

***Piano Triennale
delle Università 2016 – 2018
ex DM 635/2016***

Documento AI54

Approvato CDA 21/12/2017

Indice

| | |
|--|-----------|
| 0. GLI OBIETTIVI DEL PRESENTE DOCUMENTO | 3 |
| 1. LO STATO DELL'ARTE DI UNIVERSITAS MERCATORUM..... | 3 |
| 2. LE POTENZIALITÀ ANCORA INESPRESSE DI UNIVERSITAS MERCATORUM | 5 |
| 3. VISION E POSIZIONAMENTO | 6 |
| 4. DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE: QUALI APPROCCI..... | 9 |
| 5. LA NUOVA UNIVERSITAS MERCATORUM IN 10 PUNTI | 12 |
| <i>punto 1 . brand forte e “missione riconoscibile”</i> | <i>13</i> |
| <i>Punto 2 . didattica interattiva e aperta a testimonianze esterne</i> | <i>14</i> |
| <i>Punto 3. pochi corsi di laurea qualificati, coerenti con la missione</i> | <i>15</i> |
| <i>Punto 4. nuovi servizi per gli studenti per guidarli nel mondo del lavoro</i> | <i>16</i> |
| <i>Punto 5. nuovo catalogo per la formazione post-laurea e continua</i> | <i>18</i> |
| <i>Punto 6. internazionalizzazione e servizi formativi agli italiani nel mondo.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Punto 7. universitas nel ruolo di academy per le aziende.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Punto 8. laboratorio di ricerca e innovazione anche per il sistema camerale</i> | <i>22</i> |
| <i>Punto 9. 1500 studenti nel 2017-2018.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Punto 10. equilibrio economico e finanziario dal 2017.....</i> | <i>24</i> |
| 6. GLI INDICATORI OBIETTIVO E IL LEGAME CON LA PROGRAMMAZIONE DEL MIUR..... | 25 |
| 7. LA POLITICA DELLE ALLEANZE..... | 26 |
| 8. STRATEGIA DI MARKETING E COMUNICAZIONE E GLI STRUMENTI..... | 26 |
| 9. I FABBISOGNI DI INVESTIMENTO..... | 27 |
| 10. LE RISORSE ECONOMICHE DEL PIANO TRIENNALE | 28 |
| 11. LA PROIEZIONE ECONOMICA NEL QUINQUENNIO..... | 29 |

0. GLI OBIETTIVI DEL PRESENTE DOCUMENTO

Questo documento rappresenta l'aggiornamento del Piano Triennale del 2017, approvato nel CdA del 07/12/2016.

Il documento è stato predisposto per presentare le possibili linee di sviluppo di Universitas Mercatorum nel periodo 2016-2018 con l'obiettivo di identificarne la mission e di individuare nuove direttrici di ricavo, che consentano all'ente, grazie anche al know how dei soci Sistema camerale e Pegaso di raggiungere l'equilibrio economico e generare valore.

Il Piano triennale prende avvio dal Piano Industriale 2016-2018 deliberato dal CdA dell'Ateneo nella seduta del 12 luglio u.s., ma si focalizza maggiormente sulla componente prevalentemente accademica in termini di Didattica, Ricerca e Terza missione individuando altresì indicatori specifici di Universitas Mercatorum ma nello stesso tempo coerenti con alcune Linee della Programmazione Triennale MIUR ex DM 165/2016 e DD 2844/2016.

Partendo dal Piano di Industriale, dopo una analisi di scenario atta a verificare l'attuale posizionamento competitivo dell'Ateneo, individua le linee strategiche, le azioni su cui puntare, i target di riferimento, gli investimenti necessari, nonché le risultanze economiche previste.

In sintesi l'attuazione del presente Piano consentirà di continuare il percorso già avviato da ottobre 2015, all'atto della sottoscrizione dell'accordo di Joint Venture con il Gruppo Pegaso, riportando Universitas da "Università di nicchia e poco conosciuta" al suo originario e rinnovato ruolo di centro della conoscenza per la diffusione della cultura d'impresa.

1. LO STATO DELL'ARTE DI UNIVERSITAS MERCATORUM

Il 2017 ha coinciso con la piena attuazione del Piano di Rilancio.

In sintesi l'obiettivo per cui ha lavorato nel corso del 2017 la nuova Governance, in carica dal 27 aprile 2016, all'indomani della pubblicazione del nuovo Statuto, è quello di riportare Universitas da "Università di nicchia e poco conosciuta" al suo originario e rinnovato ruolo di centro della conoscenza per la diffusione della cultura d'impresa.

Già l'anno 20016 è stato rilevante per Universitas in quanto foriero di cambiamenti interni ed esterni che sono culminati con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale in data 2 aprile 2016 del nuovo Statuto dell'Ateneo, che suggella il nuovo corso.

NUOVE COMPETENZE DELLE CAMERE DI COMMERCIO IN TEMA DI ORIENTAMENTO E PLACEMENT

Il Decreto di Riordino delle Camere di Commercio (Decreto Legislativo 25/11/2016 n. 219) affida alle Camere importanti ruoli in tema di certificazione delle competenze e in tema di placement

In particolare si prevede tra le competenze:

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

- 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;*
- 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;*
- 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;*
- 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.*

2. LE POTENZIALITÀ ANCORA INESPRESSE DI UNIVERSITAS MERCATORUM

Universitas Mercatorum aveva senza dubbio delle potenzialità inespresse che il nuovo azionariato ha colto, grazie a una strategia nuova in termini di target, servizi e modalità di distribuzione.

L'impegno della Governance, come sancito nel Piano Industriale adottato nel luglio 2016, è stato teso a:

- ❖ **Garantire l'attrattività dell'Ateneo presso i potenziali iscritti**, aumentando in maniera significativa il numero di immatricolati;
- ❖ **Programmare il reclutamento del personale** al fine di valorizzare il merito e assecondare le scelte strategiche dell'Ateneo e delle strutture, nel quadro del processo di valutazione Miur;
- ❖ **Sviluppare e potenziare le attività di ricerca condotte** e la capacità di presentare candidature a programmi di ricerca nazionali, europei e internazionali;
- ❖ Consolidare le **relazioni con altri atenei e partner pubblici e privati** qualificati a livello nazionale e internazionale;
- ❖ Valorizzare **il ruolo del sistema camerale come catalizzatore di processi di sviluppo territoriale**, configurandosi come agente territoriale di innovazione, interagendo in modo sistemico e sinergico con le imprese e con gli altri attori del territorio nella costruzione di una governance condivisa;
- ❖ Dotarsi di una strategia di **internazionalizzazione di lungo periodo**.

