

Piano Strategico di Ateneo 2019-2021

Aggiornamento 2020



Università degli Studi
Guglielmo Marconi

ECONOMIA - GIURISPRUDENZA - LETTERE - INGEGNERIA
SCIENZE POLITICHE - SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Approvato dal SA nella seduta del 16.06.2020
Approvato dal CdA nella seduta del 17.06.2020
rev.2.0



USGM - Sede Via Vittoria Colonna, Roma



6	INTRODUZIONE
	MISSIONE 9
11	VISIONE
	VALORI E INTERLOCUTORI 13
14	ANALISI DI CONTESTO / OBIETTIVI
	STATISTICHE 18
28	SWOT ANALYSIS
	AREA STRATEGICA - FORMAZIONE 32
38	AREA STRATEGICA - RICERCA
	AREA STRATEGICA - TERZA MISSIONE 42
45	AREA STRATEGICA- AZIONI TRASVERSALI
	I FABBISOGNI 69
74	IL BUDGET

Nota di lettura:

nel presente documento le strutture di Ateneo vengono riportate usando i seguenti acronimi

ACRONIMO	STRUTTURA DI ATENEO
-----------------	----------------------------

U.T.	Ufficio Tirocini
U.P	Ufficio Placement
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

Premessa all'edizione 2.0

La versione 2.0 del Piano strategico dell'Università degli studi Guglielmo Marconi di Roma rappresenta una revisione ragionata del precedente documento (ver. 1.0)

Quando nella seduta del Senato Accademico del 28 marzo 2019 è stato presentato ed approvato il nuovo Piano Strategico 2019-21, il Rettore ha dato mandato al DG di istituire un gruppo di monitoraggio degli obiettivi strategici, per valutare la performance degli indicatori individuati nel Piano Strategico stesso.

Al monitoraggio hanno aderito la componente sia del corpo accademico che del personale tecnico amministrativo, così come quella degli studenti.

La valutazione della performance degli indicatori è avvenuta con cadenza quadrimestrale e si è sintetizzata in un documento presentato al PQA nel mese di maggio c.a.

Questo documento di valutazione ha rappresentato un utile momento di riflessione, che ha permesso di focalizzare le finalità dei processi di assicurazione della qualità in atto, e al tempo stesso, di delineare le integrazioni e le revisioni che hanno portato alla stesura di questa seconda versione.

Una delle integrazioni più rilevanti riguarda l'incremento del dato numerico dei “valori obiettivo” di 7 indicatori di base che elevano, di fatto, gli standard del processo di Assicurazione della Qualità.

Introduzione

Il Piano Strategico rappresenta il documento di programmazione che delinea la missione, gli indirizzi e gli obiettivi dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi. L'obiettivo del Piano Strategico è stabilire uno stretto collegamento tra la fase della progettazione delle azioni strategiche a quella della loro concreta attuazione, in modo da formulare una strategia aderente al tessuto sociale e concretamente fattibile.

L'evoluzione sociale e tecnologica continua ci impone infatti di delineare un piano di programmazione proiettato al futuro ma concretamente aderente alle condizioni di partenza e ai suoi progressivi e anche potenziali sviluppi, allo scopo di valorizzare e capitalizzare l'esperienza ad oggi maturata.

Unimarconi è un Ente no-profit che persegue finalità di carattere sociale con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo culturale professionale ed umano del sistema paese mediante la diffusione del sapere per mezzo di nuove tecnologie di apprendimento, lo sviluppo delle attività di ricerca, il trasferimento della conoscenza attraverso un costante incoraggiamento delle attività di terza missione.

Il passato ha visto l'Ateneo Marconi protagonista della rivoluzione digitale nella formazione universitaria: è stato, infatti, il primo Ateneo Telematico accreditato in Italia. Un primato non solo legato alla tempistica dell'accREDITamento, ma alla qualità ed alla portata della sua offerta formativa, alla sua capacità di penetrare nel territorio (anche attraverso una rete di Centri di Ricerca e Poli Tecnologici Remoti collocati nelle varie Regioni Italiane) e farsi interprete dei fabbisogni formativi espressi da una società in rapida evoluzione, all'attrattività dei suoi corsi di studio, istituiti in seguito ad un intenso rapporto con i rappresentanti del mondo del lavoro, delle industrie e delle professioni, delle associazioni di categoria e dei sindacati, e alla capacità di gestione dimostrata dai suoi organi accademici.

Il presente vede ancora l'Ateneo Marconi leader nel settore universitario della formazione a distanza di ultima generazione ed all'avanguardia nell'applicazione delle Nuove Tecnologie Informatiche applicate ai processi formativi, una esplicita vocazione per la Ricerca e la "Terza Missione".

Il futuro dell'Università Marconi va di pari passo con le proiezioni future della formazione universitaria, che vedono i progressi tecnologici come principale fattore d'impatto sui modelli di apprendimento. La tecnologia continuerà a modellare i processi di apprendimento, pertanto il nostro Ateneo dovrà trovarsi preparato con tecnologie abilitanti e in linea con i cambiamenti.

In tal senso Education 3.0 è stata caratterizzata da processi progressivi di digitalizzazione a automazione.

Education 4.0 è la risposta a Industry 4.0 e ambisce a ridefinire totalmente il paesaggio dell'istruzione, ponendo sempre di più lo studente al centro di un eco-sistema dove l'attenzione viene trasferita dall'insegnamento all'apprendimento. Pertanto, questa trasformazione renderà necessario in futuro per l'Ateneo un maggior supporto e preparazione per dare un forte contributo, come attore principale, all'Economia della conoscenza come modello di sviluppo.

¹ D.M. 1 marzo 2004. Con D.M. 7 maggio 2004 veniva poi accreditata una seconda Università Telematica TEL.MA cui seguirà con D.M. 27 ottobre 2004 l'istituzione della Telematica "Leonardo Da Vinci". Nell'anno 2005 è stata istituita l'Università telematica "Uninettuno" (D.M. 15 maggio 2005) e la "IUL – Italian University Line" (D.M. 2 dicembre 2005). All'anno 2006 risalgono infine l'istituzione della Telematica E-Campus (D.M. 30 gennaio 2006) "Giustino Fortunato" (D.M. 13 aprile 2006) "Pegaso" (D.M. 20 aprile 2006) "Unitel" (D.M. 8 maggio 2006) "Niccolò Cusano" (D.M. 8 maggio 2006) "Universitas Mercatorum" (D.M. 10 maggio 2006).

Le nostre ricerche e analisi ci portano ad identificare quattro vettori che influenzeranno notevolmente le nostre strategie future:

1. **L'occupabilità** in risposta all'accelerazione e alla trasformazione di tutti i settori dell'economia e quindi del mercato del lavoro dovuto alle nuove tecnologie emergenti, dando allo studente un bagaglio composto non solo dalle hard skills tecniche e i curricula universitari, ma anche quel patrimonio educativo acquisito attraverso le soft skills
2. **Lo studente come centro di un eco-sistema**, incrementando maggiormente l'autonomia dello studente nel suo percorso universitario, l'accesso alle risorse didattiche per massimizzare la qualità di studio e la condivisione con i docenti/tutor e gli altri studenti attraverso gli strumenti tecnologici del web
3. **L'eccellenza della ricerca accademica** nel panorama *Education 4.0* sarà caratterizzata da una maggiore connessione, interattività, networking tra docenti, ricercatori indipendenti e industrie attraverso gruppi virtuali, forum per una ricerca e una collaborazione nazionale ed internazionale sempre più *peer to peer*
4. **La società** attraverso un public engagement sempre più diffuso e capillare, un coinvolgimento maggiore dei vari stakeholders ma anche attraverso programmi volti a diffondere una cultura etica e ambientale, fondamenti principali per il nostro Ateneo

Nell'intento di perseguire al massimo questi ambiziosi obiettivi, l'Università degli Studi Guglielmo Marconi ha messo in atto nel tempo un programma di assunzione progressiva di personale docente di ruolo che è giunto al completo raggiungimento dei target stabiliti e al pieno soddisfacimento dell'offerta formativa. Questo risultato, attivo e vitale, è di maggior peso se collocato nell'ambito di un contesto esterno instabile e di un quadro di finanza pubblica fortemente penalizzante. Una azione che differenzia ancora di più l'Ateneo dagli altri attori che operano all'interno dello scenario che non dotandosi di una popolazione docente interna avranno maggiore difficoltà nel diffondere gli obiettivi fondanti dell'Ateneo verso gli studenti e tutti gli altri Stakeholder di riferimento.

L'investimento nelle risorse umane, in risposta alle sfide provenienti dalla mutevolezza della domanda formativa, impone una profonda rivisitazione delle strategie di fondo. Si rende necessario, quindi, un decisivo incremento di azioni strategiche adeguate, capaci di porre in atto misure ed interventi efficaci, tese da un lato a garantire gli equilibri economico-finanziari interni e dall'altro a raggiungere standard di qualità sempre più elevati nel campo della ricerca e della formazione. In questa direzione si colloca l'obiettivo di mettere in gioco tutte le proprie capacità strategico-istituzionali allo scopo di acquisire risorse da canali alternativi e promuovere iniziative imprenditoriali per valorizzare risultati e competenze maturati nei diversi dipartimenti dell'Ateneo; cercare partner esterni con cui intraprendere progetti e sentieri scientifici comuni, allargando il proprio *know how* e misurando direttamente sul territorio (sia locale che internazionale) la capacità di saper attrarre stakeholder a qualunque livello.

Pertanto, il presente Piano Strategico, intende definire gli obiettivi, di base e strategici, a cui la *mission* dell'Ateneo punta, aprendo la propria *vision* a iniziative interdisciplinari e interdipartimentali nell'ambito della Formazione, della Ricerca e della Terza Missione. Infine, va sottolineato che, seppur il nostro Ateneo prenda vita da una comunità ristretta, la sua esperienza è ricca di conoscenze da valorizzare i cui contenuti, e la loro trasmissione, non solo appaiono in grado di contribuire allo sviluppo sociale ed economico del nostro Paese, nell'ampio contesto comunitario e internazionale, ma confermano il grado di consapevolezza delle responsabilità a cui il suo ruolo istituzionale lo chiama.

Premessa

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi, in un'ottica di miglioramento della propria politica per la Qualità di Ateneo, persegue gli obiettivi di miglioramento e di sviluppo che sono sintetizzati nel Piano Strategico 2019-2021. Questo Piano esplicita le linee strategiche per il prossimo triennio definendo le direttrici di sviluppo che orienteranno le scelte operative delle strutture accademiche e gestionali.

Il Piano Strategico è il frutto di un processo di redazione collettivo e partecipato, secondo una logica *bottom-up*, che ha coinvolto e coinvolgerà l'intera comunità universitaria, in un processo migliorativo continuo. Un processo, questo, che intende portare l'Ateneo, nel prossimo triennio, a consolidare ulteriormente le competenze utili al raggiungimento degli obiettivi strategici qui presentati e a continuare a svolgere un consapevole, ampio ed efficace servizio istituzionale nell'ambito della Formazione, della Ricerca e della Terza Missione.

Le tappe in cui si è articolato il processo di definizione del Piano Strategico 2019 – 2021





Missionne

Missione

“

..... garantire a tutti i cittadini il diritto a ricevere quell'istruzione che contribuisca alla formazione dell'individuo ponendo tutti i capaci e meritevoli in condizioni di svolgere un ruolo utile nella società, di sviluppare la loro personalità e il rispetto per i diritti degli uomini e per le libertà fondamentali.

”

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi nasce con la finalità specifica di dare completa attuazione a quanto affermato dall'art. 27 della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo del 10 dicembre 1948 in materia di istruzione e dall'art. 34 della Costituzione italiana. L'Ateneo contribuisce così allo sviluppo culturale, economico e sociale delle comunità a cui partecipa, svolgendo, come compito primario, oltre all'attività di ricerca e costruzione di partnership strutturate con finalità di trasferimento tecnologico, attività di formazione mediante l'utilizzo delle metodologie della formazione a distanza anche in modalità *blended*.

In questo contesto, l'Università degli Studi Guglielmo Marconi adotta ogni iniziativa idonea per rendere accessibili agli studenti i propri corsi di studio, per favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e sviluppare il *life long learning* dei lavoratori. L'Ateneo, inoltre, promuove lo sviluppo delle attività di ricerca per contribuire, nel modo più efficace ed incisivo, alla crescita della comunità territoriale e promuovere lo sviluppo delle attività di Terza Missione attraverso la valorizzazione dei risultati della Ricerca.



Visione

Visione

“

.....assumere il ruolo di vettore di
democrazia, uguaglianza e crescita:
*democrazia, intesa come libertà, autonomia e pluralismo nei contenuti
e nei metodi delle attività di formazione e di ricerca;
uguaglianza, in termini di opportunità di accesso alla conoscenza;
crescita, per l'impatto ormai determinante che la formazione e la ricerca
hanno sugli sviluppi tecnologici, sull'innovazione, sull'accumulazione di
capitale umano e sociale.*

”

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.

Valori e Interlocutori

Valori

Per conseguire le finalità strategiche dell'Ateneo, tutte le attività devono essere improntate ai valori che rappresentano i principi ispiratori ed esprimono il patrimonio culturale e identitario dell'Ateneo:

- La centralità dello studente considerato, non più come destinatario passivo dell'offerta formativa ma come soggetto attivo e responsabile, protagonista delle proprie scelte e del suo percorso formativo
- Lo sviluppo e la piena libertà dell'attività didattica e di ricerca
- L'autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché finanziaria e contabile
- La responsabilità sociale (formazione e ricerca devono contribuire allo sviluppo civile ed economico della società, e del territorio locale, nazionale e internazionale)
- La diffusione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani
- Il riconoscimento e la garanzia, nell'ambito della comunità universitaria, di uguale dignità e pari opportunità, promuovendo una cultura libera da ogni forma di discriminazione
- L'organizzazione della propria attività e dei propri servizi in modo da promuovere e rendere effettivo il diritto allo studio, nel rispetto dell'art. 34 della Costituzione, ed il riconoscimento dei diritti degli studenti, così come previsti dalla "Carta dei servizi"
- La valorizzazione del merito
- La partecipazione di tutte le componenti costitutive della comunità universitaria (docenti, studenti, personale tecnico- amministrativo)
- L'orientamento all'eccellenza e all'innovazione (nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro)
- La trasparenza (con particolare riferimento alla natura del patto formativo tra università e studenti);
- L'orientamento al miglioramento continuo (come criterio guida della gestione)
- La sostenibilità finanziaria quale criterio ispiratore delle politiche di gestione delle proprie attività

Stakeholder

Gli Stakeholder (portatori di interessi) determinano o influenzano - in misura diversa - le scelte dell'Ateneo. I più significativi portatori di interessi dell'Università, ai fini del processo di pianificazione strategica sono stati identificati in:

- Studenti, protagonisti del processo di costruzione del sapere
- Docenti, promotori di saperi e conoscenze
- Personale tecnico ed amministrativo, che rappresenta un patrimonio di competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali
- Scuola secondaria
- Famiglie, coinvolte direttamente o indirettamente nel mondo dell'Università
- Lavoratori e professionisti, interessati alla formazione continua ed alla riqualificazione delle proprie competenze e conoscenze
- Altre università, partner per rafforzare il rapporto virtuoso tra università
- Enti, associazioni, fondazioni e consorzi con finalità di studio e di ricerca
- Istituzioni nazionali e locali (comuni, province, regioni, stato, UE)
- MIUR/ANVUR
- Mondo produttivo delle imprese
- Operatori finanziari qualificati con focus su sviluppo e ricerca e start-up
- Società di servizi che operano nel settore del job founding
- Fornitori di beni e servizi (diretti e indiretti) che attivano effetti rilevanti sull'economia del territorio
- Forze sociali

Analisi di contesto

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi in qualità di primo operatore didattico del comparto delle Università a distanza fino dalla sua istituzione, ormai nel lontano 2004, ha approcciato lo scenario di riferimento con grande attenzione ai processi di continuo cambiamento in corso. Il forte processo di evoluzione che ha investito il mercato del lavoro ha infatti richiesto una elevata sensibilità da parte della istituzione accademica in tutti i suoi organi e le sue sedi al fine di percepire tutte le esigenze e tramutarle poi velocemente in percorsi formativi adattivi alle più evolute professioni sempre più dinamiche e competitive in termini di fabbisogni e di contenuti.

Il modello Unimarconi ha sempre previsto un approccio flessibile che consente di soddisfare le più mutevoli esigenze dello studente attuale in termini di tempo, di spazio, di contenuti, di culture e provenienze geografiche dove allo sviluppo tecnologico delle più moderne piattaforme didattiche e sistemi di dialogo ed interazione come social media, app, e laboratori virtuali si devono coniugare contenuti di altissima qualità grazie ad un corpo docente incardinato supportato da un sistema rigoroso di controlli e verifiche realmente in grado di portare lo studente non solo ad un titolo di studio di qualità ma anche e soprattutto ad un sapere che gli consenta una mirata professionalizzazione nel mondo del lavoro.

Un approccio estremamente dinamico e flessibile che trasferisce anche agli studenti e ai laureati una proposizione proattiva e una conoscenza olistica indispensabili oggi a raggiungere ambiziosi traguardi professionali. In tal senso l'Ateneo è sempre più attento a stimolare i suoi studenti sullo sviluppo autonomo assistito di competenze terze esterne alla mera conoscenza didattica come le capacità relazionali ed emozionali oggi sempre più centrali nelle selezioni di imprese e professionisti.

L'Unimarconi è stato il primo Ateneo a cogliere l'opportunità della rivoluzione digitale in corso e della progressiva dematerializzazione delle forme e dei metodi dell'insegnamento universitario, ha pertanto sviluppato in questi primi 15 anni di attività una serie di evidenti competenze ed attitudini, maturate grazie all'investimento di numerose risorse in tecnologie e strumenti di formazione di avanguardia, che hanno permesso allo studente un apprendimento molto più immediato e veloce e all'Ateneo di porsi come un punto di riferimento per tutto il comparto delle altre università telematiche.

