

# Piano Strategico di Ateneo 2022-2024

Approvato dal SA nella seduta del 23/05/2022  
Approvato dal CdA nella seduta del 24/05/2022





USGM - Sede Via Vittoria Colonna, Roma

5

MISSIONE E VISIONE

SWOT ANALYSIS

7

10

Principali direttrici di sviluppo  
del Piano Strategico

Dimensione e Posizionamento  
Università

16

28

Gli Obiettivi Strategici

Indicatori delle Aree  
Strategiche

40

48

I FABBISOGNI

IL BUDGET

52

*Nota di lettura:  
nel presente documento le strutture di Ateneo vengono riportate usando i seguenti acronimi*

<b>ACRONIMO</b>	<b>STRUTTURA DI ATENEIO</b>
U.T.	Ufficio Tirocini
U.C.S.	Ufficio Career Service
U.E	Ufficio Erasmus
H.D.	Help Desk
U.STAT	Ufficio Statistica
U.O.F	Ufficio Offerta Formativa
BIB	Biblioteca
U.A.	Ufficio Amministrazione
COM	Ufficio Comunicazione
U.R.	Ufficio Rettorato
U.S.O	Ufficio Spin Off
G.R.R	Gruppo Referenti Ricerca
R.R.	Referente Ricerca
CPF	COPIFAD
P.M.	Produzione Multimediale
FAC	Facoltà
CDS	Corsi di Studio
U.O.	Ufficio Orientamento
U.R.S	Ufficio Ricerca e Sviluppo
S.F.	Segreteria Facoltà
DG	Direttore Generale
CdA	Consiglio di Amministrazione
SA	Senato Accademico

# Introduzione

Il Piano Strategico di Ateneo per il triennio 2022-2024 è frutto di un processo di miglioramento, in continuità con il piano strategico precedente.

La visita CEV del 2017 ha rappresentato un momento importante per l'Università Guglielmo Marconi, che ha messo a frutto le raccomandazioni e le proposte della CEV passando da un giudizio ANVUR Dtel «condizionato» (pubblicato nel 2019) a un Ctel «soddisfacente» nel dicembre 2020.

Altresì, la situazione pandemica, che ha messo in luce l'importanza di un'accelerazione della digitalizzazione in tutti i settori, ed in particolare nel settore della formazione superiore, ha dato un ulteriore impulso all'Università degli Studi Guglielmo Marconi nel proseguire in questo processo di miglioramento al fine di rispondere a sfide che richiedono alla didattica nuovi “ambienti” formativi, nuovi approcci pedagogici e nuove capacità di dialogo con la realtà viva e con i suoi sviluppi sia presenti che di medio e lungo termine.

L'articolazione del Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 mette in piena luce tali aspetti.

Partendo infatti dalla definizione della Missione, dove lo studente viene posto al centro del modello universitario assicurando la formazione utile ad alto valore mediante alcune dimensioni fondamentali, viene prevista una Visione strategica che mira a generare conoscenza e formazione avanzata «utile» al Sistema Paese abilitando la realizzazione di un ecosistema virtuoso tra università, ricerca e società.

Le Principali direttrici di sviluppo del Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 vengono illustrate tramite un modello “Hamburg” che evidenzia in modo chiaro e razionale la coesistenza di due circoli virtuosi tra le «sezioni esterne» e quella centrale.

Viene sottolineato come l'Università intenda rafforzare l'attività di ricerca che rappresenta una dimensione fondamentale per la sua qualificazione di eccellenza tra gli istituti accademici individuando le principali linee in questa area. Allo stesso tempo, di come l'Università consideri prioritario generare valore per il territorio, le imprese, il sistema Paese, partecipando al processo di sviluppo tecnologico, economico e sociale, in partnership con le migliori realtà nazionali ed internazionale.

Una sezione importante del Piano Strategico di Ateneo 2022-2024 è quella relativa alla definizione degli obiettivi strategici e delle linee di intervento. In particolare, queste vengono definite non solo rispetto ai tre settori fondamentali, Formazione, Ricerca e Terza Missione (come nel piano strategico precedente), ma anche con riferimento a Governo, Attrazione e Innovazione. Relativamente a questi ultimi vengono individuate specifiche linee di intervento e corrispondenti linee di azione che evidenziano in modo ancora più marcato il livello di qualità raggiunto dall'Università Guglielmo Marconi tramite la definizione di un documento di programmazione ampio e articolato, finalizzato a stabilire uno stretto collegamento tra la fase della progettazione delle azioni strategiche e quella della loro concreta attuazione.

A close-up, high-resolution photograph of a human eye. The eye is light-colored, possibly hazel or green, and is looking directly at the camera. A clear reflection of a camera lens is visible on the surface of the eye. The surrounding skin and eyelashes are also in focus, with soft lighting that creates a warm, intimate atmosphere. The text "Missione e Visione" is overlaid at the bottom of the image in a clean, white, sans-serif font.

**Missione e Visione**

**Partendo dalla Missione attuale è stata ipotizzata una Visione strategica che miri a generare conoscenza e formazione avanzata «utile» al Sistema Paese abilitando la realizzazione di un ecosistema virtuoso tra università, ricerca e società.**

## Missione

L'Università, ha il compito primario di svolgere, oltre all'attività di ricerca e di studio, attività di formazione mediante l'utilizzo delle metodologie della formazione a distanza anche in modalità blended.

A tale fine l'Università adotta ogni idonea iniziativa, anche di carattere logistico, per rendere accessibili agli studenti i propri corsi di studio e per favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e lo sviluppo professionale dei lavoratori.



## Visione

In un contesto globale sempre più segnato dal cambiamento e dalla discontinuità, la conoscenza e la formazione continua sono gli strumenti principali per la competitività di persone, organizzazioni e Paesi.

I nuovi scenari educativi nella cosiddetta Società della Conoscenza lanciano sfide che richiedono alla didattica nuovi “ambienti” formativi, nuovi approcci pedagogici e nuove capacità di dialogo con la realtà viva e con i suoi sviluppi sia presenti che di medio e lungo termine. Di conseguenza, l'Università degli Studi Guglielmo Marconi, istituzione accademica pubblica, vuole rispondere a tali esigenze, contribuendo allo sviluppo della società, nelle sue articolazioni locali, nazionali ed internazionali attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità.

\* **L'high value useful learning** è il principio ispiratore di questa ipotesi di piano, che racchiude la vocazione alla formazione ma anche la qualità e l'aderenza con le esigenze delle persone e del Paese



# SWOT Analysis

# Strength

- ▶ Grande expertise nella formazione per via telematica, applicazione paradigmi caratterizzanti Education 4.0
- ▶ Disponibilità di offerte formative in linea con la trasformazione digitale (Industry 4.0, Cybersecurity)
- ▶ Risultato economico che consentirebbe un parziale autofinanziamento di attività di ricerca
- ▶ Corpo docente in gran parte dipendente e con un rapporto N. studenti/N. docenti inferiore a quello di altre università telematiche e, quindi, con maggiore potenziale per assistenza personalizzata.

# Weaknesses

- ▶ Giudizio ANVUR Ctel «soddisfacente» nel dicembre 2020, raggiunto dopo un supplemento di valutazione successivo ad un Dtel «condizionato» (pubblicato nel 2019)
- ▶ Versione aggiornata del Piano strategico sembra presentare gli stessi punti di attenzione indicati da ANVUR nella prima valutazione
- ▶ Percentuale studenti soddisfatti nel 2020 pari a 85,4%, inferiore al target (91,5%)
- ▶ Seppur percepita tra le prime cinque (<https://www.qualescegliere.it>) ha numero di immatricolazioni AA 2017-2018 inferiore rispetto alle università con simile spettro di offerta
- ▶ N. di accordi con aziende partner inferiore al target (24 invece di 45)
- ▶ Obiettivi di pubblicazione 2020 appaiono migliorabili (2 pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR o per i settori bibliometrici in riviste indicizzate o monografie e altri, 80% dei docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno)
- ▶ Sono da migliorare gli aspetti di comunicazione:
  - Anagrafe della Ricerca che presenta alcune difficoltà nella consultazione ed un grado di completamento solo parziale
  - notizie sul web che possono essere penalizzanti in termini di reputazione
  - ranking ANVUR non visibile nel sito dell'Università

# Opportunity

▶ L'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dovrebbe generare un significativo incremento di domanda formativa in ambiti di offerta specialistica di UniMarconi:

- Industry 4.0
- Cybersecurity (come conseguenza della digitalizzazione)
- Formazione del personale della Scuola

▶ Il COVID ha anche diffuso tra i potenziali «clienti» l'idea che la formazione a distanza potrebbe essere meno costosa e più gestibile nel tempo della formazione in presenza, senza significative perdite di efficacia (almeno sui contenuti più strutturati, che sono in genere la maggior parte)

▶ L'alto livello di utili riscontrati all'interno della contabilità dell'Ateneo sono rappresentativi di una significativa capacità di investimento in ottica di ammodernamento dei propri asset materiali e non

# Threats

▶ L'esperienza COVID ha ampliato la platea dei competitor: alle 10 Università telematiche, si aggiungono tutte le altre Università, che hanno dovuto mettere a punto offerte di formazione a distanza. Occorrerebbe agire sia in termini sostanziali che di comunicazione mettendo a frutto l'esperienza di formazione telematica acquisita dal 2004 ad oggi

▶ Un eventuale indebolimento della qualità dei servizi potrebbe portare a rapporti ANVUR negativi, con la conseguenza di una possibile revoca dell'accREDITAMENTO da parte del MIUR (sarebbe opportuno raggiungere benchmark più elevati)

▶ Orientamento della politica nei confronti di alcuni corsi telematici (es: corsi non validi per Scienze della Formazione)



