

Alessandra Mazzei

COMUNICAZIONE E REPUTAZIONE NELLE UNIVERSITÀ

Prefazione di Emanuele Invernizzi

Postfazione di Claudio Baccarani



FrancoAngeli

Alla memoria dei miei genitori, Ettore e Iolanda

Immagine: "Composizione", Michele Marogna, 1970

Copyright © 2004 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa						Anno						
0	1	2	3	4	5	6	2004	2005	2006	2007	2008	2009

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personale.

Quest'ultima è consentita nel limite massimo del 15% delle pagine dell'opera, anche se effettuata in più volte, e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti dall'art. 2 della legge vigente.

Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è severamente punita.

Chiunque fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per farlo, chi comunque favorisce questa pratica commette un reato e opera ai danni della cultura.

Stampa: Globalprint srl, via degli Abeti 17/1, Gorgonzola, Milano.

Indice

Prefazione. “Tra il dire e il fare: dall’immagine alla reputazione” , di <i>Emanuele Invernizzi</i>	pag.	9
Introduzione	»	15
1. Comunicazione e risorse immateriali nelle università	»	17
1. L’università orientata al cliente	»	18
2. La comunicazione nella prospettiva delle risorse immateriali	»	25
3. La comunicazione nella prospettiva del marketing relazionale	»	44
4. La ricerca empirica: le ipotesi e il metodo	»	48
2. La comunicazione delle università italiane: un’analisi quantitativa	»	61
1. Il presidio organizzativo: l’istituzionalizzazione	»	61
2. Le finalità e gli strumenti: l’integrazione	»	71
3. Il governo: la gestione strategica e manageriale	»	85
4. Conclusioni	»	99
3. I casi italiani: tra storia e futuro	»	105
1. L’Università della Calabria: comunicare per sviluppare il capitale di reputazione, di <i>Alessandra Mazzei</i>	»	107
1.1. La missione: sviluppare capitale umano	»	108
1.2. Il marketing: valorizzare l’identità distintiva	»	109
1.3. La comunicazione: generare reputazione	»	116
1.4. Conclusioni	»	125
2. L’Università Cattolica del Sacro Cuore: “Facoltà di pensiero”, di <i>Paola Ambrosino</i>	»	126
2.1. Una diversità scritta nel patrimonio genetico	»	126
2.2. La comunicazione orientata alla reputazione	»	131

2.3. Posizionamento e brand: la comunicazione 1999-200	pag.	135
2.4. Conclusioni	»	143
3. L'Università di Siena: la comunicazione come sapere scientifico e competenza gestionale, di <i>Alessandro Lovari e Alessandra Mazzei</i>	»	144
3.1. Un'identità distintiva maturata nei secoli	»	145
3.2. Qualità dei servizi e della vita nella <i>communitas</i> universitaria	»	148
3.3. Comunicare l'ateneo	»	149
3.4. Conclusioni	»	164
4. L'Università di Verona: un "ateneo in movimento", di <i>Elena Giaretta e Paola Castellani</i>	»	165
4.1. Il sistema di prodotto: una crescita continua all'insegna del cambiamento	»	166
4.2. L'introduzione delle logiche di mercato: dalla strategia implicita della fase pionieristica alla strategia deliberata dell'Ufficio Comunicazione	»	172
4.3. Oltre la comunicazione di marketing verso la valorizzazione delle relazioni	»	180
4.4. La sfida continua: la creazione di una cultura della comunicazione e la definizione dei valori guida	»	184
4. I casi internazionali: l'università azienda	»	189
1. Frei Universität Berlin: lo studente al centro del modello di formazione, di <i>Alessandra Mazzei</i>	»	190
1.1. La missione: rinnovare l'università	»	191
1.2. L'offerta di servizi: lo studente al centro	»	192
1.3. La comunicazione: ascoltare, interagire, coinvolgere	»	195
1.4. Conclusioni	»	205
2. Miami University: costruire relazioni per accrescere l'autonomia finanziaria, di <i>Alessandra Mazzei</i>	»	207
2.1. La missione: tutelare la diversità e le minoranze	»	208
2.2. Un percorso di formazione interdisciplinare	»	210
2.3. La comunicazione: un modello di integrazione	»	214
2.4. Conclusioni	»	225
3. L'Università della Svizzera italiana: dalla new venture allo sviluppo strategico, a cura di <i>Andrea Arcidiacono e Silvia Invrea</i>	»	227
3.1. L'Università della Svizzera italiana: un ponte fra Nord e Sud Europa	»	229
3.2. Offerta formativa: didattica e ricerca scientifica	»	232

3.3. Le fasi della comunicazione: novità, crescita e sviluppo strategico	pag.	236
3.4. Conclusioni		244
5. Conclusioni. L'università orientata alle relazioni	»	247
Postfazione. Era il 1967 ... Comunicare senza comunicare di <i>Claudio Baccarani</i>	»	259
Bibliografia	»	267

3. L'Università della Svizzera Italiana: dalla new venture allo sviluppo strategico, a cura di *Andrea Arcidiacono* e *Silvia Invrea*⁵

La rapida e profonda rivoluzione tecnologica, l'affermarsi di un mercato globale, l'emergere di un modello di società sempre più marcatamente multiculturali non sono che alcuni degli elementi che hanno segnato la storia più recente della società avanzate. In questo contesto, anche le università hanno dovuto rinnovare le loro strutture, ripensare le loro offerte formative ed aprirsi a nuove richieste, come quelle della comunicazione e del *marketing*, fino a poco tempo fa ritenute di esclusivo appannaggio del mondo imprenditoriale. Gli atenei, naturalmente, in forza della propria storia e delle proprie tradizioni, hanno affrontato in maniera diversa le nuove sfide ed è proprio quest'aspetto che rende interessante il caso dell'Università della Svizzera italiana (USI), fondata nel 1996 e dunque fra le più giovani università europee ed ultima nata nel sistema universitario svizzero. L'USI rappresenta un caso particolare nel panorama universitario europeo perché è un esempio di *start-up* che, in pochi anni, è passato dalla fase pionieristica ad una fase d'assestamento e consolidamento per giungere rapidamente ad una condizione di espansione.

L'Università della Svizzera italiana ha due sedi: Lugano, che ospita i corsi di laurea in Scienze economiche, Scienze della comunicazione (e, dal 2004, Scienze informatiche) e Mendrisio, dove si trova l'Accademia di architettura. L'ubicazione dell'USI e la sua offerta didattica riflettono le sinergie fra due iniziative originariamente indipendenti – quella di creare un'Accademia di architettura a Mendrisio e due facoltà universitarie a Lugano – che insieme hanno rapidamente portato alla fondazione dell'Università. L'offerta didattica risponde a criteri essenziali: l'originalità, la complementarità con l'offerta esistente in Svizzera, la rilevanza per la Svizzera italiana, per il suo contesto linguistico e culturale e per le sue relazioni con la Confederazione e con l'Italia.