Il tutto nel quadro di un equilibrio economico generale.

Il modello educativo verso cui tendere deve promuovere la partecipazione e la costruzione della conoscenza collettiva attraverso un approccio interdisciplinare, immerso nei processi sociali, diffuso nello spazio e nel tempo, basato non solo sull'insegnamento tradizionale e sull'interazione uno-a-molti, ma anche sull'interazione multi-a-molti, potenziando capacità di problem-solving, partecipazione allo sviluppo di progetti, creazione congiunta di prodotti, discussione ed investigazione.

L'obiettivo del modello è l'ottimizzazione dell'attenzione e della creatività, impoverite dall'*overload informativo*, fenomeno figlio della diffusione del web, contraddistinto da eccesso di informazioni che si rivela poco utile per assumere una decisione. L'e-learning, evolvendo in mobile learning (m-learning) e ubiquitous learning (u-learning), può offrire una ricchezza di contenuti e una varietà di modalità di fruizione impensabili per la formazione "in presenza", rispetto alla quale è complementare, sia come prodotto che come mercato, ma non secondario.

Le principali caratteristiche del modello sono riassumibili nei seguenti punti:

- materiali didattici espressamente progettati per l'e-learning, tali da supportare le potenzialità delle nuove tecnologie, integrandosi con altri tipi di learning objects multimediali ottenuti sul web o creati dagli studenti stessi.
- guida e supporto agli studenti e tra gli studenti, ad alta interattività, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, favorendo livelli elevati di personalizzazione.
- tecnologia di frontiera (III generazione).
- fruizione semplice, continua, interattiva, tale da incentivare processi comunicativi tra gli studenti attraverso lavoro di squadra, situazioni di apprendimento, discussione e presentazione d'idee.
- penetrazione commerciale dell' "alta gamma".
- Investimenti di marketing per promuovere un'Università on-line di prestigio, connessa al mondo del lavoro, che sfrutta le tecnologie per un servizio volto a chi richiede prodotti di "alta gamma", ma predilige il canale on-line.

Universitas vuole inoltre, data la sua vocazione e la sua vicinanza al Sistema Camerale, collocarsi in posizione strategica rispetto ad altre Università Telematiche (e competere altresì con le principali Università Tradizionali), per i suoi collegamenti con il mondo del lavoro per gli studenti e per i servizi di Placement.

3. VISION E POSIZIONAMENTO

Start up, innovazione territoriale e cultura d'impresa

Le Open University rappresentano una realtà consolidata nel mondo anglosassone, dove sono nate per favorire un più ampio accesso alla formazione universitaria, anche attraverso l'uso di tecnologie avanzate. In Italia, il D.M. del 17.04.2003 del MIUR ha definito i criteri e le procedure di accreditamento dei corsi di studio a distanza delle Università statali e non statali e delle istituzioni universitarie abilitate a rilasciare titoli accademici.

Quale dimensione identitaria per l'Universitas Mercatorum?

A partire dalla prima comparsa in Italia della parola startup – in un articolo di Riccardo Luna su "la Repubblica" del febbraio 2012 – i temi e le direttrici di sviluppo connessi hanno conosciuto un vivace fermento.

Come istituzione universitaria UniMercatorum è impegnata a promuovere attraverso le proprie attività di formazione e ricerca la crescita sostenibile e l'occupazione, in particolare giovanile, congiuntamente – con il centrale coinvolgimento del sistema camerale - lo sviluppo di una cultura imprenditoriale anche connessa alla microimprenditoria e alle start

up, contribuendo alla costruzione un ecosistema maggiormente incline all'innovazione, in grado di attrarre, formare e sostenere talenti, territori e capitali.

Rispetto ai competitor attivi nel quadro nazionale in tema di incubatori o acceleratori di start up connessi a università italiane, Unimercuratorum può e deve connotare la propria posizione sul mercato e i propri riferimenti identitari.

L'Ateneo ha un duplice vantaggio competitivo: come Open University si avvale degli strumenti connessi alle nuove tecnologie per il trasferimento a distanza delle informazioni e l'apertura delle relazioni; attraverso il ruolo che il sistema camerale svolge nell'Università si apre ai territori, ai sistemi produttivi e agli attori sociali ed economici per favorire l'innovazione, anche sul piano sociale, istituzionale e ambientale, nella consapevolezza che esiste ancora un potenziale divario da colmare fra i percorsi di generazione e di riproduzione della conoscenze e la domanda potenziale di innovazione e formazione nei territori.

Visione e obiettivi strategici

Vogliamo costruire un'istituzione di formazione e ricerca che declini una dimensione artigianale del proprio ruolo, che abbia a cuore lo studio e il lavoro, conosca i territori e le comunità, che accompagni e sostenga le imprese.

Il riconoscimento della dimensione artigianale del proprio ruolo di istituzione di formazione e ricerca si declina nel connubio tra arte, tecnica, perizia e sapienza del lavoro, ovvero del ruolo dell'innovazione e del talento, dello spazio sociale del laboratorio come luogo di apprendistato e mentoring. Tale dimensione si accompagna all'immagine della mercatura nella sua natura polisemica e nel suo valore per le comunità e i territori; infine, trova spazio il ruolo della conoscenza e della collaborazione negoziativa (Sennett, 2008), come dimensione sociale costitutiva della cultura d'impresa, come meccanismo omeostatico fra settori economici, ambiti territoriali e dimensioni civiche.

I cambiamenti in atto ci inducono ad aggiornare i nostri interessi come istituzione scientifica e culturale e ricalibrare il nostro ruolo nel rispetto di alcune compatibilità sistemiche.

Il nostro Ateneo quale comunità di studenti, docenti e personale amministrativo, intende riconoscere l'importanza di tutte le proprie componenti nel perseguire gli obiettivi comuni nella ricerca e nella formazione.

L'Universitas Mercatorum come istituzione di formazione vuole garantire agli studenti e ai ricercatori le migliori opportunità per lo studio e la ricerca orientando i talenti verso obiettivi ambiziosi sul piano formativo e professionale, proponendosi di migliorare la ricerca, la didattica e il trasferimento di conoscenze a vantaggio della società, nelle sue articolazioni

locali, nazionali e internazionali.

