

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA**  
**UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE**  
**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE**

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

**TESI DI LAUREA**

**UNIVERSITÀ: PORTE APERTE ALLA COMUNICAZIONE**

**DOCENTE RELATORE:**

Prof. ANNA MARIA ALESSANDRA MERLO

**STUDENTE:**

18 C05598, MARTINA FORMICA

# INDICE

<b>Presentazione del lavoro.....</b>	<b>1</b>
<b>I La Comunicazione Pubblica e Sociale</b>	
1 La Comunicazione Pubblica.....	3
1.1 Iter Legislativo.....	5
1.1.1 La Legge 150/2000.....	6
1.2 La Comunicazione Sociale.....	10
1.3 La Pubblicità Sociale.....	11
1.4 Marketing e Comunicazione nelle PA.....	12
1.5 Figure Professionali nelle PA.....	13
1.5.1 L'URP.....	14
1.5.2 Il Portavoce.....	15
1.5.3 L'Ufficio Stampa.....	15
1.6 La Pubblicità non convenzionale.....	16
1.7 I Destinatari della Comunicazione Pubblica.....	17
1.8 Gli Strumenti della Comunicazione diretta e indiretta.....	18
1.8.1 Internet.....	20

## **II Analisi della Comunicazione Universitaria**

2 La Comunicazione nelle Università.....	22
2.1 La Legge Gelmini n°240/2010.....	23
2.2 Comunicazione vs Informazione.....	24
2.3 Gli Approcci della Comunicazione Universitaria.....	26
2.4 Piano di Comunicazione e creazione del Messaggio Comunicativo.....	32
2.5 Gli Strumenti di Comunicazione – Il Sito Web.....	39
2.6 Il Fundraising nelle Università.....	41
2.7 L'università di Oxford VS L'università di Trieste.....	44
2.7.1 L'Università di Oxford.....	44
2.7.2 L'Università di Trieste.....	49
2.8 Innovatività nella Comunicazione Universitaria - il Caso dell'Università di Trento.....	54
2.9 IX Ricerca AICUN – Le Attività di Comunicazione delle Università Italiane.....	55

## **III Analisi dell'Università della Valle D'Aosta**

3 Il Caso dell'Università della Valle d'Aosta.....	63
3.1 Struttura e Competenze dell'Ufficio Comunicazione.....	64
3.2 Social Media.....	66
3.3 Tone of Voice.....	71
3.4 Corporate Identity.....	72
3.5 Il Passaparola, lo Strumento più efficace per farsi conoscere.....	72
3.6 Dossier Annuale delle Università Italiane – Il Sole 24 Ore.....	73
3.7 Piano di Comunicazione UniVdA.....	75
<b>Conclusioni</b> .....	79
<b>Riferimenti finali</b> .....	81
<b>Ringraziamenti</b> .....	86

## PRESENTAZIONE DEL LAVORO

Le università italiane hanno vissuto un **processo evolutivo** che in gran parte continua tutt'ora. I cambiamenti strutturali sono dovuti alla crisi di un modello piuttosto tradizionale dell'università, la quale deriva a sua volta dalla **crisi della società industriale** di stampo ottocentesco; un tipo di società che si è sempre basata sulla produzione di beni materiali e che quindi all'interno della quale l'università aveva il compito di formare tecnici e le classi dirigenti necessarie al sistema produttivo, somministrando un sapere declinato nei vari ambiti disciplinari ben definiti.

Oggi l'università deve rivolgersi ad un pubblico più vasto ed eterogeneo e che necessita di una formazione continua, per questo si parla di "*Life-long learning*". Perciò l'università italiana deve ridefinire la propria **missione** ed orientare le proprie pratiche comunicative e gestionali. Anche nell'ambito dell'istruzione si può parlare di marketing, anche se spesso si associa solo al mondo commerciale, nel caso delle università si parla di **marketing formativo**, l'attività di ascolto dei bisogni e poi le attività svolte per soddisfarli fanno parte di questo processo sociale e manageriale.

L'**obiettivo** di questo **documento** è dimostrare che anche nella pubblica amministrazione si possono affrontare temi come la comunicazione e il marketing, e in particolare l'idea è quella di mostrare quali strategie integrate e quali obiettivi informativi e di pubblici di riferimento sono individuati nelle università.

