PARTE SECONDA: RISORSE E PROSPETTIVE

7. RISORSE FISICHE

L'Ateneo usufruisce attualmente, in uso esclusivo ed oneroso, di due piani dello stabile di Viale Regina Elena 295, comprendenti:
terzo piano, n. 14 stanze e due servizi igienici, per complessivi 450 mq circa; utilizzato per uffici amministrativi;
secondo piano, n. 9 stanze e due servizi igienici, per complessivi 330 mq circa; utilizzato per spazi per docenza, ricevimento studenti, sale riunioni, sale di registrazione;
piano terra, n. 1 aula magna, di 200 mq circa e 100 posti: utilizzata per conferenze, convegni, sessioni di esame e di laurea con disponibilità di 3 giorni a settimana.

A questi spazi si aggiungono 4 locali, concessi da Sapienza a titolo oneroso, in un'area sita al piano rialzato dell'edificio B di Viale Regina Elena 291, in cui sono collocati gli uffici di presidenza e riunioni del Consorzio Telma, di direzione dei Centri di Ricerca oltre agli uffici destinati alle attività del progetto STAR-ProBio vincitore di un bando Horizon 2020.

L'Ateneo utilizza correntemente anche ulteriori spazi (Aule San Pio X, via degli Etruschi) in locazione temporanea per le sessioni d'esame.
I suddetti spazi, considerata la popolazione studentesca, il personale docente e tecnico-amministrativo, sono attualmente insufficienti per il fabbisogno dell'Ateneo con sofferenze logistiche e organizzative sia per il personale docente che per quello tecnico amministrativo.

Da Luglio 2018 è stata proposta da Sapienza una nuova sistemazione, ubicata in un palazzo sito in Via Baglivi angolo Piazza Sassari, che verrebbe interamente destinato a Unitelma Sapienza, risolvendo in tal modo la maggior parte delle difficoltà logistiche ed organizzative ad oggi esistenti.
In tal modo resterebbe solo da risolvere il problema di disporre di una capiente e decorosa aula magna in cui poter sostenere gli esami finali di master e le tesi di laurea.
Tale soluzione rispetta il principio di essere una ubicazione "in house" con Sapienza, rafforzando lo stretto legame con essa, consente uno sviluppo delle attività didattiche multimediali, favorisce l'identità dell'Università, contribuisce ad una promozione del marchio e della visibilità dell'Ateneo.
Lo stabile in questione necessita di interventi di manutenzione e rifacimento di alcuni impianti e strutture, la cui quantificazione sarà possibile una volta completato l'iter amministrativo di concessione da parte di Sapienza.

LINEA DI INTERVENTO
Come precisato negli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'Anno 2019, l'ingresso nella nuova sede rappresenta un must di assoluta priorità per Unitelma, che dovrà essere perseguito con la massima determinazione e velocità.
Concluse le procedure ammnistrative documentali, fatte salvi eventuali richieste particolari derivanti dalle relative pratiche urbanistiche di autorizzazione lavori, l'iter programmato dei lavori sarà il seguente:

a. GESTIONE DELLE PRATICHE URBANISTICHE, DEFINIZIONE DEL CAPITOLATO, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEI LAVORI NELLA NUOVA SEDE IN VIA BAGLIVI;

MARIO DI MARCO NOTAIO IN ROMA SETTE

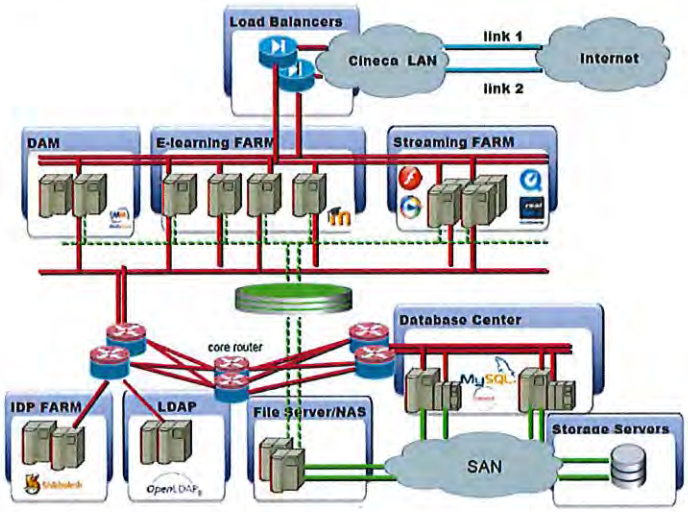
b. INDIVIDUAZIONE IMPRESE EDILI E IMPIANTISTICHE;
c. COMPLETAMENTO LAVORI;
d. COMPLETAMENTO DEL TRASFERIMENTO DEGLI UFFICI DA VIALE REGINA ELENA 295 ALLA NUOVA SEDE;

Parallelamente alla gestione dei lavori dovranno essere specificate le clausole relative ai servizi che Unitelma intenderà usufruire da Sapienza nella conduzione ordinaria dell'edificio, oltre alla soluzione del già citato problema relativo alla disponibilità di aule per esami e tesi di laurea.

8. RISORSE TECNOLOGICHE

Infrastruttura di Ateneo dedicata alle attività formative

Dal punto di vista architetturale, il servizio di e-learning si basa su un'infrastruttura a 2 livelli costituita da una farm di application server di front-end e da un back-end DB basato su MySQL. La farm di front-end è costituita da server che erogano il servizio in bilanciamento di carico. L'accesso al servizio da parte degli utenti è garantito da percorsi di rete ridondati sia il livello di rete locale che geografica. L'architettura dell'infrastruttura ha caratteristiche di affidabilità e scalabilità per il numero Client impegnati. Nella immagine che segue si riporta il quadro d'insieme di tale infrastruttura, che comprende sistemi di sviluppo e test con caratteristiche del tutto analoghe ai sistemi utilizzati per la produzione.