Il ruolo di un'istituzione universitaria è non solo di elaborare e trasmettere conoscenza ma di anticipare domande e valori inediti, per i quali non si dispone di elementi, strategie o indicatori noti: non possiamo conoscere il futuro, ma possiamo elaborare indirizzi, strategie e obiettivi in un contesto di riferimento.

L'Universitas Mercatorum promuove e genera innovazione, sostiene la progettualità degli attori socioeconomici, favorisce l'apertura verso la dimensione territoriale, ai diversi livelli: locale, nazionale e internazionale al fine di consolidare la qualità e la sostenibilità economica e socio-ambientale. L'Ateneo valorizzando il ruolo del sistema camerale come catalizzatore di processi di sviluppo territoriale, si configura come agente territoriale di innovazione, interagendo in modo sistemico e sinergico con le imprese e con gli altri attori del territorio nella costruzione di una governance condivisa, con un impegno costantemente teso ad accompagnare gli attori socioeconomici e i loro territori di riferimento in una dimensione di crescente competizione internazionale.

L'impegno dell'Ateneo nel quadro della Programmazione Triennale è teso a:

- ❖ **Garantire l'attrattività dell'Ateneo presso i potenziali iscritti**, aumentando in maniera significativa il numero di immatricolati;
- ❖ **Programmare il reclutamento del personale e i percorsi di carriera** al fine di valorizzare il merito e assecondare le scelte strategiche dell'Ateneo e delle strutture, nel quadro del processo di valutazione Miur;
- ❖ **Sviluppare e potenziare le attività di ricerca condotte** e la capacità di presentare candidature a programmi di ricerca nazionali, europei e internazionali;
- ❖ Consolidare le **relazioni con altri atenei e partner pubblici e privati** qualificati a livello nazionale e internazionale;
- ❖ Valorizzare **il ruolo del sistema camerale come catalizzatore di processi di sviluppo territoriale**, configurandosi come agente territoriale di innovazione, interagendo in modo sistemico e sinergico con le imprese e con gli altri attori del territorio nella costruzione di una governance condivisa;
- ❖ Dotarsi di una strategia di **internazionalizzazione di lungo periodo**.

Il tutto nel quadro di un equilibrio economico generale.

4. DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE: QUALI APPROCCI

Il percorso scientifico didattico e strategico concepito guarda ai sistemi territoriali di sviluppo come il riferimento territoriale e cognitivo delle proprie linee di ricerca, del quadro di orientamento strategico, con riferimento sia agli sviluppi progettuali connessi alla ricerca applicata e alla programmazione comunitaria, sia alla valorizzazione di specifici assetti formativi indirizzati ad attori pubblici e privati stranieri.

DIDATTICA

L'Universitas Mercatorum mira a formare laureati competenti, con conoscenze adeguate, consapevoli, curiosi. L'Ateneo è impegnato a favorire l'innalzamento della qualità della didattica attraverso approcci didattici innovativi che contribuiscano a rendere l'esperienza formativa degli studenti più ricca e orientata alle necessità dei contesti nei quali saranno chiamati a operare dopo la laurea.

Obiettivi

- Progettare e attuare un metodo didattico.
- Sviluppare l'offerta didattica dell'Ateneo attraverso la promozione di iniziative formative triennali, anche in lingua inglese e in grado di attrarre studenti partecipanti dal contesto europeo e internazionale, con particolare attenzione alla sponde settentrionali e meridionali del Mediterraneo.
- Rafforzare l'interdisciplinarietà e l'interazione tra le aree di ricerca in particolare nelle lauree triennali, coinvolgendo gli studenti in uno studio critico e nella ricerca sul campo come elementi del loro processo formativo.
- Identificare modalità di cooperazione e di scambio con enti privati e istituzioni a carattere territoriale potenziali datori di lavoro per laureati nei diversi ambiti disciplinari, attivando commissioni di riferimento di soggetti qualificati e competenti in grado di fornire utili suggerimenti, informazioni e feedback sulle necessità del tessuto produttivo.
- Assicurare l'approccio alla qualità privilegiando interventi che si configurano come elementi di miglioramento sostanziale della didattica, anche in una ottica di accrescimento della percentuale di laureati in regola con il corso di studio.
- Ampliare l'offerta formativa post laurea e post-diploma, anche in collegamento con le Camere di Commercio

RICERCA

L'Universitas Mercatorum lavora al fine di favorire lo sviluppo e la diffusione della conoscenza, con una profonda attenzione alle istanze dei territori e al tessuto produttivo

perseguendo il miglioramento costante della qualità della ricerca. L'Ateneo sostiene la propria comunità di ricercatori e la incoraggia. L'istituzione di un Dipartimento è programmata nel triennio ed è considerata un fattore chiave per lo sviluppo delle ricerca dell'Universitas Mercatorum.

Obiettivi

- Aumentare la produttività scientifica dei ricercatori, con particolare attenzione verso i giovani.
- Innalzare la produzione scientifica dell'Ateneo, anche attraverso un rafforzamento della sua capacità di attrarre e trattenere ricercatori di qualità.
- Promuovere l'indipendenza scientifica.
- Istituire un Dipartimento.
- Rafforzare la posizione competitiva dell'Universitas Mercatorum ampliando la capacità dell'Ateneo di reperire fondi di ricerca e partecipare a progetti e programmi europei nazionali e internazionali e migliorando la sua capacità di rete con gli Atenei pubblici e privati italiani e le reti di ricerca e le istituzioni e agenzie estere.
- Rafforzare l'interdisciplinarietà e la transdisciplinarietà e l'interazione fra ricercatori di aree e strutture differenti.
- Garantire e sostenere la più ampia diffusione possibile presso la collettività e dei risultati della ricerca.

TERZA MISSIONE E PROGETTUALITA'

L'Universitas Mercatorum considera strategico per l'Ateneo contribuire allo sviluppo territoriale e all'innovazione attraverso le proprie distintive competenze, rafforzate dal ruolo delle istituzioni camerali.

L'Ateneo qualificandosi come agente territoriale innovazione si impegna a sviluppare attraverso l'autonoma progettualità e il sostegno alla progettualità dei territori, anche sviluppando una solida rete tra gli attori coinvolti nei contesti territoriali e le istituzioni ai diversi livelli di governo.