Analisi di Contesto

Gli Obiettivi

All'interno dello scenario suddetto l'Ateneo si prefigge il perseguimento e il costante raggiungimento e monitoraggio di alcuni imprescindibili obiettivi:

- ✓ Mantenere costantemente centrale il sistema di esigenze dello studente promuovendo un sistema di continuo miglioramento del livello della qualità dei servizi a loro destinati
- ✓ Promuovere didattica e ricerca coerente con un sistema di Assicurazione della Qualità, mediante la razionalizzazione e standardizzazione dei processi, dei ruoli e delle responsabilità necessari a produrre adeguata fiducia.
- ✓ Proporre un'offerta didattica ispirata ai moderni principi del *Life Long Learning*, con caratteri di apertura, inclusività, flessibilità e ampia fruibilità.
- ✓ Incrementare la vocazione internazionale dell'Ateneo promuovendo accordi, partnership, convenzioni e collaborazioni con atenei e centri di ricerca internazionali che favoriscano il processo di aggiornamento delle competenze ai cambiamenti worldwide in corso
- ✓ Incentivare la cultura del cambiamento e della sperimentazione nella logica di un continuo miglioramento e aggiornamento.
- ✓ Coinvolgere gli attori principali della vita economica e sociale e includere attivamente le istituzioni e il territorio nella logica di favorire il networking cloud contribuendo socialmente alla crescita del sistema paese
- ✓ Innovare costantemente tutti i processi organizzativi e gestionali facendo sì che gli stessi possano rispondere alle nuove esigenze dell'Ateneo, migliorando l'efficacia dei processi e delle azioni.



Gli Obiettivi

Lo scenario

Definire le finalità strategiche e le ragioni per cui tutte le attività devono essere improntate ai valori che rappresentano i principi ispiratori ed esprimono il patrimonio culturale e identitario dell'Ateneo, significa anche capire il contesto universitario e sociale nel quale esso è chiamato a svolgere la sua missione. Il nostro Ateneo ha aderito con convinzione alla regolamentazione del proprio operato attraverso procedure di autovalutazione e valutazione, come gran parte del sistema universitario e della ricerca ha fatto nel decennio in corso per contrastare la fase di flessione delle immatricolazioni, legata alla crisi economica. Le misure adottate nella formazione universitaria, sempre più rispondenti alle competenze richieste dal mondo del lavoro, delle professioni e dell'innovazione, hanno portato nel 2017/2018 ² ad un'immatricolazione su scala nazionale di 291.000 studenti che, non solo ha superato di 22.000 unità (8,2%) il minimo toccato nel 2013/2014, ma ha permesso di registrare i livelli raggiunti nel 2008/2009. Questo è constatabile dalla percentuale di abbandoni degli studi tra il I e il II anno che in quattro anni è scesa da quasi il 15% a poco più del 12% degli immatricolati nel 2016/17, per i corsi triennali, dal 9,6% al 7,5% per quelli a ciclo unico.

Proprio la maggiore regolarità e minore dispersione nei percorsi di studio ha fatto aumentare il numero di laureati sulla popolazione riducendo il divario esistente rispetto alla media europea. Se poi, invece, si circoscrive l'analisi ai cicli universitari di II livello (per l'Italia, magistrali o di vecchio ordinamento), la quota nel nostro Paese di laureati in rapporto alla popolazione già nel 2016 è in linea con la media europea e superiore al Regno Unito e alla Germania. Su scala internazionale, la quota di immatricolati di nazionalità straniera, seppur in crescita, risulta bassa e questo mette in evidenza la poca attrattiva del sistema universitario nazionale all'estero, ma anche la difficoltà nel proseguimento degli studi da parte dei figli di immigrati. Il Rapporto ANVUR 2018 mette in risalto come, in un mercato del lavoro sempre più competitivo e difficile, la prospettiva post lauream sia andata migliorando tanto che il tasso di occupazione dei giovani laureati nel nostro Paese (25-34 anni) è salito dal 61,9% nel 2014 al 66,2% nel 2017 e quello di disoccupazione dei giovani laureati è sceso, nello stesso anno, fino al 13,7%. Anche i corsi di dottorato su scala nazionale hanno subito un processo di razionalizzazione che ha portato ad una riduzione dei corsi e degli iscritti senza borsa di studio con un aumento dei componenti dei collegi e un miglioramento della loro qualità scientifica.

Per quanto concerne la ricerca, il Rapporto ANVUR 2018, ne ribadisce la stretta connessione con la didattica universitaria pur rappresentando una missione autonoma sia per le università, che per gli enti di ricerca. Questo è dimostrato tanto dal posizionamento internazionale della ricerca dei docenti e ricercatori italiani in progressivo miglioramento; quanto dalla quota del totale delle pubblicazioni scientifiche italiane censite nelle banche dati internazionali che è aumentata ulteriormente negli ultimi anni, a fronte di una sostanziale stabilità dell'Europa nel suo complesso. Ancora insufficiente risulta, però, l'accesso del sistema italiano ai finanziamenti europei e, in particolare, la quota di progetti italiani finanziati dal Programma ERC. Infine, il Rapporto ANVUR 2018 descrive favorevolmente anche le attività di terza missione delle università nazionali in crescita e maggiormente ricettive al mondo esterno grazie alla più efficace strutturazione del loro operare che contribuisce allo sviluppo economico e sociale del territorio a favore del trasferimento tecnologico e della conoscenza.

Dopo questa panoramica del contesto universitario nazionale, e vista la natura telematica del nostro Ateneo, è ora opportuno soffermarci sui dati presentati nel Rapporto ANVUR 2018 riguardanti la quota di studenti che si laurea a distanza di 3 anni dall'iscrizione a un corso triennale (laureati "regolari"), che è aumentata in quattro anni di 6 punti percentuali, raggiungendo il 31% per la "coorte" immatricolata nel 2013/14. Questi dati, assieme a quelli forniti da Unitelematiche.it e University-Miur, poi elaborati da Panorama, oltre a testimoniare la forte crescita delle Università Telematiche, ci permettono di delineare il profilo degli studenti degli atenei online.

² Rapporto ANVUR 2018 - <http://www.anvur.it/rapporto-biennale/rapporto-biennale-2018/>

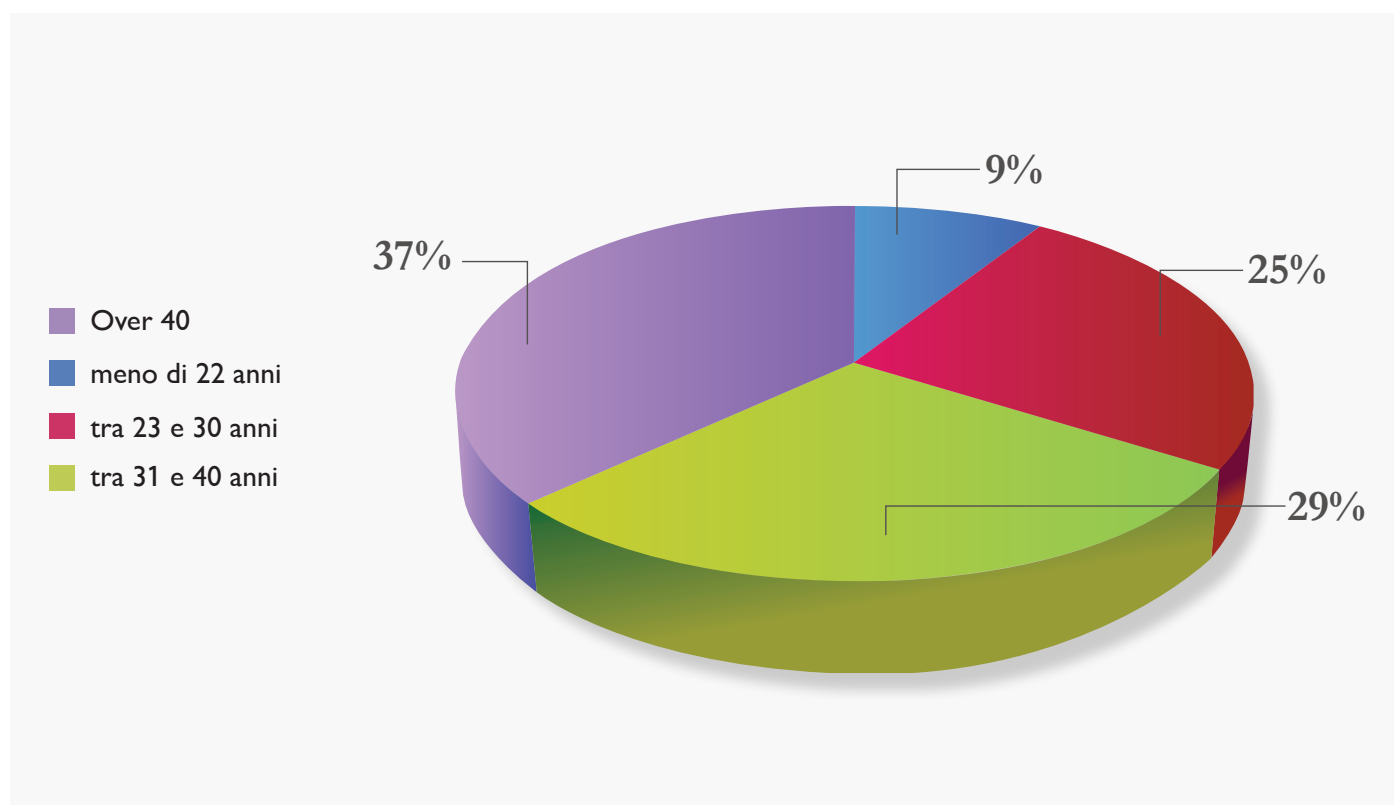
Da questi dati si evince come il 9% degli studenti delle Uni-telematiche ha meno di 22 anni, mentre il 25% degli iscritti ha un'età compresa tra i 23 e i 30 anni. La fascia degli studenti con un'età compresa tra i 31 e i 40 anni si attesta al 29% mentre gli over 40 rappresentano il 37% degli iscritti alle Università Telematiche.

Dai dati si evince che, complessivamente il 66% degli studenti delle Università Telematiche è composto da over 30. Questo dato è, sicuramente, la migliore dimostrazione di uno dei grandi vantaggi delle Uni-telematiche: l'opportunità di studiare e lavorare insieme, grazie ai servizi di e-learning messi a disposizione degli atenei per permettere agli studenti di prepararsi agli esami direttamente dalle loro case, nei tempi più congeniali per ognuno.

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi ha visto crescere negli ultimi anni la fascia under 35 passando da un 30% nel quinquennio 2008-2012 ad un 60% nel quinquennio 2013-2017. La crescita degli immatricolati si è stabilizzata ma il tasso di abbandono si è sensibilmente ridotto frutto della bontà delle numerose politiche promosse dall'istituzione a favore degli studenti con particolare focus tra quelli lavoratori e provenienti da zone periferiche e/o disagiate.

Prima di definire le proprie strategie e obiettivi di posizionamento o attivarne di nuove, l'Università degli Studi Guglielmo Marconi ha scelto di elaborare nel precedente piano strategico una diagnosi per definire lo stato attuale della sua organizzazione utilizzando lo strumento della SWOT Analysis. L'analisi SWOT che segue vuole rappresentare il punto di partenza del percorso che il Piano Strategico deve tracciare per contribuire a portare l'università ad una migliore comprensione del suo stato attuale, dello scenario di riferimento e di quello che accadrà nel corso dell'attuale triennio al fine di fornire a favore dei propri studenti una massimizzazione nella quantità e nella qualità dei servizi erogati.

Popolazione delle Università Telematiche per fasce d'età

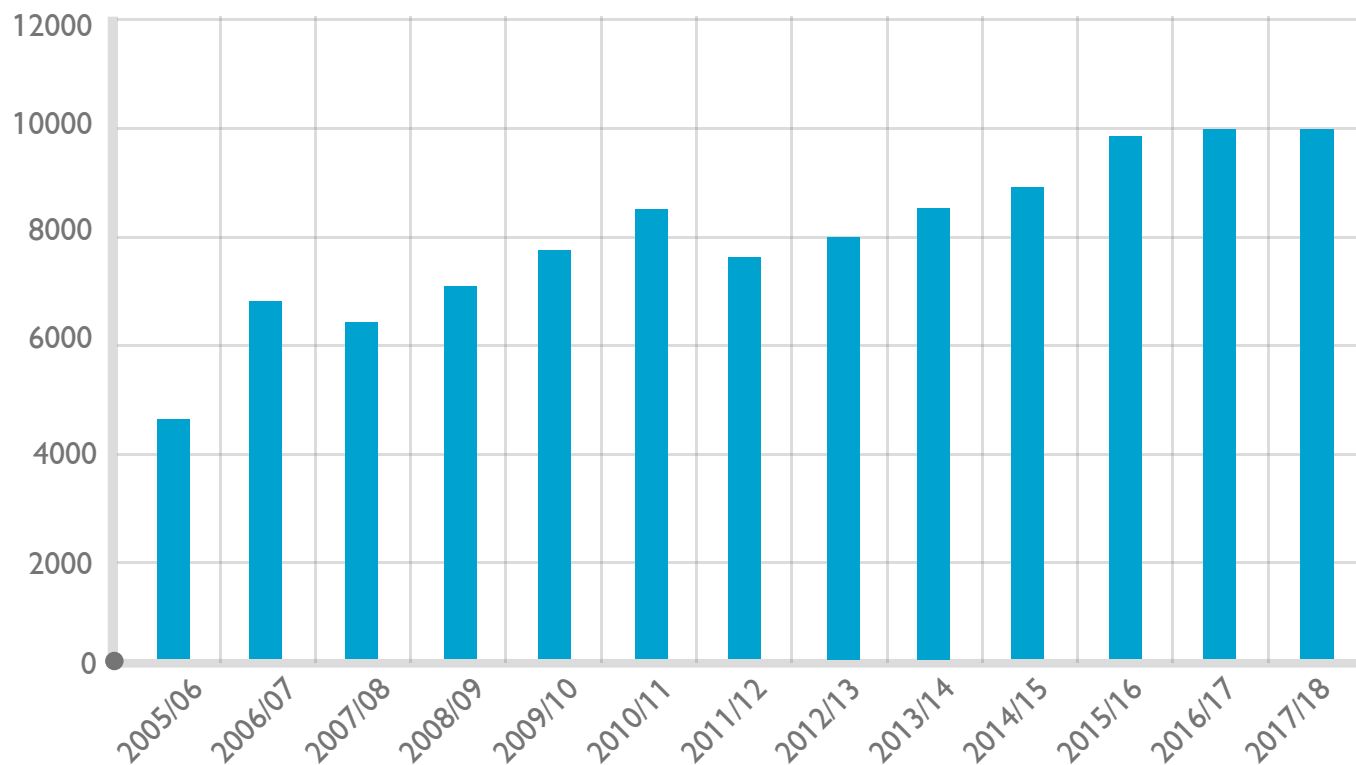


A person's hands are holding a tablet computer. The tablet screen displays a business report titled "Business activity of company and subdivisions" with a subtitle "Data and prognosis of activity". The report includes a bar chart showing data for various subdivisions, a pie chart, and a line graph. The person's left hand is holding the tablet, and their right hand is pointing at the screen. In the background, there are several documents with tables of data. A glass of water is visible in the top left corner.