L'USI si è sviluppata negli anni durante i quali il mondo universitario ha acquisito chiara consapevolezza delle possibilità offerte dalla tecnologia e delle nuove esigenze del mondo del lavoro. Uno dei risultati più importanti è stata la profonda riforma degli studi superiori promossa dall'ordinamento di Bo-

⁵ Questo studio di caso raccoglie i contributi del professor Renato Fiocca, docente di Comunicazione aziendale e Marketing e Direttore dell'Istituto per la Comunicazione Aziendale all'USI; del professor Francesco Lurati, docente di Public Relations e Program Director dell'Executive Master of Science in Communications Management e del professor Marco Baggiolini, Presidente dell'USI. La redazione finale del testo è stata curata da Andrea Arcidiacono (arcidiacono@unisi.ch) responsabile del Servizio Comunicazione e media e da Silvia Invrea (invrea@unisi.ch) responsabile Relazione Esterne dell'USI.

logna del 1999 che, stabilendo un'organizzazione simile per tutte le università europee, favorisce la mobilità di studenti e docenti in nome di una crescente integrazione soprannazionale.

In questo contesto l'Università della Svizzera italiana ha sviluppato il suo apparato didattico, scientifico ed amministrativo di pari passo con la realizzazione di servizi di comunicazione e *marketing* confacenti alle esigenze dei profondi mutamenti in atto. Lo sviluppo della comunicazione dell'USI è coinciso con l'evoluzione della stessa offerta formativa, con una graduale ma decisa trasformazione del concetto stesso di *comunicazione che, da strumento per attrarre studenti, si è rapidamente imposto come elemento strategico* adatto a costruire la fiducia e la reputazione dell'Università.

Lo sviluppo della comunicazione all'USI, con un servizio dedicato, avviene solo successivamente ad iniziative di marketing destinate a pubblici diversi, come per esempio studenti, imprese, comunità accademica, alumni, con le quali si integra, come una delle leve per proiettare l'università verso un modello evoluto di tipo aziendale. Tipicamente l'Università ha, all'inizio, sviluppato strumenti singoli, poi strategie ed infine strutture organizzative.

Un aspetto che rende particolarmente interessante il caso dell'USI è la *molteplicità degli interlocutori di riferimento* che influenzano in modo determinante tutte le attività di comunicazione dell'università. L'USI è chiamata a relazionarsi con almeno quattro aree geografiche: il Ticino, il resto della Svizzera, l'Italia e il resto del mondo, che si differenziano per lingua e cultura e che di conseguenza presentano problematiche, in termini di notorietà e immagine, molto differenti. Ragione che ha spinto l'Università (e in parte la spinge tuttora) ad adottare strategie di comunicazione assai diverse tra loro.

In Ticino infatti l'Università è senza dubbio molto nota, ma la sua reputazione deve essere costruita in modo progressivo in un territorio esiguo e spesso autoreferenziale, contraddistinto da elevate aspettative e da un marcato spirito critico nei confronti delle novità in ambito culturale e accademico. In Italia, per contro, l'USI è poco conosciuta, se si eccettua quella legata ai docenti che vi insegnano, ma la sua reputazione è invece mediamente alta in quanto legata alla tradizionale immagine di affidabilità, sicurezza e qualità dei servizi della Svizzera. Terzo interlocutore, "l'oltralpe", cioè il resto della Svizzera, dove l'USI ha una notorietà e una reputazione da costruire con pazienza. Era infatti necessario, modificare l'immagine tradizionale del Ticino, troppo spesso presente nella mentalità degli abitanti delle altre regioni svizzere come terra dal clima gradevole e dal paesaggio attraente, adatta a piacevoli vacanze, ma meno ad attività accademiche e scientifiche.

Un altro aspetto distintivo riguarda la comunicazione interna che deve anch'essa affrontare una situazione molto complessa. La diversa provenienza

geografica e logistica dei docenti con culture accademiche diverse e talvolta difficilmente conciliabili e la multiculturalità degli studenti sono elementi di arricchimento culturale e di apertura mentale, ma richiedono, tuttavia, sforzi notevoli nell'impostazione delle attività di coordinamento e di comunicazione interna.

Altri aspetti di interesse del caso della comunicazione all'USI sono il *presidio del vertice accademico*, con la partecipazione in prima persona del Presidente, dei Decani e del Segretario Generale e il *forte collegamento con il territorio*, testimoniato, quest'ultimo, dalla stretta collaborazione con le principali realtà universitarie, culturali ed istituzionali locali nella maggior parte delle proprie attività.

3.1. L'Università della Svizzera italiana: un ponte fra Nord e Sud Europa

Il movente per la fondazione di un nuovo ateneo nell'ambito del sistema universitario svizzero, che presenta un'offerta formativa già molto articolata, si può identificare in due fattori fondamentali: l'italianità della "terza Svizzera" e il suo recente sviluppo economico e sociale. Come unico ateneo di lingua italiana al di fuori dei confini d'Italia, l'USI aggiunge un'importante nuova valenza culturale al sistema universitario elvetico e contribuisce ad intensificare le relazioni accademiche transfrontaliere. L'USI, inoltre, colma un *deficit* formativo e scientifico nella Svizzera italiana, che nel corso di pochi anni ha vissuto un considerevole mutamento sociale ed economico che l'ha portata a trasformarsi da una zona ad economia di tipo rurale in una vivace ed affermata piazza finanziaria cui si affiancano importanti presenze industriali e scientifiche.

Mancava, invece, un'istituzione universitaria in grado di sostenere le molteplici iniziative culturali presenti nel territorio, avvalendosi in particolare della posizione geografica del Ticino quale asse di comunicazione tra la Svizzera d'oltralpe e la Lombardia; tra il nord e il sud dell'Europa. Si trattava, in altre parole, di creare un "Ticino del sapere" capace di confrontarsi con una realtà globale assai più ampia dei confini elvetici. Questi i punti di forza per la promozione della nuova università: la radicata presenza nella realtà territoriale ed uno spiccato interesse verso l'innovazione. Le cifre mostrano il progresso dei primi anni: dai 326 studenti del primo anno accademico (1996/97) si passa a più di 1.500 iscritti nel 2003/04, quando l'Università della Svizzera Italiana ha ormai acquisito un proprio profilo didattico, scientifico ed organizzativo pienamente riconosciuto ed integrato nel sistema universitario svizzero. Nel 2000, infatti, in occasione del conferimento delle prime lauree il Governo

svizzero, riconosce il Ticino quale cantone universitario parificandolo, in tal modo, agli altri cantoni che ospitano un'università.

Le origini

Il primo progetto di un'istituzione di tipo universitario, in grado di far progredire l'istruzione locale e di difendere l'identità culturale del Ticino, si affaccia alla metà del XIX secolo per iniziativa di Stefano Franscini, membro del Consiglio federale, personalità politica di rilievo e amico di Carlo Cattaneo. Per una complessa serie di motivi, l'idea non riuscì ad assumere una forma concreta e, sebbene altre proposte l'abbiano seguita, si dovette attendere la fine del Novecento perché questa tensione ideale potesse assumere forma. Intanto, però il tempo non era passato invano e le condizioni economiche e sociali del Ticino erano profondamente mutate.

Da un'economia di tipo rurale, la cui povertà spingeva molti abitanti all'emigrazione, si era passati, all'indomani del secondo conflitto mondiale, ad una decisa fase di decollo economico. La generale ripresa europea, infatti, iniziava a valorizzare la posizione del Ticino rispetto alle aree geografiche limitrofe, facendo scoprire a molti italiani, tedeschi e svizzeri dei cantoni di lingua tedesca e francese, i vantaggi di investire capitali ed avviare imprese in una regione prossima alle loro zone di origine, collocata su uno dei principali assi di comunicazione europei e arricchita inoltre dalle gradevoli condizioni climatiche e ambientali.

