



# Piano Strategico di Ateneo

---

## 2024-2026



**Unimarconi**  
LA PRIMA UNIVERSITÀ  
DIGITALE ITALIANA

Approvato dal Senato Accademico il 13.03.24

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 25.03.24



**Unimarconi**  
LA PRIMA UNIVERSITÀ  
DIGITALE ITALIANA

Piano Strategico  
di Ateneo | **2024-2026**

# Indice

- 1. Contesto**
- 2. Unimarconi Oggi**
- 3. Visione**
- 4. Missione**
- 5. Ambiti Strategici e Trasversali**
- 6. Didattica**
- 7. Ricerca**
- 8. Terza Missione / Impatto Sociale**
- 9. Conclusioni**

# 1 CONTESTO

## Contesto

Il Piano Strategico è il documento programmatico dell'Ateneo che definisce la visione, la missione, gli obiettivi pluriennali e gli indirizzi strategici per il periodo 2024-2026 negli ambiti che caratterizzano le principali missioni dell'Ateneo: Didattica, Ricerca, Terza Missione e Impatto Sociale. Partendo da una analisi di contesto esterna e interna, funzionale alla valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'Ateneo, nonché delle opportunità e delle minacce derivanti dall'ambiente esterno, l'Ateneo attraverso il Piano Strategico afferma la propria identità, comunicando ai portatori di interessi le principali strategie, gli obiettivi e le azioni per raggiungerli. Il Piano Strategico è quindi il documento cardine per l'Ateneo: descrive gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo e i mezzi che si intendono adottare per realizzarli, rappresentando un punto di riferimento ampio dove collocare le azioni e le decisioni di breve e lungo periodo, oltre che lo strumento per condividere con tutta la comunità e i portatori d'interesse interni ed esterni la missione dell'Ateneo.

### Contesto

Le limitazioni imposte nel periodo di pandemia COVID-19 hanno profondamente modificato le abitudini di vita e accelerato il processo di digitalizzazione.

Studiare o lavorare a distanza, modalità fino a qualche anno fa poco diffusa, è oggi un'esperienza comune e spesso apprezzata. Grazie all'evoluzione degli strumenti tecnologici e alla velocità della connettività in fibra o 5G, è ormai possibile interagire a distanza in modo efficace e si sono moltiplicati gli strumenti a disposizione per lo studio online.

In questo nuovo contesto, le università telematiche si trovano di fronte a una sfida importante: usare al meglio le nuove risorse telematiche per offrire agli studenti una formazione di qualità che si adatti alle esigenze individuali, rispondendo al crescente desiderio di personalizzazione dell'esperienza formativa e permettendo,

in particolare, una maggiore inclusione di soggetti che per svariate ragioni avrebbero difficoltà a seguire i corsi di studio erogati in modalità tradizionale, in modo da svolgere un fondamentale ruolo sociale di diffusione della formazione universitaria a tutti gli strati della popolazione.

Infatti, la formazione online può facilitare la conciliazione tra lavoro, studio e vita privata, offrendo la possibilità di seguire le lezioni da qualsiasi luogo e in ogni momento della giornata. La possibilità di accedere alla formazione universitaria indipendentemente dal luogo di residenza e del contesto sociale ed economico di provenienza, garantisce il diritto allo studio a tutti gli studenti offrendo un'istruzione superiore davvero inclusiva senza limitazioni di censo. Inoltre, può permettere di superare le limitazioni fisiche delle aule, consentendo a tutti gli studenti di seguire le lezioni allo stesso modo, senza le restrizioni logistiche di spazio e di visibilità tipiche degli atenei tradizionali.

Tutto ciò può (e deve) avvenire senza rinunciare ai momenti di incontro e di confronto diretto con i professori e con altri studenti, momenti fondamentali nel processo di apprendimento. Tale condivisione non solo è facilitata dai nuovi strumenti tecnologici (chat, forum, aule virtuali) ma, nel caso di UniMarconi, può avvenire anche in presenza nelle sedi dell'università, per le attività in cui l'interazione fisica diretta è indispensabile (laboratori, esercitazioni, team working, seminari), fornendo un ulteriore valore aggiunto.

La flessibilità offerta dagli strumenti telematici può inoltre consentire agli studenti di plasmare il percorso accademico in base alle proprie esigenze, ai propri ritmi e obiettivi personali, con una modalità di studio su misura, sfruttando al meglio le più moderne modalità di erogazione (tutor interattivi progettati grazie all'intelligenza artificiale, videogames, laboratori virtuali, nuove modalità di autovalutazione dello studente, eccetera).

Infine, come già osservato sopra, tale modalità di studio può aprire le porte dell'istruzione superiore a una platea più ampia di individui, favorendo l'accessibilità alla formazione universitaria a chi, per qualsiasi motivo, non può accedere ai corsi di studio tradizionali, anche superando i confini nazionali offrendo servizi di qualità a studenti di nazioni in via di sviluppo.

Però non basta affidarsi ai, sia pure potenti, strumenti telematici. Dovere di un'università è fare in modo che la qualità della formazione rimanga alta; gli studenti, soprattutto quelli più deboli, devono poter contare su una didattica seria con contenuti aggiornati e

rilevanti.

Per far ciò è indispensabile valorizzare le attività di ricerca dei docenti, fondamentali per garantire che i contenuti didattici offerti nei corsi siano all'avanguardia e per dare vita a tutte quelle attività di terza missione che permettono alle università di avere un impatto sociale a largo spettro culturale e professionale, tramite anche iniziative di life long learning, sempre più cogenti in un mondo che cambia.

Anche da questo punto di vista il contesto negli ultimi anni ha subito una forte evoluzione, ampliando le possibilità di confronto e collaborazione nel mondo accademico a livello internazionale con risultati più ricchi per la ricerca e l'innovazione grazie alla creazione e alla valorizzazione di comunità di studenti e ricercatori sempre più aperte alle diverse culture, restituendo alla parola "universitas" la sua etimologia. Rafforzare le attività di ricerca e terza missione usando al meglio i nuovi strumenti a disposizione è un'altra sfida che un'università telematica deve affrontare.

Qualche dato numerico permette di inquadrare meglio l'evoluzione recente dell'offerta universitaria telematica. Il rapporto Anvur sul Sistema della formazione e della ricerca 2023, confrontando i dati dell'a.a. 2022/23 con quelli dell'a.a. 2012/13, mostra che in questi 10 anni a fronte di un incremento del 10% circa (poco meno di 500 corsi in più) del numero dei corsi di studio offerti dalle università tradizionali c'è stato un più che raddoppio dei corsi erogati dalle università telematiche (da 70 a 149 corsi di studio).

Inoltre, mentre le università tradizionali hanno registrato un leggero decremento di

circa 2 punti percentuali (da 1,683 milioni nell'a.a. 2012/13 a 1,653 milioni nell'a.a. 2022/23 secondo USTAT-MUR), le 11 università telematiche nello stesso arco temporale li hanno visti incrementare di circa il 450% (da 45.305 nell'a.a. 2012/13 a 251.017 nell'a.a. 2022/23 sempre secondo USTAT-MUR), arrivando all'15% degli studenti universitari iscritti in atenei telematici nell'a.a. 2022/23, a fronte del 2,7% dell'a.a. 2012/13. A ulteriore prova del tumultuoso sviluppo dell'offerta telematica, si segnala anche l'aumento significativo del numero di corsi di studio offerti in modalità mista dalle università tradizionali (da 17 nel 2012/2013 a 149 nel 2022/2023) e il rapido diffondersi di iniziative digitali di formazione a tutti i livelli offerte da soggetti privati, nazionali e internazionali, a volte senza alcuna garanzia di qualità.

