



PIANO DI COMUNICAZIONE ESTERNA DI ATENEO

a cura di Paolo Pomati

Versione 1.1

15 maggio 2013

1 *Indice*

3 **Capitolo 1** **Il metodo**

1.1. Da dove partiamo?, 3 – 1.2. L'approccio metodologico, 3.

5 **Capitolo 2** **La ricerca e l'analisi**

2.1. L'audit comunicazionale, 5 – 2.2. I risultati dell'audit, 5 – 2.2.1. Dati di contesto, 5 – 2.2.1.1. L'istituzione dell'Università e un connaturato problema di identità, 5 – 2.2.1.2. Il problema strutturale della funzione comunicazione, 8 – 2.2.1.3. Immatricolazioni e iscrizioni, 9 – 2.2.1.4. La migrazione passiva, 13 – 2.2.1.5. L'internazionalizzazione, 14 – 2.2.1.6. Il Salone dell'orientamento e altre iniziative, 16 – 2.2.1.7. Profilo accademico e occupazionale del laureato, 19 – 2.2.1.8. La comparazione delle tasse, 20 – 2.2.1.9. L'impatto economico-sociale dell'Ateneo sul territorio, 21 – 2.2.1.10. Analisi dei prodotti giornalistici e della rassegna stampa, 24 – 2.2.1.11. Il sito "Notizie ed Eventi", 25 – 2.2.1.12. Il sito Web, 27 – 2.2.1.13. L'attività dell'URP, 27 – 2.2.1.14. Le spese per la comunicazione, 28 – 2.2.1.15. La ricerca scientifica, 30 – 2.2.1.16. L'editoria, 30 – 2.2.1.17. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo, 30 – 2.2.1.18. Associazioni studentesche, 31 – 2.2.1.19. I luoghi e le strutture, 32 – 2.2.2. L'identità dell'Ateneo, 32 – 2.2.3. Mappatura dei flussi di comunicazione esterna, 32 – 2.2.3.1. Amministrazione centrale, 33 – 2.2.3.2. Sedi decentrate, 34 – 2.2.3.3. Uno sguardo d'insieme, 37 – 2.2.4. La funzione eventi, 38 – 2.2.5. Censimento del materiale informativo e promozionale, 39 – 2.2.6. Il questionario, 41 – 2.3. L'analisi di scenario conclusiva, 45.

47 **Capitolo 3** **Il progetto**

3.1. Gli obiettivi, 47 – 3.2. Il target, 47 – 3.3. Le linee strategiche, le azioni e gli strumenti, 47 – 3.3.1. L'identità, 47 – 3.3.2. Attrazione degli studenti, 50 – 3.3.3. Motori del territorio, 55 – 3.3.4. Riorganizzazione funzionale, 58 – 3.4. Il budget e la tempistica, 58.

59 *Bibliografia*

Il metodo

1.1. Da dove partiamo?

Nel programma del rettore prof. Cesare Emanuel, in parte del suo discorso nella cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico e nell'intervento del direttore generale prof. Giorgio Donna allo stesso evento si individuano tre forti argomenti:

- (a) la necessità di porre la comunicazione tra gli **obiettivi strategici primari** dell'Ateneo;
- (b) la **frammentarietà** dell'attuale funzione comunicazione, svolta da numerosi uffici senza coordinamento;
- (c) la **debolezza del marchio**, correlata alla scarsa innervazione dell'Ateneo sul territorio.

Il Nuovo modello organizzativo (DDG rep. 166 del 27 febbraio 2013) ha di fatto fornito una soluzione ai punti (a) e (b), istituendo l'**Ufficio comunicazione**, direttamente dipendente dal Rettore, con funzioni di coordinamento generale di tutte le azioni di comunicazione. L'ufficio andrà organizzato per competenze, mansioni, personale secondo la tempistica prevista.

Questo Piano di comunicazione esterna, che sarà successivamente integrato con quello rivolto all'interno, parte dall'ottica di riorganizzazione strategica di questi flussi e strutture che, così carenti di coordinamento, non hanno favorito la promozione coerente e coesa delle attività, oltre ad aver sollevato altre disfunzioni.

1.2. L'approccio metodologico¹

Il Piano di comunicazione esterna segue una precisa idea di che cosa sia e di che cosa non sia la comunicazione istituzionale.

La comunicazione istituzionale, innanzi tutto, **non è un prodotto** o una selva di prodotti. Non corrisponde a notizie o a informazioni in versione cartacea o digitale, né ad attività di marketing (opuscoli, volantini, gadget, eventi, pubblicità, ecc.). La comunicazione istituzionale, invece, **è un processo**, in cui si elaborano **contenuti concettuali che danno origine a un sistema di comportamenti intenzionali e consapevoli, finalizzati al buon andamento dell'istituzione.**

È dunque evidente l'approccio **pragmatico**, che ragiona per flussi e per scopi e non per prodotti, per intenzionalità e consapevolezza e non per caso o per "senso del dover fare". I contenuti concettuali, incanalati in flussi corretti, cioè sequenze di azioni coordinate e finalizzate, vengono poi tradotti in un codice lingua e in codici correlati, in modalità scritta, parlata, grafico-iconica, digitale, multimediale, per essere infine trasferiti ai portatori di interesse.

¹ È base scientifica del nostro tentativo di pianificazione un'interdisciplinarietà che integri il settore linguistico (soprattutto pragmatico ed etnografico) con quello ingegneristico-tecnologico, quello normativo e quello sociologico, ivi inclusa la comunicazione d'impresa e il marketing. Ci è particolarmente congeniale la speculazione sulla comunicazione istituzionale e digitale operata nell'ultimo ventennio da **Elisabetta Zuanelli**, integrata da altri approcci epistemologici. Amplia bibliografia è riportata in appendice.

In questa prospettiva risulta chiaro che le strutture e le persone che dovranno elaborare, gestire e analizzare informazione istituzionale non possono essere solo quelle identificate come “uffici di comunicazione” o simili, ma **l’intera comunità universitaria in tutte le sue componenti**.

Si deriva anche l’essenza schiettamente strategica della funzione comunicazione. Procedimenti, interazioni posti in essere per conseguire scopi attraverso scambi comunicativi spiegano il nesso tra **organizzazione e comunicazione**, supportata da tecnologie avanzate.

L’organizzazione dell’Ateneo, pertanto, definisce la **strategia istituzionale**, cioè la prefigurazione di scenari e logiche d’azione che tendono a realizzare la propria missione. La **comunicazione** rappresenta l’altra faccia della strategia: la assume, la funzionalizza e ne ottimizza flussi e assi di interazione.

Passando alla dimensione operativa, la stesura del Piano di comunicazione vuole correlare la strategia e le scelte dell’Ateneo con **obiettivi, strumenti, modalità organizzative, priorità, risorse, tempi e procedure**.

Come da mandato del Direttore Generale, si elaborerà dapprima il **Piano di comunicazione esterna**. Essa si sviluppa in **macrofunzioni** che tendono a realizzare l’immagine dell’Ateneo, corrispondente al suo buon operare, a relazionarsi e ad attuare servizi-cerniera con i portatori d’interesse con cui l’Ateneo ha a che fare a vario titolo. Ciascuna di queste macrofunzioni individua assi, flussi, contenuti, azioni diverse e interconnesse. Ne identifichiamo cinque:

- 1) **relazioni esterne**: cura principalmente i flussi di relazione con soggetti esterni; ne definisce servizi e rapporti informativi e redazionali; realizza sinergie informative con altri soggetti per la costruzione di sistemi informativi in Rete; studia la domanda di relazione e la diversificazione di messaggi istituzionali;
- 2) **relazioni con i media**: sviluppa strategie relazionali con i mezzi di informazione; elabora prodotti informativi destinati ai media (comunicati, conferenze stampa, interviste, spazi informativi); cura i rapporti con i giornalisti con regolarità;
- 3) **relazioni con l’utenza**: definisce strategie, servizi e prodotti per l’utenza attraverso l’ufficio per le relazioni con il pubblico; cura l’accesso, la trasparenza, l’informazione istituzionale, l’accoglienza, i reclami; è snodo strategico della comunicazione interna;
- 4) **marketing**: rileva la domanda esterna di prodotti e servizi; controlla, verifica l’immagine istituzionale e ne definisce obiettivi e strumenti (campagne informative, opuscoli, ecc.); svolge il piano editoriale cartaceo e tecnologico ai fini dell’informazione (*house organ*, sito, riviste, editoria promozionale, ecc.);
- 5) **eventi**: cura e gestisce l’attività convegnoistica, fieristica, seminariale, promossa o partecipata dell’Ateneo.

Una macrofunzione trasversale a tutta la comunicazione è quella **informatico-tecnologica**, che definisce flussi, contenuti, prodotti su supporto tecnologico, informatico, telematico, multimediale, e ne cura l’attivazione dal punto di vista redazionale. Oggetto specifico è la costruzione di sistemi Internet, intranet, extranet con logiche di **siti**, la cui attuazione dipende da un’integrazione disciplinare di professionalità, conoscenze e competenze, che porteranno alla proposta di una **redazione diffusa** di cui si parlerà a suo tempo.

La ricerca e l'analisi

2.1. L'audit comunicazionale

Il piano di comunicazione parte da un'irrinunciabile fase di ricerca e di analisi su chi siamo, che cosa rappresentiamo, in quale contesto/mercato ci collochiamo, di quali mezzi disponiamo, a quali traguardi aspiriamo. Per questa fase abbiamo scelto come strumento un **audit istituzionale interno**, coinvolgente l'intera comunità universitaria, per stimolare un atteggiamento relazionale e propositivo. L'audit consente una presa d'atto delle pubbliche relazioni esistenti, degli obiettivi, dei bisogni dell'Ateneo e delle valutazioni su come esso sia giudicato; è, quindi, un processo per determinare come vogliamo e come vorremmo essere percepiti; come siamo e come potremmo esserlo; che cosa facciamo e che cosa potrebbe essere fatto.

L'audit utilizzato aveva una prospettiva multi-target e multi-scopo:

- **Multi-target** perché, pur avendo come oggetto l'esterno, sono stati interessati tutti i soggetti interni: docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca, dottorandi, rappresentanti degli studenti e delle scuole di specializzazione; dunque, sia persone con ruoli di responsabilità (direttori, coordinatori, capiufficio), sia semplici portatori d'interesse. Più avanti, verosimilmente a un anno circa da questa operazione, sarà somministrato un monitoraggio comunicazionale esterno per verificare come è percepito l'Ateneo dagli *stakeholder* esterni.
- **Multi-scopo** perché non volevamo una rilevazione di dati in senso stretto, ma piuttosto un *sistema di verifica* rivolto ai tipi di prestazione comunicazionale, per analizzare il funzionamento dell'Ateneo. Esso si è poggiato su un flusso che mette in relazione conoscenza, valutazione, atteggiamenti e comportamenti. La rilevazione si è pertanto svolta lungo tre assi tematici:
 - a. costruire una **mappatura delle relazioni e dei prodotti di comunicazione** rivolti verso l'esterno secondo un approccio *bottom-up*. Si è voluto, cioè, partire da un'osservazione quasi intuitiva sui prodotti che servono all'Ateneo per poter operare e creare una griglia d'interpretazione che riporti un inventario di prodotti da cui si desume quali tipi di flussi ci sono alla loro base. Ne consegue la verifica di quali supporti e canali servono allo scopo;
 - b. rilevare il **clima della comunità universitaria**, cioè sapere in che modo gli operatori percepiscono il rapporto dell'Ateneo con l'esterno, ne individuano atteggiamenti e valutazioni;
 - c. censire il **materiale di comunicazione esterna** attualmente in essere (prodotti, eventi, servizi), verificarne la funzionalità e rilevare l'eventuale fabbisogno comunicativo inespresso;

Si sono quindi abbinati target e scopi per definire gli strumenti della rilevazione. Ne sono stati individuati cinque:

1. **dati di contesto**: informazioni di *background*, dati statistici reperibili *online* o elaborati da uffici competenti, rassegne stampa, interviste con i responsabili, letteratura esistente. L'attività si è svolta all'interno dell'ufficio comunicazione;

2. brevi [schede descrittive](#) dei singoli dipartimenti: servivano a definire l'*identità*, il "*genius loci*" delle strutture, a isolare i loro fattori caratterizzanti, di differenziazione, di qualità e di eccellenza. Sono state richieste ai direttori e ai coordinatori dei dipartimenti;
3. una [mappatura dei flussi e degli assi di interazione](#) comunicazionale dell'Ateneo partendo alle singole unità organizzative, radiografate nel loro sistema specifico di relazioni e interazioni esterne. Il compito, che si concretizzava nella compilazione di un foglio Excel preorganizzato, è stato affidato a dirigenti, coordinatori di settore e di area, responsabili di ufficio, personale coinvolto in attività di comunicazione;
4. un [elenco di tutti gli eventi e dei materiali](#) comunicazionali e promozionali prodotti dall'amministrazione centrale e dai dipartimenti. Sono stati coinvolti i coordinatori dei dipartimenti e alcuni settori/uffici dell'amministrazione centrale;
5. un [questionario](#) rivolto all'intera comunità universitaria, diviso in quattro sezioni, volte a rilevare:
 - a. la valutazione dei fattori di immagine e di servizio dell'Ateneo (efficienza, tempestività, capillarità, qualità e chiarezza dei prodotti, rapidità, identità e immagine, organizzazione, correttezza informativa, cortesia, risorse umane e tecnologiche dedicate);
 - b. l'atteggiamento e la valutazione verso il sistema di comunicazione esterna esistente con la richiesta di farne emergere le criticità;
 - c. la conoscenza dei prodotti di comunicazione e la valutazione della loro efficacia;
 - d. le aspettative e le proposte di cambiamento del sistema di comunicazione esterna.

La fase di ricerca si è svolta dal 28 febbraio al 15 marzo 2013. I risultati dell'audit sono sorprendentemente positivi; c'è stato un tasso di risposta molto alto rispetto alla tendenza ordinaria.

2.2. I risultati dell'audit

2.2.1. Dati di contesto

2.2.1.1. *L'istituzione dell'Università e un connotato problema di identità*

L'Università del Piemonte Orientale è stata istituita il 30 luglio 1998. Il decreto con cui l'allora ministro dell'Università e della Ricerca scientifica Luigi Berlinguer sanciva la fondazione del nuovo Ateneo coglieva:

- la linea politica del momento, concentrata sull'autonomia universitaria e sul [decentramento](#);
- l'esigenza di [snellire](#) un mega-ateneo (quello torinese) gravato di tutti i problemi che tale struttura comportava;
- la necessità di dotare la regione Piemonte, che contava circa 4 milioni e mezzo di abitanti, sesta in Italia per popolazione, di un [secondo ateneo generalista](#).

L'istituzione dell'Università del Piemonte Orientale rappresentava inoltre l'esito di un percorso trentennale, iniziato nel 1969, con l'apertura dei corsi decentrati della Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università di Torino a Vercelli, poi trasferiti a Novara. Ulteriori corsi vennero aperti poco dopo sempre a Novara (Economia a metà degli anni ottanta), ad Alessandria (Giurisprudenza, Scienze MFN e Scienze politiche nel 1987-88) e a Vercelli (Lettere e Filosofia nel 1989-90).

Lo sviluppo dei corsi universitari nelle tre città era presente nel piano quadriennale 1986-90 dell'Università di Torino e si concretizzò nel 1992 con la gemmazione di seconde facoltà che mutuavano struttura e denominazione da quelle torinesi. Il successo di questi organismi si tradusse cinque anni dopo nella istituzione ufficiale del nuovo Ateneo, con la contestuale apertura della Facoltà di Farmacia a Novara, che completava l'organizzazione dell'Università.

La denominazione faceva riferimento a un [territorio](#) e non a un centro urbano e rispecchiava la pari dignità riconosciuta alle sedi in cui l'Ateneo si articolava, con una [struttura tripolare](#) unica in Italia. L'intitolazione ad Amedeo Avogadro assunse la memoria dello scienziato illustre che coniugava l'origine vercellese-biellese del personaggio, la sua fama internazionale, l'impegno e il rigore dell'operare, la vocazione scientifica novarese e alessandrina.

L'Università del Piemonte Orientale nasceva dunque nel 1998 con una duplice, marcata vocazione:

- [didatticamente generalista](#), seppur collocata in poli municipali diversi;
- [politicamente neo- e pluri-localista](#), in controtendenza con il processo di globalizzazione mondiale che investiva ogni campo del sociale, dominato dall'informazione trasmessa attraverso reti virtuali.

Questo "non luogo" creato dall'unione culturale delle tre città (presto arricchitosi di altri poli formativi ancora più "decentrati") ha avuto, per una decina d'anni, un'espansione significativa, dovuta principalmente a :

- risorse economiche e sociali messe a disposizione dalle singole collettività;
- recupero di edilizia altrimenti destinata alla fatiscenza e relativo recupero socio-economico dei quartieri in cui essa era collocata;
- definizione graduale di un "[altro Piemonte](#)" meno torinocentrico, in virtù di risultati elettorali più sensibili all'importanza competitiva delle specificità sociali tipiche dei contesti locali;
- progressiva crescita delle immatricolazioni all'Università per effetto della riforma degli ordinamenti didattici (DM 509/99 e DM 270/2004).

Questo panorama è iniziato a mutare nel 2008 per l'effetto combinato di tre fattori cruciali:

- la [crisi economico-finanziaria mondiale](#) tuttora in corso ha determinato un crollo vertiginoso del finanziamento universitario. Le entrate, che si suddividono in contributi ministeriali (il fondo di finanziamento ordinario), tasse studentesche, contributi da enti pubblici e contributi da privati, sono state pesantemente ridotte. Il FFO ha avuto una contrazione del 10%; le tasse non possono essere aumentate per effetto combinato di diversa normativa; l'Ateneo vanta crediti di milioni di Euro da enti pubblici insolventi o addirittura falliti; gli enti privati hanno tagliato drasticamente le loro erogazioni;
- è entrata in vigore la Legge 240/2010, ultimo atto della "[riforma Gelmini](#)", che ha radicalmente modificato il sistema universitario, e che va letta insieme al DM 47/2013 sull'[autovalutazione](#), [accreditamento](#) e [valutazione](#) delle sedi e dei corsi di studio;
- nonostante gli interventi legislativi, non si è creata un'idea comune di "Università", che continua a essere un insieme composito di istituzioni animate da interessi, attese e vocazioni non sempre univoche. Ciò sta portando alla creazione di un pensiero ormai diffuso che ipotizza [processi di ricentralizzazione delle Università in poche grandi città](#), di aumento delle barriere alle iscrizioni degli studenti e di contrazione territoriale delle sedi: insomma, l'esatto contrario dello scenario in cui nacque il nostro Ateneo.

Oltre agli adempimenti normativi già regolarizzati (istituzione dei dipartimenti, riorganizzazione, introduzione del direttore generale) o ancora in corso (revisione dell'offerta formativa, procedure di accreditamento) e alla lotta contro lo sviluppo di pensiero capace di penalizzare le università più giovani, l'Ateneo si è trovato a confrontarsi con un cruciale problema di fondo: oltre a essere un ateneo generalista e localista, [qual è la sua identità e come si posiziona in ottica di benchmarking con le altre università?](#)

«Un'identità è una finestra sul mondo, capace di includere anche le altre. Se è debole, invece, si limita a glorificare se stessa, rinchiudendosi nei confini del localismo». La frase di Raffaele La Capria (*Corriere della sera*, 8 agosto 2009) descrive bene il rischio che sta correndo in questo momento il nostro Ateneo. Non basta più insistere su caratteri generici come la tripolarità, la territorialità, la vicinanza "sotto casa", la "misura di studente". Occorre ripensare da capo all'identità dell'Ateneo, riformulandola secondo quattro componenti:

- **identificazione:** si confronta con le figure rispetto a cui si sente uguale e con cui condivide alcuni caratteri (senso di appartenenza a un'entità collettiva);
- **individuazione:** si fa riferimento alle caratteristiche che lo distinguono da tutti gli altri, ai fattori di differenziazione;
- **imitazione:** si riproducono modelli comportamentali diversi, a seconda del contesto in cui l'Ateneo si viene a trovare;
- **interiorizzazione:** l'Ateneo crea l'immagine di sé anche sulla base dei giudizi e degli atteggiamenti degli altri.

Su questo problema si è incentrata parte dell'audit di cui si rende conto successivamente.

[2.2.1.2. Il problema strutturale della funzione comunicazione](#)

È utile ricordare brevemente quale storia abbia avuto la funzione comunicazione dalla fondazione dell'Ateneo ai giorni nostri:

1. dal 1998 al 2001 era gestita prevalentemente da un giornalista in pensione con un contratto di collaborazione coordinata e continuativa;
2. il 1° aprile 2001 è stato istituito l'[Ufficio Stampa](#), che, fino al 2005, è stata l'unica unità organizzativa preposta alla comunicazione, rivolta in particolare alle relazioni con i media, ma di fatto incaricata di occuparsi delle altre funzioni (eventi, orientamento, promozione, attività culturali, marketing);
3. nel 2006 è stato istituito l'[Ufficio Relazioni con il Pubblico](#), funzionante, fino al 2008, secondo il modello della L. 150/2000; in seguito la sua attività si è focalizzata sulle relazioni con l'utenza studentesca e sulla veicolazione di avvisi interni. L'Ufficio Stampa ha mantenuto la sua vocazione di snodo relazionale con i media; ha continuato a occuparsi di eventi (tranne per la parentesi di un anno, in cui tale funzione è stata incardinata nell'Ufficio Ricerca scientifica) e non si è più occupato di orientamento e marketing, se non per occasionali consulenze e/o prestazioni;
4. fin dall'istituzione dell'Ateneo esistono il [sito Web](#) e i [siti](#) delle strutture di didattica e di ricerca, il primo gestito dall'Ufficio Reti, i secondi dai laboratori informatici di dette strutture. Esiste ancora un sito "parallelo" creato nel 2008 per sostituire il sito di Ateneo, ma poi destinato alle attività dell'allora Direzione amministrativa. Dal 2012 esiste un sito di notizie, accessibile dalla *home page* del sito di Ateneo, nato dalla collaborazione tra l'Ufficio Stampa e l'Ufficio Reti, funzionale alla diffusione di notizie e di eventi. Dal 2012, su iniziativa di singoli uffici e strutture sono state aperte pagine sui *social network* (soprattutto Facebook), prevalentemente non gestite;

5. negli anni le **strutture di didattica e di ricerca** hanno svolto, in collaborazione con il Rettorato o, spesso, autonomamente, attività di comunicazione volte alla promozione dell'offerta formativa e degli eventi, utilizzando frequentemente agenzie esterne con costi conseguenti.

Chiaramente identificata come punto di forza strategico per la costruzione dell'Area della Conoscenza Europea, la comunicazione istituzionale deve abbandonare una logica di *"learning by doing"* e avviarsi verso una visione "architettonica" di modelli e contenuti, organizzati secondo i criteri dell'economia della conoscenza, in rete, digitalmente processati, gestiti da personale qualificato, in grado di disseminare la strategia e i messaggi dell'Ateneo nella loro interezza e in modo coordinato e sostenibile.

L'Ateneo è in ritardo sotto questo profilo, non avendo sostenuto programmaticamente la funzione comunicazione in termini di risorse finanziarie, umane e strumentali. Punto d'avvio dovrebbe essere la costruzione di una **strategia comunicazionale** che metta a pari livello, vertici di un triangolo equilatero, l'**organizzazione**, la **comunicazione** e l'**informatizzazione**. Il triangolo derivato sarà lo strumento in grado di prefigurare sinergicamente scenari e logiche d'azione che possano pienamente soddisfare la missione dell'Ateneo attraverso competenze comunicazionali e relazionali.

2.2.1.3. *Immatricolazioni e iscrizioni.*

Dalla fondazione dell'Ateneo a oggi i dati relativi alle immatricolazioni sono stati sempre in aumento, con alcuni picchi significativi e qualche battuta d'arresto o lieve flessione (Tabella 1, Grafico 1). Il primo salto consistente è avvenuto nel quarto anno accademico, coincidente con la riforma degli ordinamenti didattici e lo svolgimento del primo Salone dell'orientamento, tuttora imbattuto quanto a numero di presenze. Per i successivi tre anni si è mantenuta la tendenza alla crescita; tra il 2005 e il 2007 si è verificata la prima flessione (circa 200 immatricolati in meno in due anni accademici), recuperati completamente nel 2007-08, decimo dalla fondazione. Il secondo arresto significativo si è avverato nel 2010-11, con una perdita secca di 300 matricole, ma l'ultimo anno accademico 2011-12 li ha recuperati e ha segnato il record (3.486). Si ritiene che, a chiusura dei conteggi dell'anno in corso, venga avvicinato, se non superato, il traguardo delle 3.500 immatricolazioni.

	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
MATRICOLE	1.196	1.536	1.921	2.704	2.986	3.146	3.186	3.046	2.972	3.267	3.393	3.470	3.160	3.486	3.410
ISCRITTI	7.539	8.122	8.110	8.505	8.922	10.111	10.392	9.951	9.962	9.983	10.101	10.894	10.617	10.961	10.301

Tabella 1. Andamento immatricolazioni e iscrizioni (Fonte: UPO, 2013)

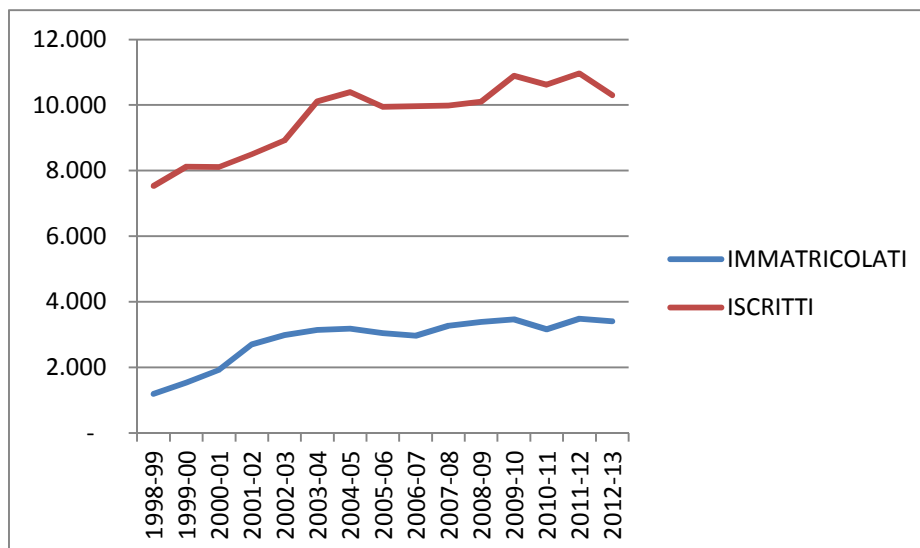


Grafico 1. Andamento immatricolazioni e iscrizioni (Fonte: UPO, 2013)

Analizzando le statistiche dei Dipartimenti, le tendenze sono molto più marcate (Tabella 2, Grafico 2). Il DISEI ha registrato una tendenza costantemente in crescita, salvo qualche oscillazione. Il DIFARM ha subito variazioni a seconda delle scelte sull'offerta formativa (apertura/chiusura di corsi di laurea triennale, introduzione dell'accesso programmato); nell'anno corrente è in leggera flessione. Il DIGSPES, che raggruppa ora le ex Facoltà di Giurisprudenza e di Scienze Politiche, è quello che registra l'andamento meno felice. Raggiunto il picco di matricole nel 2003-04, negli anni successivi si osserva una tendenza alla decrescita, con una perdita consistente nel 2005-06, un cenno di ripresa nel 2007-08 e nel 2010-11 e la chiusura dell'anno corrente con il minor numero di matricole mai riportato. Per il DISUM si rileva un analogo andamento: tendenza a contrarre le matricole, con un picco nel 2004-05; piega decrescente, salvo lievi riprese, fino al risultato minimo dell'anno corrente. DIGSPES e DISUM riflettono, peraltro, l'andamento nazionale, che segnala una forte contrazione delle immatricolazioni ai corsi di laurea nelle discipline umanistiche. La Scuola di Medicina rimane in testa alla classifica delle matricole, grazie al cospicuo numero di corsi di laurea nelle professioni sanitarie attivati in diversi poli formativi e nonostante l'accesso programmato. In crescita costante fino al 2009-10, negli ultimi tre anni ha mostrato una tendenza calante, con la perdita di circa 150 matricole. È abbastanza evidente la penalizzazione che la Scuola ha subito, nell'anno in corso, dall'aggregazione con le università milanesi per il test d'accesso, imposta dal Ministero, con gli indecorosi problemi che ne sono scaturiti (le immatricolazioni sono terminate a fine novembre, quasi due mesi dopo l'inizio delle lezioni). Il DISIT, infine, nel corso degli anni ha registrato un andamento altalenante tra il 2000 e il 2010. Negli ultimi due anni accademici ha censito un'esplosione di matricole, legata prevalentemente alla conservazione dell'accesso libero, mentre le università finitime introducevano il numero chiuso.