Sono gli anni del vero e proprio *boom* del Ticino: edilizia, turismo, attività creditizia si configurano come i settori trainanti di una società che sembra volersi lasciare definitivamente alle spalle il proprio passato. Non mancano però le presenze industriali: le aziende elettroniche, meccaniche e farmaceutiche aprono la strada al Ticino del futuro, dando spazio anche a numerose attività legate al settore dell'abbigliamento, oggi strettamente legato alle grandi firme della moda che fanno capo a Milano. Tuttavia, l'esigua base demografica del Ticino non era sufficiente a sostenere completamente il ritmo della crescita ed il ricorso sempre più massiccio a lavoratori stranieri o trans-frontalieri segna l'inizio di un profondo mutamento sociale che ridisegna il ruolo del Ticino da terra d'emigrazione a terra di recente, e spesso qualificata, immigrazione.

D'altronde, anche da un punto di vista culturale, questa regione tradizionalmente periferica sia nei confronti dell'Italia che rispetto agli altri cantoni svizzeri, inizia a mostrare i segni di una piena maturità. Erano sorti apprezzati progetti editoriali, laboratori di diagnostica e di ricerca scientifica. Inoltre scrittori ed artisti continuavano a riconoscere il Ticino come luogo ideale per il loro lavoro creativo. Mancava però ancora un'università che potesse sostenere adeguatamente la vivacità culturale e professionale richiesta da un simile

sviluppo. Al “ponte economico” già pienamente affermato non corrispondeva, in Ticino, un “ponte accademico” capace di valorizzare con altrettanto successo il ruolo della Svizzera italiana nell’ambito delle attività culturali.

È questo il clima in cui prende definitivamente corpo l’idea dell’università unendo il progetto di un’Accademia di architettura alla volontà della municipalità di Lugano di creare le facoltà di Scienze economiche e Scienze della comunicazione. È nata così una *new venture*: l’Università della Svizzera Italiana. La nuova offerta formativa rispecchiava esigenze molto radicate nella società ticinese. Tuttavia per le scelte disciplinari, le strategie didattiche e l’assetto gestionale era necessario optare in favore di principi innovativi per assicurare al nuovo ateneo una collocazione competitiva nel contesto svizzero e transfrontaliero.

Per comprendere appieno le qualità distintive dell’Università della Svizzera italiana è utile esaminare la sua struttura gestionale con una particolare attenzione rivolta alla specifica missione accademica della nuova istituzione.

Struttura gestionale

L’Università della Svizzera italiana è un ente di diritto pubblico con gestione di tipo privatistico. Al vertice amministrativo si colloca il Consiglio dell’università, ispirato al modello di un consiglio d’amministrazione aziendale. Il Consiglio comprende professori di altre università, e membri *ex-officio*, come il Consigliere di Stato, direttore del Dipartimento dell’educazione, e i Decani delle diverse facoltà (che sono così rappresentate direttamente e non per il tramite di un Rettore). È il Presidente del Consiglio dell’USI e non un professore scelto dalle facoltà che svolge l’ufficio del Rettore e che, in questa veste, rappresenta l’università in seno alla Conferenza dei Rettori delle università svizzere (CRUS). Il Consiglio dell’USI delibera in maniera del tutto autonoma in materia accademica e, nel quadro del mandato governativo, nei settori-chiave come quello della finanza e quello della pianificazione. Si tratta, a ben vedere, di una struttura agile in linea con le esigenze dettate dall’ambizione culturale dell’università, emersa in modo chiaro fin dalla sua fondazione.

Missione culturale

L’Università della Svizzera italiana si trova a Lugano e Mendrisio, in Svizzera, ma in un territorio di lingua e cultura italiana, sul principale asse di comunicazione tra l’Europa settentrionale e l’Europa mediterranea. L’apertura verso la Lombardia e i legami istituzionali con il sistema universitario elvetico hanno facilitato relazioni accademiche verso sud e verso nord, che si sono subito rivelate fruttuose per l’insegnamento e la ricerca. L’USI ha concluso ac-

cordi quadro con i cinque maggiori atenei lombardi (l'Università di Pavia, il Politecnico di Milano, l'Università Bocconi, l'Università Cattolica e l'Università degli Studi di Milano) e collabora a vari livelli (formazione, scuole dottorali, programmi nazionali di ricerca) con le università di Basilea, Friburgo, Ginevra, Losanna, Zurigo e con i due politecnici federali.

Grazie alle sue molteplici relazioni attraverso le Alpi e la frontiera, l'USI è riuscita a creare un vero e proprio ponte accademico fra nord e sud, che avvicina il sistema universitario elvetico a quello lombardo. Gli elementi portanti del ponte accademico, per ora, sono gli accordi con le università lombarde, due scuole dottorali con la partecipazione di università svizzere e lombarde, e due bienni di *Master* secondo l'ordinamento di Bologna, in collaborazione, l'uno con l'Università di Pavia e l'altro con l'Università Cattolica di Milano. D'altronde, Milano e Zurigo, Lombardia e Svizzera d'oltralpe, sono sempre stati i tradizionali poli d'attrazione per la vita economica e culturale del Ticino.

Tuttavia, con le iniziative promosse dall'USI, si assiste ad un radicale cambiamento di prospettiva. Nei suoi rapporti con i due poli, il Ticino assumeva spesso in passato il ruolo di "periferia": una zona dalla quale era necessario muoversi per accedere a progetti di qualsiasi natura. In questi anni la periferia è diventata centro, in grado di prendere e sostenere iniziative accademiche e di attirare studenti che si iscrivono ai corsi di laurea e alle scuole dottorali dell'USI, e di chiamare assistenti e docenti a contribuire a progetti transfrontalieri generati in Ticino. Le caratteristiche innovative del ponte accademico non si esauriscono negli elementi descritti, ma acquistano un rilievo maggiore se si esaminano in maniera più dettagliata l'offerta formativa della nuova università.

3.2. Offerta formativa: didattica e ricerca scientifica

La qualità dell'offerta didattica e della ricerca scientifica sono elementi essenziali per lo sviluppo della strategia di comunicazione. Questo, sostanzialmente, per due motivi: in primo luogo perché la missione principale di ogni università è volta alla trasmissione e all'accrescimento della conoscenza e, ragione di peso non minore, perché proprio il riconoscimento delle qualità della didattica e le peculiarità della ricerca scientifica costituiscono il primo e più importante strumento di comunicazione presso studenti motivati ad acquisire un elevato livello di formazione unito a capacità professionali chiaramente riconosciute.

a. Caratteristiche generali

L'Università della Svizzera italiana è costituita da tre facoltà: Scienze economiche e Scienze della comunicazione, con sede a Lugano e l'Accademia di architettura con sede a Mendrisio. Per l'anno accademico 2004/2005 è prevista l'inaugurazione di una nuova facoltà, Scienze informatiche, anch'essa a Lugano. La scelta dell'offerta didattica -- oggi e nell'immediato futuro -- ha profonde radici, sia nel retroterra culturale ticinese, sia nella consapevolezza delle sfide e delle opportunità che si pongono ad una società capace di mantenersi competitiva ed innovativa.

