

PIANO STRATEGICO 2021-2023

**Universitas
Mercatorum**



Università telematica delle
Camere di Commercio Italiane

INDICE

OBIETTIVI DEL DOCUMENTO.....	3
UNIVERSITAS MERCATORUM OGGI.....	4
IL SETTORE <i>EDUCATIONAL</i>	11
LE CAMERE DI COMMERCIO E LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE DELL'ATENEIO	15
IL NETWORK E LE ALLEANZE	16
MISSIONE	18
VISIONE E VALORI.....	19
ANALISI SWOT	20
LE NOSTRE PAROLE CHIAVE	24
LA MAPPA STRATEGICA DI UNIVERSITAS MERCATORUM	25
DIDATTICA	26
RICERCA	30
TERZA MISSIONE.....	32

Il presente Piano è stato predisposto dal Rettore con il supporto della Direzione su sollecitazione del Presidente. Lo stesso viene sottoposto per la valutazione al Senato Accademico e per la definitiva approvazione al Consiglio di Amministrazione.

OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Il Piano Strategico si sviluppa considerando le differenti componenti dell'attività accademica della Didattica, Ricerca e Terza Missione, individuando nel paradigma della sostenibilità il fulcro della strategia. Il Piano è il documento con il quale viene delineata la strategia di sviluppo dell'Ateneo per realizzare nel triennio 2021-2023 le sfide e le opportunità imposte dalle nuove dimensioni dell'insegnamento digitale.

Questo documento di programmazione riprende il percorso virtuoso e costruttivo della precedente pianificazione e conferma il passaggio dalla fase di avvio della crescita dell'Ateneo ad una fase di più maturo e consolidato sviluppo. E' anche l'occasione per cogliere le nuove sfide che la contemporaneità e l'emergenza degli ultimi mesi hanno fatto emergere nella visione di un futuro progettato su un elevato standard qualitativo della *distance education*.

In continuità evolutiva con l'omologo documento predisposto da Universitas Mercatorum nel 2020, si è proceduto ad un'analisi dello scenario di riferimento e della domanda. I risultati di questa fase consentono alcune prime riflessioni sintetizzate nell'analisi di minacce e opportunità SWOT, dalla quale emerge il posizionamento di Universitas Mercatorum nel panorama della formazione on line.

In coerenza con la letteratura in tema di pianificazione strategica ed in linea con i modelli di programmazione e l'accreditamento delle università e con i vincoli di legge stabiliti ed evolutisi nel tempo è stata creata una mappa strategica.

Nella costruzione della mappa, si è tenuto conto del posizionamento che caratterizza l'Ateneo. In coerenza con la dichiarata attenzione alle questioni dello sviluppo durevole, gli obiettivi strategici della Ricerca, Didattica e Terza Missione sono stati declinati collegandoli ad alcuni degli Obiettivi del Millennio dell'Agenda 2030, nell'ottica della sostenibilità delle azioni che Universitas Mercatorum intende svolgere nella programmazione futura e nella previsione dei risultati che ne potranno conseguire.

Il Piano viene deve essere visto come punto cardine del sistema interno di Qualità e non può che prendere le mosse dalla presentazione della Visione e della Missione di Universitas Mercatorum.

Il documento non è completato da analisi economiche relative alle indicazioni di sviluppo fornite. Le analisi economiche troveranno spazio nelle successive attività di *budget* che la *Governance* dell'Istituzione delibererà conseguentemente.

UNIVERSITAS MERCATORUM OGGI

Universitas Mercatorum è impegnata nella progettazione di azioni funzionali alla crescita sostenibile e all'occupazione, in particolare giovanile, e, con il centrale coinvolgimento del Sistema camerale - allo sviluppo di una cultura imprenditoriale anche connessa alla microimprenditoria e all'industria 4.0. In questi anni Universitas ha consolidato la sua posizione e ha registrato una crescita esponenziale di studentesse e studenti nell'ambito dello sviluppo e potenziamento della didattica, della ricerca e della terza missione, attraverso una didattica innovativa, un coinvolgimento travolgente dello studente ed una struttura metodologica e pedagogica adatta ai giovani ed a coloro che lavorano.



Universitas attraverso tecnologie e diversi strumenti comunicativi sincroni ed asincroni favorisce forme di apprendimento autonomo e personalizzato. L'Ateneo è impegnato costantemente a migliorare il collegamento degli studenti con il mondo del lavoro attraverso una offerta formativa che rispecchia le esigenze del mercato del lavoro.

Universitas è particolarmente impegnata al miglioramento della qualità attraverso un intenso e virtuoso processo di analisi, progettazione, monitoraggio, reportistica e condivisione dei risultati e obiettivi.

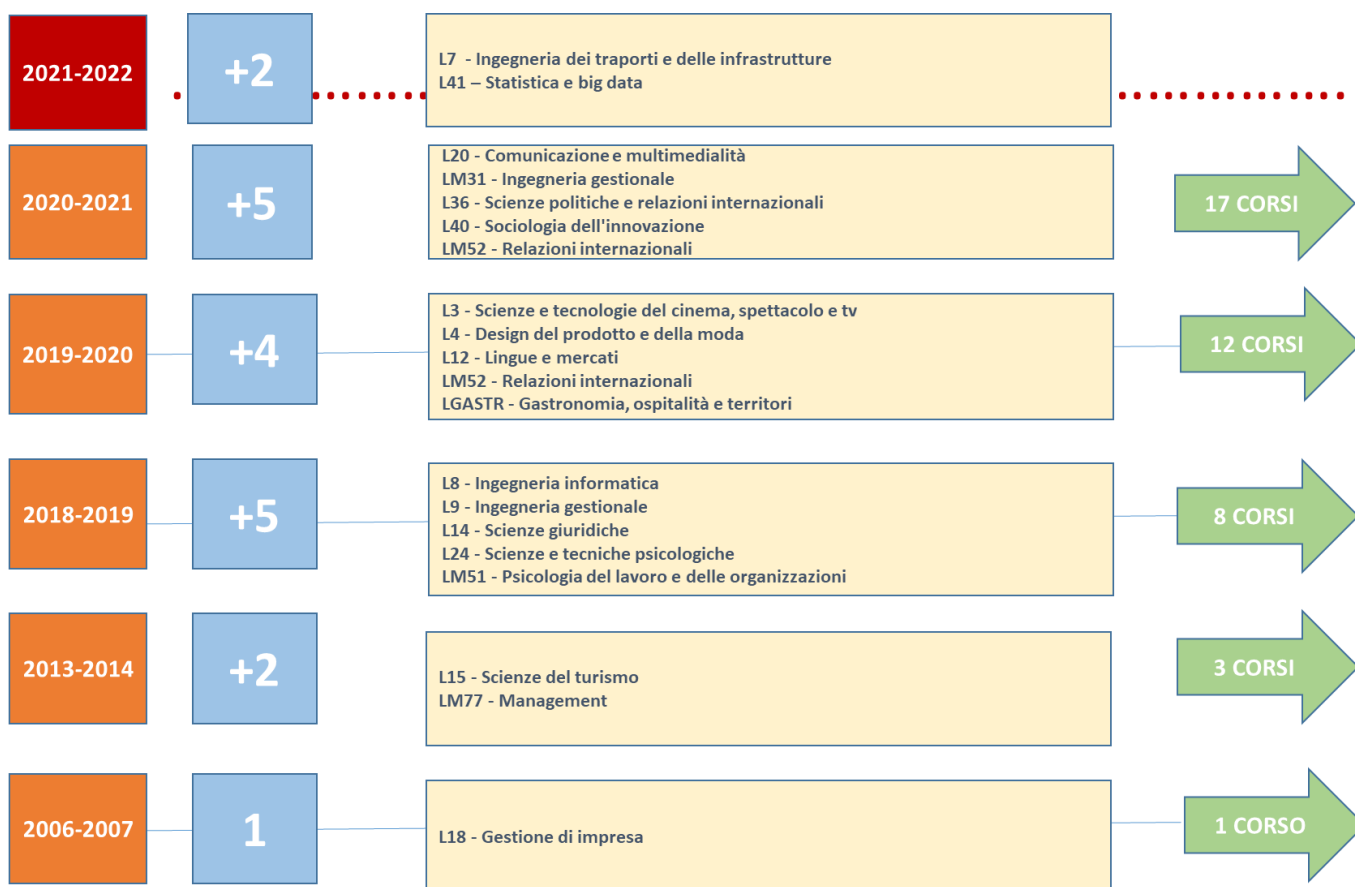
Universitas mira a formare giovani e non, collegati al mondo del lavoro ma anche a sensibilizzare all'interculturalità, e sposare la cittadinanza attiva e le tolleranze razziali.