L'Ateneo mira a potenziare i rapporti costruiti nel tempo con le istituzioni, gli enti e gli attori che operano sul territorio ai diversi livelli, con il mondo imprenditoriale, con le organizzazioni sociali, nel quadro di una solida integrazione tra ricerca e didattica al centro di un progetto di territorio e di comunità.

Obiettivi

- Valorizzare le attività di trasferimento tecnologico e di servizio al territorio tradizionale attitudine degli enti camerali, attraverso la partecipazione e gestione

delle convenzioni e dei contratti di ricerca con enti pubblici e privati e, più direttamente, adottando meccanismi per la creazione di imprese e l'incentivazione dell'imprenditorialità attraverso spin-off.

- Collaborare in modo sistemico e sinergico con il mondo produttivo per l'attivazione di nuovi strumenti di aggregazione per raccogliere stimoli dalle imprese e dagli enti interessati a cooperare con l'Ateneo nell'individuazione e nel perseguimento di finalità comuni.
- Considerare lo sviluppo di un programma ad hoc, anche con l'istituzione di comitati di programma, dedicato a un numero selezionato di imprese consapevoli del valore dell'innovazione, dell'educazione e della ricerca al fine di promuovere un dialogo costante e una collaborazione articolata tra mondo accademico e sistema produttivo, con l'obiettivo di realizzare progetti innovativi su temi di reciproco interesse, sviluppare azioni di networking e advocacy, sostenere programmi di finanziamento di progetti di ricerca
- Garantire e sostenere la più ampia diffusione possibile presso la collettività e dei risultati della ricerca, anche della cosiddetta letteratura grigia.
- Consolidare le azioni di public engagement, quali ad esempio il supporto a Unioncamere per l'interlocuzione con il Governo per la valutazione dell'impatto delle riforme normative.
- Attivare collaborazioni con il mondo scolastico con l'obiettivo primario di diffondere la "cultura all'autoimprenditorialità" che può trovare nel metodo "learn Act" il suo compimento.

5. LA NUOVA UNIVERSITAS MERCATORUM IN 10 PUNTI

L'immagine che segue consente di identificare i "10 punti distintivi di Universitas Mercatorum" che fanno sintesi del lavoro progettuale elaborato in questi mesi dalla nuova Governance in raccordo con il documento di mandato elaborato dal Magnifico Rettore e le valutazioni del Senato Accademico.



Di seguito una scheda per ciascuno dei 10 punti.

PUNTO 1 . BRAND FORTE E “MISSIONE RICONOSCIBILE”

Punto 1

Un Ateneo Telematico di eccellenza, specializzato nelle discipline economiche e sociali in una prospettiva interdisciplinare orientata a creare valore per il sistema produttivo, con un focus sul «Made in Italy»

Obiettivo

L'obiettivo è posizionare l'Ateneo nella fascia alta del mercato in cui trovano un connubio perfetto didattica, ricerca e terza missione al servizio dei territori e del Made in Italy.

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- la qualificazione del corpo docente;
- la flessibilità dei percorsi proposti, adattati in funzione delle esigenze del mondo produttivo;
- la focalizzazione sul “Made in Italy” (food, fashion, beni culturali e turismo) quale segno distintivo della mission e lieto motivo per la strategia di apertura di nuovi corsi di studio;
- l'erogazione di servizi ad alto valore aggiunto;
- la programmazione della didattica in lingua inglese e il testing su un curriculum specifico;
- l'attenzione costante alle linee Guida ANVUR per la didattica e la ricerca, quest'ultima in particolare focalizzata sui temi attinenti il Made in Italy e più in generale il mondo produttivo, anche grazie alla valorizzazione dei giacimenti informativi del sistema camerale;
- il monitoraggio continuo della produttività scientifica del personale docente anche attraverso le risultanze della SUA-RD.

Stato avanzamento lavori

- Mission definita
- Nuovo sito
- Legame con le Camere di Commercio
- Pianificazione e campagne di Social Media Management

PUNTO 2 . DIDATTICA INTERATTIVA E APERTA A TESTIMONIANZE ESTERNE

Punto 2

Didattica interattiva, aperta a testimonianze esterne in grado di coniugare il metodo Learn and Act

Obiettivo

L'obiettivo è quello di garantire l'alternanza di fruizione della didattica on line con attività di lavoro concreto

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- l'organizzazione degli insegnamenti strutturati in modo da abbinare al lavoro teorico esperienze concrete, grazie a casi di studio e alla testimonianza di operatori del settore;
- la possibilità per lo studente di scegliere tra percorso solo "Learn" e percorso "learn and Act" che permette di fruire di parte della didattica in azienda;
- la presenza di "momenti laboratoriali e operativi" anche aggiuntivi del normale corso Universitario nel corso di laurea in Scienze del Turismo laddove, importanti sinergie con qualificati players del settore, consentiranno di abbinare anche una esperienza gastronomica concreta;
- la presenza di ore dedicate alla Didattica Interattiva, aggiuntive rispetto alla Didattica Erogativa, in ossequio alle Linee Guida ANVUR per la didattica telematica;
- una sempre maggiore professionalizzazione dei percorsi triennali, anche in coerenza con gli obiettivi della Programmazione Triennale 2016-2018 del MIUR che consentiranno il superamento dei vincoli esistenti in tema di insegnamenti;
- la progettazione e lo sviluppo di nuovi servizi ad alto valore aggiunto veicolabili attraverso la piattaforma telematica, anche nell'ottica di una sempre maggior interoperabilità.

Stato avanzamento lavori

- Strutturazione e modellizzazione della Didattica Interattiva che prevede:
 - Webconference
 - Elaborati (con punteggio premiale ai fini dell'esame)
 - Forum
 - Chat

PUNTO 3. POCHI CORSI DI LAUREA QUALIFICATI, COERENTI CON LA MISSIONE

Punto 3

Pochi corsi di laurea qualificati, coerenti con la missione, ma ricchi di servizi aggiuntivi e di elementi “percepiti come valore per il target dei destinatari”

Obiettivo

L'obiettivo è quello di aprire almeno un nuovo Corso di Laurea, pur mantenendone un numero limitato (oggi l'Ateneo ha due Lauree Triennali e una Laurea Magistrale”).