La scelta dei corsi di laurea in Scienze economiche e in Scienze della comunicazione ha avuto origine dalla volontà di rispondere alle numerose esigenze di carattere imprenditoriale, culturale e sociale presenti sul territorio. Lugano, infatti, si è saldamente configurata come una delle più importanti piazze finanziarie elvetiche. I numerosi istituti di credito della Svizzera italiana richiedono professionisti capaci di operare su un mercato globale dove le competenze di carattere tecnico, unite ad una padronanza nell'uso delle nuove tecnologie e delle principali lingue internazionali, sono sempre più apprezzate.

D'altro lato, Lugano è anche sede di numerose iniziative nel campo dell'informazione che, assieme alla ricca offerta commerciale e turistica, richiedono professionisti della comunicazione particolarmente versati nell'impiego delle tecnologie. Inoltre, con il corso di laurea in Scienze della comunicazione, Lugano e la sua nuova università, acquistano una netta distinzione rispetto alle altre università svizzere che non offrono corsi di laurea paragonabili. Per quanto riguarda l'Accademia di architettura, l'ambito disciplinare non costituisce una novità, essendo l'architettura presente nelle Scuole politecniche federali. Tuttavia, se non l'ambito, è diverso il contenuto didattico cui l'Accademia si ispira. Infatti, rispetto ad una tradizione di insegnamento orientato alla tecnica, a Mendrisio sono privilegiati studi di carattere più generale che intendono collocare l'architettura in un più ampio contesto culturale.

Tutto ciò, naturalmente, senza prescindere da solide conoscenze tecniche, ma volgendosi anche alla tradizione dell'architettura ticinese, nota ed apprezzata a livello internazionale, tanto da far parlare di una vera e propria "*School of the Ticino*" (fondata da Kenneth Frampton). Per quanto riguarda la nuova facoltà di Scienze informatiche, attiva dall'anno accademico 2004/2005, si possono svolgere considerazioni analoghe. Da un lato, infatti, questa scelta è dettata dalla volontà di affrontare un campo di studi dalle importantissime prospettive future e dalle molteplici possibilità applicative. Dall'altro, l'origine del nuovo corso di laurea manifesta la volontà dell'Università della Svizzera italiana di sviluppare appieno le sinergie con altre realtà scientifiche presenti in Ticino come, ad esempio, il Centro svizzero di calcolo scientifico

(CSCS), l'Istituto Dalle Molle di studi sull'Intelligenza Artificiale (IDSIA) e la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI).

b. Metodi e fini

Cosa rende realmente innovativa un'università? Quali obiettivi dovevano perseguire i promotori dell'Università della Svizzera Italiana per creare un ateneo dalle caratteristiche originali, innovative e dinamiche? La missione di ponte accademico favorisce risposte in questo senso per quanto riguarda l'Università della Svizzera italiana. Luoghi di incontro di culture diverse la Svizzera, e più in particolare il Ticino, trovano nel plurilinguismo e nella pluriculturalità degli elementi di esperienza pedagogica di grande rilevanza e costituiscono potenzialmente un laboratorio della società globale. Si tratta di una condizione preziosa perché, se da un lato essa favorisce l'apprendimento di lingue diverse dalla propria, dall'altro si configura come una vera e propria palestra psicologica volta a rafforzare le qualità di curiosità, interesse ed apertura mentale che devono essere rafforzate proprio nel corso degli studi superiori.

Tuttavia, non basta accontentarsi delle condizioni favorevoli: è necessario sfruttarne tutte le potenzialità. Quali mezzi utilizzare? Favorire, in primo luogo, la comunicazione tra studenti e docenti e fra gli studenti stessi. Per raggiungere questo scopo diventa necessario, non solo creare spazi ed occasioni di socializzazione, quali ambienti accoglienti per lo studio, luoghi di ristoro, conferenze, *cineforum* che pur caratterizzano le diverse sedi dell'USI, ma è necessario una specifica impostazione dell'attività didattica.

Presso l'Università della Svizzera italiana, la relazione numerica tra docenti e studenti, di circa 1 a 10, favorisce, in ogni modo, un rapporto diretto, dal carattere volutamente informale, che facilita l'apprendimento e serve da stimolo alla riflessione scientifica. D'altronde, se l'università riesce a preparare gli studenti ad approfondire e risolvere problemi, coglierà un sicuro successo sviluppando una forma mentis che permetterà ai laureati di restare al passo con i tempi e con i mutamenti delle tecniche e degli orientamenti professionali e scientifici. Se l'aspetto generale degli studi presso l'Università della Svizzera italiana è improntato dal plurilinguismo, l'interdisciplinarietà ne caratterizza i singoli aspetti.

Per ogni corso di laurea, gli studenti sono chiamati a sperimentare i rapporti che collegano le discipline di base con le loro principali applicazioni, sperimentando, secondo gli argomenti, il lavoro di gruppo e l'approfondimento per progetti. Il metodo impiegato per giungere a questo scopo va oltre la sola lezione cattedratica ma trova una propria autonomia didattica nel lavoro di gruppo volto all'elaborazione di progetti specifici. In questo modo è rafforzata negli studenti la consapevolezza delle possibilità applicative delle discipline

studiate, creando le premesse per l'acquisizione di una sicura professionalità. L'aspetto pratico, finalizzato all'ingresso nelle professioni, è un altro aspetto caratteristico degli studi presso l'Università della Svizzera italiana: un aspetto strettamente legato agli ordinamenti didattici e al ruolo rivestito dalla ricerca scientifica.

c. Ordinamenti didattici e ricerca scientifica

L'integrazione tra didattica e ricerca, infatti, è un punto strategico nella formazione di un giovane studente che voglia rendersi conto concretamente di quali sono le prospettive professionali verso cui è avviato e come concretamente nasce il sapere che giorno dopo giorno acquisisce. Questo aspetto, già presente fin dalle origini dell'USI, ha un nuovo punto di forza nel nuovo ordinamento didattico previsto a Bologna nel 1999. Il *curriculum* di studi simile per tutte le università europee intende favorire la mobilità di studenti e professori, valorizzando uno degli aspetti più importanti del capitale di un'università: la circolazione delle idee. Per questa ragione è giunto finalmente il momento di occuparsi dell'ordinamento didattico dell'Università della Svizzera italiana. Tutti i corsi di laurea sono divisi in un biennio di base (*Bachelor*) e in un triennio di perfezionamento e specializzazione (*Master*). Per tutte le facoltà (compresa quella di Scienze informatiche che prenderà avvio nel 2004/2005) il triennio iniziale fornisce, per le diverse discipline, una preparazione di tipo generalistico non priva, tuttavia, di un avvio alla specializzazione. Tutti gli insegnamenti del triennio sono tenuti in lingua italiana mentre, per quanto riguarda il biennio di specializzazione, le scuole dottorali, i *Master* professionalizzanti, la lingua prevalente è l'inglese accompagnata, a volte, dal tedesco e dal francese.