Universitas si pone come centro dialettico e di contaminazione della persona, un ecosistema in cui gli studenti

possono trovare l'ambiente più favorevole per fertilizzare i propri sogni e le proprie aspettative. Un'Università che dialoga con i territori ed a vocazione internazionale, un'Università aperta alla democratizzazione dei saperi per offrire a tutti le stesse opportunità e prospettive.

Questi alcuni degli obiettivi raggiunti nell'ultimo triennio.

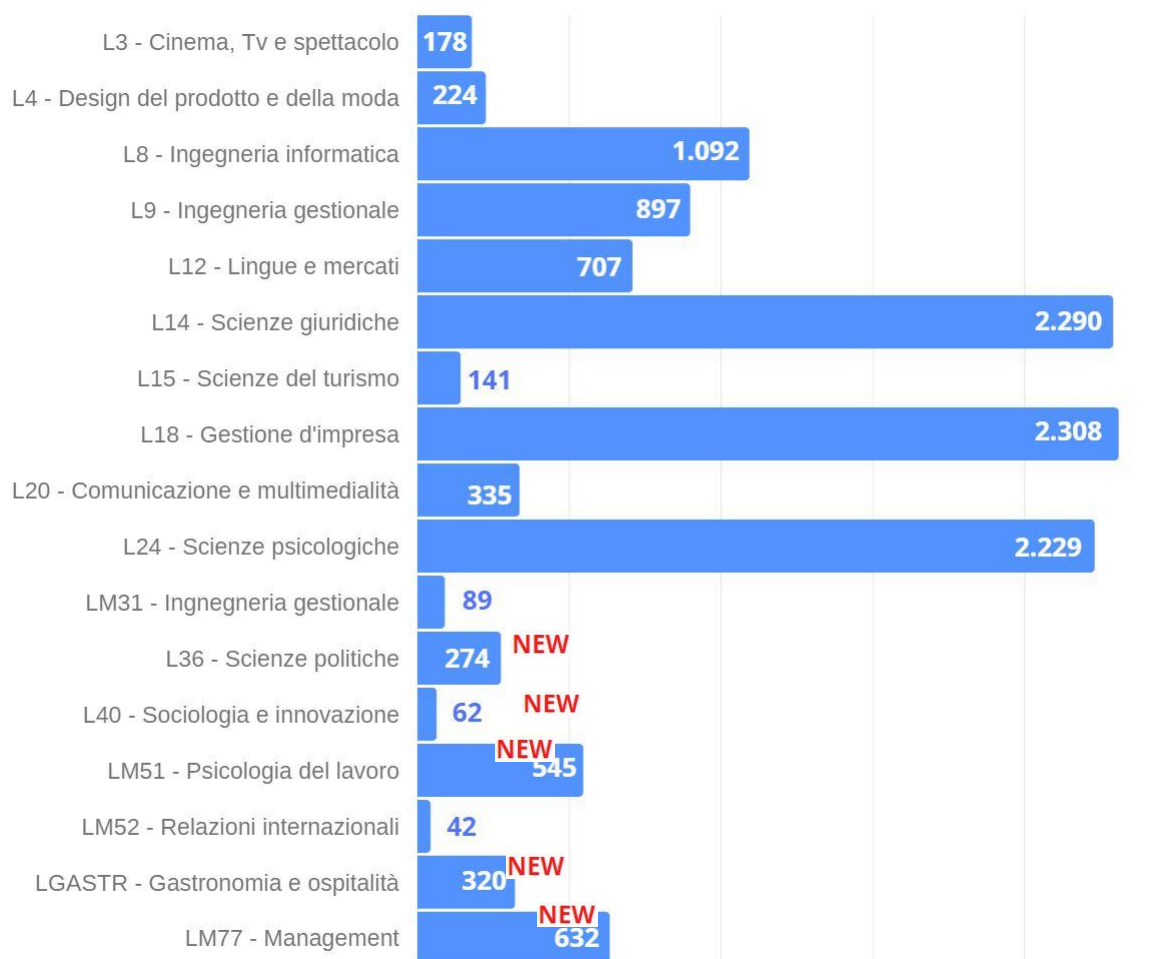
Di seguito rappresentazione della crescita del numero di Corsi di studio in Universitas Mercatorum negli anni e degli sviluppi progettuali in atto.



La tabella che segue dà conto dell'evoluzione degli iscritti rispetto ai corsi di laurea:

ANNO ACCADEMICO DI ATTIVAZIONE	CORSI DI LAUREA	ISCRITTI REGOLARI al 30/11/2020	
AA 2006/2007	L18 - Gestione di impresa	2308	2308
AA 2013/2014	LM77 - Management	632	773
	L15 - Scienze del turismo	141	
AA 2018/2019	L14 - Scienze giuridiche	2290	7053
	LM51 - Psicologia del lavoro e delle organizzazioni	545	
	L24 - Scienze e tecniche psicologiche	2229	
	L9 - Ingegneria gestionale	897	
AA 2019/2020	L8 - Ingegneria informatica	1092	1429
	L3 - Scienze e tecnologie del cinema, spettacolo e tv	178	
	L4 - Design del prodotto e della moda	224	
	LGASTR - Gastronomia, ospitalità e territori	320	
AA 2020/2021	L12 - Lingue e mercati	707	802
	L20 - Comunicazione e multimedialità	335	
	L36 - Scienze politiche e relazioni internazionali	274	
	L40 - Sociologia dell'innovazione	62	
	LM31 - Ingegneria gestionale	89	
	LM52 - Relazioni internazionali	42	
TOTALE		12.365	

Di seguito in dettaglio la rappresentazione della distribuzione della popolazione studentesca:

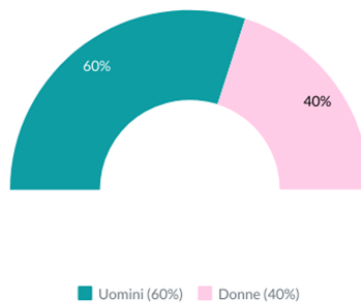


NEW: Corsi di studio attivati nell'anno 2020/2021

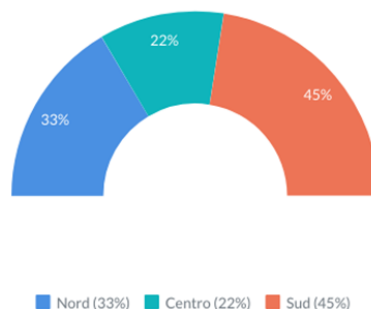
La robusta crescita della popolazione studentesca è da attribuire da un canto al consolidamento qualitativo dell'offerta didattica, dall'altro alla diversificazione della stessa in ambiti o con progettazioni innovative e attente alle condizioni di spendibilità nel mercato del lavoro. A ciò si aggiunge l'impulso dato alle iscrizioni dalla crisi pandemica.