In questo contesto in rapida evoluzione l'Università Guglielmo Marconi si impegna ad affrontare, nel piano strategico 2024-2026, le sfide importanti sopra menzionate, puntando sia a offrire un ambiente di apprendimento innovativo che metta al centro il benessere e la personalizzazione dell'esperienza educativa per tutti gli studenti, creando un paradigma nuovo e inclusivo nell'istruzione superiore, sia rafforzando le attività di ricerca e terza missione su campi di punta e profondamente rilevanti per lo sviluppo della società contemporanea.



## Unimarconi Oggi

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi, istituita e riconosciuta dal MUR nel 2004, è stata la prima nel panorama italiano, a proporre un modello di didattica online. Conta oggi **19000 iscritti** a **21 corsi di laurea** afferenti a **6 diverse Facoltà**: Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere, Scienze della Formazione, Scienze Politiche e **1600 iscritti** tra i **27 Master Universitari Unimarconi** (16 di primo livello e 11 di secondo livello).

# 2 UNIMARCONI OGGI

Facoltà	CDL	I Livello	CDL	II Livello	CDL	Ciclo Unico
LETTERE	L10	LETTERE	LM38	LINGUE MODERNE PER LA COMUNICAZIONE INTERNAZIONALE		
	L1	BENI CULTURALI	LM14	FILOLOGIA E LETTERATURE MODERNE		
SCIENZE DELLA FORMAZIONE	L19	SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE	LM85	PEDAGOGIA		
	L24	SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE	LM 51	PSICOLOGIA		
SCIENZE POLITICHE	L36	SCIENZE POLITICHE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI	LM 62	SCIENZE POLITICHE		
	L20	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E MEDIA DIGITALI				
GIURISPRUDENZA	L14	SCIENZE DEI SERVIZI GIURIDICI			LMG01	GIURISPRUDENZA
ECONOMIA	L18	ECONOMIA AZIENDALE E MANAGEMENT	LM77	ECONOMIA E MANAGEMENT PER L'INNOVAZIONE E LA SOSTENIBILITÀ		
INGEGNERIA	L7	INGEGNERIA CIVILE	LM23	INGEGNERIA CIVILE		
	L8	INGEGNERIA INFORMATICA	LM32	INGEGNERIA INFORMATICA		
	L9	INGEGNERIA INDUSTRIALE	LM33	INGEGNERIA INDUSTRIALE		

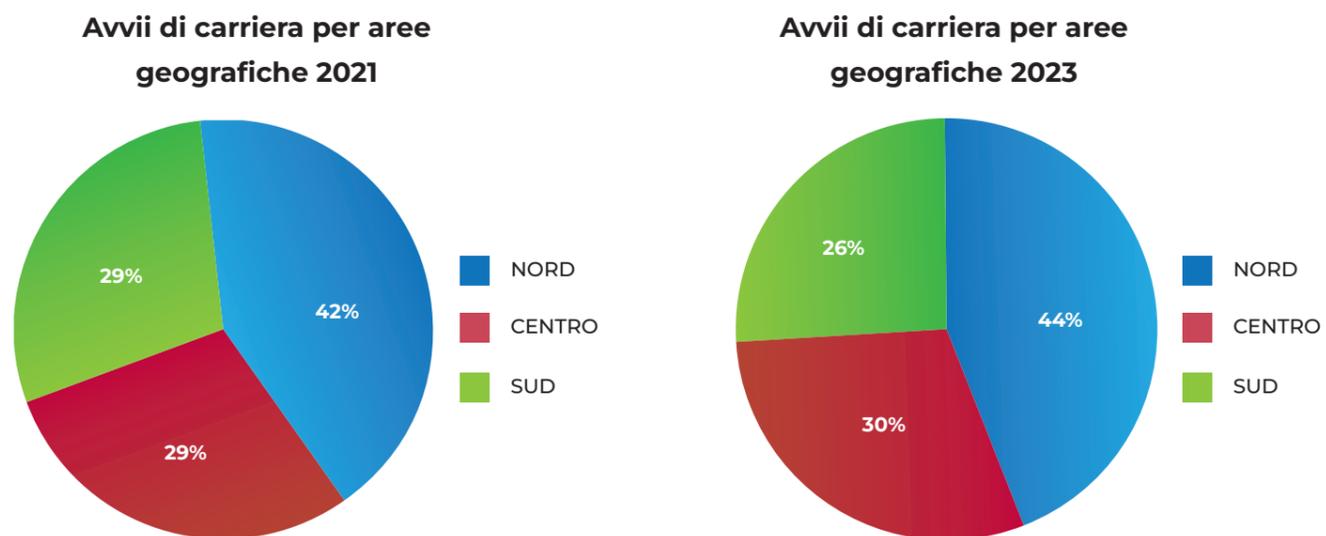
Master Unimarconi	livello	Facoltà
DIRITTO ED ECONOMIA DELLO SPORT	M1	ECONOMIA
BUSINESS ADMINISTRATION	M1	ECONOMIA
MARKETING MANAGEMENT	M1	ECONOMIA
GLOBAL MARKETING E RELAZIONI COMMERCIALI INTERNAZIONALI	M1	ECONOMIA
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE (I livello)	M1	ECONOMIA
DIRITTO TRIBUTARIO	M1	GIURISPRUDENZA
ENERGY MANAGEMENT E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	M1	INGEGNERIA
ERGONOMIA E FATTORI UMANI NELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE	M1	INGEGNERIA
FENOMENO MIGRATORIO E MEDIAZIONE CULTURALE	M1	SCIENZE DELLA FORMAZIONE
MEDIAZIONE FAMILIARE	M1	SCIENZE DELLA FORMAZIONE
COMPETENZE NON COGNITIVE PER LA REGOLAZIONE EMOTIVA	M1	SCIENZE DELLA FORMAZIONE
EXECUTIVE MBA	M2	ECONOMIA
BUSINESS ADMINISTRATION (II livello)	M2	ECONOMIA
DIGITAL MARKETING	M2	ECONOMIA
INTERNATIONAL MANAGEMENT	M2	ECONOMIA
RISK MANAGEMENT	M2	ECONOMIA
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	M2	ECONOMIA
DIRITTO TRIBUTARIO	M2	GIURISPRUDENZA
SCIENZE CRIMINOLOGICHE E FORENSI	M2	GIURISPRUDENZA
FASHION MANAGEMENT & DESIGN	M2	INGEGNERIA
GESTIONE DEL PROCESSO EDILIZIO	M2	INGEGNERIA
GOVERNO DEL TERRITORIO	M2	INGEGNERIA
INTERIOR DESIGN	M2	INGEGNERIA
MANAGEMENT SANITARIO	M2	SCIENZE DELLA FORMAZIONE
MEDICINA INTEGRATA	M2	SCIENZE DELLA FORMAZIONE
RICERCA CLINICA E MEDICAL AFFAIRS: FARMACI E MEDICAL DEVICES	M2 M2	SCIENZE DELLA FORMAZIONE
SCIENZE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE		SCIENZE POLITICHE