Un aspetto particolarmente interessante per ciò che concerne la formazione è la grande importanza data alle esperienze culturali presso altre università. Si tratta, a ben pensare, proprio dell'applicazione migliore dello spirito di Bologna che, nel caso dell'Università della Svizzera italiana, si concretizza nelle numerose offerte di soggiorni e *stages* da effettuarsi all'estero, in strutture accademiche ma anche in contesti professionali: *sapere è anche saper fare!* Proprio in questa ottica dal caratteristico "sapore" baconiano si colloca il rapporto (assai stretto) tra didattica e ricerca scientifica gestita e coordinata dall'apposito *Servizio Ricerca* in collaborazione con la Scuola Universitaria della Svizzera italiana.

Definire le strategie della ricerca, render note le opportunità di finanziamento, svolgere attività di consulenza ed assistenza per i ricercatori sono solo alcuni dei compiti assegnati al servizio ricerca, la cui importanza si può cogliere pienamente immergendosi nella vita quotidiana degli Istituti che compongono l'Università della Svizzera Italiana dove la ricerca e la didattica si

fondono allo scopo di avviare gli studenti all'analisi critica e alla capacità di operare sperimentalmente. I risultati delle ricerche condotte all'interno dell'USI sono raccolti in apposite pubblicazioni come, ad esempio, "*Studies in Communication Sciences*" che contribuiscono alla notorietà dell'università a livello internazionale. Un sicuro appoggio alle attività di didattica e di ricerca è dato dalla Biblioteca universitaria che, con un patrimonio di migliaia di volumi e periodici, una vasta documentazione statistica, la facoltà di consultare *database on-line* e su *cd-rom*, la possibilità di collegamento ad *Internet*, ampi spazi per docenti e studenti, orario d'apertura prolungato introduce direttamente agli aspetti della comunicazione dell'Università della Svizzera Italiana.

All'inizio dell'anno accademico 2003/04, l'Università della Svizzera Italiana si presenta con una struttura ed un organico ben delineati: 3 Facoltà; 16 Istituti; 3 Scuole dottorali; 5 Programmi di *Master* professionali; 1.528 studenti di 35 diverse nazionalità; 108 dottorandi; 344 fra docenti, assistenti e collaboratori scientifici.

Sono dati telegrafici che tuttavia riflettono in maniera chiara ed esauriente otto anni di lavoro volto ad ottenere risultati apprezzabili sul piano dell'attività didattica e della ricerca scientifica e a fornire la nuova università di servizi adeguati alle esigenze degli studenti. Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante nell'esposizione delle vicende che segnano lo sviluppo dell'Università della Svizzera italiana. Infatti, oltre alla cura profusa nella realizzazione di ambienti adeguati per lo studio, la ricerca e la socializzazione, l'USI ha voluto creare dei servizi specifici dedicati ad alcuni fattori ritenuti strategici. Tra essi spiccano: il Servizio comunicazione e media; il Servizio Orientamento; il Servizio Ricerca; il Servizio Stage & Placement; il Servizio AlumniRelation; il Servizio Web.

3.3. Le fasi della comunicazione: novità, crescita e sviluppo strategico

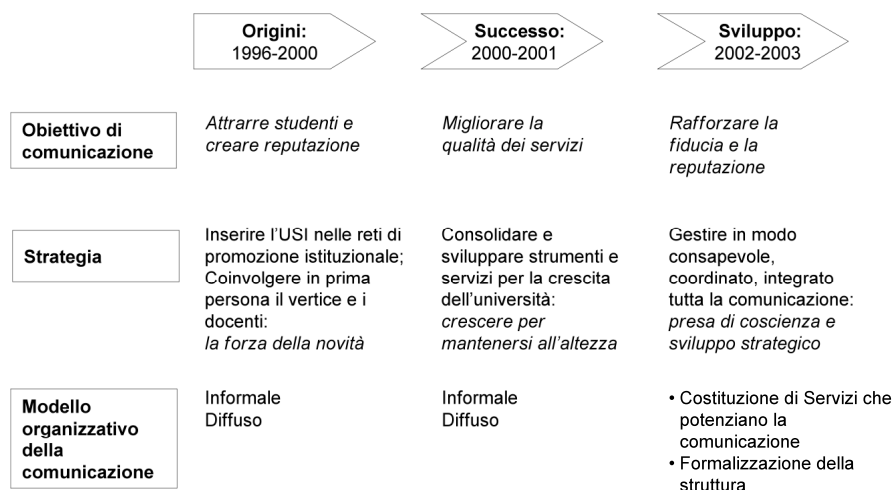
L'evoluzione della comunicazione dell'USI segue lo sviluppo dello stesso ateneo: da una situazione di fluidità, tipica delle *start-up*, si passa al progressivo consolidamento schematizzabile in tre macro-fasi: a) le origini; b) il grande successo; c) lo sviluppo (Figura 5).

a) Le origini: la forza della novità

I promotori dell'USI si trovano davanti a una doppia sfida appassionante ma rischiosa: come riuscire a convincere gli studenti a scegliere il nuovo ateneo? Come promuovere la nuova offerta formativa con un'immagine e una reputazione da sviluppare da zero? Le università fondano il loro approccio di marketing sulle risorse di fiducia e reputazione ed offrono beni difficilmente

valutabili prima della sperimentazione diretta. Il processo d'acquisto dei potenziali studenti è molto coinvolgente dal punto di vista emotivo, perciò diventa cruciale, nel processo di scelta e la reputazione dell'università.

Fig. 5 - *L'evoluzione della comunicazione all'USI: le tre fasi*



La neonata Università della Svizzera italiana si presenta su un mercato molto competitivo con un'offerta d'insegnamento originale e innovativa e una struttura flessibile che lascia notevole autonomia alle tre facoltà. Da un punto di vista della comunicazione, c'è totale simbiosi tra lo sviluppo delle attività dell'università e la creazione dell'immagine e della reputazione. L'Università mentre si sviluppa deve farsi conoscere e crearsi un brand. La sfida è grande: non solo si deve sviluppare da zero un *brand* (per attrarre studenti), ma per la neonata università si sovrappone un'altra sfida: quella di trovarsi in Ticino con un *brand* spesso percepito, nell'immaginario collettivo svizzero e italiano, come quello di una terra di svago e di turismo, non come possibile culla di cultura accademica internazionale.

L'impegno è ulteriormente complicato dal triplice bacino di riferimento dell'Università che necessitava, come già accennato, a strategie di promozione differenti. Si tratta, in altre parole, di rovesciare il consueto stereotipo del Ticino quale terra ideale di vacanza e promuovere un Ticino del sapere, avvantaggiato in questo ruolo dalla sua stessa posizione geografica come ponte culturale tra sud e nord Europa, oltre che luogo piacevole per clima e paesaggio. La posizione geografica diventa così un valore aggiunto in grado di distinguere e connotare positivamente anziché negativamente il *brand* della ne-

onata università, prospettando la realizzazione di un luogo di studio internazionale in grado di soddisfare le aspettative di studenti di paesi diversi.