Tutti gli elaboratori sono alloggiati nella sala macchine CINECA, in locali dotati di impianto di condizionamento, doppio circuito di alimentazione, gruppo di continuità e generatore elettrico. Viene eseguito un backup giornaliero automatico di tipo incrementale con schedulazione automatica pilotata dal server, attraverso l'infrastruttura di backup CINECA basata su Tivoli Storage Manager. I sistemi sono costantemente monitorati da sistemi automatici H24. Viene implementato il monitoraggio automatico della connettività Internet e dei principali servizi applicativi con disponibilità del sistemista e intervento garantito da presidio on-site durante il

normale orario d'ufficio. Viene garantito l'intervento entro 4 ore lavorative dalla chiamata nel caso di malfunzionamenti che compromettano le funzionalità del sistema. CINECA fornisce ad Unitelma Sapienza un supporto di secondo livello per la risoluzione dei problemi sull'utilizzo della piattaforma mediante l'impiego di una coda del sistema di trouble ticketing (TTS).
Il servizio di e-learning viene erogato a Unitelma dal Cineca in modalità ASP, così da usufruire delle competenze e delle risorse informatiche del più potente centro di elaborazione dati italiano, senza dover gestire l'infrastruttura di sistemi e applicativi. Il servizio è basato sulla piattaforma open source Moodle, potenziata da una quantità considerevole di moduli aggiuntivi, con diverse possibilità di personalizzazioni per l'Ateneo ed integrazione con gli altri elementi del sistema tecnico-informatico (Segreteria Studenti, Contabilità, Risorse Umane, ecc.).

I servizi
Il funzionamento dell'ateneo telematico comporta dal punto di vista della tecnologia:
a) l'allestimento e l'aggiornamento tecnologico delle sale di registrazione (attualmente 4);
b) continuo sviluppo delle applicazioni inerenti alcune funzioni per la carriera dello studente (es. prenotazioni appelli, visualizzazione piani di studio, fascicolo elettronico dello studente) ecc.;
c) monitoraggio e consolidamento del sistema informativo e traffico telefonico in entrata con i fruitori del servizio di orientamento, contact center e segreteria curricolare studenti (circa 30.000 telefonate/anno);
d) analisi costante dei processi interni, al fine di individuare possibili interventi di semplificazione e digitalizzazione;

Il Consorzio Cineca ad oggi fornisce e gestisce 6 tra piattaforme e servizi, tra di loro interconnessi:

1. ESSETRE, piattaforma per la gestione della carriera amministrativa e curricolare dello studente;
2. MOODLE, piattaforma per la gestione della didattica on line;
3. UGOV, piattaforma per l'interfacciamento diretto con i servizi di tesoreria e pagamento iscrizioni;
4. TITULUS, servizio per la gestione dell'archivio corrente dei documenti in ingresso ed uscita;
5. CONSERVA, servizio di conservazione sostitutiva di documenti digitali, quali verbali, fatture elettroniche, registro di protocollo;
6. il Portale in internet in italiano di Unitelma Sapienza.

Il servizio reso da Cineca, se da un lato garantisce l'affidabilità "H.24" del sistema e consente di avere a portata di mano soluzioni gestionali adottate da gran parte degli atenei italiani, dall'altro risulta non essere confacente con le esigenze di Unitelma Sapienza per quanto riguarda la rapidità dei tempi di risposta e la possibilità di avere un unico referente quale interfaccia tecnica con il fornitore.
Oltre a ciò i prezzi applicati per soluzioni personalizzate e la tipologia di contratto applicato non rispondono pienamente alle esigenze di un ateneo di ridotte dimensioni e di natura privatistica quale è Unitelma.
A quanto sopra si aggiunge la convenienza per Unitelma di adottare strategie di sviluppo dei sistemi informativi e informatici coerenti e facilitanti il rapporto con le soluzioni scelte da Sapienza e in particolare da Infosapienza.

Nel corso del triennio saranno quindi esaminate alternative ai sevizi modulari offerti da Cineca, al fine di soddisfare le richieste e le aspettative sopradescritte.

Un'ulteriore annotazione riguarda la presenza sul web di due siti di Unitelma Sapienza, uno in italiano e istituzionale, l'altro in lingua inglese espressamente dedicato agli studenti stranieri con la possibilità di una gestione tramite e-commerce delle iscrizioni, regolate attraverso pagamenti effettuati non tramite MAV, come per gli studenti italiani, ma, al fine di agevolare e semplificare le operazioni, tramite carta di credito. Su quest'ultimo sito sono presenti i corsi erogati in lingua inglese.

In questo ambito sono previste le seguenti azioni.

LINEA DI INTERVENTO 1.
Progettazione degli impianti e delle attrezzature che dovranno essere collocati nelle nuove sale di registrazione in Via Baglivi, con cui garantire la implementazione di prodotti formativi multimediali in linea con i modelli innovativi di E-learning adottati dall'Ateneo.

LINEA DI INTERVENTO 2.
Predisposizione, in termini di costi-benefici, di una alternativa tecnica al servizio modulare offerto da Cineca, iniziando l'analisi sulla fornitura dell'assistenza e gestione del Portale di Ateneo e della piattaforma MOODLE.

LINEA DI INTERVENTO 3.
Procedere alla unificazione dei due siti web di Unitelma, analizzando, da un punto di vista economico e tecnico, la possibilità di introdurre in maniera estesa sistemi di pagamento tramite carta di credito. Il nuovo sito dovrà prevedere versioni in più lingue, essere in linea con i recenti requisiti di privacy e accessibilità, consentire azioni di web marketing secondo quanto definito dal Piano di Comunicazione adottato dall'Ateneo.