Dipartimento	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
DISEI	291	349	362	565	585	616	668	635	749	741	842	812	774	885	871
DIFARM	95	121	127	272	270	293	203	251	177	267	357	371	205	253	210
DIGSPES	304	460	577	614	766	810	742	537	508	569	506	413	464	459	387
DISUM	209	216	261	430	487	523	532	448	364	461	436	352	313	399	306
MEDICINA	163	255	393	454	466	550	631	733	774	873	865	1.112	1.036	1.018	967
DISIT	134	135	201	359	363	332	362	410	358	312	340	369	325	470	668
Interfacoltà	-	-	-	10	49	22	48	32	42	44	47				
Dottorati												41	43	2	1
TOTALI	1.196	1.536	1.921	2.704	2.986	3.146	3.186	3.046	2.972	3.267	3.393	3.470	3.160	3.486	3.410

Tabella 2. Andamento delle immatricolazioni per Dipartimento (Fonte: UPO, 2013)

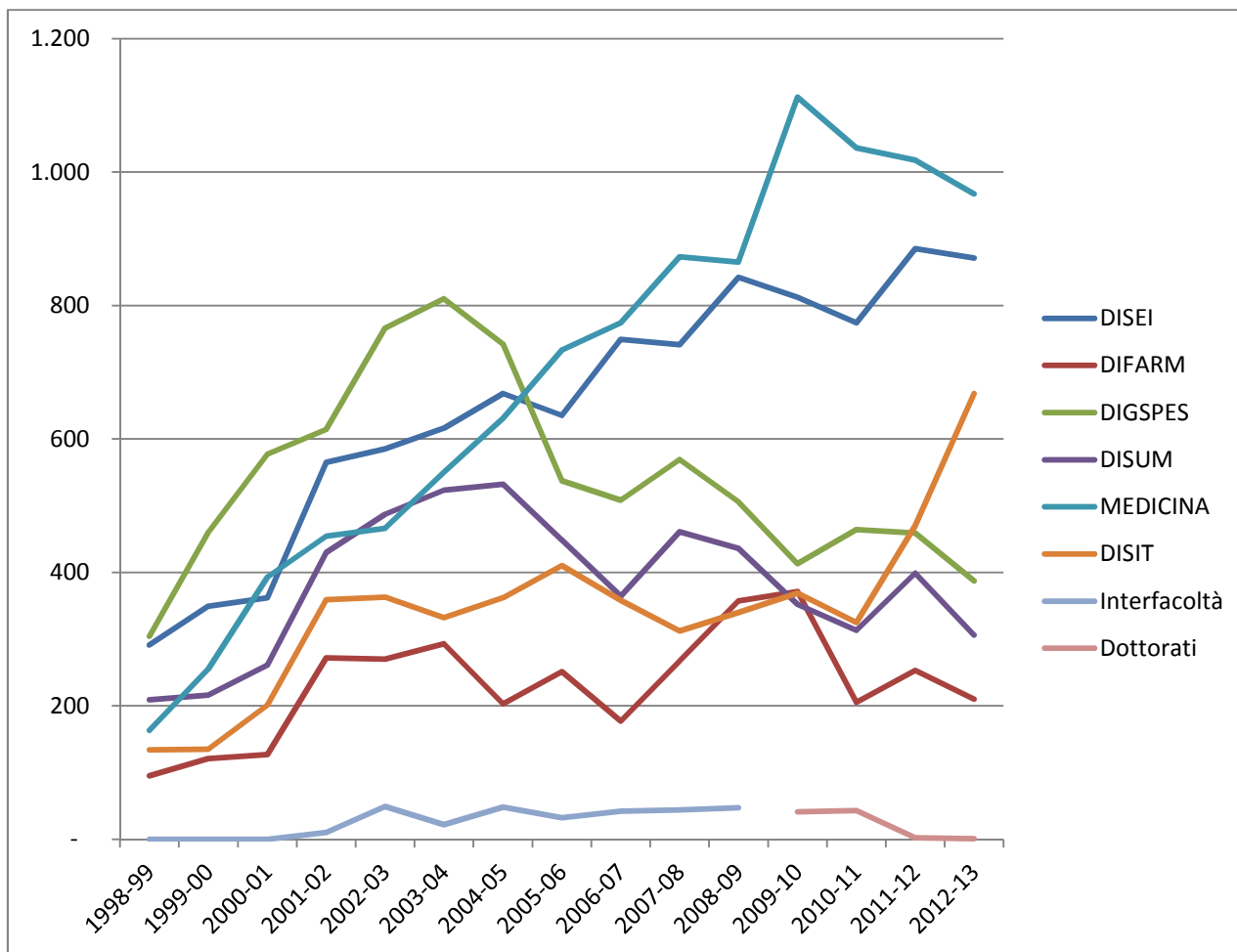


Grafico 2. Andamento delle immatricolazioni per Dipartimento (Fonte: UP0, 2013)

Gli immatricolati provengono in maggioranza dal territorio del Piemonte orientale; consistente è l'attrazione da zone del milanese, del torinese e del pavese. La Sicilia, da sé, costituirebbe l'ottava provincia, con 146 matricole provenienti da tutte le province (Tabella 3).

PROV	MATR	PROV	MATR	PROV	MATR	PROV	MATR
NO	673	CN	65	LE	9	TA	5
AL	595	AG	52	CL	8	AV	4
VC	277	VA	51	SR	8	BR	4
MI	245	PA	21	CZ	7	BS	4
BI	200	TP	18	EN	7	OG	4
TO	151	GE	17	ME	7	SA	4
AT	149	CT	15	RC	7	SV	4
VB	92	AO	11	BA	6	altre	114
PV	80	RG	10	FG	6		

Tabella 3. Provenienza degli immatricolati, anno accademico 2012-13 (Fonte: UP0, 2013)

Le iscrizioni hanno rimarcato un andamento simile alle immatricolazioni, con tendenza alla crescita o alla sostanziale stabilità (Tabelle 1 e 4, Grafici 1 e 3). Il picco si è toccato nello scorso anno accademico 2011-12, sfiorando gli undicimila iscritti. L'anno corrente è attualmente in decrescita del -6%, ma i dati finali saranno disponibili a fine luglio. Anche l'"esplosione" dei Dipartimenti pone in evidenza le stesse problematiche delle immatricolazioni, con aumenti o cali più marcati a seconda dei singoli casi. Minacce si avvertono dall'aumento del *drop out* (studenti che non terminano gli studi o che si immatricolano e non pagano la

seconda rata) e dalla decrescita generale nazionale della popolazione studentesca universitaria (-15/-17%), che nel nostro Ateneo, per ora, non è così drammatica. È molto alto il pendolarismo; gli studenti non risiedono nelle città-sede ma nei paesi vicini. Se l'obiettivo generale è quello di aumentare consistentemente le immatricolazioni, occorrono forti correttivi, che non risiedono, evidentemente, nelle sole strategie di comunicazione.

Dipartimento	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
DISEI	1.858	1.894	1.758	1.807	1.859	2.020	2.044	1.888	1.986	2.044	2.170	2.393	2.362	2.525	2.480
DIFARM	512	578	593	629	704	775	727	740	737	783	878	1.135	1.022	1.082	1.044
DIGSPES												1.900	1.789	1.788	1.558
ex JP	1.641	1.696	1.603	1.444	1.297	1.305	1.233	1.130	1.087	1.051	971				
ex SPO	659	789	829	901	951	1.227	1.261	1.085	981	865	826				
DISUM	1.142	1.196	1.199	1.257	1.372	1.540	1.574	1.404	1.369	1.365	1.350	1.363	1.265	1.249	1.045
MEDICINA	855	1.113	1.299	1.462	1.564	1.771	1.900	2.053	2.210	2.424	2.498	2.849	2.964	3.018	2.839
DISIT	872	856	829	917	947	1.091	1.143	1.146	1.143	1.111	1.098	1.125	1.087	1.213	1.333
Interfacoltà				88	228	382	510	505	449	340	310				
Dottorati												129	128	86	2
TOTALI	7.539	8.122	8.110	8.505	8.922	10.111	10.392	9.951	9.962	9.983	10.101	10.894	10.617	10.961	10.301

Tabella 4. Andamento delle iscrizioni per Dipartimento (Fonte: UPO, 2013)

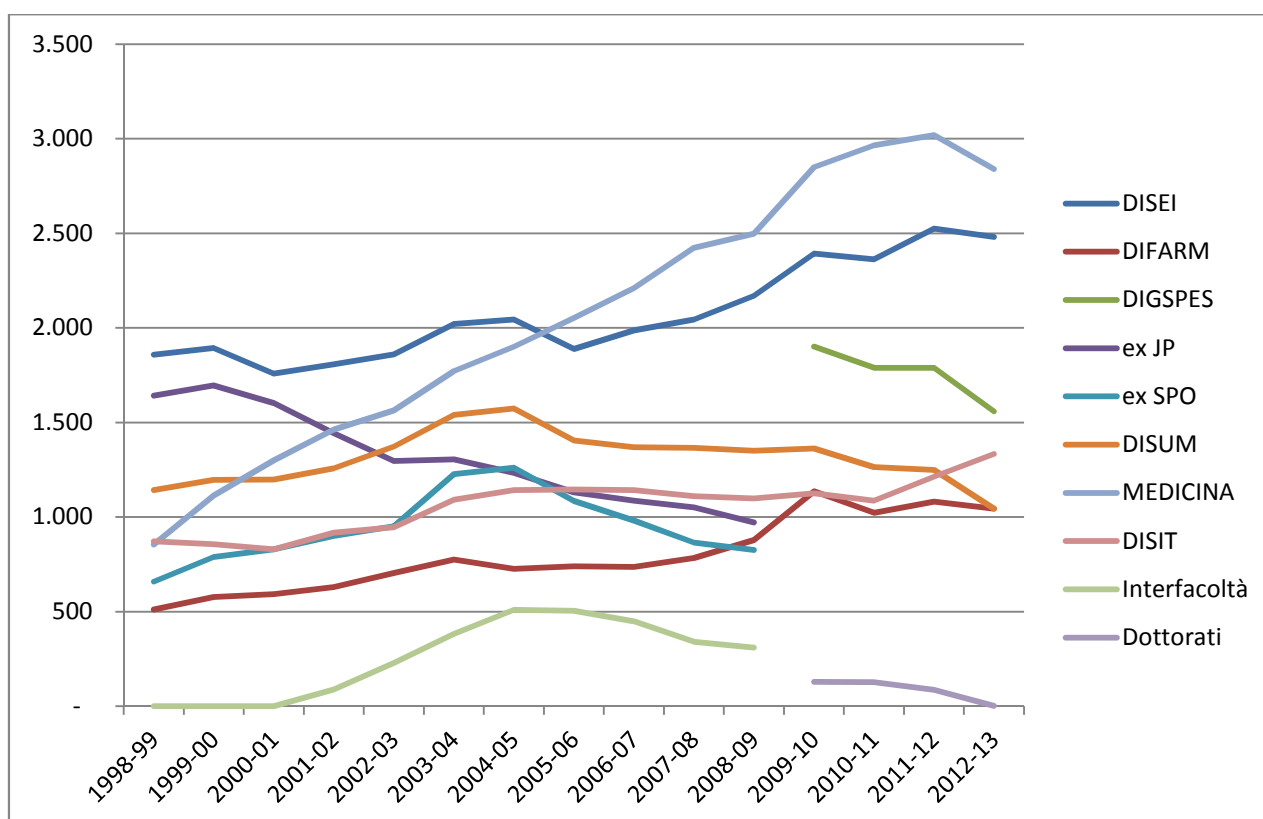


Grafico 3. Andamento delle iscrizioni per Dipartimento (Fonte: UPO, 2013)

2.2.1.4. La migrazione passiva

Un fenomeno assai preoccupante, che costituisce una forte debolezza per l'Ateneo, è la cosiddetta "migrazione passiva", rappresentata dagli studenti che, pur risiedendo nelle province del Piemonte orientale, non si iscrivono all'Ateneo "Avogadro", ma in Università vicine (Pavia, Genova, Torino, le milanesi). Il dato generale è pari al 62,7% (letto al contrario, solo il 38,3% dei residenti si immatricola nel nostro Ateneo; perdiamo dunque 2 studenti su 3), con punte allarmanti in Alessandria (63%), dove la sede è veramente "sotto casa", e altissime nelle province non-sede (Asti, Biella, VCO), tra il 71% e l'81%. Meno accentuata, ma altrettanto significativa, la migrazione da Novara e da Vercelli (circa 50%) (Tabella 5).

RESIDENTI NEL TERRITORIO DEL PIEMONTE ORIENTALE							
FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	Migr. Pass.
ECO	384	42	78	128	148	780	51,2%
FAR	111	25	4	19	11	17	34,7%
GIU	102	56	46	82	146	442	76,8%
LET	105	47	25	160	154	491	78,7%
MED	287	82	48	140	34	591	52,0%
MFN	244	92	26	144	87	593	60,4%
SPO	77	43	10	173	107	410	81,2%
TOT	1.310	387	237	846	687	3.465	62,7%

Tabella 5. Migrazione passiva generale – anno 2011-12 (Fonte: UPO, 2012)

Vediamo ora in dettaglio la migrazione dalle singole province che compongono il Piemonte orientale (Tabella 6):

- Residenti in provincia di Alessandria.* Meno della metà degli iscritti a Giurisprudenza e a Scienze politiche si iscrivono all'UPO; il resto preferisce Genova e Pavia, poi Milano e Torino. Meno consistente la migrazione per Scienze MFN, ma il 42,5% preferisce comunque altre università. Quasi nessuno si iscrive a Lettere a Vercelli; alle sedi novaresi di Economia, Farmacia e Medicina si preferiscono in gran parte quelle pavese e genovesi (per Economia è alta la migrazione verso Milano, probabilmente verso atenei privati). Con l'attivazione di Economia aziendale ad Alessandria il dato dovrebbe essere migliorato. Immediati correttivi vanno presi per attrarre gli studenti al DIGSPES e spingere almeno gli studenti monferrini a iscriversi a Vercelli.
- Residenti in provincia di Novara.* La situazione è del tutto diversa e migliore; la quasi totalità delle matricole di Economia si iscrive nella città-sede; le immatricolazioni a Milano vanno verso università private (Bocconi, Cattolica). Per Farmacia la situazione è ancora più favorevole. Solo il 20,5% degli studenti di Medicina si iscrivono altrove, probabilmente perché non hanno superato il test d'ingresso all'UPO. L'attivazione di Giurisprudenza a Novara potrà recuperare il centinaio di studenti che si iscrive prevalentemente a Milano. Difficile, invece, sarà spostare le matricole verso i corsi scientifici alessandrini, a meno che non si ritocchi l'offerta formativa con un'operazione simile a quella di Giurisprudenza. La tendenza per Lettere è molto negativa: il 69% degli studenti novaresi, anziché iscriversi a Vercelli, preferisce Milano (e qualcuno persino Pavia!); questo è un dato che deve essere particolarmente considerato e corretto.
- Residenti in provincia di Vercelli.* È preoccupante notare che quasi la metà delle matricole di Lettere preferisce iscriversi a Torino e a Milano, anziché rimanere a Vercelli. Abbastanza automatica, invece, è la scelta delle facoltà novaresi (Economia, Farmacia, Medicina), con numeri assai contenuti verso Torino e Milano. Altissime sono invece le perdite verso Alessandria: nessuno si

iscrive a Scienze Politiche, pochissimi a Giurisprudenza, qualcuno in più a Scienze MFN. Il problema dei trasporti costituisce certamente un forte deterrente. L'attivazione di Giurisprudenza a Novara e la ventilata possibilità di rendere il corso di Scienze dei materiali triennale propedeutico all'iscrizione al corso di laurea magistrale in Ingegneria al Politecnico di Torino senza debiti formativi potrebbero influenzare i dati futuri.

- d. *Residenti in provincia di Asti.* In massima parte si iscrivono a Torino, con perdite secche per Giurisprudenza e un *fifty-fifty* per Scienze MFN e Scienze politiche. Nessuno va a Farmacia a Novara o a Lettere a Vercelli.
- e. *Residenti in provincia di Biella.* Sono dispersi tra Torino (in prevalenza), Milano e Pavia. Lettere perde ben il 66% degli studenti che vanno a Torino; Economia addirittura il 72% (verso Torino e Milano). Buona è invece l'attrazione di Medicina a Novara (solo il 33% di migrazione). Nessuno va a iscriversi ad Alessandria.
- f. *Residenti nella provincia del VCO.* È la zona con la dispersione più alta (81,4%). Nessuno va a iscriversi ad Alessandria; angosciante è il bassissimo numero di iscritti a Lettere a Vercelli (3), che preferiscono in larga misura Milano e persino la lontana Pavia. Anche Economia, stranamente, risulta poco attrattiva, perdendo molti studenti che optano per Milano. Per Medicina, vista la presenza di un polo formativo in provincia, la migrazione è meno marcata (46%).

RESIDENTI IN PROVINCIA DI ALESSANDRIA								RESIDENTI IN PROVINCIA DI NOVARA								
FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	MP	FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	MP	
ECO	35	33	67	16	40	191	81,7%	ECO	230	6				37	273	15,7%
FAR	7	10	4			21	66,7%	FAR	62					6	68	8,9%
GIU	70	35	46	6	10	167	58,1%	GIU	4	7		5		93	109	96,5%
LET	7	24	21	19	15	86	91,9%	LET	41	6		5		80	132	68,9%
MED	51	46	48	18	3	166	69,3%	MED	89	5		5		13	112	20,5%
MFN	149	48	23	24	14	258	42,5%	MFN	19	11		8		49	87	80,2%
SPO	45	27	10	5	9	96	53,1%	SPO		5		22		64	91	100%
TOT	364	223	219	88	91	985	63,0%	TOT	445	40		45	342	872	49,7%	
RESIDENTI IN PROVINCIA DI VERCELLI								RESIDENTI IN PROVINCIA DI ASTI								
FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	MP	FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	MP	
ECO	71			11	18	100	29,0%	ECO	8		11	55	9	83	90,4%	
FAR	29			5		34	14,7%	FAR		5		11		16	100%	
GIU	9	5		18	10	42	78,5%	GIU	19			36		55	65,5%	
LET	28			11	7	46	42,9%	LET			4	76	3	83	100%	
MED	41	4		15	5	65	36,9%	MED	3	7		73		83	96,6%	
MFN	24	5		28	7	64	62,5%	MFN	49		3	42		94	47,9%	
SPO				42	4	46	100%	SPO	32			33		65	50,7%	
TOT	202	14		130	51	397	49,5%	TOT	111	12	18	326	12	484	77,1%	
RESIDENTI IN PROVINCIA DI BIELLA								RESIDENTI IN PROVINCIA DEL VCO								
FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	MP	FAC	UPO	UNIPV	UNIGE	UNITO	UNIMI	TOT	MP	
ECO	24			46	17	87	72,4%	ECO	16	3				27	46	69,8%
FAR	10	10		3		23	56,5%	FAR	3					5	8	62,5%
GIU		3		17	9	29	100%	GIU		6				24	30	100%
LET	26			46	4	76	65,8%	LET	3	17		3		45	68	95,6%
MED	68	9		23	3	103	33,4%	MED	35	11		6	10	62	46,1%	
MFN	3	13		37	3	56	94,6%	MFN		15		5	14	34	100%	
SPO		3		71	6	80	100%	SPO		8				24	32	100%
TOT	131	38		243	42	454	71,1%	TOT	57	60		14	149	280	81,4%	

Tabella 6. Migrazione passiva. Dati per provincia – anno 2011-12 (Fonte: UPO, 2012)

In generale, per combattere questo fenomeno, occorrono strategie di comunicazione più mirate e un migliore orientamento nelle scuole. Si lasciano ai Dipartimenti opportune riflessioni in materia di *appeal* dell'offerta formativa erogata.

2.2.1.5. L'internazionalizzazione

Gli studenti stranieri sono stati in progressivo aumento nel corso degli anni; nell'anno accademico corrente sono quasi raddoppiati rispetto a quello precedente; iniziano a costituire una percentuale ancora bassa ma

già visibile nel totale degli iscritti (7,8%) (Tabella 7). Provengono da etnie diverse; in maggioranza sono i rappresentanti delle comunità albanesi, rumene, marocchine, camerunensi, ispanoamericane ed esteeuropee, che corrispondono, *grasso modo*, ai flussi immigratori nel territorio del Piemonte orientale (Tabella 8).

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
DISEI	60	78	105	101	115	219
DIFARM	16	26	34	38	33	65
DIGSPES	61	60	56	64	53	88
DISUM	33	37	43	51	50	77
MEDICINA	111	128	154	191	142	268
DISIT	19	18	30	36	53	96
TOT	300	347	422	471	446	807

Tabella 7. Andamento delle iscrizioni degli studenti stranieri, anno accademico 2012-13 (Fonte: UPO, 2013)

PAESE / ISCRITTI															
ALB	195	GRE	14	IND	7	BEL	4	SER	3	MEX	2	ETH	1	SVK	1
ROM	93	POL	13	IRN	7	BEN	4	URU	3	NEP	2	HAI	1	SYR	1
MAR	51	FRA	11	SRI	7	ELS	4	VEN	3	TPE	2	IRL	1	TAN	1
CMR	51	MCD	11	TUN	7	GAB	4	ALG	2	TUR	2	IRQ	1	THA	1
PER	28	ARG	9	ESP	6	RDO	4	BAN	2	TKM	2	LIB	1	TOG	1
BRA	28	BUL	9	PAK	6	TUV	4	BOL	2	UGA	2	LIT	1	ZAN	1
UKR	24	EGY	8	SUD	6	BLR	3	BOS	2	VIE	2	MAU	1		
RUS	18	SUI	8	CHN	5	CAN	3	CHI	2	ANG	1	NED	1		
MOL	18	USA	8	COL	5	CRO	2	GBR	2	BUR	1	PAL	1		
GER	17	CIV	7	NGR	5	CUB	3	GEO	2	CGO	1	PHI	1	TOT	TOT
ECU	15	GHA	7	SEN	5	ISR	3	HUN	2	CRC	1	SIN	1	83	807

Tabella 8. Provenienza degli studenti stranieri, anno accademico 2012-13 (Fonte: UPO, 2013)

Il Progetto “Erasmus” rappresenta da tempo una grande opportunità di scambio con le università straniere. Sono attualmente attivi accordi di collaborazione con 164 atenei. I dati mettono in luce una crescente, ma ancora bassa, attrattività delle nostre strutture didattiche verso gli studenti degli altri Paesi. Un deterrente è senz’altro costituito dalla scarsità delle strutture residenziali e dal territorio, considerato “secondario” rispetto ai grandi centri metropolitani.

Erasmus	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
Uscita	37	35	38	41	34	43	47	46	79
Entrata	11	15	14	20	25	22	38	36	27

Tabella 9. Andamento della mobilità Erasmus 2004-2013 (Fonte: UPO, 2013)

Dal 2009-10 è attivo anche il Programma **Lifelong Learning** per il personale docente (*Teaching Staff Mobility*) e per il personale tecnico-amministrativo (*Staff Training*). Sono state assegnate finora 28 borse per i docenti e 42 per il personale tecnico-amministrativo.

Dal 2010-11 l’Ateneo ha definito i percorsi **free-mover**, cioè la possibilità di trascorrere un periodo all’estero al di fuori del progetto Erasmus. Per il 2010-11 e il 2012-13 ci sono stati 9 *free mover* in uscita e 9 in entrata. Alcuni corsi di laurea hanno aderito a **Erasmus Mundus**, attraendo una quindicina di studenti internazionali in due anni.

Nessun corso di laurea dell’Ateneo è erogato in lingua straniera; esistono, però 4 corsi che permettono di ottenere il doppio titolo e hanno programmi di mobilità su convenzione (Opole, Polonia; Rennes, Lyon e Chambéry, Francia). La più importante esperienza didattica internazionale esistente è lo European Master in Disaster Medicine, giunto all’XI edizione.

La ricerca scientifica, infine, ha stretto *framework agreement* con 32 università straniere (19 europee, 5 asiatiche, 5 sudamericane, 2 africane e 1 nordamericana).

Gran parte dei docenti e un ristretto numero di personale tecnico amministrativo è membro di associazioni internazionali; alcune persone hanno anche ricoperto cariche di presidenza o hanno fatto parte degli *steering committee*.

In generale si può osservare che l'internazionalizzazione è ancora molto limitata nel nostro Ateneo, sebbene rappresenti uno dei requisiti di eccellenza dell'Università e costituisca oggetto di valutazione. Occorrono *in primis* interventi strutturali nell'offerta formativa e nell'allestimento di strutture di accoglienza; da ciò deriveranno conseguentemente iniziative di comunicazione, promozione e incentivazione.

2.2.1.6. Il Salone dell'orientamento e altre iniziative

Il Salone dell'Orientamento è stato realizzato per la prima volta nel novembre 2002 dalla Commissione per l'Orientamento di Ateneo, allora presieduta dal professor Claudio Ciancio, in seguito dal professor Eugenio Torre, sulla base di un progetto ideato da chi scrive. Dopo il pensionamento del prof. Torre, due anni fa, la Commissione non è più stata riunita.