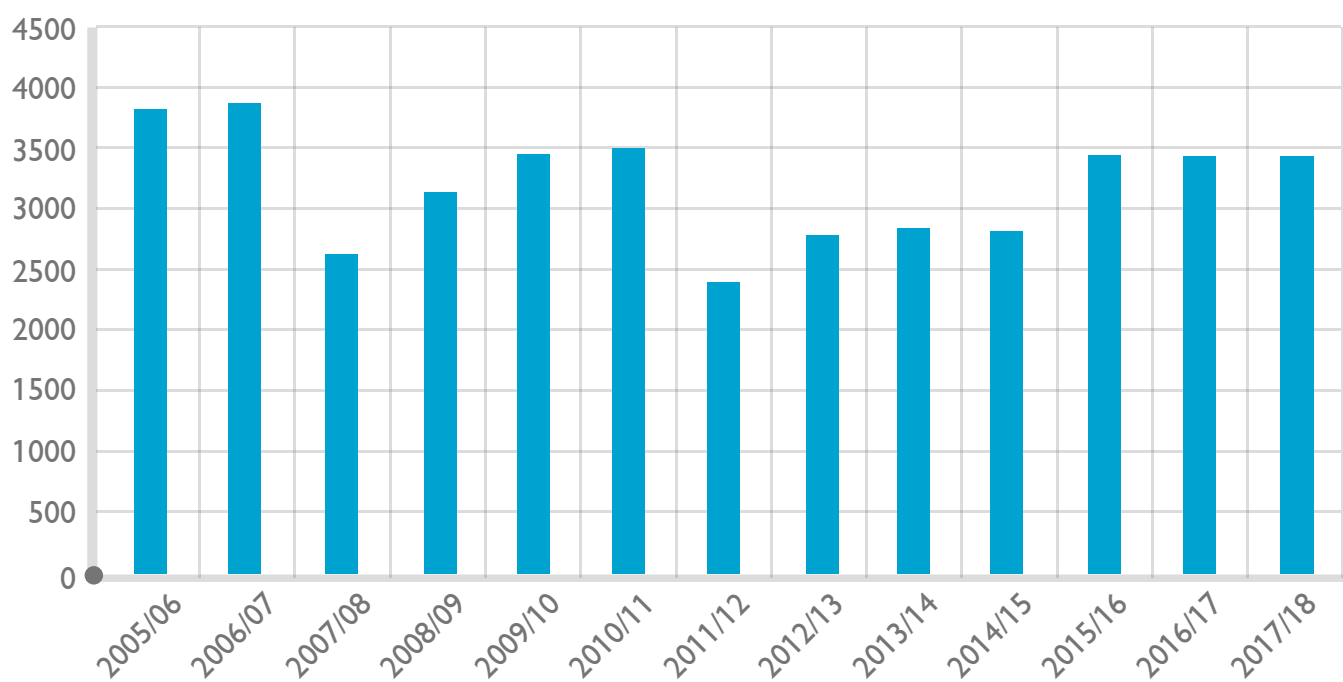
Il quadro di riferimento dell'Ateneo

Statistiche Generali

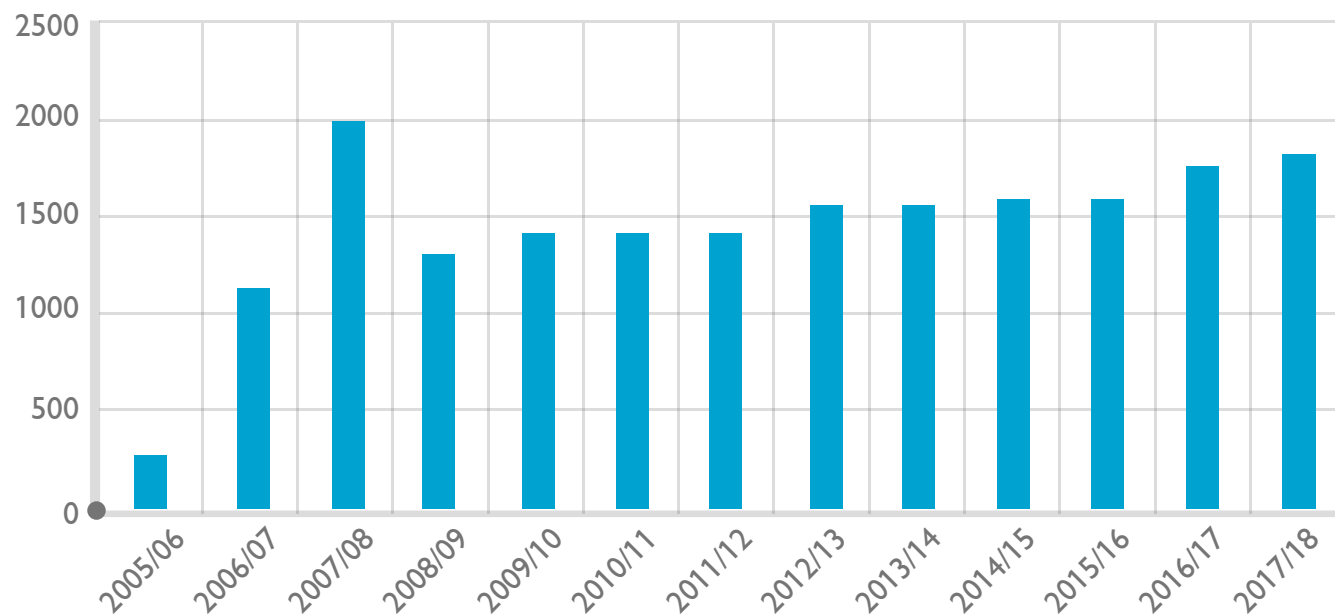
ISCRITTI



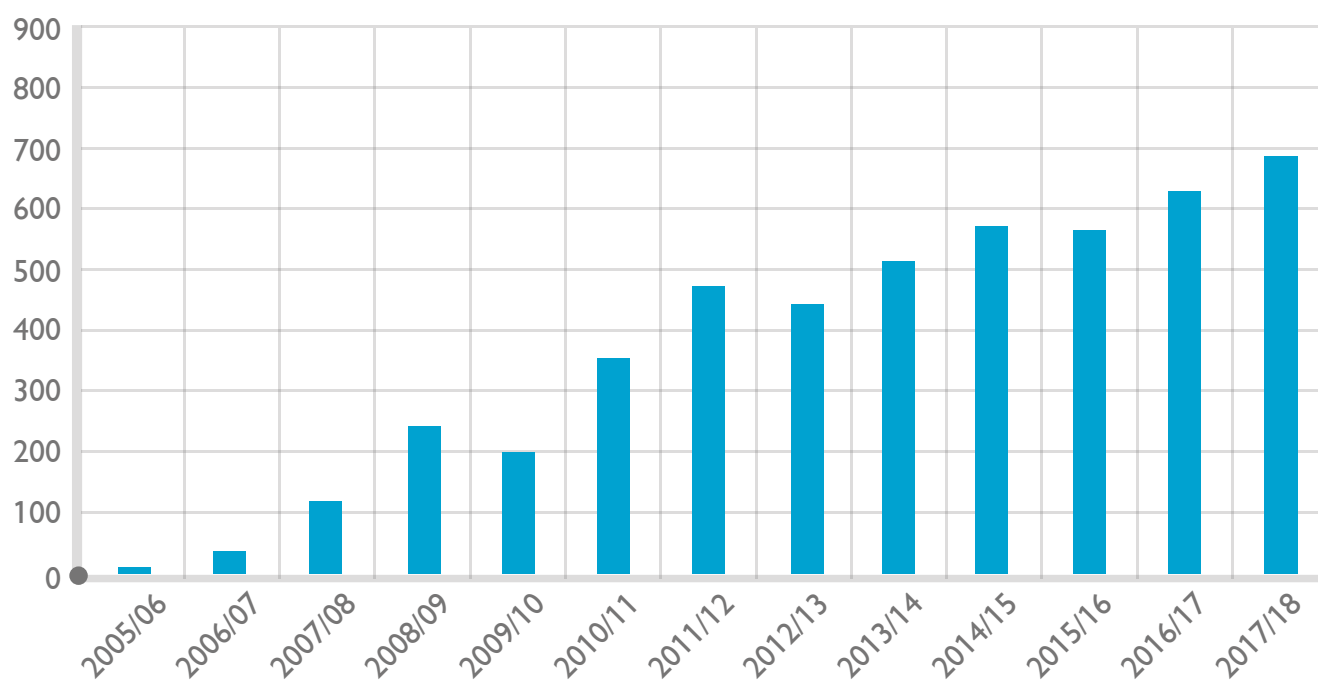
IMMATRICOLATI



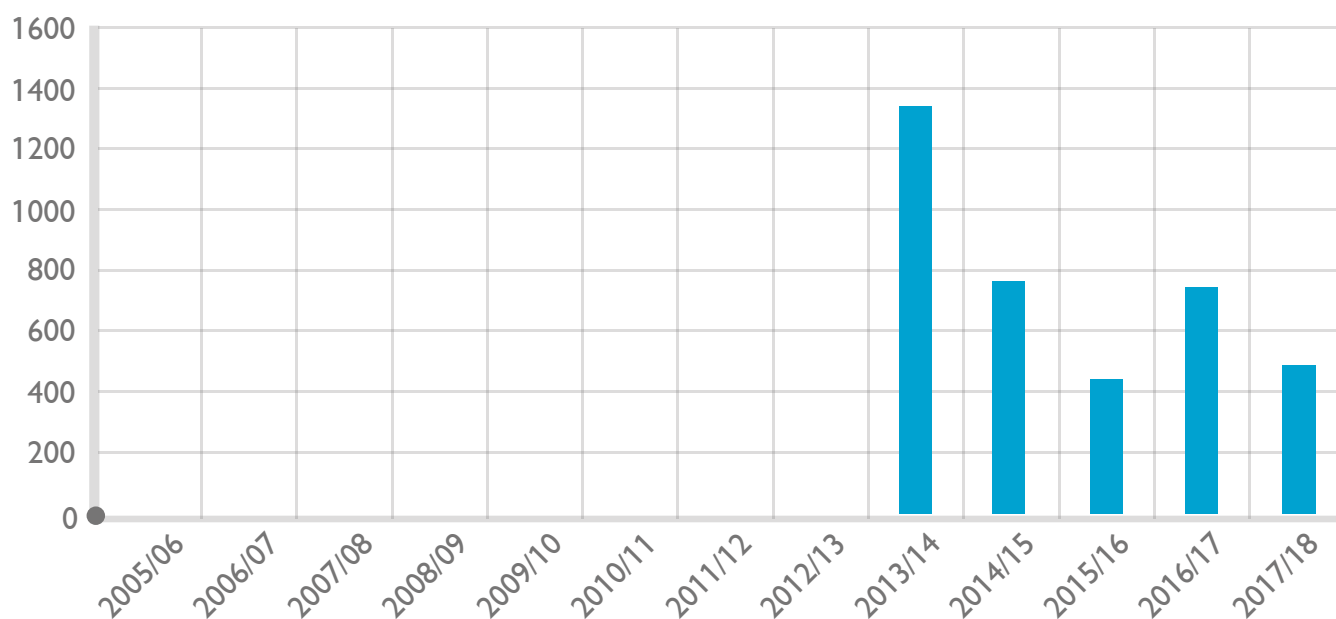
LAUREATI



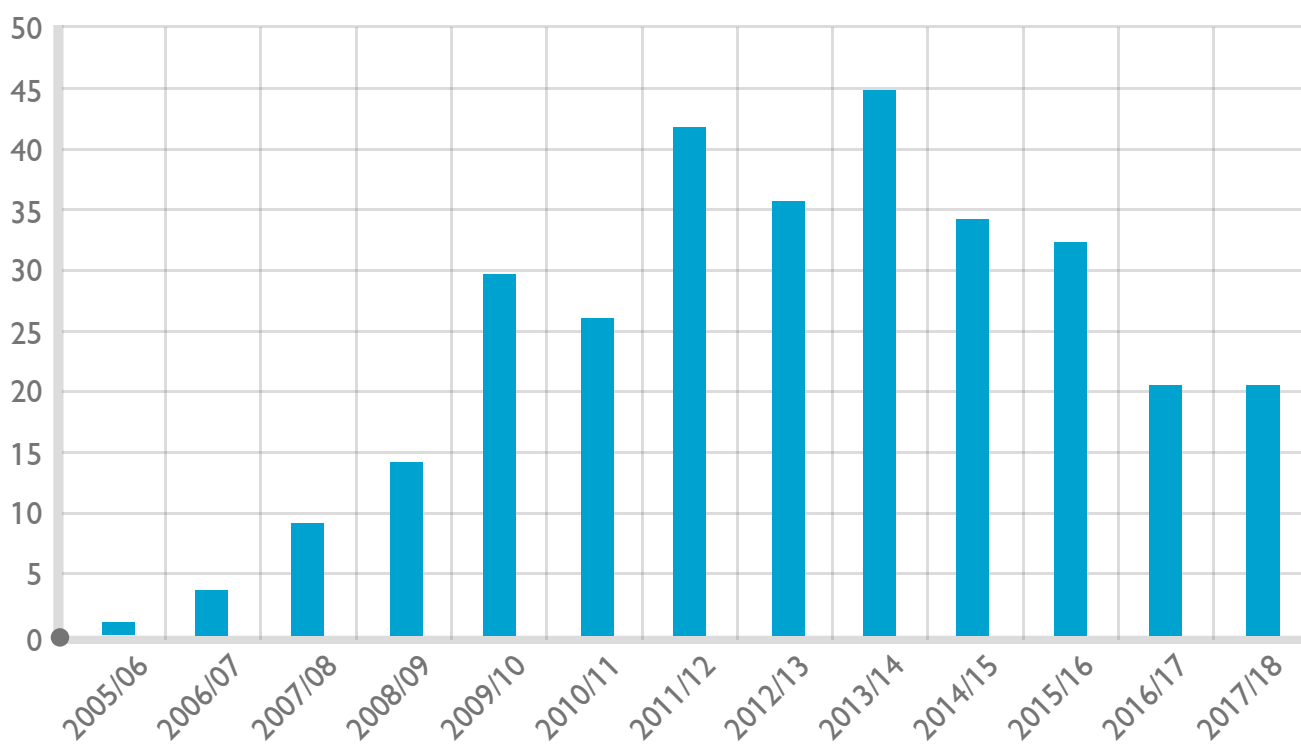
RINUNCE



DECADENZE



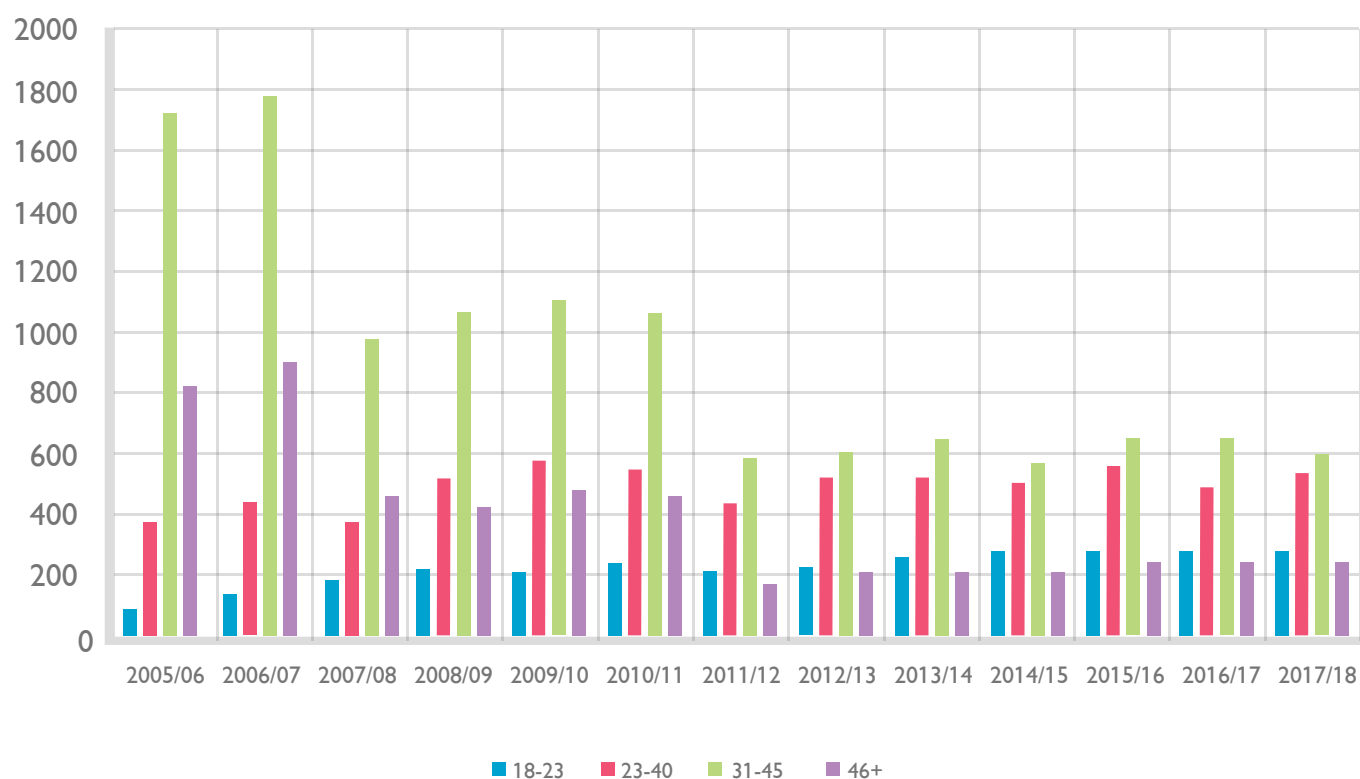
TRASFERIMENTI IN USCITA



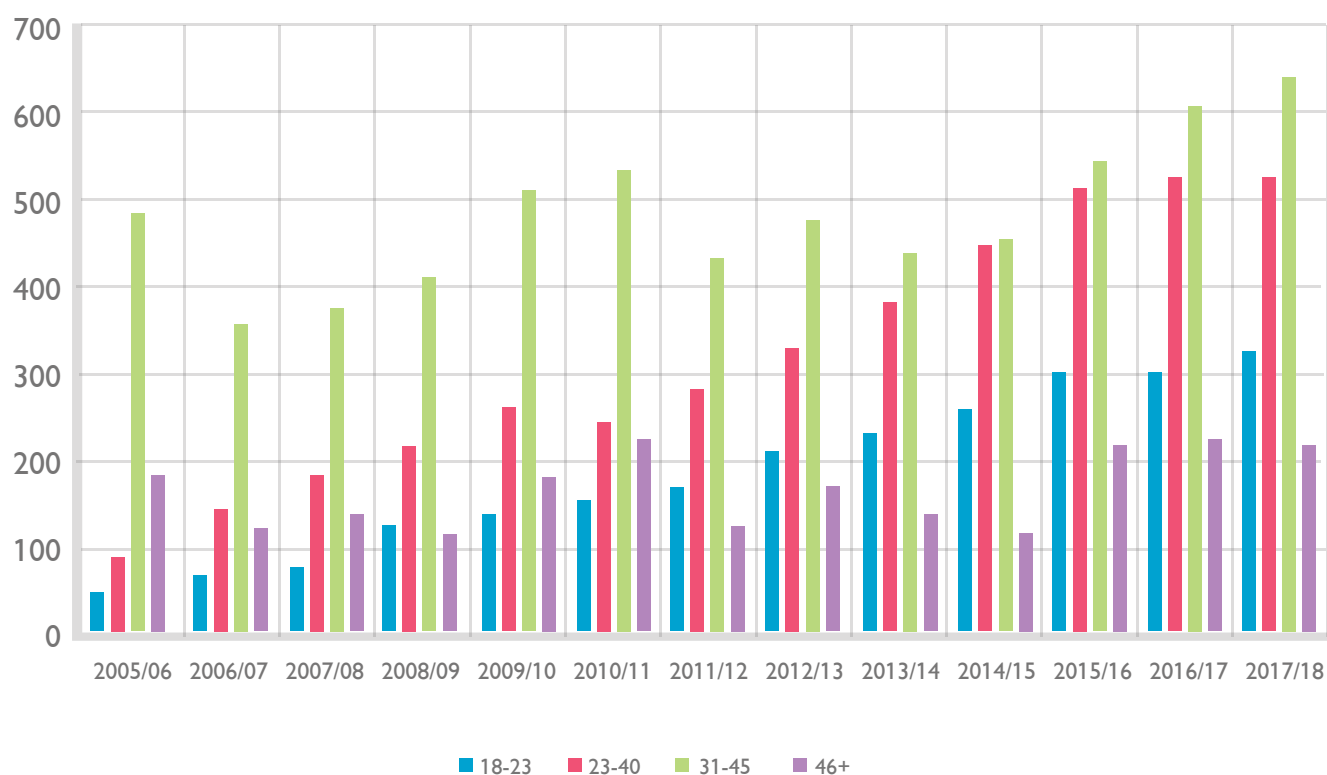
Statistiche per fasce d'età e sesso



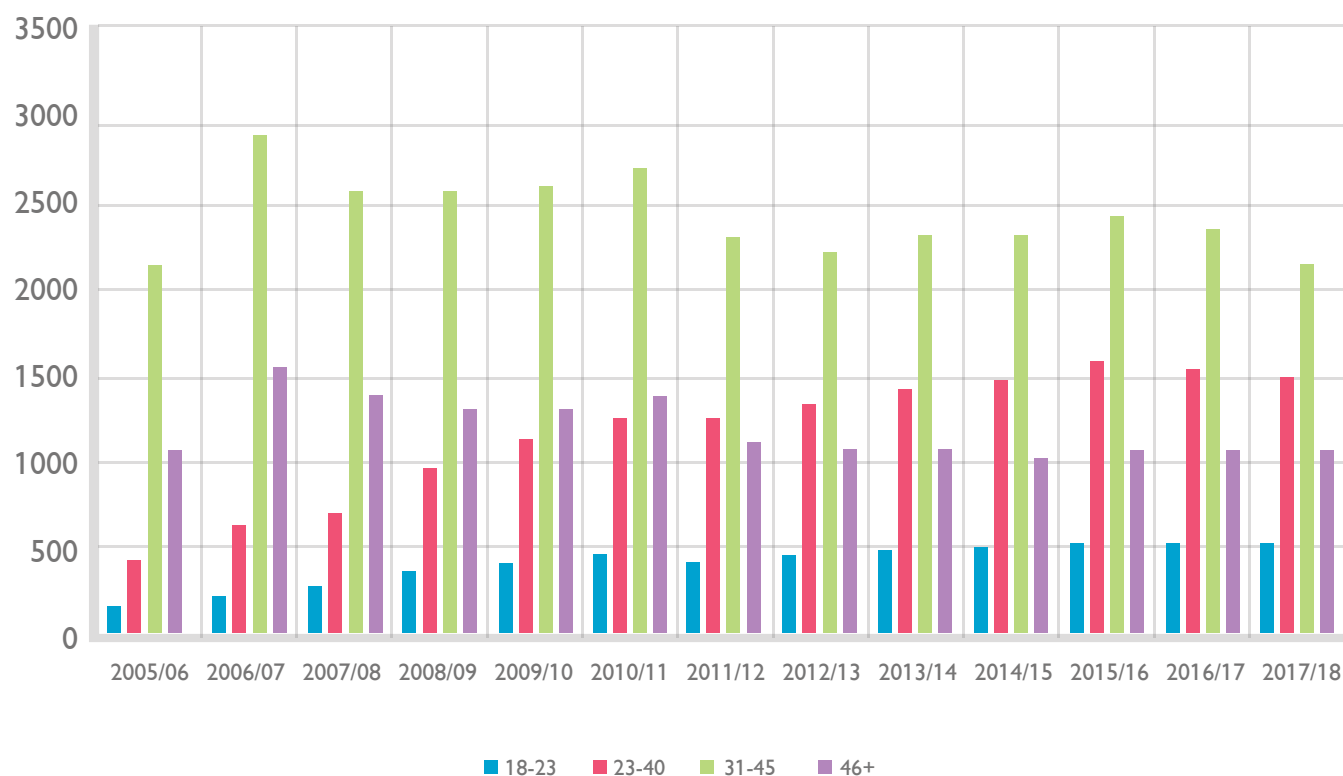