LINEA DI INTERVENTO 4.
Potenziamento della piattaforma MOODLE ed ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse in essa contenute, rendendola adeguata alle esigenze sottese all'adozione di nuovi modelli di E-learning.

LINEA DI INTERVENTO 5.
Far adottare dai docenti con interventi formativi pratici e sul campo e ottimizzare le potenzialità d'uso del nuovo format di registrazione di lezione digitale denominato "Kaltura", recentemente introdotto da Cineca in sostituzione del precedente sistema L2L.

LINEA DI INTERVENTO 6.
Creare e mantenere un gruppo di lavoro permanente con Infosapienza, composto per parte Unitelma, dal responsabile dell'"Area sistemi informativi, informatici e commerciali", tecnici interni, un docente esperto nella materia, Scopo di tale gruppo è la definizione di scenari tecnologici futuri e strategie di sviluppo dei sistemi informatici dell'Ateneo, coerenti con le attività formative da realizzarsi con Sapienza e con il processo di internazionalizzazione promosso dall'Ateneo, vagliando le possibili scelte ICT dell'Ateneo, anticipando future problematiche e soluzioni sostenibili.

LINEA DI INTERVENTO 7.

MARCO DI MARIO NOTAIO SEPE

Far confluire in CONSERVA le tesi digitali, le domande di immatricolazione on-line ed altra documentazione nativa digitale che verrà prodotta dall'Università.

LINEA DI INTERVENTO 8.
Analizzare, testare ed adottare un software che consenta la sottotitolazione automatica in lingua delle video lezioni prodotte dall'Università

LINEA DI INTERVENTO 9.
Migliorare la gestione del fascicolo elettronico dello studente, previsto dalle linee guida dell'Università digitale emanate dal MIUR nel 2012.

LINEA DI INTERVENTO 10.
Studio per la realizzazione di un sistema di CRM per la gestione di un Data Base integrato per le esigenze dei servizi di Customer care, orientamento, promozione, segreteria studenti.

9. Risorse Umane: Personale Docente

Il corpo docente dell'Università degli studi di Roma Unitelma Sapienza afferisce a un unico Dipartimento, il Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche, di cui fanno parte 34 docenti strutturati: 8 professori ordinari, 9 professori associati (di cui 2 con abilitazione al ruolo di professore di prima fascia) e 17 ricercatori. Tra i ricercatori, 13 sono a tempo determinato e, tra questi ultimi, 7 hanno conseguito l'abilitazione scientifica nazionale al ruolo di professore di seconda fascia.
Il corpo dei docenti strutturati, soprattutto se messo in relazione con gli altri Dipartimenti italiani, è particolarmente giovane.
L'Università annovera anche dei **professori straordinari** a tempo determinato (attualmente in numero di 11), con incarico annuale e scelti tra ex professori universitari di chiara fama, esponenti riconosciuti in ambito di ricerca scientifica.
I docenti strutturati (professori ordinari, professori associati e ricercatori) sono reclutati in ossequio a quanto previsto dalla normativa nazionale in materia.
Il considerevole apporto del personale qui indicato consente, quanto all'attribuzione a docenti di ruolo degli incarichi di insegnamento nei Corsi di Laurea che afferiscono al Dipartimento, di porre Unitelma Sapienza in prima fila nel panorama italiano delle Università telematiche.
L'aver mirato al consolidamento della struttura scientifica dell'Università attraverso la copertura degli incarichi mediante personale docente di ruolo, l'elevato livello scientifico del corpo docente, selezionato sulla base della severa osservanza delle regole normative in materia di reclutamento di docenti universitari, anche in virtù delle risorse che l'Ateneo ha inteso costantemente destinare ai fondi per la ricerca, ha posto le basi per il conseguimento di prestigiosi risultati, tra i quali la partecipazione, con il ruolo di capofila, a progetti nazionali ed internazionali che hanno ottenuto considerevoli finanziamento e il buon posizionamento dell'Ateneo nella graduatoria delle 49 Università che hanno dovuto presentare meno di 100 prodotti di ricerca. In specifici settori disciplinari sono state raggiunte le prime posizioni in graduatoria.
Al corpo docente di ruolo, si aggiungono, per i Corsi di Laurea, 30 docenti con contratto annuale. Notevolmente maggiore è il numero dei docenti che contribuiscono alla didattica per i Master e per i Corsi di formazione.

Unitelma Sapienza ha contratti con 35 tutor disciplinari che seguono gli studenti dei Corsi di Laurea, dei Master e dei Corsi di formazione.
Per il personale docente di ruolo sono previsti degli incentivi di carattere economico, in base ai risultati raggiunti in relazione alle attività di ricerca, di didattica e gestionali.
Al personale docente sono rivolti precisi obiettivi di ricerca e di didattica, previsti dalla disciplina regolamentare interna e dai modelli didattici approvati nei competenti Organi di Ateneo.
Con Sapienza Università di Roma sono stati attivati di 3 corsi di laurea interateneo:
Corso di laurea triennale in Informatica;
Corso di laurea triennale in Scienze e Tecniche Psicologiche;
Corso di laurea magistrale in Classical Archaeology.