Principali direttrici  
di sviluppo del Piano Strategico

# I processi dell'Università e i cicli «virtuosi» di importanza strategica

## «Hamburger» Model

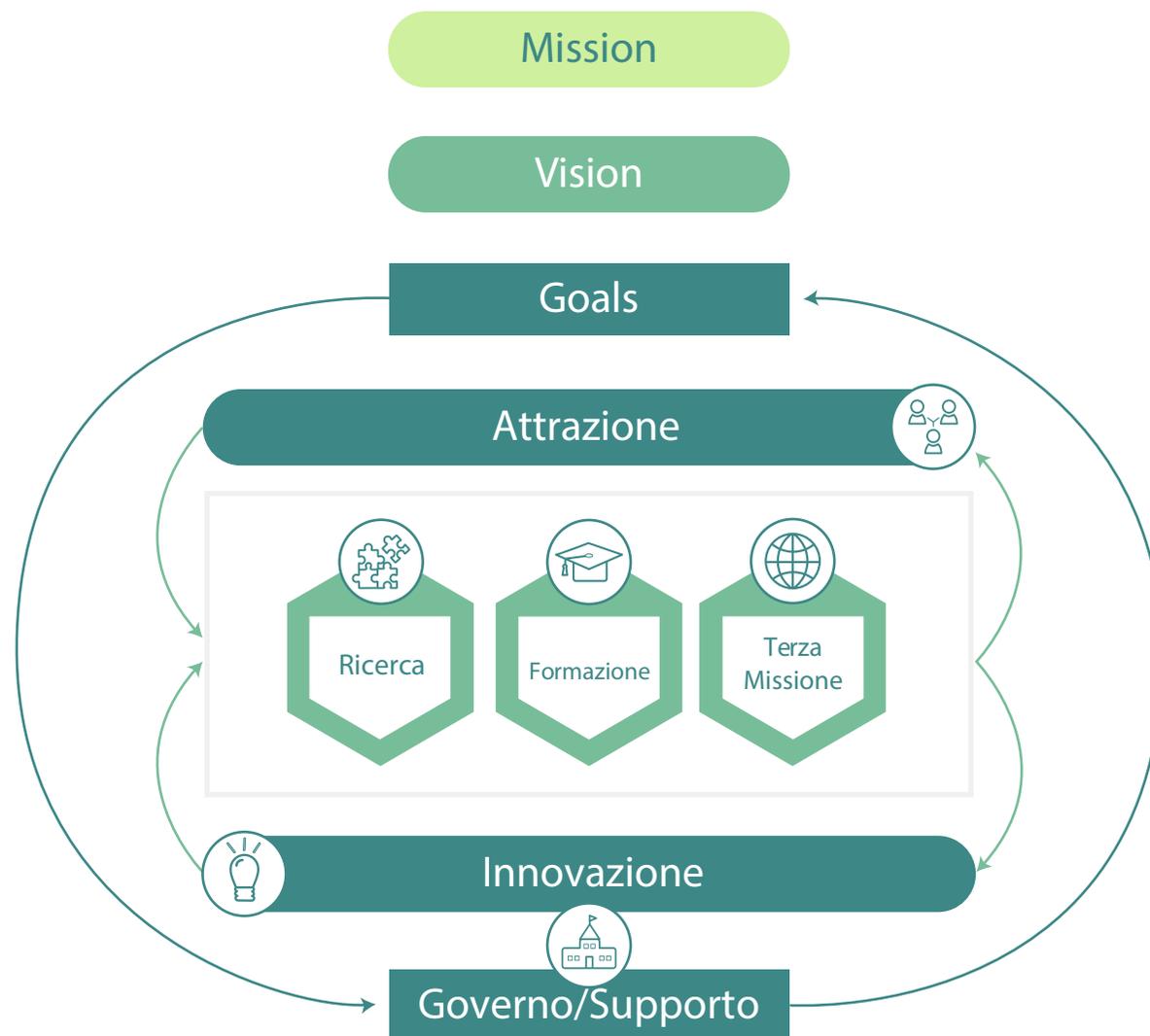
Il Modello evidenzia i due circoli virtuosi tra le «sezioni esterne» e quella centrale.

I due processi «esterni», ovvero il perseguimento dell'innovazione e l'attrazione di soggetti esterni (aumento della reputazione) alimentano con nuova conoscenza e con maggiori risorse i processi core al centro del Modello, ovvero le tre missioni universitarie: Ricerca, Formazione e Terza Missione.

Esse, a loro volta, generano le basi per l'accrescimento reputazionale e del grado di innovazione dell'Ateneo, alimentando le dimensioni esterne.

Il tutto gestito e coordinato da un modello di governance focalizzato e strutturato per raggiungere gli obiettivi strategici (Goals).

Per conseguire gli Obiettivi Strategici occorre agire sui processi di funzionamento dell'Università. La messa in evidenza dei processi di "Attrazione" e di "Innovazione" e delle relazioni "virtuose" tra essi e i processi "core" dell'Università è essenziale per conseguire gli obiettivi.



# La centralità dello studente e l'high value useful learning

Lo studente è al centro del modello universitario. L'università persegue la sua missione principale assicurando la formazione utile ad alto valore mediante alcune dimensioni fondamentali:

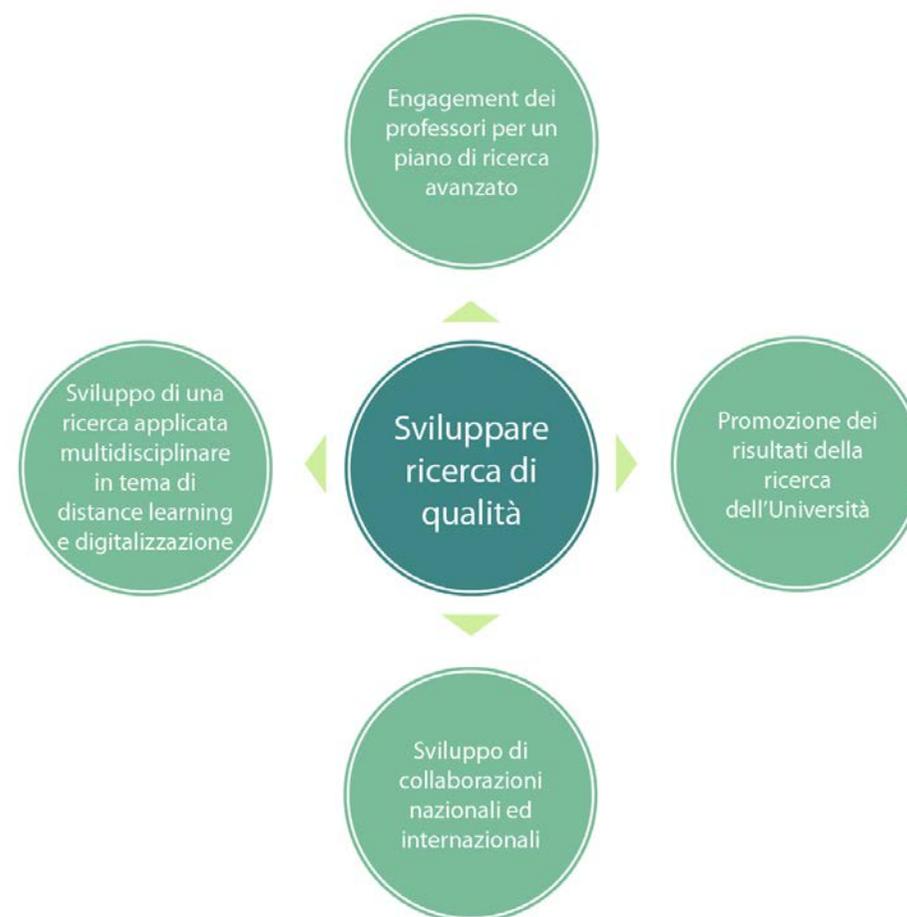
- **Rapporto attivo con il mondo del lavoro.** Le imprese e le realtà sociali sono al centro della progettazione dei corsi universitari e dei relativi contenuti.
- **Università come partner dello studente per la sua formazione continua.** L'università non vuole solo offrire corsi di qualità, ma diventare un partner dello studente nella sua crescita personale e professionale, affiancandolo nella definizione dei suoi bisogni formativi nel tempo e delle migliori soluzioni per soddisfarli. Lo sviluppo dei talenti delle persone è una dimensione irrinunciabile dell'High Value Useful Learning.
- **Attenzione alle hard e soft skills.** Le soft skills sono competenze irrinunciabili nel mondo 4.0, accanto alle competenze più professionali. L'offerta formativa dell'università mira pertanto, sempre, a costruire queste professionalità in modo completo, affiancando alle solide competenze tecniche anche competenze trasversali e umane.
- **Analisi dalla trasformazione del mercato del lavoro.** L'università dedica e dedicherà attenzione ai processi di trasformazione tecnologica, economica e sociale e questo porta ad un'analisi continua delle trasformazioni del mercato del lavoro, al fine di supportare gli studenti nella definizione del proprio percorso di crescita individuale e professionale e per garantire un eccellente sistema formativo, di orientamento e di collocazione sul mercato.



# La ricerca

L'università intende rafforzare l'attività di ricerca che rappresenta una dimensione fondamentale per la sua qualificazione di eccellenza tra gli istituti accademici. Le principali linee individuate in questa area sono:

- **Engagement del personale per avviare un piano di ricerca avanzato e coordinato.** L'università promuoverà alcune linee di ricerca trasversali, condivise tra i Dipartimenti, intorno a cui sviluppare l'attività di ricerca in coerenza con gli obiettivi strategici e i fabbisogni emersi anche dal territorio, dall'impresa e dalle esigenze di sistema. Tutto il personale di ricerca verrà pertanto ingaggiato per raggiungere questi risultati.
- **Promozione dei risultati della ricerca.** L'Università darà ampia comunicazione e diffusione dei risultati della sua attività di ricerca mediante iniziative (anche trasversali ai Dipartimenti), convegni, riviste di ateneo ed altre iniziative editoriali.
- **Sviluppo di collaborazioni nazionali ed internazionali.** L'università rafforzerà il suo ruolo di collaborazione con enti di ricerca nazionali ed internazionali anche ampliando la partecipazione ai progetti europei (es. Pillar II di Horizon Europe) sia per ambiti scientifici/tecnologici che per Social Sciences and Humanities.
- **Sviluppo di una ricerca applicata multidisciplinare in tema di distance learning e digitalizzazione.** Una componente di ricerca sarà dedicata alla formazione e alla distance learning in particolare, sia sul piano tecnologico che metodologico, al fine di sviluppare modelli e sistemi da utilizzare nell'attività didattica per favorirne un percorso di sviluppo direttamente nell'area formativa dell'università.



# Creare valore per il territorio

L'università considera prioritario generare valore per il territorio, le imprese, il sistema Paese, partecipando al processo di sviluppo tecnologico, economico e sociale, in partnership con le migliori realtà nazionali ed internazionale. Le principali linee sono:

- **Marconi Innovation Hub.** E' un progetto fondamentale che prevede la realizzazione di un polo di eccellenza fisico e virtuale per la valorizzazione delle competenze interdisciplinari dell'ateneo e la creazione di sinergie con il territorio, la società e il tessuto produttivo, favorendo attività internazionali. Vuole favorire il trasferimento tecnologico, l'enterpriseurship, lo sviluppo di un ecosistema innovativo, il public engagement.
- **Collaborazione con enti di ricerca, impresa e territorio.** L'Università aumenterà i percorsi di collaborazione con gli enti di ricerca, le imprese e il territorio per offrire servizi e indirizzare la propria azione verso percorsi di valorizzazione.
- **Sviluppo di percorsi di orientamento e valorizzazione delle competenze e dei talenti nelle scuole.** L'università rafforzerà il suo ruolo di collaborazione con le scuole, per orientare, supportare e sviluppare le competenze negli studenti e nei docenti.
- **Inclusività e innovazione:** favorire l'accesso delle persone ai più elevati percorsi formativi. L'università digitale per sua natura è inclusiva, favorisce l'accesso a chi vive in realtà geografiche in cui non è presente l'Università tradizionale, è uno strumento importante di conciliazione dei tempi di vita ed offre una varietà di strumenti didattici che consentono di favorire il presidio dei bisogni speciali di ciascuno studente, con particolare attenzione a BES.



# La dimensione internazionale dell'università

L'università si colloca in uno stretto rapporto con altre università a livello internazionale, intendendo rafforzare questo ruolo mediante tre linee di azione fondamentali:

- **Adesione a progetti di ricerca internazionale.** Il rafforzamento della ricerca dell'università passa per la promozione e la partecipazione a progetti internazionali, valorizzando le risorse e le competenze dell'università e producendo valore per il sistema nazionale ed internazionale
- **Scambio di esperienze e confronto internazionale su tecnologie e strumenti didattici.** L'e-learning sta crescendo e sviluppandosi sia tecnologicamente sia sul piano metodologico ed esperienziale. Il confronto internazionale su questi temi è cruciale. Per questo l'università dovrà riprendere e rafforzare la collaborazione con le altre università digitali nel mondo (già oggetto del progetto GUIDE) per la promozione dell'eccellenza nella ricerca, nello sviluppo delle soluzioni di e-learning più avanzato, e la creazione di un network di primarie realtà di formazione a distanza nel mondo.
- **Promozione di strumenti avanzati di e-learning.** Anche nel contesto internazionale, oltre a quello nazionale, l'università darà ampia promozione alle soluzioni innovative che saprà realizzare sulla base dei suoi progetti di ricerca.