Di seguito un'analisi delle studentesse e studenti iscritti a Universitas Mercatorum per Genere, Età e Area geografica di provenienza:

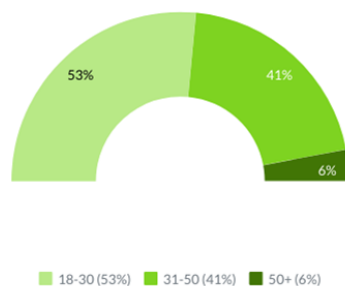
GENERE



TERRITORIO



ETA'



L'evoluzione di questi anni ha portato, rispetto al triennio che si è concluso, importanti cambiamenti nella popolazione studentesca:

- ❖ Ampliamento della componente femminile passata dal 32 al 40%;
- ❖ Crescita della provenienza centro Nord passata dal 19 al 33%;
- ❖ Diminuzione dell'età media degli studenti: la fascia 18-30 anni oggi è al 53% contro un 19% per centro del triennio precedente.

Infine una rappresentazione della crescita del corpo docente per Anno Accademico:

AA	RUOLI DI DOCENZA	NUMERO PER TIPOLOGIA	TOTALE
AA 2016/2017	PROFESSORE ORDINARIO	4	24
	PROFESSORE ASSOCIATO	4	
	PROFESSORE STRAORDINARIO	15	
	RICERCATORE	1	
AA 2017/2018	PROFESSORE ORDINARIO	4	26
	PROFESSORE ASSOCIATO	4	
	PROFESSORE STRAORDINARIO	17	
	RICERCATORE	1	
AA 2018/2019	PROFESSORE ORDINARIO	4	48
	PROFESSORE ASSOCIATO	12	
	PROFESSORE STRAORDINARIO	26	
	RICERCATORE	6	
AA 2019/2020	PROFESSORE ORDINARIO	5	76
	PROFESSORE ASSOCIATO	18	
	PROFESSORE STRAORDINARIO	48	
	RICERCATORE	5	
AA 2020/2021	PROFESSORE ORDINARIO	5	116
	PROFESSORE ASSOCIATO	32	
	PROFESSORE STRAORDINARIO	72	
	RICERCATORE	7	

Ai docenti sopraindicati e differenziati nei vari ruoli vanno aggiunti oltre 150 docenti a contratto. Si tratta di specialisti nelle differenti aree di studio e discipline, selezionati anche tra giovani studiosi con accreditato curriculum e tra esperti di alta professionalità, espressione del mondo delle imprese e delle istituzioni.

I docenti di prima e seconda fascia, con il piano di raggiungimento compiuto saranno 47 entro la fine del 2022, e al netto delle eventuali aperture di ulteriori corsi che si apriranno nel 2021/2022.

E' conseguentemente aumentato anche il personale tecnico amministrativo nella misura del 50%.

La tabella che segue dà conto dello sviluppo nel tempo dell'evoluzione della presenza di docenti a tempo indeterminato nelle aree CUN e della relativa presenza dei Settori Scientifico Disciplinari.

ANNO	AREA CUN	NUMERO SSD RAPPRESENTATI	SSD RAPPRESENTATI	
AI 31.12.2015	12	2	IUS/04; IUS/07	2 Aree CUN e 7 SSD
	13	5	SECS-P/01; SECS-P/07; SECS-P/08; SECS-P/09; SECS-S/03	
AI 31.12.2018	9	3	ING-INF/03; ING-IND/10; ING-IND/17	4 Aree CUN e 13 SSD
	11	3	M-PSI/03; M-PSI/07	
	12	2	IUS/04; IUS/07	
	13	5	SECS-P/01; SECS-P/07; SECS-P/08; SECS-P/09; SECS-S/03	
AI 30.11.2020	7	1	AGR/15	7 Aree CUN e 22 SSD
	9	4	ING-INF/03; ING-IND/10; ING-IND/16; ING-IND/17	
	10	2	L-ART/06 ; L-FIL-LET/14	
	11	3	M-PSI/03; M-PSI/07; M-GGR/02	
	12	5	IUS/01; IUS/04; IUS/07; IUS/09; IUS/10	
	13	6	SECS-P/01; SECS-P/07; SECS-P/08; SECS-P/09; SECS-P/10 SECS-S/03	
	14	1	SPS/08	

La significativa evoluzione del quadro delle risorse di docenza nel periodo 2016-2019 è cristallizzata nelle seguenti nuvole di presenza nelle quali sono riportate le dizioni delle principali discipline rappresentate in Ateneo.

E' il segno di una crescita quantitativa ma soprattutto qualitativa, indice di grande potenzialità dell'Ateneo.



La rappresentazione apre ad una visione pluridisciplinare dell'Ateneo anche in riferimento alle aree del Consiglio Universitario Nazionale nonché alle aggregazioni dei Settori dell' *European Research Council*.

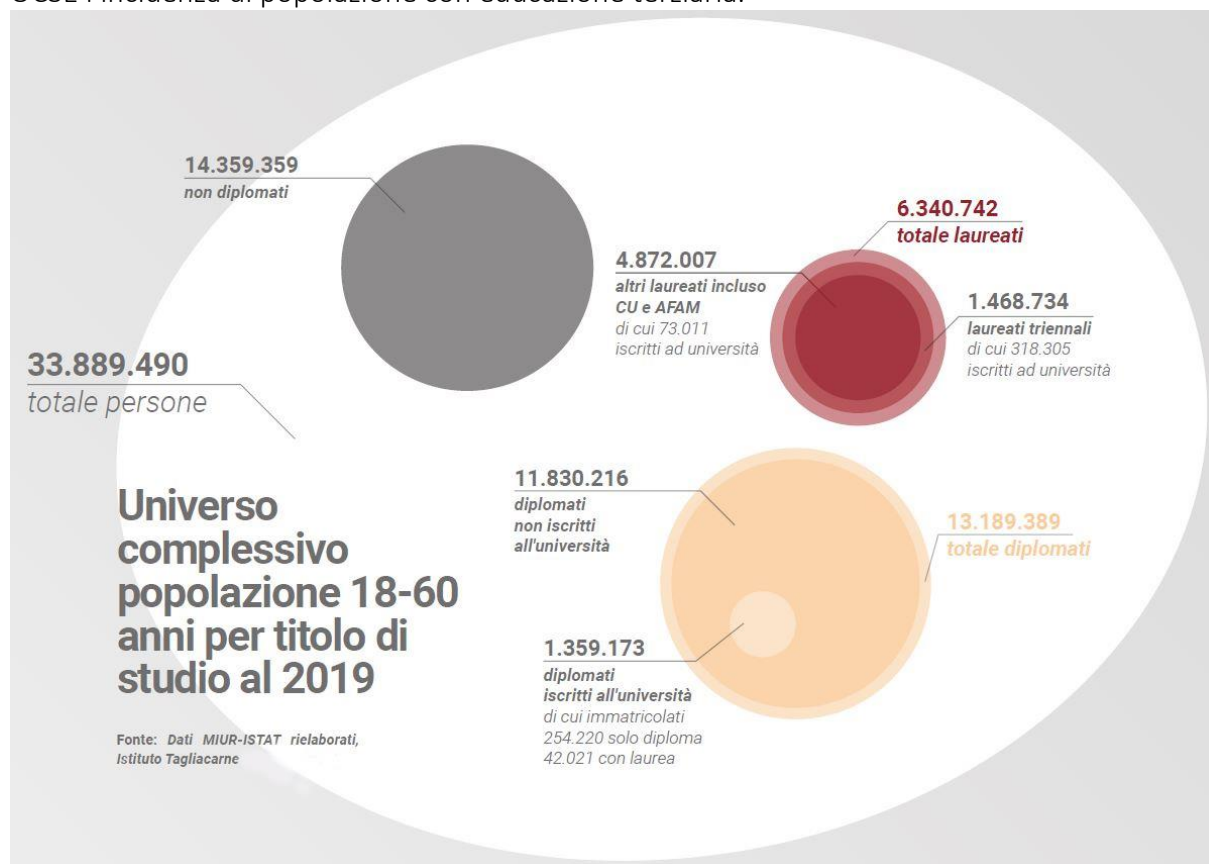
IL SETTORE *EDUCATIONAL*

La crescita del numero di studentesse e studenti di Universitas Mercatorum si inserisce in un contesto generale di evoluzione del settore *educational* di seguito rappresentato. La scelta dei corsi di nuova istituzione e le politiche d'Ateneo tengono conto di queste tendenze e stanno premiando le scelte e le direzioni intraprese.