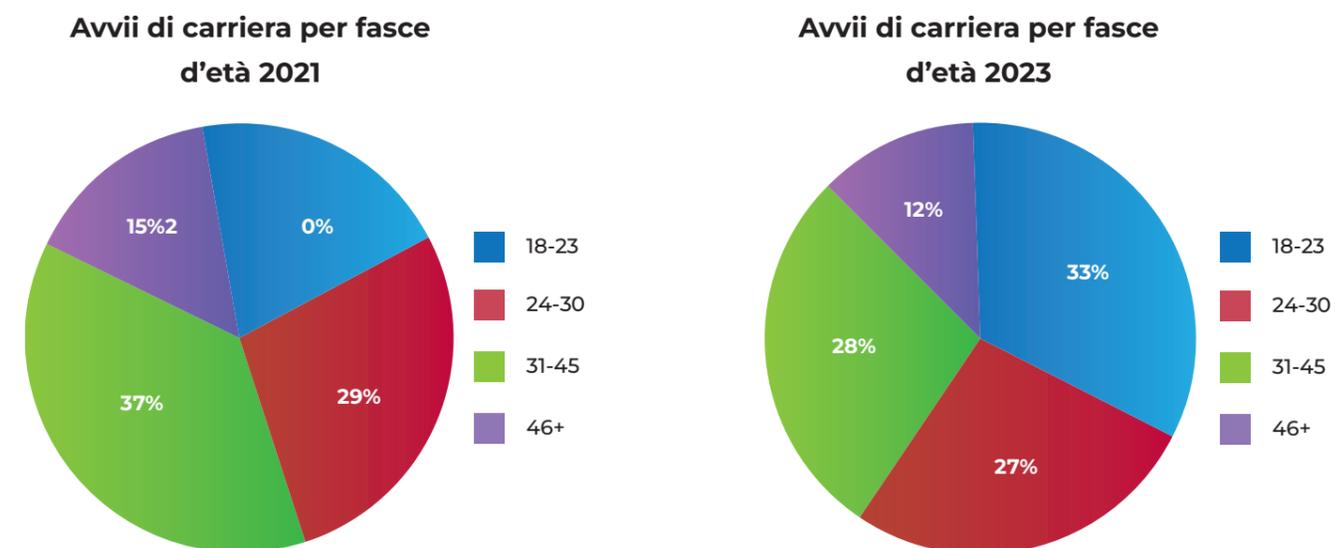
Negli ultimi anni è avvenuto un forte incremento delle immatricolazioni con una conseguente accelerazione delle percentuali di crescita degli iscritti, che si rifletterà nei prossimi anni anche sul numero di laureati.

	2021	2022	2023	crescita 2023 vs 2021
<b>Avvio di carriera ai corsi di Laurea</b>	<b>5040</b>	<b>7831</b>	<b>8900</b>	<b>+ 76,59 %</b>
<b>Iscritti ai corsi di Laurea</b>	<b>13079</b>	<b>16654</b>	<b>19194</b>	<b>+ 46,75 %</b>
<b>Laureati</b>	<b>2637</b>	<b>2736</b>	<b>3238</b>	<b>+ 22,79 %</b>
<b>Iscritti ai Master Universitari</b>	<b>355</b>	<b>872</b>	<b>1594</b>	<b>+ 449,01 %</b>

A livello di aree geografiche vi è stato un leggero incremento percentuale degli avvisi di carriera al NORD e al CENTRO a scapito del SUD.



Cresce la percentuale di studenti giovani tra i 18-23 anni che passa dal 20% dell'anno 2021 al 33% nel 2023, a scapito soprattutto dello studente lavoratore nella fascia di età tra i 31 e 45 anni in calo del 9% in termini relativi.



La crescita è evidente anche nei Master Universitari di primo e di secondo livello: nell'ultimo anno solare gli iscritti sono più che quadruplicati rispetto a 2 anni prima. Questo grazie a chi, conseguendo una laurea in Ateneo, alla luce dell'esperienza appena conclusa, rinnova la sua scelta per un Master all'interno dell'Ateneo.

A **livello internazionale**, l'Università ha stipulato accordi di cooperazione e ha sviluppato programmi di studio congiunti con istituzioni di paesi esteri, soprattutto nel segmento master *post-lauream*. Nel corso degli anni, l'Ateneo ha continuato a supportare la mobilità Erasmus e ha partecipato con successo a vari programmi di finanziamento internazionali attraverso progetti di ricerca in diverse aree. Tra queste, spiccano gli sforzi legati alla modernizzazione e digitalizzazione dei sistemi formativi delle istituzioni superiori e le iniziative volte alla sostenibilità e alla transizione energetica (ad esempio, BLAZE e GICO nel contesto del programma Horizon 2020).

# Analisi SWOT

S

## STRENGTH

- Consolidata *expertise* nella formazione online e riconoscimento nel mercato della qualità dell'offerta didattica
- Ente No profit: tutte le entrate sono reinvestite nel funzionamento e miglioramento dell'Ateneo
- Struttura organizzativa agile e veloce a recepire l'innovazione e i cambiamenti
- Forte miglioramento della brand awareness dell'Ateneo grazie a aumenti considerevoli di investimenti in comunicazione
- Solidità economica
- Crescita degli studenti giovani nativi digitali e degli studenti lavoratori sempre più consapevoli della necessità dell'apprendimento continuo (*Life Long Learning*)

W

## WEAKNESS

- Minore attrattività nei corsi di laurea magistrale rispetto a quelli triennali
- Minore attrattività nei corsi di laurea di area tecnico scientifica
- Debole partecipazione della comunità studentesca
- Parziale coinvolgimento degli stakeholder nelle politiche di Ateneo
- Risultato della VQR 2015-2019 non completamente soddisfacente in alcune aree disciplinari
- Ridotta visibilità internazionale
- Offerta post Lauream carente su alcuni settori emergenti
- Attività sulla terza missione ed impatto sociale migliorabile

O

## OPPORTUNITY

- Ridotto il pregiudizio verso la formazione a distanza percepita dai potenziali studenti meno costosa e più flessibile → possibilità di incrementare la quota di mercato
- Implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che può generare un significativo incremento di domanda formativa in ambiti di offerta specialistica in particolare nella transizione digitale e energetica
- Possibilità di investire per aumentare significativamente le quote di mercato, in particolare in ambito internazionale
- Molteplici potenzialità nell'erogazione e costruzione dei contenuti didattici grazie all'evoluzione tecnologica

T

## THREATS

- Forte concorrenza nel mercato delle Università telematiche
- Rischio di modifiche normative penalizzanti
- Aumento del tasso di insolvenza degli studenti dovuti a scenari socio economici avversi
- Aumento del tasso di abbandono



# 3 VISIONE

## Visione

Dall'analisi di contesto emerge chiaramente che il mercato della formazione digitale è diventato molto più dinamico: le altre università telematiche sono sempre più competitive, le università tradizionali integrano le proprie offerte con corsi online e infine si affacciano al mercato dell'alta formazione nuovi attori provati come i *bootcamp*.

L'ambizione dell'UniMarconi è di differenziarsi nel panorama delle realtà telematiche affinché gli studenti la scelgano soprattutto per la qualità della didattica e la efficace preparazione al mondo del lavoro e al mercato offerta dai suoi percorsi formativi; e i docenti la scelgano per la qualità della ricerca che vi possono svolgere, in un contesto che ne valorizzi i risultati e le ricadute nella società, all'interno di una comunità inclusiva e sostenibile.

L'**Università degli Studi Guglielmo Marconi** ambisce a:

- essere un riferimento nel panorama nazionale e internazionale della formazione a distanza, offrendo una didattica di alto livello e valorizzando le capacità attrattive di un Ateneo flessibile e dinamico;
- creare una comunità universitaria coesa e collaborativa, favorendo il benessere, l'inclusione, le pari opportunità, la sostenibilità nel senso più ampio, il senso di appartenenza e di identità collettiva;
- partecipare in prima persona al progresso scientifico, culturale e civile della comunità locale, nazionale e internazionale, tramite lo sviluppo di una ricerca di qualità, innovativa e multidisciplinare e di pervasive attività di diffusione e valorizzazione della cultura;
- contribuire alla crescita del territorio attraverso un'ampia offerta di attività di life long learning costruite in rapporto sinergico con le istituzioni locali, nazionali e internazionali, con il mondo scolastico e lavorativo, con gli ordini professionali e con i rappresentanti della società civile;
- Interpretare un ruolo di primo piano nella formazione di conoscenze, competenze e buone pratiche orientate alla Sostenibilità, intesa nella pienezza del suo significato socio-economico-ambientale e individuata come fattore cruciale per la competitività del Paese e per la salvaguardia e la diffusione di un duraturo sviluppo globale.