La tesi è suddivisa in **tre capitoli**. Il **Capitolo I** tratta della **storia della comunicazione e del marketing** in modo generale **nelle pubbliche amministrazioni**, quando si è iniziato ad avere un occhio di riguardo per questo tema nel settore pubblico, come si è evoluto, le leggi che sono state emanate per sostenere e riconoscere questo processo di rinnovamento. Il **Capitolo II** riguarda da più vicino il mondo universitario, quindi le **strategie di comunicazione e marketing intraprese dagli atenei italiani**, oltre a capire quali sono le attività da poter mettere in atto, ho tentato di mostrare i dati (anche se non recentissimi) che riguardano per

esempio quante università adottano un piano di comunicazione, piuttosto che quanti dipendenti partecipano a corsi di aggiornamento, ecc. Il **Capitolo III** invece ha l'obiettivo di **studiare la realtà del piccolo Ateneo valdostano**, essendo una studentessa di quest'ultimo. Mi incuriosiva conoscere l'approccio della mia università a questo nuovo mondo della comunicazione, fatto di sfide e diffidenze. Il capitolo in questione è stato difficile da trattare, per il semplice fatto che i documenti a disposizione erano piuttosto scarsi e quindi ho dovuto sopperire a questa mancanza con delle interviste dirette ai dipendenti dell'Ufficio Comunicazione, inoltre dato che l'Università era sfornita da qualche tempo del piano di comunicazione, io e la mia relatrice la professoressa Anna Maria Alessandra Merlo abbiamo pensato di proporre in questo documento, la struttura che andrà ad assumere il piano di comunicazione del 2021.

L'estrema **attualità del tema**, relativamente poco approfondito dalla letteratura, ha richiesto una continua e costante ricerca di testi, riviste e quotidiani sufficientemente aggiornati, anche una ricerca sui siti ufficiali dei più accreditati istituti di ricerca, per esempio l'AICUN<sup>1</sup> e sui siti web degli atenei italiani reputati tra i più attenti ai temi legati alla comunicazione e al marketing.

---

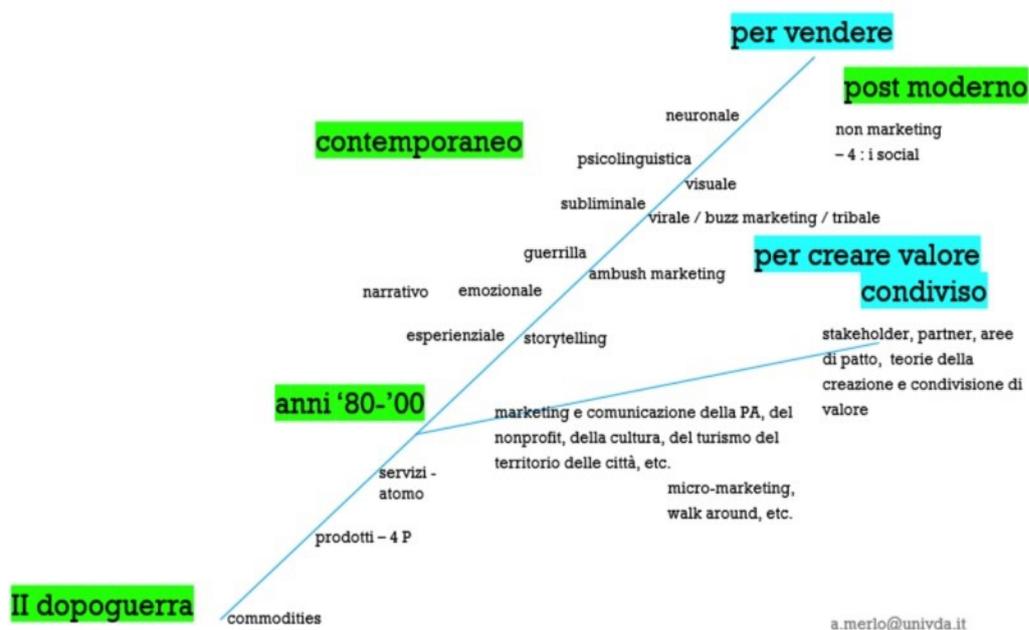
<sup>1</sup> "Associazione Italiana Comunicatori Universitari".