La dimensione ed il  
posizionamento nazionale ed  
internazionale dell'Università

# Crescita e prospettive delle principali Università Telematiche Italiane

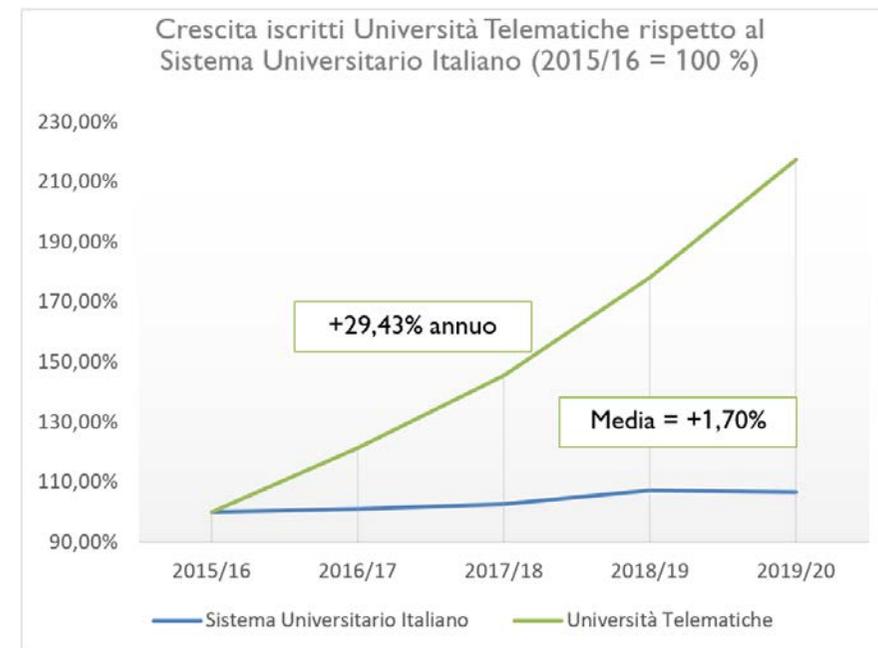
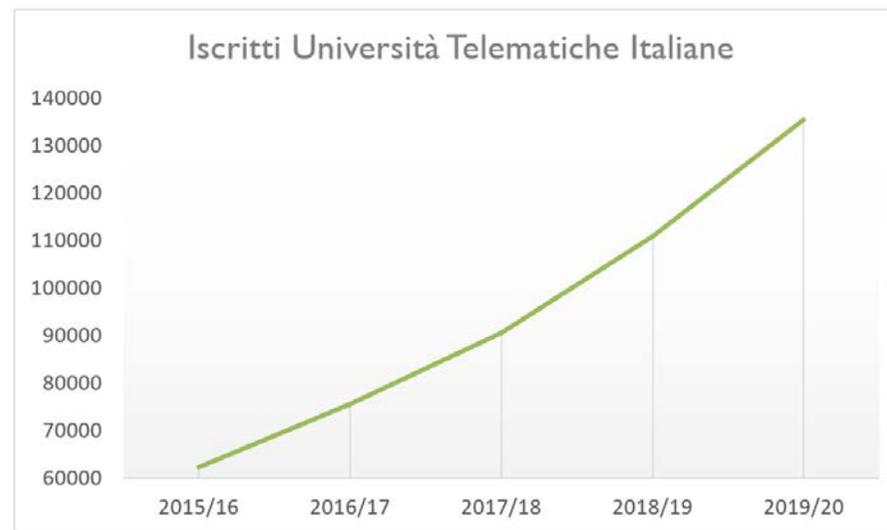
I grafici mostrano una crescita molto sostenuta delle Università Telematiche Italiane sia in termini assoluti che relativi al sistema universitario italiano negli ultimi anni accademici.

Anche il nostro Ateneo, come mostrato più avanti nelle statistiche generali ha seguito la tendenza delle altre Università telematiche.

Le prospettive delle Università Telematiche ed in particolare del nostro Ateneo dovrebbero essere favorite da un'accelerazione della digitalizzazione, dovuta alla pandemia, in tutti i settori ed in particolare nel settore della formazione superiore.

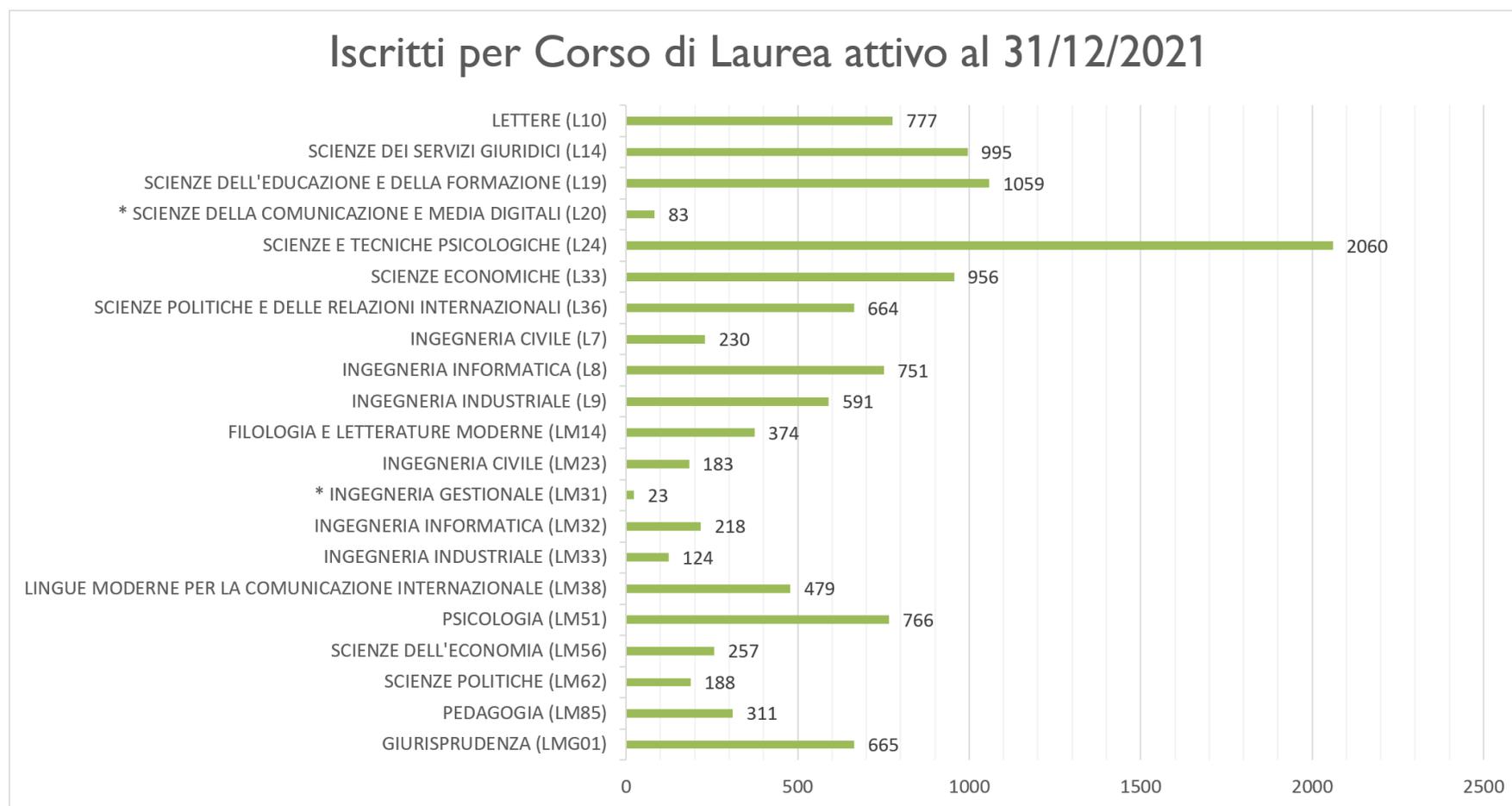
Si può pensare che gli atenei stanziali possano, a seguito del massiccio e improvviso adeguamento in modalità a distanza della loro offerta formativa resosi indispensabile dall'emergenza pandemica, proporre strutturalmente un'offerta di corsi online, ponendosi in concorrenza con le Università Telematiche; tuttavia, tale punto di vista appare semplicistico, non considerando il fatto che occorrono anni di esperienza riguardo metodologie e tecnologie per la didattica a distanza, oltre che una struttura organizzativa non indifferente, per erogare efficacemente dei corsi online

Il nostro Ateneo, fedele alla sua vocazione di apripista nelle tecnologie e metodologie per la formazione a distanza, investirà sia con fondi propri che tramite progetti di ricerca finanziati sui metaversi applicati alla formazione, settore in fortissimo sviluppo. Questo permetterà di erogare formazione anche in quei settori ora preclusi dall'ente regolatore (per esempio Medicina) grazie alla Realtà Virtuale e Aumentata, oltre ad attirare molti più giovani under 25.

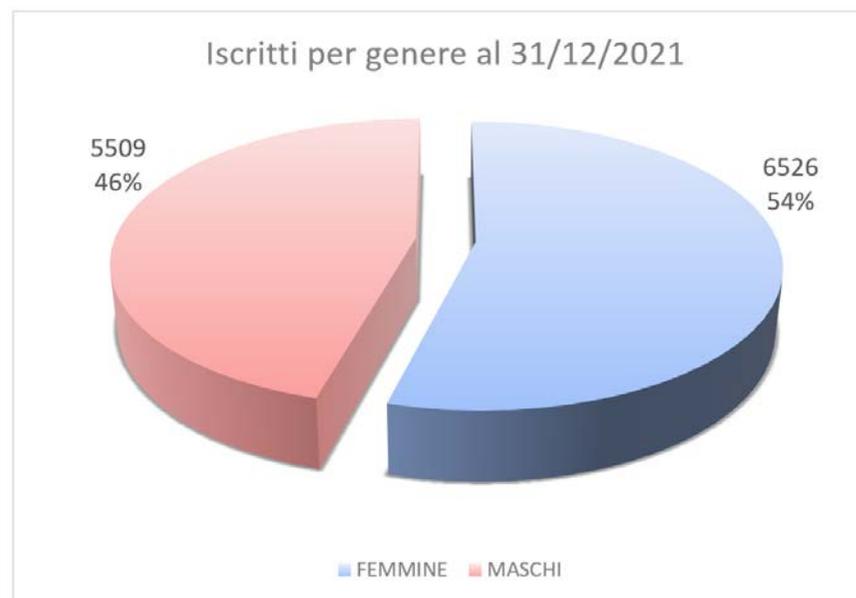
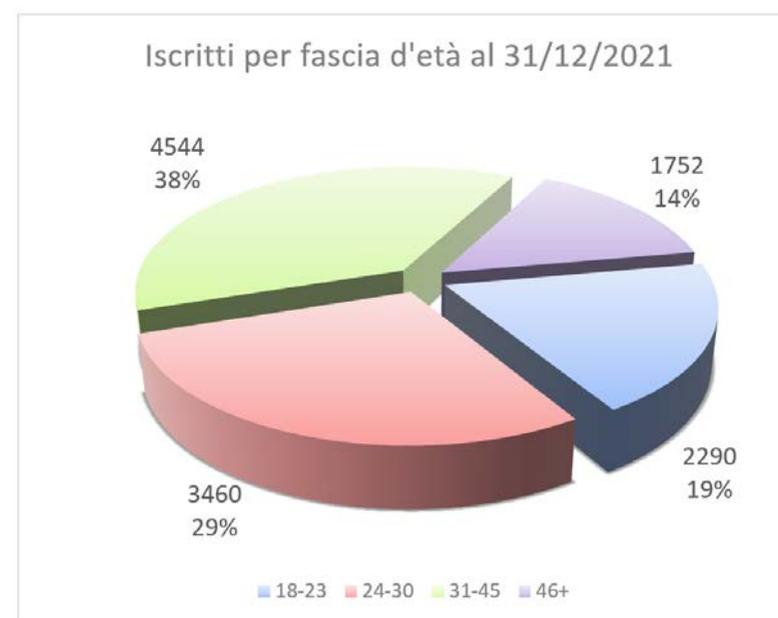
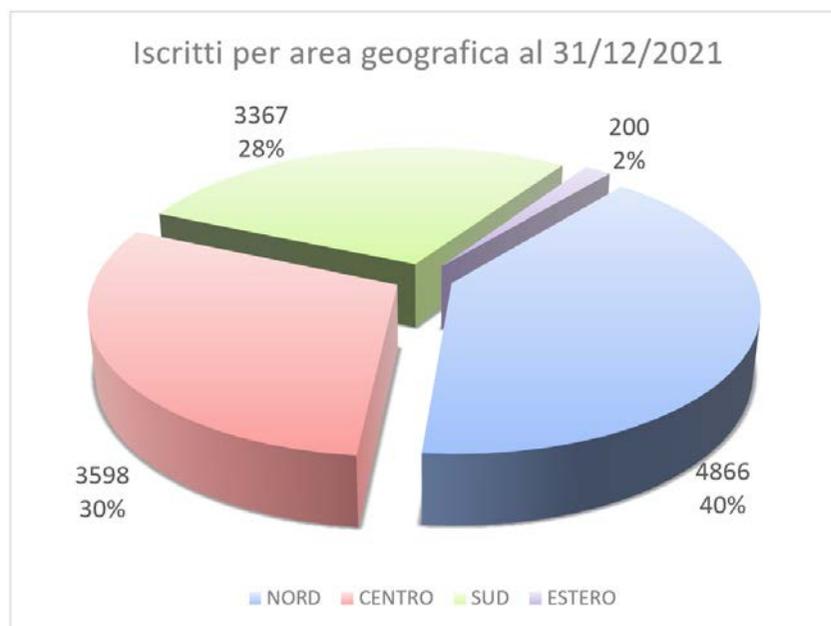