Con questo Piano Strategico, l'Università degli Studi Guglielmo Marconi ha voluto identificare delle linee di intervento che, parallelamente a eventuali revisioni della struttura di Governance, possano concretizzare la visione qui esposta.



# 4 MISSIONE

## **Missione: *Formazione-Ricerca-Terza Missione impatto sociale***

La missione dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi è fornire un'istruzione superiore inclusiva e di alta qualità, utilizzando le tecnologie più avanzate e adattandosi costantemente ai cambiamenti della realtà contemporanea, per raggiungere gli studenti in tutto il mondo.

In particolare, UniMarconi intende creare un ambiente educativo che metta al centro le esigenze e il benessere degli iscritti, con la consapevolezza che ognuno ha bisogni e obiettivi unici ed è pertanto necessario adottare un approccio personalizzato nel supporto accademico, nel tutoraggio e nell'orientamento professionale. È fondamentale saper fornire soluzioni individuali in modo che gli studenti si sentano sempre ascoltati e diventino parte integrante della comunità accademica.

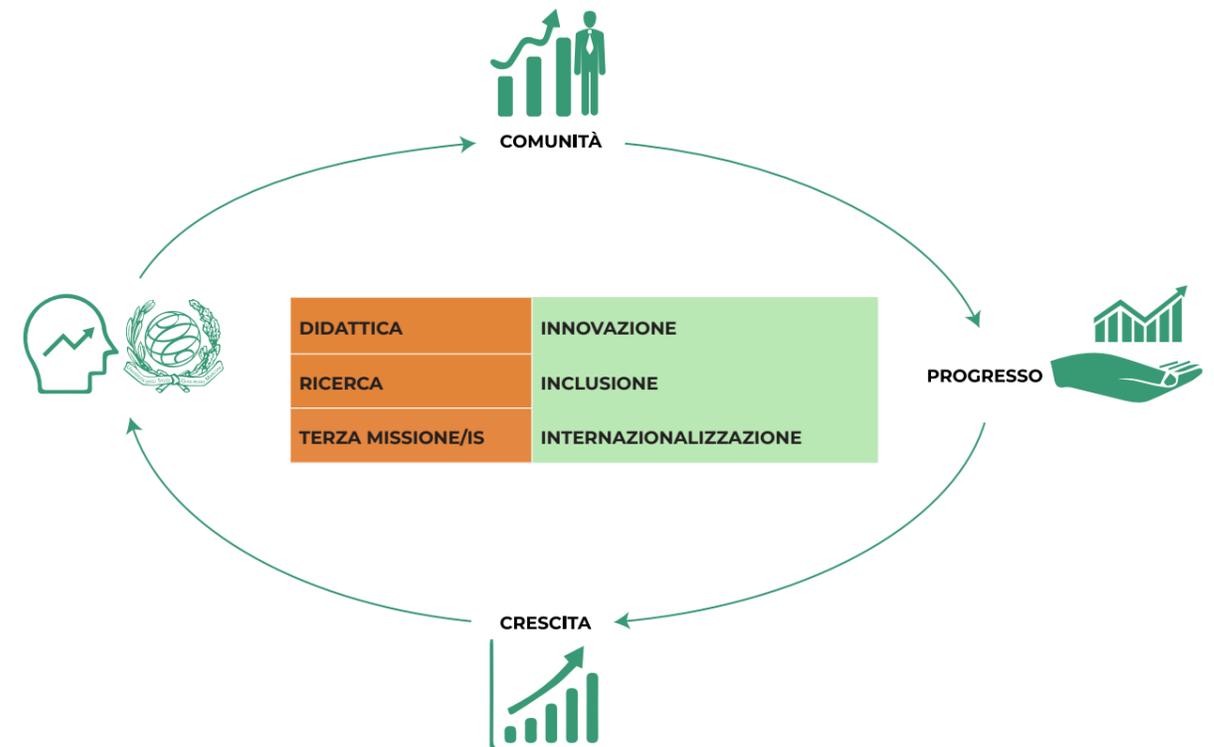
Al contempo, missione dell'Ateneo è anche promuovere l'innovazione, la diversità e l'eccellenza accademica nella ricerca, preparando di conseguenza gli studenti ad affrontare le sfide globali del mondo contemporaneo e contribuendo a una crescita culturale e socio-economica della società che sia inclusiva e sostenibile.



# 5 AMBITI STRATEGICI E TRASVERSALI

## Ambiti strategici

L'**ATENEO** riveste un ruolo chiave nel promuovere e garantire l'accesso alla formazione universitaria all'intera **COMUNITÀ** studentesca, che è l'attore principale dello sviluppo socio-economico del territorio e del **PROGRESSO** dei mercati globali. La **CRESCITA** del sapere della comunità alimenta la trasformazione continua del mondo del lavoro contribuendo alla revisione dell'offerta formativa dell'Ateneo.



Nell'ottica di realizzare una pianificazione delle attività coerente con la missione, la visione e i valori che la caratterizzano, l'Università degli Studi Guglielmo Marconi ha quindi individuato nel **Piano Strategico 2024-2026**, tre **Ambiti Strategici** (AS) di intervento, a cui si aggiungono tre **ambiti Trasversali** (AT) sfidanti e innovativi. All'interno degli ambiti strategici e trasversali, sono proposte delle strategie che contribuiscono a risolvere le weaknesses identificate nell'analisi SWOT.

AMBITI STRATEGICI		
AS/D: DIDATTICA	AS/R: RICERCA	AS/TM: TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE
AT/Inn: INNOVAZIONE		
AT/Inc: INCLUSIONE		
AT/Int: INTERNAZIONALIZZAZIONE		