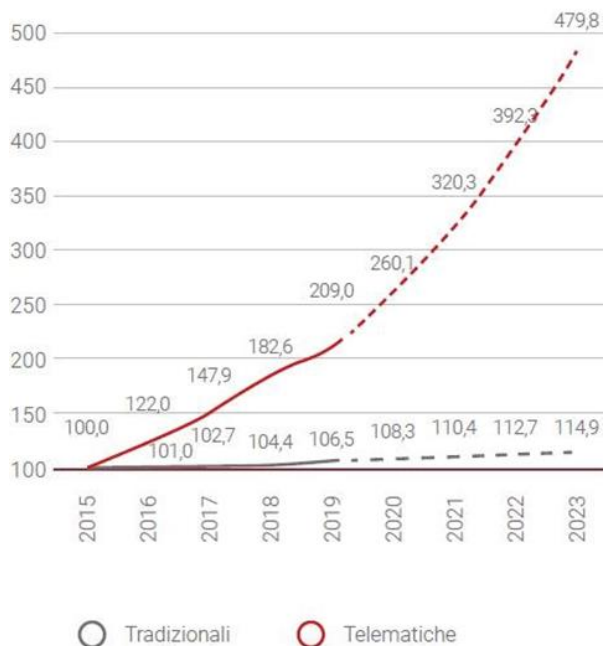
Lo scenario del settore *educational*, fondato sui dati MIUR-ISTAT, prende in considerazione il periodo 2018-2023. L'analisi è segmentata per le classi di età: 18-24, 25-34, 35-45, 46-60 anni, prendendo a riferimento la popolazione italiana Istat delle previsioni demografiche 2018-2065, per le quali viene effettuata una stima dei titoli di studio. L'approccio cerca di contemperare fonti e campi di osservazione non sempre coincidenti, che vedono da un lato i dati MIUR, e dall'altro i dati ISTAT che consentono di lavorare su profili di persone (e quindi possono cogliere le potenzialità di bacini oggi non coinvolti).

POPOLAZIONE E UNIVERSITÀ

I dati esposti, relativi alla popolazione tra i 18 a i 60 anni mettono chiaramente in luce il divario tra diplomati e laureati, confermando la conclamata esigenza di adeguare al livello dei Paesi OCSE l'incidenza di popolazione con educazione terziaria.



Altro dato che merita attenzione è la crescita esponenziale delle immatricolazioni nelle università telematiche dal 2019:



Dal 2019 stima immatricolazioni.

+20,6%

Telematiche

Annuo

+1,7%

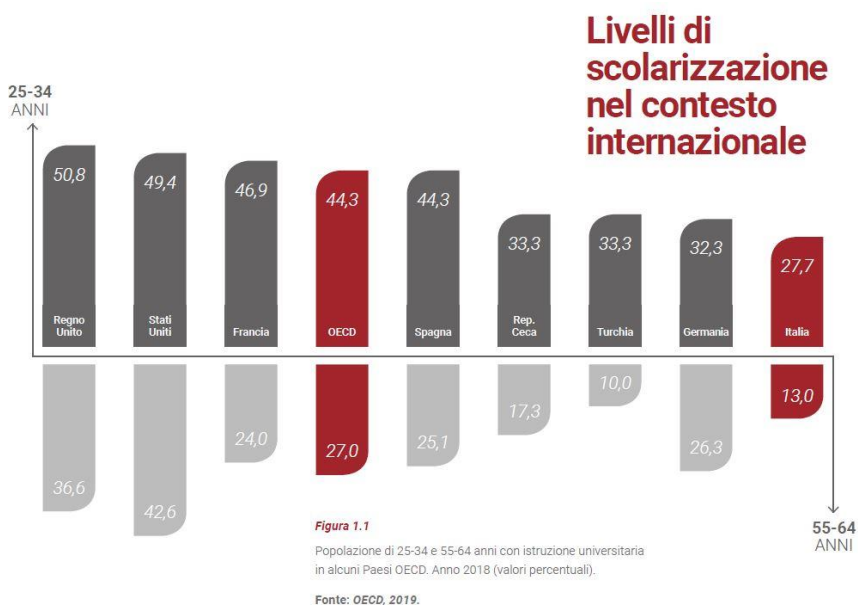
Tradizionali

Annuo (304mila in media)

Fonte: Dati MIUR-ISTAT rielaborati,
Istituto Tagliacarne

FORMAZIONE TERZIARIA NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

Il raggiungimento di più elevati livelli formativi è un obiettivo strategico: non a caso, infatti, la Strategia Europa 2020 è stata ideata e proposta ai Paesi membri dell'Unione con l'obiettivo di rilanciare, nell'arco di un decennio, l'economia del vecchio continente, rendendola "intelligente, sostenibile e solidale" con robusta sollecitazione alle attività formative.



L'Unione europea si è posta l'obiettivo di raggiungere entro il 2020 una quota di laureati fra la popolazione di 30-34 anni del 40,0%. Nel 2018 si è raggiunto il traguardo 27,8%, pur se con evidenti differenze di genere (nel 2018, 34,0% tra le donne e 21,7% tra gli uomini) (Eurostat,

2020a) e territoriali (nel 2018, distintamente per residenza, 32,5% al Nord, 29,9% al Centro e 21,2% al Sud) (Istat, 2020a). Si tratta di un risultato complessivamente positivo, ma che mantiene l'Italia ancora molto distante dagli altri Stati membri.

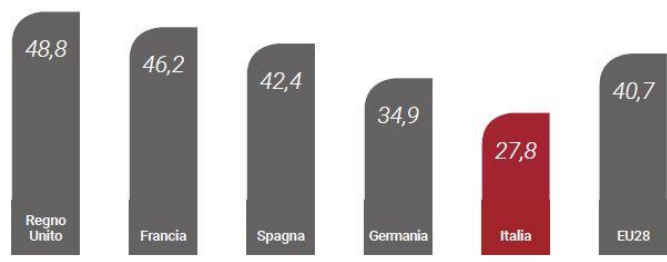


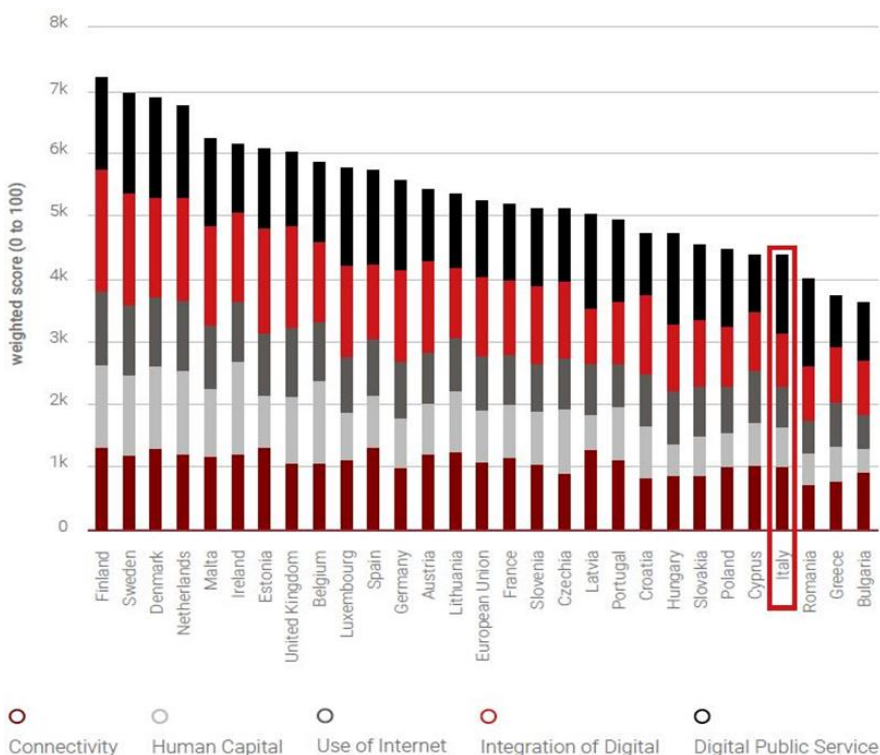
Figura 1.2

Popolazione di 30-34 anni con istruzione universitaria in alcuni Paesi europei. Anno 2018 (valori percentuali)

Fonte: Eurostat, 2020.