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- una analisi approfondita dei potenziali di mercato, atta a individuare, grazie anche alle Banche dati Excelsior, fabbisogni formativi inespressi con particolare riferimento al Made in Italy (si pensi a titolo esemplificativo ma non esaustivo alle potenzialità intrinseche nel settore del restauro dei Beni Culturali anche attraverso una offerta internazionale che abbinati parti a distanza e parte in presenza) e alle nuove competenze digitali;
- una ricerca di partner che contempra la richiesta di nuovi Corsi di Studio in abbinamento alle esigenze del mondo produttivo;
- la selezione di personale docente di elevata qualificazione in grado di trasferire conoscenze e competenze (secondo i Descrittori di Dublino) ma anche linee di indirizzo per la immediata occupabilità dei destinatari.
- La progettazione di nuovi curricula nel breve periodo e la richiesta di accreditamento nuovi corsi entro il 2018: si prevede di chiedere 5 nuovi corsi di studio disattivando anche la L15

Stato avanzamento lavori

- Nuovo curricula in Economia Digitale attivo nella L-18 dall'AA 2017/2018
- Due bandi da Ricercatore nei settori IUS/07 e AGR/01
- Apertura di nuovi corsi di Studio per l'Anno Accademico 2018-2019. Le classi di laurea su cui è in atto una intensa progettazione sono:
 - L14 - SERVIZI GIURIDICI
 - L9 - INGEGNERIA INDUSTRIALE
 - L8 - INGEGNERIA INFORMATICA
 - L24 - SCIENZE PSICOLOGICHE
 - LM51 - PSICOLOGIA

PUNTO 4. NUOVI SERVIZI PER GLI STUDENTI PER GUIDARLI NEL MONDO DEL LAVORO

Punto 4

Nuovi servizi per l'occupabilità (dottorato industriale, Stage garantito, sportello start up)

Obiettivo

L'obiettivo è quello di garantire politiche di Ateneo per l'occupabilità (sia verso il lavoro dipendente che aiutando e stimolando la creazione di una propria start up) che consentano anche l'abbassamento dell'età dei frequentanti (oggi superiore ai 35 anni)

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- l'attivazione del servizio "Stage garantito" che consente ad ogni studente lo stage curriculare e agli studenti laureati con un voto superiore a 100 anche lo svolgimento di uno stage extracurriculare;
- l'attivazione del servizio "Sportello Start Up" che consente allo studente di realizzare, al posto della tesi di laurea, il business plan della propria impresa, fruendo anche della possibilità di essere presentato a Business Angels e Investitori e ricevere presso l'Ateneo e le Camere di Commercio l'assistenza fino alla creazione dell'impresa anche attraverso la segnalazione di fonti di sostegno economico;
- la progettazione e l'Accreditamento ANVUR di un dottorato innovativo in convenzione con imprese. Sono temi elettivi "la sostenibilità di impresa e gli strumenti per prevenire e gestire le crisi" e "la valorizzazione del Made in Italy" anche in convenzioni con le Università del Gruppo Pegaso a Malta e in Bulgaria
- la strutturazione di una indagine ad hoc per comprendere l'utilizzo delle competenze acquisite durante il corso di studio.

Stato avanzamento lavori

- Stage garantito Universitas Mercatorum
- Servizio di Job Placement

- Servizio Business Lab “Fai della tua tesi di laurea la tua idea di business”

PUNTO 5. NUOVO CATALOGO PER LA FORMAZIONE POST-LAUREA E CONTINUA

Punto 5

Nuovo catalogo per la Formazione Post-laurea e continua

Obiettivo

L'obiettivo è quello di affiancare ai corsi di laurea un'offerta strutturata di formazione post-laurea e continua, suscettibile di sviluppo su convenzione con contenuti personalizzabili, attraverso:

- ❖ Corsi di perfezionamento
- ❖ Master
- ❖ Seminari brevi (anche di poche ore) rivolti a professionisti, imprenditori

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- Una attenta analisi di mercato finalizzata a individuare fabbisogni coerenti con la mission dell'Ateneo;
- La progettazione di iniziative formative direttamente in partnership convenzione con i target di riferimento, così da realizzare servizi formativi *tailor made*;
- Il lancio di un Master accreditabile secondo gli standard Internazionali, anche rivitalizzando esperienze distintive e di eccellenza del Sistema camerale;
- L'organizzazione di corsi di Alta formazione rivolti all'Occupazione per "figure introvabili" in raccordo con le aziende che hanno difficoltà di reperimento.
- La strutturazione di offerte strutturate e tarate su specifici mondi associativi che necessitano di una formazione personalizzata (esempio Confederazioni agricole, Federazione Tabaccai ecc, Federmanager, ManagerItalia ecc)

Stato avanzamento lavori

- ALTA FORMAZIONE - L'anno 2017 ha visto la progettazione e implementazione di iniziative di alta formazione che, grazie ad un lavoro differenziato in base al target e all'obiettivo finale, ha portato importanti risultati:
 - ALFO013 – INDUSTRIA 4.0 – Corso erogato gratuitamente ad un altissimo numero di aziende italiane che ha riscosso una grandissima partecipazione oltre che un ritorno in termini di immagine ed iscrizioni per l'Ateneo. Ha portato fino ad ora, in assoluto, il maggior numero di iscritti alla nostra Triennale (L-18).
 - ALFO019 – OPERATORI FINANZIARI – Corso a pagamento di inserimento alla nostra Triennale (L-18), pensato nella didattica per la Guardia di Finanza e le Forze Armate ma aperto a tutti. Ha portato, e sta portando in proporzione, un altissimo numero di studenti al Corso di Laurea L-18
 - ALFO011 e ALFO012 – MANAGEMENT AZIENDALE e OPERATORI TURISTICI – Corsi a pagamento di inserimento alla L-18 e alla L-15.