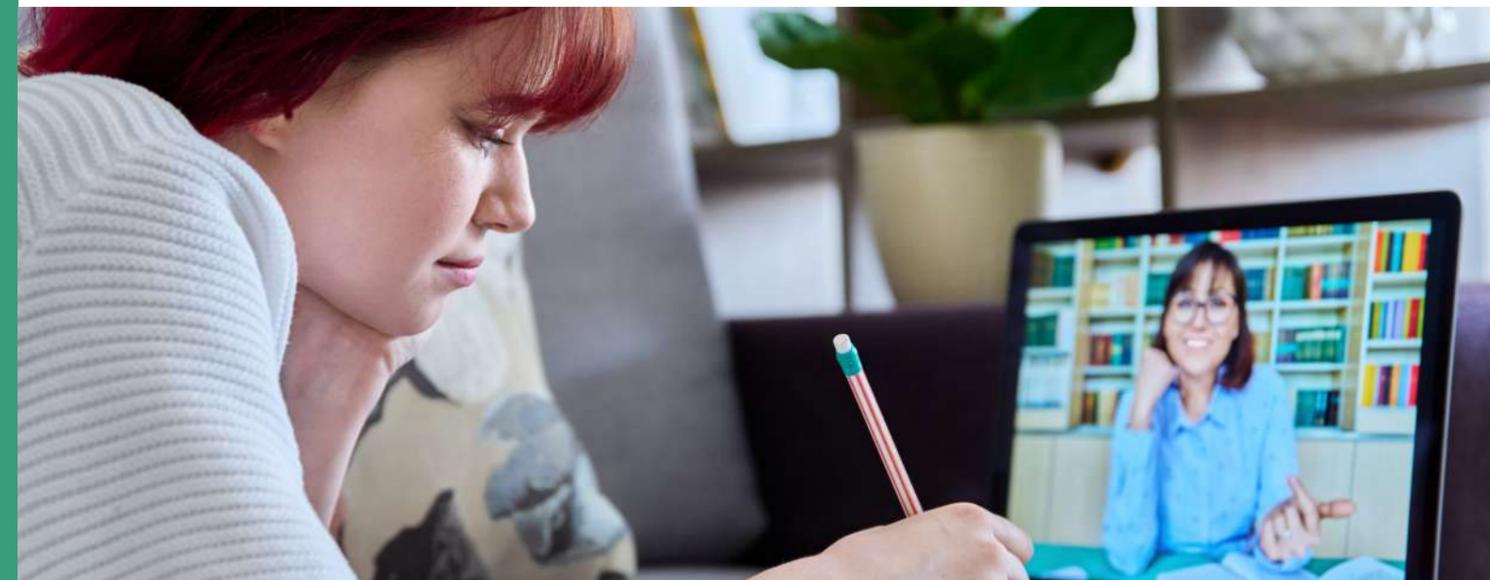
# 6 DIDATTICA

## AS/D: Didattica

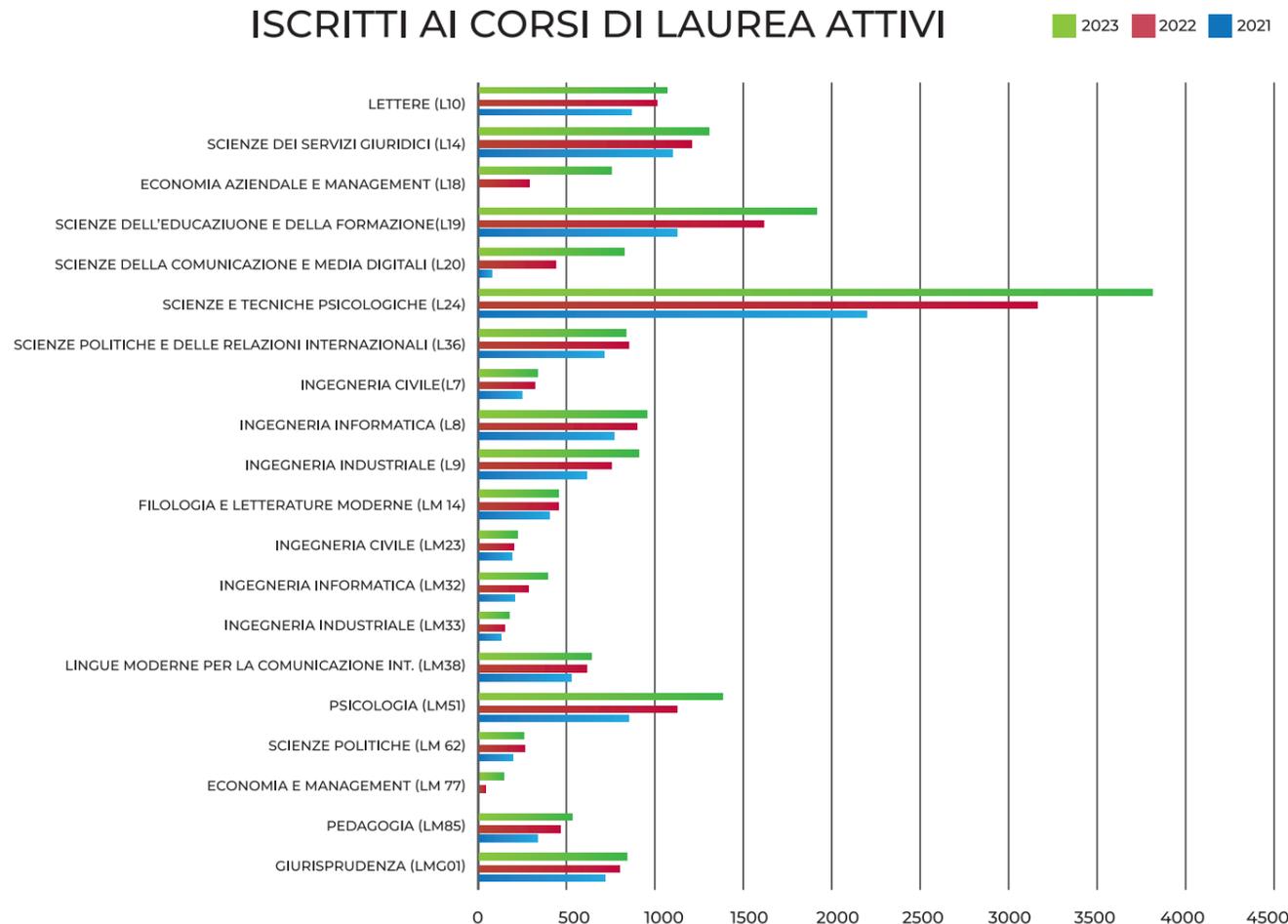
L'Ateneo si contraddistingue da tempo per una offerta didattica ampia che coinvolge diverse aree disciplinari: Umanistica, Psico-Pedagogica, Giuridico-Politica, Economica e Ingegneristica. L'offerta didattica si compone di 10 Corsi di Laurea Triennale, 10 Corsi di Laurea Magistrale e 1 Corso di Laurea a ciclo unico, incardinati in sei Facoltà: Lettere, Scienze della Formazione, Scienze Politiche, Giurisprudenza, Economia e Ingegneria.

L'analisi di contesto interno ha confermato un incremento delle immatricolazioni nell'ultimo triennio per quasi la totalità dei Corsi di Laurea presenti nell'Ateneo. Nello specifico però si osserva una costante maggiore attrattività dei Corsi delle aree umanistica, psico-pedagogica e giuridico-politica (coprono circa il 70% del totale degli iscritti di Ateneo) rispetto a quelli delle aree economica e ingegneristica, con un interesse della comunità studentesca molto evidente per i corsi di laurea dell'area psicologica (≈24% del totale degli iscritti di Ateneo). Si osserva inoltre per tutte le aree, come del resto avviene per molte altre realtà universitarie italiane, una maggiore attrattività dei percorsi di studio triennali (≈ 70% del totale degli iscritti di Ateneo) rispetto a quelli magistrali.

Il nuovo piano della didattica intende sostenere la pluralità dell'offerta formativa erogata dall'Ateneo, promuovendo il miglioramento continuo della qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento e potenziando tutti i corsi di studio, in particolare quelli attualmente meno attrattivi, attraverso strategie innovative che integrino le competenze disciplinari e tecnologiche con quelle professionali e interpersonali della comunità accademica. L'Ateneo vuole rafforzare l'offerta formativa attraverso una rinnovata sinergia tra didattica, ricerca e mondo delle professioni, con l'obiettivo di fornire percorsi didattici flessibili e innovativi che amplino le competenze culturali, scientifiche, tecnologiche e linguistiche degli studenti. L'Ateneo vuole inoltre favorire il prosieguo degli studi nella formazione di secondo e terzo livello e offrire una innovativa offerta di corsi post-lauream, rafforzando la sinergia della comunità accademica e promuovendo il valore della cultura e della ricerca scientifica.



## ISCRITTI AI CORSI DI LAUREA ATTIVI



(\*) L 20 attivato il 01.07.2021, L18 e LM77 attivati il 01.07.2022

L'Ateneo per il triennio 2024-2026 ha quindi identificato, nell'ambito Didattica, i seguenti **Obiettivi**

### Strategici:

<b>AS/D-OB1:</b> Migliorare la qualità e l'efficacia della didattica
<b>AS/D-OB2:</b> Sostenere la pluralità e la flessibilità dell'offerta formativa
<b>AS/D-OB3:</b> Migliorare la sinergia tra didattica, ricerca e mondo delle professioni
<b>AT/D/Inn:</b> Creare ambienti di apprendimento innovativi e sfidanti garantendo una formazione centrata su temi emergenti
<b>AT/D/Inc:</b> Favorire l'inclusione di soggetti che per varie ragioni risultano esclusi dall'istruzione superiore rafforzando l'integrazione nella comunità universitaria
<b>AT/D/Int:</b> Rafforzare la dimensione internazionale della didattica erogata dall'Ateneo

Gli Obiettivi strategici si delineano attraverso Obiettivi operativi (Tab. 6.1), ciascuno dei quali sarà raggiunto attraverso specifiche azioni.