# 1.LA COMUNICAZIONE PUBBLICA

Si può dire che la comunicazione pubblica è sempre esistita. Prima ancora che la carta stampata e la comunicazione online apparissero, era affidata a simboli e opere d'arte. Già popoli come Fenici, Greci, Macedoni, Romani, Barbari hanno agito sulla gamma comunicativa del potere. Parlare della **comunicazione pubblica** da quando nacque sarebbe infattibile, infatti verranno percorsi i tratti salienti del periodo più recente, perché sicuramente è l'arco temporale dove ci sono stati i maggiori cambiamenti innovativi.

Il grafico qui di seguito 1.1, servirà per visualizzare meglio le **tappe evolutive** del marketing e della comunicazione, ma soprattutto evidenzia una diramazione che corrisponde alla presa di consapevolezza che questi concetti potevano essere utilizzati anche nel mondo non profit, quindi nelle pubbliche amministrazioni. Quest'ultimo ambito è ovviamente quello che mi interessa di più per la mia analisi e quindi sarà maggiormente approfondito.

## 1.1 TAPPE EVOLUTIVE DEL MARKETING E DELLA COMUNICAZIONE



Fonte: A. Merlo, 2020, Materiali didattici Master in management delle risorse artistico-culturali e territoriali, Accademia Santa Giulia.

Nella prima metà del Novecento, i governi e gli stati esprimevano il concetto di **informazione** e **propaganda**. Per molti stati la comunicazione ha contribuito al successo della Seconda Guerra Mondiale, infatti c'erano delle strutture specializzate nel campo; il caso più evidente è quello della Gran Bretagna con il COI (*Central Office Information*), che svolge ancora oggi una funzione di agenzia comunicativa per conto del governo e altre istituzioni pubbliche ed è anche in competizione con i privati.

Per la comunicazione pubblica è possibile individuare **tre diverse età** di sviluppo<sup>2</sup>:

1. Comunicazione anagrafica: spiega le sue competenze, in questa età la pubblica amministrazione acquista il diritto di parola che era già esercitato dalla politica
2. Comunicazione di servizio: spiega le norme e come creare condizioni di accesso. L'istituzione scopre il suo marketing, come poter misurare la sua efficacia, e in questo periodo trova attuazione la legge 150/2000, quella che ha avuto un maggior impatto
3. Comunicazione per l'identità competitiva e solidale: il fine ultimo è accompagnare la società per affrontare i bisogni evolutivi

La comunicazione pubblica nel passato ha avuto **accezioni negative**, è stata simbolo di propaganda, manipolazione, accompagnamento delle guerre, imposizione di leggi ingiuste, ma dall'altra parte è stata anche al servizio di alcuni grandi cause, per citarne alcune: i moti del Risorgimento, per l'avvento del socialismo, per le cause delle organizzazioni dei lavoratori. Dunque, non pensiamo che la comunicazione sia solo uno **strumento di potere**, ma molti soggetti la utilizzano per mostrare la loro identità, la loro visione e i loro obiettivi.

Quando si parla di **amministrazione di pubblica utilità**<sup>3</sup> si intendono:

1. Comunicazione politica: riguarda i partiti politici
2. Comunicazione istituzionale: utilizzata dagli enti pubblici e PA per attuare normative, promuovere accesso a servizi
3. Comunicazione sociale: se ne servono i soggetti pubblici, associativi e privati per tutelare diritti e valori

---

<sup>2</sup> Quanto fa seguito è contenuto nel libro la "Comunicazione pubblica per una grande società", Stefano Rolando, P.70, 2010.

<sup>3</sup> Per questo tema si fa riferimento al paragrafo "Le fonti della comunicazione pubblica", P.XXXII, Teoria e tecniche della comunicazione pubblica, Stefano Rolando, 2011.

#### 4. Comunicazione di impresa: i soggetti agiscono e interagiscono nell'ambito di interessi generali

La comunicazione si è vista assegnare il ruolo di “bandiera estetica” (XXXIII, Introduzione, Teoria e tecniche della comunicazione pubblica, Stefano Rolando, 2011) da parte dei poteri esercitati contro la democrazia, quindi per esempio: fascismo, nazismo, comunismo. Invece adesso ha un compito ben preciso, che è quello di **accorciare le distanze** tra istituzioni e cittadini nella vita quotidiana, quindi per quanto riguarda le leggi e la loro applicazione, l'accesso a servizi e strutture, il bisogno di promuovere interessi collettivi e sviluppare competitività.