La nuova università costituisce una novità di peso in un contesto territoriale esiguo, come quello del cantone Ticino che conta 300 mila abitanti. Le aspettative sono molto elevate e i promotori dell'USI sono, in un certo senso, attesi al varco perché è necessario affermarsi sul campo prima di dotarsi di veri e propri servizi dedicati alla comunicazione. Le attività di comunicazione e promozione della nuova Università sono assunte in prima linea sia dai patrocinatori dell'USI sia da professionisti assunti *ad hoc*. Il Presidente del Consiglio dell'Università, a cui è affidato il ruolo di rettore, il Segretario generale e i Decani devono svolgere un ruolo trainante nella promozione della nuova università, giocato anche sulla loro notorietà e reputazione in ambito accademico ed extra-accademico. E' il caso del Direttore dell'Accademia, Mario Botta, architetto di fama internazionale e del Presidente, Professor Marco Baggiolini, attivo per oltre 45 anni nell'ambito della ricerca e noto a livello internazionale. Un ruolo decisivo per l'affermazione della nuova università nella realtà universitaria svizzera spetta anche ai responsabili della politica universitaria cantonale, chiamati a tessere preziose reti di collaborazione con le autorità federali. La costituzione di un *network* di professori - selezionato sia dalle università svizzere che da quelle italiane - consente di creare legami importanti con territori differenti, utili nella fase iniziale, a dare visibilità al nuovo ateneo e ad attirare nuovi studenti.

L'obiettivo è d'inserire la nuova offerta formativa in alcune reti promozionali istituzionali come, ad esempio, gli uffici d'orientamento scolastico in Svizzera. In questo periodo iniziale, la partecipazione a fiere universitarie, le presentazioni mirate nei licei svizzeri e italiani, la partecipazione a convegni e seminari sono i principali strumenti di promozione utilizzati. La comunicazione, volta essenzialmente a far conoscere l'università e attrarre studenti, è realizzata in questa prima fase in maniera indipendente dalle tre facoltà, che si presentano autonomamente nei tre bacini d'utenza principali.

b) Il grande successo: crescere per mantenersi all'altezza

La *new venture* è un grande successo: dai 326 studenti nel 1996 si passa agli oltre 1.000 complessivi dell'anno accademico 1999-2000. Il conferimento delle prime lauree - che ha luogo l'11 novembre 2000 - costituisce un momento molto importante nella vita dell'USI. L'entrata sul mercato del lavoro dei neo-laureati rappresenta un banco di prova essenziale nel processo di sviluppo della nuova università. L'offerta formativa assume un volto concreto, tangibile nella persona dei neo-laureati, le cui capacità e motivazioni contribuiscono in modo decisivo allo sviluppo della reputazione della nuova università.

L'Università della Svizzera italiana e di riflesso la comunicazione hanno in questa fase un obiettivo in più rispetto a quello di attrarre studenti: deve ora anche tenerli e offrire servizi all'altezza delle loro aspettative. Per raggiungere questo obiettivo, la comunicazione si concentra ora sull'interno, ha come obiettivo strumentale quello di rendere più accessibili i servizi, e di migliorarli in base ai *feedback* ricevuti. È una fase di ascolto e di verifica della qualità del servizio offerto, che viene sviluppata attraverso strumenti semplici e diretti: questionari di monitoraggio della qualità della didattica; prima indagine sui laureati e i loro sbocchi professionali; indagine sui criteri di scelta dell'USI presso le matricole e gli studenti.

Il miglioramento dei servizi passa attraverso un necessario coinvolgimento del personale e degli studenti. Per migliorare l'accessibilità dei servizi da parte di studenti, professori e collaboratori, l'USI utilizza, oltre ai consueti strumenti (quali per esempio le pubblicazioni con il regolamento degli studi, il programma dei corsi e la guida accademica, la bacheca, le riunioni, i convegni e le manifestazioni, ricevimento dei docenti, la segnaletica, le segreterie), le nuove tecnologie, sviluppando un sistema d'informazione gestito attraverso il sito universitario e promuovendo l'uso della posta elettronica per scopi di comunicazione interna, un servizio che gli studenti possono utilizzare 24 ore su 24 grazie a un conto personalizzato e una tessera magnetica d'accesso ai laboratori informatici.

La posta elettronica consente di diffondere in modo informale, rapido e aggiornato tutte le informazioni essenziali alla vita universitaria: i cambiamenti di corsi, offerte di *stage* e di lavoro, orario di esami e progetti, avvisi riguardanti seminari, riunioni e fiere. La creazione del sito Internet non è intesa come produzione di una semplice vetrina dell'Università ma è finalizzata alla messa in opera di un vero e proprio sistema d'informazione in grado di far coincidere il sistema comunicativo interno con l'intera struttura organizzativa dell'università. Anche ai laureati viene mantenuto l'indirizzo di posta elettronica dell'università, prolungando e fortificando, in questo modo, il legame instaurato con l'USI durante il tempo degli studi.

c) Lo sviluppo: il ruolo strategico della comunicazione

La fase pionieristica ha permesso all'USI di ritagliarsi un'identità propria nel panorama universitario svizzero e internazionale, presentando una struttura organizzativa snella, flessibile e dinamica. Dopo la fase iniziale – contraddistinta dallo sviluppo parallelo dell'offerta formativa e delle attività di comunicazione e di promozione – e la fase di assestamento, subentra una fase di acquisita consapevolezza del ruolo strategico, organizzativo e operativo dell'attività di comunicazione.

Le sollecitazioni e le aspettative da parte dei vari gruppi d'interesse, studenti, professori, giornalisti, pubblico, aziende, rappresentanti delle autorità politiche, aumentano di pari passo con la crescita della visibilità del nuovo ateneo. L'Università è consapevole di offrire un servizio, di creare cultura, non solo per il proprio pubblico, di docenti, studenti e staff, ma destinati anche ad una comunità allargata.

Ai corsi tradizionali si affiancano conferenze pubbliche, i cicli di conferenze all'Accademia, con testimonianze di prestigio internazionale su tematiche filosofiche, geografiche, umanitarie, storiche, corsi di cultura e lingua italiana, aperti anche al pubblico esterno, e numerosi convegni e manifestazioni ospitati dall'USI nei suoi diversi spazi. A livello internazionale si intensificano le collaborazioni attraverso l'accoglienza di *Visiting Professors*. Questa fase di crescente apertura verso l'esterno culmina nel conferimento dei dottorati *honoris causa*, che sono ben due nel 2003: il primo al filosofo americano John R. Searl, mentre il secondo è per Robert F. Engle, premio Nobel per l'economia 2003. Sul versante organizzativo i responsabili dell'USI rispondono a queste nuove esigenze con la creazione dei primi servizi centrali di ateneo per il marketing e la comunicazione, che interagiscono con i diversi *pubblici*: il mondo delle imprese, gli studenti, i media, il personale interno, gli *alumni* con l'obiettivo comune di sviluppare reputazione e fidelizzare i propri interlocutori. La comunicazione diventa elemento strategico per lo sviluppo dell'Università, in un'ottica di lungo periodo: nei diversi pubblici si sviluppa un senso di appartenenza e vengono coinvolti nella costruzione del brand.

I nuovi servizi ad hoc

In questa fase della sua crescita, non più pressata da prove contingenti di breve termine, l'Università può iniziare a sviluppare il ruolo della comunicazione in maniera consapevole e strategica.