# Crescita e prospettive delle principali università telematiche Italiane

I grafici seguenti fotografano la popolazione studentesca iscritta nell'Ateneo al 31/12/2021 per Corso di Laurea attivo all'immatricolazione, per genere, per area geografica e per fascia d'età. Si nota una prevalenza femminile dovuta ai numerosi iscritti ai Corsi dove storicamente la presenza femminile è più numerosa come Scienze e tecniche psicologiche (L24) e Scienze dell'educazione e della formazione (L19). La distribuzione studentesca per aree geografiche è sostanzialmente equi distribuita tenendo conto della popolazione totale in ognuna di queste aree. Si nota invece un incremento percentuale della fascia 18-23 anni di circa il 5 % rispetto al triennio precedente, sintomo che le politiche incentivanti verso i giovani proposte nel precedente piano strategico hanno avuto un discreto successo, nonostante le Università Telematiche non siano tradizionalmente "frequentate" da studenti in questa fascia d'età.

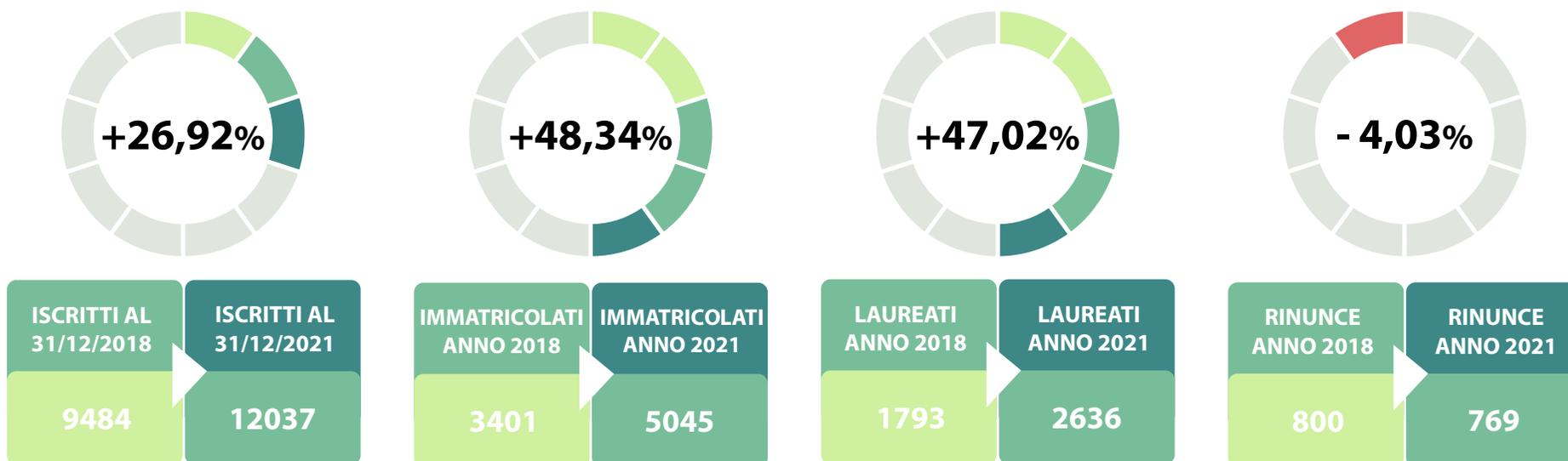


# Crescita e prospettive delle principali università telematiche Italiane



# Crescita e prospettive delle principali università telematiche Italiane

I grafici seguenti mostrano gli andamenti di indicatori studenteschi chiave, come Iscritti, Immatricolati, Laureati e Rinunciatori, ante e post attuazione del precedente piano strategico per valutare l'efficacia delle azioni intraprese. Si evince chiaramente che si sono avuti miglioramenti in tutti e quattro gli indicatori.



## Le direttrici delle principali università internazionali che offrono corsi telematici

### Offerta Ibrida

Le università telematiche ritenute più importanti a livello internazionali hanno un'offerta ibrida, con corsi in presenza e corsi completamente online.

### Centralità e Flessibilità della didattica

- La didattica è il focus per queste università.
- I corsi online hanno natura asincrona, quindi sono per natura flessibili quanto alla loro fruizione, favorendo gli studenti lavoratori o che hanno progetti personali da sviluppare.
- Sono inclusivi, più accessibili e mediamente meno costosi

### Possibilità di sviluppare esperienze e relazioni sul campo

Il bisogno di rapporti uno a uno e di esperienze laboratoriali sono presidiati mediante esperienze e strumenti online ma anche tramite servizi presenti sul territorio.

### Connessione con il mondo del lavoro

- Focus su professionalità richieste dal mercato
- Career-focused programs
- Hybrid professional masters

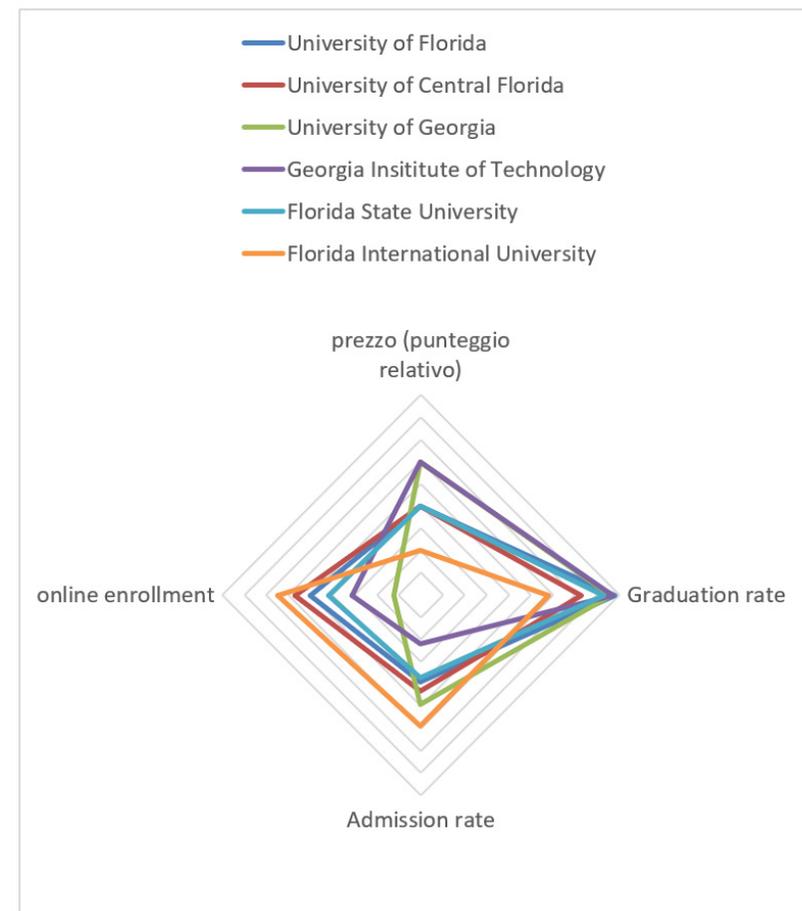
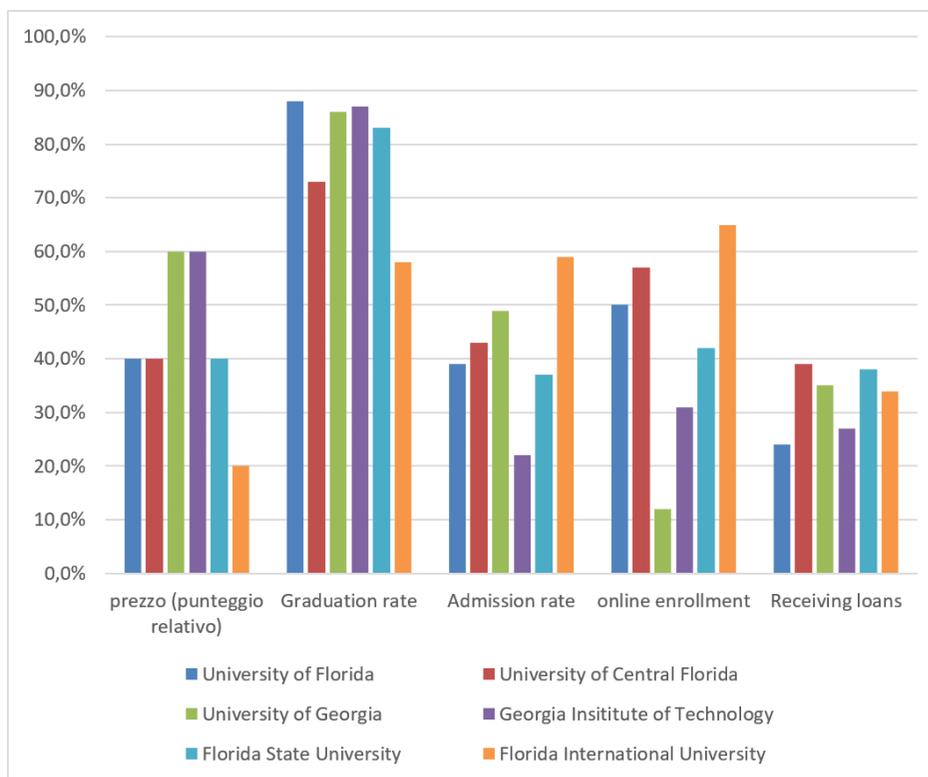
### Qualità del corpo docente

Il valore centrale della formazione è assicurato dalla capacità dei docenti. Nelle università che offrono sia corsi in presenza che online sono i medesimi docenti ad offrire i corsi.

# Posizionamento delle principali università USA che offrono corsi telematici

Nel grafico sono presentate le 6 università con corsi telematici valutate con il ranking più alto (rispetto ai corsi telematici).