É fondamentale anche per l'istituzione pubblica oltre che per le aziende, che la comunicazione sia una **leva strategica** per la gestione e l'organizzazione. Va impiegata sia prima che dopo aver preso le decisioni. Prima perché è fondamentale che la comunicazione si fondi sull'ascolto, perché così è chiaro quali siano i bisogni e le attese degli utenti. Dopo perché è altrettanto importante analizzare le valutazioni.

## 1.1 ITER LEGISLATIVO

Qui di seguito saranno elencate le leggi<sup>4</sup> più significative che hanno portato all'**evoluzione della comunicazione pubblica**.

- Nel 1981 il legislatore inizia a parlare di pubblicità come strumento di comunicazione per la pubblica amministrazione
- Nel 1990 leggi per regolare l'accesso e la trasparenza
- Nel 1993 leggi che prevedono l'istituzione di uno sportello in ogni ente pubblico per le relazioni con il pubblico

---

<sup>4</sup> Per un ulteriore approfondimento P.227-232, Teoria e tecniche della comunicazione pubblica, Stefano Rolando, 2011.

- Nella metà degli anni Novanta leggi per rendere obbligatorie le carte dei servizi nelle utilities
- Nella seconda metà degli anni Novanta norme per la semplificazione nelle PA
- Negli anni 2000 leggi che regolano la comunicazione delle istituzioni verso il cittadino e verso i media
- Nel 2005 norme per gli sviluppi della comunicazione digitale nella PA
- Negli anni 2010/2011 leggi per trasformare le dinamiche di servizio nella PA

### 1.1.1 LA LEGGE 150/2000

La **Legge 150/2000** è la legge quadro sulla comunicazione pubblica. Ha segnato il passaggio del sistema pubblico italiano da chiuso ad uno più aperto verso le esigenze della comunità, ed inoltre si mette in discussione la segretezza e riservatezza delle attività pubbliche in favore del diritto dei cittadini ad essere informati sull'azione dei poteri pubblici. Grazie a questa legge la comunicazione pubblica viene istituzionalizzata e viene distinta dalle altre attività amministrative, e insieme all'informazione viene presentata come un'attività essenziale per una pubblica amministrazione. Dunque, la funzione di comunicazione viene riconosciuta come **funzione amministrativa a carattere strategico**. Vengono definiti i relativi strumenti e i soggetti preposti per svolgere quest'attività. Ovviamente le attività di informazione e di comunicazione sono disciplinate secondo i principi di trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa<sup>5</sup> e sono definite strumenti essenziali per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e per l'attuazione delle politiche pubbliche.

La legislazione esplicita le differenze tra l'**attività informativa** e quella **comunicativa**<sup>6</sup>. L'**attività informativa** ha l'obiettivo di divulgare un'immagine omogenea e coerente dell'ente, quest'ultima viene costantemente rinnovata, attraverso la narrazione dell'attività

---

<sup>5</sup> Cfr. Art 1 della L. 150/2000.

<sup>6</sup> Cfr. Art 1, comma 4, L. 150/2000.

dell'organizzazione, dei servizi che offre, delle *policy* e delle normative. Quest'attività si realizza tramite gli strumenti telematici, la stampa e i canali audiovisivi.

Mentre per la **comunicazione**, è opportuno evidenziare le due tipologie in cui viene divisa, ovvero la comunicazione interna e quella esterna. Per quanto riguarda la **comunicazione esterna**, i destinatari sono principalmente: i cittadini, le altre amministrazioni, enti, imprese e associazioni. Questa tipologia di comunicazione aiuta a costruire la percezione della qualità del servizio, serve come canale di ascolto e di verifica del grado di soddisfazione dell'utente. Il **concetto di feedback** nell'amministrazione pubblica è estremamente importante in quanto in base alle indicazioni ricevute dagli utenti si adegua e si migliora il servizio offerto. La **comunicazione interna** invece riguarda i dipendenti e i collaboratori, e ha la stessa importanza di quella esterna, in quanto una buona comunicazione interna si riflette a sua volta in una buona comunicazione esterna, dunque si può definire la comunicazione interna complementare e funzionale a quella esterna.