SOCIETÀ SMART E RITARDO DIGITALE

Lo sviluppo dell'alta formazione a distanza è certamente condizionato dal superamento del divario digitale che ancora contraddistingue ampi spazi della società italiana e che legittimamente si prevede ed auspica possa essere contrastato dagli attesi piani di ripresa post-pandemica. Il ritardo digitale del Paese è monitorato sulla base dell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (*Digital Economy and Society Index DESI*). Come noto si tratta di un indicatore complesso mediante il quale la Commissione Europea monitora il progresso digitale degli Stati membri dal 2014. Le relazioni relative ai dati DESI comprendono sia profili nazionali che capitoli tematici.



Fonte: Dati MIUR-ISTAT rielaborati, Istituto Tagliacarne

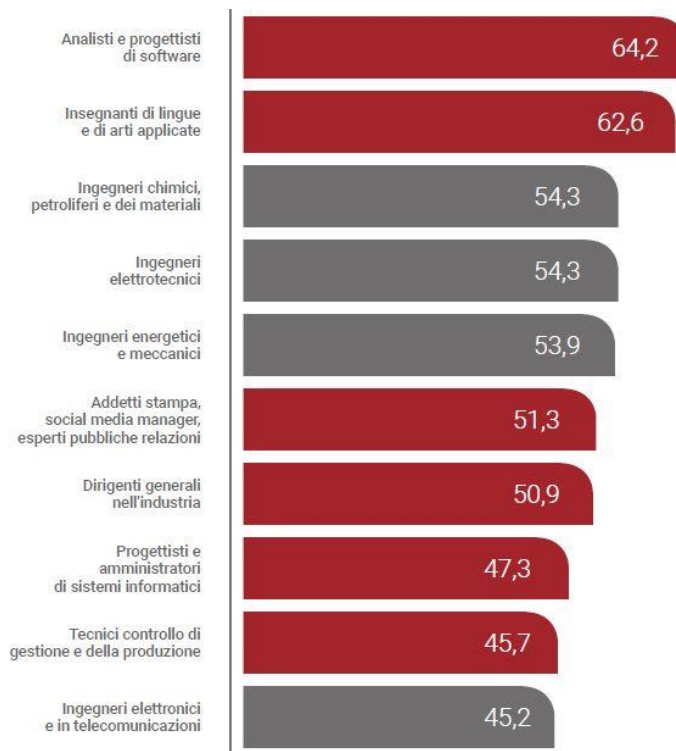
ANALISI FABBISOGNI DI OFFERTA FORMATIVA

Lo sviluppo delle attività formative di Universitas Mercatorum, anche in ottemperanza alle indicazioni governative fornite dall'ANVUR, è stato sempre realizzato tenendo conto di un'analisi dei fabbisogni e delle prevedibili richieste del mondo delle imprese oltre che dei fabbisogni del Settore Pubblico. L'analisi delle stime condotte da Excelsior Unioncamere, Almalaurea e Funzione Pubblica mettono chiaramente in luce come i profili di UM coincidono con quelle figure che vengono sinteticamente indicate come "introvabili":

Le professioni per le quali le imprese segnalano la maggiore difficoltà di reperimento di laureati (valori percentuali)



Area nelle quali l'Università Mercatorum interviene con l'erogazione di corsi specifici



LE CAMERE DI COMMERCIO E LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE DELL'ATENEO

L'Ateneo anche nella prospettiva di questo Piano Strategico intende cooperare con il **Sistema camerale come catalizzatore di processi di sviluppo territoriale**, come agente territoriale di innovazione, interagendo in modo sistemico e sinergico con le imprese e con gli altri attori del territorio. Un impegno costantemente rivolto ad accompagnare gli attori socioeconomici e i loro territori di riferimento in una dimensione di crescente competizione internazionale.

In questo senso la presenza di **Unioncamere**, attraverso la società *in house* **SiCamera s.r.l.**, costituisce una peculiarità di rilievo dell'Ateneo ed una leva progettuale interessante.

Anche in relazione a queste partnership, Universitas Mercatorum ha costruito una rete di contatti privilegiati tra l'Ateneo e le aziende presenti su tutto il territorio nazionale ed internazionale. La rete delle Camere di Commercio derivanti dalla riforma conta 60 istituzioni operanti sul territorio nazionale e **78 Camere presenti in 55 paesi** in tutto il mondo.

Con **140 uffici e circa 18.000 associati**, la qualificata rete di risorse umane di cui dispongono, le Camere di Commercio italiane all'estero offrono all'Italia un grande valore in termini di proiezione multilaterale e globale, avendo però salde radici nei diversi paesi in cui opera.

Da questo punto di vista Universitas Mercatorum può ritenersi un utile strumento nelle strategie formative per il **Made in Italy**, ancor più missione centrale nella attuale strategia di ripartenza in epoca post pandemica.

Questo **network** consente di avviare e consolidare anche i progetti d'internazionalizzazione avvalendosi del patrimonio di informazioni, conoscenze e contatti a disposizione e che è frutto del relativo radicamento sul territorio e del legame costruito nel tempo con le comunità d'affari e le istituzioni locali.

IL NETWORK E LE ALLEANZE

La direzione tracciata dal Consiglio Europeo di Lisbona oltre un ventennio fa ha indicato all'Unione Europea l'obiettivo strategico di sviluppare **un'economia basata sulla conoscenza**, più competitiva e dinamica, in grado di realizzare una crescita sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

La realizzazione di tale *mission* in Universitas Mercatorum si traduce in una serie di azioni volte alla valorizzazione e alla diffusione della conoscenza dell'Ateneo attraverso relazioni, attività ed eventi di ordine culturale, sociale e di divulgazione scientifica.

L'Universitas Mercatorum ha pertanto sviluppato nel tempo e continua a nutrire una serie di **relazioni strategiche** che hanno permesso l'attivazione di partnership identificabili in diverse tipologie a seconda della natura e delle finalità dell'interlocutore:

- ❖ Partnership con realtà istituzionali che si basano su interessi di natura culturale, scientifica e divulgativa;
- ❖ Partnership con enti e realtà produttive finalizzate soprattutto alla valorizzazione, all'incremento e al sostegno dell'aggiornamento professionale dei pubblici di riferimento;
- ❖ Partnership con il sistema formativo nazionale e internazionale al fine di intercettare e approfondire nuove tematiche legate alla ricerca scientifica e culturale.

Nel perseguimento dei propri fini statutari, l'Universitas Mercatorum ha dato vita ad una serie di **Academy**, in collaborazione con importanti partner nazionali, in particolare nel settore della rappresentanza, volte alla valorizzazione professionale degli imprenditori, dei lavoratori e del mondo professionistico in generale.

Tale attività è stata svolta e sarà ulteriormente sviluppata attraverso un processo di raccolta e di valutazione di dati che consenta l'individuazione delle attività formative necessarie, prendendo in considerazione:

- ❖ lo scenario di riferimento nel quale opera il *partner* e i maggiori cambiamenti intervenuti nel tempo;
- ❖ le caratteristiche strutturali e dinamiche interne ed esterne all'organizzazione del partner;
- ❖ gli obiettivi e necessità del *partner*;
- ❖ le competenze già esistenti;
- ❖ i metodi formativi a disposizione.

