bibliotecario

Questo ateneo funziona grazie a voi. Questo è un dato di realtà che chiunque abbia lavorato davvero dentro un'istituzione universitaria conosce bene.

Negli ultimi anni ci sono stati momenti difficili: un carico crescente, la percezione di non essere abbastanza ascoltati, una fatica che non sempre ha trovato riconoscimento. Queste percezioni meritano di essere accolte con serietà.

Il prossimo mandato vuole costruire un rapporto diverso: fondato sull'ascolto reale dei vostri bisogni, sul coinvolgimento nelle decisioni che vi riguardano, sul riconoscimento del valore di ciascuna persona, non solo delle figure apicali, ma di chi lavora ogni giorno nei processi che tengono in piedi questo ateneo. La formazione e lo sviluppo professionale che vi vengono offerti devono rispondere a ciò che davvero serve, nelle modalità che davvero funzionano – e vanno scelti con voi e non solo per voi. Il vostro contributo alla vita dell'istituzione merita spazio e visibilità.

UniUrb è anche vostra. Mi impegno a far sì che la sentiate di nuovo vostra.

A chi fa ricerca nelle fasi iniziali della carriera

Dottorande e dottorandi, assegniste e assegnisti, titolari di contratti e incarichi di ricerca: siete una componente vulnerabile e preziosa di questa comunità scientifica. Costruite conoscenza in condizioni precarie, con prospettive incerte, e la sensazione di dover dimostrare ogni giorno di meritare il posto che occupate.

UniUrb non può risolvere da sola i nodi strutturali di un sistema nazionale che disperde i talenti che ha formato. Ma può fare scelte concrete: sostenere il finanziamento del preruolo, sia attraverso una quota dell'overhead dei progetti di ricerca sia attraverso risorse di ateneo; sostenere la partecipazione a bandi competitivi; costruire percorsi di dottorato che coprano le aree oggi scoperte; riconoscervi rappresentanza nelle sedi in cui si decidono le politiche della ricerca.

Siete il futuro di questo ateneo. Avete scelto una strada difficile. Mi impegno a far sì che UniUrb valga quella scelta.

Una Sintesi degli Impegni

Le sfide che UniUrb ha davanti non hanno precedenti nella storia recente di questo ateneo: un calo demografico strutturale già in atto, una concorrenza che opera con logiche di mercato estranee alla missione universitaria, un mercato del lavoro che cambia più velocemente dei cicli accademici, un sistema di finanziamento pubblico che si irrigidisce anche quando cresce in valore assoluto. Affrontarle richiede discontinuità, non solo miglioramento. Richiede la volontà di scegliere – dove eccellere, come distinguersi, su quali vocazioni investire – invece di cercare di fare tutto per tutti. Un ateneo che non sa dire con chiarezza cosa sa fare meglio degli altri non ha una strategia: ha un elenco di attività. Questo programma indica le direzioni per costruire quel posizionamento – con onestà sulle difficoltà e con fiducia nelle risorse che questa comunità ha.

SULLA DIDATTICA L'impegno è costruire un'esperienza formativa all'altezza di chi sceglie Urbino: relazioni autentiche tra studenti e docenti, laboratori e tirocini di qualità, una vita universitaria che vale il viaggio, da comunicare con chiarezza. Su questa base: **percorsi aggiornati alle trasformazioni del presente**, metodologie che mettano gli studenti al centro, un Teaching and Learning Centre che sostenga i docenti nello sviluppo della propria pratica didattica, e un'inclusione che sia dimensione strutturale e non servizio aggiuntivo.

Rafforzare il tutoraggio nel primo anno e l'orientamento in uscita, per ridurre gli abbandoni e accompagnare l'ingresso nel mondo del lavoro. **Ripensare in profondità l'orientamento** in ingresso, portando l'università dentro le scuole della provincia e della regione con esperienze dirette di didattica orientativa. Costruire **un'offerta per chi lavora e per chi non può frequentare a tempo pieno** – in modalità a distanza o blended, dove possibile e senza perdere in qualità. Sviluppare la **formazione continua come asset strategico**, capace di generare entrate proprie e di aprire UniUrb a un bacino che va oltre i confini regionali.

SULLA RICERCA L'impegno è proteggere le condizioni che la rendono possibile: **tempo**, attraverso la semplificazione dei processi amministrativi e la razionalizzazione delle commissioni; **spazi adeguati**, dai laboratori del Campus Mattei alle infrastrutture umanistiche da consolidare e rendere accessibili; **accompagnamento alla progettazione**, per sostenere la partecipazione ai bandi competitivi nazionali ed europei – un investimento a triplo ritorno per la ricerca, per l'FFO e per la reputazione dell'ateneo.

Valorizzare la vocazione multidisciplinare come risorsa per la **ricerca interdisciplinare**, rafforzando i centri di ricerca trasversali a partire dall'AIM-RC. Rafforzare la **dimensione internazionale della ricerca** – il sostegno ai progetti competitivi, l'impegno in CoARA, il Fondo Visiting, – e **valorizzare l'Open Science** e la Urbino University Press come elementi di identità scientifica dell'ateneo. Per chi fa ricerca nelle fasi iniziali della carriera: una **politica di finanziamento del preruolo** alimentata anche dall'overhead dei progetti, un piano triennale dell'offerta dottorale che colmi le aree oggi scoperte, e una rappresentanza strutturata nelle sedi in cui si decidono le politiche della ricerca.