L'obiettivo è riunire gli sforzi ed evitare sovrapposizioni e doppioni ed iniziare a sviluppare la propria reputazione in maniera attiva e consapevole, valorizzando le proprie peculiarità e punti di forza: presentarsi, in altre parole, come un'università dotata di molte risorse nel suo insieme piuttosto che appiattirsi sull'immagine offerta dalla semplice somma degli elementi che la compongono. Si tratta di un processo di estremo interesse che permette di comprendere come nasce e si forma il concetto globale di Università, in grado di raccordare le diverse componenti e di comunicare in maniera unitaria e consapevole e non solo semplicemente coordinata.

Nel periodo iniziale dell'USI le facoltà e gli istituti di ricerca, anche legalmente e finanziariamente, erano indipendenti, e quindi anche i servizi sono stati sviluppati autonomamente: ogni facoltà aveva il proprio coordinamento

stage, manteneva i rapporti con la stampa, pubblicava opuscoli e guide, organizzava convegni, sviluppava relazioni internazionali e contatti con enti pubblici e governativi. Addirittura realizzava e gestiva il proprio sito *web* in maniera autonoma e indipendente rispetto alle altre facoltà. Gradualmente, però, tutte queste attività sono state condivise grazie alla creazione dei servizi centrali orientati a questo scopo.

Si tratta di servizi per le facoltà e non delle facoltà, dedicati allo sviluppo, e non più solo alla gestione di servizi destinati a diversi settori di pubblico. In questa fase, la comunicazione interna fra servizi centrali e unità autonome (istituti, facoltà) assume un ruolo decisivo per favorire un clima di cooperazione e superare le inevitabili resistenze che accompagnano i cambiamenti in ambito organizzativo.

È interessante notare che, in questa fase di consolidamento delle attività di comunicazione, l'USI coinvolge in continuazione i propri studenti ed ex-studenti, che rimangono all'USI per *stage*, lavori, dottorato. Il sito *web*, *USI-Virtual*, l'Orientamento sono tutti servizi realizzati con studenti o ex-studenti dell'USI. Su un totale di 600 laureati 38 stanno facendo il dottorato di ricerca, 14 collaborano ad attività didattiche e di ricerca e 3 ricoprono posizioni di tipo gestionale, tra cui quella di Responsabile Orientamento e di Responsabile Web. In totale sono dunque 52 gli ex alunni inseriti nell'organico dell'USI. Molte sono anche le tesi assegnate su temi di sviluppo dell'USI e in particolare del marketing e della comunicazione, creando un alto coinvolgimento interno.

1) Il Servizio comunicazione e media

La comunicazione volta al Ticino è principalmente di natura istituzionale e di tipo relazione pubbliche. Numerosi gruppi d'interesse e forze politiche si interessano all'Università e richiedono che si mantenga vivo un dialogo. In altre parole il territorio e il suo tessuto sociale diventano il terreno di comunicazione istituzionale dell'USI. In questo contesto i media giocano un ruolo molto importante: infatti il Canton Ticino possiede ben tre quotidiani e numerosi settimanali e riviste, oltre che due canali televisivi pubblici, uno privato, tre canali radio pubblici e numerose radio private.

La comunicazione istituzionale è pure in parte rivolta al resto della Svizzera: l'USI, in quanto ultima nata del sistema accademico svizzero, costituisce un oggetto di grande interesse nel dibattito politico nazionale in materia di politica accademica. I media nazionali se ne interessano quindi.

Per affrontare una gestione professionale dell'informazione è stato creato nel 2003 il *Servizio comunicazione e media* che ha il compito di pianificare, coordinare ed accompagnare tutte le attività di comunicazione degli organi istituzionali e della comunità accademica attraverso conferenze, comunicati e

note per la stampa e i *media* elettronici, la supervisione delle comunicazioni *on-line*, la gestione delle pubblicazioni istituzionali. La copertura dell'USI da parte dei media è monitorata quotidianamente, permettendo, tra l'altro, di intervenire ogni qualvolta sono pubblicate informazioni sbagliate, imprecise o incomplete. Accanto alle tradizionali attività d'informazione, il servizio Comunicazione e media organizza incontri personalizzati con i giornalisti e mantiene relazioni stette con importanti *partner (opinion leader)*, che sono informati in modo regolare sulle attività d'insegnamento e ricerca dell'USI.

Il Servizio comunicazione e media dipende direttamente dal Presidente e dal Segretario generale dell'USI. Il suo inserimento nello *staff* dirigenziale pone l'accento sul ruolo strategico della comunicazione all'interno dell'USI. A livello operativo la messa a punto di un piano di comunicazione annuale – basato su conferenze stampa, eventi e momenti rituali, quali il *Dies Academicus* – traduce in azione quotidiana la volontà di comunicare dell'USI.

2) *Il Servizio Orientamento*

Con l'avvio del nuovo ordinamento universitario che prevede un triennio di base (*Bachelor*) e un biennio di specializzazione (*Master*), per l'Università della Svizzera italiana sono sorte nuove necessità poste dal suo più forte inserimento nel mercato internazionale, dall'accresciuta mobilità degli studenti e dall'esigenza di proporre agli studenti del triennio le scelte migliori, compresa la possibilità di conseguire un *Master* dell'USI. Per questa ragione, si decide di organizzare il servizio di marketing in maniera centrale ed integrata, trasmettendo ovunque lo stesso messaggio in modo unitario per le diverse facoltà. Viene creato il Servizio di Orientamento pre-universitario, che funge da interfaccia comunicativa verso i potenziali nuovi studenti, ma anche di fidelizzazione degli studenti già iscritti.

Il progetto "Ambassador", dove gli studenti esercitano il ruolo di ambasciatori dell'USI presso il loro liceo di provenienza, presentando attraverso la propria testimonianza l'Università della Svizzera Italiana, persegue un duplice obiettivo: attrarre futuri studenti, ma anche fidelizzare gli studenti che già frequentano l'USI, creando in essi un senso di appartenenza e di partecipazione alle attività dell'Università. Alle attività del *Servizio Orientamento* si affianca *USIVirtual*, che propone una visita virtuale dell'università attraverso il sito *Internet* (www.usivirtual.ch). Realizzato in quattro lingue (italiano, francese, tedesco ed inglese), *USIVirtual* permette a potenziali studenti provenienti da un'area geografica sempre più ampia di immergersi nella vita quotidiana delle sedi di Lugano e Mendrisio per meglio comprendere le qualità dell'offerta didattica e scoprire anche numerosi lati positivi del soggiorno di studi in Ticino.

3) *Il Servizio Ricerca*

Oltre alle attività d'informazione sulle possibilità di finanziamento per progetti di ricerca e di consulenza per ricercatori, il Servizio Ricerca dell'Università della Svizzera Italiana, in collaborazione con la SUPSI, cura pubblicazioni periodiche, come "Ticinoricerca" e "Il progetto del mese". L'obiettivo di queste pubblicazioni è di informare il pubblico sulle attività e i risultati della ricerca nei vari Istituti. La newsletter "Ticinoricerca" comprende un articolo principale a carattere monografico, informazioni d'attualità sul mondo della ricerca ed è consultabile anche in Internet (www.ticinoricerca.ch). La collana "Il progetto del mese", anch'essa consultabile *on-line*, è dedicata, invece, a singoli progetti di ricerca con particolare attenzione ai progetti finanziati dal Fondo Nazionale Svizzero per la Ricerca Scientifica e dall'Unione Europea. Le due iniziative mirano a dare visibilità alle attività di ricerca dell'ambito della Svizzera Italiana e ad avvicinare il pubblico alle tematiche scientifiche, contribuendo a far nascere nei più giovani (e possibili studenti futuri) la curiosità e l'interesse per la scienza come formazione culturale e professione.