Obiettivi
L'Ateneo persegue l'obiettivo di **rendere sempre maggiormente stabile il proprio corpo docente.** Si intende far in modo che ciò avvenga mirando, tra l'altro, alle seguenti finalità:
- **incrementare il livello di attrattività** dei Corsi di Laurea, dei Master e dei Corsi di formazione, mediante la programmazione di impegni didattici duraturi volti a valorizzare l'esperienza in ambito di e-learning;
- attuare **logiche premiali** a favore dei docenti che abbiano manifestato maggior impegno nello svolgimento degli incarichi loro affidati dai competenti Organi accademici;
- valorizzare i **modelli di ricerca** in settori specifici su cui l'Ateneo abbia ottenuto risorse che consentono di rendere stabile un peculiare apporto scientifico mirato.
In questa direzione, si intende agevolare le **progressioni di carriera** sulla base della rilevanza del profilo scientifico del docente, della coerenza del profilo scientifico del professore di seconda fascia o del ricercatore a tempo indeterminato con il settore scientifico disciplinare di riferimento, dell'esperienza e dell'impegno del professore di seconda fascia o del ricercatore a tempo indeterminato nell'insegnamento in modalità e-learning.
Si intende osservare, anche al fine di determinare un ordine di priorità, **criteri preferenziali** relativi: alla previsione del settore scientifico disciplinare dall'ordinamento didattico di uno o più Corsi di Studio attivi nell'Ateneo; alla mancanza presso l'Ateneo di altro docente di ruolo, ricercatore o professore, di prima o seconda fascia, incardinato nello stesso settore scientifico disciplinare, tenuto conto del carico in termini di CFU degli insegnamenti attivi nei CdS nel settore e dell'eventuale esigenza di ricerca nello stesso settore manifestata dagli Organi accademici competenti; alla maggiore anzianità di servizio presso l'Ateneo; all'impegno profuso nello svolgimento degli incarichi affidati presso l'Ateneo, in base a valutazione effettuata dal Senato accademico; alla particolare importanza strategica per l'ordinamento didattico di uno o più Corsi di Studio attivi nell'Ateneo del settore scientifico disciplinare di riferimento; all'eventuale priorità temporale del conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale rispetto ad altri.
Quanto sopra si inquadra nella prospettiva di rendere percentualmente preponderante, nell'ambito del corpo docente, il novero dei docenti di ruolo a tempo indeterminato, limitando progressivamente l'apporto di personale a contratto annuale.

In relazione a quanto sopra sono previste le seguenti azioni.

LINEA DI INTERVENTO 1.

Provvedere all'**upgrading dei docenti interni** che hanno conseguito l'abilitazione scientifica nazionale e che siano considerati dall'Ateneo meritevoli della progressione, entro i limiti di bilancio che di anno in anno vengono stabiliti.

LINEA DI INTERVENTO 2.
Emissione, entro i limiti di bilancio che di anno in anno vengono stabiliti, di **bandi di valutazione comparativa** per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato da destinare ai settori in cui si riscontra un carico didattico notevole, tale da rendere altrimenti necessario il reclutamento di docenti con contratto annuale.

LINEA DI INTERVENTO 3.
Emissione di bandi di valutazione comparativa per il reclutamento di **ricercatori a tempo determinato** da destinare a settori attualmente affidati a docenti a contratto annuale.

LINEA DI INTERVENTO 4.
Valorizzazione di partnership che consentano il **finanziamento di posizioni in organico** in settori in cui si riscontra un carico didattico notevole o in settori attualmente affidati a contratto annuale.

LINEA DI INTERVENTO 5.
Monitorare il **contributo effettivamente fornito dai professori straordinari,** in modo da prevedere il rinnovo del contratto nei casi in cui sia funzionale a specifiche esigenze scientifiche, con primario riferimento a quelle che riguardano la valutazione della qualità della ricerca dei docenti dell'Ateneo.

LINEA DI INTERVENTO-6
Favorire la partecipazione al governo dell'Ateneo esercitando, da parte del Rettore, il potere di delega ,al fine di distribuire all' interno dell' Ateneo compiti e ruoli.

10. Risorse Umane: Personale Tecnico Amministrativo

L'attuale struttura del PTA e l'organico ad oggi presente sono descritti nei documenti allegati al presente piano:

1. relazione al bilancio previsionale (All. 1);
2. documento di riorganizzazione - struttura tecnico amministrativa (All.2);
3. nuovo organigramma con schede descrittive delle competenze (All.3)

presentati al CdA di Unitelma del 20 dicembre 2018, data in cui è stato approvato il bilancio previsionale 2019 da cui conseguono gli investimenti operati in risorse umane.
In tali documenti sono altresì descritte le logiche di sviluppo e le carenze, con le conseguenti necessità di ricoprire ruoli e funzioni deficitari, nonché gli assunti alla base di molte considerazioni contenute nel presente documento.

L'attenzione nel prossimo triennio, infatti, da parte dell'Ateneo dovrà essere rivolta soprattutto ad attuare modalità organizzative a supporto efficace di una offerta didattica in grado di incrementare significativamente i ricavi, onde raggiungere un fatturato che consenta di garantire la corretta sussistenza dell'Università, realizzando le strategie e gli obiettivi affidatile dai soci proprietari.

Con l'insediamento del nuovo Rettore si è reso utile prevedere un periodo transitorio in cui sperimentare un nuovo assetto organizzativo che interpretasse con più aderenza i criteri

approvati sempre dal CdA in data 20 dicembre 2018, in base a quanto previsto da statuto artt. 12 e 24, e precisamente:

a. migliorare il flusso informativo interno
b. aumentare l'autonomia decisionale
c. ridurre i tempi di risposta verso gli studenti e gli stakeholders
d. favorire la logica operativa di orientamento al cliente
e. semplificare le procedure

a fronte della complessiva strategia di sviluppo delineata nel presente documento, tale struttura sarà ulteriormente modificata, adeguandola alle esigenze di crescita economica nonchè di reputazione dell'Università.