SULLA TERZA MISSIONE L'obiettivo è **dare visibilità e governance** a un impegno che già esiste, ma che oggi resta poco raccontato. Dotare il patrimonio culturale di UniUrb – edifici, archivi, musei, collezioni – di una governance unitaria, riconosciuta nello Statuto, che ne faccia un asset strategico: digitalizzazione, recupero del patrimonio invisibile, apertura al pubblico, percorsi di accreditamento museale. **Rafforzare il trasferimento di conoscenza** verso il tessuto produttivo e istituzionale regionale, valorizzando anche le competenze umanistiche per il management culturale delle imprese. Costruire una cornice istituzionale comune per il **public engagement** – appuntamenti culturali ricorrenti, comunicazione della ricerca, collaborazioni con il Comune e con le istituzioni culturali marchigiane – che trasformi ciò che i dipartimenti già fanno in strategia visibile di ateneo.

SULLA SOSTENIBILITÀ Sostenibilità economica, sociale e ambientale: le tre dimensioni che la Visione tiene insieme. **Sul piano finanziario:** consolidare la crescita dei proventi propri – bandi competitivi, ricerca in conto terzi, formazione continua – rafforzare la pianificazione finanziaria pluriennale e la trasparenza verso la comunità, programmare il reclutamento, del personale docente come di quello tecnico-amministrativo e bibliotecario, secondo criteri espliciti che tengano insieme sviluppo, equità interna e sostenibilità dei conti. **Sul piano ambientale:** proseguire nell'efficientamento energetico degli edifici storici, aumentare la quota di energia autoprodotta, dare attuazione al Piano Spostamenti Casa Lavoro in raccordo con il Comune di Urbino. **Sul piano territoriale:** rafforzare i rapporti con gli altri atenei marchigiani in una logica di complementarità e di valorizzazione delle rispettive specificità, per fare insieme – nella didattica, nella ricerca, nei servizi – ciò che non sarebbe possibile fare da soli; sul fronte dell'offerta formativa, questo significa anche una programmazione condivisa in sede di Co.Re.Co. (Comitato Regionale di Coordinamento delle Università), premessa per affrontare insieme, più solidi, la transizione demografica del prossimo decennio.

SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE L'impegno è una crescita governata, non subita. Sul fronte dell'attrazione: **accogliere gli studenti stranieri**, oggi in forte crescita, con strumenti strutturati di orientamento pre-arrivo, supporto linguistico e tutoraggio, diversificando i flussi di provenienza, anche attraverso accordi istituzionali, double degree e programmi congiunti nelle magistrali; **investire sull'offerta in lingua inglese**, soprattutto nelle magistrali, per trasformare questa crescita spontanea in reputazione. Sul fronte della **mobilità in uscita:** ampliare le opportunità per gli studenti UniUrb di vivere un'esperienza internazionale, anche attraverso i Blended Intensive Programme e una valutazione di un contributo integrativo di ateneo per le mobilità Erasmus. Lavorare, infine, per l'ingresso in un'**alleanza universitaria europea** entro il prossimo sessennio: una delle leve più efficaci per rafforzare insieme internazionalizzazione, reputazione e sostenibilità.

SULLA COMUNITÀ L'impegno è prendersi cura delle persone che fanno vivere ogni giorno UniUrb. Ascoltare prima di decidere – nella composizione della squadra di governo, nella programmazione del personale, nella progettazione dei servizi. Ricostruire un rapporto di fiducia con il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, a partire dal **riconoscimento del valore di ciascuna persona** e dall'**attenzione concreta alle condizioni di lavoro:** flessibilità, formazione costruita sull'esperienza concreta e scelta insieme, welfare complementare. Investire nel **benessere degli studenti** – spazi di studio e socialità adeguati, sostegno psicologico accessibile, una vita universitaria che non si riduca alla frequenza delle lezioni – e **rafforzare l'inclusione** di chi ha bisogni specifici, a partire dall'accessibilità degli spazi negli edifici

storici. Difendere le risorse per il diritto allo studio e costruire alleanze con il Comune e con gli enti regionali per l'emergenza alloggi e i servizi essenziali. Portare avanti il **Gender Equality Plan**, come lente attraverso cui guardare alle scelte di governo – dalla rappresentanza alle carriere, dalla conciliazione lavoro-famiglia al contrasto alla violenza di genere. E rendere le **informazioni** e i **dati** sulla vita dell'ateneo **patrimonio condiviso e leggibile** per tutta la comunità, non solo per chi governa.

SUL GOVERNO DELL'ATENE Il metodo conta quanto le scelte. Un **governo fondato sulla condivisione delle decisioni strategiche, costruito ascoltando** – nella composizione della squadra di governo, nel raccordo con i Direttori di Dipartimento nelle fasi in cui le scelte sono ancora aperte, nella progettazione dei servizi. Anche la Direzione Generale, che raccorda indirizzo politico e gestione amministrativa, sarà scelta secondo questo metodo: in piena sintonia con questa visione e con l'impegno a costruire un rapporto di fiducia con il personale. **Mantenere e sviluppare il modello di Città-Campus** – gli spazi, le biblioteche, le infrastrutture, comprese quelle distribuite a Fano e Pesaro – come patrimonio comune da custodire e rinnovare, con una pianificazione della manutenzione che tenga il passo con un patrimonio di edifici storici vincolati. Promuovere una **cultura della qualità** che non sia adempimento burocratico ma pratica condivisa di miglioramento continuo, fondata su una comunicazione che renda l'ateneo davvero leggibile a chi lo vive.

UniUrb è un ateneo a misura d'uomo in una città straordinaria. La sua forza non sta nelle classifiche o negli indicatori: sta nelle persone che ogni giorno la scelgono, la abitano, la costruiscono e la sostengono. Ciò che può diventare non dipende solo da chi la governa: dipende da tutti coloro che vi lavorano, che vi studiano, che vi credono. Questo programma è un invito a costruirlo insieme, con serietà, con cura, con professionalità, con ambizione.





Programma Candidatura Rettorato 2026
Università degli studi di Urbino Carlo Bo