4) *Il Servizio Stage & Placement*

L'obiettivo di questo servizio è di favorire le relazioni dell'Università con le principali realtà professionali per accompagnare gli studenti nell'inserimento del mondo del lavoro. Le iniziative sviluppate a questo scopo si basano essenzialmente su tre attività: la pianificazione di incontri con le aziende, la pubblicazione *on-line* di offerte di stage e di lavoro e l'organizzazione di seminari di informazione ed orientamento al mondo del lavoro. Il ruolo di questo servizio, vero e proprio canale di comunicazione istituzionale tra l'università e l'impresa, è formalizzato, in maniera specifica, attraverso la creazione del Network USImpresa che riunisce le imprese, gli enti e le istituzioni che, condividendo con l'università l'impegno a formare risorse qualificate, desiderano contribuire, in maniera attiva e costante, allo sviluppo di una comunità fra università e professioni. Oltre le possibilità fornite dal sito Internet, dove è possibile reperire informazioni, offerte, modulistica e consulenza, il Servizio informa attraverso la stampa di una newsletter mensile distribuita all'interno dell'USI e inviata, tramite posta elettronica, anche a laureati e imprese. Il Servizio, inoltre, verifica con cadenza settimanale, l'entità dell'offerta.

5) *Il Servizio AlumniRelation*

A completare lo sforzo di fidelizzazione sul lungo periodo, viene avviato anche il Servizio *AlumniRelation*, con l'obiettivo di istituire e consolidare una rete di contatto tra i laureati dell'USI, il corpo accademico e gli studenti, promuovendo, di conseguenza, lo sviluppo stesso dell'Università. Il Servizio *AlumniRelation* gestisce una banca dati con le informazioni professionali (rac-

colte in un annuario), coordina un servizio di *mentoring* professionale e sviluppa opportunità di collocamento per i propri laureati.

I laureati costituiscono un fattore molto importante per la reputazione dell'Università. Questo vale per il mondo delle imprese, in cui i laureati sono professionalmente inseriti, per gli studenti, in quanto il passaparola si è rivelato lo strumento di gran lunga più efficace per stimolare nuove iscrizioni e per i media che, segnalando i successi di studiosi e professionisti, ricordano necessariamente la loro formazione. Inoltre, è bene non dimenticare che i laureati sono anche potenziali "acquirenti" di ulteriore offerta formativa e, in un futuro prossimo, possono diventare i possibili sostenitori finanziari dell'Università.

Il passaggio – dal punto di vista della strategia comunicativa - dal semplice mantenimento di una casella e-mail per i laureati ad un Servizio vero e proprio che attiva dei servizi *ad hoc* dimostra l'attenzione e l'interesse dell'Università ad investire nel futuro.

6) Il Servizio Web

Il sito *web* dell'Università della Svizzera italiana (www.unisi.ch) ha svolto una funzione centrale per le attività di comunicazione durante le sue fasi d'affermazione e sviluppo. Il ruolo di questo servizio, infatti, ha rapidamente oltrepassato le esigenze della comunicazione interna per raccogliere, ordinare e valorizzare tutte le informazioni che l'USI intende passare al pubblico esterno. In questa maniera, il sito *web* dell'università non si limita a contenere tutti i dati utili ad un potenziale studente ma si configura anche come una guida chiara ed affidabile, dotata di qualità corrispondenti a quelle dell'istituzione che rappresenta.

Le attività di comunicazione dell'Università della Svizzera italiana non si limitano a quelle descritte nei punti precedenti ma esse costituiscono i punti di forza di un progetto strategico in piena evoluzione.

3.4. Conclusioni

L'Università della Svizzera italiana è un ateneo giovane e in pieno sviluppo. Le attività di comunicazione hanno assunto valenza strategica con un orientamento integrato, differenziato e flessibile. A livello organizzativo le sinergie fra i vari servizi centrali, che sono in stretta relazione con i principali portatori d'interessi, dovranno essere potenziate e migliorate. L'obiettivo sarà quello di una collaborazione sempre più stretta tra i diversi servizi che si occupano di comunicare, verso l'interno o verso l'esterno.

A livello istituzionale sarà importante rafforzare le attività di comunicazione per accrescere la visibilità e la reputazione dell'ateneo. L'identikit del

marchio USI è composto da elementi interessanti e positivi, quali l'interattività, la centralità dello studente, la multimedialità e la multiculturalità. Si tratta, senza dubbio, di punti di forza cui, tuttavia, è necessario aggiungere un incremento degli sforzi volti ad accrescere la reputazione dell'USI, il carattere selettivo degli studi e il forte orientamento al mercato del lavoro. Si tratta di elementi importanti, decisivi per il consolidamento futuro dell'Università ma non ancora percepiti in modo completo dagli studenti e da una parte del pubblico. La mancanza di una tradizione accademica si traduce da un lato in flessibilità, creatività e una forte capacità di anticipare i cambiamenti futuri, mentre dall'altro impone sforzi notevoli per garantire la qualità e l'eccellenza dell'insegnamento e della ricerca. Per questo motivo le attività di comunicazione rispecchiano necessariamente questa fase di crescita e consolidamento dell'Università della Svizzera Italiana.

Il successo delle università è sempre più legato alla qualità dei servizi che esse sono in grado di erogare. E inoltre è sempre più connesso alla **reputazione** che riescono a sviluppare e alla loro capacità di **comunicare con i diversi stakeholder**, dagli studenti alle loro famiglie, dalla comunità economica a quella istituzionale.

Questa è la tesi che sostiene l'autrice e che viene argomentata con i risultati di una ricerca basata su una survey e su studi di caso. La **survey** ha coinvolto i responsabili della comunicazione di tutti gli atenei italiani, mentre gli **studi di caso** analizzano alcune università italiane e straniere di successo: l'Università della Calabria, l'Università Cattolica, la Frei Universität Berlin, la Miami University, l'Università di Siena, l'Università della Svizzera italiana, l'Università di Verona.

Come sottolinea Emanuele Invernizzi, nella prefazione *“Dal libro di Alessandra Mazzei, il secondo sul tema del marketing e della comunicazione per le università, risulta un interessante e variegato panorama delle università italiane impegnate a migliorare l'offerta di servizi e a comunicare il cambiamento. Dalla survey, e in particolare dagli studi di caso, risultano tra le università eccellenti modalità di comunicazione fondate su reali fatti positivi e dunque di comunicazione per la reputazione”*.

Il testo è rivolto agli studiosi e agli studenti di marketing e di comunicazione e ai professionisti che operano nelle università e più in generale nelle organizzazioni non profit e di servizi pubblici.

Alessandra Mazzei è ricercatrice di Economia e gestione delle imprese presso l'Università IULM di Milano, dove insegna Economia e tecnica della comunicazione aziendale e Progettazione e gestione delle Relazioni pubbliche alla sede di Feltre. È inoltre impegnata in attività di formazione su temi di comunicazione organizzativa. Ha pubblicato il volume *La comunicazione per il marketing delle università*, FrancoAngeli, 2000.

alessandra.mazzei@iulm.it