Il Salone fu pensato come un evento al crocevia tra l'orientamento, l'informazione istituzionale e la promozione dell'Ateneo, che aveva bisogno di un momento di visibilità comune in cui riunire tutta l'offerta formativa e presentare tutte le Facoltà, altrimenti disperse. Si voleva mettere in relazione l'Ateneo con le scuole, gli studenti, le loro famiglie e la collettività in generale.

Sorretto da un approccio scientifico pluridisciplinare, il Salone si è sempre appoggiato su una strategia mirata a dimostrare che l'Ateneo, con i suoi punti di forza, è in grado di soddisfare le esigenze formative dello studente; di insegnare una buona metodologia per la scelta del corso di laurea, interagendo con le scuole e potenziando la consapevolezza e l'autonomia dello studente nella scelta; di scegliere veicoli di informazione facilmente intesi e favorevolmente valutati, offrendo così un'immagine dell'Ateneo amichevole, disponibile al colloquio, efficiente, dinamica e moderna. L'obiettivo generale soddisfatto da questa strategia è sempre stato quello di creare consenso e conquistare immatricolazioni.

Il Salone ha mantenuto intatta la sua struttura originaria fino al 2007; in seguito sono state apportate alcune modifiche più nella forma che nella sostanza. Nel 2010 e nel 2011 si è deciso di non celebrarlo e lo si è sostituito con la partecipazione a saloni organizzati da altri enti. Si è sempre svolto all'interno delle strutture universitarie nelle tre sedi istituzionali dell'Ateneo (Alessandria, Novara, Vercelli) o, solo per un anno, all'esterno dell'Università, in spazi pubblici, per rafforzare il legame con le istituzioni locali. In origine si presentava come una struttura "fieristica" a stand, uno per Facoltà. Ha sempre avuto luogo in giorno feriale, in orario scolastico, di solito nella seconda decade di febbraio, eccetto la prima e la seconda edizione. La prima si svolse a novembre e ottenne il record imbattuto di presenze; la seconda a maggio e realizzò il record negativo. Inizialmente si svolgeva in tre giornate consecutive, una per sede; in prosieguo di tempo, in una giornata per tre settimane.

Il target preferenziale è sempre stato quello degli studenti delle quinte classi delle scuole superiori, talvolta esteso a quello delle quarte, accompagnati dai loro insegnanti, non necessariamente gli incaricati dell'orientamento, per i quali, per alcuni anni, si è svolto un incontro preliminare nel mese di novembre. Per qualche anno il Salone di Novara si è svolto sotto l'egida della Provincia, con il supporto organizzativo di

un'agenzia specializzata. I media hanno sempre seguito con interesse l'evento. Sono state invitate le scuole di tre ambiti geografici: quello delle tre sedi, quello delle altre province del Piemonte orientale e quello misto (eporediese, chivassese, magentino, rhodense, lomellino, varesotto, Brianzolo).

Concretamente le scuole vengono contattate mesi prima con lettere ai dirigenti scolastici e ai responsabili dell'orientamento. Gli studenti arrivano al Salone su prenotazione; gli studenti universitari collaboratori *part-time* prestano un servizio di accoglienza, forniscono informazioni generali e distribuiscono gadget. In origine veniva proiettato un filmato e, a orario cadenzato, si tenevano le presentazioni delle singole facoltà; gli studenti si recavano poi agli stand, dove potevano avere un colloquio individuale con i professori e gli studenti; talvolta era anche prevista una visita guidata alla struttura. Lo scenario attuale, con alcuni ritocchi, è immutato.

Ogni salone è stato corredato da una propria *corporate image* multistrumentale (poster, totem, volantini, opuscoli, banner, gadget, presentazioni). In alcuni anni si sono aggregate attività collaterali (conferenze, concerti offerti da sponsor, testimonial dello sport). Da sempre sono stati coinvolti docenti, studenti senior e personale tecnico amministrativo per la gestione dell'evento, con ruoli modificati nel corso degli anni. Purtroppo si è sempre avvertita mancanza di sensibilità delle strutture all'evento, tramutatasi in lamentele, ostacoli, persino interventi al limite del sabotaggio. La situazione è migliorata nel momento in cui si è creato un gruppo stabile di persone generose e motivate (ma quantitativamente insufficienti) che si sono prese a cuore il risultato dell'iniziativa. Questo è stato un grave problema strutturale del Salone e una debolezza dell'Ateneo, soprattutto colto nella sua periferia, che ha sempre considerato la funzione orientamento (e non solo il Salone) come un *optional* o, peggio, come una scocciatura. Certamente questi atteggiamenti non hanno favorito l'aumento di immatricolazioni, che è sempre stato l'obiettivo generale dell'evento.

Il budget dedicato al Salone è drasticamente calato nel corso degli anni: 80 mila Euro nel 2001, 150 mila nella seconda edizione (di cui 90 ricevuti da sponsor per i concerti), poi 62 mila, 55 mila, 25 mila, 15 mila. Negli ultimi anni si è assestato sui 20 mila Euro. La partecipazione è stata abbastanza oscillante; dopo l'esordio strepitoso e il crollo vertiginoso del secondo anno, si sono registrati alti e bassi tra il 2004 e il 2012, con una media di 2.500 presenze e un picco nell'ultima edizione (3.418). L'andamento generale si rispecchia nelle presenze delle tre sedi (Tabella 10, Grafici 4 e 5).

	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alessandria	1.561	323	1.125	326	700	460	709	1.285	400	400	681	826
Novara	1.860	686	1.134	890	1.100	1.755	1.209	1.015	700	1.100	1.372	1.803
Vercelli	606	348	634	481	390	587	733	910	300	225	676	789
Totale	4.027	1.357	2.893	1.697	2.190	2.802	2.651	3.210	1.400	1.725	2.629	3.418

Tabella 10. Presenze al Salone dell'Orientamento (Fonte: UPO, 2013).

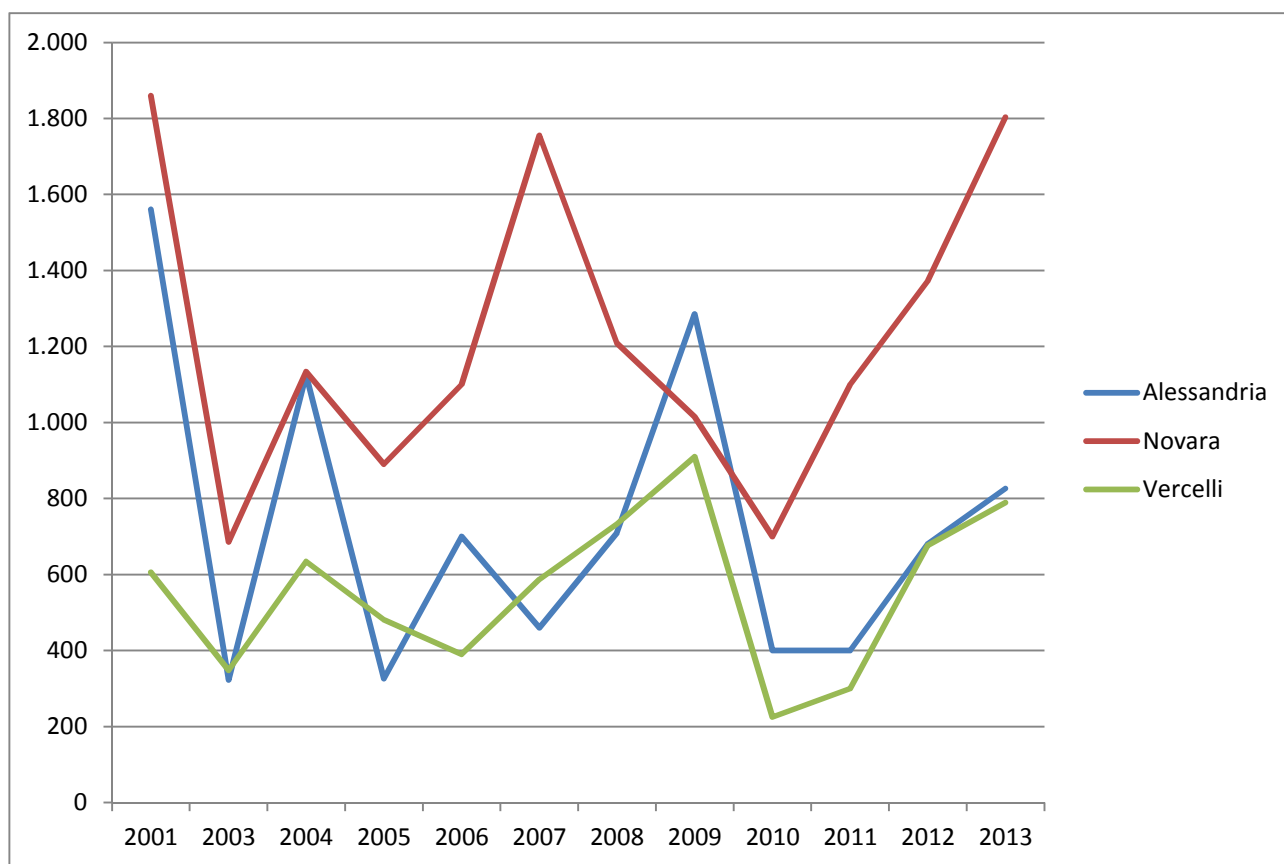


Grafico 4. Presenze al Salone dell'Orientamento per sede (Fonte: UPO, 2013).

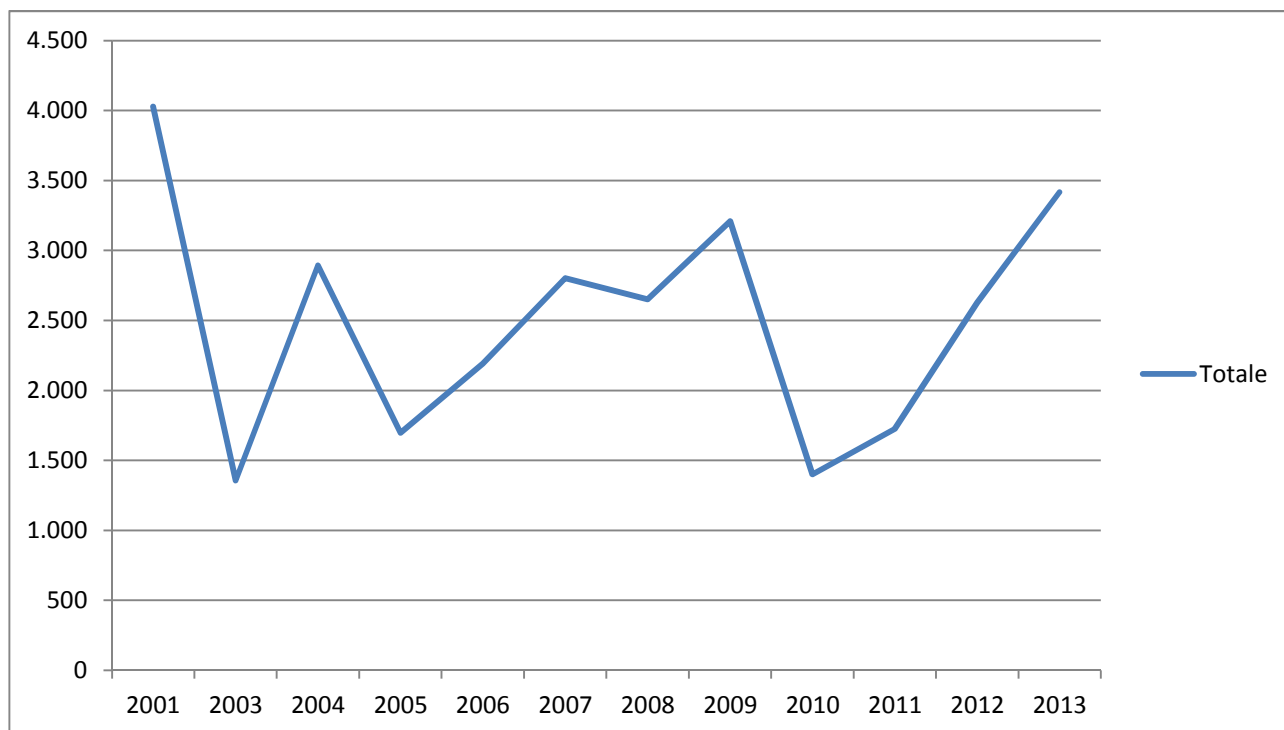


Grafico 5. Presenze totali al Salone dell'Orientamento (Fonte: UPO, 2013).

Va infine ricordato che sono o sono state attivate altre attività di orientamento, come il “Progetto matricola”, che comprende incontri nelle scuole con studenti orientatori, lezioni dedicate a studenti delle scuole superiori (“In aula”), *open day* di dipartimento, i PIM (sportelli informativi all’interno delle strutture

didattiche); e il “Progetto Iscritti”, che consiste nel tutoraggio, nel *counselling* psicologico e negli sportelli SOSTA (Servizio Orientamento e Tutorato di Ateneo). Grande sensibilità è sempre stata manifestata nei confronti delle disabilità, con iniziative e servizi mirati, talvolta ritagliati su misura.

2.2.1.7. Profilo accademico e occupazionale dei laureati

Il Consorzio AlmaLaurea fornisce ogni anno un profilo del laureato e un profilo occupazionale a uno, tre, cinque anni dalla laurea. I dati sono molto interessanti e restituiscono risultati confortanti, spesso superiori rispetto alle medie nazionali, con alcune punte che possono essere considerate di eccellenza.

L’indagine del maggio 2012 ha coinvolto 1.577 laureati, dei quali 1.067 triennali e 289 magistrali. Dal confronto con i laureati prima della riforma degli ordinamenti didattici (2004) emerge una figura di laureato più giovane al conseguimento del titolo, più regolare negli studi e con maggiori esperienze di *stage*. L’età media alla laurea è di 26,7 anni, contro i 27,1 dei laureati pre-riforma; nel passaggio dal vecchio al nuovo ordinamento sono evidenti gli effetti sulla regolarità negli studi: i laureati in corso erano il 20%, contro l’attuale 56%; sono aumentate anche le esperienze di *stage* e tirocini, che coinvolgono il 77% dei laureati 2011, contro il 10% dei laureati 2004. In netto aumento, infine, anche la percentuale di coloro che intendono proseguire gli studi: era il 38% prima della riforma, sale al 55,5% post-riforma, raggiungendo il 62%, se si tiene conto solo dei laureati di primo livello.

Le percentuali dell’Ateneo “Avogadro” sono positive anche nel confronto con le medie nazionali. I laureati di primo livello confermano la loro regolarità negli studi (il 56% ottiene il titolo “in corso”, contro il 39% di media nazionale), la regolarità nella frequenza delle lezioni (il 93% contro l’87%), la partecipazione a *stage* e tirocini (il 77% contro il 55%). Segue lo stesso *trend* anche la soddisfazione nel percorso scelto: il 91,7% si dichiara complessivamente soddisfatto (l’85% su scala nazionale) (Tabella 11). La fotografia scattata ai laureati di secondo livello è molto simile; l’età media al conseguimento del titolo è leggermente più alta della media italiana (29,1 contro 27,8 anni), anche qui però giustificata da un 38% di laureati che si sono iscritti al biennio con due o più anni di ritardo. Sono invece migliori rispetto alla media nazionale i dati che riguardano la conclusione in corso degli studi (66% contro il 47%), la frequenza regolare delle lezioni (81% contro) e la frequenza di *stage* e tirocini (il 76% contro il 54,5%).

Variabile	UPO	Media Naz.
Laureati maschi	32,7%	39,8%
Laureati femmine	67,3%	60,2%
Età media alla laurea	26,7 anni	26,9 anni
Titolo di studio dei genitori – scuola media superiore	52,1%	46,7%
Titolo di studio dei genitori – titoli inferiori o nessun titolo	28,7%	25,1%
Voto medio agli esami	25,7/30	26/30
Voto medio di laurea	101/110	102,9/110
Durata media degli studi	4,3 anni	4,8 anni
Regolarità negli studi (studenti in corso)	55,9%	38,9%
Regolarità della frequenza (più del 50% degli insegnamenti)	93%	86,9%
Esperienza all’estero	6,2%	12,3%
Tirocini e stage	76,8%	55,3%
Soddisfazione del rapporto con i docenti	91,7%	85,1%
Fidelizzazione (si iscriverebbero di nuovo allo stesso Ateneo)	80,2%	78,3%

Tabella 11. Profilo del laureato triennale: confronto nazionale (Fonte: AlmaLaurea, 2012)

Il rapporto sulla condizione occupazionale del marzo 2013 ha riguardato 1.068 laureati di primo livello e 289 laureati magistrali del 2011, cioè l'85-87% del totale, intervistati a un anno dal conseguimento del titolo. I dati emersi dall'indagine sono in linea con le rilevazioni degli ultimi anni: rispetto alla media nazionale i laureati del Piemonte Orientale, sia triennali sia magistrali, trovano più facilmente lavoro e hanno un guadagno mensile netto più alto.

Per quanto riguarda i neolaureati triennali dell'“Avogadro”, il tasso di occupazione sfiora il 60%, un valore significativamente superiore alla media nazionale, che si assesta attorno al 48%. Il lavoro stabile coinvolge, a un anno dalla laurea, il 27,5% dei laureati di primo livello (la media nazionale è il 23%); gli occupati che non hanno un lavoro stabile rappresentano il 48%, prevalentemente con contratto a tempo determinato. Il guadagno è in media di 1.210 Euro mensili netti; la media nazionale è di 1.040 Euro (Tabella 12).

Per quanto riguarda i laureati magistrali, a un anno dal conseguimento del titolo, risulta occupato il 65% dei laureati, un valore superiore alla media nazionale (del 59%). Il 18% dei laureati continua la formazione (a livello nazionale è il 13%), mentre chi cerca lavoro è il 17% dei laureati, contro il 29% del totale. A un anno dalla laurea, il lavoro è stabile per il 39% dei laureati occupati, un dato superiore alla media nazionale (il 34%); superiore alla media è anche il guadagno netto mensile: 1.134 Euro rispetto ai 1.059 Euro del dato nazionale.

Variabile	UPO	Media Naz.
Lavora	59,9%	47,8%
Non lavora e cerca	18,5%	26,8%
Non lavora e non cerca	21,6%	25,5%
Tempo d'ingresso nel mercato del lavoro	3,7 mesi	4,1 mesi
Lavoro a tempo indeterminato	27,5%	23,3%
Lavoro a tempo determinato	48,1%	46,6%
Settore pubblico	19,9%	19,7%
Settore privato	74,8%	73,5%
Guadagno mensile netto	1.113 €	943 €
Efficacia della laurea nel lavoro svolto	76,5%	71,6%
Soddisfazione per il lavoro svolto (1-10)	7,2	6,9

Tabella 12. Profilo occupazionale del laureato triennale (Fonte: AlmaLaurea, 2013)

2.2.1.8. La comparazione delle tasse

La contribuzione studentesca è stata recente oggetto di dibattito sui media, viste alcune scelte di riduzione meditate da alcune università, in verità più orientate a un'operazione di marketing che di vero impatto economico. Stante la situazione dell'ultimo anno accademico, le tasse dell'Ateneo “Avogadro” continuano a essere basse, in senso generale (Tabella 13) e sensibilmente inferiori rispetto a quelle previste dalle università finitime, dove è prevalente la migrazione passiva. Nella Tabella 14 sono messi a confronto gli importi della prima e della seconda rata; per quest'ultima, declinata in varie fasce in base al reddito familiare e alla tipologia dei corsi, si esprimono i massimali.

Questo è, oggettivamente, un punto di forza dell'Ateneo, nel momento di crisi economico-finanziaria generalizzata, e dovrà essere adeguatamente comunicato nelle strategie di reclutamento che deriveranno.

DIP.	I RATA	II RATA							
	Comune	I fascia	II fascia	III fascia	IV fascia	V fascia	VI fascia	VII fascia	VIII fascia
DISEI	€ 347,62	€ 0	€ 70	€ 190	€ 320	€ 470	€ 640	€ 840	€ 1.140
DISUM	+								
DISIT	€ 140								
DIGSPES	(Edisu)								
DIFARM	€ 359,62	€ 0	€ 84	€ 228	€ 384	€ 568	€ 768	€ 1.028	€ 1.368
MED	+								
	€ 140								
	(Edisu)								

Tabella 13. Contribuzione studentesca dell'Università del Piemonte Orientale – Anno accademico 2012.-13 (Fonte: UPO, 2013).

Università	I rata	Massimale II rata
UPO	€ 359,62	€ 1.368,00
TORINO	€ 492,62	€ 2.062,00
MILANO	€ 691,00	€ 3.197,00
PAVIA	€ 650,00	€ 3.626,00
GENOVA	€ 452,62	€ 2.165,00

Tabella 14. Comparazione della contribuzione studentesca tra università vicine. (Fonte: UPO, 2013).

2.2.1.9. L'impatto economico e sociale dell'Ateneo sul territorio

Un progetto di ricerca coordinato dal professor Alberto Cassone, avviato nel 2006 e pubblicato nel 2009, ha studiato l'impatto che l'insieme delle attività di didattica e di ricerca e i diversi soggetti hanno sulle variabili economiche sul territorio del Piemonte orientale. Dallo studio, cui si rimanda per una analisi approfondita, emergono alcuni dati meritevoli di attenzione, debitamente aggiornati al 2013.

Il personale docente, che è aumentato nel corso degli anni, è di età piuttosto giovane: in media il ricercatore ha 43 anni, il professore associato 51 e il professore ordinario 58. Nel DISEI c'è la maggiore concentrazione di docenti giovani; il DISUM è la struttura con docenti più anziani (Tabella 15).

DIPARTIMENTO	ORD	ASS	RIC	TOT	ETÀ MEDIA
Giurisprudenza, Scienze Politiche, Economiche e Sociali	20	19	17	56	50,9 anni
Medicina traslazionale	16	11	21	48	50,4 anni
Scienze del Farmaco	5	15	18	38	46,2 anni
Scienze della Salute	16	13	14	43	51,8 anni
Scienze e innovazione tecnologica	25	16	30	71	49,3 anni
Studi per l'Economia e l'Impresa	12	13	32	57	44,6 anni
Studi Umanistici	19	14	31	64	53,6 anni
TOTALI	112	109	165	377	49,7 anni
ETÀ MEDIA	58,2 anni	51,2 anni	42,8 anni		

Tabella 15. Profilo anagrafico del personale docente (Fonte: UPO, 2013)

Rimane altissima la percentuale di docenti che hanno il domicilio a Torino (44,8%); solo il 30% ha il domicilio nelle tre province-sede, il resto in altre province limitrofe (Piemonte e Lombardia) e in altre regioni. La stanzialità dei docenti, quindi, è sempre molto bassa, anche se è molto mutata rispetto al 2006, quando ben il 51,8% abitava in provincia di Torino. Novara è la città-sede dove risiede il maggior numero di docenti; alta (e supera Alessandria e Vercelli) è la percentuale dei docenti che gravitano su Milano e su altre province lombarde. È invece calata la residenza in regioni lontane (Tabelle 16 e 17).

SEDE	TOT	DIP.	TOT	PROV. SEDE			ALTRO P.OR.			PIEMONTE			LOMBARDIA				LIGURIA			RESTO ITALIA			
				AL	NO	VC	AT	BI	VB	TO	AO	CN	MI	PV	VA	CO	BS	GE	SV	RE	LI	CH	NA
AL	127	DIGISPES	56	6	0	0	1	0	0	40	0	2	3	0	1	2	0	1	1	0	1	0	0
		DISIT	71	16	1	0	4	0	0	33	0	4	1	4	0	0	0	8	0	0	0	0	0
NO	186	DIMET	48	1	19	2	0	0	2	18	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
		DIFARM	38	1	16	1	0	0	0	11	1	0	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
		DISAL	43	1	18	0	0	2	0	18	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		DISEI	57	1	15	2	2	0	1	16	0	1	14	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
VC	64	DISUM	64	1	4	8	1	1	0	33	0	0	8	1	2	0	3	1	0	1	0	0	
TOT	377			27	73	13	8	3	3	169	1	7	39	8	4	4	3	10	1	1	1	1	

Tabella 16. Domicilio del personale docente (Fonte: UPO, 2013)

PROVINCE	2013		2006		DIFF.
TO	169	44,9%	186	51,8%	- 6,9%
PROV. SEDE	AL	27 7,2%	15	4,2%	+9,2%
	NO	73 19,4%	52	14,5%	
	VC	13 3,5%	8	2,2%	
PIEM/VDA	22	5,8%	18	5,0%	+0,8%
MI	39	10,3%	44	12,3%	-2,0%
LOMBARDIA	19	5,0%			
LIGURIA	11	2,9%	13	3,6%	-0,7%
ALTRO	4	1,0%	23	6,4%	-5,4%
TOT	377	100,0%	359	100,0%	//

Tabella 17. Domicilio del personale docente: raffronto 2013-2006. (Fonte: Cassone, 2009; UPO, 2013)

Il personale tecnico amministrativo, che è diminuito nel corso degli anni, è di età piuttosto giovane: in media ha 44 anni. In Rettorato l'età scende a 41; nei Dipartimenti le medie sono omogenee (Tabella 18).

DIPARTIMENTO	TOT	ETÀ MEDIA
Giurisprudenza, Scienze Politiche, Economiche e Sociali	47	44,9 anni
Medicina	33	45,0 anni
Scienze del Farmaco	27	44,1 anni
Scienze e innovazione tecnologica	47	43,9 anni
Studi per l'Economia e l'Impresa	27	44,9 anni
Studi Umanistici	28	45,1 anni
Rettorato	109	41,4 anni
TOTALI	318	44,1 anni
ETÀ MEDIA		

Tabella 18. Profilo anagrafico del personale tecnico-amministrativo (Fonte: UPO, 2013)

Completamente opposta, rispetto ai docenti, è la percentuale dei residenti nelle città-sede, che supera l'85% ed è ancora aumentata rispetto al 2006. I dipendenti sono dunque in gran parte stanziali: verso Alessandria è pendolare solo il 16% dei dipendenti, verso Novara il 26% e verso Vercelli il 41%; a Vercelli, peraltro, solo il 58% dei dipendenti del Rettorato risiede nella provincia (Tabelle 19 e 20).