IMMATRICOLATI MASCHI PER FASCIA D'ETÀ



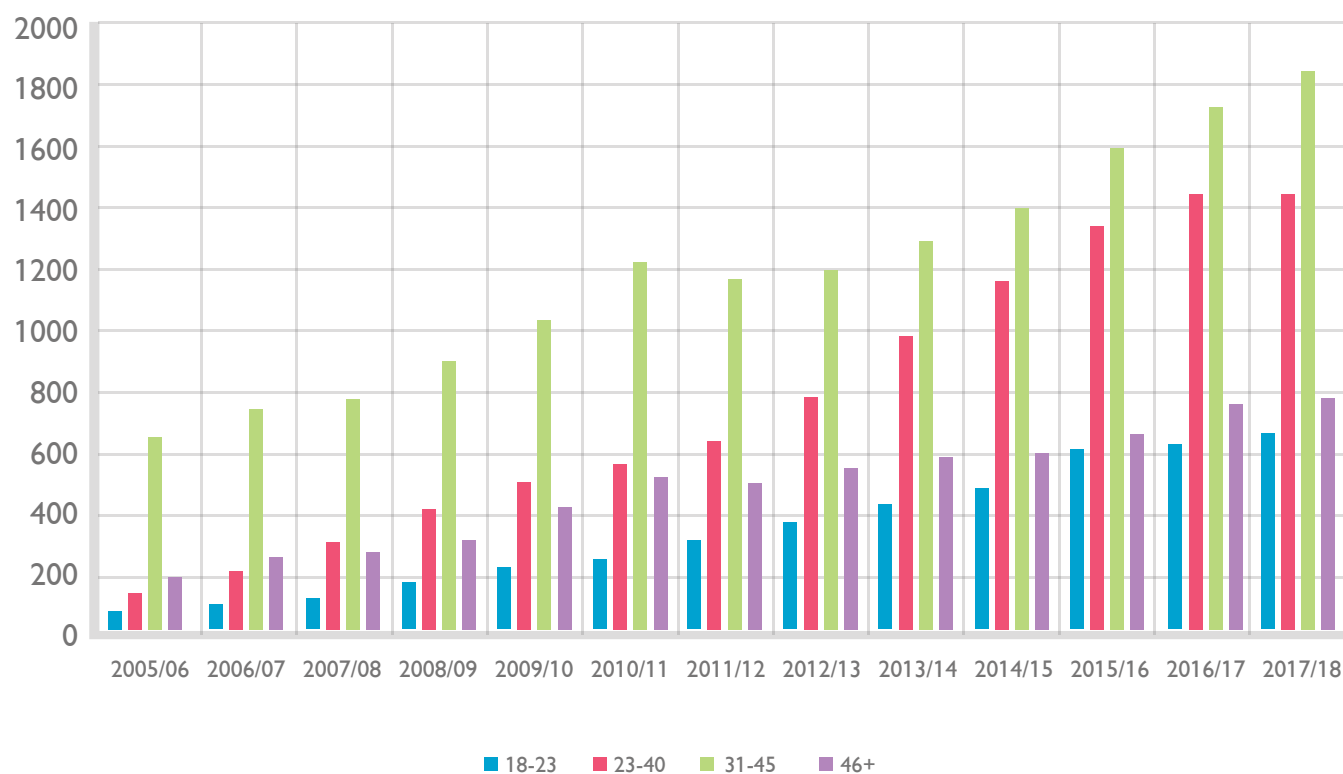
IMMATRICOLATI FEMMINE PER FASCIA D'ETÀ



ISCRITTI MASCHI PER FASCIA D'ETÀ



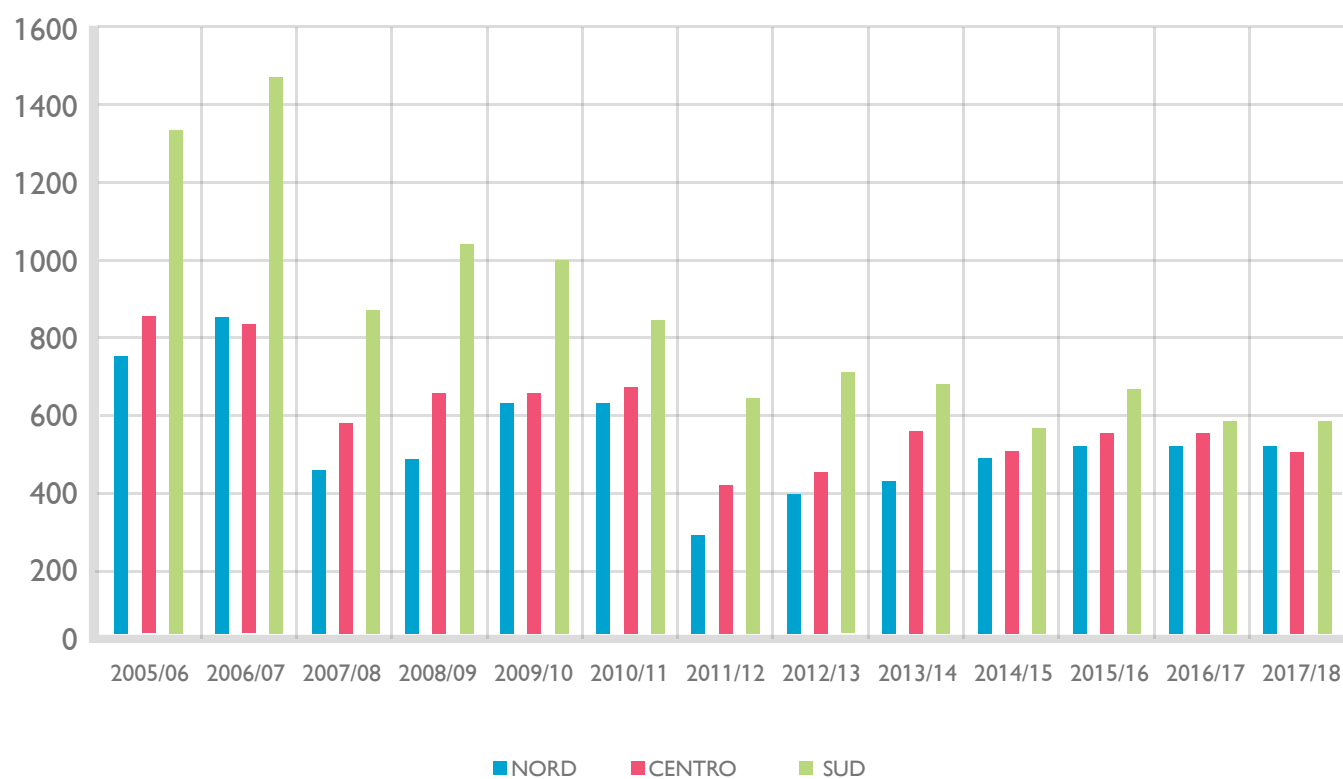
ISCRITTI FEMMINE PER FASCIA D'ETÀ



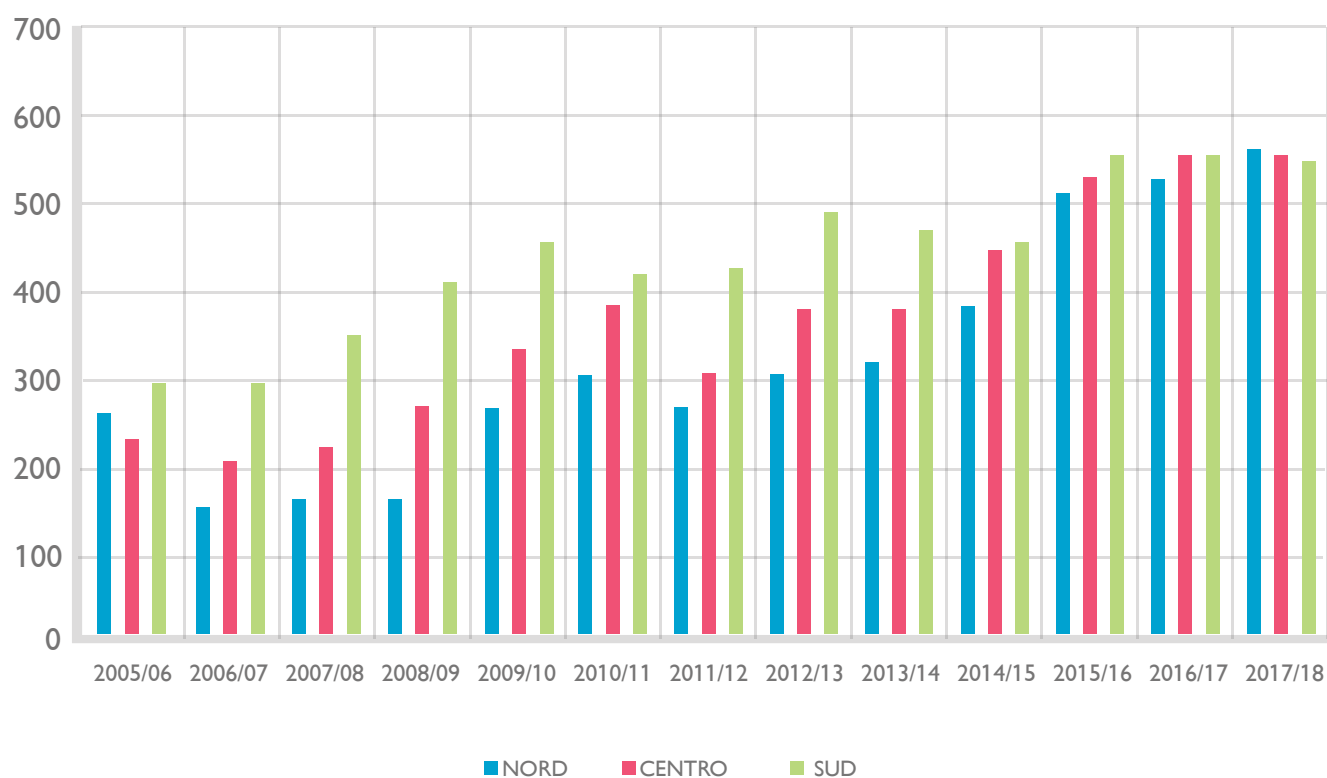
Statistiche per area geografica e sesso



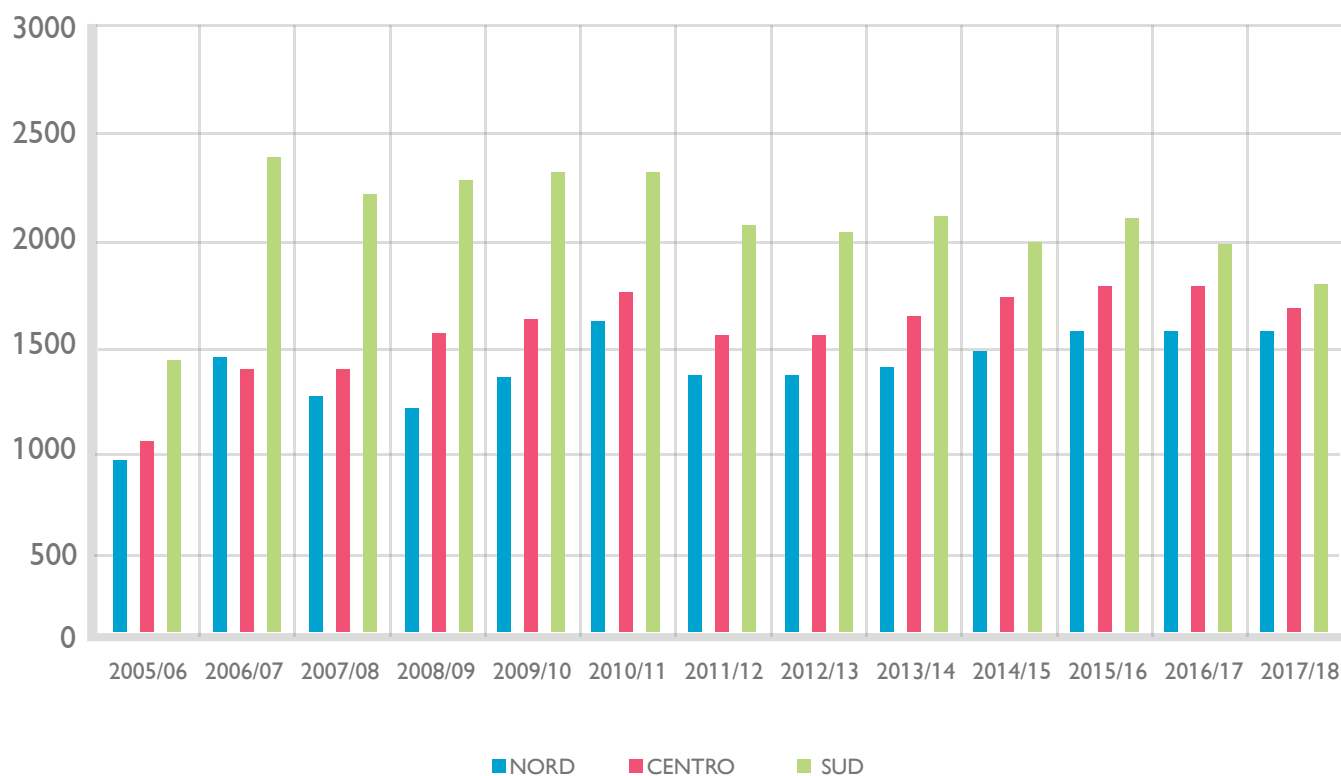
IMMATRICOLATI MASCHI PER AREA GEOGRAFICA



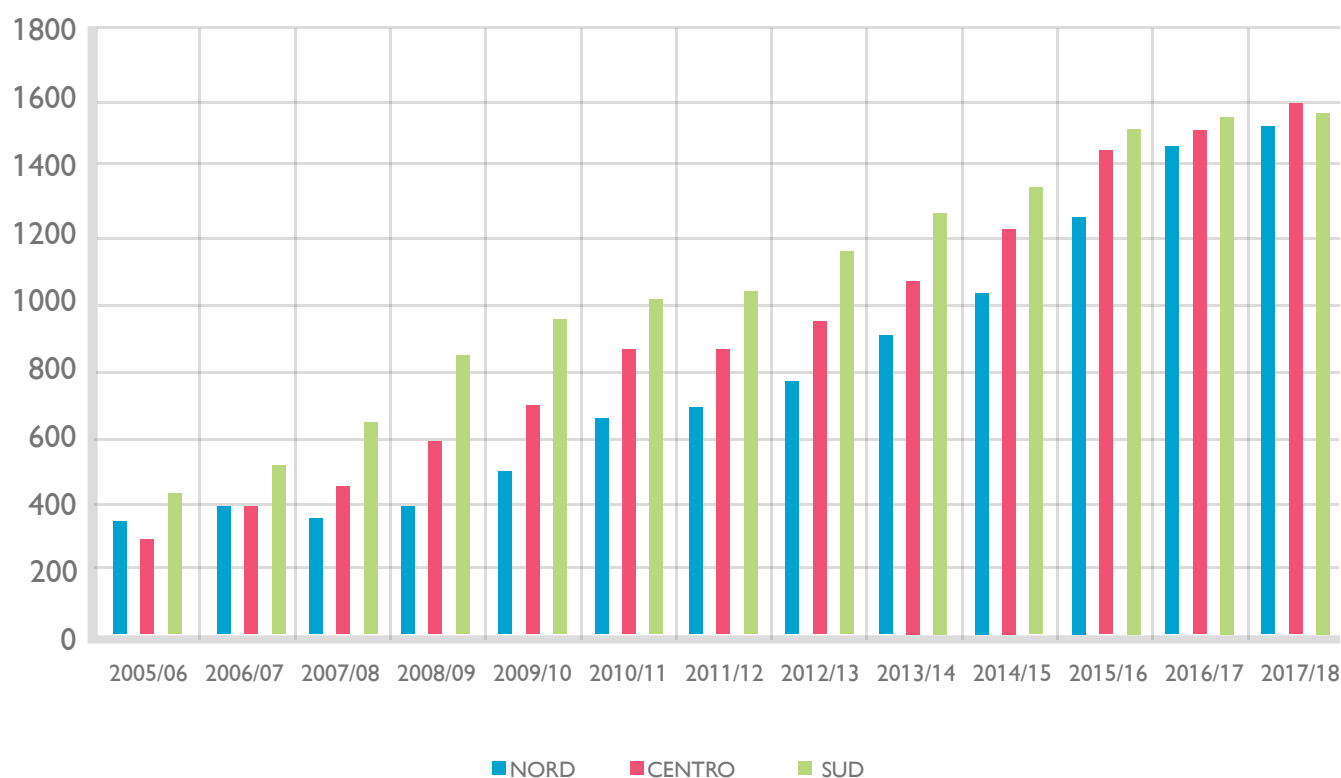
IMMATRICOLATI FEMMINE PER AREA GEOGRAFICA