Tra gli accadimenti rilevanti che hanno riguardato il PTA negli ultimi mesi un ruolo primario è sicuramente detenuto dalle elezioni per la nomina delle RSU interne, svoltesi nel mese di Dicembre 2018, in cui sono stati eletti 4 membri del PTA, in rappresentanza delle seguenti organizzazioni sindacali CGIL, CISL e UIL.
La loro presenza, oltre che attuare e formalizzare quanto stabilito da precedenti accordi sindacali, risulta fondamentale per la presa in carico del problema di studiare il nuovo CCNL del comparto Università e Ricerca, cercando di tradurlo, con una lettura attenta del contesto attuale dell'Università e degli obiettivi che questa si pone, in una efficace e sostenibile revisione del contratto integrativo di Unitelma, che sappia coniugare appunto esigenze di crescita e produttività con le aspettative espresse da tempo dal PTA, introducendo forme concrete, e possibilmente innovative, di welfare aziendale.

A partire dal mese di Novembre 2018, come già detto, è stata poi resa operante per un periodo transitorio, una struttura organizzativa composta da 4 macroaree

1. Servizi agli studenti
2. Didattica, ricerca, relazioni internazionali
3. Risorse umane finanziarie e patrimoniali
4. Servizi informatici, informativi e commerciali

e da una posizione di staff per la gestione di particolari attività (tra le altre: segreteria, privacy, ambiente di lavoro e sicurezza, poli didattici, contact center), in cui il personale coinvolto, già incardinato peraltro anche nelle suddette macroaree tranne la segreteria del Rettore e di Direzione, risponde funzionalmente direttamente al DG.

LINEA DI INTERVENTO 1.
Completata l'assunzione delle posizioni già autorizzate dal Consiglio di Amministrazione in data 20.12.2018, il cui costo è stato già previsto in bilancio per completare l'organico di Unitelma Sapienza.
È previsto un upgrade per la posizione di responsabile dell'Area relativa alla didattica dei corsi di laurea (EP) considerata la rilevanza e l'impegno che tale posizione comporta.

LINEA DI INTERVENTO 2.
Adeguare l'attuale struttura tecnico-amministrativa in base alle nuove esigenze dell'Ateneo, tenendo presenti i criteri fissati dal Consiglio di Amministrazione del 20.12.2018, ottimizzando l'utilizzo delle risorse in base alle competenze professionali possedute e alle capacità personali di ogni singola persona. Tale struttura, condivisa con le RSU interne e le organizzazioni sindacali, dovrà essere compatibile e sostenibile con gli obiettivi previsionali di bilancio fissati

MARCO DI MARIO NOTAIO IN ROMA SEDE

dall'Ateneo, privilegiando forme contrattuali idonee e tutelanti sia per l'azienda che per il lavoratore.

LINEA DI INTERVENTO 3.
Rafforzare e maggiormente strutturare la divisione destinata al "Customer care", creando le necessarie correlazioni operative con le aree che si occupano di orientamento, accoglienza e gestione dello studente.

LINEA DI INTERVENTO 4.
Elaborare un piano formativo di sviluppo delle competenze del personale tecnico amministrativo

LINEA DI INTERVENTO 5.
Favorire l'adozione di azioni di welfare aziendale, studiando la possibile applicazione di nuove forme di lavoro a distanza.

LINEA DI INTERVENTO 6.
Provvedere all'aggiornamento dei regolamenti interni con la loro pronta trasmissione alle sedi opportune, in base alle indicazioni ricevute dai competenti organi istituzionali.

11. Risorse Finanziarie

Dopo un intenso percorso di risanamento dei conti, l'Università ha raggiunto una stabilità tra costi e ricavi, con l'eliminazione del monte debitorio ed un percorso di ristrutturazione del proprio patrimonio come ben evidenziato dai dati contenuti nel documento della relazione al bilancio previsionale 2019 (ALL. 1).
Gli esercizi degli ultimi anni si sono chiusi infatti con utili che hanno progressivamente incrementato il patrimonio netto dell'Università.

L'esercizio 2018 si chiuderà in utile e con un consistente aumento dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti.
Le entrate di Unitelma Sapienza sono costituite per la quasi totalità dalle quote di iscrizione degli studenti a cui possono aggiungersi proventi straordinari derivanti da convenzioni attivate dall'università. Per il 2018 il MIUR ha continuato ad assegnare una piccola quota di finanziamento ad Unitelma Sapienza, pari ad euro 38.000. Questo è l'unico supporto di cui beneficia l'università che deve, quindi contare sempre solo sulle proprie risorse.
Le risorse di cui Unitelma Sapienza dispone a gennaio 2019 sono:
Fondo di dotazione dell'università: euro 456.000;
Fondo di riserva da utilizzare in caso di criticità finanziarie: euro 962.430;
I fondi che la Scarl Telma Sapienza può ancora erogare all'Università: euro 790.000.

L'Area Risorse umane finanziarie e patrimoniali è in grado di effettuare un monitoraggio trimestrale sui flussi finanziari in entrata e in uscita in modo che, in caso di necessità, il Consiglio di Amministrazione di Unitelma Sapienza possa esserne tempestivamente informato.

LINEA DI INTERVENTO 1.
In aderenza alla previsione statutaria appare giunto il momento di impostare la predisposizione di un **Bilancio Sociale** e darne attuazione, per presentare all'esterno l'insieme delle attività svolte dall'Università.

LINEA DI INTERVENTO 2.

Grazie al monitoraggio trimestrale in corso e al potenziamento programmato per l'Area amministrativa referente, si dovrà puntare alla redazione di un **Bilancio preconsuntivo** di fine anno che, con il necessario livello di precisione e opportuno anticipo, consenta di attuare azioni correttive in spese e investimenti a fronte di indicatori predittivi sufficientemente attendibili.

LINEA DI INTERVENTO 3.
Dare contezza al Consorzio Telma degli impieghi effettuati, in termini di risorse in investimenti immobiliari e in attrezzature, dei contributi ricevuti a valere sui fondi dell'accordo di programma.