SEDE	TOT	STRUTTURA	TOT	PROVINCE SEDE			ALTRO PO		TORINO	PMN	LOMBARDIA		LIGUR	REST
				AL	NO	VC	AT	BI	TO	CN	MI	PV	SV	
AL	94	DIGISPES	47	42	0	0	3	2						
		DISIT	47	37	0	0	3	2	1	2		1	1	
NO	87	DIFARM	27	0	22	2		1	2					
		MEDIC.	33	1	25	3		1	1			1	1	
		DISEI	27	2	18	3			1		2	1		
VC	137	DISUM	28	2	0	22		3	1					
		RETTOR.	109	11	17	64		5	7		2	3		
TOT	318		318	95	82	94	6	14	13	2	4	6	1	

Tabella 19. Residenze del personale tecnico amministrativo (Fonte: UPO, 2013)

PROVINCE	2013				2006				DIFF.
PROV. SEDE	<i>AL</i>	95	29,9%	85,2%	108	30,1%	82,0%	+3,2%	
	<i>NO</i>	82	25,8%		90	25,7%			
	<i>VC</i>	94	29,6%		89	25,4%			
TO		13		4,1%	24		6,8%	-2,7%	
PIEM/VDA		22		6,9%	18		5,1%	+1,8%	
MI		4		1,2%	13		3,7%	-0,6%	
LOMBARDIA		6		1,8%					
LIGURIA		1		0,8%	2		0,6%	+0,2%	
ALTRO		1		0,8%	6		1,8%	-1,0%	
TOT		318		100,0%	350		100,0%	//	

Tabella 20. Residenza del personale tecnico-amministrativo: raffronto 2013-2006 (Fonte: Cassone, 2009; UPO, 2013)

L'impatto sulla formazione del capitale umano costituisce l'obiettivo e l'effetto primario dell'istituzione universitaria. Nei quindici anni dall'istituzione l'Ateneo "Avogadro" ha laureato ventunomila studenti, in gran parte residenti nel bacino geografico costituito dalle tre province-sede (Tabella 21). Rapportato alla popolazione, ciò significa un aumento della percentuale della popolazione laureata di 5-7 punti percentuali: un salto epocale per il territorio (cfr. Cassone, 2009).

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOT
DIGSPES	71	231	238	229	273	345	382	402	377	396	326	228	270	243	192	4.203
DIFARM	17	39	35	57	74	89	145	154	142	138	120	126	148	146	86	1.516
DISIT	19	99	100	133	135	133	207	170	188	179	169	183	192	157	164	2.228
DISEI	41	159	183	251	239	297	425	431	334	350	363	377	367	400	361	4.578
DISUM	21	102	83	128	129	181	272	316	232	295	302	188	263	199	207	2.918
MED	29	74	119	160	224	287	338	362	467	517	555	572	582	711	640	5.637
TOT	198	704	758	958	1074	1332	1769	1835	1740	1875	1835	1674	1822	1856	1650	21.080

Tabella 21. I laureati dell'UPO (Fonte: UPO 2020)

Le indagini condotte da AlmaLaurea mostrano poi come gli studenti dell'Ateneo "Avogadro" provengano da famiglie con bassi livelli di studio in percentuali maggiori rispetto a quelli degli altri atenei.

I laureati dell'Università del Piemonte Orientale, come si evince dalla Tabella 22, provengono per l'82% da famiglie in cui il titolo di laurea entra per la prima volta in casa (la media nazionale è del 73,1%). Solo la metà dei laureati triennali o poco più, peraltro, intende proseguire gli studi, mentre la media nazionale è del 63,7%.

Osservando poi l'elenco degli atenei, si nota che la testa della graduatoria è caratterizzata da un gruppo di atenei di nuova istituzione, piccoli, specializzati e privati, localizzati in aree metropolitane. Si deve scendere alla diciassettesima posizione per iniziare a trovare atenei storici di città di provincia. L'Ateneo "Avogadro" si colloca nella coda e segnala un fenomeno sociale molto interessante: la fine del ripetersi delle medesime esperienze scolastiche e di lavoro di generazione in generazione. Sono stati messi in moto meccanismi di mobilità sociale destinati ad avere una profonda influenza sullo sviluppo economico e sociale del territorio (Cassone, 2009).

ATENEIO	Uno o entrambi i genitori laureati	Propensione a seguire gli studi	ATENEIO	Uno o entrambi i genitori laureati	Propensione a seguire gli studi
Roma Campus Bio-Medico	65,7	87,5	Torino	26	58,5
Milano Vita-Salute S. Raffaele	55,1	84,4	Roma Foro Italico	25	71,1
LUM Casamassima	46,2	69	Messina	24,9	70,3
Scienze Gastronomiche Bra	45	57,5	Trento	24,9	57,2
LIUC Castellanza	40,6	52,2	Napoli Seconda Università	24,6	74,9
Roma UNINT	38,8	65,6	Padova	24,3	59,5
Roma LUMSA	38,6	72	Venezia Ca' Foscari	24,2	56,7
Roma Tre	36,9	65,7	Marche Politecnica	23,8	59
Torino Politecnico	35,2	57,5	Urbino	23	58,3
Bologna	33,8	59,9	L'Aquila	22,9	72,4
Roma La Sapienza	32,4	71	Teramo	22,1	57,5
Siena Stranieri	32,3	69,9	Salerno	22	61,8
Genova	31,9	60,5	Napoli Parthenope	20,8	66,6
Milano IULM	31,6	50,1	Chieti e Pescara	20,4	73
Napoli Federico II	30,6	70	Verona	19,7	53,6
Firenze	30,2	61,6	Bari	19,4	69,4
Siena	30,1	62,1	Udine	19,3	53,1
Ferrara	29,7	59,8	Cagliari	19,3	68,2
Trieste	29,6	64,1	Calabria	19,1	64,9
Napoli L'Orientale	29,2	74	Bolzano	18,7	44,1
Parma	29,1	58,4	Foggia	18,2	71
Camerino	29	59,8	Piemonte Orientale	18	55,5
Venezia IUAV	28,5	57,1	Sassari	17,3	69
Perugia	27,8	61,3	Cassino e Lazio Meridionale	16,6	65,1
Sannio	27,4	65,4	Insubria	16,6	53,6
Bari Politecnico	27	65,7	Catanzaro	16,1	69,7
TUTTI GLI ATENEI	26,9	63,7	Molise	15	56,2
Catania	26,7	68,3	Tuscia	14,4	59,7
Reggio Calabria Mediterranea	26,5	58,5	Salento	14,3	72
Modena e Reggio Emilia	26,4	53,4	Valle d'Aosta	12,6	60,4
Perugia Stranieri	26	62,5	Basilicata	11,8	65,7

Tabella 22. Tasso d'istruzione superiore delle famiglie degli studenti (Fonte: AlmaLaurea, 2012)

2.2.1.10. Analisi dei prodotti giornalistici e della rassegna stampa

La produzione di comunicati stampa o di interi *press kit* (composti di *backgrounder*, schede descrittive, altri prodotti d'informazione) è stata costante e abbastanza omogenea negli ultimi sette anni; statisticamente sono stati emessi 2,3 comunicati per settimana. La media non si discosta per il primo trimestre dell'anno in corso (Tabella 23, Grafici 6 e 7).

Il rapporto comunicato emesso/articolo pubblicato è molto alto: un comunicato genera, in media, quattordici articoli pubblicati sulle varie testate monitorate in rassegna. Per scelta si sono contenute al minimo indispensabile le conferenze stampa, evento sempre meno utilizzato e apprezzato dai destinatari giornalisti, come è confermato dalla letteratura esistente. Le precisazioni e le smentite sono state molto rare, eccetto per il 2012, in cui una sequenza di avvenimenti ha determinato una cattiva reputazione per l'Ateneo e ha costretto a interventi per correggere la tendenza. In generale, però, la *press reputation* è sempre stata ottima (vicina al 90% la percentuale degli articoli "positivi").

Il rapporto con i giornalisti e con le testate in generale è fluido e amichevole. Va però rilevato che il target rimane ancora prevalentemente locale/regionale. Raramente le notizie hanno raggiunto i canali nazionali, che richiederebbero sforzi e strategie fino a questo momento non realizzabili a causa della scarsità del personale dedicato, del sovraccarico di mansioni da esso esercitato e della assenza di risorse finanziarie. Tessere relazioni con i media significa anche incontrarsi, sviluppare amicizia, curiosità, confronto, stimolo

intellettuale con i giornalisti, cosa impossibile se non sono contemplabili spese di rappresentanza minime per consentire trasferte nei luoghi dove hanno sede le maggiori testate nazionali.

PRODOTTI GIORNALISTICI	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
COMUNICATI STAMPA/PRESS KIT	56	59	32	70	48	81	84	116	118	100	121	100	26
ARTICOLI PUBBLICATI	N.D.	650	816	1.097	791	1.324	1.443	1.562	1.516	1.168	1.240	1.619	454
CONFERENZE STAMPA	3	2	3	3	1	2	2	2	7	8	3	7	5
PRECISAZIONI			1	1	5	5	5	-	10	3	3	18	1
ALLOCUZIONI					24	33	25	25	24	29	28	27	2

* 1° trimestre

Tabella 23. Analisi dei prodotti giornalistici e della rassegna stampa (Fonte: UPO, 2013)

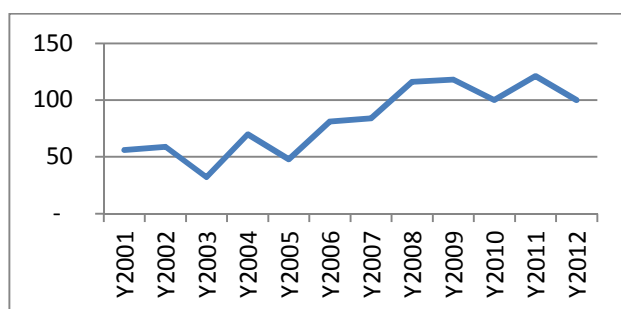


Grafico 6. Tendenza della produzione di comunicati/press kit (Fonte: UPO, 2013)

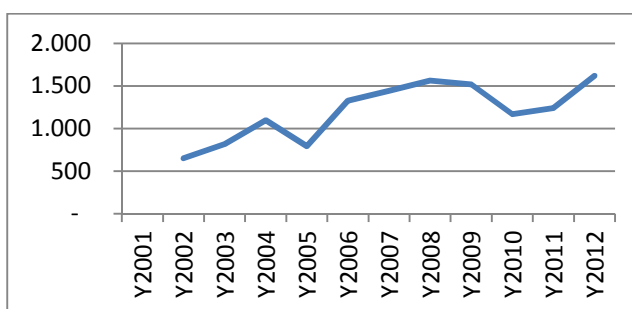


Grafico 7. Tendenza della rassegna stampa (Fonte: UPO, 2013)

Fin dall'istituzione dell'Ateneo (1999) è pubblicato l'*house organ* "Ateneo & Città", il biglietto di visita dell'Università verso istituzioni, ordini, organizzazioni di categoria, aziende, banche, scuole, studi professionali, enti strumentali, associazioni e privati selezionati. La rivista ha cambiato la veste grafica tre volte nel corso degli anni. Inizialmente trimestrale, oggi esce in versione semestrale. È interamente prodotta dall'Ufficio stampa, compresa l'impaginazione. Si coinvolge la tipografia solo per la stampa.

Ciascuna edizione è prodotta in 2.300/2.500 esemplari; 900 copie sono destinate alla distribuzione interna (tutto il personale e una trentina di copie lasciate ai dipartimenti e alle Biblioteche). Il numero estivo prevede una tiratura di 10.000 copie in più, a carico della ex-Divisione Didattica e studenti, destinate alle famiglie di tutti gli studenti che hanno sostenuto l'esame di maturità, dunque potenziali matricole, i cui indirizzi sono stati trasmessi da tutte le scuole del territorio e aree limitrofe.

Il *feedback* che perviene all'Ufficio comunicazione è prevalentemente positivo, sia dall'interno, sia dall'esterno. In passato è stato proposto di inserire pagine pubblicitarie, di tipo istituzionale, ma il Senato si era opposto. La strada potrebbe essere nuovamente sondata.

2.2.1.11. Il sito "Notizie ed eventi"

Il sito "Notizie ed eventi" di Ateneo è nato con lo scopo di organizzare i flussi giornalistici dell'Ateneo nel suo complesso e dei Dipartimenti in un organico luogo facilmente reperibile nel Web. A esso si accede cliccando direttamente il bottone dedicato presente sulla *home page* del sito di Ateneo. È stato creato grazie alla proficua collaborazione redazionale e tecnologica dell'Ufficio Stampa e dell'Ufficio Reti e lanciato il 1° marzo 2012.

Dall'analisi dei dati (Tabella 24) si desume che lo strumento sia valido ed efficace per la diffusione immediata delle notizie, soprattutto di eventi: 243 in un anno, quasi una al giorno. Il traffico – quasi 19 mila visite da utenti diversi, oltre 900 mila accessi complessivi – è costante, con il picco superiore nel mese di settembre (ripresa delle attività) e quello inferiore nel mese di agosto (periodo delle ferie). La durata delle visite dimostra che l'utente trova velocemente e con facilità la notizia cercata e la legge senza bisogno di particolari approfondimenti: ciò depone a favore della leggibilità, comprensibilità e organizzazione dei testi.

Ogni utente visualizza in media una ventina di pagine; se ne deduce che non si limita all'apertura di qualche pagina a titolo di curiosità, ma prova interesse nei confronti dei contenuti e trova stimolo nella navigazione all'interno della struttura del sito, progettata per rendere il più possibile usabile il passaggio da una sezione all'altra. La quasi totalità dei visitatori viene registrata come italiana; il basso numero degli utenti stranieri (da 23 paesi, in prevalenza europei) spinge a valutare l'ipotesi di prevedere in futuro una traduzione in inglese almeno delle notizie più importanti. L'utente, infine, scarica spesso file linkati a eventi o pagine URL.

NEWS PUBBLICATE		TRAFFICO					DURATA DELLE VISITE	
Sezione	N.	Mese	Visitatori diversi	Numeri di visite	Pagine visitate	Accessi complessivi	Durata	N. visite
Sport	13	03/12	1.713	2.881	49.293	115.906	0-30 sec.	23.704
Studenti	40	04/12	1.369	2.368	23.938	53.959	30 sec.-2 min.	8.379
Scienza	17	05/12	1.552	3.032	29.059	63.541	2-5 min.	1.854
Vita d'Ateneo	64	06/12	1.377	2.521	20.935	47.539	5-15 min.	1.517
Eventi	109	07/12	1.103	2.113	14.921	36.445	15-30 min.	941
		08/12	971	1.758	11.588	28.321	30 min.-1h	1.130
		09/12	3.026	4.559	35.858	88.189	+1h	748
		10/12	1.664	3.185	33.649	67.149		
		11/12	1.575	2.907	21.419	96.314		
		12/12	1.205	2.452	15.132	88.069		
		01/13	1.495	3.009	19.828	123.132		
		02/13	1.719	3.028	25.494	93.296		
TOT	243	TOT	18.769	33.813	301.114	901.860		
DOMINI / NAZIONI DEI VISITATORI								
Dominio / nazione	Pagine	Accessi	Dominio / nazione	Pagine	Accessi	Dominio / nazione	Pagine	Accessi
ITA	148.979	449.857	CZE	36	214	AUT	26	46
Sconosciuto	143.491	427.402	IND	28	203	BUL	21	43
.net	2.653	9.105	GBR	48	173	ALB	11	29
.com	3.511	8.063	ESP	42	134	HUN	28	28
GER	580	1.134	POL	48	128	.org	7	24
Altri	253	1.049	.eu	36	79	LIT	7	23
FRA	238	770	NED	25	75	TUR	6	21
SUI	271	708	SER	13	75	IRL	6	21
GRE	168	428	RUS	12	57	CRO	2	12
POR	76	343	BEL	22	55	CHI	2	2
FILE SCARICATI				PAGINE URL				
Tipologia	Accessi			Tipologia	Accessi			
Eventi	1.546			Globale	25.152			
Conferenze	150			Scienza	19.527			
Scienza	98			Vita di Ateneo	19.132			
Studenti	90			Sport	16.117			
				Studenti	15.712			
				Ateneo & Città	7.392			
				Eventi	3.908			
				Comunicati	243			
				Altro	158.902			

Tabella 24. Statistica annuale del sito news.rettorato.unipmn.it (dal 1° marzo 2012 al 28 febbraio 2013) (Fonte: UPO, 2013).

L'iniziativa, nata in forma sperimentale, ha dunque riportato un risultato del tutto soddisfacente ed esorta a raffinare e a implementare il prodotto, mantenendogli sempre la semplicità e l'agilità di navigazione che ne costituiscono il punto di forza.

2.2.1.12. *Il sito Web*

L'attuale sistema del sito Web "Quintetto" non consente l'elaborazione di dati e di statistiche. Sui numerosi problemi del sito/dei siti dei Dipartimenti, si vd. *infra* in questo capitolo. È in fase di completamento un progetto del CESPASPA volto a valutare la funzionalità e il grado di soddisfazione del sito. Il report finale sarà debitamente considerato per l'aggiornamento del piano di comunicazione.

2.2.1.13. *L'attività dell'URP*

Come già spiegato, l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP), istituito nel 2006, era originariamente una struttura amministrativa a supporto del Rettore e aveva il compito di curare l'informazione verso tutti i portatori d'interesse, attraverso l'assistenza telefonica, per cui era stato attivato un numero verde, *online* e *front office*. Garantiva l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso e di partecipazione previsti dalla Legge 241/90 e successive modifiche. Era il principale snodo della comunicazione interna dell'Ateneo; attraverso un continuo rapporto con le varie strutture amministrative facilitava e semplificava i flussi di informazione. Le attività consistevano in:

- a) *Relazioni con stakeholder* (studenti, famiglie, scuole, aziende, istituzioni, privati). Tipologie di richieste: tasse, scadenze; come presentare la dichiarazione ISEE; informazioni su corsi e immatricolazioni; regime a tempo pieno e parziale; rinunce agli studi; trasferimenti; delucidazioni su come si utilizza il sito; informazioni sui servizi / borse di studio erogati dall'EDISU. Volume di attività per anno: 2.500 telefonate (punte massime in agosto e settembre); 1.000 email; 700 protocolli; 50 consulenze *front office*; 150 richieste di elenchi laureati; 70 procedure patrocini;
- b) coordinamento dei flussi di comunicazione interna;
- c) accesso all'informazione, accoglienza, reclami, tutela della privacy;
- d) supporto all'elaborazione di tipologie redazionali, alla gestione di eventi e al cerimoniale.

Dal 2009 l'URP è stato inglobato nella ex-Divisione Didattica e studenti, direttamente alle dipendenze del Dirigente, per il quale ha svolto anche attività di assistenza. Negli anni 2009-12 ha ristretto il target, riducendolo per lo più agli studenti e al personale interno. Nei confronti dei primi, ha proseguito nelle attività di informazione sopra elencate (arrivando a evadere circa 3.000 richieste annue); per il target interno ha smistato gli avvisi, gestito le presenze della sua divisione, aggiornato la normativa sull'offerta formativa, collaborato alle attività della sua divisione. Ha svolto monitoraggio di servizi informativi per "Linea amica", tenuto i contatti con aziende ed enti esterni per il rilascio di elenchi di nominativi di laureati. Dal novembre 2012 svolge attività di assistenza anche per il Direttore generale.

In vista della riorganizzazione funzionale della comunicazione, l'URP dovrebbe tornare a essere agganciato a un settore/ufficio pertinente, a occuparsi dei flussi di comunicazione sia interna sia esterna, nel più ampio raggio possibile, comprendendo anche funzioni in materia di accesso, certificazione e privacy.

2.2.1.14. *Le spese per la comunicazione*

Se confrontate con le somme dichiarate da altri atenei italiani ed europei, le spese sostenute dall'Ateneo "Avogadro" per le attività di comunicazione sono complessivamente molto basse. Questa situazione si è determinata nel corso degli anni, sia per visioni politiche non particolarmente attente alla funzione comunicazione, sia per l'effetto combinato di varia normativa nazionale (per es.: il cosiddetto "decreto tagliacarta", leggi finanziarie, leggi di stabilità, tagli delle spese di rappresentanza, ecc.). Si è di fatto creato un "imbuto" difficile da disintasare. La normativa di cui si parla, infatti, è partita dopo un anno in cui le spese per la comunicazione erano state particolarmente basse; in seguito si è fatto riferimento a quella situazione (o a quella degli anni successivi che a essa riportavano) per imporre nuovi tagli. Si sono poi aggiunti i riflessi della crisi economico-finanziaria, che hanno ulteriormente determinato, a torto, il calo di sensibilità nei confronti delle spese di comunicazione. Era, invece, il momento di investire. L'Ateneo è stato fortemente penalizzato da questo stato di cose; negli anni recenti, e soprattutto in quelli a venire, avrebbe dovuto e dovrà intensificare le attività di comunicazione. Occorre quindi che i settori competenti aiutino, con la necessaria creatività, a sbloccare la situazione.

Dal bilancio dell'anno 2012, comunque, si notano alcune linee di tendenza che meritano di essere approfondite (Tabella 25). Il Rettorato spende poco (170 mila Euro) per le attività di comunicazione; quelle da intendersi "pure" in senso stretto ammontano a circa 60 mila Euro; il resto pertiene a iniziative di orientamento e a favore degli studenti. I Dipartimenti spendono esattamente il doppio (341 mila Euro), ma gran parte della cifra si spalma sulle pubblicazioni e sull'eventistica, che pertengono più all'attività culturale e didattica che alla comunicazione *tout court*.

Alcuni dipartimenti hanno effettuato campagne di promozione che di fatto si sono giustapposte a quelle di Ateneo e queste spese potevano, forse, essere evitate e lo dovranno essere con l'introduzione del bilancio unico. D'altronde, se si incrociano le spese con i numeri delle immatricolazioni/iscrizioni e le percentuali della migrazione passiva, si osserva che l'attività di comunicazione svolta da alcuni dipartimenti non ha portato effettivi vantaggi e benefici.

Anche le spese di Ateneo per le iniziative di orientamento e di *job placement*, per quanto non altissime (83 mila Euro in tutto), andrebbero riconsiderate per ciò che concerne la loro destinazione. Si nota, infatti, la persistenza di strumenti costosi e non così efficaci, che dovrebbero essere sostituiti con prodotti più adeguati.

Non sono state considerate nello schema le spese per l'ICT perché, nelle pieghe del bilancio, era impossibile disaggregare i prodotti destinati alla comunicazione pura e altri al mantenimento e all'implementazione del parco informatico.

RETTORATO		DIPARTIMENTI		
INIZIATIVE DI ORIENTAMENTO "IN ENTRATA", PUBBLICITÀ COMMERCIALE, PROMOZIONE				75.100,00
Stampati	12.000,00	DIGISPES	11.300,00	
Gadget	9.500,00	DISIT	3.300,00	
Passaggi radiofonici	3.000,00	DISUM	0	
Stand	1.200,00	DISEI	700,00	
Video Virtual UPO	14.600,00	MEDICINA	3.400,00	
Rivista	15.000,00	DIFARM	0	
Manifesto contribuzione studentesca	1.100,00			
TOT	56.400,00	TOT	18.700,00	
INIZIATIVE DI ORIENTAMENTO "IN ITINERE" ED EX POST, JOB PLACEMENT				30.600,00
Career Day	4.600,00	DIGISPES	0	
Almalaurea	9.400,00	DISIT	0	
Fondazione CRUI	12.600,00	DISUM	0	
		DISEI	0	
		MEDICINA	4.000,00	
		DIFARM	0	
TOT	26.600,00	TOT	4.000,00	
INIZIATIVE A FAVORE DEGLI STUDENTI				41.200,00
Buoni libro	23.000,00	DIGISPES	0	
Diversamente abili	700,00	DISIT	0	
Studenti Erasmus (gadget)	4.800,00	DISUM	0	
		DISEI	0	
		MEDICINA	10.000,00	
		DIFARM	2.700,00	
TOT	28.500,00	TOT	12.700,00	
PUBBLICAZIONI				152.900,00
Ateneo e Città	10.800,00	DIGISPES	40.700,00	
Editoria di Ateneo /collane UTET-Interlinea	12.700,00	DISIT	5.600,00	
		DISUM	28.300,00	
		DISEI	17.500,00	
		MEDICINA	28.200,00	
		DIFARM	9.100,00	
TOT	23.500,00	TOT	129.400,00	
EVENTISTICA				201.400,00
Notte dei Ricercatori	3.300,00	DIGISPES	47.800,00	
Giornata del Laureato	2.300,00	DISIT	23.700,00	
Giornata del Dottorato	1.700,00	DISUM	20.500,00	
Altri eventi (ad appoggio dei Dip.)	7.900,00	DISEI	28.200,00	
Inaugurazione dell'anno accademico	10.000,00	MEDICINA	56.000,00	
		DIFARM	0	
TOT	25.200,00	TOT	176.200,00	
PUBBLICITÀ ISTITUZIONALE, BANDI, NECROLOGI				10.000,00
TOT	10.000,00	TOT	0	
TOTALI	170.200,00		341.000,00	511.200,00

Tabella 25. Spese per la comunicazione – anno 2012 (Fonte: UPO, 2013).

2.2.1.15. *La ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico*

L'Ateneo, fin dalla sua istituzione, ha ritenuto l'investimento nella ricerca e nel trasferimento tecnologico il necessario complemento dell'attività didattica e ha impegnato in misura significativa proprie risorse, che, integrate da fondi di natura sia pubblica che privata, hanno consentito di avviare e consolidare la ricerca svolta nei sette Dipartimenti.

Sono coinvolti nei progetti di ricerca circa 700 persone tra professori, ricercatori, assegnisti e collaboratori con borsa, oltre al personale tecnico amministrativo dei laboratori e dei centri di gestione autonoma. Su specifiche tematiche sono attivi 25 centri di ricerca interdipartimentali e interdisciplinari. Sono state approvate e avviate presso l'Università 14 società *spin-off*. Si è costituito nel 2008 l'Incubatore di Impresa del Polo di Innovazione di Novara s.c.r.l. "enne3" per volontà dell'Ateneo in associazione con i principali enti locali e associazioni di categoria del territorio novarese. Sono stati infine licenziati 15 brevetti.

L'Ateneo partecipa attualmente a 13 progetti europei (VII Programma Quadro), 31 PRIN, 6 FIRB, 16 della Regione Piemonte; partecipa a 9 poli regionali di innovazione; numerosi progetti finanziati da fondazioni bancarie (in particolare quelli della Compagnia San Paolo e della Fondazione Cariplo).

Secondo la rilevazione del 2006, l'ateneo era terzo in Italia per la produttività della ricerca scientifica; nel 2008 era ottavo in una prospettiva globale, comprendente anche la didattica e i servizi, e secondo per la disponibilità economica per la ricerca scientifica per ogni docente di ruolo. Ciò costituisce certamente un punto di forza in grado di qualificare un percorso di eccellenza. La comunicazione dei risultati della ricerca è sempre stata data nel momento in cui essi venivano trasmessi; molto spesso, purtroppo, se ne sono conosciuti i contorni dai giornali, specializzati e non; naturalmente, senza un *editing* centralizzato, le notizie presentavano frequentemente errori e imprecisioni o, addirittura, non citavano il nostro Ateneo. Occorre maggiore sistematicità e sinergia tra singoli docenti/ricercatori, dipartimenti, Settore Ricerca e Ufficio Comunicazione per fare in modo che la ricerca sia anche volano di visibilità e di promozione dell'Ateneo.