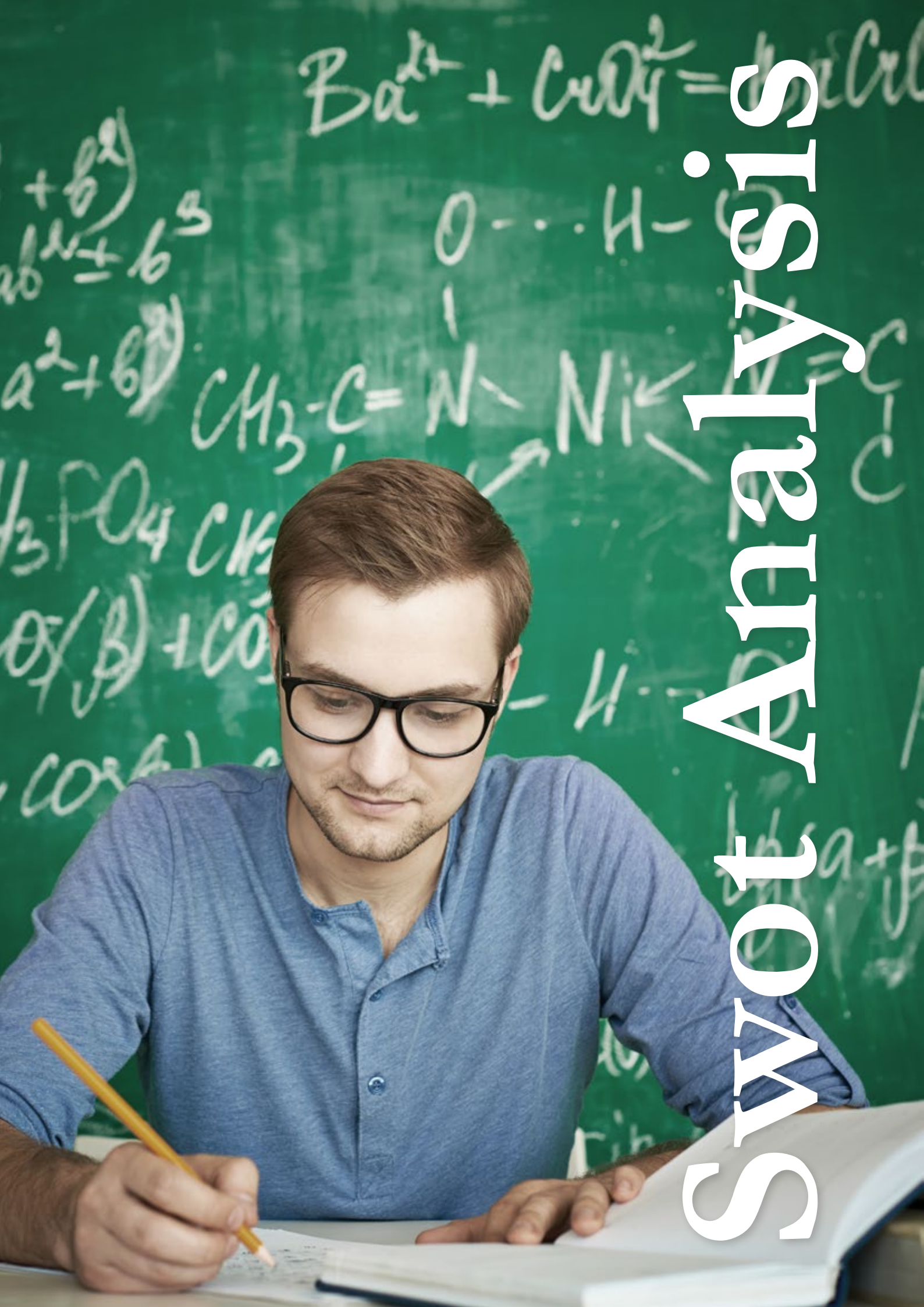


ISCRITTI MASCHI PER AREA GEOGRAFICA



ISCRITTI FEMMINE PER AREA GEOGRAFICA





Swot Analysis

Punti di Forza

- Prima università telematica in Italia.
- Capofila e fondatrice dell'Associazione Guide
- Trend di iscritti nazionali in crescita, in particolare per le ingegneria e psicologia
- Incremento esponenziale di iscritti under 35
- Razionalizzazione dell'offerta formativa
- Ricerca e applicazione delle nuove tecnologie dedicate alla formazione superiore attraverso progetti e Sviluppo di prodotti multimediali
- Dotazione alta di infrastrutture e strumentazione tecnologica
- Incremento importante di convenzioni stipulate con agenzie, enti pubblici e privati
- Buona copertura del territorio con sedi regionali

Punti di Debolezza

- L'organizzazione del settore placement non è ancora a regime
- Dai dati di Google Analytics il brand dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi risulta meno conosciuto e meno diffuso su territorio nazionale rispetto ad altri competitors
- L'interazione docente/studente è da migliorare attraverso una maggiore integrazione di aule virtuali nella didattica e altri strumenti interattivi
- Vi è necessità di attuare una flessibilità maggiore nei piani di pagamento delle rette universitarie.
- Vi è necessità di accelerare la dematerializzazione della documentazione cartacea
- Vi è necessità di aumentare la produzione scientifica per migliorare il posizionamento dei docenti nella VQR
- Il tutoraggio è al di sotto delle necessità imposte dall'incremento di iscritti malgrado la razionalizzazione dell'offerta formativa
- L'interattività con i laureati Marconi deve essere migliorata attraverso Pianeta laureati e Asum
- Vi è necessità di aumentare i fondi per le risorse bibliotecarie on-line, e-book, e riviste scientifiche

Opportunità

- Potenziamento dei programmi di internazionalizzazione e dello sviluppo dell'offerta formativa internazionale
- Intensificare la mobilità Erasmus attraverso progetti come per esempio "Apprendistato-Erasmus"
- Potenziamento di iniziative di collaborazione con istituzioni, enti su tutte le sedi dell'Università per sviluppare accordi più organici e strutturati
- Il funzionamento a pieno regime dei modelli di AQ per rendere sempre più efficace il ciclo di miglioramento continuo della qualità della Ricerca e della Didattica
- Maggiore focalizzazione a medio termine sul *learning analytics* per rispondere alle specifiche richieste dei vari segmenti del mercato
- Miglioramento nella qualità del *data mining*, della produttività del personale tecnico-amministrativo e nei servizi offerti agli studenti grazie ad ESSE3
- L'utilizzo maggiore dei social network da parte degli under 35 che rappresentano il 60% dei nuovi immatricolati nel 2018-2019, per aumentare la visibilità del brand Marconi attraverso maggiori campagne di comunicazione
- La crescita rapida dell'online a livello nazionale ed internazionale per dare un maggiore sviluppo ed incremento nelle iscrizioni e per migliorare la competitività a livello didattico e tecnologico
- La nuova norma ISO 9001:2015 permetterà di integrare nel sistema organizzativo dell'Università una visione "*risk based thinking*"
- Il tasso basso di laureati in Italia rispetto alla media europea lascia ampi spazi di crescita alla nostra università in termini di immatricolati
- Accordi con Enti di ricerca e università straniere

Minacce

- Prolungamento della crisi economica con impatto sul potere di acquisto delle famiglie determinando un calo progressivo nelle iscrizioni e emigrazione sostenuta dei giovani italiani verso l'estero (Regno Unito, Germania, Svizzera)
- Concorrenza sempre più aggressiva a livello nazionale ed internazionale
- Accelerazione delle innovazioni tecnologiche che richiedono maggiori spese in termini finanziari e di risorse umane altamente qualificate per adeguare i propri sistemi al fine di mantenere una didattica che rispetti gli alti standard di qualità dell'Università
- Aumento indiscriminato dell'offerta di lauree di secondo livello e di master nel sistema universitario
- Scarsità dei fondi pubblici per l'attività della ricerca
- Aumento della competitività degli enti pubblici di ricerca e delle università



A group of six business professionals (three men and three women) are gathered around a conference table, viewed from above. They are engaged in a collaborative meeting, with some pointing at documents and charts. The documents on the table include a bar chart and a line graph. A laptop is visible on the right side of the table. The background shows a tiled floor and a wall.

Area Strategica *Formazione*

Gli obiettivi strategici 2019-2021 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.

Formazione	Ricerca	Terza Missione
F.1 Promuovere la centralità dello studente	R.1 Promuovere la produzione e la qualità scientifica dei Dipartimenti	TM.1 Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico
F.2 Migliorare la qualità della didattica on-line	R.2 Migliorare e sviluppare le attività di ricerca e la competitività dell'ambiente di ricerca	TM.2 Accrescere e qualificare le attività di public engagement di ateneo
F.3 Adeguamento dell'offerta formativa dell'Ateneo al mercato del lavoro	R.3 Sostenere la formazione alla ricerca scientifica e migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca	TM.3 Accrescere e qualificare maggiormente il <i>lifelong learning</i>

A questi obiettivi si collegano ulteriori tre obiettivi strategici trasversali che hanno impatto nell'area vasta della customer satisfaction dei servizi per gli studenti.

Area Trasversale

ST.1 Migliorare i servizi di accompagnamento agli studenti	ST.2 Migliorare la soddisfazione complessiva degli studenti	ST.3 Accrescere e qualificare i servizi agli studenti via web
---	--	--

La Qualità in cifre

	F	R	TM	ST
Obiettivi Strategici	3	3	3	3
Obiettivi di Base	13	8	5	6
Indicatori	17	10	6	6

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
F.1 Promuovere la centralità dello studente	F.1.1 Grado di soddisfazione degli studenti	F.01 % studenti soddisfatti F.02 % studenti inattivi F.03 % rinunce agli studi
	F.1.2 Potenziamento dell'orientamento in ingresso al fine di indirizzare in modo consapevole gli studenti sui percorsi formativi	F.04 N. colloqui di orientamento/consulenze ed interventi specifici. F.05 Grado di soddisfazione
	F.1.3 Mantenimento e potenziamento dei servizi di Placement di Ateneo al fine di rafforzare l'orientamento in uscita e le possibilità di inserimento professionale.	F.06 N. accordi effettuati con aziende partner
	F.1.4 Mantenimento e potenziamento dei servizi a sostegno della mobilità in uscita.	F.07 N. nuovi accordi Erasmus

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
F.2 Migliorare la qualità della didattica on-line	F.2.1 Monitoraggio, studio e applicazione ai modelli di <i>distance education</i> dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi delle nuove soluzioni offerte dall'evoluzione delle tecnologie al servizio della formazione a distanza anche in relazione alle attività ed ai risultati della ricerca specifica dell'Ateneo.	F.08 Tempistiche di aggiornamento dello stato dell'arte della formazione a distanza nazionale e internazionale (n. release);
	F.2.2 Aggiornamento dei modelli di <i>instructional design</i> e ideazione di nuovi, orientando l'attenzione sulle potenzialità di apprendimento della persona.	F.09 Tempistiche di aggiornamento di documentazione tecnica es: specifiche di infrastrutture/sistemi IT e di programmazione/sviluppo, linee guida di progettazione/produzione didattica multimediale, linee guida per l'assicurazione della Qualità nella didattica on line (n. release).
	F.2.3 Miglioramento e potenziamento delle attività di progettazione /produzione didattica dei contenuti destinati agli studenti e comunicazione agli stessi della struttura del corso in termini di: didattica erogativa, didattica interattiva sincrona e asincrona, didattica collaborativa.	F.10 % insegnamenti con scheda di insegnamento (Syllabus) in cui si descrive tra l'altro, l'articolazione didattica in termini di ore/CFU di didattica erogativa (DE), didattica interattiva (DI) e attività in autoapprendimento.

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
----------------------	-------------------	------------

F.2 Migliorare la qualità della didattica on-line

F.2.4 Miglioramento e potenziamento delle attività di progettazione /produzione didattica dei contenuti destinati agli studenti e comunicazione agli stessi della struttura del corso in termini di proposta di e-tivities più strutturate (report, esercizi, case studies... con feedback formativo da parte del docente).

F.11 % docenti che propongono all'interno della DI e-tivities più strutturate (report, esercizi, case studies... con feedback formativo da parte del docente).

F.2.5 Miglioramento ed implementazione delle attività di pianificazione e organizzazione dei corsi, promuovendo incontri periodici tra docenti e tutor responsabili della didattica, al fine di garantire la pianificazione il coordinamento delle attività didattiche

F.12 % di insegnamenti (non a esaurimento e con tutor diverso dal docente) che hanno svolto, (nell'anno accademico che si conclude nell'anno solare di riferimento) almeno 3 incontri di pianificazione e coordinamento tra docente e tutor.

F.2.6 Miglioramento ed implementazione dell'interazione didattica (docenti/studenti tutor/studenti studenti/studenti) sincrona e asincrona

F.13 % studenti partecipanti alle diverse attività interattive promosse dai singoli insegnamenti

F.2.7 Rafforzamento della qualificazione dei docenti e dei tutor al fine di favorire l'aggiornamento delle modalità didattico-pedagogiche dell'online education

F.14 N. contributi erogativi on line (pagine) destinati alla formazione di docenti e tutor

F.15 N. "buone pratiche" didattiche condivise tra pari

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
F.3 Adeguamento dell'offerta formativa dell'Ateneo al mercato del lavoro	F.3.1 Riqualificazione e ampliamento dell'offerta formativa per i corsi di laurea in sinergia con il contributo delle aziende e in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	F.16 Numero di corsi di laurea di nuova istituzione F.17 Indicatore di attrattività dei corsi di nuova istituzione
	F.3.2 Potenziamento dei rapporti con gli stakeholders per la ricognizione della domanda di formazione e per l'aggiornamento continuo dell'offerta formativa	F.18 Numero di iniziative (incontri/workshop – Questionari inviati/questionari ricevuti – Comitati di Indirizzo permanenti)
	F.3.3 Razionalizzazione dell'offerta formativa (trasformazione, modifica, chiusura)	F.19 Numero di corsi di laurea chiusi/trasformati/modificati
	F.3.4 Istituzione di percorsi di formazione post-diploma e post lauream in linea con i settori emergenti e in espansione nel mondo del lavoro e delle professioni	F.20 Numero di nuovi corsi post diploma e post lauream istituiti
	F.3.5 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"	F.21 Numero di corsi in lingua inglese F.22 Numero studenti in mobilità internazionale (Erasmus) F.23 Numero CdS "internazionali"



Area Strategica *Ricerca*

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
R.1 Promuovere la produzione e la qualità scientifica dei Dipartimenti	R.1.1 Consolidare e aumentare la produzione e la qualità scientifica dei Dipartimenti per migliorare la performance di Ateneo nella VQR.	R.01 Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR o per i settori bibliometrici in riviste indicizzate o monografie e altri. R.02 Percentuale di pubblicazioni internazionali
	R.1.2 Riduzione dei docenti senza produzione scientifica promuovendo un coinvolgimento mirato delle aree più deboli all'interno di attività di ricerca multidisciplinari.	R.03 Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno
	R.1.3 Migliorare la visibilità e la diffusione dei prodotti della ricerca favorendo i processi di internazionalizzazione.	R.04 Percentuale delle pubblicazioni con coautori stranieri o appartenenti ad enti stranieri

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
R.2 Migliorare e sviluppare le attività di ricerca e la competitività dell'ambiente di ricerca	R.2.1 Sviluppare le attività di ricerca e la competitività dell'ambiente di ricerca.	R.05 Importo dei finanziamenti ricevuti (Ricerca, Conto Terzi, etc)
	R.2.2 Migliorare la competitività dell'Ateneo nell'accesso a finanziamenti da bandi competitivi (locali, regionali, nazionali, europei e internazionali).	R.06 Percentuale del n. progetti approvati /n. progetti presentati nel triennio precedente
	R.2.3 Promuovere l'interdisciplinarietà della ricerca dipartimentale.	R.07 N. di progetti presentati interdipartimentali o interdisciplinari

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
R.3 Sostenere la formazione alla ricerca scientifica e migliorare le politiche relative ai dottorati di ricerca	R.3.1 Promuovere la capacità di attrazione dei fondi per la formazione <i>post lauream</i> migliorando le politiche per il trasferimento delle conoscenze e i percorsi di ricerca scientifica relativi ai Dottorati di Ricerca.	R.08 N. di borse di dottorato finanziate con fondi esterni. R.09 Tasso di persistenza e regolarità degli studi di dottorato (% dottorandi che si diplomano entro il ciclo di studi)
	R.3.2 Efficacia della formazione <i>post lauream</i> relativi ai Dottorati di Ricerca ai fini dell'inserimento nel mercato del lavoro.	R.10 Tasso di occupazione dei dottorati titolari di borsa a due anni dal conseguimento del titolo



Area Strategica *Terza Missione*

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
TM.1 Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	TM.1.1 Sostenere e supportare gli spin off/start up e le attività di ricerca correlate	T.01 N. di domande di <i>spin off</i> e <i>start up</i> presentate
	TM.1.2 Promuovere la capacità inventiva e sviluppare la capacità di gestione della proprietà intellettuale.	T.02 N. di brevetti presentati
	TM.1.3 Accrescere i progetti di ricerca internazionali e le convenzioni di ricerca.	T.03 N. di convenzioni di ricerca e/o conto terzi stipulate in un anno

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
----------------------	-------------------	------------

TM.2 Accrescere e qualificare le attività di *public engagement* di Ateneo

TM.2.1 Accrescere e qualificare le attività di public engagement.

T.04 N. di iniziative pubbliche realizzate.

T.05 N. medio di partecipanti.