LINEA DI INTERVENTO 4.
Prevedere l'introduzione di un **controllo di gestione** strutturato in grado di ottimizzare gli utili e gli investimenti in attività formative e consulenziali.

12. FUND RAISING

La nomina di un delegato del Rettore al Fund Raising rappresenta un fatto di assoluta novità nell'approccio dell'Ateneo nei confronti del mercato e dei potenziali clienti e fruitori della propria attività formativa e consulenziale.
Si è voluto infatti attivare un canale dedicato per stabilire contatti concreti finalizzati a sviluppare convenzioni e accordi, con aziende ed organizzazioni pubbliche e private, che consentano sia di incrementare le "vendite" delle varie tipologie di Corsi formativi a catalogo, sia di arricchire l'offerta formativa dell'Università qualificandola con prodotti di interesse specifico del mercato, con la creazione di Corsi su misura rispondenti a concrete e specifiche esigenze formative espresse dalle Parti interessate.
Lo sviluppo dei contatti e la raccolta fondi tipica di questa attività si articolerà secondo il seguente programma.
Lo sviluppo dei contatti e la raccolta fondi tipica di questa attività si articolerà secondo il seguente programma:
a) individuazione dei soggetti pubblici e privati che si intendono contattare per le attività di fundraising;
b) attivazione dei contatti (incontri, verifiche delle esigenze formative e del mercato della formazione, istruttoria per la definizione degli accordi e delle convenzioni, firma degli accordi/convenzioni, avvio del piano delle attività concordato tra le parti, ecc.)
c) monitoraggio periodico delle attività previste dagli accordi e dalle convenzioni ed eventuali modifiche delle stesse attività;
d) verifica delle entrate a seguito delle iscrizioni ai corsi oggetto degli accordi e delle convenzioni
e) verifiche periodiche con gli Organi dell'Ateneo (Rettore, Senato, Dipartimento) sulle attività di fundraising.

Nel triennio 2019-2021 le attività riguarderanno in particolare:

- le Pubbliche amministrazioni locali (attraverso accordi con le Associazioni nazionale e regionali di tali enti);
- il settore dei servizi pubblici locali (trasporti, rifiuti, energie, ecc.);
- il settore del welfare-sanità (volontariato, ASL, ecc.);

- il mondo bancario e finanziario in grande trasformazione (graduale eliminazione delle agenzie) e con l'obiettivo di potere fare affidamento su operatori finanziari preparati per assistenza e consulenza diretta a famiglie, studi professionali, aziende, e così via..

In particolare, si procederà alla costituzione di un data base finalizzato a supportare le attività di fundraising (ad esempio: anagrafiche dei soggetti; esigenze formative; corsi attivati e da attivare; entrate prodotte.)

13. Risorse Comunicative

Piano di Comunicazione (All. 5)
Piano Commerciale (All. 6)
Azioni promozionali a.a. 2017-2018 (All. 7)
Report Comunicazione a.a. 2017-2018 (All.8)
Report Metriche Social a.a. 2017-2018 (All.9)

L'Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza ha sviluppato nel corso degli anni un sistema di comunicazione integrato al fine di rispondere in modo differenziato ai diversi input che provengono quotidianamente dai diversi stakeholders.

Il sito web, unica risorsa comunicativa di massa all'atto della fondazione dell'università, ha rappresentato per anni una mera vetrina dell'offerta didattica dell'ateneo. Nel corso degli anni, il rifacimento del sito web ha interessato dapprima elementi grafici ed estetici, intervenendo in seguito strutturalmente sul miglioramento dell'esperienza da parte dello studente.

La costruzione di un sito ***responsive* in ottica *mobile first***, l'esposizione di informazioni attraverso infografiche, la razionalizzazione delle singole pagine web, la realizzazione di un *social wall*, rappresentano singoli elementi di un sistema che ha proiettato Unitelma Sapinza in una dimensione 2.0.

Nei prossimi anni è necessaria un'accelerazione verso un modello maggiormente confacente al presente che ci circonda: **costruire l'università 3.0** proiettata già verso la successiva dimensione. Il *Rensponsive Web Design*, l'intersecazione tra social network e istituzione universitaria attraverso la rete, lo sviluppo del web semantico rappresentano traiettorie di sviluppo già intraprese da Unitelma Sapienza che devono essere sempre più radicate nello sviluppo dei sistemi informatici e informativi dell'ateneo.

Nei prossimi anni è auspicabile sviluppare **intelligenze artificiali** in grado di dialogare con gli utenti, creare percorsi customizzati attraverso tutor virtuali, investire nella **realtà aumentata e virtuale** per potenziare l'esperienza online.

La robotica applicata alle diverse esperienze che gli studenti vivono in Unitelma Sapienza non può però prescindere dal prezioso lavoro dell'apparato tecnico-amministrativo dell'università. Sarà importante far comunicare le diverse persone interessate a vario titolo con l'università attraverso i diversi strumenti oggi utilizzati quali contact center, mail, ricevimenti. Sarà ancor più importante accompagnare l'esperienza relazionale degli studenti già iscritti con l'università attraverso servizi orientati all'utenza. Un **Customer Care d'Ateneo** che introduce e guida lo studente prolungando le preziose funzioni del tutoraggio diffuso che interviene nei diversi ambiti della vita universitaria.

Insieme al sito web, è cresciuto molto il ruolo dei **social network** negli ultimi anni e Unitelma Sapienza grazie a Facebook, Twitter, Linkedin e YouTube è riuscita non solo a restare sempre connessa con i propri studenti ma ha spesso risolto notevoli problematiche che nascevano nel

corso delle giornate diventando piattaforme di riferimento per la propria platea. I social network rappresentano e rappresenteranno sempre più dei luoghi da vivere e animare per rendere sempre più coinvolgente l'esperienza universitaria: l'università dialoga con gli studenti ponendosi in una posizione di continuo confronto attraverso il sito web, la newsletter, i social network e tutti i nuovi canali che permettono di interagire con loro.