L'analisi è effettuata rispetto a 5 dimensioni: il prezzo (relativo), il tasso di successo, il tasso di ammissione, la quota di iscrizione ai corsi online e la possibilità di ottenere prestiti universitari.



# Le principali strategie di posizionamento delle Università internazionali



# Le principali strategie di posizionamento delle Università internazionali

L'Università intende posizionarsi come eccellenza nella didattica a distanza, con un'offerta ampia ed in grado di fornire la migliore risposta alle esigenze di formazione nei maggiori campi di ricerca.

Intende comunque anche rafforzare la dimensione della ricerca, al fine di dare un'offerta del tutto comparabile a quella delle grandi università che offrono formazione in modalità prevalentemente tradizionale.



# I numeri della ricerca finanziata con Progetti Internazionale

21

Progetti in corso



€ 4.108.408,86

Totale entrate 2020-21



€ 163.893,03

Disponibilità Ateneo  
2020



€ 85.110,80

Quota Dipartimenti  
anno 2020



€ 110.860,00

Disponibilità Ateneo  
luglio 2021



€ 148.360,00

Previsionale Ateneo  
2021



€ 67.349,00

Quota  
Dipartimenti  
luglio 2021



## Valore extra finanziario generato della ricerca finanziata con Progetti Internazionale



Reputation,  
distintività e  
attrattività  
dell'ateneo



Utilizzo dei  
risultati  
nell'attività  
didattica



Networking e  
internazionaliz-  
zazione



Accreditamento  
ANVUR  
SUA RD

# I principali filoni di ricerca finanziata con Progetti Internazionale





# Gli Obiettivi Strategici

# Gli Obiettivi Strategici

La Visione è conseguita attraverso un piano strategico che persegue i sei Obiettivi strategici di trasformazione dell'Ateneo





# Formazione



## Linee d'Intervento

- Promuovere la centralità dello studente, identificando le migliori azioni e introdurre soluzioni per incrementare la soddisfazione dei frequentatori dei corsi
- Rafforzare risorse critiche, sia digitali (App. formative), che fisiche (p. es. sedi e copertura territoriale)
- Sviluppare un'offerta di "Corporate University" per iter formativi ad-hoc per le aziende
- Didattica custom e introduzione in ogni Corso di Studio di componenti Soft Skills
- Adeguare l'offerta formativa di Ateneo




# Ricerca



## Linee d'Intervento

- Promuovere la produzione e la qualità scientifica dei dipartimenti per migliorare la VQR
- Favorire la collaborazione tra i diversi dipartimenti attorno a focus di interesse, promozione e comunicazione efficace dei risultati (iniziative, convegni, riviste)
- Ampliare la partecipazione ai progetti europei e nazionali (es:Pillar II di Horizon Europe) sia per ambiti scientifici e tecnologici che per Social Sciences and Humanities
- Sostenere la formazione alla ricerca continuando a migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca

✓					
✓	✓			✓	
✓				✓	
✓				✓	



# Terza Missione



## Linee d'Intervento

Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	✓	✓	✓	✓	✓	
Rafforzare le collaborazioni con start-up, Pmi innovative e grandi aziende		✓	✓	✓	✓	
Creazione e sviluppo di network e hub di innovazione che costituisca un polo di eccellenza fisico e virtuale per la valorizzazione delle competenze interdisciplinari dell'ateneo e creazione di sinergie con il territorio la società e il tessuto produttivo	✓	✓	✓	✓	✓	
Accrescere e qualificare maggiormente le attività di public engagement dell'Ateneo					✓	



# Governo



## Linee d'Intervento

- Potenziare gli strumenti di pianificazione e controllo funzionali al governo dell'Ateneo
- Ottimizzare i processi organizzativi valorizzando le risorse interne dell'Ateneo




# Attrazione



## Linee d'Intervento

- Comunicare la missione distintiva di Unimarconi, valorizzando i risultati ottenuti per attrarre studenti e aziende
- Sviluppare la capacità di analizzare il mercato del lavoro per individuare i profili professionali da formare
- Incrementare le attività di comunicazione rivolte agli istituti scolastici per orientare, supportare e sviluppare le competenze nei ragazzi e docenti

				✔	
		✔		✔	
				✔	



# Innovazione



## Linee d'Intervento

- Aggiornare, innovare i processi/ interni dell'Ateneo
- Completare l'Anagrafe della Ricerca e strutturarla in modo da agevolarne l'uso per l'innovazione

	✓				
	✓				

# Focus su una Linea di intervento

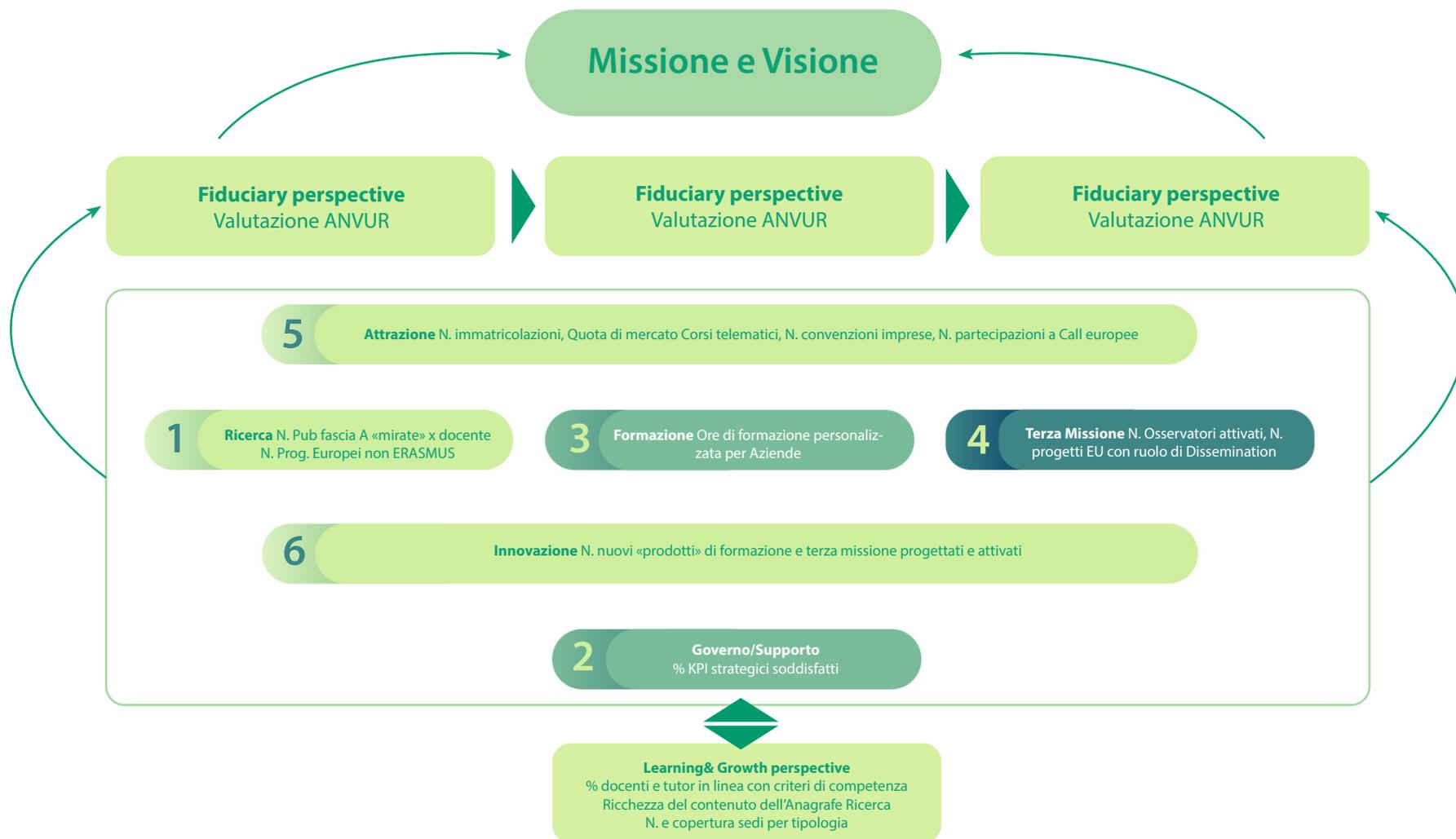
## Applicare il processo di innovazione ad alcuni temi specifici

La linea di intervento si applica a quei temi strategici da sviluppare in modo multidisciplinare (es. Scienze Giuridiche e Politiche, Economiche e Aziendali, Umane, Ingegneristiche) e multifunzionale, integrando Formazione-Ricerca-Terza Missione per offrire contenuti personalizzati all'individuo/all'azienda cliente/a settori industriali/istituzioni.  
 Ad esempio integrando nei percorsi formativi lo sviluppo sia di Hard che di Soft skills e la capacità di problem solving con l'obiettivo di soddisfare specifiche esigenze e ruoli del mondo del lavoro (es. CISO)

	Education 4.0	New Middle Manager	Industry 4.0	Cybersecurity
Formazione	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche
Ricerca	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche
Terza Missione	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche	Scienze Giuridiche e Politiche Scienze Economiche e Aziendali Scienze Umane Scienze Ingegneristiche

# KPI di monitoraggio: un possibile modello

Il sistema di KPI per monitorare il conseguimento degli Obiettivi Strategici deve essere coerente e completo. Il **modello Balanced Scorecard** (adattato alla natura no-profit e di ente accreditato dell'Ateneo) basato su una **valutazione multi-perspective** consente di soddisfare questi requisiti.



# Linee di azione e KPI

Di seguito rappresentate le linee di intervento che si declinano in linee di azione, ognuna di esse monitorata attraverso determinate KPI. A titolo esemplificativo, sono riportate solo alcune linee di intervento associate alle linee di azione e KPI derivate.

Aree di intervento	Linee di intervento	Linee di Azione	KPI
 Formazione	Rafforzare risorse critiche, sia digitali (piattaforma didattica, App formative) che fisiche (sedi)	App per la formazione esperienziale sul campo Rafforzare piattaforma didattica Espandere rete fisica per gli esami	N. attività App per la formazione esperienziale Valutazione sulla qualità della piattaforma N. di nuove sedi
 Ricerca	Risolvere rilievi ANVUR su Ricerca	Incentivi economici per pubblicazioni effettuate Creazione di gruppi di lavoro interdipartimentale	Percentuale di pubblicazioni internazionali N. di progetti presentati interdipartimentali o interdisciplinari
 Terza Missione	Operare come think-tank multidisciplinare, anche attivando osservatori	Predisporre competenze interne all'Ateneo (istituendo ad esempio osservatori) a servizio dei soggetti esterni.	N. iniziative/progetti industria 4.0/green/digitalizzazione istituiti
 Governo	Potenziare gli strumenti di pianificazione e controllo funzionali al governo dell'Ateneo	Attivazione, rafforzamento dei processi di coordinamento fra i diversi attori del governo di Ateneo	N. di iniziative intraprese
 Attrazione	Comunicare la missione distintiva di UniMarconi, valorizzando i risultati ottenuti, per attrarre individui e aziende	Migliorare la propria reputazione digitale sul web: valorizzare meglio il proprio sito, i risultati ANVUR, la forza dei propri docenti.	Valutazione riguardo a come appare l'Ateneo sul Web
 Innovazione	Aggiornare, innovare i processi/ interni dell'Ateneo	Efficientamento dei processi/servizi di segreteria, innovazione dei servizi di piattaforma E-learning avvalendoci delle metodologie di data science	N. di nuovi processi/servizi digitali amministrativi attivati
 Offerta ad alta integrazione	Costruire un portafoglio di temi (es. Industry 4.0, Education 4.0, Cybersecurity, New Middle Management) da coprire in modo multidisciplinare, e multifunzionale	Organizzare la propria ricerca in funzione dei corsi di alta formazione da offrire; definire un piano di alta formazione attrattivo per le aziende.	N. di nuovi corsi per la formazione di figure aziendali tenuti in accordo con società partner

# Condizioni critiche minime (Macro KPI)

Nella presente slide vengono riportati gli indicatori di alto livello che mappano il grado di aderenza dell'Ateneo ai risultati minimi di impatto del piano

## Criticità

1

Portare l'Ateneo almeno al livello ANVUR di «pienamente soddisfacente»

Portare il punteggio ANVUR complessivo almeno a 6,5 (Btel Pienamente soddisfacente), da conseguire nella prossima valutazione

## Criticità

2

Incrementare il numero di laureati e di frequentatori di Iter formativi professionalizzanti

- Ore di formazione richieste da aziende
- Quota di mercato più alta per tipo di corso tra le 11 Università Telematiche italiane; quota di mercato più alta nella fascia Over 30
- Percentuale di studenti soddisfatti (sopra il 95%); n. di lavoratori formati
- Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR
- Numero di convenzioni con le imprese; Numero di iniziative avviate presso istituti scolastici

Gli obiettivi strategici 2022-2024 impegnano l'Università degli Studi Guglielmo Marconi a seguire i principi e i criteri di realizzazione delle politiche per l'AQ enunciate nel documento "Politiche per la Qualità di Ateneo". Questi obiettivi strategici modificano ed integrano quanto stabilito nelle precedenti Linee Strategiche in quanto perseguono lo scopo di orientare meglio le azioni che i diversi soggetti per l'AQ di Ateneo sono chiamati a sviluppare ed articolare, coerentemente con le proprie missioni e sensibilità disciplinari, in modo da affrontare le proprie criticità e perseguire la propria strategia di sviluppo.

