

***Piano Industriale***  
***2016 – 2018***

Cda del 12 luglio 2016  
Punto 3) OdG

## Indice

<b>0. GLI OBIETTIVI DEL PRESENTE DOCUMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. LE POTENZIALITÀ ANCORA INESPRESSE DI UNIVERSITAS MERCATORUM .....</b>	<b>4</b>
<b>2. LA NUOVA UNIVERSITAS MERCATORUM IN 10 PUNTI .....</b>	<b>5</b>
<i>PUNTO 1 . BRAND FORTE E “MISSIONE RICONOSCIBILE” .....</i>	<i>6</i>
<i>PUNTO 2 . DIDATTICA INTERATTIVA E APERTA A TESTIMONIANZE ESTERNE.....</i>	<i>7</i>
<i>PUNTO 3. POCHI CORSI DI LAUREA QUALIFICATI, COERENTI CON LA MISSIONE .....</i>	<i>8</i>
<i>PUNTO 4. NUOVI SERVIZI PER GLI STUDENTI PER GUIDARLI NEL MONDO DEL LAVORO .....</i>	<i>9</i>
<i>PUNTO 5. NUOVO CATALOGO PER LA FORMAZIONE POST-LAUREA E CONTINUA.....</i>	<i>10</i>
<i>PUNTO 6. INTERNAZIONALIZZAZIONE E SERVIZI FORMATIVI AGLI ITALIANI NEL MONDO .....</i>	<i>11</i>
<i>PUNTO 7. UNIVERSITAS NEL RUOLO DI ACADEMY PER LE AZIENDE.....</i>	<i>12</i>
<i>PUNTO 8. LABORATORIO DI RICERCA E INNOVAZIONE ANCHE PER IL SISTEMA CAMERALE....</i>	<i>13</i>
<i>PUNTO 9. 1500 STUDENTI NEL 2017-2018.....</i>	<i>14</i>
<i>PUNTO 10. EQUILIBRIO ECONOMICO E FINANZIARIO DAL 2017.....</i>	<i>15</i>
<b>3. LA STRATEGIA DI MARKETING E COMUNICAZIONE E GLI STRUMENTI .....</b>	<b>16</b>
<b>4. LE RISORSE ECONOMICHE .....</b>	<b>17</b>

## 0. GLI OBIETTIVI DEL PRESENTE DOCUMENTO

Il presente documento intende 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 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.**

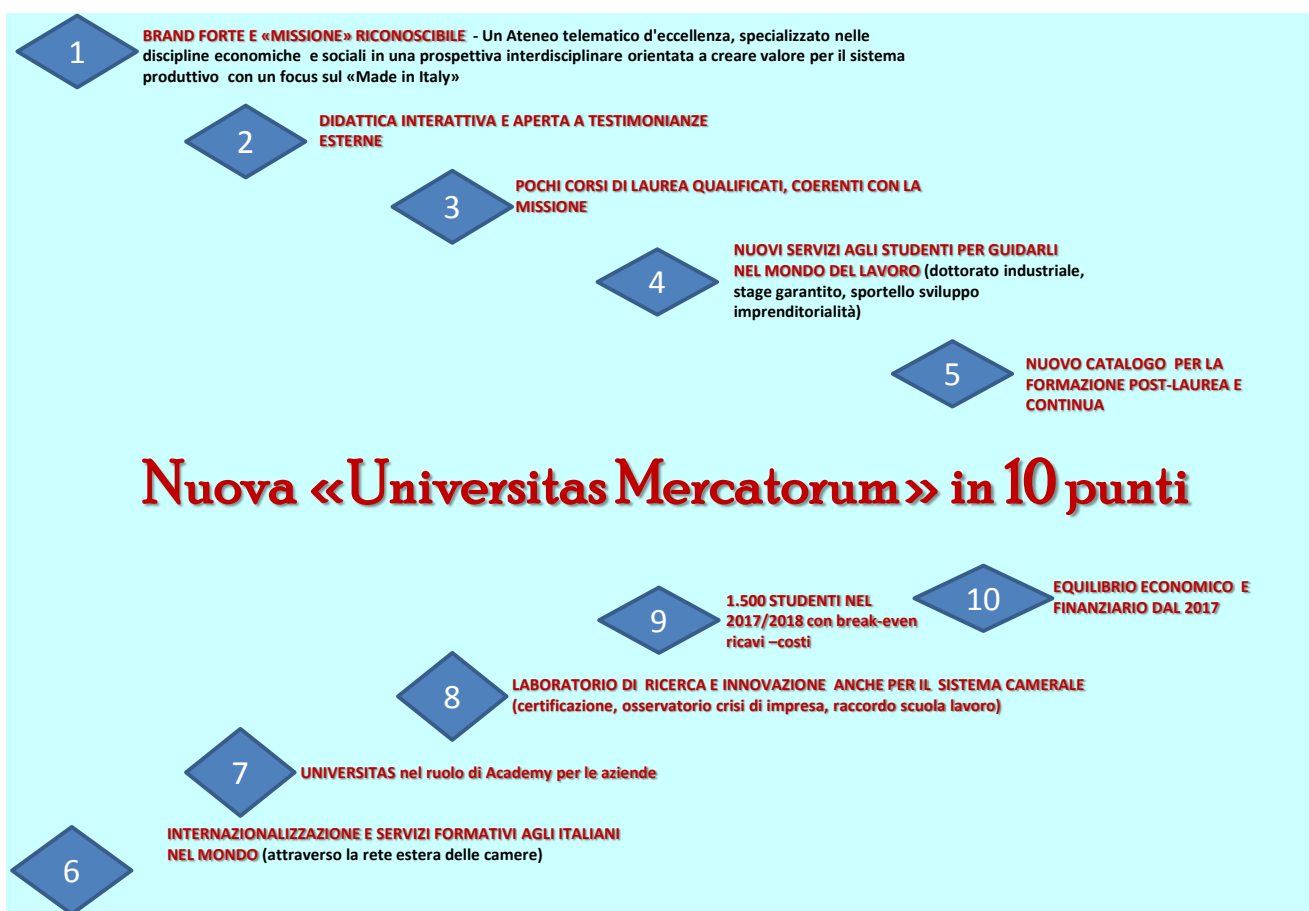
## 1. LE POTENZIALITÀ ANCORA INESPRESSE DI UNIVERSITAS MERCATORUM