2.2.1.16. *L'editoria*

Esistono due collane di Ateneo:

1. "**Biblioteca del Piemonte Orientale**" edita da Interlinea, nata nel 2003, dedicata alla pubblicazione di testi appartenenti alla cultura del Piemonte orientale, sulla lezione di Carlo Dionisotti, che affermava che si può scrivere non solo la storia ma anche, indissolubilmente, la geografia della letteratura italiana. Sono usciti fino a oggi 30 titoli. C'è volontà di continuarla, ma al momento ci sono problemi di stanziamento di fondi.
2. "**Collana dell'Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro**" edita da Utet, nata nel 2008, dedicata alla pubblicazione di testi generali attinenti all'Ateneo o alle ricerche in esso condotte. Sono usciti fino a oggi 3 volumi; non sembra esserci, al momento, la volontà di proseguire con le pubblicazioni.

I Dipartimenti, negli anni, hanno attivato collane presso diverse case editrici, per pubblicare volumi derivati dalla ricerca scientifica. Non esiste una University Press dedicata.

2.2.1.17. *Il Sistema Bibliotecario di Ateneo*

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo è stato istituito nel gennaio del 2004, con il compito di coordinare, razionalizzare e sviluppare le attività delle Biblioteche e facilitare l'accesso degli utenti ai servizi e alle

risorse bibliografiche. Tra le sue attività rientrano l'elaborazione di progetti per il miglioramento e lo sviluppo dei servizi all'utenza, la comunicazione e la promozione dei servizi e delle attività tramite strumenti cartacei e *online* (*brochure* informative, sito, ecc.), la realizzazione di iniziative per la diffusione in Ateneo dei principi del movimento dell'accesso aperto alla letteratura scientifica (Open Access).

Fanno parte del Sistema sei biblioteche, localizzate nelle tre città sedi dell'Ateneo. Nel loro complesso, esse mettono a disposizione degli utenti circa 300 posti lettura, 30 postazioni computer, 120.000 volumi, circa 800 riviste in abbonamento corrente, oltre 8.600 periodici elettronici accessibili in *full text* e circa 20.000 indicizzati.

Il Sistema pubblica una *newsletter* ("UpOA News") sui temi dell'Open Access. È pensata ed elaborata per la comunità scientifica dell'Ateneo e in particolare per i dottorandi, ma può essere letta da tutti coloro che si occupano di letteratura scientifica e della sua diffusione. Viene inviata via e-mail ai dottorandi dell'Ateneo ed è disponibile *online*. Sono usciti: 4 numeri nel 2011, 5 numeri più uno speciale nel 2012 e 1 numero nel 2013.

2.2.1.18. *Associazioni studentesche*

Operano all'interno dell'Ateneo sei associazioni studentesche; le principali, particolarmente attive, sono Alfa-Omega (sedi in Alessandria e Novara), S.U.N. (Studenti Universitari Novaresi), S.I.S.M. (Segretariato Italiano Studenti di Medicina); seguono EOS (Lettere e Filosofia a Vercelli), I.S.F.E.P. (Associazione Studenti Internazionali del Piemonte Orientale), Studentalb (Associazione Studenti Albanesi). Esistono infine *alumni*, come l'Aiexspo (Igienisti) o degli ex-studenti di Economia. Le associazioni portano avanti iniziative legate principalmente al diritto allo studio e organizzano, ogni tanto, attività di carattere ludico e culturale (convegni, feste, giochi).

Dal 2005 esiste **6023** – la **Webradio** di Ateneo, gestita dalla associazione Eos, operante presso il Dipartimento di Studi umanistici; la scelta del nome è riferito a una rielaborazione del numero di Avogadro ($6,022 \times 10^{23}$) nome che porta all'Università del Piemonte Orientale, creando così un perfetto legame tra Radio e Ateneo. Fa parte di RadUni, l'associazione degli operatori radiofonici universitari. Nell'ambito del Festival annuale delle Radio Universitarie ha già vinto numerosi premi (2009: 5°, miglior voce; 2010: 2°, miglior voce e 3°, miglior format; 2011: 1°, miglior voce e 2°, miglior format; 2012: 1°, miglior format; 3°, miglior voce). È un ottimo veicolo per la diffusione delle informazioni ed è certamente una realtà che merita di essere incoraggiata e sostenuta.

Nel 2006 si sono costituiti in associazione il **Coro e l'Orchestra** dell'Università del Piemonte Orientale, naturale punto d'incontro per chi vuole fare musica all'interno dell'Ateneo. Le attività accompagnano l'intero anno accademico con prove, laboratori e concerti e sono aperte agli studenti provenienti da tutte le facoltà e al personale universitario. Il Coro ha struttura polifonica a voci dispari ed è formato da studenti, professori e collaboratori delle facoltà di Alessandria, Vercelli, Novara. L'Orchestra è formata da universitari che hanno già effettuato propri studi musicali e da musicisti professionisti. I concerti sono momenti di contatto tra l'Ateneo e il territorio; i due soggetti hanno partecipato a diversi festival e hanno ricevuto diversi riconoscimenti, anche da parte della critica ufficiale. Dall'anno scorso l'Ateneo aderisce al Protocollo d'intesa stipulato inizialmente tra l'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia e l'Università degli studi di Sassari per i cori e le orchestre universitarie. In passato veniva riconosciuto a Coro e Orchestra un contributo annuale, che andrebbe reintrodotta, altrimenti scomparirebbero. Sarebbe inoltre necessario coinvolgerli più frequentemente negli eventi istituzionali dell'Ateneo.

Infine, il [Centro Universitario Sportivo Piemonte Orientale](#) (CUSPO) è stato costituito nell'aprile del 2011 e si propone di organizzare attività sportive rivolte sia agli studenti universitari sia a tutti gli sportivi del Piemonte Orientale. Prima del CUSPO era solo attivo il CASA (Comitato per le Attività Sportive di Ateneo). I due enti, negli anni, hanno mietuto successi in competizioni locali, nazionali e internazionali: 5 ori, 6 argenti e 17 bronzi ai Campionati Nazionali Universitari; 1 oro, 1 argento e 1 bronzo alle Universiadi; 1 oro e 1 argento ai Campionati Mondiali Universitari. Riceve fondi direttamente dalla contribuzione studentesca. Costituisce indubbiamente un importante biglietto di visita per coltivare l'immagine dell'Ateneo.

[2.2.1.19. I luoghi e le strutture](#)

Nei tre contesti urbani molto diversi l'uno dall'altro, l'insediamento dell'Ateneo è avvenuto seguendo una logica di integrazione e di compatibilità, nel rispetto delle specifiche funzionalità, abbozzata già negli anni iniziali di attività delle facoltà decentrate dell'Università di Torino, delineata poi nelle sue linee portanti con l'istituzione dell'Ateneo e raffinata negli anni successivi. Nella fase iniziale è prevalso il recupero di edifici storici, con importanti interventi di ristrutturazione; a esso si è poi affiancata la progettazione di nuove strutture. Nell'insieme l'Ateneo gode oggi di un parco edilizio di tutto rispetto, ben attrezzato con le più moderne tecnologie, ancora in fase di evoluzione. Da sempre è stato considerato tra i punti di forza dell'Ateneo.

Certamente il Campus di via Perrone a Novara è la struttura di punta, che meglio e più visibilmente qualifica la presenza universitaria sul territorio; di pari dignità sono il polo farmaceutico e dell'Incubatore ex-Wild/ex-Alcoa a Novara e il complesso del DISIT ad Alessandria. A Vercelli, una volta ultimata la ristrutturazione di palazzo Tartara, il polo Tartara-S.Andrea-Rettorato (nell'ex-Politecnico) costituirà un ulteriore biglietto di visita per l'Ateneo. Palazzo Borsalino ad Alessandria, per la sua cospicua valenza storica, contiene buoni messaggi promozionali. L'Istituto Salesiano di viale Ferrucci a Novara, recentemente acquisito, necessita di una ridenominazione.

[2.2.2. L'identità dell'Ateneo](#)

È stato chiesto ai direttori e ai coordinatori dei Dipartimenti/Scuola di Medicina di definire l'identità delle loro strutture, il *genius loci*, isolando i fattori di differenziazione che li distinguono da consimili realtà e individuando le eccellenze. Il prodotto richiesto era una breve e sistematica scheda descrittiva che riflettesse una profonda opera di pensiero per far emergere il "*quid*" nascosto e caratterizzante. Tutti i Dipartimenti e la Scuola hanno risposto. Alle loro riflessioni sono state aggiunte interviste mirate per definire un quadro identitario d'insieme impostato secondo la matrice "SWOT" (Tabella 26):

DIP.	PUNTI DI FORZA			DEBOLEZZE	OPPORTUNITÀ	MINACCE
	GENIUS LOCI	PRIMARI	ALTRI			
DISEI	<ul style="list-style-type: none"> • Campus Perrone 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità didattica e OFF forte • Lifelong programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Radicamento territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisioni interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Scambio JP/EA 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagli dei fondi
DIFARM	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro subito 	<ul style="list-style-type: none"> • Docenti conosciuti a livello internazionale • Materie non comuni • Logistica eccellente 	<ul style="list-style-type: none"> • Studenti fuori sede • Finanziamenti esterni 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso programmato 	<ul style="list-style-type: none"> • Spin-off 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagli dei fondi
DIGSPES	<ul style="list-style-type: none"> • Didattica su mercato/attualità 	<ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinarietà 		<ul style="list-style-type: none"> • Divisioni interne • Spazi • Sbocchi troppo numerosi/generici 	<ul style="list-style-type: none"> • Scambio JP/EA 	<ul style="list-style-type: none"> • Altissima migrazione passiva • Troppa concorrenza
DISUM	<ul style="list-style-type: none"> • Informatizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Attività complementari • Didattica personalizzata 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> • OFF fuori mercato • Limitato radicamento nel territorio (non ne è il motore culturale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lifelong learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta migrazione passiva delle province finitime
MEDICINA	<ul style="list-style-type: none"> • Dallo studio al letto del malato • Migliori studenti d'Italia 	<ul style="list-style-type: none"> • Camice bianco • Approccio traslazionale • Biotecnologie • Malattie autoimmuni • Medicina dei disastri 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca intl. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisioni interne • Spazi 	<ul style="list-style-type: none"> • Spin-off 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregazione con università milanesi per il test d'ingresso
DISIT	<ul style="list-style-type: none"> • Parco scientifico-tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro subito • Sperimentazioni avanguardia internazionale 		<ul style="list-style-type: none"> • Divisioni interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesso libero 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancora alta migrazione passiva

Tabella 26. L'identità dei Dipartimenti (Fonte: UPO, 2013).

2.2.3. La mappatura dei flussi di comunicazione esterna

L'operazione di mappatura dei flussi di comunicazione esterna è solo parzialmente completata, poiché diversi uffici dell'amministrazione centrale, sottoposti a riorganizzazione, non hanno riconsegnato il modulo. Per i Dipartimenti, invece, i dati sono completi, avendo risposto il 90% delle strutture.

2.2.3.1. Amministrazione centrale

L'attività comunicazionale "pura" è svolta in prevalenza dall'Ufficio Stampa (ora Comunicazione), dall'URP e dagli uffici della ex-Divisione Didattica e studenti. Da quest'ultima non sono pervenuti i flussi per i motivi già spiegati; tuttavia, le principali attività (orientamento, *job placement*, servizi agli studenti, offerta formativa nella sua interezza) sono stati desunti attraverso gli altri strumenti dell'audit, reperibili in altri paragrafi di questo capitolo.

Per le altre divisioni e settori emerge uno scenario completo del Settore Risorse finanziarie, del Settore Risorse patrimoniali, del Settore Ricerca scientifica e del Settore Sicurezza. Non ci sono dati dell'ex-blocco del Personale, pure esso in fase di riorganizzazione. Hanno risposto, infine, uffici singoli come gli Affari generali e servizi legali, gli Organi collegiali, il Cespa e il neocostituito Ufficio Internazionalizzazione.

Al momento, dunque, non è possibile aggregare i dati pervenuti; si può osservare, però, che i flussi degli uffici "tecnici" sono totalmente proceduralizzati, utilizzano in larga misura la modalità scritta, si indirizzano verso istituzioni e uffici statali, banche, fornitori, imprese, enti privati e raramente verso un pubblico generico. L'utilizzo del Web attraverso moduli digitali è prevalente nel settore finanziario; rimane cartaceo o elettronico per tutti gli altri uffici. Non si notano duplicazioni o sovrapposizioni. Probabilmente

l'URP, riorganizzato con competenze allargate, potrebbe fungere da crocevia strategico per alleggerire gli uffici dal contatto diretto con i destinatari esterni.

2.2.3.2. Sedi decentrate

Grazie al consistente *feedback*, per i Dipartimenti è possibile scendere di più nel dettaglio, valutando lo schema dei flussi per unità operative aggregate.

(Ex-)Segreterie studenti. L'attività di comunicazione esterna è totalmente procedimentalizzata, per lo più finalizzata ad adempimenti normativi e rivolta agli studenti in forma scritta. Si ricorre soprattutto allo sportello e al supporto cartaceo e l'uso di moduli digitali transattivi disponibili sul sito è molto limitato. C'è talvolta ridondanza informativa (lo stesso documento viene riproposto con due o tre strumenti diversi). La modulistica è spesso sovrabbondante di richieste di dati (che la segreteria dovrebbe già avere) e pomposamente burocratica (Tabella 27).

Tipologia	Descrizione	Target	Prodotto	Strumento
Ritiro domande	Immatricolazioni, iscrizioni, piani di studio, dichiarazioni ISEE, laurea, rinunce, passaggi, trasferimenti, collaborazioni a tempo parziale, mobilità Erasmus, equipollenze, rimborso tasse, esami di stato, etc.	Studenti	Moduli Domande in bollo Documento esse3	Sportello, posta, fax
Richiesta certificati	Conferme titoli, trasferimenti, passaggi	Atenei, scuole superiori	Lettera protocollata	Email, posta
Rilascio certificati	Conferme titoli	Atenei, enti pubblici e privati, ordini	Lettera protocollata + certificato	Email, posta, fax
	Trasferimenti e passaggi	Segreterie studenti	Documento esse3 Foglio di congedo	Email, posta
	Iscrizione, laurea, abilitazione, immatricolazione, congelamento, sospensione, ricognizione, esami, pergamene, duplicati, diploma supplement	Studenti	Certificato in bollo Documento esse3	Sportello
	Smart card	Studenti	Documento esse3 Tessera magnetica	Sportello
	MAV	Studenti	Modulo	Sportello, email
Informazioni	Tasse, adempimenti normativi, atti di carriera, verifica titoli stranieri, incontri con le matricole	Studenti	Testi scritti e orali	Sportello, telefono, email
Comunicazioni	Decadenza, rinuncia, dinieghi, accoglimenti istanze	Studenti	Lettera protocollata Documento esse3	Sportello, posta
	Inizio tirocini	Studenti, aziende	Lettera	Posta
	Nomine commissioni	Esterni	Lettera	Posta, fax
	Esiti esami, test d'ingresso	Studenti	Graduatorie, elenchi	Bacheca, Web
	Risposte a istanze generiche	Studenti	Lettera	Email, posta
	Rimborsi tasse	Studenti	Lettera	Sportello, email, posta
Accesso agli atti		Portatori d'interesse	Modulo, lettera, verbali, fotocopie, testi orali	Sportello, posta

Tabella 27. Mappatura delle attività di comunicazione delle (ex-)Segreterie Studenti (Fonte: UPO, 2013).

(Ex-)Uffici di supporto alla didattica (USD – *quondam* Segreterie di presidenza). Meno omogenea, tra i dipartimenti, è l'attività comunicazionale degli USD. Si riscontra, per esempio, che in alcuni dipartimenti le funzioni orientamento e *job placement* sono svolte da uffici o sottounità dedicate, mentre in altri integrano l'USD. In alcuni dipartimenti gli USD sviluppano funzioni che dovrebbero essere svolte da altri uffici (per es.: rilascio del diploma *supplement*, convalida di esami di profitto, riconoscimento di titoli accademici, borse di studio, pratiche infortuni). Colpisce l'assenza di un infopoint organizzato. Le attività di informazione e di orientamento sono trattate a scavalco con altri uffici o indifferentemente da qualunque operatore o dai SOSTA. L'attività pubblico-relazionale è corposa, con target del tutto eterogeneo. La modalità è prevalentemente quella scritta, spesso affiancata da quella orale. Si constata la prevalenza del documento cartaceo o elettronico (email + PDF), uno sporadico uso di quello digitale su Web e la moltiplicazione dei prodotti (stesso documento trattato in quattro forme diverse) (Tabella 28).

Tipologia	Descrizione	Target	Prodotto	Strumento
Comunicazione istituzionale e pubbliche relazioni	Contatti, richieste di collaborazione e di contributi, corrispondenza formale, concessione di patrocini, sottoscrizione di accordi, etc.	Enti pubblici e privati	Lettera, testi orali, atti amministrativi (accordi, convenzioni, contratti)	Email, posta, telefono, Web
Informazioni	Richieste dati, CV, delucidazioni sull'erogazione della didattica, orari delle lezioni, appelli, ricevimenti docenti, contatti docenti, etc.	Studenti, docenti, enti pubblici e privati, pubblico generico	Testi orali, lettera, avvisi, tabelloni, calendari	Sportello, email, telefono
Rilascio certificati	Certificati e attestati generici, diploma supplement, convalida esami, riconoscimento di titoli, etc.	Studenti, interessati	Certificato	Sportello, email, posta
Pubblicazione bandi e avvisi	Collaborazioni part time, borse di studio, procedure elettorali, professori a contratto e affidamenti esterni, graduatorie	Studenti, docenti, interessati	Bando Avviso Graduatoria	Bacheca, Web
Orientamento	Rilascio informazioni	Studenti scuole superiori	Testi orali Volantini Opuscoli Guida dello studente	Sportello, email, telefono, eventi, Web
Tirocini e Job placement	Contatti aziende, autorizzazioni, colloqui, visite, contatto con i tutor esterni, tesi di laurea	Studenti, aziende	Testi orali Lettera Convenzione Progetto formativo	Sportello, email, telefono, posta, fax
Eventi	Gestione aule, lettere d'invito, locandine	Relatori, istituzioni, pubblico generico	Testi scritti e orali Lettera Locandina	Email, telefono, posta, Web, bacheca, Webradio
Pratiche infortuni		Enti pubblici	Lettera Modulistica	Email, posta, fax
Accesso agli atti		Portatori d'interesse	Modulo, lettera, verbali, fotocopie	Sportello, posta

Tabella 28. Mappatura delle attività di comunicazione degli (ex-)Uffici di Supporto alla Didattica (Fonte: UPO, 2013).

(Ex-)Centri di Gestione Autonoma (CGA – *quondam* Segreterie amministrative). Hanno un target esterno settoriale e specializzato (prevalentemente fornitori). La loro attività è di natura tecnica, di genere amministrativo-contabile, totalmente procedimentalizzata. Alcune attività sono spartite con gli USD e potrebbero causare malfunzionamenti o ritardi; potrebbero confluire tutte nel CGA (per es., il trattamento degli incarichi affidati a esterni, dal bando alla conclusione del rapporto). In ogni attività domina la forma scritta, con limitato uso del Web e profusione di materiale cartaceo ed elettronico (email e PDF). Il

linguaggio giuridico-commerciale, seppur pertinente, è talora usato a sproposito o sovrabbondante (per es.: lettere di trasmissione o di richiesta scritte come una delibera) (Tabella 29).

Tipologia	Descrizione	Target	Prodotto	Strumento
Forniture di beni e servizi	Preventivi, ordini, DURC, GECO, CIG, conti dedicati, dati anagrafici, controlli di legittimità, pratiche doganali, pagamenti, reclami, solleciti, fatture attive e passive, note di credito e di debito, inadempienze, contratti editoriali	Fornitori, enti pubblici e privati, istituzioni (Corte dei Conti)	Lettera Moduli Documenti contabili	Email, fax, telefono
Attività amministrative e contabili	Trasparenza, anagrafe prestazioni, appalti, gare, rendicontazioni per la ricerca, denunce, conto terzi, richieste di finanziamenti	Portatori d'interesse	Bando, contratto, convenzione, verbale, delibera, documenti contabili, lettere	Bacheca, Web, email, posta
Didattica	Trattamento economico dei docenti a contratto, borse di studio, CoCoCo	Incaricati, docenti	Bando, lettera d'incarico, delibera	Email, telefono, fax, bacheca
Gestione aule				

Tabella 29. Mappatura delle attività di comunicazione degli (ex-)Centri di Gestione Autonoma (Fonte: UPO, 2013).

Biblioteche. L'attività comunicazionale delle biblioteche, totalmente procedimentalizzata, è gestita sia in *front office* sia in *back office*. Il target, seppure eterogeneo, è selezionato quanto a scopo (fruizione del patrimonio librario). La modalità scritta è prevalente, ma anche quella orale è frequente. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo coordina le attività tecniche e propone corsi di aggiornamento e di formazione. Il Web è ben utilizzato. Si nota l'assenza di eventistica indirizzata agli utenti (*open day*, presentazioni del patrimonio librario, presentazioni di libri, ecc.) (Tabella 30).

Tipologia	Descrizione	Target	Prodotto	Strumento
Document delivery / Prestito interbibliotecario	Richieste di servizio, aggiornamento dati, segnalazione di problemi	Enti esterni	Lettera, testi orali	Email, telefono, fax
Gestione risorse elettroniche	Segnalazione di problemi, malfunzionamenti, gestione di attività comuni	Enti esterni	Lettera, testi orali	Email, telefono, fax
Forniture librarie	Richieste di preventivi, invii di buoni d'ordine, sostituzioni, solleciti, trial etc.	Librerie, fornitori	Lettera, testi orali	Email, telefono, fax
Informazioni e Reference	Orari, informazioni sul patrimonio librario, consultazioni, prestito, informazioni e ricerche bibliografiche, proroghe, restituzioni, solleciti	Studenti, portatori d'interesse	Moduli, lettera, testi orali	Sportello, email, telefono, Web
Convenzioni, donazioni, statistiche		Enti pubblici e privati, privati	Lettera, testi orali	Email, telefono, fax

Tabella 30. Mappatura delle attività di comunicazione delle Biblioteche (Fonte: UPO, 2013).

Laboratori informatici. Svolgono un'attività prevalentemente tecnica, variabile da Dipartimento a Dipartimento, spesso a sostegno/integrazione dell'attività comunicazionale di altri uffici. Il DISUM, per esempio, dispone di un parco ICT molto rilevante (mediateca, CLUPO, etc.) e svolge un'attività trasversale e multifunzionale, utilizzando Web e tecnologie per supportare l'USD, la Segreteria Studenti, l'eventistica e la didattica in generale. Anche il laboratorio del DIGSPES svolge un'attività avanzata, compresa quella di tipo pubblicitario ed editoriale. Questi casi, i cui prodotti elettronici e digitali sono eccellenti, potrebbero essere considerati come un modello per tutti gli altri. Qui rendiamo conto solo delle attività comuni a tutti i laboratori.

Tipologia	Descrizione	Target	Prodotto	Strumento
Sito Web	Avvisi, eventi, informazioni, portale del cittadino	Utenti generici	Documenti digitali	Web
Attività amministrative e contabili	Preventivi, richieste di interventi, di assistenza, manutenzione, riparazione; rapporti con consulenti	Fornitori, consulenti	Lettera, testi orali	Telefonata, email

Tabella 31. Mappatura delle attività di comunicazione dei Laboratori informatici (Fonte: UPO, 2013).

Laboratori scientifici. La loro attività comunicazionale è decisamente limitata. Si restringe a contatti con fornitori per acquisti o interventi tecnici sugli strumenti. Presso il DISIT è fondamentale la loro collaborazione per eventi legati all'orientamento o alla ricerca scientifica (per es.: la Notte dei Ricercatori).

2.2.3.3. Uno sguardo d'insieme

Il panorama generale si presenta molto meno preoccupante di quanto si potesse temere. L'attività comunicazionale è fitta, regolare e ben proceduralizzata. Emergono, tuttavia, evidenti fattori di criticità che si dovranno adeguatamente considerare e correggere:

- a) *mananza di coordinamento comunicazionale centralizzato e di snodi periferici dedicati.* I flussi manifestano un percorso quasi obbligato dal centro/periferia a destinatari finali; esso potrebbe essere sufficiente per le strutture a vocazione più "tecnica", ma non funziona per quelle la cui utenza è studentesca o generica. Bisognerebbe prevedere centri di raccolta e di smistamento delle informazioni;
- b) *mananza di trasversalità.* Gli operatori non hanno la percezione che le loro ordinarie mansioni hanno già di per sé valore comunicazionale. Prevale l'interesse "tecnico" della loro funzione e non lo si orienta alla fruizione ottimale da parte degli utenti. Manca, in altri termini, una "cultura diffusa" della comunicazione, che dovrebbe essere patrimonio di ogni singolo operatore. Già esistono casi in cui le interazioni trasversali di competenze (per esempio, tra informatici, operatori di segreteria studenti e di USD, orientatori e comunicatori) hanno realizzato ottimi risultati. Ci si deve probabilmente orientare in questa direzione, senza il bisogno di creare ulteriori strutture rispetto a quelle esistenti;
- c) *ridondanza d'informazione.* Spesso lo stesso documento viene trasmesso con molteplici strumenti, duplicato tra centro e periferia, sovrapposto o giustapposto, talvolta con contenuti incongruenti o con richieste di dati di cui si è già in possesso. C'è sovrabbondanza di moduli e mancanza di uniformità. Occorre decidere proceduralmente chi si occupa di determinate attività e quale strumento univoco utilizzare;
- d) *scarso uso del Web e dei prodotti digitali.* La quantità di carta prodotta è impressionante, ma è pure sconcertante l'utilizzo del testo elettronico (email, PDF, allegati). Bisognerebbe cercare di smaltire il più possibile questa documentazione, utilizzando in modo più transattivo/interattivo e intelligente le potenzialità del Web;
- e) *carenze grafiche e testuali.* L'analisi di un campione di documenti, nonostante un livello complessivamente accettabile, denota:
 - difformità d'immagine (carta da lettera non uniforme, logo alterato rispetto all'originale, intestazioni non controllate, font fantasiosi);
 - assenza di *template* e di *stylesheet* condivisi;
 - linguaggio e stile talora eccessivamente pomposi e burocratici;
 - qualche lacuna lessicale e sintattica;

- conoscenza limitata di pur semplici programmi come Word (errori di formattazione, di paragrafazione, di tabulazione, di interlinea, di font, etc.).
- f) *frammentazione procedurale*. Alcune attività sono suddivise tra uffici diversi. Almeno l'inizio e la fine del procedimento dovrebbero afferire allo stesso ufficio;
- g) *scarso coinvolgimento di biblioteche e laboratori*. Con il loro enorme potenziale di generatori di cultura e la loro vocazione al contatto con il pubblico, queste strutture vanno molto più coinvolte e valorizzate in attività di comunicazione esterna.