TM.3 Accrescere e qualificare maggiormente il *lifelong learning*

TM.3.1 Progettare interventi innovativi (formali e informali) tesi ad assicurare lo sviluppo di una formazione funzionale alla specializzazione nel lavoro (lifelong learning) o all'inserimento nello stesso, anche su base convenzionale (non necessariamente collegata alla formazione post-laurea) supportando le iniziative dei Dipartimenti e delle Facoltà.

T.06 N. corsi di formazione continua attivati.



Area Strategica *Azioni: Trasversali*

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
ST.1 Migliorare i servizi di accompagnamento agli studenti	ST.1.1 Potenziare l'orientamento in ingresso.	S.01 N. di nuovi tirocini/stage
	ST.1.2 Adeguato inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.	S.02 Grado di soddisfazione degli studenti (questionario 6bis)

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
ST.2 Migliorare la soddisfazione complessiva degli studenti	ST.2.1 Monitorare la qualità dei servizi relativi alla fruizione della piattaforma.	S.03 % di reclami lavorati e risolti dal settore helpdesk sul totale dei reclami ricevuti nelle 48 h
	ST.2.2 Creazione di un helpdesk di secondo livello per la gestione dei reclami e segnalazioni da parte degli studenti.	S.04 N. di reclami lavorati e risolti dai settori segreterie facoltà

Obiettivo Strategico	Obiettivo di Base	Indicatore
ST.3 Accrescere e qualificare i servizi agli studenti via web	ST.3.1 Migliorare la comunicazione allo studente di tutti i servizi amministrativi che didattici tramite vari strumenti telematici (sito web-segreteria on line e piattaforme e-learning)	S.05 Grado di soddisfazione sui servizi di segreteria
	ST.3.2 Potenziare i servizi di biblioteca online	S.06 N. di riviste in abbonamento

Indicatori e Valori Obiettivo - Area Strategica | *Formazione*

Obiettivo di base

F.1.1 Grado di soddisfazione degli studenti

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.01 % studenti soddisfatti	91%	91,5%	92%	S.F.
F.02 % studenti inattivi	20%	19%	18%	S.F.
F.03 % rinunce agli studi	7,5%	7,3%	7%	S.F.

Obiettivo di base

F.1.2 Potenziamento dell'orientamento in ingresso al fine di indirizzare in modo consapevole gli studenti sui percorsi formativi

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.04 N. colloqui di orientamento /consulenze ed interventi specifici	300	750	900	U.O.
F.05 Grado di soddisfazione	80%	82%	85%	U.O.

Obiettivo di base

F.1.3 Mantenimento e potenziamento dei servizi di Placement di Ateneo al fine di rafforzare l'orientamento in uscita e le possibilità di inserimento professionale

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.06 N. accordi effettuati con aziende partner	80	40	50	U.P. FAC - CDS

Obiettivo di base

F.1.4 Mantenimento e potenziamento dei servizi a sostegno della mobilità in uscita.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.07 N. nuovi accordi Erasmus	2	2	3	U.P. FAC - CDS

Obiettivo di base

F.2.1 Monitoraggio, studio e applicazione ai modelli di distance education dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi delle nuove soluzioni offerte dall'evoluzione delle tecnologie al servizio della formazione a distanza anche in relazione alle attività ed ai risultati della ricerca specifica dell'Ateneo

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.08 Tempistiche di aggiornamento dello stato dell'arte della formazione a distanza nazionale e internazionale (n. release);	Annuale	Annuale	Annuale	P.M.

Obiettivo di base

F.2.2 Aggiornamento dei modelli di *instructional design* e ideazione di nuovi, orientando l'attenzione sulle potenzialità di apprendimento della persona.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.09 Tempistiche di aggiornamento di documentazione tecnica es: specifiche di infrastrutture/sistemi IT e di programmazione/sviluppo, linee guida di progettazione/ produzione didattica multimediale, linee guida per l'assicurazione della Qualità nella didattica on line (n. release).	Annuale	Annuale	Annuale	P.M.

Obiettivo di base

F.2.3 Miglioramento e potenziamento delle attività di progettazione /produzione didattica dei contenuti destinati agli studenti e comunicazione agli stessi della struttura del corso in termini di: didattica erogativa, didattica interattiva sincrona e asincrona, didattica collaborativa.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.10 % insegnamenti con scheda di insegnamento (Syllabus) in cui si descrive tra l'altro, l'articolazione didattica in termini di ore/CFU di didattica erogativa (DE), didattica interattiva (DI) e attività in autoapprendimento.	80%	98%	100%	P.M.

Obiettivo di base

F.2.4 Miglioramento e potenziamento delle attività di progettazione /produzione didattica dei contenuti destinati agli studenti e comunicazione agli stessi della struttura del corso in termini di proposta di e-tivities più strutturate (report, esercizi, case studies... con feedback formativo da parte del docente).

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.11 % docenti che propongono all'interno della DI e-tivities più strutturate (report, esercizi, case studies... con feedback formativo da parte del docente).	3%	5%	10%	P.M/CPF

Obiettivo di base

F.2.5 Miglioramento ed implementazione delle attività di pianificazione e organizzazione dei corsi, promuovendo incontri periodici tra docenti e tutor responsabili della didattica, al fine di garantire la pianificazione il coordinamento delle attività didattiche

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.12 % di insegnamenti (non a esaurimento e con tutor diverso dal docente) che hanno svolto, (nell'anno accademico che si conclude nell'anno solare di riferimento) almeno 3 incontri di pianificazione e coordinamento tra docente e tutor.	n.a	70%	80%	P.M/CPF

Obiettivo di base

F.2.6 Miglioramento ed implementazione dell'interazione didattica (docenti/studenti tutor/studenti studenti/studenti) sincrona e asincrona

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.13 % studenti partecipanti alle diverse attività interattive promosse dai singoli insegnamenti	5%	15%	30%	P.M.

Obiettivo di base

F.2.7 Rafforzamento della qualificazione dei Docenti e dei Tutor al fine di favorire l'aggiornamento delle modalità didattico-pedagogiche dell'on line education

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.14 N. contributi erogativi on line (pagine) destinati alla formazione di docenti e tutor	6	7	8	CPF
F.15 N. "buone pratiche" didattiche condivise tra pari	5	5	10	CPF

Obiettivo di base

F.3.1 Aggiornare i fabbisogni formativi attraverso relazioni con le scuole superiori e con il mondo delle imprese/associazioni per la formazione universitaria del personale dipendente/categorie professionali e/o categorie di utenti con Bisogni Educativi Speciali.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.16 N. accordi e convenzioni con istituti scolastici/aziende per la formazione di discenti e dipendenti	5	15	30	U.P/U.O

Obiettivo di base

F.3.2 Incrementare le relazioni con gli stakeholders attraverso convegni/presentazioni/career e open day

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
F.17 N. iniziative pubbliche organizzate dall'ateneo	5	15	30	COM

Indicatori e Valori Obiettivo - Area Strategica | Ricerca

Obiettivo di base

R.1.1 Consolidare e aumentare la produzione e la qualità scientifica dei Dipartimenti per migliorare la performance di Ateneo nella VQR

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.01 Numero di pubblicazioni per docente in riviste di fascia A ANVUR o per i settori bibliometrici in riviste indicizzate o monografie e altri.	1,5	2,0	2,3	R.R.
R.02 Percentuale di pubblicazioni internazionali	60%	65%	68%	R.R.

Obiettivo di base

R.1.2 Riduzione dei docenti senza produzione scientifica promuovendo un coinvolgimento mirato delle aree più deboli all'interno di attività di ricerca multidisciplinari

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.03 Percentuale di docenti con almeno 1 pubblicazione all'anno.	75%	80%	85%	R.R.

Obiettivo di base

R.1.3 Migliorare la visibilità e la diffusione dei prodotti della ricerca favorendo i processi di internazionalizzazione.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.04 Percentuale delle pubblicazioni con coautori stranieri o appartenenti ad enti stranieri	45%	47%	50%	R.R.

Obiettivo di base

R.2.1 Sviluppare le attività di ricerca e la competitività dell'ambiente di ricerca.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.05 Importo dei finanziamenti ricevuti (Ricerca, C.T., etc)	200K€	500K€	600K€	R.R./U.R.S

Obiettivo di base

R.2.2 Migliorare la competitività dell'Ateneo nell'accesso a finanziamenti da bandi competitivi (locali, regionali, nazionali, europei e internazionali).

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.06 Percentuale del n. progetti approvati /n. progetti presentati nel triennio precedente	10%	12,5%	15%	R.R./U.R.S

Obiettivo di base

R.2.3 Promuovere l'interdisciplinarietà della ricerca dipartimentale.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.07 N. di progetti presentati interdipartimentali o interdisciplinari	3	5	7	R.R.

Obiettivo di base

R.3.1 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.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.08 N. di borse di dottorato finanziate con fondi esterni	1	1	2	U.A./U.R.
R.09 Tasso di persistenza e regolarità degli studi di dottorato (% dottorandi che si diplomano entro il ciclo di studi)	70%	85%	85%	U.R.

Obiettivo di base

R.3.2 Efficacia della formazione *post lauream* relativi ai Dottorati di Ricerca ai fini dell'inserimento nel mercato del lavoro.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
R.10 Tasso di occupazione dei dottorati titolari di borsa a due anni dal conseguimento del titolo.	90%	95%	95%	U.R.

Indicatori e Valori Obiettivo - Area Strategica | Terza Missione

Obiettivo di base

TM.1.1 Sostenere e supportare gli spin off/start up e le attività di ricerca correlate

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
T.01 N. di domande di <i>spin off</i> e <i>start up</i> presentate	1	1	1	U.S.O.

Obiettivo di base

TM.1.2 Promuovere la capacità inventiva e sviluppare la capacità di gestione della proprietà intellettuale

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
T.02 N. di brevetti presentati	2	2	3	U.R.S.

Obiettivo di base

TM.1.3 Accrescere i progetti di ricerca internazionali e le convenzioni di ricerca

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
T.03 N. di convenzioni di ricerca e/o conto terzi stipulate in un anno	10	15	20	U.R.

Obiettivo di base

TM.2.1 Accrescere e qualificare le attività di public engagement

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
T.04 N. di iniziative pubbliche realizzate.	15	20	25	COM
T.05 N. medio di partecipanti.	20	50	60	COM

Obiettivo di base

TM.3.1 Progettare interventi innovativi (formali e informali) tesi ad assicurare lo sviluppo di una formazione funzionale alla specializzazione nel lavoro (lifelong learning) o all'inserimento nello stesso, anche su base convenzionale (non necessariamente collegata alla formazione post-laurea) supportando le iniziative dei Dipartimenti e delle Facoltà.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
T.06 N. corsi di formazione continua attivati.	10	13	15	U.O.F

Indicatori e Valori Obiettivo - Area Strategica | Azioni Trasversali

Obiettivo di base

ST.1.1 Potenziare l'orientamento in ingresso

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
S.01 N. di nuovi tirocini/stage	5	6	7	U.T.

Obiettivo di base

ST.1.2 Adeguato inserimento dei laureati nel mondo del lavoro

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
S.02 Grado di soddisfazione degli studenti (questionario 6bis)	80%	82,5%	85%	U.P.

Obiettivo di base

ST.2.1 Monitorare la qualità dei servizi relativi alla fruizione della piattaforma

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
S.03 % di reclami lavorati e risolti dal settore helpdesk sul totale dei reclami ricevuti nelle 48 h	80%	82,5%	85%	H.D.

Obiettivo di base

ST.2.2 Creazione di un *helpdesk* di secondo livello per la gestione dei reclami e segnalazioni da parte degli studenti.

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
S.04 % di reclami lavorati e risolti dai settori segreterie facoltà	80%	82,5%	85%	S.F.

Obiettivo di base

ST.3.1 Migliorare la comunicazione allo studente di tutti i servizi amministrativi che didattici tramite vari strumenti telematici (sito web-segreteria on line e piattaforme e-learning)

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
S.05 Grado di soddisfazione sui servizi di segreteria	80%	82,5%	85%	U.STAT

Obiettivo di base

ST.3.2 Potenziare i servizi di biblioteca online

Indicatore	Valore Obiettivo 2019	Valore Obiettivo 2020	Valore Strategico 2021	RESP
S.06 N. di riviste in abbonamento	10	30	40	BIB

A high-angle, top-down photograph of a group of people standing in a circle on a light-colored floor. Their hands are stacked in the center of the circle, with fingers pointing outwards. The people are wearing various casual and business-casual clothing, including white shirts, striped shirts, dark trousers, jeans, and sneakers. The image conveys a sense of teamwork, collaboration, and unity.

Are Strategic

Premessa

Di seguito descriviamo alcuni **focus strategici** di intervento che investono trasversalmente gli ambiti della politica di Assicurazione della Qualità di Ateneo. Per questi focus sono definiti obiettivi strategici dal cui conseguimento trarrà beneficio l'intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

Il modello Didattico Interattivo Università degli Studi Guglielmo Marconi

Il modello tecno-didattico di insegnamento/apprendimento a distanza adottato dall'Università degli Studi Guglielmo Marconi capitalizza oltre 10 anni di sperimentazioni e attività dell'Ateneo nell'ambito della progettazione, produzione ed erogazione di servizi/contenuti per la formazione online, un *know how* interno, condiviso da Docenti, Tutor e personale tecnico-amministrativo, che nel tempo ha visto l'Università rispondere in maniera dinamica ai mutati stili di vita e di apprendimento espressi dagli Studenti, oltreché ai loro sempre nuovi fabbisogni formativi.

Le varie fasi di progettazione, produzione ed erogazione dei servizi/contenuti caratterizzanti tale modello sono a totale cura del corpo docente e del personale tecnico-amministrativo dell'Università Marconi e avvengono presso le sedi e strutture di Ateneo appositamente attrezzate e dotate di figure professionali dedicate (Instructional Designers, Subject-Matter Experts, Content Editors/Managers, Operatori Audio/Video, Graphic Designers, Software Developers, Tutor di Orientamento, Tutor Disciplinari, Tutor di sistema, ecc.). Tale modello rappresenta la matrice generale e la traccia ispiratrice per la definizione/assicurazione della policy di qualità che l'Università Marconi adotta nella progettazione, produzione ed erogazione della propria didattica online.

Il modello Didattico Interattivo

I Corsi di Studio erogati dall'Università degli Studi Guglielmo Marconi sono costituiti in prevalenza da Didattica Erogativa (DE), al fine di garantire agli Studenti la massima flessibilità di fruizione e in linea con la tradizione universitaria italiana. Tuttavia, affinché si possa assicurare una maggiore partecipazione attiva dello Studente al suo processo di apprendimento, l'Università offre anche una componente importante di Didattica Interattiva (DI), la cui messa a sistema è dettagliatamente descritta nelle "Linee Guida per la Didattica Interattiva e l'Interazione Didattica", di cui l'Ateneo ha dotato i propri CdS per il monitoraggio e la valutazione della qualità della didattica online, con particolare riguardo alla presenza di un puntuale feedback formativo da parte del Docente allo Studente sul progresso dell'apprendimento.

Come indicato dalle Linee Guida ANVUR, per Didattica Interattiva si intende "il complesso:

1. degli interventi didattici rivolti da parte del Docente/Tutor all'intera classe (o a un suo sottogruppo), tipicamente sotto forma di dimostrazioni o spiegazioni aggiuntive presenti in FAQs, mailing list o web forum (dimostrazione o suggerimenti operativi su come si risolve un problema, esercizio e similari)
2. degli interventi brevi effettuati dai corsisti (ad esempio in ambienti di discussione o di collaborazione: web forum, blog, wiki)
3. delle e-tivity strutturate (individuali o collaborative), sotto forma tipicamente di report, esercizio, studio di caso, problem solving, web quest, progetto, produzione di artefatto (o varianti assimilabili), effettuati dai corsisti, con relativo feedback
4. delle forme tipiche di valutazione formativa, con il carattere di questionari o test in itinere."

Ai fini della suddivisione tra DE e DI, così come indicata nelle stesse, gli insegnamenti erogati dall'Ateneo presentano di norma 5 ore per CFU di DE e 1 ora per CFU di DI. Pertanto, gli insegnamenti da 6 CFU prevedono 6 ore di DI, mentre gli insegnamenti da 12 CFU prevedono 12 ore di DI. Tali ore prendono la forma di una (o più) e-tivity, che integrano all'interno:

1. uno stimolo/impulso da parte del Tutor Disciplinare alla partecipazione degli studenti
2. un'attività predisposta dal Docente che lo studente dovrà svolgere
3. una interazione sincrona Docente/Studenti volta a fornire un feedback formativo agli studenti

Nell'orario dedicato alla DI vengono anche conteggiate dimostrazioni o spiegazioni aggiuntive da parte del Tutor Disciplinare, tipicamente sotto forma di FAQs. Pertanto, pur considerando tale/i e-tivity come un tutto integrato, sul piano formale, le ore di DI sono così divise:

- un terzo delle ore riguarda l'attività di Tutoraggio specificamente dedicata a dimostrazioni o spiegazioni aggiuntive (FAQs) e allo stimolo/impulso alla partecipazione all'attività di DI;
- un terzo delle ore riguarda le attività svolte dagli Studenti, espressamente progettate affinché il Docente possa fornire un feedback formativo in relazione ad esse;
- un terzo delle ore riguarda un'interazione sincrona Docente/Studenti volta a fornire un feedback formativo circa l'operato degli Studenti in relazione all'attività svolta in precedenza (oltre che per rispondere a eventuali dubbi e domande specifici sui contenuti del Corso)

Tenuto conto che ciascuno Studente ha diritto a partecipare a questi incontri sincroni in modo da poter fruire della DI, essi si svolgono tipicamente almeno cinque volte l'anno, generalmente in corrispondenza delle date previste per gli esami. Il calendario degli incontri viene presentato dal Docente all'inizio dell'a.a..

Come modello base, l'Ateneo propone, come attività svolta dallo studente, forme tipiche di valutazione formativa (questionari e test in itinere), i cui risultati sono a disposizione del docente (sia su base collettiva, sia su base individuale) affinché possa restituire un feedback formativo durante le interazioni sincrone programmate. Contestualmente, l'Ateneo incoraggia i Docenti, nel rispetto e in ragione della loro autonomia didattica e delle specificità disciplinari dei propri insegnamenti, a predisporre attività diverse, specialmente laddove si richiede un maggiore riflesso pratico degli apprendimenti specifici dell'insegnamento.