Per comodità espositiva gli obiettivi strategici sono raggruppati in tre aree tematiche che identificano la missione istituzionale dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi: Formazione, Ricerca e Terza Missione.

# Indicatori delle Aree Strategiche





# Formazione

## Linee d'Intervento

**F1** Promuovere la centralità dello studente, identificando le migliori azioni ed introdurre soluzioni per incrementare la soddisfazione dei frequentatori dei corsi

**F2** Rafforzare risorse critiche, sia digitali (App. formative), che fisiche (tipo sedi e copertura territoriale)

**F3** Sviluppare un'offerta di "Corporate University" per iter formativi ad-hoc per le aziende

### Linee d'Azione

- F1.1 Avviare monitoraggi sul livello di insoddisfazione degli studenti al fine di applicare correttivi
- F1.2 Avviare monitoraggi sulle ragioni dell'inattività al fine di applicare correttivi
- F1.3 Avviare monitoraggi sulle ragioni delle rinunce al fine di applicare correttivi
- F1.4 Potenziamento dell'orientamento in ingresso al fine di indirizzare in modo consapevole gli studenti sui percorsi formativi
- F1.5 Mantenimento e potenziamento dei servizi di Career Service di Ateneo al fine di rafforzare l'orientamento in uscita e le possibilità di inserimento professionale.

- F2.1 Avviare convenzioni, partnership e accordi per l'acquisizione di nuovi sedi
- F2.2 Incrementare il numero di attività e di iniziative che prevedono l'utilizzo di aule virtuali, spazi digitali in cui permettere agli studenti di relazionarsi
- F2.3 Analizzare i servizi offerti dalle altre piattaforme didattiche e colmare il gap
- F2.4 Attività di formazione dei docenti riguardo le e-tivities, sviluppo di app e tools digitali che agevolino l'attuazione di questo tipo di attività

- F3.1 Avviare partnership con le imprese per corsi di studio formativi specifici per quel tipo di business
- F3.2 Definire un ampio piano formativo post-lauream per i lavoratori (master e corsi executive con un approccio di life long learning)

### Indicatori

- F.01 % studenti soddisfatti
- F.02 % studenti inattivi
- F.03 % rinunce agli studi
- F.04 N. colloqui di orientamento/consulenze ed interventi specifici.
- F.05 N. nuovi tirocini / stage extra curriculari attivati
- F.06 N. di accordi effettuati con aziende partner

- F.07 N. incremento sedi
- F.08 N. medio di studenti che partecipa alle aule virtuali
- F.09 N. di servizi offerti dalla piattaforma didattica
- F.10 Grado di soddisfazione della piattaforma
- F.11 % Docenti che propongono all'interno della didattica e-tivities più strutturate

- F.12 N. di studenti che trovano lavoro entro il 1 anno dal percorso conseguito
- F.13 N. di studenti che trovano lavoro entro il 3 anno dal percorso conseguito
- F.14 N. di nuovi corsi istituiti in accordo con società partner

Respon-sabilità	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024
S.F	88%	90%	92%
S.F	19%	18%	17%
S.F	8%	7,5%	7%
U.O.	1000	1100	1200
U.C.S.	50	60	70
U.C.S.	25	30	35
U.A	5	7	10
FAC	50	70	90
PM	2	3	5
U.STAT.	80%	82%	84%
FAC	5%	7%	9%
C.S	100	150	200
C.S	100	150	200
U.O.F	5	8	10



# Formazione

## Linee d'Intervento

**F4** Didattica custom e introduzione in ogni Corso di Studio di componenti Soft Skills

**F5** Adeguare l'offerta formativa di Ateneo

### Linee d'Azione

- F4.1 Utilizzo di meccanismi di registrazione/trascrizione live con utilizzo di materiale personale da parte dei docenti
- F4.2 Incremento del numero di webinar, seminari dal vivo, giornata tematiche
- F4.3 Accordi con aziende per seminari e corsi di formazione su soft skills e competenze lavorative

- F5.1 Riqualficazione e ampliamento dell'offerta formativa per i corsi di laurea in sinergia con il contributo delle aziende e in relazione alle esigenze del territorio del mondo produttivo
- F5.2 Razionalizzazione dell'offerta formativa (trasformazione, modifica, chiusura)
- F5.3 Internazionalizzazione dell'offerta formativa promuovendo:
  - la mobilità di studenti e docenti;
  - l'attivazione di Corsi in lingua inglese;
  - l'attivazione di Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Laurea Magistrale a ciclo unico "internazionali"

### Indicatori

- F.15 % docenti che utilizzano materiale personale
- F.16 N. seminari/corsi/webinar tenuti
- F.17 N. di corsi tenuti
- F.18 Numero di corsi di laurea di nuova istituzione
- F.19 Numero di corsi di laurea chiusi/trasformati/modificati
- F.20 Numero CdS "internazionali" in lingua inglese
- F.21 Numero studenti in mobilità internazionale (Erasmus)

Respon- sabilità	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024
F.A.C.	10%	15%	20%
F.A.C.	20	30	40
C.S.	2	5	7
U.O.F.	2	2	2
U.O.F.	2	2	2
U.O.F.	1	1	1
U.E.	5	5	5



# Ricerca

## Linee d'Intervento

**R1** Promuovere la produzione e la qualità scientifica dei dipartimenti per migliorare la VQR

**R2** Favorire la collaborazione tra i diversi dipartimenti attorno a focus di interesse, promozione e comunicazione efficace dei risultati (iniziative, convegni, riviste)

**R3** Ampliare la partecipazione ai progetti europei e nazionali (es: Pillar II di Horizon Europe) sia per ambiti scientifici e tecnologici che per Social Sciences and Humanities

**R4** Sostenere la formazione alla ricerca continuando a migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca

## Linee d'Azione

R1.1 Consolidare e aumentare la produzione e la qualità scientifica dei Dipartimenti per migliorare la performance di Ateneo nella VQR.

R1.2 Riduzione dei docenti senza produzione scientifica promuovendo un coinvolgimento mirato delle aree più deboli all'interno di attività di ricerca multidisciplinari.

R1.3 Migliorare la visibilità e la diffusione dei prodotti della ricerca favorendo i processi di internazionalizzazione.

R2.1 Creazione di gruppi di lavoro interdipartimentali per l'elaborazione di ricerche scientifiche e progetti didattici condivisi

R3.1 Migliorare la competitività dell'Ateneo nell'accesso a finanziamenti da bandi competitivi (locali, regionali, nazionali, europei e internazionali).

R4.1 Promuovere la capacità di attrazione dei fondi per la formazione post lauream migliorando le politiche per il trasferimento delle conoscenze e i percorsi di ricerca scientifica relativi ai Dottorati di Ricerca.

## Indicatori

R.01 (non bibliometrici) N. di monografie, capitoli su libro (con ISBN), articoli su rivista scientifica, articoli su rivista di fascia A (bibliometrici) N. di pubblicazioni indicizzate ISI (Scopus, Web of Science)

R.02 Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno

R.03 Percentuale delle pubblicazioni con almeno un co autore/co-curatore straniero (appartenente ad un ente straniero)

R.04 N. di progetti presentati interdipartimentali presentati all'interno dell'Ateneo

R.05 Importo di finanziamenti ricevuti da progetti finanziati come capofila

R.06 Importo di finanziamenti ricevuti da progetti finanziati come partner

R.07 Percentuale di progetti europei e nazionali approvati durante l'anno/presentati

R.08 N. di borse/assegno di ricerca di dottorato finanziate con fondi esterni

R.09 N. di borse/assegno di ricerca di dottorato finanziate da progetti finanziati

Responsabilità	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024
FAC-R.R	1.8	1.9	2.0
FAC-R.R	55%	58%	60%
FAC-R.R	20%	20%	20%
U.R.S.	2	2	2
U.R.S	2 Mio	2.25 Mio	2.5 Mio
U.R.S	400 K	500 K	600 K
U.R.S - R.R	15%	17%	19%
FU.R	2	2	2
U.R	1	1	1



# Terza Missione

## Linee d'Intervento

	Linee d'Azione	Indicatori	Respon- sabilità	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024
<b>TM1</b> Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	TM 1.1 Sostenere e supportare gli spin off/start up/brevetti e le attività di ricerca, promuovendo la capacità inventiva e di gestione della proprietà intellettuale.	TM 01 N. di domande di spin off/start-up/brevetti presentate	U.S.O	7	8	9
	TM 1.2 Accrescere la produzione scientifica coinvolgendo un maggior numero di docenti che vantino un'ampia reputazione nazionale ed internazionale	TM 02 N. di convenzioni di ricerca e/o conto terzi stipulate in un anno	FAC-R.R	20	22	25
<b>TM2</b> Rafforzare le collaborazioni con start-up, Pmi innovative e grandi aziende	TM 2.1 Predisporre progetti e servizi che siano attrattivi per le aziende e gli enti del territorio. Mettere a loro disposizione professionisti che possono aiutarli nel loro business. Predisporre competenze interne all'Ateneo a servizio di soggetti esterni	TM 03 N. di progetti/iniziativa presentati di digitalizzazione con soggetti terzi	U.R.S.	1	2	4
		TM 04 N. di progetti/iniziativa presentati green economy con soggetti terzi	U.R.S.	1	2	2
<b>TM3</b> Creazione e sviluppo di network e hub di innovazione che costituisca un polo di eccellenza fisico e virtuale per la valorizzazione delle competenze interdisciplinari dell'ateneo e creazione di sinergie con il territorio la società e il tessuto produttivo	TM 3.1 Creazione di un team di professionisti all'interno dell'Ateneo per l'implementazione di incubatori in accordo con partner di rilievo	TM.05 N. di accordi conclusi con stakeholders esterni su implementazioni iniziative di innovazione	U.R.S.	1	1	1
<b>TM4</b> Accrescere e qualificare maggiormente le attività di public engagement dell'Ateneo	TM 4.1 Definire una pianificazione di comunicazione con i vari stakeholders coinvolgendo un maggior numero alle attività e alla crescita dell'Ateneo	TM.06 N. di nuovi stakeholders (aziende, enti pubblici e privati, no profit, agenzie del lavoro)	COM	5	10	15
		TM.07 N. di iniziative pubbliche realizzate dall'Ateneo, dalle Facoltà, Dipartimenti o dai singoli docenti	COM	10	15	20
		TM.08 N. medio di partecipanti alle iniziative pubbliche realizzate	COM	50	50	50
		TM.09 N. di eventi pubblici a cui il docente ha partecipato (speaker invitati, keynote, seminari, webinar, etc.)	COM	20	20	20



# Governo

## Linee d'Intervento

**GV1** Potenziare gli strumenti di pianificazione e controllo funzionali al governo dell'Ateneo

**GV2** Ottimizzare i processi organizzativi valorizzando le risorse interne dell'Ateneo

## Linee d'Azione

GV 1.1 Attivazione, rafforzamento dei processi di coordinamento fra i diversi attori del governo di Ateneo  
GV 1.2 Condivisione della documentazione strategica e operativa.