2.2.4. La funzione eventi

Sono stati censiti gli eventi ricorrenti organizzati dall'Amministrazione centrale e dai Dipartimenti. Ne deriva questo quadro generale (Tabella 32):

STRUTTURA	EVENTO	PERIODICITÀ	PERIODO	TIPOLOGIA	CONTENUTO	TARGET	ED.	REFERENTE
RETTORATO	Inaugurazione dell'A.A.	Annuale	Febbraio	Cerimonia	Stato dell'Ateneo	Evento pubblico	14	Comunicazione
	Salone dell'orientamento ⁽¹⁾	Annuale	Febbraio	Vetrina	Presentazione offerta formativa	Scuole superiori	12	Orientamento
	Open day ⁽²⁾	2/anno	Lug/Set	Evento	Presentazione OFF	Immatricolandi	4	Orientamento + Dipartimenti
	Career Day	Annuale	Ottobre	Evento	Presentazioni aziendali	Laureati	5	Job placement
	Notte dei Ricercatori	Annuale	Settembre	Vetrina	Vetrina	Evento pubblico	8	Ricerca
	Giornata del Dottorato	Annuale	Maggio	Convegno	Scientifico	Dottori di ricerca	6	Ricerca
	Giornata di Avogadro/ Festa del Laureato	Annuale	Ottobre	Evento	Lectio + cerimonia	Laureati	8	Comunicazione
	Erasmus Day	Annuale	Aprile	Evento	Accoglienza studenti Erasmus	Studenti Erasmus	1	Erasmus / Servizi Studenti
DISEI	Benvenuto alle matricole	Annuale	Settembre	Evento	Presentazione Dipartimento	Matricole	5	Supp. Did.
	Festa degli studenti	Annuale	Settembre	Festa	Festa	Studenti		Studenti
DIFARM	Convegno di Economia e politica del farmaco e delle tecnologie sanitarie	Annuale	Giugno	Convegno	Scientifico	Di settore	12	Dipartimento
DIGSPES	Settimana delle autonomie locali	Annuale	Maggio	Convegno	Scientifico	Dottorandi; pubblico in genere	4	Dott. Ric.
	Conferenza della Cattedra Alessandro Galante Garrone	Annuale	Inizio A.A.	Conferenza	Scientifico	Aperta al pubblico	3	Com. scient.
	Lunch seminar	Bimestrale		Workshop	Brainstorming x gruppi di ricerca	Studenti		
	Winter Seminar Spring Seminar	Annuali	Inverno Primavera	Workshop	Incontri di analisi	Studenti		
	Accoglienza Erasmus	Annuale		Evento		Studenti Erasmus		
DISUM	Tillit	Annuale	Giugno	Evento	Teatro in lingua	Aperto al pubblico	10	Lingue
	Festa della Filosofia	Annuale	Maggio	Convegno	Relazioni	Aperto al pubblico	4	Filosofia
MEDICINA	Camice bianco	Annuale	Marzo	Cerimonia	Consegna camice + lectio	Studenti del 3° anno e famiglie / Pubblico	3	Scuola di Med.
	Giornata delle biotecnologie	Annuale	Marzo	Convegno	Relazioni	Aperto al pubblico	1	
	Giornata delle autoimmunità	Annuale	Dicembre	Convegno	Relazioni	Aperto al pubblico	2	
	Simulazione	Annuale	Maggio	Simulazione	Simulazione	Pubblica	4	EMDM

dell'EMDM							
DISIT	Olimpiadi della Fisica/Matematica	Annuale	Feb/Mar	Giochi		Studenti sc. sup.	
	Giochi della Chimica	Annuale	Dic/Apr	Giochi		Studenti sc. sup.	
	Laboratori per le biotecnologie	Annuale	Febbraio	Attività	Laboratori	Studenti sc. sup.	5
	Stage formativi	Cicli	Anno scol.	Incontri scuole	Formazione	Studenti sc. sup.	5
SBA	Seminario open access	Annuale	Ottobre	Convegno	Formazione	Addetti ai lavori	SBA

⁽¹⁾ Vi partecipano tutti i dipartimenti; ⁽²⁾ Vi partecipano alcuni dipartimenti.

Tabella 32. Censimento degli eventi (Fonte: UPO, 2013).

Ogni Dipartimento, poi, organizza numerosi eventi aperti al pubblico di carattere convegnistico, seminariale, specialistico e divulgativo in autonomia o in collaborazione con enti o associazioni locali, nazionali e internazionali.

L'analisi di questi dati dimostra:

- (a) l'esistenza di "grandi eventi" in grado di connotare l'Ateneo nel suo complesso;
- (b) un diverso approccio dei dipartimenti alla funzione eventi, con alcuni disequilibri:
 - molto connotato sugli studenti e poco sul territorio;
 - multiforme e talvolta dispersivo;
 - orientato quasi esclusivamente alla ricerca o alla specificità settoriale;
 - sedi/dipartimenti spesso (talvolta troppo) posti sotto i riflettori e altri totalmente refrattari a operazioni di visibilità;
- (c) alcuni eventi proposti da singoli dipartimenti meriterebbero di essere organizzati sotto l'egida dell'Ateneo nel suo complesso;
- (d) tempi "morti", non caratterizzati da alcun evento.

Nella parte progettuale (Capitolo 3) sarà formulata una proposta che ripensa la funzione eventi tenendo conto dei vantaggi e delle criticità emerse.

2.2.5. Censimento del materiale informativo

È stato censito il materiale informativo e promozionale su vario supporto prodotto dall'Amministrazione centrale e dai Dipartimenti. Ne deriva la Tabella 33:

PRODOTTO	TIPO	STAMPA	ORIENTAM	JOB PLAC.	ERASMUS	SERVSTUD	ALTRO RETT	DISEI	DIFARM	DIGSPES	DISUM	MED	DISIT	SBA
Email	W	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sito	W	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Facebook	W		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			
Twitter	W												✓	
YouTube	W		✓				✓							
Blog	W										✓			
DIR	W						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
House organ (Ateneo & Città)	C	✓	✓											

Prodotti giornalistici	E	✓				✓			✓
Newsletter informativa	E		✓	✓					✓
Brochure informativa generica	C		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Pieghevoli offerta formativa	C		✓				✓	✓	✓
Manifesti per affissioni	C		✓			✓			✓
Guida dello studente	C/D		✓			✓		✓	✓
Guida dei servizi	C		✓						
Guida bilingue o in inglese	C		✓		✓	✓			
Segnalibri promozionali	C		✓					✓	
Pieghevoli/locandine per eventi	C/D	✓				✓	✓	✓	✓
Calendari	C		✓						
Cartelline informative	C		✓			✓			
Questionari	E		✓						
Passaggi radio	M		✓					✓	
Video promozionali/informativi	M		✓					✓	
Spazi pubblicitari sui giornali	C							✓	
Spazi e banner online	W							✓	
Slide e presentazioni	D	✓	✓	✓				✓	✓
Materiale fotografico	D	✓							✓
Gadget	O		✓		✓				

Legenda; W = Web; C= Cartaceo; D = Digitale; E = Elettronico; M = Multimediale
 Tabella 33. Censimento del materiale informativo e promozionale (Fonte: UPO, 2013).

Dalla microanalisi della situazione descritta emergono, a colpo d'occhio, queste criticità di fondo:

- vengono usate numerose tipologie di prodotti su supporti sia tradizionali, sia tecnologicamente avanzati, senza una riflessione preventiva sul loro scopo;
- il materiale cartaceo è ancora troppo utilizzato, con spese di realizzazione relativamente alte. Sarebbe preferibile limitarlo allo stretto indispensabile, prediligendo strumenti disponibili sul Web;
- si notano duplicazioni di materiali che devono essere convenientemente unificati;
- salvo alcuni casi (per esempio, i prodotti per la campagna promozionale dell'offerta formativa gestita dall'Amministrazione centrale), la *corporate image* è del tutto inesistente;
- alcuni dipartimenti potrebbero conseguire un notevole risparmio sulle spese promozionali/pubblicitarie, visto che non hanno prodotto apprezzabili risultati in termini di aumento di immatricolazioni;
- nella serie dei prodotti promozionali destinati alla segnaletica e alle affissioni, si rileva la scelta di prodotti poco costosi realizzati in cospicue quantità e privi di automatico risultato in termini di visibilità; assenti, invece, prodotti più costosi ma di sicura visibilità;
- alcuni prodotti giornalistici posti in essere da alcuni Dipartimenti non sono stati coordinati e condivisi con l'Ufficio Stampa;
- la presenza sui *social network* non è controllata. Sono state aperte 21 pagine su Facebook con il logo dell'Ateneo da uffici dell'Amministrazione centrale, da ex Facoltà e da nuovi Dipartimenti, da dipendenti e da studenti; se ne aggiunge una dozzina che fa riferimento a singoli studenti. Gran parte di esse presentano frequenza molto bassa (meno di 10 post al mese), saltuaria o sporadica; alcune sono praticamente inattive. Nelle pagine "istituzionali" i post non sono altro che avvisi, spesso incongruenti con contenuti apparsi altrove; hanno scarsa o nessuna interazione; sono

statici, fastidiosamente autoreferenziali o laudativi; presentano *disclaimer* controproducenti e incon

- gruenti con la filosofia dei *social network*. Le uniche pagine con movimento corretto sono quelle gestite dagli studenti (dove spesso, però, compaiono post offensivi non gestiti dagli amministratori). Twitter non è utilizzato. Il canale YouTube è disordinato e non ha una linea editoriale definita e condivisa;
- l'*house organ* "Ateneo & Città" potrebbe accogliere pagine pubblicitarie di sponsor istituzionali.

2.2.6. Il questionario

Il **questionario** rivolto all'intera comunità universitaria aveva il compito di misurare la percezione nei confronti della comunicazione esterna di Ateneo. I risultati sono sorprendentemente positivi; c'è stato un tasso di risposta molto alto rispetto alla tendenza ordinaria. Il campione è più che sufficiente per procedere a un'analisi approfondita dei risultati, alla loro interpretazione e alla determinazione degli obiettivi generali del piano di comunicazione.

In tutto hanno risposto 231 persone (28,7%), in maggioranza personale tecnico-amministrativo (160 schede, 50,3%) contro i 48 professori/ricercatori (12,7%). Gli studenti e i dottorandi sono stati interpellati attraverso i loro rappresentanti; hanno risposto in 15 su 84 (17,8%). La metà dei collaboratori ed esperti linguistici ha risposto (4 su 8). Solo 4 assegnisti di ricerca hanno reagito e sono stati inseriti in tabella insieme ai ricercatori, non spostando di fatto le percentuali. Il livello di partecipazione dei Dipartimenti è abbastanza omogeneo; il Dipartimento di Studi umanistici è quello che ha reagito di più (Tabella 34).

	DISEI	DIFARM	DIGSPES	DISUM	MED	DISIT	RETT	TOT	%RISP.
DOCENTI	6	2	2	6	8	4		28	13,1%
RICERCATORI/ASSEGNISTI	3	0	0	10	4	3		20	12,3%
PTA	15	16	23	15	12	16	63	160	50,3%
CEL			1	3				4	50,0%
STUDENTI/DOTTORANDI	2	1	2	2	5	0	3	15	17,8%
TOT	27	19	27	33	30	25	66	231	28,7%

Tabella 34. Questionario. Tasso di partecipazione e di risposta (Fonte: UPO, 2013).

La **prima sezione** era dedicata a valutare i fattori di immagine e di servizio dell'Ateneo. Emergono dati molto confortanti sulla cortesia, sulla correttezza informativa e comportamentale degli operatori (tra l'83 e l'85%); anche la qualità e la chiarezza dei prodotti sono considerate globalmente positive. Criticità, più o meno accentuate, si avvertono sui parametri di rapidità, tempestività, organizzazione e capillarità. Complessivamente negativa è la percezione che si ha dell'identità e dell'immagine istituzionale. Si ritiene, infine, che le risorse umane e tecnologiche dedicate alla comunicazione esterna siano nell'insieme sufficienti. Conviene sottolineare che la microanalisi dei dati pone in rilievo atteggiamenti diversi tra chi lavora in rettorato e chi nei dipartimenti, tra chi ha un contatto diretto con l'esterno (studenti inclusi) e chi lavora in uffici senza relazioni con il pubblico o nella ricerca pura. È interessante, infine, rilevare che 15 valutatori hanno fornito risposte completamente positive ("*enthusiasts*"), solo 6 risposte tra il "così così" e il "carente"; nessuno ha dato risposte completamente negative ("*motivation killers*") e 16 hanno preferito lasciare il questionario in bianco (Tabella 35, Grafico 8).

	Buona	Così Così	Carente
Efficienza	97	84	9
Tempestività	92	85	11
Capillarità	74	89	21
Qualità dei prodotti	114	66	4
Chiarezza dei prodotti	103	68	18
Rapidità	94	81	10
Immagine	80	74	40
Identità	76	73	41
Organizzazione	73	90	21
Correttezza	156	31	0
Cortesia	161	28	0
Risorse umane dedicate	110		68
Risorse tecnologiche dedicate	108		75

Tabella 35. Valutazione dei fattori d'immagine di servizio (Fonte: UPO, 2013).

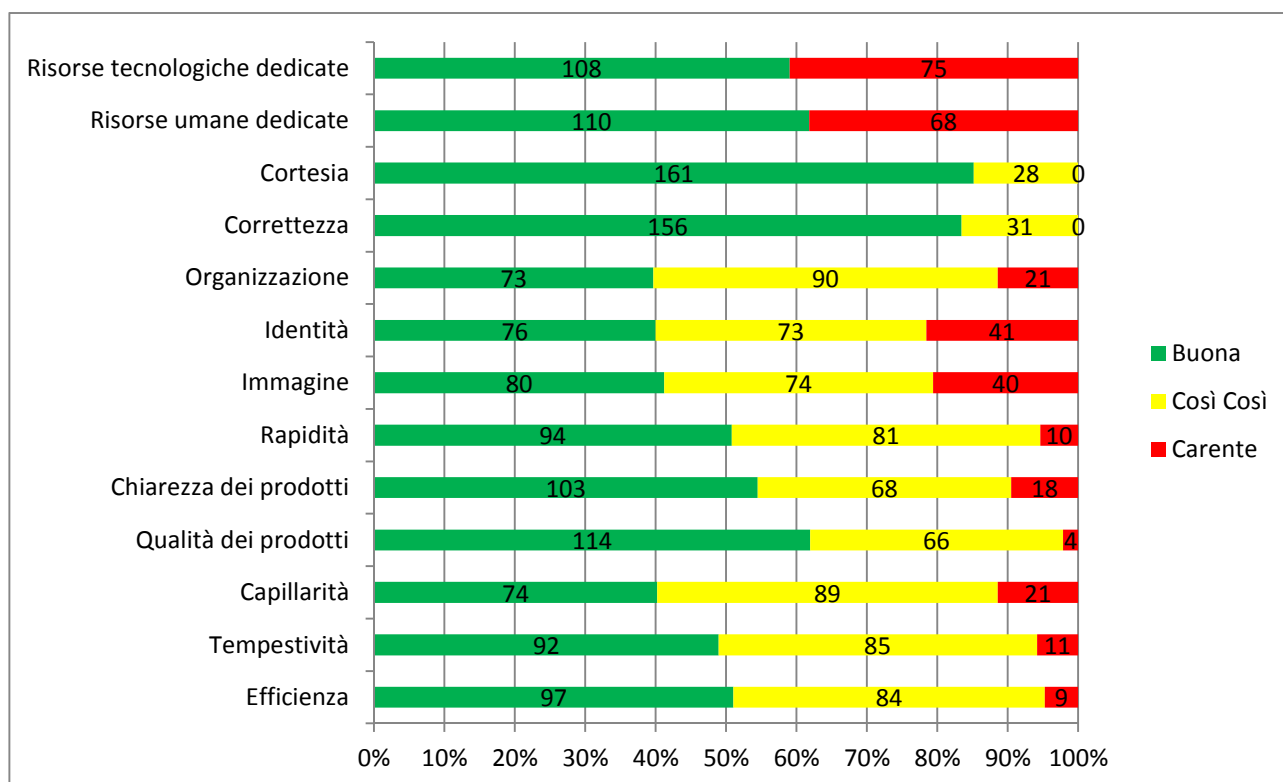


Grafico 8. Valutazione dei fattori d'immagine di servizio (Fonte: UPO, 2013).

La [seconda](#) e la [quarta sezione](#) chiedevano di valutare il sistema di comunicazione esterna esistente, facendone emergere le criticità e formulando aspettative, correzioni, proposte di cambiamento. I risultati hanno superato ogni aspettativa, mettendo in evidenza una non comune capacità critica dei valutatori e una spiccata attitudine a scendere nel dettaglio, a individuare problematiche e a elaborare soluzioni creative e sensate. Per un'ottimale visualizzazione e conseguente interpretazione dei dati, si è scelto di aggregare le risposte in due grandi categorie ("Strategie", Tabella 36a e "Prodotti", Tabella 36b), di elencare in ordine decrescente gli *item* enunciati e di proporre la lettura affiancata delle criticità e delle soluzioni. Se volessimo enucleare una tendenza, potremmo identificare queste indispensabili priorità:

- rifacimento del sito;
- ottimizzazione delle risorse umane dedicate alla comunicazione;
- ribrandizzazione;
- rielaborazione dei prodotti informativi;
- integrazione con il territorio;
- potenziamento della presenza sui media.

STRATEGIE			
CRITICITÀ		SOLUZIONI	
1. Carenza di risorse umane e di competenze impiegate nelle iniziative di comunicazione	40	→ Ottimizzazione delle risorse umane dedicate	41
Scarsa attenzione nei confronti del personale addetto alla comunicazione; personale docente e T.A. scarsamente sensibile alle iniziative di comunicazione e di orientamento; servizi di orientamento nelle strutture decentrate poco visibili e affidati a persone inadeguate o incompetenti; strutture insufficienti e inadatte alle esigenze degli utenti; incompetenza comunicativa generalizzata; assenza di una struttura centrale di riferimento; studenti poco utilizzati; procedure frammentate; scarso scambio e confronto.		Una struttura centrale di riferimento; iniziative "imposte dall'alto" (logica <i>top down</i>) e non lasciate alla libertà dei singoli (direttori di Dip., coordinatori etc.); orari di apertura al pubblico più flessibili; robusto coinvolgimento di tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, nelle iniziative di comunicazione; docenti/strutture sensibilizzati e consapevoli di fare parte di un tutto e di non essere isole o repubbliche autonome; censimento di personale disposto a collaborare in iniziative di comunicazione; più supporto ai responsabili; individuare un referente della comunicazione per ogni dipartimento; maggiore coinvolgimento degli studenti; rafforzamento delle competenze redazionali per diversi canali comunicativi; corsi di formazione mirati per tutto il personale/in generale più formazione sul tema; iter proceduralizzato per le azioni di comunicazione ("Manuale d'uso"); univocità di procedure; utilizzo di template e specimen; uffici di informazione /sportelli d'orientamento anche virtuali; riunioni e confronti per i referenti dell'orientamento (come quella fatta con il Rettore e il DG); identificazione delle migliori prassi già esistenti e modellizzazione generale sulle loro basi; potenziare le email	
2. Identità/brand molto deboli	29	→ Ripensare completamente il brand	29
Assenza di immagine coordinata; confusione tra dipartimenti; confusione sul nome dell'Università (UniVC-UniAL-UniNO); logo; nomenclatura di uffici e dipartimenti faticosa e spesso fuorviante; singole azioni a fantasia di singoli soggetti; difficoltà a comunicare la <i>mission</i> ; identificazione con un dipartimento e non con Università nel suo insieme; slogan discutibili; frammentazione; gli studenti non hanno una tessera identificativa dello studente; mancanza uniformità; scarsa percezione dei punti di forza.		Dare un'immagine unitaria; nome comprensibile; acronimi facili; <i>restyling</i> del logo; <i>corporate identity</i> che non sia un <i>optional</i> (obbligare a seguirla); nomi degli uffici più appropriati; assicurarsi che tutti parlino a nome dell'Ateneo (soprattutto i docenti); <i>Avogadro Alumni</i> o almeno <i>mailing</i> di laureati; tessera identificativa; costruire senso di appartenenza; uniformità di immagine; migliore individuazione del target; più attenzione x i dipartimenti	
3. Scarsa integrazione con il territorio	26	→ Diventare motore culturale / scientifico del territorio	39
Difficoltà di percepire la tripolarità; scarsa attenzione nei confronti delle scuole; problemi con le ASL; ancora difficoltà a essere percepiti; (auto-)esclusione dagli eventi del territorio; scarsa segmentazione (non vengono raggiunti sottogruppi/sottodomini sociali settoriali); non c'è adeguata presenza nelle città non sede (es.: corsi di VC a NO etc.); scarso contatto con le famiglie; Notte dei Ricercatori con affluenza inadeguata rispetto a sforzi compiuti		Penetrare nel territorio; presenza capillare; eventi pubblici aperti alla città con carattere divulgativo / scientifico / didattico ("L'Ateneo incontra la Città"); valorizzazione di corsi (es. lingua straniera) a pagamento; <i>summer school</i> di lingua e cultura italiana; coinvolgimento anche dei paesi minori; coinvolgimento delle scuole (concorsi, premi, laboratori); patrocinio a eventi del territorio non organizzati da noi; dialogo con imprese per <i>stage</i> ; contatti con associazioni, biblioteche; aumentare rapporti con aziende; più eventi per mondo esterno; conto terzi.	
4. Scarso/assente coordinamento/interazione comunicativa tra Rettorato, dipartimenti e sedi tra loro	29	→ Migliorare i flussi centro/periferia	11
Lentezza dei flussi; lentezza decisionale; mancanza di capillarità; assenza di un unico interlocutore che faccia sistema; frammentazione di attività; residui di autoreferenzialità; improvvisazione; scarsa tempestività; assenza di senso "collettivo" della comunicazione		Gestione centralizzata della comunicazione; gestione strategica dei flussi tra centro e periferia; affidare ruolo primario alla comunicazione	
5. Lo studente non è il focus della comunicazione	4	→ Centrare tutte le attività di comunicazione sugli studenti e non su altri target	3
6. Mancanza di controllo/verifica di qualità sulle informazioni/servizi erogati; scarsa attenzione alla customer's satisfaction	3	→ Rilevazione sistematica della customer's satisfaction; controllo di qualità su ogni campagna di comunicazione/evento	3
7. Mancanza di senso internazionale	3	→ Rafforzamento dell'internazionalizzazione /	2

corsi d'inglese			
8. Mancanza di un centralino/di un infopoint	3	→ Istituzione di un centralino	2
9. Rischi di inadempimenti normativi	2	→ Monitoraggio della normativa esistente in materia di trasparenza e di comunicazione	2

Tabella 36a. Valutazione del sistema di comunicazione: criticità e proposte. Strategie (Fonte: UPO, 2013).

PRODOTTI			
CRITICITÀ		SOLUZIONI	
1. Sito/i Web inadeguati	108	→ Riprogettare sito, siti, social network e tecnologie in generale	106
Una <i>reception</i> confusa di informazioni; un albo pretorio <i>online</i> ; sovraccarico informativo; mancanza di coordinamento tra sito centrale e siti dei dipartimenti e assenza di immagine comune; difficoltà nel reperire informazioni; troppi passaggi per arrivare all'informazione cercata; testi talora illeggibili; alcuni argomenti non trattati; assenza di interazione/transazione; <i>social network</i> per nulla gestiti; grafica poco gradevole; siti monolingue; poca immediatezza; scarsa accessibilità; troppe <i>password</i> e procedure; scarso utilizzo della PEC; frammentazione; <i>labelling</i> non immediato; comunque info insufficienti; tempi di aggiornamento troppo lunghi.		Siti coordinati e uniformi; architettura dell'informazione chiara e definita; portale-raccoglitore; miglior design; <i>social network</i> gestiti (con maggiore coinvolgimento degli studenti); traduzioni multilingue; coinvolgimento degli studenti; YouTube ordinato; uso di tecnologie <i>podcasting</i> (anche x le lezioni); inserire un blog giovanile per orientamento personalizzato; aggiornamento in tempo reale; accesso diretto agli uffici per pubblicazione materiale uffici; scopi e funzioni ben identificati; app per <i>tablet</i> e <i>smartphone</i> x eventi; FAQ; unico <i>template</i> ; più procedure <i>online</i> e meno cartaceo; video/multimedia; terminologia confusa; dematerializzazione del cartaceo e informatizzazione di gran parte dei processi; VOIP; aggiornamenti; PEC; accessibilità e usabilità; coordinamento tra redattori; sviluppare radio	
2. Inadeguatezza di prodotti informativi e identificativi	40	→ Rielaborazione dei prodotti informativi	30
Penalizzati gli eventi dei Dipartimenti; scomparsa la Scuola di medicina; insufficiente diffusione territoriale; eccessiva provincializzazione; testi poco lineari, burocratici, spesso farrinosi; materiale o troppo scarso o eccessivamente parcellizzato; sprechi di risorse e scarsa tecnologia; <i>visual</i> talora inadeguati; presentazioni unidirezionali/ <i>ex cathedra</i> ; prodotti generali più incentrati sul rettorato che sui dipartimenti; scarsa uniformità; no certificati in lingua inglese; tempistica inadeguata; eccessiva burocratizzazione delle procedure amministrative; inadeguata diffusione; troppo cartaceo; carenza di materiali multimediali		Campagna promozionale centralizzata; ritorno a forme tradizionali di campagna promozionale; materiale comune per le presentazioni (anche per l'orientamento); biglietti di visita uniformi e ben fatti; informazione organica, non parcellizzata; utilizzo delle tecnologie per risparmio; pubblicizzare i punti forti; più fondi per la pubblicità; video girati dagli studenti; usare come <i>testimonial</i> le personalità famose dell'Ateneo; fornire sempre spiegazioni; linguaggio meno formale/burocratico; più focus sulla didattica, ricerca, <i>stage</i> ; pubblicare un annuario; guide cartacee x tutti i dipartimenti; semplificazione di tutto: linguaggi, procedure, etc.; prodotti più <i>appealing</i> ; manifesti degli studenti da migliorare; monitor e totem in città; multilingua; uniformità; certificazioni anche in inglese; tessera identificativa; informazioni + capillari; più eventi; migliorare la grafica; creazione di prodotti/servizi personalizzati e informazioni mirate su target/temi specifici	
3. Inadeguatezza di alcuni prodotti per i media	19	→ Potenziare la presenza sui media	31
Scarsa/dispersiva/non tempestiva comunicazione/pubblicizzazione degli eventi sui media; più visibilità nazionale/internazionale; mancanza di inserzioni pubblicitarie sui giornali nazionali; necessità di un divulgatore scientifico; poco focus sulla ricerca		Maggiore presenza sui media nazionali; più notizie sui media, soprattutto per la ricerca; più inserzioni pubblicitarie sui media, anche sovranazionale; più partecipazione a programmi televisivi; più azioni di <i>lobbying</i> ; sistematica informazione sui punti forti; lanciare segnali di disagio/protesta; potenziare la Webradio; pubblicizzare le carriere dei laureati di successo; enfasi alle scoperte di rilievo; attenzione alle notizie negative	
4. Scarsa rilevanza di eventi generici e dell'orientamento	24	→ Eventi più qualificanti/significativi	26
		Interventi mirati nelle scuole di ogni ordine e grado, anche le elementari; organizzazione con largo anticipo; proclamazione dei laureati come informazione; sponsorizzare eventi giovanili; orientamento già dal IV anno; miglior calendarizzazione; saloni orientamento meno dispersivi; essere più tempestivi, partire x tempo; riproporre i Cic	

Tabella 36b. Valutazione del sistema di comunicazione: criticità e proposte. Prodotti (Fonte: UPO, 2013).