Universitas Mercatorum, grazie all'utilizzo della modalità telematica, è inoltre in grado di disegnare l'esperienza formativa sulla base delle esigenze del *partner*, attraverso **l'implementazione di portali di e-learning dedicati** che rendono la fruizione della modalità didattica ancor più efficace, efficiente, *user-friendly* e intuitiva.

L' intenso lavoro di relazioni ha portato alla costruzione di importanti esperienze formative, ad elevato impatto sociale ed economico, tra le quali si segnalano quelle maggiormente rappresentative:

- **L'Università delle imprese** in collaborazione con **Confcommercio Giovani Imprenditori**: un'offerta di servizi formativi a supporto della crescita personale e professionale degli imprenditori, dei lavoratori autonomi e dei professionisti del mondo del Commercio, dei Servizi, del Turismo, dei Trasporti e delle PMI;
- **Confassociazioni Corporate University**: un'offerta di servizi formativi a supporto del mondo delle professioni, dei lavoratori autonomi e delle **Associazioni Professionali**, con un catalogo corsi trasversale e un tavolo permanente con la Parti Sociali che dà vita a progetti formativi *tailor made* su impulso delle necessità delle singole categorie professionali;
- **UGL Academy** in collaborazione con **l'Unione Generale del Lavoro (UGL)**: un catalogo di corsi dedicati al mondo del lavoro, dal diritto del lavoro e della previdenza sociale alle relazioni industriali, ma anche focalizzata sulle sfide del settore (lo *smart working*, il telelavoro, il lavoro a distanza e la sicurezza sul lavoro al tempo del Covid);
- **Blu Academy** in collaborazione con il **Gruppo Bluvacanze**: un catalogo di corsi che mirano allo sviluppo delle competenze tecnico operative e soprattutto manageriali per lavorare nelle imprese turistiche, tali da rispondere alle sfide che il settore si trova ad affrontare e cogliere le opportunità future;
- **Gambero Rosso Academy** in collaborazione con il **Gambero Rosso**: un progetto di *Digital Education* e Consulenza Personalizzata per aziende, professionisti e appassionati del settore *food&beverage* che intendano migliorare le proprie competenze per il rilancio dell'ospitalità e della ristorazione italiana.

MISSIONE

Per il prossimo triennio si consolida la missione dell'Ateneo focalizzata sullo sviluppo del sistema economico, sociale, culturale alla base del quale si pone la crescita del capitale umano e la valorizzazione della conoscenza nei differenti contesti territoriali. Universitas Mercatorum punta all'innovazione nella didattica e nei percorsi formativi, guidando lo studente alla conoscenza diretta del mondo del lavoro con un occhio attento ai processi di innovazione tecnologica e sociale.

L'Ateneo vuole costruire un'istituzione di formazione e ricerca che declini una dimensione "artigianale" del proprio ruolo, che sia curiosa, generosa, eterodossa, e democratica negli accessi; che abbia a cuore lo studio e il lavoro, conosca i territori e le comunità, che accompagni e sostenga le imprese, che abbia la testa fra le nuvole, i piedi per terra, lo spirito di squadra.

Universitas Mercatorum, come istituzione di formazione e ricerca vuole garantire alle studentesse e 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.

La Missione di Universitas Mercatorum è centrata sullo sviluppo sostenibile, in sintonia con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, come principio guida di tutte le strategie politiche della Commissione europea, in particolare con quelle più prossime alla propria missione formativa.

OBIETTIVI DELL'AGENDA 2030 DI UNIVERSITAS MERCATORUM:



VISIONE E VALORI

La visione in cui si concretizza il progetto strategico di Universitas Mercatorum alla quale si dovranno ispirare e motivare tutte le componenti che coopereranno nel triennio, si fonda sull'idea di creare una comunità di riferimento nel mondo accademico della formazione a distanza in cui innovazione, creatività, responsabilità sociale concorrono insieme alla competitività dell'Ateneo ed al raggiungimento degli obiettivi.

La visione strategica è quella di creare un legame tra l'innovazione e il sapere accademico per offrire una formazione di qualità accessibile a tutti, in linea con i richiamati obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, avvalendosi di un corpo docente professionale, di collaboratori tecnici adeguati e motivati, di una organizzazione didattica efficiente e di un modello di piattaforma digitale in continua evoluzione. L'idea è rafforzare, consolidare e promuovere a percorsi accademici caratterizzati dall'innovazione, prendendo cura alle potenzialità di sviluppo imprenditoriale, alle strategie per la commercializzazione dei prodotti, all'implementazione di nuove forme di finanza in risposta all'emergere di bisogni di imprese e istituzioni.

La formazione a cui si fa riferimento si fonda sul riconoscimento della dimensione artigianale del ruolo di Universitas Mercatorum, quale istituzione di formazione e ricerca, che 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*. Un focus specifico della visione di Universitas Mercatorum si ritrova nel ruolo della conoscenza e della collaborazione negoziativa, come dimensione sociale costitutiva della cultura d'impresa, come meccanismo di fruttuosa interazione fra settori economici, ambiti territoriali e dimensioni civiche. Come più volte ricordato, Universitas Mercatorum, ritiene di poter svolgere un ruolo chiave nello sviluppo della società civile. Un'istituzione di ampio respiro, vocata non solo alla didattica e alla ricerca, ma anche alla messa a disposizione di beni e servizi alle imprese, alle istituzioni, in stretta collaborazione con le Camere di Commercio, utilizzando lo strumento dell'autonomia didattica e gestionale. Una vera autonomia funzionale alla formazione e allo sviluppo sostenibile.

Alla luce dello Statuto e sulla base di orientamenti espressi sulle politiche in vari documenti di Ateneo Universitas lavora per la tutela e il rafforzamento dei seguenti valori nel quadro della libertà di ricerca e di insegnamento:

- ❖ Centralità dello Studente
- ❖ Innovazione didattica e formativa
- ❖ Rispetto della dignità umana e rifiuto di ogni forma di discriminazione
- ❖ Inclusione sociale
- ❖ Promozione della circolazione delle idee e libero confronto
- ❖ Internazionalizzazione della ricerca e degli studi
- ❖ Integrazione con gli enti nazionali e con il tessuto imprenditoriale
- ❖ Promozione delle attività della Terza Missione.

ANALISI SWOT

Il posizionamento è uno dei passi centrali della programmazione strategica. Aiuta a comprendere la realtà entro cui l'organizzazione agisce, i vincoli esterni ed interni per proporre strategie ed azioni di miglioramento. L'elaborazione riportata nelle pagine seguenti è stata eseguita considerando sia i punti fondamentali individuati nella precedente programmazione (ed affrontati nel triennio 2018-2020), sia alcuni degli obiettivi dell'Agenda 2030. A tal fine è utile l'analisi SWOT di seguito riportata.