A tal fine, il docente avrà la possibilità tecnica di visionare gli esiti dei test svolti dai corsisti, sia su base collettiva (in modo, tipicamente, di individuare le domande con il maggior numero di errori che richiedono dunque spiegazioni aggiuntive), sia su base individuale (per fornire un feedback individuale).

L'Ateneo, contestualmente, incoraggia i Docenti, nel rispetto e in ragione della loro autonomia didattica e delle specificità disciplinari dei propri insegnamenti, a predisporre attività diverse, specialmente laddove si richiede un maggiore riflesso pratico degli apprendimenti specifici dell'insegnamento.

Tale modello avanzato di DI non necessita sistematicamente di un apporto tecnico (per esempio, è possibile richiedere la produzione di un elaborato scritto sul quale avviare una discussione in sede di interazione sincrona), ma può all'occorrenza avvalersi di prodotti didattici multimediali avanzati (virtual labs, serious games, casi studio multimediali, etc.) che possono risultare maggiormente adeguati a sostituire l' "apprendimento in situazione" laddove richiesto. In particolare, l'Ateneo, attraverso la formazione dei docenti alla didattica online, disciplinata da apposita "Commissione di Ateneo per la Pianificazione della Formazione dei Docenti e dei Tutor" (COPIFAD), valorizza lo scambio di buone pratiche in modo da favorire una costante crescita nel tempo del numero di insegnamenti che adottano tale modello avanzato.

Pertanto il modello avanzato di DI può essere così sintetizzato:

- un terzo delle ore riguarda attività di Tutoraggio specificamente dedicate a dimostrazioni o spiegazioni aggiuntive (FAQs) e allo stimolo/impulso alla partecipazione all'attività di DI
- un terzo delle ore riguarda lo svolgimento, da parte degli studenti, di **un'attività finalizzata a fornire feedback formativo da parte del docente, che nello specifico consiste in un virtual lab/un serious game/un caso studio multimediale/...**
- un terzo delle ore riguarda un'interazione sincrona Docente/Studenti volta a fornire un feedback formativo circa l'operato degli Studenti in relazione all'attività svolta (oltre che per rispondere ad eventuali dubbi e domande specifici sui contenuti del Corso)



Soluzioni tecno-didattiche per la Didattica Interattiva

Per agevolare Studente, Docente e Tutor Disciplinare nello svolgimento di attività di DI secondo il modello precedentemente descritto, e contemporaneamente per consentire il tracciamento di tali attività, sono state progettate e realizzate specifiche funzionalità interne alla piattaforma e-learning proprietaria di Ateneo Virtual Campus, un LCMS - Learning Content Management System che integra perfettamente servizi e contenuti amministrativi/didattici e dove si mette in atto l'intero processo di insegnamento/apprendimento a distanza. In particolare, anche a seguito di un recente e importante restyling funzionale, e in linea con i più efficaci modelli di *Instructional Design*, sono state progettate e implementate le seguenti soluzioni tecno-didattiche:

Gestione FAQs

I Tutor Disciplinari hanno la possibilità di inserire FAQs all'interno della piattaforma, attività che è regolarmente tracciata all'interno di un'Agenda Tutor dedicata.

Esercitazioni e relativa reportistica avanzata

Il sistema prevede per ciascuna materia la presenza di esercitazioni sotto forma di test a risposta chiusa; affinché tale attività possa essere associata agevolmente a un feedback formativo da parte del Docente, il sistema prevede una reportistica avanzata che consente, per ogni unità esercitativa di ciascuna materia, di monitorare l'andamento aggregato di un singolo Studente così come di tutti coloro che al momento sono abilitati alla materia; in prossimità di un evento programmato – in particolar modo degli incontri sincroni Docente/Studenti utili a fornire feedback formativo – viene inviata una e-mail al docente contenente i dati aggregati di tutte le esercitazioni presenti in tutti i moduli della materia in questione.

Incontri virtuali sincroni programmati

Il sistema prevede due modalità tecniche per realizzare gli incontri sincroni programmati:

- **Aula Virtuale Adobe Connect**, attraverso software esterno ma comunque integrato nella piattaforma mediante l'accesso univoco ed esclusivo all'evento;
- **Aula Virtuale Integrata**, attraverso uno specifico servizio progettato e realizzato all'interno del Virtual Campus. Rispetto al noto ambiente Adobe, pensato prevalentemente per Webinar e Web Conference, l'Aula Virtuale Integrata è un ambiente semplificato, nel quale il Docente può parlare in audio/video mentre gli Studenti hanno due modalità per interagire: attraverso una normale chat, per le conversazioni ordinarie e un'apposita "virtual smartboard", per le domande specifiche di merito, che il Docente può così gestire nello specifico, separandole dal flusso chat ordinario.

Dal punto di vista della effettiva partecipazione degli Studenti, l'Aula Virtuale Integrata, per sua natura, consente il tracciamento di una maggiore quantità di dati. Tuttavia, anche per l'Aula Virtuale Adobe Connect è possibile tracciare gli accessi, e il Docente ha la possibilità di "spuntare" ex post una presenza qualora vedesse che un dato Studente non ha partecipato all'evento.

Per quello che riguarda il modello avanzato, le soluzioni tecno-didattiche possono essere di diverse tipologie, adeguate al livello di interattività/multimedialità che si intende raggiungere e/o alle specificità disciplinari dei singoli insegnamenti: virtual labs, serious games, casi studio multimediali, percorsi interdisciplinari multimediali, etc. Tuttavia, il sistema di insegnamento/apprendimento a distanza mediato dalle tecnologie, messo in atto dall'Università degli Studi Guglielmo Marconi, prevede la possibilità di realizzare in modo semplice esercitazioni a risposta aperta, all'interno delle quali lo Studente può rispondere attraverso un editor di testo dedicato, la risposta essendo quindi automaticamente inviata agli indirizzi email di Docente e/o Tutor Disciplinare, definiti in fase di creazione.

A seguire, vengono riportate specifiche indicazioni relative alle modalità di sviluppo dell'interazione didattica e al coinvolgimento delle figure responsabili della valutazione intermedia e finale; esse si soffermano sulla DI, ma contemplano, più in generale, i compiti di Docente e Tutor Disciplinare nell'interazione con lo Studente.

Compiti del Docente

Il Docente è il titolare dell'insegnamento e, in quanto tale, sovrintende i contenuti del Corso stesso sia in fase di progettazione e produzione, sia in sede di erogazione, sia in sede di valutazione degli apprendimenti. Il Docente interagisce con l'Instructional Designer di Facoltà per la progettazione e la realizzazione della DE e delle attività di DI funzionali a fornire un feedback formativo (siano esse le esercitazioni standard del modello base o le attività più strutturate del modello avanzato). La sua interazione diretta con lo Studente avviene in due forme principali:

- attraverso almeno 5 incontri programmati all'anno per insegnamento di durata complessiva congrua con i CFU dell'insegnamento stesso, programmati all'inizio dell'a.a. in modo da consentire la partecipazione di ciascuno Studente; tali incontri, come descritto in precedenza, sono finalizzati a fornire agli studenti un feedback formativo inerente ad attività da loro svolte ed opportunamente progettate e predisposte, e rientrano nel computo della DI;
- attraverso il normale ricevimento (con anche funzioni di orientamento e tutoraggio) che può avvenire sia on line che in presenza.

Il Docente organizza incontri periodici di pianificazione e coordinamento dell'attività didattica con il Tutor Disciplinare. Tali incontri possono avvenire in concomitanza delle sessioni d'esame orale. Il Docente, in qualità di titolare dell'insegnamento, presiede la commissione di esame finale e attribuisce e comunica il giudizio finale.

Compiti del Tutor Disciplinare

I compiti del Tutor Disciplinare sono normati da un preciso Regolamento e vengono di seguito riportati.

a) acquisizione di informazioni preliminari su Studenti e Corso:

- il Tutor visualizza la lista degli Studenti assegnati attraverso la piattaforma Virtual Campus
- il Tutor prende visione del materiale didattico previsto per i Corsi affidati e presente nella piattaforma virtuale

b) prima accoglienza e rapporto tutoriale:

- il Tutor invia, a ciascuno Studente iscritto al Corso, un messaggio di benvenuto, attraverso l'email della piattaforma
- il Tutor informa lo Studente sulle modalità di studio previste dal Corso e sui servizi tutoriali di cui poter fruire
- il Tutor orienta, facilita e ottimizza i processi di apprendimento; monitora l'andamento della classe, stimola l'apprendimento degli Studenti e la loro partecipazione a tutte le attività formative

c) gestione contatti con gli Studenti:

- il Tutor controlla ogni giorno la posta in arrivo e risponde entro le 24 ore alle richieste degli Studenti, scegliendo tra le seguenti alternative:
 - risposta articolata
 - rinvio a FAQ
 - rinvio a Docente
 - rinvio ad Help Desk tecnico
 - rinvio a segreteria didattica e amministrativa
 - invito a contatto telefonico

d) Report attività studenti:

il Tutor aggiorna periodicamente l'Agenda Tutor presente nella piattaforma Virtual Campus con la sintesi dei contatti inviati e ricevuti

e) Contributo alla didattica interattiva:

- il Tutor favorisce la partecipazione degli studenti ai momenti di verifica (test in autoapprendimento o e-tivity strutturate)
- il Tutor predispone gli interventi di sistematizzazione della conoscenza prodotta durante lo svolgimento delle attività didattiche, ovvero attraverso la creazione di FAQ costantemente disponibili per tutti i corsisti

Inoltre il Tutor Disciplinare:

- partecipa ad incontri periodici con il Docente che possono aver luogo in concomitanza delle sessioni di esame, cinque volte per ogni anno accademico
- può partecipare alle commissioni di esame
- partecipa alle attività di aggiornamento e formazione organizzate dall'Università.

Laboratori scientifici e tecnologici

Per lo svolgimento dell'attività di ricerca scientifica e tecnologica dei docenti, dei ricercatori, dei dottorandi di ricerca e degli studenti che necessitino di sviluppare il lavoro utile alla preparazione della loro tesi di laurea anche attraverso attività sperimentali, viene individuata la strategia dei **“Laboratori in rete”**. Essa prevede che grazie ad accordi quadro di collaborazione stipulati a livello di ateneo, oppure a livello di singolo Dipartimento, ricercatori, docenti, dottorandi e studenti impegnati in attività di preparazione di una tesi di laurea sperimentale possano essere messi in condizione di accedere alle strutture e strumentazioni più avanzate a livello nazionale e internazionale per lo svolgimento della loro attività.

La scelta della costruzione di Laboratori in rete è in linea con i valori dell'ateneo, che non mira prioritariamente alla costituzione di conoscenze esclusive all'interno delle proprie strutture, ma alla crescita generale, libera e democratica della conoscenza. L'attività svolta presso i laboratori di Enti, Organizzazioni, Industrie pubbliche e private, Centri di ricerca o altre università individuate in base a precise esigenze, dichiarati obiettivi e caratteristiche di assoluta eccellenza nel settore di pertinenza, permette ai ricercatori dell'Università Marconi di utilizzare le migliori strumentazioni ed entrare in contatto con le migliori professionalità.

La strategia dei Laboratori in rete, grazie alla continua crescita delle tecnologie di telecomunicazione, connessione a distanza e lavoro remoto, permette inoltre ai Dipartimenti di investire le risorse disponibili in progetti estremamente avanzati, anche se prevedono l'utilizzo di grandi attrezzature e infrastrutture presenti soltanto in pochi centri a livello nazionale o internazionale.

Il miglioramento organizzativo

L'Ateneo è sottoposto a verifica annuale ISO 9001/2015 da parte dell'ente certificato Certi W. La verifica permette di avere un check- up su tutta l'organizzazione e i processi aziendali integrandosi perfettamente con il sistema Qualità AVA. La verifica è finalizzata a valutare lo stato dei sistemi dell'Ateneo per la definizione delle azioni di miglioramento del quadro organizzativo. La verifica per quest'anno è stata fissata per il mese di giugno.

Con la stesura del piano di cui sopra, sarà necessario per l'Ateneo - congiuntamente ai responsabili delle aree organizzative - avviare il riesame e il consolidamento della Mappa delle Responsabilità - in parte già avviata con la messa a punto delle procedure e dei regolamenti di Qualità.

Il miglioramento organizzativo porterà sui seguenti punti:

- la definizione e l'implementazione di un sistema di misurazione della performance di Ateneo
- l'efficace funzionamento del controllo di gestione
- l'efficace raccordo fra le “componenti” dei sistemi di programmazione e controllo, presenti nell'Ateneo

Inoltre nell'area Tecnico-Amministrativa, l'Ateneo intende promuovere:

- il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'assetto organizzativo
- la creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e dell'incentivazione del personale tecnico-amministrativo attraverso sistemi e tools informatici come un Customer Care software, in corso di sviluppo e un sistema di ticketing interno di secondo livello per migliorare la gestione delle segnalazioni e dei reclami oltre ad assicurare allo studente una qualità nella presa in carico delle sue richieste
- il collegamento dei budget dei Dirigenti agli obiettivi strategici e di gestione attraverso il Piano della Performance
- la riqualificazione delle competenze del personale tecnico-amministrativo attraverso attività di formazione mirata e di qualità
- la creazione di sistemi per la responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione del personale
- l'attribuzione di obiettivi alle unità organizzative oltre che alle persone

Valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo

La valorizzazione e la crescita professionale del personale interno e dei collaboratori rappresenta un obiettivo essenziale che l'Ateneo persegue nella logica di migliorare le performance di erogazione dei servizi agli studenti. A tal fine si implementerà un processo di feedback in itinere dei dipendenti per monitorare e migliorare la performance lavorativa degli stessi, legando maggiormente le valutazioni delle prestazioni e le politiche retributive legate al conseguimento degli obiettivi di Ateneo.

Rapporto con gli Stakeholder

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi è stata caratterizzata fin dalla sua nascita da un rapporto aperto e costruttivo con i propri stakeholder: dagli studenti (Stakeholder interni) alle rappresentanze del mondo del lavoro, della produzione, dei servizi e delle professioni (Stakeholder esterni). Due estremi che nella realtà operativa dell'Università si sono a volte presentati sovrapposti essendo la maggioranza degli iscritti studenti-lavoratori, voce e testimonianza diretta dei fabbisogni e delle esigenze formative delle diverse realtà professionali ed economiche del Paese.

Attenta a cogliere nel contempo sia la domanda di competenze proveniente dal mercato del lavoro e dal settore delle professioni che la richiesta di formazione proveniente dai propri studenti per lo sviluppo di tali competenze, l'Università ha declinato la propria proposta formativa con l'obiettivo di soddisfare pienamente le esigenze del mercato del lavoro e le aspettative degli studenti, attraverso un rapporto costante con i diversi interlocutori nelle varie fasi del processo formativo:

- ex ante: tramite specifici momenti di consultazione diretta ed indiretta attivi soprattutto al momento dell'istituzione di nuovi percorsi formativi o in fase di revisione degli stessi
- in itinere: attraverso questionari di gradimento e valutazione rivolti a studenti in formazione (questionari sulle opinioni degli studenti e dei laureandi; questionari per gli studenti in tirocinio/stage curriculare o professionale) e ad aziende ospitanti studenti in tirocinio curriculare o professionale
- ex post: attraverso follow-up condotti ad intervalli regolari sulla popolazione laureata e sui datori di lavoro

Azioni di implementazione del rapporto con gli Stakeholder

Il rapporto con gli Stakeholder è fondamentale per la rilevanza e l'efficacia dell'azione formativa dell'Ateneo e rappresenta una delle priorità delle Politiche della Qualità della Formazione e della Ricerca. Pertanto esso è parte integrante dei processi di implementazione, monitoraggio e revisione messi in atto dall'Ateneo. All'interno di questi processi sono state programmate, con il coinvolgimento delle strutture centrali e periferiche dell'Università, ivi compreso il contributo del Presidio della Qualità di Ateneo e delle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, le seguenti azioni di miglioramento, ad integrazione e maggior efficacia di quanto già esplicitato:

- Incrementare il processo di consultazione con le PI anche nei confronti dei corsi già attivi (consultazioni successive) con la costituzione dove possibile di Comitati di Indirizzo permanenti, rappresentativi dei profili professionali in uscita, con rappresentanze locali, nazionali e per alcuni contesti anche internazionali in funzione del profilo professionale in uscita dichiarato dal CdS;
- Identificare formalmente le parti interessate rilevanti per ogni singolo CdS e per i diversi processi e ambiti di attività dell'Ateneo e mantenere un costante aggiornamento sull'evoluzione (esterna o interna) di interesse delle categorie professionali dalle stesse rappresentate.
- Adottare una comunicazione collegiale e trasparente in relazione all'intero processo della interazione con le PI.



I Fabbisogni

Piano triennale di programmazione del personale 2019 – 2021

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:

1. Rilevazione del fabbisogno di personale docente e tecnico amministrativo per il triennio 2019-2021 da parte delle Facoltà, Dipartimenti e delle aree di supporto.

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 e della Terza Missione
- 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 verifica e il monitoraggio delle consistenze 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 2016-2018 si evidenzia un procedimento di riorganizzazione aziendale con il quale l'Ateneo ha ridotto il numero delle risorse passando dalle 285 unità del 2015 a 238 dell'anno 2016. Tale riorganizzazione è proseguita nell'arco del triennio di interesse, nello specifico nell'anno 2017, con una riduzione del personale incaricato alle pulizie della struttura sostituito da società esterna addetta a tale compito.

La tabella presentata di seguito, dove viene delineata (indicazione del solo numero di tutto il personale in organico) la situazione del personale assunto, propone un nuovo assetto con una numerosità abbastanza stabile nel triennio 2019-2021.

L'Ateneo in seguito alla riorganizzazione sopra descritta, relativamente alle nuove assunzioni, ha focalizzato l'attenzione su figure professionali più tecniche e con competenze specifiche sui settori della internazionalità, della multimedialità e della conoscenza informatica e digitale.

L'Ateneo inoltre mantiene anche per il triennio 2019/2021 la naturale vocazione a mantenere tutte le figure strategiche del personale tecnico amministrativo internalizzate poiché ritiene che le performances delle stesse possano garantire migliori risultati in termini di soddisfazione dello studente rispetto a consulenze esterne.

TRIENNIO 2016-2018	TOTALE
2016 DIRIGENTI / QUADRI / PERSONALE T.A.	238
2017 DIRIGENTI / QUADRI / PERSONALE T.A.	233
2018 DIRIGENTI / QUADRI / PERSONALE T.A.	225

A sostegno delle opportune stime di fabbisogno, sarà avviato nel triennio di riferimento uno studio interno, per mezzo di un gestionale sviluppato internamente, finalizzato ad ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle mansioni nei diversi uffici dell'Ateneo per evitare inefficienze o inattività dovuti all'aspetto ciclico dei diversi processi.