La **terza** sezione, infine, mirava a testare la conoscenza dei prodotti di comunicazione e a valutarne l'efficacia, chiedendo quali, secondo i valutatori, andrebbero mantenuti. Il 28% del campione individua le iniziative di orientamento, in particolare il Salone e gli *Open day*, come le iniziative da conservare, pur segnalando che avrebbero bisogno di un profondo rinnovamento. Trova largo favore la Notte dei Ricercatori, anche in questo caso con il consiglio di organizzarla meglio. Piacciono i *career day* e gli incontri di *job placement*; la rivista dell'Ateneo ha un buon numero di estimatori, alcuni dei quali chiedono che

venga valutata l'ipotesi di *sponsorship* e di aumentare la periodicità, pubblicando i numeri in più soltanto *online*. La cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico, nella sua formula rinnovata del 2013, è considerata come valido strumento di comunicazione e trova gradimento anche il sito dedicato alle Notizie ed Eventi. Continuano a ritenersi efficaci i convegni e i cicli di conferenze. La microanalisi dei dati rivela, in alcuni casi, una certa tendenza dei valutatori a supportare le iniziative prodotte dalle strutture cui afferiscono, ma si ritiene che la tendenza generale non venga fortemente influenzata da questo atteggiamento. Nel dettaglio (Tabella 37):

PRODOTTI	SEGNALAZIONI
Iniziative di orientamento (Salone / Open day)	65
Notte dei Ricercatori	35
Career day e incontri di job placement	20
Ateneo & Città	18
Inaugurazione dell'anno accademico	15
Sito News	14
Convegni, incontri di ateneo, cicli di conferenze	10
PIM, tutorato, SOSTA	8
Webradio	7
DIR	6
Servizi online/email	5
Tillit	3
Video Virtual Tour	3
Guida dello studente	3
Cerimonia del Camice bianco	3
Conferenze stampa	2
Social (Facebook, Twitter)	2
Feste studentesche	1
Giornata della Filosofia	1
Premiazione di laureati	1
Servizio URP	1
Festa degli studenti	1
Opuscoli	1
Wifi	1
Poesia civile	1

Tabella 37. Gradimento dei prodotti di comunicazione (Fonte: UPO, 2013).

2.3. L'analisi di scenario conclusiva

L'analisi di scenario conclusiva intende riassumere schematicamente, con il modello della SWOT Analysis, i punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) connesse alle attività di comunicazione dell'Ateneo. Essi costituiranno la base per impostare il progetto (Tabella 38).

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Riferimento a un territorio inusuale • “Campus” diffuso • Università sotto casa, piccola, a misura di studente • Tenuta delle iscrizioni e delle immatricolazioni, <i>drop out</i> non elevato • Ottimo profilo del laureato (più in fretta, in corso, frequenza regolare, tirocini, stage) • Studenti soddisfatti del rapporto privilegiato con i docenti • Alta fidelizzazione (si iscriverebbero di nuovo all’UPO) • Lavoro subito dopo la laurea con guadagno più alto rispetto alla media • Laurea efficace nel lavoro svolto • Tasse più basse • Capitale umano giovane e molto preparato, sia docente, sia tecnico-amministrativo • Alta qualità della didattica • Eccellenza della ricerca scientifica • Volano dell’economia locale • Impatto sociale (la laurea entra per la prima volta in casa) • Parco tecnologico-informatico d’eccellenza • Cortesia, correttezza, qualità e chiarezza dei prodotti • Sensibilità alle disabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di senso di appartenenza e di un’idea comune di università (interessi, attese, vocazioni non univoche); divisioni interne • Faticosa gestione della tripolarità • Alcune strutture non più idonee; carenza delle mense e della residenzialità • Rete dei trasporti • Mancanza di un brand forte, di una <i>corporate identity</i> e di politiche coordinate di marketing • Scarsa integrazione con il territorio • Mancanza di un piano di comunicazione / di un coordinamento integrato delle competenze, dei flussi, degli snodi • Mancanza di trasversalità nell’organizzazione della comunicazione • Mancanza di una “cultura diffusa” della comunicazione • Sito/i Web desueto/i; presenza occasionale e non coordinata sui social network • Budget per la comunicazione disperso su strutture diverse e non coordinate • Duplicazione di materiale informativo, sovrapposizione / giustapposizione di ruoli e funzioni, ridondanze informative, frammentazione procedurale • Migrazione passiva • Offerta formativa con scarso <i>appeal</i> • Scarsa sensibilità per le iniziative di orientamento / ostacoli / sabotaggi • Docenti scarsamente residenti o domiciliati nelle città sede • Target dei media ancora localistico • Impressionante produzione cartacea e scarso uso del Web • Inadeguatezza dei prodotti informatici e identificativi • Eventistica generica e poco connotata sul territorio • Lentezza, scarsa tempestività e capillarità, farraginosità burocratica
OPPORTUNITÀ E RISORSE	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Potenziale di mercato (ancoraggio studentesco sul territorio) • Aumento della popolazione laureata sul territorio grazie a UPO • Predisposizione di un’offerta formativa coerente con la domanda • Parco tecnologico-informatico e competenze con altissimo potenziale • Teledidattica e lifelong learning • Uso del Web più differenziato per molteplici scopi • Biblioteche con ragguardevole patrimonio librario e potenziali generatrici di eventi culturali • Eventi in grado di connotare l’Ateneo <ul style="list-style-type: none"> • Coro e Orchestra • Webradio • CUSPO • Collane editoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiero diffuso di ricentralizzazione delle università in poche grandi città • Barriere alle iscrizioni / Università d’élite • Vertiginosi tagli del FFO • Contrazione territoriale delle sedi • Aumento del drop out • Decrescita generale della popolazione studentesca • Riduzione delle tasse da parte di altri atenei • Difficoltà di alcuni dipartimenti a stare al passo con i tempi

Tabella 38. Analisi di scenario SWOT (Fonte: UPO, 2013).

3.1. Gli obiettivi

Gli obiettivi di questo piano di comunicazione esterna, che ha durata biennale, sono quattro:

- 1) aumentare le immatricolazioni/iscrizioni del 10%;
- 2) combattere la mobilità passiva (-10%) e ancorare la popolazione studentesca al territorio;
- 3) ridefinire il *brand* dell'Ateneo;
- 4) riorganizzare la funzione comunicazione, ottimizzando gli strumenti e le strutture.

3.2. Il target

L'Ateneo si confronta quotidianamente con un target molto eterogeneo per composizione, aspettative e relazioni. Gli interlocutori esterni cui si rivolge questo piano di comunicazione sono:

- a) gli studenti delle scuole medie superiori;
- b) le loro famiglie;
- c) i loro insegnanti;
- d) la comunità locale;
- e) le istituzioni del territorio;
- f) imprese e banche;
- g) ordini professionali e organizzazioni di categoria;
- h) associazioni e *club service*;
- i) mass media;
- j) *key opinion leader*;
- k) laureati / *alumni*.

3.3. La strategia

In questo capitolo definiamo le linee strategiche di comunicazione esterna, abbinando gli obiettivi ai target, formulando i messaggi da trasmettere, costruendo le azioni e individuando gli strumenti e la loro tempistica. Di tutti gli strumenti indicati vengono qui illustrate le caratteristiche generali; saranno poi implementati in singoli progetti loro dedicati.

3.3.1. L'identità (LS1)

La **prima linea strategica**, da ritenersi prioritaria e precedente a tutte le altre, consiste nel lavorare sull'**identità**, sia dell'Ateneo nel suo insieme, sia delle singole aree disciplinari, che si esprimono nelle strutture dipartimentali. Occorre identificare che cosa facciamo e in che cosa siamo campioni, cioè isolare i fattori che ci differenziano da tutte le altre università, rafforzarli e/o individuare nuove connotazioni

valoriali. Ciò significa maturare una riflessione all'interno della comunità universitaria, prima che rivolgersi al pubblico esterno.

Il **messaggio** che deve essere trasmesso è:

«Noi siamo così. In questo siamo campioni e ti faremo diventare un Campione».

Il **target** coinvolge, come destinatari finali, tutti i soggetti indicati: *in primis* gli studenti, ma anche la comunità locale, le aziende che interagiscono con i risultati della ricerca e del trasferimento tecnologico possono diventare “campioni” grazie all’attività formativa dell’Ateneo “Avogadro” sia sotto il profilo didattico sia sotto quello del *public engagement*.

Il lavoro di ricerca e di analisi già svolto dai direttori e dai coordinatori dei Dipartimenti, di cui si rende conto nel capitolo precedente, ha confermato l’impressione generale di **un’identità debole**, basata su generici punti di forza, più che su valori condivisi. I legami – non sempre ottimali – con il territorio, l’essere un ateneo a misura di studente, l’eccellente *ratio* studenti/docenti sono ormai elementi consolidati e assimilati dall’esterno; con il tempo sono diventati impliciti, hanno esaurito la loro forza attrattiva e non sono più sufficienti per incontrare le nuove sfide che ci chiedono sia il sistema universitario sia la società in generale, ormai proiettati verso il 2020.

Queste caratteristiche non vanno dimenticate, ma rilette nel nuovo contesto che trova le sue linee-guida nelle agende europee (*Europe 2020, Horizon 2020*, etc.), principalmente orientate verso l’innovazione e l’internazionalizzazione. La crisi economico-finanziaria spinge a rivalutare i valori del risparmio e del contenimento dei costi, che recuperano, in certa misura, il concetto dell’“università sotto casa”, cui va definitivamente tolta la patina di “liceo superiore”.

L’**azione strategica** che deriva spinge a isolare dalla tabella SWOT del capitolo precedente questi fondamentali punti di forza:

- 1) campus diffuso (il primo termine si riferisce alla Perrone, ma il secondo richiama in positivo la tripolarità e l’ampliamento dei confini, anche all’internazionalità)
- 2) lavoro subito
- 3) tasse basse
- 4) parco della scienza e della tecnologia
- 5) l’altro Piemonte
- 6) prima laurea in casa
- 7) «ascensore sociale» del territorio

Su questi elementi si provvederà a riformulare la *corporate identity/image* con queste azioni:

- a) ridefinizione del marchio grafico;
- b) ridefinizione del logo e scelta di un nuovo acronimo;
- c) definizione di una *single minded proposition*, una frase concettuale che riassume i cinque punti elencati;
- d) definizione di un *pay off*;
- e) definizione di nomi battesimali per i luoghi;
- f) declinazione della nuova identità in ogni strumento possibile di comunicazione (sito, carta da lettera, volantini, opuscoli e quant’altro);
- g) approfondimento e arricchimento dell’identità generale con le specificità dei singoli dipartimenti.

Per la campagna promozionale estiva 2013 dell'offerta formativa ci si baserà su una *corporate image* ancora separata, non essendoci il tempo materiale per la completa ristrutturazione.

Si ritiene prioritaria, tra tutte le azioni possibili, quella finalizzata al [rifacimento del sito](#) di Ateneo e dei siti dei Dipartimenti. Su impulso del Direttore generale è stato costituito "Weblab", un gruppo di lavoro aperto, che si è già riunito e ha discusso sullo stato attuale dei siti, con percorso parallelo e integrativo di quello dell'audit di cui si è reso conto nel capitolo precedente.

Le criticità maggiori sono:

- assenza di logiche architetture ritagliate sull'utente;
- sovraccarico informativo;
- formulazione linguistica infelice (scopi non sempre comprensibili, *stylesheet* e criteri redazionali inesistenti, infinità di stili, sbalzi di retorica, modesta concatenazione logica, discutibile organizzazione tematica e conseguente *labelling* debole, problemi logico-semantici del linguaggio grafico-iconico);
- transazione e interazione pressoché inesistenti (*e-government* funamboloso; *e-participation* confinata a una pletora di pagine sui social non gestite correttamente);
- problemi di usabilità, accessibilità e aderenza al CAD 2005;
- agenda digitale italiana ed europea pressoché ignorate;
- assenza di una *corporate image* che unifichi i siti;
- mancanza di espressione dell'identità dell'Ateneo.

Il Weblab aspira a creare una piazza interattiva-partecipativa in cui si possono trovare:

- informazioni per sapere;
- informazioni per fare;
- memoria istituzionale e adempimenti normativi (la cosiddetta "amministrazione trasparente");
- *repository* di suggerimenti, problemi, consigli, ecc.;
- soluzione *mash up* con i *social network*, che hanno scopi diversi (informativo / ricerca e analisi del clima, della percezione, dei giudizi / promozionale, ecc.).

Il sito attuale di Ateneo, pesantissimo, contiene una moltitudine di informazioni, la cui gestione è diventata pressoché impossibile. Ci si orienterebbe verso una *home page* vuota di contenuti, con un menu i cui bottoni, come petali di un fiore, rimandano a sottositi più agili da gestire.

Il disegno architetture del nuovo sito sarà necessariamente *usage centered* e comprenderà una serie di competenze in grado di sviluppare contenuti e interfacce:

- *design della conoscenza*: analizzare il pensiero dell'utente, prefigurare la sua mappa mentale, cioè il modo in cui pensa di ricevere e riceve effettivamente le informazioni; come le memorizza e le richiama; come le gestisce e come agisce; filtrare le informazioni utili; spezzarle in blocchi significativi; precisare gli scopi, ecc.;
- *design di contenuto*: scegliere, organizzare, codificare, articolare i contenuti all'interno del sito in funzione degli scopi; definire aree tematiche, individuare sequenze, dare indicazioni passo dopo passo;
- *design di navigazione*: articolare temi e funzioni; definire strutture gerarchiche sequenziali e relazionali, percorsi, snodi e accessi;

- *design grafico*: definire *template* di pagina, grafica interattiva, corpo, carattere, ecc.;
- *design di interattività*: definire l'interazione utente/pc con precisi scopi; sequenze operative coerenti e coese sul piano logico-semantic; abbinare operazioni motorie a chiari segni verbali/iconici, ecc.

Sarà quindi sviluppato un piano di testualità digitale, che comprende la contestualizzazione interna, l'informazione paratestuale (es.: News), metatestuale (es.: titoli); performativa (es.: Cerca); intratestuale (es.: paragrafi), scelte linguistiche omogenee, pianificazione del testo, definizione di *template* e di *stylesheet*.

Allo stesso modo verranno riorganizzati i siti dei Dipartimenti.

Il Weblab ritiene che l'operazione di rifacimento del sito/i richieda circa un anno. Consapevole, però, dell'urgenza di comunicare nel modo migliore possibile le proprie informazioni per realizzare gli obiettivi che stanno alla base di questo piano di comunicazione, ha deciso di iniziare a rielaborare il "petalo-sito" che contiene le informazioni per gli studenti, immatricolandi e iscritti, e renderlo già fruibile sul sito attuale dalla fine di maggio. Alcune scelte di design verranno già prese e influenzeranno la realizzazione degli altri "petali-siti" che via via saranno costruiti.

Tornando alla linea strategica nel suo insieme, va sottolineato che in questa delicatissima (ri-)costruzione dell'identità è cruciale che, effettuata collettivamente una scelta, che piaccia di più o di meno, [venga obbligatoriamente adottata dall'intera comunità universitaria](#): amministrazione centrale, dipartimenti, uffici, singoli individui (docenti, personale tecnico-amministrativo, CEL, dottorandi, assegnisti...). Non saranno più ammessi, dunque, discostamenti dall'immagine comune, fantasiose reinterpretazioni di caratteri distintivi, l'uso di posta elettronica diversa da quella ufficiale e così via.

È necessario che i vertici dell'Ateneo, attraverso le strutture competenti, [vigilino sull'applicazione delle nuove regole e, nel caso in cui si protraggano cattive prassi, prendano adeguati provvedimenti](#).

3.3.2. Attrazione degli studenti (LS2)

La [seconda linea strategica](#) risponde agli obiettivi di aumentare le immatricolazioni / iscrizioni e di combattere la mobilità passiva. Il pubblico di riferimento è costituito:

- dagli studenti delle scuole medie superiori, le loro famiglie e i loro insegnanti;
- dagli studenti già iscritti;
- dai laureati triennali;
- da potenziali studenti stranieri.

[A] I messaggi da trasmettere al pubblico (A) sono:

«Faremo di te un Campione».
«Non serve andare fuori. Trovi tutto qui e risparmi».

Questi enunciati riassumono numerosi punti di forza dell'Ateneo:

- il campus (parola che ricorda nella radice "campione");
- l'università a misura di studente («Trovi tutto qui»);

- la territorialità («Non serve andare fuori»);
- le tasse basse («Risparmi»);
- la qualità della didattica e della ricerca («Ti tratteremo da re»).

Prima di passare alla formulazione delle linee strategiche e dei relativi strumenti di attuazione, si premette che il principio generale è quello di ridurre al minimo indispensabile i prodotti cartacei e di utilizzare il più possibile le potenzialità del Web.

La **prima azione** consiste nel venire a contatto con tutti i maturandi del territorio, le loro scuole, i loro insegnanti e le loro famiglie. Si individuano due strumenti:

- 1) **Salone dell'orientamento**. Tradizionale, già rodato, con frequentazione in crescita, è da sempre stato un'ottima vetrina collettiva dell'Ateneo. Se ne deve modificare, peraltro, il *genre* (con il tempo pensato o come una fiera o come una presentazione-sportelli) e la struttura. Occorre un nuovo format che coinvolga anche le famiglie e un adeguamento dello stile ai tempi mutati. Nel trasmettere i messaggi deve emergere un'immagine sportiva, amichevole, compatta e vincente dell'Ateneo. Sarà creata la "Squadra dell'Orientamento", composta da un centinaio tra docenti, studenti senior, personale tecnico amministrativo, scelti in base alle loro qualità comunicative. Questa operazione dovrebbe ribaltare completamente il modo con cui è sempre stato vissuto il Salone nel passato. Il periodo rimane quello di febbraio, all'inizio del secondo quadrimestre. Si focalizzerà il target non tanto sui maturandi, quanto sugli studenti delle quarte classi.
- 2) **BAI (Borsa di Ateneo per gli Insegnanti)**. Si ipotizza una giornata dedicata all'incontro con gli insegnanti delle scuole medie superiori e inferiori per ogni sede. È l'evoluzione dell'incontro con i CIC sperimentati in passato. Alla BAI sono invitati tutti gli insegnanti del territorio, non solo quelli incaricati dell'orientamento. È importante coinvolgere anche quelli delle scuole medie inferiori, che iniziano a prendere confidenza con la struttura universitaria, dalla quale potrebbero ottenere servizi nell'ottica del *public engagement*. Oltre a prevedere una presentazione "ispirazionale" dell'Ateneo, lo scopo deve essere necessariamente transattivo e non solo informativo. Dal confronto con gli insegnanti (magari con *workshop* organizzati per area disciplinare) potranno emergere linee guida per l'adeguamento dell'offerta formativa alle esigenze e per l'armonizzazione del passaggio dalla scuola all'università. Il periodo coincide con l'inizio dell'anno scolastico (fine settembre).

La **seconda azione** insiste sul creare con gli studenti una relazione per fornire loro informazioni, risposte, motivazioni. Gli strumenti possono essere i seguenti:

- 1) **"In 10 minuti ritorno da te"**. È il necessario *follow-up* del Salone dell'orientamento: un *recall* imprescindibile per non lasciare scoperto un lungo periodo tra il Salone e il momento dell'immatricolazione. Consiste nella visita di tutte le scuole del territorio di un "corista dell'UPO", facente parte della Squadra dell'Orientamento, che spenderà 10-15 minuti in ogni classe per lanciare gli ultimi aggiornamenti dell'offerta formativa e ricordare i messaggi per attrarre le immatricolazioni. Considerando la ricchezza numerica della Squadra, si calcola che ciascun "corista" sarà coinvolto per non più di mezza giornata. Verrà lasciato, come *leave-behind*, un segnalibro che riporti il sito dove trovare l'offerta formativa o una chiavetta USB con tutte le informazioni necessarie. L'evento deve svolgersi nel mese di maggio.
- 2) **"Acqua tra le pietre"**. È la rivisitazione del "Progetto matricola" sperimentato in passato. Consiste nel coinvolgere in ampio numero gli studenti *senior*, non necessariamente i più bravi (con il rischio

di dare involontari contromessaggi), affinché vadano nelle loro scuole di origine a raccontare perché hanno scelto l'UPO, come ci si trovano, che cosa studiano e così via. Il fine è quello di privilegiare le relazioni tra pari. Il format deve essere il più semplice, il più spontaneo e il meno strutturato possibile: non una presentazione o una testimonianza, ma una sorta di rimpatriata in cui l'amico più grande torna a salutare i vecchi compagni. Ciò può avvenire in situazioni diverse a seconda della scuola: incontri in singole classi, assemblee d'istituto, incontri fuori dalla scuola, ecc.. Non c'è bisogno di formare preliminarmente gli studenti *senior*; il loro compito è quello di preparare il terreno alla Squadra dell'Orientamento; di narrare semplicemente la loro esperienza per innescare un momento d'interesse che stimoli ad andare a cercare l'UPO fisicamente o sul Web. È, dunque, un momento leggero, non invasivo, che s'insinua negli spazi liberi della programmazione scolastica come «acqua tra le pietre». Il periodo va da ottobre a febbraio.

- 3) **“Ci vediamo sul sito”**. Nell'ambito della piazza interattiva/partecipativa che sarà il nuovo sito, si ritaglierà uno spazio in integrazione *mash-up* con pagine di Facebook e di Twitter appositamente aperte. Sul sito, cioè, convergeranno e saranno ripresi materiali e informazioni giunti sotto forma di commenti, messaggi, quesiti, immagini, ecc. dai *social*. Essi saranno opportunamente filtrati, classificati, eventualmente glossati da un *community manager*. La piazza, dunque, aperta a tutti, si animerà del contributo di materiali provenienti dal target identificato.
- 4) **“Aperti per ferie”**. Sono i classici *open day*, che servono a stringere il più possibile la relazione con gli studenti alla vigilia dell'immatricolazione. Non si tratta più di azioni orientative in senso stretto, ma di luoghi dove ottenere informazioni pratiche e tecniche per l'iscrizione. Possono essere svolti dai Dipartimenti nelle forme già in uso, eventualmente predisponendo una sorta di “manuale” affinché le azioni siano omogenee e, comunque, rispettose delle realtà dipartimentali. Gli *open day* vanno programmati da tutti i Dipartimenti nel mese di luglio e di settembre; vista l'anticipazione del test d'ingresso a medicina, si può calendarizzarne uno solo a attorno alla metà di luglio.
- 5) **“Ed eccoci qui”**. È il primo giorno di università: un vero e proprio passaggio antropologico, che suggella il patto ormai stretto tra studente e Università. L'evento è una festa programmata da tutti i Dipartimenti con la struttura meno formale possibile, che può consistere in un breve discorso ispirazionale del Direttore, in informazioni pratiche (dove si trovano gli orari, chi sono i tutor, che cosa sono gli appelli, ecc.) e in un momento conviviale (una semplice bicchierata insieme).
- 6) Altri eventuali eventi (per es.: partecipazione a saloni organizzati da altri enti, il progetto “In Aula”, che in passato ha dato frutti non così significativi) saranno valutati caso per caso. Per ciò che riguarda i SOSTA e i PIM, si addemanda la loro organizzazione alla struttura competente per l'orientamento.

La **terza azione** consiste nel definire la campagna promozionale che accompagni tutte le azioni volte all'attrazione degli studenti e all'immatricolazione. Essa dipende largamente dalla *corporate identity/image* di cui si è detto all'inizio del capitolo. A titolo orientativo e in linea con l'obiettivo di abbattere la produzione cartacea, si abolirebbero opuscoli, volantini, manifesti, locandine e si opterebbe per:

- il petalo-sito degli Studenti rielaborato secondo quanto detto sopra, magari impreziosito da un *lip dub*, un video musicale promozionale, svolto interamente dagli studenti senior, come fenomeno partecipativo a carattere virale, che combina sincronizzazione e doppiaggio audio, con quattro caratteristiche: spontaneità, autenticità, partecipazione e divertimento;
- segnaletica bi- e tridimensionale (totem e manifesti giganti) a largo impatto visivo, strategicamente posizionata in aree di grande passaggio, con la possibilità di essere vista da molte persone e per molte volte senza alcun sforzo (non devono sintonizzarsi su una rete o acquistare un giornale);

- il numero estivo di “Ateneo & Città”, inviato alle famiglie di tutti i diplomati del bacino geografico individuato, contenente l’offerta formativa;
- campagna stampa tradizionale.

La **quarta azione** si propone di monitorare la relazione tra iniziative di orientamento e la scelta degli studenti. Tutt’oggi non si conoscono con esattezza i meccanismi con cui gli studenti optano per una università piuttosto che per un’altra. Occorre analizzare sistematicamente queste variabili attraverso la somministrazione di un questionario, breve e semplice, composto da non più di tre item, obbligatorio, da compilarsi *online*. Potrebbe essere propedeutico all’attivazione della posta elettronica, con cui l’immatricolazione sarebbe del tutto perfezionata.

In sintesi, questa potrebbe essere la scansione temporale delle azioni strategiche con relativi strumenti:

MESE	INIZIATIVA	TARGET	ATTORI INTERNI
Settembre	BAI	Insegnanti scuole medie superiori e inferiori	Rettore, Direttori, Docenti
Ottobre/Gennaio	Acqua tra le pietre	Studenti medi	Studenti senior
Febbraio	Salone dell’orientamento	Studenti medi, insegnanti, famiglie	Squadra dell’Orientamento
Marzo/Maggio	Ci vediamo sul sito	Studenti medi, insegnanti, famiglie	Community manager, orientatori, comunicatori
Maggio	In 10 minuti ritorno da te	Studenti medi	Squadra dell’Orientamento
Giugno/Ottobre	Campagna promozionale	Immatricolandi e famiglie	Comunicatori e orientatori
Luglio/Settembre	Aperti per ferie	Immatricolandi	Dipartimenti
Settembre/Ottobre	Questionario	Matricole	Web
1° giorno di lezione	Ed eccoci qui	Matricole	Dipartimenti

Tabella 39. Scansione temporale delle azioni strategiche di orientamento.

[B] Il messaggio da trasmettere al pubblico (B) è:

«Ti stiamo trattando da Campione».