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verifiche sempre positive prima del Ministero e poi dell'ANVUR in quanto abbina la modernità del mezzo di trasmissione con il rigore e la serietà dell'impostazione complessiva</li> <li>❖ Elevata qualificazione del corpo docente</li> <li>❖ Università che può davvero disporre, anche se ancora da esprimere pienamente, di un legame forte con i territori nazionali e internazionali e con le imprese</li> <li>❖ Buona performance nella ricerca e nella Terza Missione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Numero limitato di studenti</li> <li>❖ Assenza politica di marketing e comunicazione</li> <li>❖ Scarso coinvolgimento dei territori</li> <li>❖ Limitato numero di corsi di studio</li> <li>❖ Scarsissimi eventi e iniziative a forte richiamo</li> </ul>

## 2. 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.

### **Azioni**

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;
- l'erogazione della didattica in lingua inglese;
- 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.

## 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 (learn) con attività di lavoro concreto (Act)

#### Azioni

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. Infatti il decreto MIUR inviato alla Corte dei Conti per parere così recita: *"Al fine di rafforzare l'attrattività delle Università a livello internazionale e il collegamento con il mercato del lavoro, per i corsi di studio internazionali, nonché per gli altri corsi e comunque entro il limite pari al valore massimo tra 3 corsi di studio e il 10% dell'offerta formativa, è data la possibilità a ciascun Ateneo per gli anni accademici 2017/2018 e 2018/19 di utilizzare negli ambiti relativi alle attività di base o caratterizzanti, ulteriori settori scientifico disciplinari rispetto a quelli previsti dalle tabelle allegate ai DDMM 16 marzo 2007, che siano comunque presenti nelle tabelle di classi affini dal punto di vista disciplinare e nel rispetto degli obiettivi formativi della relativa classe"*.

### 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”).

#### **Azioni**

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 contempli 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.



## 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)

#### Azioni

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 industriale in convenzione con imprese. L'art. 11 del D.M 45/2013 stabilisce, nello specifico, che *"Le università' possono attivare corsi di dottorato, previo accreditamento ai sensi dell'articolo 3, in convenzione con imprese che svolgono attività di ricerca e sviluppo. Le università possono altresì attivare corsi di dottorato industriale con la possibilità di destinare una quota dei posti disponibili, sulla base di specifiche convenzioni, ai dipendenti di imprese impegnati in attività di elevata qualificazione, che sono ammessi al dottorato a seguito di superamento della relativa selezione"*.

## 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

#### Azioni

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 rivalutando 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 reclutamento.

## 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

#### **Azioni**

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.

## 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.

#### Azioni

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"*
  - > *Poter contare, oltre che sui corsi progettati ad hoc, anche sul ricco patrimonio di corsi già pronti di cui Universitas, quale Università del Gruppo Pegaso e del sistema Camerale, dispone.*
  - > *Contenere i costi trasformando le spese correnti in ampliamento del patrimonio aziendale*

## 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

#### Azioni

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.**

## 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

### **Azioni**

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.

## 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

### *Azioni*

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.

### 3. LA 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.



## 4. LE RISORSE ECONOMICHE

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

RICAVI	2016	2017	2018
Proventi per la didattica	450.000	3.060.000	4.000.000
Attività di ricerca e altri proventi	233.033	300.000	400.000
<b>A - TOTALE RICAVI</b>	<b>683.033</b>	<b>3.360.000</b>	<b>4.400.000</b>
<b>COSTI</b>			
Personale docente	914.443	1.000.000	1.200.000
Personale amministrativo	642.689	420.000	450.000
Costi per la ricerca	88.366	150.000	200.000
Sede e servizi	316.000	430.000	430.000
Promozione	500.000	800.000	1.000.000
Altri costi	253.270	300.000	300.000
Accantonamento rischi	20.000	40.000	50.000
<b>B -TOTALE COSTI</b>	<b>2.734.768</b>	<b>3.140.000</b>	<b>3.630.000</b>
<b>IMMOB - ONERI - IMPOSTE</b>			
Immobilizzazioni	10.500	15.000	2.000
Oneri finanziari	30.000	30.000	30.000
Imposte	80.000	120.000	150.000
<b>TOTALE C - IMMOB - ONERI - IMPOSTE</b>	<b>120.500</b>	<b>165.000</b>	<b>200.000</b>
D -PROVENTI STRAORDINARI	<b>2.186.303</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E - RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B-C+D)</b>	<b>14.068</b>	<b>85.000</b>	<b>570.000</b>

### Note di sintesi

- I dati relativi al 2016 coincidono con i valori del Bilancio Preventivo.
- I proventi per la didattica prevedono il target di:
  - 1700 studenti paganti competenza anno solare 2017 (costo medio di Euro 1.800 sia per i Corsi di Laurea che per i Master che hanno sempre una durata annuale) che sommano quindi i nuovi immatricolati e gli studenti già iscritti nelle Coorti precedenti;
  - 2.000 studenti paganti competenza anno solare 2018 (costo medio di Euro 2.000), anche qui come somma dei nuovi immatricolati e gli studenti già iscritti nelle Coorti precedenti.
- 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.