Le attività di comunicazione e di informazione<sup>7</sup> hanno lo scopo di:

- Favorire la conoscenza delle leggi per facilitarne l'applicazione
- Favorire l'accesso ai servizi pubblici
- Favorire processi che permettono di semplificare le procedure interne
- Favorire l'avvio e il percorso dei procedimenti amministrativi
- Favorire la modernizzazione degli apparati interni
- Sensibilizzare su temi di interesse pubblico e sociale
- Illustrare le attività e le modalità di funzionamento delle istituzioni
- Promuovere l'immagine dell'Italia e delle sue istituzioni in Europa, portando visibilità ad eventi di importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale

La legge definisce anche le **figure professionali** che si occupano della comunicazione e dell'informazione: l'URP, l'ufficio stampa e il porta voce<sup>8</sup>. Avendo introdotto queste nuove figure si distingue di conseguenza la **comunicazione istituzionale** affidata all'ufficio stampa da quella **politica** affidata al portavoce. Quest'ultimo ha una relazione di fiducia con il vertice

---

<sup>7</sup> Cfr. Art.1, comma 5, L. 150/2000.

<sup>8</sup> Cfr. P. 13 del presente documento.

dell'ente e comunica agli organi le decisioni prese, gli orientamenti e le strategie degli amministratori. L'ufficio stampa è al servizio dell'amministrazione e non direttamente degli amministratori, mentre il portavoce, come si è detto in precedenza, fa riferimento diretto al vertice dell'ente.

La legge sancisce inoltre gli **strumenti e i mezzi**<sup>9</sup> tramite cui svolgere le attività di comunicazione e informazione, e sono i seguenti:

- pubblicità
- distribuzioni o vendite promozionali
- affissioni
- manifestazioni, partecipazione a fiere e congressi
- strumenti grafico-editoriali
- strutture informatiche
- sportelli e reti civiche
- iniziative di comunicazione integrata e sistemi telematici multimediali

Si parla di utilizzare strumenti online nella comunicazione istituzionale per avvicinarsi ad **approcci cross-mediali e multi-attore**.

Inoltre, la suddetta legge ha permesso che metà del **budget pubblicitario** può essere pianificato liberamente, quindi evitando la divisione in percentuale tra stampa nazionale o locale, emittenti radio, emittenti televisive... Per quanto riguarda il tipo di **messaggi** di pubblico interesse da trasmettere, questo compito spetta alla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Per riassumere i punti salienti della legge 150/2000:

- **fissa i confini normativi** della comunicazione pubblica, che viene individuata nelle attività d'informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni
- **riconosce la comunicazione come elemento qualificante** del nuovo sistema di relazioni tra amministrazioni e cittadini
- **distingue** e riconosce il ruolo degli **uffici stampa** e degli **URP**
- **introduce** la nuova figura del **portavoce**

---

<sup>9</sup> Cfr. Art. 2 L. 150/2000.

- **riconosce** un **rapporto** inscindibile tra la **comunicazione interna** e quella **esterna**
- **valorizza** le diverse **professioni** e le competenze necessarie per gestire attività, strumenti e funzioni
- **assegna un ruolo centrale alla formazione** del personale addetto alla comunicazione pubblica

Un **punto critico** è il fatto che le istituzioni che non adottavano la legge non subivano sanzioni, per questo l'applicazione della stessa è stata molte volte disattesa. Negli ultimi anni si è parlato di riformare la legge 150/2000, quindi con una **legge 151/2000**, con l'obiettivo di riorganizzare e rilanciare la comunicazione pubblica italiana, rivedendo i profili e le funzioni, riconoscendo nuove professionalità (legate al mondo della comunicazione online) e revisionando i percorsi contributivi e contrattuali. L'**altra idea** invece è quella di non agire istituendo una nuova legge, ma dando piena applicazione a quella vigente.

Il 9 gennaio 2020 il **ministro** per la pubblica amministrazione **Fabiana Dadone** ha insediato presso la Funzione pubblica un tavolo di lavoro, che dovrà occuparsi di una riforma complessiva della normativa e della contrattualistica relativa alla comunicazione delle pubbliche amministrazioni e fornire a questo punto anche indirizzi per una *social media policy* nazionale. Quindi si sottolinea nuovamente il rapporto tra comunicazione pubblica e trasparenza.

Questa iniziativa si inserisce nel quadro generale della partecipazione dell'Italia all'**Open Government Partnership (OGP)**, con lo scopo di promuovere, negli oltre 70 stati aderenti, l'apertura del governo e dell'amministrazione, attraverso l'uso dei dati aperti, la trasparenza, la partecipazione dei cittadini, l'*accountability* degli amministratori, l'uso dei servizi digitali e le competenze digitali nelle amministrazioni e tra i decisori pubblici.