Tabella 6.1: Obiettivi strategici e operativi (Area Didattica)

Obiettivi STRATEGICI	Obiettivi OPERATIVI
<b>AS/D-OB1:</b> <i>Migliorare la qualità e l'efficacia della didattica</i>	<b>AS/D-OB1.1:</b> Assicurare un'offerta formativa allineata alle esigenze manifestate dal contesto esterno e interno di riferimento e in accordo con la Visione dell'Ateneo <b>AS/D-OB1.2:</b> Promuovere la centralità dello studente e dei suoi bisogni
<b>AS/D-OB2:</b> <i>Sostenere la pluralità e la flessibilità dell'offerta formativa</i>	<b>AS/D-OB2.1:</b> Garantire la sostenibilità pluriennale dell'offerta <b>AS/D-OB2.2:</b> Favorire la flessibilità dei percorsi formativi
<b>AS/D-OB3:</b> <i>Migliorare la sinergia tra didattica, ricerca e mondo delle professioni</i>	<b>AS/D-OB3.1:</b> Aumentare l'attrattività interna dei corsi di dottorato di ricerca <b>AS/D-OB3.2:</b> Rafforzare le politiche di Ateneo finalizzate a favorire l'orientamento in uscita
<b>AT/D/Inn:</b> <i>Creare ambienti di apprendimento innovativi e sfidanti garantendo una formazione centrata su temi emergenti</i>	<b>AT/D/Inn-OB1:</b> Implementare nuovi ambienti di apprendimento per favorire l'acquisizione delle competenze <b>AT/D/Inn-OB2:</b> Garantire una formazione centrata su temi legati alla sostenibilità e all'Agenda 2030 <b>AT/D/Inn-OB3:</b> Promuovere l'aggiornamento/formazione dei docenti su metodologie e approcci didattici avanzati
<b>AT/D/Inc:</b> <i>Favorire l'inclusione di soggetti che per varie ragioni risultano esclusi dall'istruzione superiore rafforzando l'integrazione nella comunità universitaria</i>	<b>AT/D/Inc-OB1:</b> Favorire il diritto allo studio rafforzando le politiche inclusive dell'Ateneo verso gli studenti meritevoli in condizioni di bisogno e verso studenti con specifiche esigenze <b>AT/D/Inc-OB2:</b> Promuovere attività mirate a rafforzare il senso della comunità universitaria
<b>AT/D/Int:</b> <i>Rafforzare la dimensione internazionale della didattica erogata dall'Ateneo</i>	<b>AT/D/Int-OB1:</b> Favorire forme flessibili di mobilità internazionale (blended e virtual mobility) in coerenza con i bisogni e le esigenze specifiche degli studenti <b>AT/D/Int-OB2:</b> Promuovere nuove forme di interazione tra docenti e studenti basate su un ambiente digitale integrato per attività didattiche congiunte con Atenei stranieri (virtual campus internazionale) <b>AT/D/Int-OB3:</b> Ampliare l'offerta formativa rivolta a studenti internazionali

# 7 RICERCA

## Ricerca

Per quanto riguarda l'organizzazione della ricerca, i docenti dell'Ateneo sono attualmente suddivisi in quattro dipartimenti: Dipartimento di Scienze Giuridiche e Politiche, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Dipartimento di Scienze Umane e Dipartimento di Scienze Ingegneristiche. L'attività di ricerca dei docenti avviene inoltre anche in collaborazione con ricercatori provenienti da altri atenei, da centri di ricerca e da aziende. Negli ultimi anni l'Ateneo ha infatti costruito una rete di collaborazioni di ricerca al fine di confrontarsi con le altre realtà del mondo della ricerca e di fornire ai ricercatori e ai dottorandi ambienti e attrezzature di ricerca funzionali allo svolgimento delle attività di ricerca.

Le principali aree disciplinari che contribuiscono alla ricerca dell'Ateneo sono:

- **Area Giuridico-Politica** (*ambiti di ricerca*: Trasformazioni della democrazia e sue involuzioni; Intelligenza Artificiale; Smart Cities; Comunicazione politica e sistemi elettorali; Profili evolutivi del diritto dell'economia; Mutamento delle istituzioni politiche in Italia e in Europa; Evoluzione delle discipline civilistiche; Evoluzione delle discipline penalistiche; Geopolitica e politiche di difesa comune; Nazioni e nazionalismi)
- **Area Umanistica** (*ambiti di ricerca*: Psicologia cognitiva e neuroscienze; Linguistica storica; Trasformazioni sociali e sociologia della comunicazione; Pedagogia e metodologie didattiche nell'e-learning; Storia e problemi dei saperi filosofici; Filologia classica e letterature moderne; Metodologie della ricerca storica)
- **Area Economico-Aziendale** (*ambiti di ricerca*: Teoria economica ed economia applicata; Governance e management d'impresa; Mercati e intermediari finanziari e finanza aziendale; Economia e diritto; Matematica e statistica per l'economia e le decisioni economiche)
- **Area Ingegneristica** (*ambiti di ricerca*: Informatica e Telecomunicazioni; Innovazione di Processo e Prodotto; Industry 4.0; Strutture civili e Geotecnica; Sostenibilità; Ambiente e Territorio; Matematica e Fisica; Energia e Mobilità)

L'Ateneo è profondamente convinto della rilevanza della ricerca per il progresso della conoscenza e lo sviluppo della comunità e ha promosso con continuità la costruzione di una rete di collaborazioni nazionali e internazionali su differenti temi di ricerca; eppure gli esiti poco soddisfacenti della VQR 2015-2019 hanno evidenziato debolezze e criticità da affrontare e risolvere nel medio e lungo termine e la necessità di interventi più incisivi.

Partendo dalla consapevolezza degli ambiti di miglioramento (qualità, strutture e infrastrutture, risorse, collaborazioni interne ed esterne, innovazione e internazionalizzazione) e dall'attenzione delle odierne politiche europee e nazionali su ricerca e innovazione per il rilancio socio-economico dopo la crisi pandemica, l'Ateneo vuole sostenere la crescita dei suoi ricercatori verso i migliori standard nazionali e internazionali, facilitare la conduzione di attività di ricerca di alto livello e aumentare l'attrattività di talenti provenienti da altri istituti universitari e di ricerca.

L'Ateneo intende espandere la dimensione e la qualità della ricerca sostenendo la ricerca in ambiti innovativi e sfidanti collegati alle linee strategiche prioritarie della ricerca in ambito nazionale (PNR) e alle priorità dell'Agenda 2030. Pur nella piena consapevolezza della realtà specifica degli Atenei Telematici, sarà prioritario diffondere la cultura della ricerca nell'ambito della comunità studentesca valorizzando e supportando il sistema di formazione di terzo livello anche in ambito internazionale.

L'Ateneo quindi nel triennio 2024-2026 ha identificato nell'ambito Ricerca i seguenti **Obiettivi Strategici**:

<b>AS/R-OB1:</b> Rafforzare la qualità della ricerca
<b>AS/R-OB2:</b> Favorire lo svolgimento delle attività di ricerca
<b>AS/R-OB3:</b> Valorizzare il sistema di formazione post-lauream
<b>AT/R/Inn:</b> Promuovere la ricerca innovativa
<b>AT/R/Inc:</b> Rafforzare le politiche inclusive dell'Ateneo
<b>AT/R/Int:</b> Rafforzare le collaborazioni internazionali nell'ambito della ricerca e la capacità attrattiva nei confronti di ricercatori stranieri

Gli Obiettivi strategici si delineano attraverso Obiettivi operativi (Tab. 7.1), ciascuno dei quali raggiunto attraverso specifiche azioni.