La **prima azione** consiste nel monitorare la reputazione dell’Ateneo presso gli studenti iscritti. Il rischio più grande che l’Università può incontrare non è tanto la percentuale di *drop out* dopo il primo anno, che, come si è visto, non è così elevata come altrove, quanto la cattiva reputazione che potrebbe derivare da comportamenti sbagliati da parte dell’istituzione. Ai Dipartimenti si chiede di vigilare attentamente sulla corretta erogazione della didattica, sullo svolgimento degli esami, sul tutoraggio, sulla efficacia comunicativa degli operatori a contatto con gli studenti, in termini di cortesia, esattezza delle informazioni, chiarezza delle risposte, tempestività e rapidità. Le “sentinelle della comunicazione”, di cui si parlerà più avanti, sono gli attori più importanti per raccordare gli studenti con l’istituzione.

Si introdurranno poi strumenti per la misurazione della *web reputation*, cioè la pratica di monitorare la reputazione di un ente su Internet, con l’obiettivo di valutare le opinioni e porre in essere tutti gli strumenti per eliminare o attenuare quelle negative. Bisogna reperire sulla Rete i contenuti, circoscrivere l’universo di riferimento e monitorarlo attraverso tre parametri: la *reputazione*, le *tendenze*, i *comportamenti*.

Per *monitoraggio della reputazione* in chiave tematica intendiamo il conoscere che cosa dice la Rete sulle attività dell’Ateneo, quale sia la percezione che esse danno all’esterno, quale prospettiva rilascino i contenuti delle piattaforme digitali già attivate (sito e *social network*). Il *monitoraggio delle tendenze* consiste nel reperire su Internet informazioni sulle preferenze, sui gusti e sui bisogni dei portatori di

interesse. Il *monitoraggio dei comportamenti*, infine, consiste nell'analizzare costantemente gli snodi della Rete e misurare: il tasso di copertura delle notizie riguardanti le attività di donazione; il *sentiment*, cioè se le notizie sono state riportate in senso positivo o in senso negativo; il peso relativo degli snodi che le hanno pubblicate.

La **seconda azione** mira a creare relazione tra gli studenti iscritti. La vita studentesca è molto nascosta, spesso ridottissima a causa del pendolarismo, esercitata fuori dall'Università, confinata a qualche festa organizzata dai rappresentanti. Occorre promuovere meglio, insieme a loro, questo impulso al ritrovarsi e allo stare insieme, fornendo appoggio tecnico per l'organizzazione degli eventi. Ogni Dipartimento dovrebbe calendarizzare un evento ludico e un evento istituzionale studentesco annuali. Vanno pure intensificate le risorse esistenti, come la partecipazione alle attività del Coro e dell'Orchestra, del Teatro in Lingua e del Centro Universitario Sportivo. Gioca a sfavore la tripolarità, che deve essere superata con una programmazione triplicata degli eventi: per esempio, prove del coro/orchestra/teatro nelle tre sedi e la prova generale in una sola sede a rotazione.

Uno strumento, in via di definizione e ideato dall'Incubatore d'Impresa "enne3", è "**MyUpo**", un sistema informatico basato su tecnologie RFID (*Radio Frequency Identification*). Esso permetterà, attraverso la diffusione di un gadget tecnologico (probabilmente un braccialetto) di ottimizzare la comunicazione tra Ateneo e studente (accesso ai servizi), tra lo studente e la città (benefici dalle attività commerciali e sui servizi comunali) e tra città e Università (rafforzamento dei valori e degli indotti economici). Il gadget brandizzato sarà dotato di un sensore RFID passivo, che permetterà di associare a ogni gadget un ID univoco e/o il numero di matricola, attraverso cui lo studente potrà accedere alla rete di servizi appositamente predisposta.

La **terza azione** è quella di fornire strumenti didattici online agli studenti. È allo studio da parte dell'Incubatore d'Impresa "enne3" l'ipotesi di creare una **Web University Press**. Si attendono gli sviluppi.

[C] Il messaggio da trasmettere al pubblico (C) è:

«Sei il migliore, resta con noi/vieni da noi. Troverai subito lavoro».

Un problema dell'Ateneo risiede nella bassa quantità di iscritti alle lauree magistrali, soprattutto quelle proposte da alcuni dipartimenti. Molti laureati triennali abbandonano l'Ateneo per iscriversi a una laurea magistrale presso altre università perché non trovano percorsi sufficientemente coerenti con le loro aspettative. È necessario che in primo luogo i Dipartimenti riaggiustino l'offerta formativa, da cui discenderanno opportune operazioni di comunicazione.

Un'**azione** punta a fermare o ad attrarre gli studenti di eccellenza, insistendo sulla buona speranza occupazionale, certificata dai dati AlmaLaurea. Si potrebbe prevedere l'esenzione del pagamento dalle tasse per gli studenti che si sono laureati con 110 e dedicare una campagna promozionale apposita, soprattutto attraverso i canali multimediali. Parallelamente si potrebbe aprire, sempre sul Web, una **vetrina delle eccellenze scientifiche**, per sottolineare lo stretto legame tra i risultati della ricerca scientifica e la qualità della didattica specialistica. Agorà Scienza, il centro interuniversitario per la diffusione della cultura scientifica, cui l'Ateneo aderisce, sta studiando l'ipotesi di un **portale della scienza**, che potrebbe perfettamente inserirsi in questa azione.

[D] Infine, il messaggio da trasmettere al pubblico (D) è:

«Come to UPO. We are like a looking glass into a hidden world».

Premesso che per attrarre e accogliere l'utenza straniera occorrono innanzitutto modifiche nell'offerta formativa e nella residenzialità (erogazione di corsi in lingua straniera, potenziamento delle residenze, soprattutto a Novara), la **prima azione** mira a veicolare meglio le informazioni relative all'UPO sul fronte internazionale. Gli strumenti essenziali sono:

- a) la traduzione del sito / dei siti Web in lingua inglese;
- b) uno sportello "Hello" di accoglienza per gli studenti stranieri e quelli in mobilità Erasmus.

La **seconda azione** tende invece a dare giusta considerazione alle classifiche internazionali, nelle quali il nostro Ateneo viene citato negli ultimi posti dei primi cinquecento. Occorre intensificare le attività di monitoraggio dei dati richiesti dalle agenzie internazionali per la redazione delle classifiche. Un fronte su cui agire è la relazione con le imprese, che costituiscono un osservatorio privilegiato per le agenzie che indagano sulla reputazione delle università.

3.3.3. Motori del territorio (LS3)

La **terza linea strategica** considera l'**obiettivo** di essere riconosciuti come l'ateneo di riferimento del territorio per la declinazione del triangolo della conoscenza. Si tratta cioè di perseguire la terza missione dell'università, quella del *public engagement*, il cui obiettivo è quello di generare e disseminare conoscenza nella comunità, di cui si riconoscono le condizioni economiche, sociali e culturali; con un'immagine voltairiana, coltivare, insomma, il giardino nel quale si vive.

I **pubblici** di riferimento sono: la comunità locale nel suo complesso, le istituzioni, imprese e banche, ordini professionali e organizzazioni di categoria; associazioni e club service, mass media e *key opinion leader*.

I **messaggi** da trasmettere sono:

«L'altro Piemonte come unico sistema di formazione, di ricerca, di innovazione, di qualità».

«Fieri di essere Università del territorio».

«Chiedete e vi sarà dato, bussate e vi sarà aperto. Se non bussate, verremo noi».

La **prima azione** consiste nel creare occasioni d'incontro con i vari *target group* in cui presentarsi, confrontarsi, condividere e raccogliere idee. Si individua lo strumento "**Un caffè all'Ateneo**". Sono dei *breakfast meeting*, di volta in volta con un *target group* diverso, triplicati per città, da svolgersi almeno una volta all'anno, introdotti dal Rettore. Hanno un carattere molto informale e servono a chiedere al gruppo di che cosa hanno bisogno dall'Università, nonché a presentare le proprie eccellenze. Conviene individuare una mattinata della settimana fissa in cui abbia luogo il *meeting*. Si svolgono durante tutto l'anno; terminato un ciclo, dopo breve pausa, ne riparte un altro. Viene distribuito, come *leave behind*, un opuscolo con l'elenco di tutti i professori divisi per campi/settori di ricerca e la spiegazione di che cosa si occupano (una rivisitazione abbreviatissima dell'Annuario). Nel caso in cui il *target group* sia difficile da muovere, sarà la rappresentanza dell'Ateneo ad andare a trovarlo nella sua sede.

La **seconda azione** punta a presentare alla collettività i risultati della nostra ricerca in tutte le discipline. Lo strumento è "**(Lunedì): l'Ateneo in Città**", una serie di conferenze settimanali centrate sulle ricerche dei nostri docenti, con focus su argomenti particolarmente sentiti dalla collettività, e qualche "evento civetta"

con ospiti di chiara fama esterni. È auspicabile la compartecipazione di altri enti, quali gli assessorati alla cultura delle tre città, associazioni culturali, l'Accademia delle Scienze di Torino e così via. Per sottolineare il carattere generalista dell'Ateneo e la sua unicità nella tripolarità, occorre esportare le competenze maturate in una città nell'altra. In pratica, in ciascuna città sarà proposta una conferenza proveniente da una selezione dei dipartimenti che hanno sede in altre città. Naturalmente il lunedì può essere sostituito con altro giorno della settimana ritenuto più idoneo. L'orario va individuato secondo le esigenze della collettività, piuttosto che sulle proprie; è dunque probabile che sia più indicato l'orario serale anziché quello pomeridiano. Il periodo va da ottobre a maggio. In tutto si dovrebbero fare cinque conferenze per città: due eventi-civetta e tre incontri dipartimentali (conferenze, tavole rotonde, presentazione di progetti/ricerche, etc.). Una scansione potrebbe essere questa:

Data	Luogo	Evento	Data	Luogo	Evento
LUN 07/10/12	Vercelli	Civetta	LUN 10/03/13	Vercelli	MED
LUN 21/10/12	Novara	Civetta	LUN 24/03/13	Novara	Civetta
LUN 04/11/12	Alessandria	Civetta	LUN 07/04/13	Alessandria	DISUM
LUN 18/11/12	Vercelli	DISEI	LUN 05/05/13	Vercelli	DIGSPES
LUN 02/12/12	Novara	DIGSPES	LUN 19/05/13	Novara	DISUM
LUN 13/01/13	Alessandria	DIPHARM	LUN 26/05/13	Alessandria	Civetta
LUN 27/01/13	Vercelli	Civetta			
LUN 10/02/13	Novara	DISIT			
LUN 24/02/13	Alessandria	DISEI			

Tabella 40. Possibile calendarizzazione di "Lunedì: l'Ateneo in Città".

La **terza azione** mira a massimizzare le relazioni con i media. Si provvederà innanzitutto a un aggiornamento e a una rimappatura dei contatti e dei referenti; saranno effettuati incontri *one-to-one* con loro, per spiegare i nostri obiettivi e le nostre aspettative, concordare uscite e interviste. Si procederà, per gradi, ad allargare il target alle testate nazionali, scientifiche e settoriali, internazionali. Sarà perfezionato il sito Notizie ed Eventi, affinché diventi sempre più serbatoio di informazione anche per i giornalisti.

La **quarta azione** aspira a creare l'identità collettiva, storica, culturale, sociale, antropologica ed economica del Piemonte Orientale. Lo strumento è un **think tank** formato da studiosi dell'Ateneo e anche esterni con il compito di studiare, analizzare e far emergere l'ancora nascosto *genius loci* tripolare. Il lavoro dovrebbe durare almeno un anno; al termine saranno previste pubblicazioni, organizzate campagne stampa, conferenze.

La **quinta azione** tende a ottimizzare gli eventi istituzionali di ateneo. Si ritiene che sia necessario:

1. individuare i "grandi eventi" di Ateneo, a gestione centralizzata, e connotarli in base alla "vocazione" della sede geografica; non si seguirà più, quindi, un criterio di "ciclicità democratica", spesso difficile da realizzare o non collimante con gli obiettivi dell'evento;
2. identificare gli eventi specifici di orientamento e conferire loro una migliore caratterizzazione e calendarizzazione (vedi punto 3.3.2., Tabella 39)
3. individuare gli eventi di dipartimento meritevoli di acquisire dignità generale di Ateneo, con una gestione "mix" centrale e periferica;
4. individuare gli eventi caratterizzanti ciascun dipartimento, gestiti in autonomia, sulla base di procedimenti comuni, adottando una specie di "manuale d'uso".

A titolo di esempio, si potrebbe considerare questa nuova scansione di eventi:

GRANDI EVENTI DI ATENEO			
EVENTO	SEDE	PERIODO	NOTE ESPLICATIVE / MOTIVAZIONI
Inaugurazione dell'anno accademico	Vercelli	novembre	<ul style="list-style-type: none"> Vercelli è la sede centrale con il Rettorato Nella nuova formula, con una marcata componente spettacolistica, occorre celebrare la cerimonia in un teatro che contenga almeno 600 persone. Deve essere anticipata il più possibile, quasi a farla coincidere con l'inizio reale dell'a.a.
Lunedì: Ateneo in Città	in tutte le sedi	lungo l'intero anno accademico	Occorre un contenitore di eventi di natura convegnistica e seminariale che connoti uniformemente tutte le sedi
Festa del laureato (<i>Graduation Day</i>)	Novara	Giugno/ <i>terminus post quem</i> : prima settimana di luglio	<ul style="list-style-type: none"> La Festa del laureato deve essere completamente liberata dal suo format superato e non convenientemente targettizzato Novara è la città con il maggior numero di studenti L'estate è la stagione migliore per feste e raduni di giovani
Notte dei ricercatori	Alessandria	fine settembre	<ul style="list-style-type: none"> La Notte dei Ricercatori è ben oliata, organizzata e frequentata ad Alessandria A essa si può includere la sperimentata Giornata del Dottorato, che nel suo vecchio format ha esaurito ogni suo significato, perdendosi in faticosità accademiche. Essa può diventare l'inaugurazione della "Notte", mantenendo la lectio e la consegna delle pergamene
EVENTI DI DIPARTIMENTO "ADOTTATI" DALL'ATENEO			
EVENTO	SEDE	PERIODO	NOTE ESPLICATIVE / MOTIVAZIONI
Camice bianco	MEDICINA	Marzo	• Riorganizzato
Tillit	DISUM	Giugno	• Riformulato, riorganizzato, potenziato; apertura alle scuole
Settimana delle autonomie locali	DIGSPES	Maggio	• Promosso su scala più vasta
?	DIFARM		• Da inventare
?	DISIT		• Da inventare
?	DISEI		• Da inventare

Tabella 40. Proposta di riorganizzazione della funzione eventi.

La **sesta azione** consiste nell'ideare altre iniziative di *public engagement*. Anche in questo caso occorre costituire un **think tank** per far emergere quali siano i campi o i problemi per cui il territorio ha bisogno di noi. Un esempio è la stipula dell'accordo di collaborazione con la Società del Quartetto di Vercelli per la co-organizzazione del glorioso Concorso internazionale di musica "G.B. Viotti". L'Università fornirà il necessario supporto per le strategie di comunicazione e di promozione del Concorso; lo farà conoscere nella propria comunità studentesca; attiverà forme di collaborazione (*stage*, tirocini, laboratori) affinché gli studenti dei corsi di laurea appropriati siano attivamente coinvolti nella realizzazione del Concorso (interpretariato, segreteria, tutorato, etc.). Saranno anche coinvolti i docenti per l'adeguata formazione degli studenti alle attività che dovranno svolgere. I due enti collaboreranno anche per iniziative di *fundraising*, per l'alloggio dei concorrenti e per l'organizzazione di iniziative culturali a sostegno e ad arricchimento del Concorso.

Un secondo esempio è il protocollo d'intesa stipulato con i Distretti 2031 e 2032 del Rotary International. In prospettiva triennale esso mira a realizzare percorsi formativi, iniziative dedicate all'inserimento nel mondo del lavoro e alla mobilità internazionale e progetti di ricerca. Sono previste, per esempio, visite guidate di studenti dell'Università alle aziende di proprietà di rotariani; visite guidate alle strutture universitarie e agli incubatori di impresa dell'Università per gruppi di rotariani; interventi dei docenti dell'Ateneo in qualità di relatori negli eventi organizzati dai club; partecipazione di studenti universitari a progetti promossi dalle Commissioni e dai Club.

La **settima azione** ambisce a creare una **associazione di Alumni** di Ateneo. L'importanza di un'Alumni è nota ai più; crea senso di appartenenza, orgoglio, condivisione di esperienze, aspettative; può suggerire iniziative e linee di tendenza all'Ateneo; è un'ottima fonte di *fundraising*. Per questa azione occorrerà un progetto individuale, che non potrà non avere influenze anche sull'organizzazione interna (sarà necessario, per esempio, un ufficio o un centro apposito).

3.3.4. Riorganizzazione funzionale (LS4)

La **quarta e ultima linea strategica** ha carattere più rivolto all'interno che all'esterno e consiste nel riorganizzare i flussi e gli strumenti di comunicazione attualmente esistenti.

La **prima azione** punta a creare:

1. le «**Sentinelle della comunicazione**». Diventeranno i veri snodi comunicazionali dell'Ateneo. Sono i referenti della comunicazione nei Dipartimenti per la gestione dei flussi comunicativi; trasferimento e scambio di notizie e di informazioni; predisposizione di materiale dedicato; sostegno organizzativo agli eventi di dipartimento. Vengono individuate dagli EP di area in base alla loro predisposizione comunicazionale; rimangono strutturate nei Dipartimenti, mantenendo le loro funzioni amministrative e si interfacciano con l'Ufficio Comunicazione centrale;
2. La «**Redazione Web**»: una redazione diffusa che si occupa del materiale redazionale del sito/dei siti. Funziona come una testata giornalistica. Le persone rimangono strutturate negli uffici e sono coordinate dall'Ufficio Comunicazione;
3. Una cultura diffusa della comunicazione e della trasparenza. Uno strumento potrebbe essere il **Bilancio sociale**.

La **seconda azione** tende a semplificare l'apparato burocratico dell'Ateneo, operando su tre fronti:

1. **prodotti di comunicazione istituzionale scritta**. Saranno mappati i prodotti degli uffici, classificati per genere, scopo, destinatario, tipo di testi, grado di tecnicità. Verranno proposti nuovi *stylesheet* che renderanno i prodotti più leggibili, comprensibili, riconoscibili e funzionali;
2. **flussi e snodi**. Dalla mappatura di cui si rende conto al capitolo (2), non ancora terminata, saranno eliminati duplicati, sovrapposizioni, giustapposizioni e proposte nuove formule organizzative della comunicazione;
3. **Web**. Dalla mappatura dei prodotti sarà valutata, caso per caso, la dematerializzazione e proposte alternative, consistenti in strumenti digitali che troncherebbero la spaventosa produzione cartacea dell'Ateneo con relativi costi.

La **terza azione**, infine, mira a migliorare la comunicazione rivolta sia all'interno, sia all'esterno, attraverso:

1. un **centralino** o un risponditore telefonico con un sistema di risposta parzialmente automatico;
2. una **newsletter** interna settimanale degli appuntamenti, con rapidi resoconti sulle attività degli organi collegiali, pubblicata sul sito e annunciata con un messaggio di posta elettronica a tutto il personale con il link al sito.

3.5. Budget e tempistica

In questa versione 1.0 del Piano di comunicazione non è ancora possibile un budget. In base alle decisioni che verranno prese dagli organi competenti, sarà cura implementare tempestivamente questa voce. Se tutte le azioni presentate fossero messe in atto, invece, si potrebbe configurare questo cronoprogramma per l'anno maggio 2013 / maggio 2014 (Tabella 41):

EVENTO	05/2013	06/2013	07/2013	08/2013	09/2013	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014	02/2014	03/2014	04/2014	05/2014
Campagna estiva													
Sito													
Dieci minuti e ritorno...													
Lipdub													
Ateneo & Città													
Campagna stampa													
Aperti per ferie													
Ed eccoci qui													
Questionario													
Corporate identity													
BAI													
Acqua tra le pietre													
Salone orientamento													
Sentinelle della com.													
My UPO													
WUP													
Portale della scienza													
Caffè all'Ateneo													
Notte dei ricercatori													
Inaugurazione AA													
Ateneo in Città													
Think tank genius loci													
Graduation day													
Concorso Viotti													
Newsletter													

Tabella 41. Proposta di cronoprogramma maggio 2013 / maggio 2014.

- AA.Vv., *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004
- ACERBONI G., *Progettare e scrivere per Internet*, McGraw-Hill, Milano, 2005
- ARONSON M., SPETNER D. e AMES C., *The Public Relations Writer's Handbook. The Digital Age*, JosseyBass, San Francisco 2007
- AUSTIN J.L., *How to Do Things with Words*, a cura di J.O. Urmson e M. Sbisà, Oxford University Press, Londra 1976 = trad. it. *Come fare cose con le parole*, a cura di C. Penco e M. Sbisà, Marietti, Genova 2000
- BONA G. e CANTINO WATAGHIN G., *Costruire il nuovo, serbare l'antico. I luoghi dell'Università del Piemonte Orientale*, Utet, Torino, 2010
- CALABRESE S., *Lungo i sentieri dell'identità*, Aracne, Roma, 2012
- CASSONE A., *L'impatto economico e sociale dell'Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"*, Gallo Arti Grafiche, Vercelli, 2009
- CHIEFFI D., *Online media relations. L'ufficio stampa su Internet ovvero il Web raccontato ai comunicatori*, Gruppo24Ore, Milano 2011
- CHOMSKY N., *Linguaggio e problemi della conoscenza*, trad. dall'inglese, Il Mulino, Bologna 1988
- CIANI A.P., *L'Università italiana tra crisi e riforma. La sfida della comunicazione*, Atti Forum AICUN 2009 sulla comunicazione universitaria, Aracne, Roma, 2011
- , *Studenti universitari e universi giovanili, Come comunicare per l'università di domani*, Atti Forum AICUN 2010 sulla comunicazione universitaria, Aracne, Roma 2011
- DE BEAUGRANDE R.A. e DRESSLER W.U., *Introduzione alla linguistica testuale*, Il Mulino, Bologna 1984
- FAUSTINI G. (a cura di), *Tecniche di linguaggio giornalistico*, Carocci, Roma 2001
- FERRARI S., *Event marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova 2002
- FERREIRA J., NOBLE J. e BIDDLE R., "The semiotics of user centered design", in www.mcs.vuw.ac.nz/~jennifer/chapter-iwos2005.pdf
- FIORITTO A. (a cura di), *Manuale di stile*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Il Mulino, Bologna 1997
- GARCIA H.F., *The Power of Communication*, Financial Times Press, Upper Saddle River (NJ), 2012
- GENSINI S., *Manuale della comunicazione*, Carocci, Roma 1999
- GUMPERZ J.J. e HYMES D. (a cura di), *Directions in Sociolinguistics The Ethnography of Communication*, Blackwell, Oxford-New York 1986 (1972)
- HENDERSON D.E., *Making News in the Digital Era*, iUnivers Inc., Bloomington 2009
- HERRING S. (a cura di), *Computer mediated communication. Linguistic, social and cross-cultural perspectives*, Benjamins, Amsterdam-Philadelphia 1996
- HYMES D., *Foundations in Sociolinguistics. An Ethnographic Approach*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1989 (1974)
- INVERNIZZI E. (a cura di), *Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Mc Graw-Hill, Milano 2001
- KILIAN C., *Writing for the Web*, SelfCounsel Press, North Vancouver 1999
- LEGRADY G., "Visual Design through Algorithms. Visual Syntax & Semiotics", Media Arts and Technology. Graduate Program, UC Santa Barbara, Winter 2006, in www.mat.ucsb.edu/~g.LeGrady/.../06w256/256_week6_VisSyntax.ppt
- LOVINK G., *Ossessioni collettive. Critica dei social media*, Università Bocconi Editore, Milano, 2012

- MORCELLINI M. e MARTINO V., *Contro il declino dell'università. Appunti e idee per una comunità che cambia*, Il Sole 24 Ore, Milano 2005
- MORRIS M.E.S. e HINRICH S.R.J., *Web Page Design*, Sun Microsystems, Mountain View (Calif.), 1996
- NELLI R.P. e BENSI P., *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, Milano 2003
- NIELSEN J., *Web Usability*, Apogeo, Milano, 2001
- NOBLE J. e BIDDLE R., "The semiotics of user centered design", in www.mcs.vuw.ac.nz/~jennifer/chapter-iwos2005.pdf
- PATTUGLIA S. (a cura di), *Visioni di un mondo. Come l'Università è percepita dai suoi stakeholder*, Atti Forum Aicun 2008 sulla comunicazione universitaria, Roma, 10-11 Marzo 2008, Aracne, Roma, 2009
- PIEMONTESE M.E., *Capire e farsi capire. Teorie e tecniche della scrittura controllata*, Tecnodid, Napoli 1996
- SALVINI A. (a cura di), *Analisi delle reti sociali: teorie, metodi, applicazioni*, Franco Angeli Edizioni, Milano 2007
- SCHLIEBEN LANGE B., *Linguistica pragmatica*, Il Mulino, Bologna, 1980
- SCOTT D.M., *The New Rules of Marketing & PR. How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken (NJ) 2011³
- SEARLE J., *Atti linguistici*, trad. dall'inglese di G.R. Cardona, con "Introduzione: Searle, la filosofia del linguaggio e la linguistica contemporanea" di P. Leonardi, Bollati Boringhieri, Torino 1976
- SEITEL F. P., *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey) 2001⁸
- SIMONETTI E., *Guida alla comunicazione istituzionale online. Per gli URP e gli altri servizi di comunicazione pubblica*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2004
- TERENZI P., "Identità", in S. BELARDINELLI e L. ALLODI (a cura di), *Sociologia della cultura*, Franco Angeli, Milano, pp. 89-104
- VAN DIJK T.A., *Testo e contesto*, Il Mulino, Bologna, 1980
- ZINNA A., *Le interfacce degli oggetti di scrittura*, Meltemi, Roma 2004
- E. ZUANELLI, *Manuale di comunicazione istituzionale. Teoria e applicazioni per aziende e amministrazioni pubbliche*, Editore Colombo, Roma, 2003²
- , *Manuale di economia della conoscenza. Teoria e applicazioni digitali della comunicazione e della conoscenza*, Editore Colombo, Roma, 2004
- , *Manuale di linguaggio, comunicazione e applicazioni digitali*, Editore Colombo, Roma, 2006
- , *Comunicazione digitale. Un approccio semiologico-linguistico*, Editore Colombo, Roma, 2009
- , *Comunicazione digitale e comunicazione in rete. Nozioni, competenze, applicazioni*, Aracne, 2012
- , *Amministrazione digitale e innovazione tecnologica. Analisi, riflessioni, proposte*, Aracne, Roma, 2013

Siti

www.unipmn.it
www.funzionepubblica.gov.it
www.miur.it
www.uniroma1.it
www.uniroma2.it
www.polito.it
www.polimi.it
www.unito.it
www.unimi.it
www.unimc.it