GV 2.1 Creazione di nuovi strumenti digitali di condivisione dell'informazione all'interno delle strutture  
GV 2.2 Valorizzazione delle competenze del personale tecnico amministrativo attraverso un'identificazione e un'implementazione di corsi di formazione

## Indicatori

GV 01 N. di iniziative intraprese

GV 02 N. di iniziative/incontri

GV 03 Percentuale di settori coperti della condivisione dell'informazione

GV 04 N. di corsi di formazione interna erogati

Respon-  
sabilità

Valore  
2022

Valore  
2023

Valore  
2024

DG

10

10

10

DG

4

4

4

DG

50%

70%

80%

DG

5

5

5



# Attrazione

## Linee d'Intervento

**AT1** Comunicare la missione distintiva di Unimarconi, valorizzando i risultati ottenuti per attrarre studenti e aziende

**AT2** Sviluppare la capacità di analizzare il mercato del lavoro per individuare i profili professionali da formare

**AT3** Incrementare le attività di comunicazione rivolte agli istituti scolastici per orientare, supportare e sviluppare le competenze nei ragazzi e docenti

## Linee d'Azione

AT 1.1 Migliorare la brand reputation: valorizzare meglio il proprio sito, aumentare la presenza sui social, aumentare le campagne pubblicitarie

AT 2.1 Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa per i corsi di laurea, post-lauream e di formazione in sinergia con il contributo delle aziende e in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo

AT 3.1 Iniziative di orientamento, webinar, partecipazioni a giornate dello studente

## Indicatori

AT 01 Percentuale di crescita immatricolati anno su anno

AT 02 Percentuale di crescita dei nuovi visitatori del sito WEB

AT 03 Percentuale di crescita dei LEAD provenienti da campagna social

AT 04 Media recensioni Google (su 5)

AT 05 N. di corsi di laurea chiusi/trasformati/qualificati

AT 06 N. dei nuovi corsi post diploma e post lauream istituiti

AT 07 N. di corsi in lingua inglese

AT 08 N.di iniziative di orientamento scolastico

Respon-sabilità	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024
U.STAT	30%	30%	30%
COM	30%	40%	50%
U.A	10%	15%	20%
COM	4,5	4,6	4,7
U.O.F	3	3	3
U.O.F	5	8	10
U.R.S	2	3	4
U.R.S.	5	5	5



# Innovazione

## Linee d'Intervento

**IN1** Aggiornare, innovare i processi/ interni dell'Ateneo

**IN2** Completare l'Anagrafe della Ricerca e strutturarla in modo da agevolarne l'uso per l'innovazione

## Linee d'Azione

IN 1.1 Efficientamento dei processi/servizi di segreteria, innovazione dei servizi di piattaforma E-learning avvalendoci delle metodologie di data science

IN 1.2 Creazione di pagine Web nei siti dei dipartimenti dedicate ai prodotti della ricerca opportunamente strutturate per aree tematiche

## Indicatori

IN 01 N.di nuovi processi/servizi digitali amministrativi attivati  
IN 02 N.di nuovi processi/servizi digitali didattici attivati

IN 03 N. di siti WEB predisposti

Respon- sabilità	Valore 2022	Valore 2023	Valore 2024
U.A.	2	2	2
P.M.	3	3	3
R.R:	1	1	1



# I Fabbisogni

# Principi generali della stima del fabbisogno

Il mantenimento di una offerta formativa generalista ma di elevata qualità e il raggiungimento di un opportuno equilibrio tra le attività di didattica e di ricerca, hanno richiesto una attenta analisi dei fabbisogni formativi e di personale al fine di garantire nel triennio di riferimento un processo volto alla crescita della dimensione dell'ateneo e contestualmente una struttura capace di sostenerlo. A tal fine, è stato impostato un processo di programmazione triennale del fabbisogno di personale secondo le seguenti tappe:

Rilevazione del fabbisogno di personale docente e tecnico amministrativo per il triennio 2022- 2024 da parte delle Facoltà, Dipartimenti e delle aree di supporto.

- 1 La programmazione è stata incentrata sul perseguimento delle seguenti principali finalità:
  - stimolare le facoltà e i dipartimenti a esprimersi sulle politiche di sviluppo generale negli ambiti della Formazione, della Ricerca, della Terza Missione e dell'Innovazione.
  - definire un percorso di programmazione del personale condiviso e partecipato, finalizzato al perseguimento delle politiche di interesse generale di Ateneo
  - individuare di concerto anche con gli altri stakeholder nuovi fabbisogni formativi rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro e delle professioni
- 2 Elaborazione di una proposta di programmazione da parte del C.d.A. e del Senato Accademico tenuto conto:
  - degli indirizzi politici espressi dagli organi di governance e da quelli periferici previsti dal sistema AVA
  - della consistenza della dotazione di personale e delle previsioni triennali di cessazione di personale docente, dirigente e tecnico amministrativo
  - dei criteri generali di riparto del budget disponibile stabilito dal C.d.A.

L'impiego delle risorse disponibili è stato improntato dal Consiglio di Amministrazione in risposta alle richieste del Senato Accademico per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- garantire il consolidamento dell'offerta formativa e il miglioramento della qualità nei servizi erogati dall'Ateneo attraverso la formazione continua, la verifica e il monitoraggio del personale docente e tecnico amministrativo
- garantire la sostenibilità economica di lungo termine delle politiche di reclutamento, tenuto conto dei vincoli di bilancio
- garantire la sostenibilità dell'Offerta Didattica di Ateneo cercando di migliorare la performance dei Corsi di Studio e la soddisfazione degli studenti
- garantire il rafforzamento e le funzionalità dei gruppi di ricerca rilevanti per l'Ateneo per il miglioramento della qualità della ricerca in relazione ai risultati ottenuti nell'ultima VQR

# Analisi del Fabbisogno annuale e triennale

Relativamente al triennio precedente 2019-2021, tenuto conto degli obiettivi strategici, si è proseguito con la riorganizzazione aziendale con la quale l'Ateneo ha potenziato le figure professionali competenti nei settori tecnico-digitali, internazionali e marketing. Tale riorganizzazione proseguirà anche nell'arco del triennio 2022-24.

L'Ateneo inoltre mantiene anche per il triennio 2022/2024 la naturale vocazione a mantenere tutte le figure strategiche del personale tecnico amministrativo internalizzate poiché ritiene che le performance delle stesse possano garantire migliori risultati in termini di soddisfazione dello studente rispetto a consulenze esterne.

In particolare emerge anche per il triennio 2022-24 la necessità di proseguire con il consolidamento degli ambiti amministrativi e tecnici, nello specifico la necessità di formare, attraverso una serie di corsi di formazione interna per tutti i settori, profili professionali, per quanto riguarda l'ambito amministrativo, con competenze, conoscenze e attitudini inerenti, il presidio delle attività istituzionali di didattica, incluso il rapporto con gli studenti, nell'ottica di assicurazione della qualità, la gestione del complesso delle attività amministrative e contabili, organizzative e gestionali.

Il Direttore Generale ha coinvolto anche per l'anno in corso i responsabili delle strutture ai quali è stato richiesto di esprimersi formulando le rispettive proposte e un'analisi delle risorse e dei profili professionali, necessari al raggiungimento degli obiettivi delle rispettive aree: analisi riconducibili ad un aspetto quantitativo, riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla mission della struttura.

La situazione al 31/12/2021 si presenta come segue:

AREA/SETTORE	DIRIGENTI	QUADRI	PERSONALE T.A.	TIROCINANTI
Direttore generale	1			
Marketing	1			
Relazioni istituzionali e offerta formativa		1	1	
Rettorato		1	1	1
Territorio		2	1	
Amministrazione	1	2	16	
Comunicazione		1	3	
Servizi generali e logistica		1	3	
Sistemi informatici di ateneo		2	8	
Ricerca e sviluppo		2	13	
Strategie e qualità		2	18	
Servizi IT studenti		1	5	
Segreterie studenti		2	34	
Produzione didattica multimediale		1	10	
Centro produzione video		1	9	
Didattica di ateneo	1	5	41	1
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>163</b>	<b>2</b>

In relazione alla componente che l'Ateneo dedica ai settori della didattica, della formazione e della ricerca anche per il triennio 2022/2024, si prende comunque atto degli indirizzi strategici espressi dal Rettore al Senato Accademico e da questo rappresentati al Consiglio di Amministrazione per l'individuazione delle necessarie coperture economico/ finanziarie, relativi alle politiche di reclutamento del personale docente.

# Analisi del Fabbisogno annuale e triennale

Unimarconi già nel corso degli anni precedenti ha operato una strategia finalizzata al pieno raggiungimento degli obiettivi di assunzione di personale docente di ruolo al fine ottemperare rigorosamente (unica nel comparto delle università telematiche) ai requisiti minimi previsti dalle vigenti normative MIUR.

Ciò nella logica di garantire la massima qualità di contenuti didattici e di supporto erogato a favore degli studenti. Un investimento in risorse umane molto importante che ha richiesto notevoli sacrifici di natura economica e finanziaria per una università che si regge sulla esclusiva contribuzione studentesca e sui bandi di ricerca finanziati.

L'Orientamento strategico della Governance è infatti quello di garantire un corpo docente di qualità e interamente incardinato, poiché si ritiene che lo stesso possa meglio inglobare quei valori e quella missione propria di Unimarconi al fine di trasmetterla con maggiore efficacia ed efficienza agli studenti.

Alla luce dei requisiti minimi di docenza previsti dal nuovo DM, n 1154, del 15 ottobre 2021 e nel rispetto di elevati standard di qualità, oltre che per la piena sostenibilità della spesa e i necessari equilibri di bilancio, la situazione per il triennio 2022/2024 si presenta pertanto come segue:

PERSONALE DOCENTE DI RUOLO	A.A. 2022/23	A.A. 2023/24	A.A. 2024/25
Professori Ordinari	16	16	16
Professori Associati	39	55	63
Professori Straordinari a tempo determinato	80	50	30
Ricercatori a tempo indeterminato	3	3	3
Ricercatori a tempo determinato	7	20	40
Professori a contratto	120	100	80

Qualora la Governance dell'Ateneo facendo riferimento ad un'attenta analisi dei fabbisogni formativi, provenienti dagli altri organi preposti dal sistema AVA, dovesse individuare nuove opportunità formative e la conseguente necessaria variazione dei corsi di laurea con la necessità di adeguare in tal senso anche i requisiti minimi di docenza richiesti, provvederà ad eseguire tutti i processi individuati dall'Ateneo nel piano strategico e relativi al rispetto del sistema AQ per l'individuazione delle necessarie risorse atte a coprire gli investimenti per le nuove chiamate.