**Tabella 7.1:** Obiettivi strategici e operativi ([Area Ricerca](#))

Obiettivi STRATEGICI	Obiettivi OPERATIVI
<b>AS/R-OB1:</b> <i>Rafforzare la qualità della ricerca</i>	<b>AS/R-OB1.1:</b> Migliorare la produzione scientifica dei dipartimenti con particolare riferimento ai prodotti con impatto ai fini della VQR <b>AS/R-OB1.2:</b> Rafforzare il sistema di monitoraggio annuale delle attività e dei prodotti della ricerca come attività propedeutica alle azioni di miglioramento <b>AS/R-OB1.3:</b> Promuovere politiche di reclutamento a tutti i livelli per rafforzare la qualità della ricerca
<b>AS/R-OB2:</b> <i>Favorire lo svolgimento delle attività di ricerca</i>	<b>AS/R-OB2.1:</b> Promuovere politiche e strategie finalizzate a sostenere le attività di ricerca all'interno dell'Ateneo, sia tramite fondi dedicati sia rafforzando la disponibilità di spazi, strutture e attrezzature, comprese le risorse bibliografiche <b>AS/R-OB2.2:</b> Rafforzare il network di collaborazioni di ricerca con Istituzioni ed Enti di Ricerca al fine di favorire le attività necessarie alla ricerca
<b>AS/R-OB3:</b> <i>Valorizzare il sistema di formazione post-lauream</i>	<b>AS/R-OB3.1:</b> Rafforzare la visibilità delle attività e dei risultati delle ricerche svolte nell'ambito dei Corsi di Dottorato e la cultura della formazione di terzo livello <b>AS/R-OB3.2:</b> Incrementare la collaborazione dei dottorati di ricerca con soggetti privati o pubblici su tematiche in linea con la Visione dell'Ateneo
<b>AT/R/Inn:</b> <i>Promuovere la ricerca innovativa</i>	<b>AT/R/Inn-OB1:</b> Sostenere la ricerca in ambiti innovativi e sfidanti collegati alle linee strategiche prioritarie della ricerca in ambito nazionale (PNR) e alle priorità dell'Agenda 2030 <b>AT/R/Inn-OB2:</b> Favorire l'impiego di nuove tecnologie nella ricerca con particolare riferimento allo sviluppo di laboratori che consentono collaborazioni in remoto
<b>AT/R/Inc:</b> <i>Rafforzare le politiche inclusive dell'Ateneo</i>	<b>AT/R/Inc-OB1:</b> Promuovere e sostenere politiche di collaborazione scientifica con Atenei e Enti di ricerca di paesi emergenti <b>AT/R/Inc-OB2:</b> : Sostenere forme di avvicinamento al mondo della ricerca da parte di diverse tipologie di soggetti interessati (stranieri, studenti con esigenze specifiche)
<b>AT/R/Int:</b> <i>Rafforzare le collaborazioni internazionali nell'ambito della ricerca e la capacità attrattiva nei confronti di ricercatori stranieri</i>	<b>AT/R/Int-OB1:</b> Incrementare e sostenere gli accordi di collaborazione internazionali <b>AT/R/Int-OB2:</b> Migliorare la capacità attrattiva dell'Ateneo nei confronti di ricercatori provenienti da Istituti universitari e Enti di ricerca stranieri



# 8

## TERZA MISSIONE / IMPATTO SOCIALE

### Terza Missione (Impatto Sociale)

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi, accanto alle sue funzioni istituzionali di didattica e ricerca, vuole rivestire un ruolo attivo a servizio della società perseguendo le attività di Terza Missione e Impatto Sociale. La comunicazione scientifica è un'attività strategica per l'Ateneo in quanto con essa si realizza e consolida il rapporto di fiducia con il tessuto sociale, politico, economico e, in generale, con il mondo della cultura e dell'istruzione a ogni livello.

Nonostante l'Ateneo abbia sempre considerato prioritario contribuire alla diffusione dei risultati della ricerca universitaria e partecipare al processo di sviluppo tecnologico, economico e sociale della comunità, gli esiti poco soddisfacenti della VQR 2015-2019 sulle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale hanno evidenziato l'esistenza di ampi margini di miglioramento.

Le attività che attengono alla terza missione sono per loro natura a largo spettro e vengono realizzate sia attraverso il contributo delle strutture accademiche sia grazie all'impegno individuale dei membri della comunità universitaria. Nell'Ateneo, le attività principali di Terza Missione dei ricercatori sono orientate principalmente alla disseminazione della conoscenza, con un contributo prevalente dell'Area Umanistica e Ingegneristica.

In questo ambito, sarà quindi necessario potenziare le modalità di disseminazione della conoscenza favorendo il public engagement, attraverso una maggiore consapevolezza da parte dei ricercatori della necessità di divenire protagonisti nel comunicare i risultati delle ricerche alla comunità. La valorizzazione della conoscenza richiede lo sviluppo di un insieme variegato di attività che devono essere programmate e coordinate a livello centrale in linea con la Visione e Missione dell'Ateneo: con il Piano Strategico, l'Ateneo si propone quindi di raccordare tutti gli interventi e iniziative in chiave sistemica al fine di consolidare il suo ruolo all'interno della società.

L'Ateneo intende rendere più efficaci tutte le iniziative di Terza Missione e Impatto Sociale intraprese dall'Ateneo e dai membri della comunità universitaria, rafforzando i rapporti con il tessuto economico, sociale e produttivo del territorio. In questa ottica, l'Ateneo aumenterà i percorsi di collaborazione con gli enti di ricerca, le imprese e il mondo delle professioni al fine di indirizzare la propria azione verso percorsi di valorizzazione delle competenze interdisciplinari interne dell'Ateneo e di promozione dell'imprenditorialità accademica.

Coerentemente, particolare attenzione dovrà essere rivolta alla creazione di nuove sinergie con il mondo scolastico e all'integrazione sociale e interculturale basata sullo sviluppo di progetti per la mobilità internazionale, in ingresso e in uscita, rivolti agli studenti ed ai docenti-ricercatori, allo scopo di favorire il contatto tra culture di tutto il mondo.

L'Ateneo quindi nel triennio 2024-2026 ha identificato nell'ambito Terza Missione i seguenti **Obiettivi Strategici**:

<b>AS/TM-OB1:</b> Promuovere azioni di divulgazione scientifica e culturale
<b>AS/TM-OB2:</b> Contribuire allo sviluppo sociale ed economico del territorio
<b>AT/TM/Inn:</b> Diffondere la cultura dell'innovazione, della sostenibilità e dell'imprenditorialità nella società civile
<b>AT/TM/Inc:</b> Rafforzare l'impegno dell'Ateneo nella promozione di una cultura inclusiva
<b>AT/TM/Int:</b> Potenziare il rapporto con il territorio in un'ottica internazionale

Gli Obiettivi strategici si delineano attraverso Obiettivi operativi (Tab. 8.1), ciascuno dei quali raggiunto attraverso specifiche azioni.