- **Accreditamento presso i FONDI INTERPROFESSIONALI:**
 - ACCREDITAMENTO AL FONDO FORMAZIENDA
 - ACCORDO DI RECIPROCA COLLABORAZIONE CON FONDITALIA
 - ACCREDITAMENTO AL FONDO FONDIMPRESA

PUNTO 6. INTERNAZIONALIZZAZIONE E SERVIZI FORMATIVI AGLI ITALIANI NEL MONDO

Punto 6

Internazionalizzazione e servizi formativi agli italiani nel mondo, con particolare riferimento al Made in Italy

Obiettivo

L'obiettivo è quello di garantire l'internazionalizzazione dell'Ateneo valorizzando alcuni asset distintivi:

- ❖ L'appartenenza al sistema camerale
- ❖ Il focus sul "Made in Italy"
- ❖ La possibilità di intercettare, grazie alla rete delle camere estere, la business community italiana nel mondo

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- Una attenta analisi di mercato finalizzata a individuare le aree geografiche prioritarie;
- L'attivazione di accordi per il riconoscimento del doppio titolo;
- La strutturazione degli esami in videoconferenza presso le sedi delle Camere di Commercio estere;
- L'erogazione della didattica in lingua;
- L'attivazione di summer school e corsi brevi di interesse del mondo imprenditoriale estero con un focus particolare sul Made in Italy

Stato avanzamento lavori

- Attività da strutturare in coerenza con le Linee Guida adottate nel Senato Accademico del maggio 2017

PUNTO 7. UNIVERSITAS NEL RUOLO DI ACADEMY PER LE AZIENDE

Punto 7

Universitas quale Academy per le Aziende e la loro formazione Corporate

Obiettivo

Secondo la ricerca "Talent Trend Report 2016", ricerca realizzata da Randstad sourceRight, per l'82% dei responsabili delle risorse umane mondiali la caccia al talento è oggi una priorità della propria azienda. Inoltre una operazione di riqualificazione e di formazione è la priorità per il 74% degli Hr.

Le Corporate University così come le Academy di funzione sono sempre più diffuse e nella rilevazione ASFOR 2015 (Rapporto sulla formazione Manageriale) si registra un aumento percentuale delle aziende che si sono dotate di queste strutture pari a 8 punti sul dato 2014.

Universitas, grazie all'attenzione per il mondo produttivo e all'essere l'Università delle Camere di Commercio, può cogliere appieno questo trend.

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- Una attenta analisi di mercato finalizzata a individuare target aziendali;
- La strutturazione di un servizio dedicato che consenta all'azienda di percepirne immediatamente i vantaggi:
 - > *Creare valore al sapere aziendale*
 - > *Elevare la propria formazione a sapere accademico che conferisce anche CFU*
 - > *Considerare i singoli corsi erogati per ogni studente quale parte di un proprio "Portfolio Formativo" che può confluire anche in percorsi accademici riscattabili a fini previdenziali*
 - > *Disporre di una partizione riservata sulla piattaforma di Ateneo*
 - > *Erogare la formazione dalla propria azienda, anche in contemporanea in sedi esteri, verificando il tracciamento delle ore fruite*
 - > *Coinvolgere il proprio ufficio del personale in una crescita della dimensione formativa che diventa "in house"*

Stato avanzamento lavori

- La collaborazione, a cui è stato dato impulso nel 2017, con le aziende ha consentito di progettare 5 master in collaborazione con realtà aziendali tra cui:
 - Master in "Diritto Ambientale" con l'Azienda AMA
 - Master in "EUROPEAN TRANSPORT INFRASTRUCTURES LAW AND ECONOMICS" con AISCAT
 - Master in Real Estate e il Master Esperto HSE con CONFASSOCIAZIONI
 - Master Mediazione Creditizia con AUXILIA
 - Master in Professioni Sanitarie, Forensi, Legali e Assicurative
 - Master in Management Sanitario con una ampia rete di partner

PUNTO 8. LABORATORIO DI RICERCA E INNOVAZIONE ANCHE PER IL SISTEMA CAMERALE

Punto 8

Laboratorio di Ricerca e Innovazione anche per il Sistema camerale

Obiettivo

L'obiettivo è quello di mettere a disposizione il know scientific di Ateneo per sviluppo di nuovi servizi e nuove di linee di ricerca del sistema Camerale

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- Lo sviluppo dei servizi di **“Certificazione del Contratti di Lavoro”** realizzati dalla Commissione di certificazione di Ateneo (unica Commissione di Certificazione autorizzata dal Ministero del Lavoro a favore di una Università Telematica) grazie a un Regolamento che consente anche i servizi di prossimità presso le Camere di Commercio;
- La progettazione di nuovi strumenti di ricerca. In primis la costituzione di un **Osservatorio sulle Crisi di Impresa**, che allo stato non esiste, pur disponendo il sistema di una mole di dati attinenti in tal senso. I dati forniti dall'Osservatorio su base semestrale (se il progetto ha successo, si può immaginare di passare a base trimestrale) possono essere utilmente utilizzati da Unioncamere per monitorare lo stato di salute dell'economia, in generale e nelle diverse zone/settori, consentendo anche di apprezzare l'efficacia dei vari strumenti concorsuali previsti dall'ordinamento, potendo così proporre - su una più oggettiva base statistica - eventuali correttivi. La ricerca ben si inserisce nella logica della riforma del Diritto Fallimentare che apre alle procedure di «allerta».
- La **ricerca-azione in tema di alternanza scuola -lavoro, di certificazione delle competenze** anche in coerenza con i nuovi compiti in tal senso attribuiti alle Camere di Commercio ai sensi del DLGS 291 del 25.11.2016

Stato avanzamento lavori

Le attività sviluppate hanno riguardato la Commissione di Certificazione, cui è stato nel corso dell'anno ulteriore impulso grazie anche alla stipula di accordi in esclusiva con grandi aziende.

PUNTO 9. 1500 STUDENTI NEL 2017-2018

Punto 9

1500 studenti nel 2017-2018

Obiettivo

L'obiettivo è quello arrivare a 1500 studenti nell'anno solare 2017

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- Una sempre più attenta personalizzazione dei corsi di studio;
- L'attivazione di politiche di marketing mirate;
- La valorizzazione delle banche dati del Sistema camerale;
- L'offerta del servizio di laurea alle grandi imprese per i propri dipendenti e figli, quale azione di Welfare Aziendale;
- Una organizzazione interna efficiente e di elevato profilo, che consenta di trarre immediato valore dagli accordi che si stipulano con i partner.

Stato avanzamento lavori

La tabella che segue mostra l'ammontare attuale degli studenti e la relativa evoluzione nel tempo.

| TIPOLOGIA CORSI | TIPOLOGIA ISCRITTI | QUANTITA' | TOTALE PER TIPOLOGIA |
|------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------|
| CORSI DI LAUREA | IMMATRICOLATI 2017-2018 | 325 | 1082 |
| | IMMATRICOLATI 2016-2017 | 331 | |
| | IMMATRICOLATI 2015-2016 | 146 | |
| | IMMATRICOLATI 2014-2015 | 123 | |
| | STUDENTI ISCRITTI ANTE ACCORDO | 157 | |
| MASTER ED ALTRO | ISCRITTI ALTA FORMAZIONE | 286 | 474 |
| | MASTER | 188 | |
| TOTALI STUDENTI | | 1.556 | |

I dati degli studenti Alta Formazione e Master si riferiscono solo al 2017, non esistendo prima tale tipologia.