Infine è importante direzionare la comunicazione in base all'analisi dei dati e delle metriche prodotte a seguito dell'utilizzo delle risorse comunicative. In allegato al presente Piano Triennale sono consultabili il Piano Commerciale 2019, il Piano della Comunicazione 2019, il Report sulle azioni promozionali dell'aa. 2017/2018, il Report degli indicatori del sito web dell'a.a. 2017/2018 e il Report degli indicatori dei social media dell'a.a. 2017/2018.

LINEA DI INTERVENTO 1.
Realizzazione di un sito web multilingua di Ateneo

LINEA DI INTERVENTO 2.
Sviluppo di un sistema di e-commerce integrato con il sito web

LINEA DI INTERVENTO 3.
Rafforzamento della presenza di social network

LINEA DI INTERVENTO 4.
Introduzione di "chat bot" ed elementi di intelligenza artificiale nella comunicazione

LINEA DI INTERVENTO 5.
Aggiornamento annuale del Piano di Comunicazione e del Piano Commerciale

LINEA DI INTERVENTO 6.
Aggiornamento mensile degli indicatori del sito web e aggiornamento annuale degli indicatori dei social network

LINEA DI INTERVENTO 7
Rendere sempre più partecipata la collaborazione con la Community degli ex studenti AUS – Alumni Unitelma Sapienza.

14. Risorse Dei Partner

L'Ateneo ha in questi ultimi anni dato un forte impulso allo sviluppo dei propri Poli Didattici sul territorio nazionale, operando secondo la logica di un ateneo "diffuso", in grado di essere fisicamente "prossimo" ai suoi studenti, facilitando gli spostamenti fisici in un'ottica di risparmio di tempo e risorse economiche, in linea con una politica di riduzione dell'età media degli iscritti e di contenimento dei disagi logistici per gli studenti lavoratori.
L'azione di diffusione territoriale ha riguardato in particolare le aree del Centro-Nord Italia, in cui Unitelma aveva sino a pochi mesi fa una presenza scarsamente significativa.

Analogamente si è proceduto per l'incremento di una conoscenza e immagine dell'Ateneo attraverso vari soggetti rappresentativi di associazioni professionali e di categoria, nonché di enti ed imprese pubbliche e private.

Per realizzare questi obiettivi, Unitelma Sapienza, come in passato, realizza Partnership sostanzialmente per la gestione di due attività:

1. **Poli Didattici territoriali;**
2. **Convenzioni promozionali.**

1.Poli Didattici

I Poli Didattici sono delle strutture fisiche decentrate, gestite da un Partner di Unitelma Sapienza, che provvedono alla diffusione delle informazioni sull'offerta formativa nel territorio di riferimento, compiono azioni di orientamento sui potenziali studenti e sono sede di esame per gli iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo.

I Partner che possono attivare un Polo didattico devono avere delle caratteristiche di solidità economico-finanziaria, per essere in grado di sostenere i costi di gestione e logistica, di imprenditorialità, per gestire l'attività di promozione sul territorio per nuove immatricolazioni, di consistenza e idoneità delle strutture, per garantire la presenza di una sede adeguata per gli esami.

Attualmente i Poli Didattici attivi sono quattordici, raddoppiati rispetto al 2016:

- Accademia Nazionale di Medicina – Genova
- A.N.F.E. – Palermo
- A.N.F.E. – Gela
- A.N.F.E. - Nicosia
- Campus Città del Sapere - Napoli
- Clio – Lecce
- GBM – Grosseto
- Inforcoop – Torino
- Inform@ti - Cosenza
- IRSAF - Montesarchio (BN) e Orta di Atella (CE)
- Istituti CSF – Modena
- Istituto Michelangelo – Firenze
- Mediazioni Sapienza – Mestre
- Mediazioni Sapienza - Milano

A Latina è presente inoltre l'unico Centro Servizi Territoriali, in quanto direttamente inserito nella sede universitaria di Sapienza. La costituzione di tali Centri ha nel tempo perso di fatto efficacia, essendo stati sostituiti nei loro compiti dai Poli, più consoni nel realizzare le linee strategiche di comunicazione e di sviluppo dell'Università, anche attraverso appositi accordi integrativi inseriti nelle rispettive convenzioni.

Annualmente si tiene nella sede dell'Università un incontro plenario con tutti i Poli, quale indispensabile momento di confronto, di condivisione di problemi e criticità con le relative proposte di soluzione, di proiezione di futuri scenari di sviluppo in linea con le strategie dell'Università.

Per rendere efficace la presenza dei Poli sul territorio occorrerà effettuare un puntuale controllo sulla attività da loro svolta, sui risultati ottenuti in termini di studenti iscritti, sul livello

MARIO NOTAIO DI MANZIONE SEPE

qualitativo raggiunto in particolare nei servizi didattici, sulla affidabilità delle prestazioni erogate, tutte azioni e comportamenti solo a fronte dei quali può essere mantenuto lo "stato" di Polo Didattico,

Saranno pertanto rivisti in tale ottica sia i compensi erogati ai Poli, sia le singole convenzioni e i regolamenti operativi che precisano i requisiti strutturali e tecnologici, i profili di immagine e di etica professionale, nonché il rispetto delle normative che ciascun Polo dovrà garantire.
Così come dovrà essere affrontato il tema della possibilità di incrementare il numero di esami sostenibili presso le sedi dei Poli, garantendo comunque il livello di qualità e controllo stabilito dall'Ateneo.