Strengths

- ✓ Meccanismi decisionali snelli
- ✓ Rete di relazioni diffusa ed efficace
- ✓ Attenzione significativa alla qualità
- ✓ Offerta formativa diversificata
- ✓ Presenza territoriale diffusa



Opportunities

- ✓ Innovazione digitale
- ✓ Migliore percezione delle Open University
- ✓ Capacità di progettazione in crescita
- ✓ Piattaforma proprietaria
- ✓ Sviluppo delle funzioni di placement

Weaknesses

- ✓ Modello organizzativo funzionale alla crescita da monitorare
- ✓ Integrazione tra ricerca e sperimentazione
- ✓ Migliore conoscenza dello studente

- ✓ Vincoli burocratici
- ✓ Uso improprio del modello di formazione a distanza

Threats

STRENGTH

<p>Meccanismi decisionali snelli. È il risultato della partnership pubblico-privata fortemente focalizzata sull'obiettivo della centralità della formazione nei processi di crescita della società. Strategie di sviluppo che investono la dimensione organizzativa e di processo e che riguardano l'investimento di risorse non solo finanziarie, ma di <i>policy</i> per attività didattica, di ricerca, di terza missione e di professionalità specifiche interne all'Ateneo. Ricadute positive in termini di didattica innovativa e coinvolgente che integra sapere accademico con esperienza del "fare" negli insegnamenti erogati.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Rete di relazioni diffusa ed efficace. Il partenariato con il Sistema Camerale Italiano e con Academy di istituzioni di rappresentanza (Confcommercio, Gambero Rosso, Artex solo per citarne alcuni) costituisce un punto di forza. Interagendo con la società e con il mondo delle imprese Universitas offre formazione a distanza al fine assicurando tempestive risposte in termini di formazione professionale, di promozione della crescita economica e sostenibile e diffuse opportunità occupazionali.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Attenzione significativa alla qualità nella formazione, nella ricerca e nella Terza missione. Uno degli elementi che caratterizza la didattica di Universitas Mercatorum è aver trasformato il formato asincrono in una esperienza didattica completa, che non si limita ad un indice tematico cui associare i materiali di riferimento ma che preserva e potenzia il percorso di apprendimento. Il modello si fonda sulla qualità della progettazione dei percorsi didattici da parte dei professori ed esperti della didattica multimediale per realizzare un equilibrio tra trasmissione del sapere ed esigenze dello studente.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Offerta formativa diversificata. Si coniuga l'eccellenza didattica con il linguaggio multimediale della rete, in un formato facilmente fruibile e coinvolgente. Ciò consente di realizzare la democratizzazione dei processi di apprendimento al di là dei saperi stereotipati e convenzionali, con la formula di successo qualità, inclusività, pervasività.</p>	<p>Obiettivo SDG</p>  
<p>Presenza territoriale diffusa. Valore significativo delle oltre 50 sedi di esame nelle Camere di Commercio. Universitas Mercatorum, oltre ad essersi dotata di infrastrutture resilienti che hanno consentito una formazione di qualità accessibile in tutto il territorio nazionale, conseguentemente all'emergenza pandemica, ha avviato il processo degli esami on line con effetti positivi in termini di sostenibilità ambientale e sociale.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 

OPPORTUNITIES

<p>Innovazione digitale. È l'elemento chiave delle strategie dell'inclusione, finalizzato all'ampliamento della platea studentesca. La digitalizzazione trascende la pura dimensione di servizio, per diventare elemento cruciale delle strategie trasformative delle università, a partire dalla ridefinizione dell'esperienza formativa e della rifunzionalizzazione dei percorsi didattici in chiave aperta al Digital e la promozione dell'innovazione.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Migliore percezione delle Open University. La chiusura forzata delle università per effetto della pandemia ha accelerato il processo di percezione della formazione a distanza. Si stanno ridisegnando i meccanismi della distribuzione del sapere in chiave più inclusiva e democratica, realizzando al tempo stesso, forme più incisive di integrazione tra formazione universitaria e trasformazione della didattica universitaria. Diffusione dei processi di contaminazione tra culture nella società in trasformazione.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Capacità di progettazione in crescita. Ciò grazie a reti, vissuto e competenze del personale docente e non docente e alla tradizione del sistema fondatore. La progettazione può essere declinata verso nuovi servizi, inedite linee di ricerca e innovative forme di contaminazione per le attività di Terza Missione</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Piattaforma proprietaria. Tale condizione consente continue sperimentazioni nei tre pilastri della gestione accademica potendo realizzare adeguamenti, sviluppo di nuovi servizi e azioni di trasferimento tecnologico in tempestiva sintonia con le trasformazioni in atto.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 
<p>Sviluppo delle funzioni di placement. Il sistema relazionale capillare e internazionale consente di sfruttare le reti di rapporti presenti per contribuire a colmare il <i>mismatch</i> tra domanda e offerta di nuove professionalità.</p>	<p>Obiettivo SDG</p> 

WEAKNESSES

Modello organizzativo funzionale alla crescita da monitorare. La rapida crescita delle studentesse e degli studenti e del corpo docente, unitamente all'ampliamento delle attività progettuali in partnership, implicano un adeguato monitoraggio dei processi didattici, organizzativi e di ricerca a supporto delle varie componenti accademiche. Il modello attuale con le sue peculiarità e potenzialità, può consentire un rapido adeguamento.

Integrazione tra ricerca e sperimentazione. L'assunzione in servizio nell'ultimo anno di oltre la metà del personale strutturato implica la necessità di rafforzare e mettere a regime una strategia di ricerca di Ateneo che possa valorizzare e accompagnare la crescita dei singoli ricercatori, contribuire alla progettazione di nuove linee di indagine integrando le attività di sperimentazione nei laboratori del sistema camerale già convenzionata e di altri reti convenzionabili.

Migliore conoscenza dello studente. I contenuti informativi e multidimensionali della piattaforma possono essere implementati ed ancor meglio utilizzati per la profilazione delle studentesse e degli studenti, l'identificazione dei relativi bisogni correlati agli stili di vita e l'adeguamento degli strumenti formativi.

THREATS

Vincoli burocratici. La copiosità della produzione normativa ivi compreso il ricorrente intervento modificativo, anche alla luce di rigide interpretazioni giuridiche, talvolta penalizzano la didattica telematica in una ottica conservatrice quando non autoreferenziale.

Uso improprio del modello di formazione a distanza. L'emergenza Covid ha costretto tutte le Università a trasferire on line le attività didattiche, dando vita tuttavia a forme di teleformazione o di comunicazione telematica sovente di carattere monodirezionale con ridotte possibilità di interazione docente/discente. La vera formazione a distanza necessita di metriche pedagogiche ben precise che vanno sempre mantenute e misurate ma accettate da tutto il sistema della formazione superiore.

LE NOSTRE PAROLE CHIAVE



LA MAPPA STRATEGICA DI UNIVERSITAS MERCATORUM

La mappa strategica è stata costruita, partendo dal posizionamento di Universitas Mercatorum all'interno della SWOT analisi e considerando sia i punti fondamentali della precedente programmazione sia alcuni degli obiettivi dell'Agenda 2030.



Ricerca

Obiettivi strategici

1. Crescita competenze scientifico-professionali
2. Qualità e produttività della ricerca
3. Infrastrutture a supporto della ricerca
4. Progetti nazionali e internazionali

Terza Missione

Obiettivi strategici

1. Trasferimento tecnologico e partnership
2. Sostenibilità sociale e ambientale
3. Divulgazione scientifica e culturale
4. Valorizzazione beni culturali, ambientali e del Made in Italy

Didattica

Obiettivi strategici

1. Acquisizione competenze specifiche per il mercato del lavoro
2. Innovazione didattica
3. Accessibilità agli studi
4. Strategie di internazionalizzazione
5. Coinvolgimento e servizi di supporto

DIDATTICA

(*)

OBIETTIVO 1

QUALITÀ DELLA DIDATTICA

PROMUOVERE LA QUALITÀ E L'INNOVAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1

Acquisizione competenze specifiche per il mercato del lavoro



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Progettazione di contenuti dei corsi di studio coerenti con le richieste mondo delle imprese e fabbisogni del settore pubblico	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisione dei contenuti dei programmi di studio dei tre corsi di laurea più longevi ❖ Eventuale disattivazione di corsi di studio di più ridotta attrattività ❖ Apertura entro il 2023 di almeno due nuovi corsi di studio sulla base dei fabbisogni del mondo del lavoro
Ampliamento di tirocini formativi per effetto dell'abbassamento dell'età delle studentesse e studenti iscritti	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sottoscrizione di almeno 100 convenzioni per tirocini privilegiando la distribuzione territoriale
Rafforzamento della funzione stabile di <i>job placement</i> : progetti di alternanza Università lavoro, dialogo tra Università e imprese	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nuova strutturazione Ufficio <i>placement</i> entro il 2021 ❖ Convenzione con una grande azienda per provincia attraverso le Camere di Commercio entro il 2022
Interlocuzione con il Mondo del Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Attivazione di un Comitato delle Parti Economiche e Sociali di Ateneo per il monitoraggio dell'efficacia dei corsi di laurea