In conclusione, si può dire che la legge 150/2000 ha definito e distinto strutture, competenze, professionalità e ha disciplinato caratteristiche, contenuti e modalità della comunicazione.

Nel 2008 il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione predispose un **piano industriale** che mirava a riavviare le riforme iniziate nel decennio precedente, ma che si erano arenate. Nonostante queste misure, il progetto di riforma incontra ancora **due**

**ostacoli** principali, uno interno e l'altro esterno. Quello esterno riguarda il fatto delle carenze finanziarie causate dalla crisi economica globale. L'ostacolo interno invece è stato associare le pubbliche amministrazioni all'idea di basso rendimento. Nel decreto legislativo 150 del 2009 si dà importanza alla valutazione dell'azione delle pubbliche amministrazioni.

## 1.2 LA COMUNICAZIONE SOCIALE

La **comunicazione sociale** è sempre alla ricerca di modi per essere il meno intrusiva possibile, ma allo stesso tempo deve saper entrare nella sfera privata dei cittadini, delle loro scelte, del loro stile di vita e dei loro comportamenti, con **il fine** di farli riflettere, ragionare e indurli ad agire. In effetti, si ritiene generalmente che la comunicazione sociale sia legata alla trasmissione di informazioni attraverso campagne, per esempio, contro gli abusi di alcol e droghe, quelle sanitarie, per la sicurezza sui luoghi di lavoro, per le pari opportunità.

La **comunicazione interpersonale** è senza dubbio uno dei canali più utilizzati, ovvero il passaparola. Un'altra forma è il *social direct marketing*, attraverso l'uso di lettere, *sms*, *mailing list*. Grazie al successo di Internet e dei social network, è stato possibile tradurre ed estendere alcuni dei processi preistorici (come il passaparola) per consentire la connessione di molti più soggetti e anche la possibilità di trattare più temi.

Sebbene la tecnologia abbia fatto sempre più progressi, gli strumenti che utilizzano una forma di **comunicazione indiretta** come la stampa, la televisione, la radio, il cinema e le affissioni, che riescono ad interagire con la maggior parte della popolazione, non sono scomparsi. La comunicazione sociale utilizza inoltre gli appelli pubblici, cioè dei messaggi che invitano l'opinione pubblica a partecipare ed esprimere opinioni su determinati temi, magari anche attraverso il versamento di contributi in denaro, per esempio le raccolte fondi organizzate dalle associazioni onlus, come Telethon.

Oltre agli strumenti da utilizzare per veicolare i messaggi sociali, è importante il **come farlo**, e questo dipende in larga misura dalla società e dalla cultura in cui si opera. Ad esempio,

nella cultura protestante anglosassone, i messaggi sono molto diretti, incisivi e alle volte anche crudi. In Italia invece la situazione è completamente diversa, si cerca di usare la pietà e la compassione per minare la coscienza e il comportamento del pubblico. I **metodi di comunicazione** includono anche i rapporti di ricerca e le pubblicazioni, gli incontri pubblici, l'organizzazione di eventi, i dibattiti e i convegni.

### 1.3 PUBBLICITÀ SOCIALE

L'evoluzione della pubblicità sociale, la si deve soprattutto al lavoro di una fondazione privata nata nel 1970 che è appunto la **Pubblicità Progresso**. L'**obiettivo** principale di questa fondazione è stato quello di togliere l'accezione negativa che la pubblicità e la comunicazione in generale si portavano dietro. Pubblicità Progresso ha dimostrato che le tecniche utilizzate per la promozione e vendita di prodotti di consumo potevano essere sfruttate anche per scopi sociali. Infatti, l'anno seguente fu promossa la prima campagna per incentivare la donazione del sangue e a Roma fu organizzato il primo congresso, nel quale si parlò di comunicazione sociale.

Nella **pubblicità sociale** a differenza della pubblicità di prodotto, non viene venduto nulla, ma bensì si inducono comportamenti e valori. Lo **scopo** di questo tipo di pubblicità è indurre chiunque riceva il messaggio a cambiare comportamento, a fare qualcosa; sembra quasi si parli di manipolazione, infatti è importante che le informazioni che si veicolano siano vere e confutabili, i messaggi siano diretti e non subliminali, e bisogna ricorrere a storie e testimonial efficaci. Come dice il professore Rolando nel suo libro "Teoria e tecniche della comunicazione pubblica", la questione dei testimonial alle volte è abusata soprattutto in Italia, perché il personaggio famoso si fa promotore diretto per motivi personali o per sostenere fondazioni da lui stesso costituite, sfruttando la sua popolarità e la sua influenza per raccogliere fondi e finanziamenti per progetti da lui direttamente proposti.