PUNTO 10. EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO DAL 2017

Punto 10

Equilibrio economico e finanziario dal 2017

Obiettivo

L'obiettivo è quello di arrivare con il consuntivo 2017 al riequilibrio economico e finanziario

Attività

Rientrano in questo obiettivo:

- Un monitoraggio attento delle componenti positive e negative di reddito;
- Una attenta analisi dei costi, a partire dalle voci più rilevanti, per contenerne la crescita ulteriore;
- Un sistema strutturato di indicatori che consenta di misurare la performance di Ateneo

Stato avanzamento lavori

- Preconsuntivo 2017 in linea con le previsioni

6. GLI INDICATORI OBIETTIVO E IL LEGAME CON LA PROGRAMMAZIONE DEL MIUR

La tabella che segue identifica per ciascun punto del documento gli indicatori considerati rilevanti per l'Ateneo e la relativa coerenza con il DD 2844 /2016.

| OBIETTIVI DD 2844 | COERENZA CON ALCUNI PUNTI DEL PIANO TRIENNALE DI ATENE0 | INDICATORI SELEZIONATI |
|--|---|--|
| OBIETTIVO A - AZIONE A) ORIENTAMENTO E TUTORATO IN INGRESSO, IN ITINERE E IN USCITA DAL PERCORSO DI STUDI AI FINI DELLA RIDUZIONE DELLA DISPERSIONE STUDENTESCA E AI FINI DEL COLLOCAMENTO NEL MERCATO DEL LAVORO | PUNTO 1 . BRAND FORTE E "MISSIONE RICONOSCIBILE" | <ul style="list-style-type: none"> • Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU • Proporzione di laureati entro al durata normale del corso di Studio |
| | PUNTO 3. POCHI CORSI DI LAUREA QUALIFICATI, COERENTI CON LA MISSIONE | |
| | PUNTO 4. NUOVI SERVIZI PER GLI STUDENTI PER GUIDARLI NEL MONDO DEL LAVORO | |
| OBIETTIVO A - AZIONE B) POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA RELATIVA A CORSI "INTERNAZIONALI" | PUNTO 6. INTERNAZIONALIZZAZIONE E SERVIZI FORMATIVI AGLI ITALIANI NEL MONDO | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di progetti di Formazione con altre Università e con Enti e istituzioni operanti nei settori della ricerca e/o dell'Alta Formazione • Percentuale di incremento dei proventi da ricerche commissionate e da finanziamenti competitivi |
| OBIETTIVO B - AZIONE C) MODERNIZZAZIONE AMBIENTI DI STUDIO E RICERCA, INNOVAZIONE NELLE METODOLOGIE DIDATTICHE ALLESTIMENTO DI ATTREZZATURE PER LA DIDATTICA | PUNTO 2 . DIDATTICA INTERATTIVA E APERTA A TESTIMONIANZE ESTERNE | <ul style="list-style-type: none"> • Percentuale giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica |
| OBIETTIVO B - AZIONE C) INTERVENTI PER IL RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE TRASVERSALI ACQUISITE DAGLI STUDENTI | PUNTO 8. LABORATORIO DI RICERCA E INNOVAZIONE ANCHE PER IL SISTEMA CAMERALE | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo orientato a favorire i risultati della formazione come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento dello studente |
| | PUNTO 7. UNIVERSITAS NEL RUOLO DI ACADEMY PER LE AZIENDE | |

Resta inteso che il quadro degli indicatori cui l'Ateneo si conformerà non potrà prescindere dal rispetto degli indicatori di cui all'Allegato 3 del D.M. 987/2016.

7. LA POLITICA DELLE ALLEANZE

Un asset fondamentale della programmazione dell'Ateneo è rappresentata dalla politica delle alleanze che possono e devono assumere il ruolo di soggetti con cui si dialoga e con i quali e per i quali si sperimentano linee di attività e di servizio

Rientrano in questo filone:

- I protocolli di intesa con le Associazioni datoriali come Federmanager e Manager Italia
- Le collaborazioni con soggetti rappresentativi di settori economici (ad esempio gli imprenditori agricoli, gli imprenditori del settore commercio, le Federazioni di servizi)
- Il legame con le Associazioni dei Professionisti, a partire da ConfAssociazioni che le raggruppa e le rappresenta.

8. STRATEGIA DI MARKETING E COMUNICAZIONE E GLI STRUMENTI

L'insieme delle attività programmate non potranno fare a meno di una attenta strategia di marketing e comunicazione, che solo se abbinata a una vera azione di penetrazione commerciale, potrà consentire di raggiungere i risultati attesi.

La strategia di marketing dovrà privilegiare alcune scelte fondamentali:

- ◆ Una **rinnovata politica delle alleanze** con enti pubblici, istituzioni e grandi imprese;
- ◆ Una **interazione paritaria con il sistema universitario nazionale e internazionale**, intercettando temi nuovi, individuando professionalità emergenti e approfondendo con rigore accademico questioni metodologiche;
- ◆ La rivisitazione degli **strumenti di promozione** ivi compreso il sito in inglese;
- ◆ Lo sviluppo ulteriore dei social network
- ◆ Il **recupero del pieno spirito di Ateneo**, promuovendo eventi, attività e pubblicazioni non necessariamente connessi a progetti in essere, per le quali potrà essere attivata la possibilità di ricevere contributi liberali;
- ◆ La creazione **dell'archivio delle pubblicazioni** e la sua possibilità di fruizione su web, nonché mantenere una **sezione di news** sul sito per la diffusione delle iniziative in corso.