(*) Nelle schede che seguono quando l'anno non è indicato si intende che l'obiettivo sarà raggiunto nel periodo di conclusione del Piano Strategico, quindi entro il 2023.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2

Innovazione didattica



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
<p>Modelli didattici innovativi In grado di personalizzare l'istruzione</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Completamento dei modelli di didattica innovativa sui 3 corsi del <i>Made in Italy</i> (Moda, Cinema e Gastronomia) ❖ Progettazione un modello di didattica innovativa per i corsi più "tradizionali" (materie giuridico-economiche)
<p>Piattaforma interattiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementazione della nuova piattaforma didattica
<p>Formazione docenti sulla Didattica interattiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Istituzione dei workshop con i docenti per la condivisione di idee e la tesaurizzazione delle metodologie per una didattica interattiva coinvolgente
<p>Rafforzamento della funzione di ascolto delle studentesse e studenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indagine annuale sulle studentesse e sugli studenti finalizzata allo sviluppo di nuovi servizi
<p>Sviluppo di Master e percorsi post laurea attenti alla domanda di formazione per la PA e le imprese</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creazione di almeno 5 <i>Academy</i> con Enti e associazioni per la formazione di nuove figure professionali entro il 2022 ❖ Attivazione di un Comitato delle Parti Economiche e Sociali di Ateneo per la progettazione del post laurea

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3

Accessibilità agli studi



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Politiche di orientamento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Istituzione di <i>Open Day</i> Universitari per ciascun corso di studio ❖ Orientamento negli Istituti di istruzione secondaria di secondo livello
Politiche di accoglienza	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nuova piattaforma accessibile ❖ Progettazione di un servizio di orientamento personalizzato
Funzione abilitanti della piattaforma	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ricevimento online dei docenti

OBIETTIVO STRATEGICO 1.4

Strategie di internazionalizzazione



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Rete di partnership internazionale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Progettazione di almeno un Master in lingua inglese con focus <i>Made in Italy</i> ❖ Sottoscrizione di almeno 20 convenzioni con Università estere per scambio studentesse e studenti e docenti ❖ Traduzione i Casi di Studio della Didattica Interattiva in inglese.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.5

Coinvolgimento e servizi di supporto



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
<i>Counseling di Ateneo</i>	❖ Erogazione di un servizio di counseling stabile per le studentesse e gli studenti
Digitalizzazione innovativa	❖ Nuove app in piattaforma con funzioni di servizi e utilities
Animazione Comunità Studentesca	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ampliamento della partecipazione delle studentesse e studenti nell'elaborazione e monitoraggio di processi formativi ❖ Implementazione della funzione "social" sulla piattaforma

RICERCA

OBIETTIVO 2

QUALITA' DELLA RICERCA

SOSTENERE LA RICERCA DI BASE E LA RICERCA APPLICATA PER AFFRONTARE LE GRANDI SFIDE

OBIETTIVO STRATEGICO 2.1

Crescita competenze scientifico-professionali



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Sviluppo e incentivazione della comunità professionale	❖ Contaminazione tra personale docente e non docente per la redazione delle call di ricerca
Creazione di sinergie tra docenti appartenenti a differenti aree disciplinari	❖ Pianificazione di almeno un progetto di ricerca multidisciplinare di Ateneo

OBIETTIVO STRATEGICO 2.2

Qualità e produttività della ricerca



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Mobilità internazionale	❖ Sviluppo dei progetti di mobilità Erasmus per il personale docente e non docente
Network internazionale	❖ Sviluppo di <i>partnership</i> mirate con Paesi ad elevato potenziale (es. Turchia, Egitto...)
Miglioramento dei valori della VQR	❖ Sostegno all'obiettivo di incremento del 20% di prodotti di fascia A dei docenti strutturati

OBIETTIVO STRATEGICO 2.3

Infrastrutture a supporto della ricerca



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
<p>Implementazione laboratori per la ricerca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ricognizione e attivazione di convenzioni (almeno 10) con laboratori accreditati nelle diverse discipline. Si prevede lo sviluppo di attività di ricerca applicata sia nei settori ingegneristici che in quelli tradizionali del Made in Italy ❖ Integrazione tra Spin Off Accademici e Laboratori. Almeno un progetto annuale ❖ Promozione di laboratori pluridisciplinari di missione per le scienze sociali e giuridiche.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.4

Progetti nazionali e internazionali



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
<p>Collaborazioni e attrazioni dei fondi di ricerca nazionali e internazionali</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Partecipazione ad almeno 20 Bandi di ricerca e Progetti Europei ❖ Attivazione di un laboratorio di scrittura multidisciplinare per lo sviluppo di uno stile di progettualità competitiva

TERZA MISSIONE

OBIETTIVO 3

QUALITA' DELLA TERZA MISSIONE

SVILUPPARE IL SOSTEGNO ALLA PROGETTUALITA' TERRITORIO E SVILUPPO DELLE ISTITUZIONI

OBIETTIVO STRATEGICO 3.1

Trasferimento tecnologico e partnership



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Imprenditorialità e cooperazione allo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizzazione di almeno 8 progetti di Academy entro il 2022 ❖ Sviluppo delle attività della Commissione di certificazione e conciliazione presso le PMI (incremento annuo del 10% delle conciliazione gestite)
Formazione professionalizzante e permanente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Accreditemento presso i principali Fondi interprofessionali ❖ Ampliamento del numero di aziende gestite (20%) ❖ Almeno un progetto permanente sulla diffusione del paradigma del <i>Life Long Learning</i> e dei <i>Reskills</i>

OBIETTIVO STRATEGICO 3.2

Sostenibilità sociale e ambientale



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Aumentare la presenza sul territorio	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Da 50 a 70 sedi in tutta Italia
Sostenibilità ambientale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incentivazione degli esami online e nella propria città di residenza per ridurre gli spostamenti
Creazione di una comunità accademica e collettività	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sviluppo del Progetto <i>Alumni</i>

OBIETTIVO STRATEGICO 3.3

Divulgazione scientifica e culturale



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Promozione della cultura	❖ Un progetto sui nuovi target di mercato (over 60, famiglie, meno abbienti)
Coproduzione di conoscenza e divulgazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Almeno 150+ eventi e convegni, anche mediante piattaforme virtuali, su tematiche di maggiore attualità ❖ Sviluppo di almeno due nuovi <i>contest</i> per la divulgazione scientifica

OBIETTIVO STRATEGICO 3.4

Valorizzazione beni culturali, ambientali e del *Made in Italy*



AZIONI	VALORI OBIETTIVO
Valorizzazione del Sistema Museale	❖ Partnership e almeno un progetto comune con un Museo nazionale
Valorizzazione dei Parchi nazionali	❖ Partnership e almeno un progetto comune con un Parco nazionale
Valorizzazione del Patrimonio bibliotecario	❖ Partnership e almeno un progetto comune con una Biblioteca nazionale
Valorizzazione del settore Cinema e spettacolo dal vivo	❖ Partnership e almeno un progetto comune con un operatore della produzione cinematografica e con un Teatro
Valorizzazione del settore Moda e Design	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Partnership e almeno un progetto comune con una azienda o un ente distintivo della Moda e del Design in Italia ❖ Realizzazione di prodotti formativi distintivi anche in lingua inglese sui temi del design e della moda ❖ Sviluppo di progetti comuni con i Poli Settoriali e i Consorzi di Produttori