## 1.4 MARKETING E COMUNICAZIONE NELLE PA

Oggi, i termini **marketing** e **comunicazione** sono diventati di pubblico dominio, ma ciò non vuol dire che gli vengano associati sempre i giusti concetti. Infatti, già nella piccola media impresa, caratteristica dell'economia italiana, il marketing viene inteso come capacità di vendita, e la comunicazione viene intesa come tutti quegli strumenti per fare pubblicità.

Il discorso si fa ancora più critico, se parliamo di questi due concetti nelle PA. Il marketing nella pubblica amministrazione viene associato all'ambito imprenditoriale, l'ente pubblico ha sempre cercato di non farsi distrarre o disorientare/deviare dal mondo profit, che favorisce alcuni soggetti piuttosto che altri, facendo venir meno il principio di equità. Per quanto riguarda la comunicazione, nelle PA, si sottintende quella politica, quindi volta alla ricerca del consenso.

In genere, la pubblica amministrazione non si fa carico di **limitare i malcostumi** o di reindirizzare dei comportamenti sbagliati verso quelli più virtuosi, spesso interviene dopo, a posteriori, promulgando leggi che arginano il problema. Per esempio, il consumo di alcol e droghe da parte dei giovani, nonostante i provvedimenti restrittivi è aumentato, ma è diminuita la loro percezione della necessità di rispettare la legge. In questo modo lo stato non ha alcuna funzione educativa e perde la sua credibilità. Dovrebbe intervenire in anticipo sulle principali questioni sociali e non è sufficiente limitarsi ad **emanare leggi** per fermare il problema ormai profondamente radicato.

Il **marketing** e la **comunicazione** possono svolgere un **ruolo importante** nel campo delle istituzioni, influenzando i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone, possono produrre un risultato salvifico, ma anche generare risparmi e benefici economici, che riescono appunto a far risparmiare i fondi pubblici. Pertanto, una **strategia di marketing pubblico** può, attraverso la comunicazione pubblica invertire un comportamento sbagliato e migliorare la qualità della vita della comunità.

## 1.5 FIGURE PROFESSIONALI NELLA PA

Come detto in precedenza, il ciclo di riforme ha introdotto delle vere e proprie **figure professionali** e uffici che svolgono tutte le azioni che ruotano attorno ad una buona ed efficace comunicazione. Esse sono rispettivamente: il portavoce, l'ufficio stampa e l'Urp.

Con la **legge 150/2000** la comunicazione diventa una leva fondamentale per il rinnovamento della PA:

- fornisce servizi al cittadino e alle imprese: la PA si concentra ad erogare servizi di migliore qualità, cerca di facilitarne l'accesso, di raccogliere suggerimenti e valutare la soddisfazione dei cittadini.
- Favorisce i processi di produzione di *policy*, dall'individuazione dei bisogni alla progettazione di interventi, alla loro attuazione e poi infine alla valutazione degli effetti.
- Facilita lo sviluppo organizzativo, è fondamentale prima di creare un rapporto con i cittadini, instaurare relazioni consolidate con i lavoratori, che di conseguenza faranno funzionare la macchina amministrativa.

Come creare queste relazioni con i lavoratori?

Basterebbe:

- Ascoltare i loro bisogni
- Informarli di iniziative attuali e future
- Condividere i valori dell'organizzazione
- Coinvolgerli nel processo decisionale

È importante definire l'ambiente in cui la pubblica amministrazione opera, perché l'interazione con l'ambiente esterno diventa essenziale per il funzionamento del sistema.

Alla luce delle diverse riforme, è chiaro che la PA non si preoccupa solo di garantire i **diritti giuridici**, ma anche quelli **sociali** di informazione e conoscenza dei servizi. Dunque, la sua posizione non è più dominante rispetto ai cittadini, ma paritetica.