Per i Tutor, secondo quanto previsto dalle norme di regolamento degli Atenei telematici, l'Ateneo conferma la formula contrattuale e principi di selezione nel pieno rispetto delle vigenti normative in materia di diritto del lavoro. Alla luce del nuovo DM si prevede nel triennio un incremento di 15 unità per un totale di 62 tutor.

Tale numerosità garantisce infatti la piena soddisfazione delle esigenze dell'Ateneo e degli studenti.

In relazione a quanto sopra, l'Ateneo conferma quindi la piena disponibilità da parte del CDA a conferire adeguate poste finanziarie atte a coprire gli investimenti necessari alle coperture dei complessivi costi del personale docente per l'intero periodo di riferimento.



# Il Budget

# Il Budget: premessa

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi - Telematica, sin dalla sua costituzione, ha orientato la propria policy aziendale al raggiungimento del pieno equilibrio economico e finanziario, anche promuovendo, negli anni, un piano di accumulo di riserve e di risorse da utilizzarsi per il perseguimento delle finalità strategiche indicate nella mission aziendale: accrescere il livello culturale del sistema Paese, perseguendo la piena soddisfazione dei bisogni formativi dei propri studenti, e promuovendo la collaborazione con enti pubblici, nazionali ed internazionali, ed aziende private in progetti di studio e ricerca scientifica.

L'Università, che viene indirizzata e sostenuta da una fondazione senza fini di lucro, la Fondazione Marsilio Ficino, ha da sempre ribadito il suo spirito “no profit”, in questo differenziando nettamente la propria vocazione da quella di altri Atenei presenti nel comparto della formazione accademica a distanza, che sono invece finanziati da soggetti commerciali che operano nel settore del supporto agli studi universitari.

Tali significative differenze d'impostazione culturale si riverberano nell'analisi delle strategie di crescita dell'Ateneo, da sempre orientate all'innovazione tecnologica ed informatica e basate sulla straordinaria qualità dei contenuti didattici on line, sul corpo docente incardinato e sull' eccellenza dei progetti di ricerca. Tutti elementi utili a soddisfare le aspettative dello studente moderno ed al contempo atti ad indirizzarlo all'uso ed all'impiego di sistemi didattici informatici e telematici che, nella nostra Università, grazie all'eccellenza tecnologica in nostro possesso, rappresentano lo stato dell'arte della formazione a distanza. Eccellenza tecnologica, risorse e capacità informatiche che oggi appaiono, alla luce del quadro pandemico internazionale, sempre più fondamentali per garantire la continuità didattica.

Dalla sua fondazione, il bilancio dell'Ateneo si regge sulla contribuzione studentesca e sulla ricerca finanziata, essendo trascurabile, meno del 2% sul totale delle entrate, la quota dei fondi di erogazione ministeriale. Vista pertanto l'estrema importanza della contribuzione studentesca, in assenza sostanziale di risorse pubbliche, la governance dell'Università è stata strutturata al fine di sostenere nel percorso universitario anche gli studenti appartenenti a classi economiche più svantaggiate, ad esempio per il tramite di politiche di rateizzazione e di promozione delle rette, favorendo da sempre il principio de “l'inclusione al sapere”, anche con mirate azioni di supporto ai disabili e a studenti meritevoli ai quali vengono forniti ausili e facilitazioni.

In tal senso vanno segnalati anche importanti accordi strategici come quelli siglato con primari gruppi bancari, finalizzati ad istituire, come nelle migliori università europee, la formula del prestito d'onore con riscatto finale post lauream.

Nel prossimo triennio la Governance ha stabilito che i maggiori sforzi economici e finanziari vadano a sostenere gli obiettivi aziendali definiti per mezzo di un'attenta e oculata gestione dei centri di ricavo, della valorizzazione del patrimonio e con una mirata strategia di contenimento dei costi, anche mediante politiche di selezione e di competizione sulle voci esterne di costi di servizi e beni.

Si ritiene inoltre di dover intervenire nella promozione e pubblicizzazione del nome e delle attività dell'Ateneo, sia per il tramite dei media tradizionali che per il tramite dei social media. A tal fine sono stati predisposti, sui relativi capitoli di bilancio, fondi adeguati alle necessità ed agli impegni che verranno presi nel corso del triennio.

Gli schemi riassuntivi presenti nelle pagine seguenti, evidenziando alcuni dati estremamente rilevanti estratti dalla attuale gestione economico finanziaria e dalle previsioni di bilancio, sono finalizzati ad evidenziare i numerosi investimenti ed i focus svolti dall'Ateneo nel perseguire la piena soddisfazione degli studenti.

# La sostenibilità economico/finanziaria

Il piano strategico 2022-2024 dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi fonda i suoi presupposti sulla scrupolosa previsione delle necessità economiche e sull'attenta analisi dei costi necessari al proprio sostentamento visto che, come ricordato nelle premesse, l'ateneo non partecipa che in modo del tutto residuale ed insoddisfacente a forme di finanziamento pubblico, sostenendosi esclusivamente grazie ai contributi ed alle rette versate dagli studenti iscritti ai corsi d'Ateneo e sui fondi provenienti dal settore della Ricerca.

Pertanto la sostenibilità è stata attentamente verificata tenendo conto dell'andamento della gestione del triennio precedente – che lo ricordiamo, ha consentito di archiviare sempre il conseguimento di risultati di esercizio positivi – e stimando, sulla base dello storico e delle informazioni ad oggi disponibili, le proiezioni dei principali aggregati di spesa oggetto di analisi.

L'approccio utilizzato è stato quello di limitare l'analisi ai ricavi e ai costi non vincolati a progetti specifici quali progetti finanziati, bandi e attività commissionate da terzi mentre per quanto riguarda il quadro delle risorse non vincolate disponibili, sono stati considerati i trasferimenti da parte degli studenti ed alcuni proventi terzi provenienti da attività finanziate, di ricerca e di servizi.

I valori sono stati determinati secondo le seguenti ipotesi:

## Ricavi

Rispetto al triennio precedente, i ricavi sono previsti in aumento grazie ad una nuova dinamica di crescita e sviluppo dovuti ad un forte incremento degli investimenti in marketing e comunicazione che l'Ateneo ha avviato a partire dal 2021.

A tale azione ha corrisposto un netto incremento degli immatricolati e quindi dei ricavi già a partire dalla seconda metà del 2021. E difatti, ad un secondo livello d'analisi, all'interno del quadro complessivo dei ricavi, è proprio dalla contribuzione studentesca che si stimano provenienti i maggiori ricavi nel triennio 2022-2024, le altre entrate stimandosi pressoché inalterate rispetto al triennio precedente, se non in leggera diminuzione, in ossequio ai principi generali di prudenza e competenza.

## Costi

L'ammontare complessivo dei costi, parametrato sul triennio precedente, e ponderato sulla base di 'alcune percentuali logiche di scostamento, viene stimato in leggera e progressiva crescita per il triennio a venire, legata a stretto giro alle aspettative di aumento dei ricavi. L'incremento dei costi legato in maniera esclusiva a politiche di potenziamento dell'offerta didattica ed implemento dei servizi agli studenti, leggasi in tal chiave l'aumento dei costi per l'incardinamento del personale docente, per il sostegno agli studenti, per lo studio e la ricerca scientifica. Sono stati inoltre previsti, come spese generali, maggiori costi dovuti all'intenzione, già evidenziata in premessa, dell'Università di promuovere il proprio nome e la propria offerta didattica sui media tradizionali come sui social media, a tal fine disponendo gli opportuni accantonamenti. Nelle rimanenti aree di gestione vengono considerate tutte le altre voci con uno scostamento naturale considerato nell'ordine del 10% delle voci complessive così da renderlo credibile nell'ambito di un quadro di valutazione strategica complessiva.

# Stima costi operativi nel triennio (valori in k/€)

		2022	2023	2024
<b>A</b>	<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>31.260.000</b>	<b>31.500.000</b>	<b>31.750.000</b>
<b>I</b>	<b>PROVENTI PROPRI</b>	<b>28.035.000</b>	<b>28.925.000</b>	<b>29.075.000</b>
1	Proventi per la didattica	27.735.000	28.500.000	28.600.000
2	Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	300.000	425.000	475.000
<b>II</b>	<b>CONTRIBUTI</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.100.000</b>	<b>2.200.000</b>
1	Contributi MIUR	600.000	600.000	600.000
2	Contributi enti pubblici su progetti	2.150.000	1.500.000	1.600.000
3	Contributi altre amministrazioni pubbliche	-	-	-
<b>III</b>	<b>ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>475.000</b>	<b>475.000</b>	<b>475.000</b>
1	Proventi per locazione immobili di proprietà	475.000	475.000	475.000
<b>TOTALI PROVENTI OPERATIVI</b>		<b>31.260.000</b>	<b>31.500.000</b>	<b>31.750.000</b>
<b>B</b>	<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>30.748.000</b>	<b>31.018.000</b>	<b>31.298.000</b>
<b>I</b>	<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>13.385.000</b>	<b>13.302.500</b>	<b>13.302.500</b>
1	Costi del personale dedicato alla ricerca ed alla didattica	4.805.000	5.102.500	5.302.500
a	<i>Docenti e ricercatori</i>	3.502.500	3.800.000	4.000.000
b	<i>Collaboratori</i>	752.500	752.500	752.500
c	<i>Altro personale dedicato alla didattica ed alla ricerca</i>	550.000	550.000	550.000
2	Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	8.580.000	8.200.000	8.000.000
<b>II</b>	<b>COSTI DI GESTIONE CORRENTE</b>	<b>7.468.000</b>	<b>7.058.000</b>	<b>7.368.000</b>
1	Costi per il sostegno agli studenti	150.000	250.000	300.000
2	Costi per attività editoriale	15.000	20.000	25.000
3	Trasferimenti a partner di progetti coordinati	2.215.000	1.500.000	1.600.000
4	Acquisto materiale di consumo per laboratori	2.500	10.000	12.500
5	Acquisto libri, periodici e materiale bibliografico	3.000	10.000	12.500
6	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	3.610.000	3.550.000	3.500.000
7	Acquisto altri materiali	167.500	200.000	275.000
8	Costi per godimento beni di terzi	57.500	57.500	57.500
9	Altri costi della gestione corrente	847.500	900.000	975.000
10	spese per studi e ricerche	100.000	260.500	310.500
11	Supporti informatici per gestione iscrizioni	300.000	300.000	300.000
<b>III</b>	<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>3.402.500</b>	<b>3.495.000</b>	<b>3.440.000</b>
1	Ammortamento immobilizzazioni immateriali	100.000	95.000	90.000
2	Ammortamento immobilizzazioni materiali	1.950.000	1.900.000	1.850.000
3	Svalutazione immobilizzazioni	1.352.500	1.500.000	1.500.000
<b>IV</b>	<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>3.805.000</b>	<b>4.100.000</b>	<b>4.100.000</b>
1	Accantonamento per rischi su crediti	3.705.000	4.000.000	4.000.000
2	Accantonamento per rischi su contenziosi	100.000	100.000	100.000
<b>V</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>2.687.500</b>	<b>3.062.500</b>	<b>3.087.500</b>
1	Contributi per attività istituzionale enti collegati	2.150.000	2.500.000	2.500.000
2	Costi per convenzioni	175.000	200.000	225.000
3	Altri oneri diversi della gestione corrente	362.500	362.500	362.500
<b>C</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>88.000</b>	<b>118.000</b>	<b>148.000</b>
1	Proventi finanziari	90.000	120.000	150.000
2	Oneri finanziari	2.000	2.000	2.000
<b>D</b>	<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>
1	Ires ed Irap dell'esercizio	600.000	600.000	600.000
<b>TOTALE ONERI DELL'ESERCIZIO</b>		<b>31.260.000</b>	<b>31.500.000</b>	<b>31.750.000</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



Università degli Studi Guglielmo Marconi  
Via Plinio, 44 - 00193 Roma