Per meglio controllare l'evoluzione delle attività attribuite ai Poli e svolte da ciascuno in particolare, è stata istituita una Commissione Poli interna all'Ateneo, con funzioni consultive nei confronti dei vari organi di "governance" dell'Ateneo

LINEA DI INTERVENTO 1.
APERTURA NUOVI POLI DIDATTICI
In una prospettiva triennale si ipotizza di raggiungere il numero complessivo di venti Poli Didattici di Unitelma Sapienza- di cui tre nuovi attivati nel corso del 2019 - con a tendere l'obiettivo di permettere agli studenti di ogni Provincia italiana di trovare una sede Unitelma Sapienza in un raggio di circa 200 km dalla propria residenza.
Le Regioni su cui si concentreranno inizialmente l'interesse sono Sardegna, Umbria, Marche, Abruzzo, Emilia Romagna.
In questa azione di espansione l'Università continuerà a non essere solo soggetto "passivo" di richieste di partnership, ma sarà proattiva nella ricerca di potenziali Partner.
Saranno prioritariamente contattati Enti o Associazioni che abbiano una valenza nazionale, con una presenza diffusa sul territorio di loro sedi regionali e provinciali istituzionali, al fine di raggiungere effetti moltiplicatori e di scala in merito agli accordi stipulati.
La selezione del Partner per la costituzione di un nuovo Polo terrà conto anche della sua specializzazione operativa in un settore scientifico, professionale o di mercato. L'apertura di ogni nuovo Polo sarà formalizzata attraverso una cerimonia di inaugurazione aperta alle autorità civili e al mondo economico produttivo locale.

LINEA DI INTERVENTO 2.
RAPPORTI CON I POLI
Per garantire, presidiare e verificare la qualità delle prestazioni richieste e il rispetto dei regolamenti firmati, saranno organizzati sia un incontro plenario annuale da tenersi nei mesi di settembre- ottobre nella sede di Unitelma Sapienza, sia delle visite di controllo tecnico e incontri formativi - in loco i Poli con cadenza annuale.

LINEA DI INTERVENTO 3.
COMMISSIONE POLI
Verificare l'espletamento da parte della Commissione Poli delle seguenti attività:

- monitoraggio delle attività didattiche svolte nei Poli;
- elaborazione di un regolamento di esecuzione degli esami nelle sedi dei Poli;
- controllo sul corretto svolgimento degli esami nei Poli;

LINEA DI INTERVENTO 4.
CONVENZIONE CON I POLI
Aggiornamento del testo di convenzione attuale che regola i rapporti dell'Ateneo con i Poli, tendo conto in particolare dei seguenti principi:

- assicurare una strategia di identità visiva comunemente rispettata,
- adeguare le royalties all'effettiva attività svolta da ciascun Polo;
- stabilire i requisiti per il mantenimento dello "stato " di Polo e loro controllo periodico;
- subordinare il principio di esclusività regionale ai risultati raggiunti in termini di iscrizioni effettuate;
- incentivare l'efficienza e l'efficacia delle azioni messe in campo da ciascun Polo con meccanismi premiali di carattere anche economico.

LINEA DI INTERVENTO 5.
PROMOZIONE
Sostenere campagne promozionali e la partecipazione a manifestazioni locali di orientamento e di dibattito culturale organizzato dai Poli nei territori di loro pertinenza.

2. Convenzioni Promozionali

Le Convenzioni con Sindacati, Associazioni di Categoria, Enti Pubblici, Enti Locali, Imprese Pubbliche e Private, ecc., sono state, fin dall'istituzione dell'Università, uno dei principali mezzi di promozione dell'Ateneo.

Negli anni le convenzioni stipulate sono state molteplici ma, tuttavia, solo alcune di esse hanno sinora prodotto risultati significativamente apprezzabili.

È volontà dell'Ateneo proseguire nel triennio l'attività delle Convenzioni Promozionali, attraverso le seguenti direttrici strategiche:

- Riconoscibilità: l'Ateneo provvederà ad identificare apposito logo, brand e stile comunicativo idoneo a garantire il massimo livello di riconoscibilità ed ufficialità al partner convenzionato, pubblicizzandone il ruolo sul sito dell'Ateneo.
- Formalizzazione del ruolo: il partner convenzionato opera con vincolo di non competitività (impossibilità ad effettuare il medesimo lavoro per altre Università Telematiche).
- Royalties: l'Ateneo può compensare l'attività promozionale del partner mediante una percentuale sulla tassa di iscrizione dello studente.

Tracciamento: l'Ateneo attiva idonee forme per la riconoscibilità della "provenienza" dello studente, ai fini dell'identificazione del soggetto beneficiario dell'eventuale royalties.

LINEA DI INTERVENTO 1.
DATABASE
Integrare nel 2019 il database delle convenzioni attuali, definendo ed inserendo indicatori oggettivi di qualità ed efficacia delle singole convenzioni, in termini di ritorno economico, immagine pubblica, visibilità, non rinnovando quelle convenzioni il cui livello, secondo gli indicatori citati, non sia giudicato idoneo o profittevole per l'Università.

LINEA DI INTERVENTO 2.
RINNOVI
Rinnovare le convenzioni adeguandole alla mutata situazione dell'offerta formativa

dell'Università, operando in coerenza con quanto previsto dal piano di comunicazione e dal piano commerciale.

LINEA DI INTERVENTO 3.
NUOVE CONVENZIONI
Stipulare nel triennio almeno dieci convenzioni, con Associazioni ed Enti Pubblici, e sei convenzioni con aziende private di primaria importanza a livello nazionale, che, oltre al mero aspetto promozionale, abbiano come oggetto le partecipazione attiva con l'Università nella ideazione, realizzazione e gestione di nuovi prodotti formativi, in particolare Master e Corsi di Alta Formazione.