**Tabella 8.1:** Obiettivi strategici e operativi (Area Terza Missione/Impatto Sociale)

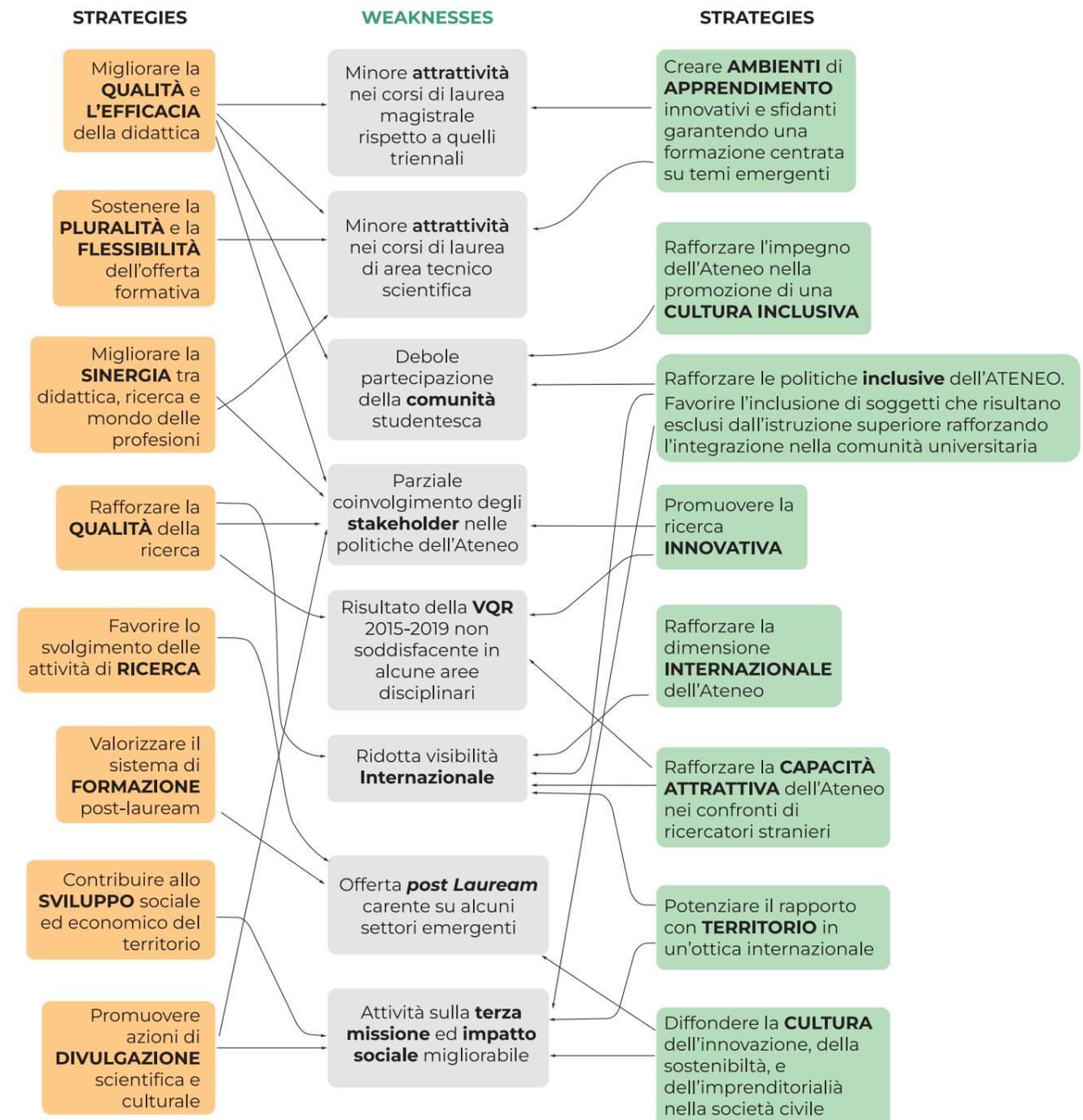
Obiettivi STRATEGICI	Obiettivi OPERATIVI
<b>AS/TM-OB1:</b> <i>Promuovere azioni di divulgazione scientifica e culturale</i>	<b>AS/TM-OB1.1:</b> Intensificare e rendere più efficaci le collaborazioni con gli stakeholders al fine di promuovere azioni di divulgazione scientifica e culturale  <b>AS/TM-OB1.2:</b> Rilanciare il ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico
<b>AS/TM-OB2:</b> <i>Contribuire allo sviluppo sociale ed economico del territorio</i>	<b>AS/TM-OB2.1:</b> Promuovere il trasferimento di conoscenze al tessuto socio-economico e socio-culturale del territorio  <b>AS/TM-OB2.2:</b> Valorizzare l'impatto della ricerca universitaria sull'evoluzione della conoscenza
<b>AT/TM/Inn:</b> <i>Diffondere la cultura dell'innovazione, della sostenibilità e dell'imprenditorialità nella società civile</i>	<b>AT/TM/Inn-OB1:</b> Promozione dell'imprenditorialità accademica in collaborazione con aziende ed enti del territorio sostenendo le opportunità di trasferimento tecnologico e la condivisione del <i>know-how</i> scientifico  <b>AT/TM/Inn-OB2:</b> Promuovere e sensibilizzare l'opinione pubblica su tematiche inerenti allo Sviluppo Sostenibile
<b>AT/TM/Inc:</b> <i>Rafforzare l'impegno dell'Ateneo nella promozione di una cultura inclusiva</i>	<b>AT/TM/Inc-OB1:</b> Ampliare le attività di <i>Public Engagement</i> su temi di inclusione, parità, integrità ed etica  <b>AT/TM/Inc-OB2:</b> Contribuire alla diffusione di politiche di miglioramento delle condizioni di lavoro e di studio della popolazione
<b>AT/TM/Int:</b> <i>Potenziare il rapporto con il territorio in un'ottica internazionale</i>	<b>AT/TM/Int-OB1:</b> Potenziare le attività finalizzate a promuovere l'identità, la cittadinanza, i valori europei e il plurilinguismo



# 9 CONCLUSIONI

## Conclusioni

Nel Piano Strategico la Governance dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi, partendo da una analisi di contesto interno ed esterno e dalla definizione della visione e della missione dell'Ateneo, ha identificato le aree strategiche di intervento in cui si inquadrano le relative azioni del triennio 2024-2026. Dopo l'individuazione dei criteri generali e dei vincoli finanziari da parte del Consiglio di amministrazione, sono state definite le strategie (delineate in obiettivi ed azioni) necessarie a risolvere almeno alcune delle *weaknesses* identificate dall'analisi SWOT, rafforzando le *strengths* e cercando di cogliere le *opportunities* difendendosi dalle *threats*.



Il nuovo Piano Strategico è stato elaborato partendo dall'analisi dei risultati raggiunti dall'applicazione del precedente Piano Strategico e delle relative criticità, con il coinvolgimento delle strutture accademiche e gestionali dell'Università e ha beneficiato del confronto con i portatori di interesse interni ed esterni. Il percorso cronologico per la definizione del Piano Strategico 2024-2026 è stato quindi:

- Individuazione della Missione e della Visione di Ateneo focalizzate sul miglioramento dell'efficienza delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, anche in considerazione dei principali documenti nazionali di indirizzo programmatico.
- Analisi dei punti di forza e debolezza dell'Ateneo e individuazione delle opportunità e dei rischi rispetto al contesto interno ed esterno.
- Ridefinizione delle Politiche di Ateneo e definizione delle strategie, in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi del punto precedente.
- Approvazione delle strategie del Piano Strategico da parte del Senato Accademico e declinazione di azioni strategiche collegate ai macro obiettivi, con target concreti e misurabili attraverso indicatori sintetici.
- Stesura del PSA.
- Approvazione del CdA.
- Condivisione del piano strategico con la Comunità universitaria.

Anno	2023		2024												2025
	Nov.	Dic.	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.	Gen.
Revisione linee strategiche e di programmazione precedente	■	■													
Ridefinizione delle Politiche di Ateneo		■	■												
Definizione aree strategiche con responsabilità e stima dei fabbisogni di risorse			■	■											
Stesura del PSA 2024-2026 ed approvazione del CdA				■	■										
Comunicazione delle Linee Strategiche di Ateneo					■	■									
Redazione Piani Strategici Organi periferici						■	■								
Prima applicazione del PSA 2024-2026							■	■	■	■	■	■	■	■	■
Monitoraggio annuale															■