Per questo tutti i processi e le attività per la gestione operativa del ciclo di vita dello studente saranno elencati in dettaglio con una stima dei tempi unitari e complessivi nell'arco dell'anno accademico.

Ulteriori benefici potranno essere ottenuti da un maggiore dettaglio dei processi di ateneo e delle attività svolte dal personale (con trasparenza e chiarezza nei compiti e funzioni) inoltre l'attenta revisione delle attuali politiche di customer satisfaction e di marketing genereranno un complessivo miglioramento dei servizi erogati allo studente.

La direzione del personale ha inoltre messo tra i suoi obiettivi quello di operare un'analisi delle competenze e della disponibilità lavorativa (full time, part time, ...) di ogni risorsa coinvolta, e eventuale propensione all'apprendimento.

Si procederà quindi all'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse nei diversi team e all'assegnazione delle mansioni nel rispetto di alcuni vincoli come la copertura costante di ogni attività da parte di almeno una risorsa a seconda del carico di lavoro. L'obiettivo sarà di rendere i settori in contatto con gli studenti molto flessibili per affrontare al meglio i picchi momentanei di alcune attività, così come si eviterà l'inattività momentanea di alcune Risorse.

Per ottimizzare le assegnazioni delle Risorse alle attività si useranno tra gli altri i metodi e gli algoritmi della Ricerca Operativa (a cura del personale specializzato del settore IT).

Anche per il personale tecnico amministrativo nella programmazione triennale sono state coinvolte le strutture dell'Ateneo in una politica di valorizzazione dei ruoli organizzativi ritenuti prioritari dall'Amministrazione al fine dell'ottimale funzionamento dei servizi, in particolare valorizzando taluni ambiti professionali ritenuti strategici per l'Ateneo.

In particolare emerge anche per l'a.a 2019-2020 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 per l'a.a 2019-2020 si presenta come segue:

AREA / SETTORE	DIRIGENTI	QUADRI	PERSONALE T.A.
DIRETTORE GENERALE	1		
MARKETING	1		
RELAZIONI ISTITUZIONALI E OFFERTA FORMATIVA		1	1
RETTORATO		1	3
AMMINISTRAZIONE		3	16
COMUNICAZIONE		1	12
SERVIZI GENERALI E LOGISTICA		2	7
SISTEMI INFORMATICI DI ATENEO		1	2
RICERCA E SVILUPPO		1	15
STRATEGIE E QUALITÀ		1	12
SERVIZI IT E STUDENTI		1	6
SEGRETERIE STUDENTI		3	31
PRODUZIONE DIDATTICA MULTIMEDIALE		2	27
CENTRO PRODUZIONE VIDEO		2	8
DIDATTICA DI ATENEO		6	58
PORTIERATO			8
TOTALE	2	25	206

Per l'a.a 2019-2020, considerando la situazione attuale del personale Tecnico amministrativo in forza presso l'Ateneo, non si prevede alcuna necessità volta a nuove assunzioni e quindi ad un incremento del numero del personale indicato nella tabella sottostante. Tale considerazione deriva dal fatto che, unitamente alle risorse già in forza, sono presenti sei tirocinanti, assunti a seguito di una convenzione con il Centro per l'impiego di Roma Cinecittà, per i quali, è previsto un inglobamento nell'organico di Ateneo.

Solo qualora l'Ateneo non riuscisse a far fronte a particolari necessità lavorative con il personale già in forza, verranno valutate eventuali assunzione di nuove figure professionali.

Si aggiunge inoltre che, unitamente al personale dell'Ateneo sono presenti risorse di enti consorziati le quali collaborano fattivamente con le risorse già in forza presso i vari settori.

In relazione alla componente che l'Ateneo dedica ai settori della didattica, della formazione e della ricerca anche per l'a.a 2019-2020, 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.

E in tal senso al fine di ottemperare agli aspetti relativi ai settori della didattica e della formazione per l'anno accademico 2019/2020 l'Ateneo non prevede nuove assunzioni e incardinamenti.

In tal senso 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.

Le politiche di reclutamento dell'Ateneo per l'a.a 2019-2020 tendono infatti ad attuare gli indirizzi espressi nel Piano Strategico (approvato con deliberazione del CDA/SA 28-03-2019), che conferma l'attuale offerta didattica in corso e pertanto esprime un orientamento volto al mantenimento del numero di risorse attuali che rispetta pienamente i requisiti di incardinamento richiesti dal MIUR e che ha saputo comunque rispettare elevati standard di qualità oltre che la piena sostenibilità della spesa e i necessari equilibri di bilancio.

La situazione per l'A.A 2019-2020 si presenta pertanto come segue:

Personale docente di Ruolo	A.A. 2019/20
Docenti Ordinari	14
Docenti Associati	42
Docenti Straordinari a tempo determinato	42
Ricercatori a tempo indeterminato	2
Ricercatori a tempo determinato	56

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.

In relazione all'utilizzo dei Tutor, secondo quanto previsto dalle norme di regolamento degli atenei telematici, l'Ateneo che per gli stessi ha previsto una formula contrattuale e principi di selezione pienamente rispettosa delle vigenti normative in materia di diritto del lavoro, conferma il numero complessivo in complessive 52 Unità.

Tale numerosità dei tutor per l'anno accademico 2019/2020 garantisce infatti la piena soddisfazione delle esigenze dell'Ateneo e degli studenti e pertanto non necessita secondo gli organi di governance di ulteriori investimenti.

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

Premessa

L'Università degli Studi Guglielmo Marconi Telematica, fin dalla sua costituzione ha ispirato la propria linea di gestione economico finanziaria al raggiungimento del pieno equilibrio di bilancio, promuovendo negli anni un piano di accumulo di riserve e di risorse da utilizzarsi per il perseguimento delle finalità strategiche della sua missione; ovvero accrescere il livello culturale del sistema paese attraverso la piena soddisfazione di bisogni formativi dei propri studenti.

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” differenziando nettamente la propria vocazione da quella degli altri attori del comparto della formazione accademica a distanza che sono invece finanziate da soggetti commerciali che operano da decenni nel settore del supporto agli studi.

Tali significative differenze d'impostazione culturale si possono evincere anche dall'analisi delle strategie di crescita dell'ateneo, che si basano esclusivamente su elementi oggettivi quali innovazione tecnologica, elevata qualità dei contenuti didattici, corpo docente incardinato e di eccellenza e progetti di ricerca. Tutti elementi utili a soddisfare pienamente le aspettative dello studente moderno che genera un ciclo virtuoso di passaparola che favorisce le iscrizioni. Escludendo, a differenza degli altri attori del comparto delle Università telematiche ogni costosa forma di comunicazione pubblicitaria tradizionale.

Ad oggi il bilancio dell'Ateneo si regge esclusivamente sulla contribuzione studentesca e sulla ricerca finanziata e in tal senso la governance al fine di sostenere nel percorso di studio anche gli studenti appartenenti a classi economiche più svantaggiate, pur con notevole sforzo e dispendio di risorse proprie, ha promosso 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 numerosi ausili e facilitazioni.

In tal senso vanno segnalate anche importanti accordi strategici come quello siglato dalla governance con il Gruppo Intesa finalizzato 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 economico finanziari andranno a sostenere gli obiettivi 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 mediante politiche di selezione e di competizione sulle voci esterne di costi di servizi e beni.

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

Le risorse necessarie all'attuazione del piano

La governance di Ateneo al fine di supportare adeguatamente i numerosi processi e percorsi di continuo sviluppo e miglioramento dei servizi accademici erogati a favore della popolazione studentesca ha articolato una assegnazione di risorse economico finanziarie su tre distinti livelli:

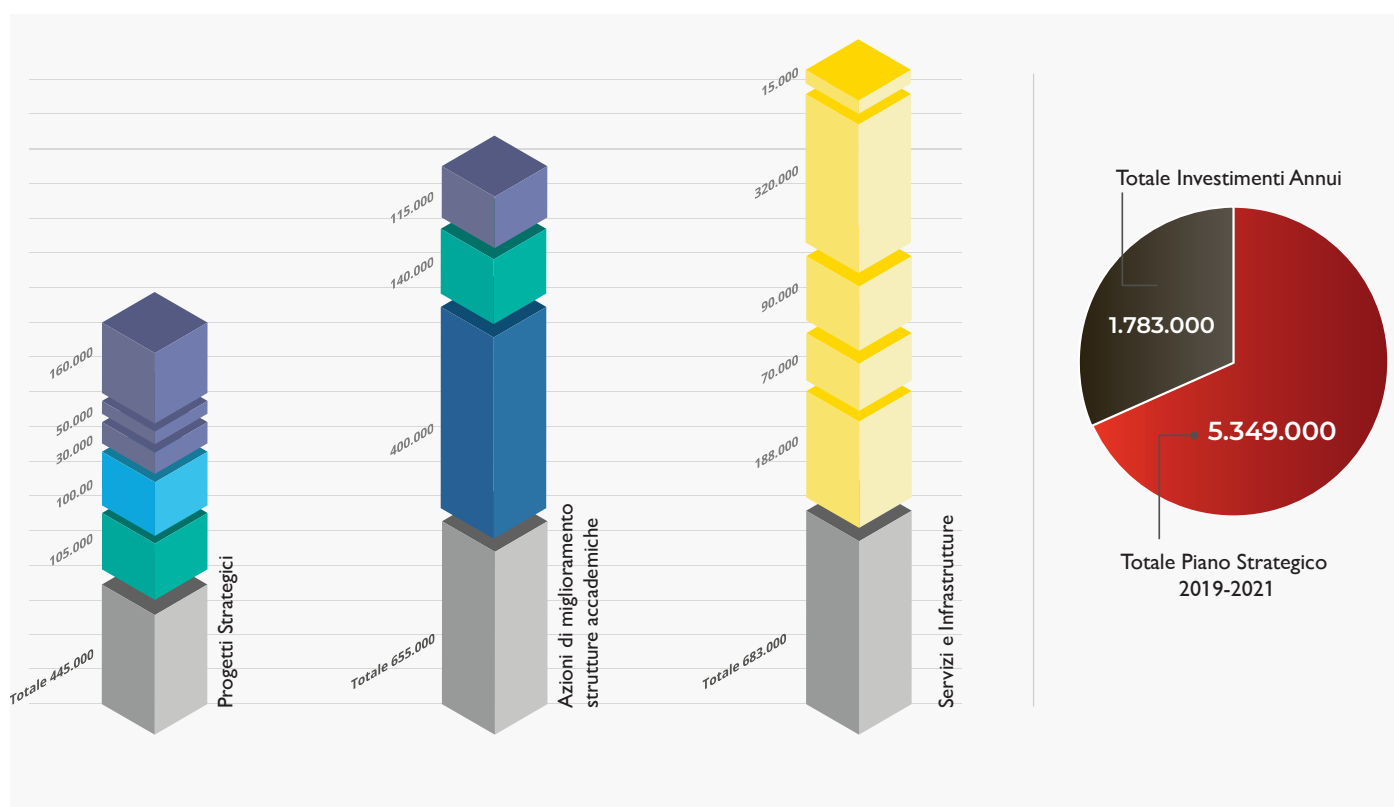
Progetti strategici: Il Consiglio di Amministrazione ha valutato alcune proposte formulate dal Senato Accademico in conformità a criteri generali precedentemente definiti assegnando i budget necessari alla loro copertura. Le gestioni di tali progetti nella logica di garantire sempre una minuziosa rendicontazione, una analisi attenta dei costi benefici e le dovute coperture avverrà con il dovuto coinvolgimento di tutti i preposti organi di Ateneo.

Azioni di sviluppo delle strutture accademiche: Il piano strategico individua tutte le opportune risorse economiche necessarie all'attuazione delle azioni di miglioramento previste dai piani di Dipartimento e dalle Facoltà che vengono veicolate ed accolte dagli organi di governo dell'Ateneo.

Potenziamento di servizi ed infrastrutture: L'ateneo garantisce la naturale evoluzione e sviluppo di tutti i servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e ai sistemi informatici. Propone inoltre piani mirati di investimento finalizzati a consolidare il patrimonio dell'Ente, aggiornare ed implementare la strumentazione scientifica e le banche dati. Questo livello che nasce su input dei vari organi funzionali dell'ateneo, prevede a fronte di un consenso della governance l'assegnazione alle direzioni specifiche di Ateneo dei fondi necessari.

Infine il CDA potrà destinare nel corso del triennio facendo fronte ad impellenze, urgenze o opportunità, eventuali disponibilità finanziarie che si rendessero necessarie a potenziare alcuni progetti e servizi ritenuti rilevanti ai fini di consentire sempre la massimizzazione della qualità e della quantità dei servizi erogati a favore degli studenti.

Stima dei fabbisogni del triennio



PIANO STRATEGICO 2019-2021 Stima Fabbisogno annuo (in €)	
	Importo previsto
PROGETTI STRATEGICI	
1. Ricerca scientifica e innovazione tecnologica per la competitività	105.000
2. Investimento per la crescita della dimensione dell'Ateneo	100.000
3. L'innovazione per migliorare l'università:	
Didattica:	50.000
Internazionalizzazione:	30.000
Etica, inclusione, sostenibilità e sicurezza:	160.000
TOTALE INVESTIMENTI STRATEGICI	445.000
AZIONI DI MIGLIORAMENTO STRUTTURE ACCADEMICHE	
FORMAZIONE	400.000
RICERCA SCIENTIFICA	140.000
CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO CIVILE (TERZA MISSIONE)	115.000
TOTALE AZIONI DI MIGLIORAMENTO STRUTTURE ACCADEMICHE	655.000
POTENZIAMENTO SERVIZI ED INFRASTRUTTURE	
SERVIZI	
Supporto alla didattica e servizi agli studenti	188.000
Sistemi informativi, servizi e tecnologie informatiche	70.000
Supporto alla ricerca scientifica	90.000
INFRASTRUTTURE	
Piano di aggiornamento e potenziamento strumentazione scientifica	320.000
RISORSE PER IL RAFFORZAMENTO DI SPECIFICHE AZIONI STRATEGICHE	15.000
TOTALE POTENZIAMENTO SERVIZI ED INFRASTRUTTURE	683.000
TOTALE INVESTIMENTI ANNUI	1.783.000
TOTALE PIANO STRATEGICO 2019-2021	5.349.000

La sostenibilità economico/finanziaria

Il piano strategico dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi fonda i suoi presupposti su un'attenta analisi dei costi necessari al suo necessario sostentamento, si ricorda infatti che l'ateneo non partecipa ad alcuna modalità di finanziamento pubblico e pertanto si sostiene esclusivamente con i contributi degli studenti iscritti e su fondi provenienti dal settore dei bandi 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: sono stati ipotizzati sostanzialmente stabili e in linea con una dinamica che l'Ateneo mantiene da anni grazie all'ottima reputazione maturata sul mercato di riferimento e alla flessibilità dell'offerta didattica ed economica sulle rette. Pertanto sia la contribuzione studentesca - pur considerata con una crescente rateizzazione mensile volta a favorire le fasce meno agiate – viene considerata stabile con una leggera crescita, mentre le voci altre entrate vengono considerate pressoché identiche al triennio precedente secondo un'attenta analisi dei progetti in corso.

Costi: Anche il valore complessivo dei costi è stato desunto dal triennio precedente sempre ponderato sulla base di alcune percentuali logiche di scostamento. In tale ambito è stato tenuto conto dei costi del personale docente incardinato e di quello tecnico organizzativo oltre alle spese di gestione ordinaria. Nelle rimanenti aree della 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/€)				
		2019	2020	2021
PERSONALE	Docenti e ricercatori	5.200.000	5.500.000	5.700.000
	Tutors	800.000	800.000	800.000
	Personale tecnico amministrativo	9.250.000	9.250.000	9.250.000
AREA PERSONALE		15.250.000	15.550.000	15.750.000
DIDATTICA	Didattica	100.000	120.000	150.000
RICERCA	Ricerca	135.000	150.000	170.000
STUDENTI	Sostegno agli studenti	100.000	120.000	130.000
DOTTORANDI	Dottorati di ricerca	70.000	80.000	80.000
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	25.000	30.000	30.000
	Prestazione e collaborazioni tecnico gestionali	500.000	600.000	600.000
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	890.000	900.000	900.000
	Servizi bibliotecari	65.000	70.000	70.000
	Servizi a favore del personale	90.000	100.000	100.000
	Altri servizi	25.000	25.000	25.000
	Acquisto altri materiali	100.000	105.000	105.000
	Godimento beni di terzi	0	0	0
	Servizi esternalizzati	35.000	40.000	40.000
	Altri costi	1.350.000	1.360.000	1.360.000
GESTIONE CORRENTE		18.735.000	19.250.000	20.320.000
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	1.862.000	1.820.000	1.800.000
	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte e tasse *	270.000	320.000	350.000
COSTI A CARICO ATENEO		20.867.000	21.390.000	21.470.000
RISORSE DISPONIBILI		26.000.000	27.000.000	28.000.000

* NOTE

Il Budget preventivo che era stato stimato per garantire la piena soddisfazione degli obiettivi del primo dei tre anni previsti dal Piano strategico di Ateneo, ha dovuto in corso d'opera tener conto di alcune imprevise esigenze che, nella logica di mantenere un elevato grado di soddisfazione delle esigenze degli

Studenti e una elevata qualità dei servizi erogati hanno richiesto maggiori esborsi. In particolare, si segnalano i significativi rialzi nelle collaborazioni e prestazioni occasionali di natura tecnico gestionale per il miglioramento dei servizi didattici e digitali la spesa per i servizi necessari alla gestione del vasto patrimonio immobiliare di Ateneo a causa di alcune necessarie opere di ristrutturazione e di adeguamento tecnico catastale.

Mentre piccoli e naturali scostamenti si sono verificati nelle aree di supporto agli studenti, in alcuni servizi esternalizzati assegnati nella logica di massimizzare dei risparmi futuri e nell'acquisto di materiali di consumo.

Per quanto suddetto al fine di massimizzare l'accuratezza del piano strategico si rende pertanto opportuno rivedere al rialzo alcune voci di costo e di investimento anche per il successivo biennio al fine di allineare i documenti ufficiali di previsione a logiche di spesa maggiormente attendibili rispetto alle esigenze del contesto di riferimento dell'Ateneo.



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