- ◆ Lo **sviluppo della presenza dell'Ateneo sui media**, sia verificando le possibilità di valorizzazione dei giacimenti informativi statistici e delle ricerche realizzate dall'Università, sia ideando nuove possibili linee di comunicazione rapida indirizzate ai canali di informazione economica su carta stampata, web, radio, televisioni, ecc.
- ◆ La valorizzazione delle banche dati del sistema camerale italiano (giacimenti informativi del Registro Imprese e dei titolari di partita IVA) attraverso politiche di marketing mirate a mezzo mailing massiva;
- ◆ L'acquisizione di tutte le altre banche dati pubbliche e/o desumibili dai sistemi aperti open data: scuole, elenchi e albi di tipo non ordinicistico;
- ◆ La **strutturazione di una propria "rete distributiva" denominata Eipoint**, anche in sinergia con reti territoriali già esistenti nel settore della formazione e/o nel settore dei servizi in campi limitrofi;
- ◆ L'apertura di **"sportelli informativi"** e **"Sedi di esame"** in almeno 30 camere di Commercio.

9. I FABBISOGNI DI INVESTIMENTO

I fabbisogni di investimento, che trovano adeguata collocazione nel paragrafo dedicato alle risorse economiche, attengono:

- ◆ All'ampliamento del corpo docente strutturato;
- ◆ Allo sviluppo di nuovi servizi telematici per gli studenti fino a raggiungere una piena interoperabilità;
- ◆ Alla dotazione di banche dati per la ricerca scientifica;
- ◆ Allo sviluppo della internazionalizzazione e della ricerca.

10. LE RISORSE ECONOMICHE DEL PIANO TRIENNALE

La presente tabella rappresenta il dettaglio dei costi e dei ricavi per il triennio

| RICAVI | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Proventi per la didattica | 377.092 | 1.631.372 | 3.116.650 |
| Attività di ricerca e altri proventi | 265.049 | 649.448 | 1.750.000 |
| A - TOTALE RICAVI | 642.141 | 2.280.819 | 4.866.650 |
| COSTI | | | |
| Personale docente | 1.239.165 | 863.484 | 1.297.484 |
| Personale amministrativo | | 773.050 | 873.050 |
| Costi per la ricerca | 1.313.285 | 102.651 | 227.651 |
| Trasferimenti a partner di progetti coordinati | | 427.710 | 1.040.000 |
| Godimento beni e servizi | | 284.432 | 384.432 |
| Promozione | | 75.030 | 200.000 |
| Altri costi | | 354.861 | 435.970 |
| Accantonamento rischi e svalutazioni | | 20.000 | 20.000 |
| B - TOTALE COSTI | | 2.552.450 | 2.901.218 |
| IMMOB - ONERI - IMPOSTE | | | |
| Immobilizzazioni | | 21.671 | 24.000 |
| Oneri finanziari | 45.258 | 6.000 | 7.000 |
| Imposte | 36.287 | 70.000 | 90.000 |
| TOTALE C - IMMOB - ONERI - IMPOSTE | 81.545 | 97.671 | 121.000 |
| D - PROVENTI STRAORDINARI | 1.276.296 | 980.000 | 1.000.000 |
| E - RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B-C+D) | -715.558 | 261.931 | 1.267.063 |

Note di sintesi

- I dati relativi al 2016 coincidono con i valori del Bilancio Consuntivo 2016
- I dati relativi al 2017 coincidono con i valori del Bilancio Preconsuntivo 2017
- I ricavi per attività di ricerca e altri proventi comprendono non solo la ricerca ma anche i servizi per le aziende: Gestione di Academy - Certificazione dei Contratti di lavoro ecc
- I costi per il personale docente sono stati incrementati per consentire, per l'apertura di nuovi corsi di studio, l'assolvimento degli obblighi ministeriali in tema di requisiti minimi.
- Allo stato, stante il tavolo ministeriale aperto in tema di nuove regole per le Atenei Telematici, le previsioni della docenza non tengono conto dell'applicazione della formula della numerosità degli studenti correlata alla numerosità dei docenti.

11. LA PROIEZIONE ECONOMICA NEL QUINQUENNIO

Per consentire una più ampia valutazione alla Governance, al di là della Programmazione Triennale, si presenta anche una proiezione quinquennale, che tiene conto dell'apertura dei nuovi corsi di studio.

| RICAVI | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Proventi per la didattica | 377.092 | 1.631.372 | 3.116.650 | 4.051.645 | 5.267.139 |
| Attività di ricerca e altri proventi | 265.049 | 649.448 | 1.750.000 | 2.187.500 | 2.515.625 |
| A - TOTALE RICAVI | 642.141 | 2.280.819 | 4.866.650 | 6.239.145 | 7.782.764 |
| COSTI | | | | | |
| Personale docente | 1.239.165 | 863.484 | 1.297.484 | 1.844.284 | 1.894.284 |
| Personale amministrativo | | 773.050 | 873.050 | 1.091.313 | 1.255.009 |
| Costi per la ricerca | 1.313.285 | 102.651 | 227.651 | 284.564 | 327.248 |
| Trasferimenti a partner di progetti coordinati | | 427.710 | 1.040.000 | 1.300.000 | 1.495.000 |
| Godimento beni e servizi | | 284.432 | 384.432 | 480.540 | 552.621 |
| Promozione | | 75.030 | 200.000 | 250.000 | 287.500 |
| Altri costi | | 354.861 | 435.970 | 544.963 | 626.707 |
| Accantonamento rischi e svalutazioni | | 20.000 | 20.000 | 25.000 | 28.750 |
| B - TOTALE COSTI | | 2.552.450 | 2.901.218 | 4.478.587 | 5.820.663 |
| IMMOB - ONERI - IMPOSTE | | | | | |
| Immobilizzazioni | | 21.671 | 24.000 | 30.000 | 34.500 |
| Oneri finanziari | 45.258 | 6.000 | 7.000 | 8.750 | 10.063 |
| Imposte | 36.287 | 70.000 | 90.000 | 112.500 | 129.375 |
| TOTALE C - IMMOB - ONERI - IMPOSTE | 81.545 | 97.671 | 121.000 | 151.250 | 173.938 |
| D - PROVENTI STRAORDINARI | 1.276.296 | 980.000 | 1.000.000 | 0 | 0 |
| E - RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B-C+D) | -715.558 | 261.931 | 1.267.063 | 267.232 | 1.141.707 |

Le stime degli anni 2019 e 2020 sono costruite come segue:

- *Proventi della didattica incrementati del 30 % per cento per ogni anno per effetto dell'apertura dei nuovi corsi di laurea;*
- *Costi dei docenti che tengono conto dell'assolvimento dei requisiti minimi e quindi con 21 docenti di ruolo in più a regime;*
- *Incremento di tutte le altre voci del 25% nel 2019 e di un ulteriore 15% nel 2020*