## 1.5.1 L'URP

Uno degli uffici più importanti nella PA è l'Urp. L'**Urp** è l'ufficio per le relazioni con il pubblico, la legge prevede che ogni autorità competente abbia l'obbligo di istituire tale ufficio. Le maggiori **funzioni** dell'Urp sono:

- Funzione di ascolto
- Analisi dei bisogni
- Verifica del gradimento e della qualità del servizio
- Coordinamento tra settori interni ed esterni all'amministrazione
- Comunicazione interna

Fino a pochi anni fa, l'**URP**<sup>10</sup> non era considerato a pieno titolo come un referente esterno per la PA, ma di solito era definito come un ufficio informazioni o reclami. In effetti, di tutte le funzioni che assume, alcune svolgevano un ruolo abbastanza marginale. Tuttavia, l'idea è quella che l'Urp rappresenti un **filtro** sia esterno che interno della PA. Per questo suo ruolo, esiste la **struttura bilaterale** del *back office* e *front office*. L'addetto al *front office* ha un compito difficile, in quanto è la persona che instaura direttamente un rapporto con il cittadino. Deve quindi saperlo accogliere, ascoltare i bisogni e i suggerimenti, cercare di mettersi nei suoi panni e riuscire a stimare il grado di soddisfazione e gradimento per quanto riguarda l'erogazione dei servizi da parte delle PA. È essenziale che i dipendenti abbiano una profonda conoscenza dell'organizzazione e dei suoi processi per evitare di fornire false informazioni agli utenti. Inoltre, gli addetti a questo settore devono sapere come utilizzare le procedure di archiviazione delle informazioni e devono servirsi di strumenti di comunicazione cartacei, video e telematici. Invece il *back office* non è visibile all'utente, ma è fondamentale per la **funzionalità dell'ufficio**. Rappresenta il laboratorio che riceve il flusso di informazioni, lo elabora e lo comunica all'autorità competente. Coordina infatti le informazioni in entrata e in uscita e gestisce il rapporto che collega l'Urp agli uffici interni all'amministrazione. I dipendenti devono gestire l'analisi e l'elaborazione dei dati sulla soddisfazione dei clienti, devono gestire la rete civica e il materiale informatico ed infine,

---

<sup>10</sup> Cfr. Art. 8, L. 150/2000.

devono realizzare i supporti cartacei, per esempio i volantini. Le attività di comunicazione sono svolte anche da analoghe strutture<sup>11</sup> (come gli sportelli per il cittadino, gli sportelli unici della pubblica amministrazione, gli sportelli polifunzionali e gli sportelli per le imprese), che collaborano all'attività dell'URP. Mentre l'Urp e queste ultime strutture sopra citate si occupano propriamente della **comunicazione**, il portavoce e l'ufficio stampa si occupano dell'**informazione**.

## 1.5.2 IL PORTAVOCE

Il **portavoce**<sup>12</sup> è una figura che può essere anche esterna all'istituzione, affianca il vertice dell'amministrazione e si occupa di gestire i rapporti di carattere politico-istituzionale con gli organi di informazione e di tutelare l'immagine del vertice.

## 1.5.3 L'UFFICIO STAMPA

L'**ufficio stampa**<sup>13</sup> molto spesso è un organo formato da più membri e l'istituzione può dotarsene in forma associata per avere meno costi e un grado di complessità minore. Se per il portavoce non era necessario essere un giornalista, per il capo ufficio stampa e il personale essere iscritti all'albo nazionale dei giornalisti è un requisito essenziale. Le **attività** basilari sono gestire i rapporti con i giornalisti e inviare loro i comunicati stampa in modo che le

---

<sup>11</sup> Cfr. Art. 6, L. 150/2000.

<sup>12</sup> Cfr. Art. 7, L. 150/2000.

<sup>13</sup> Cfr. Art. 9, L. 150/2000.

notizie relative ad eventi e servizi siano divulgate, garantendo trasparenza, chiarezza e tempestività.

## 1.6 LA PUBBLICITA' NON CONVENZIONALE

Rifacendoci alla figura 1.1 è evidente che dopo gli anni 2000, e quindi entrando nell'epoca contemporanea, le modalità di fare marketing e comunicazione sono cambiate, le novità non riguardano solo le metodologie differenti che si utilizzano, ma anche i nomi sono piuttosto insoliti, come per esempio: *guerrilla marketing*, *marketing tribale*, *street marketing*, *visual marketing*, *ambush marketing*, *marketing virale*, *buzz marketing*... tutte queste nuove forme fanno parte della cosiddetta **pubblicità non convenzionale**. La particolarità di queste nuove metodologie è il fatto di non utilizzare il sistema dei media, noi da spettatori possiamo diventare gli attori. Qui di seguito ne descriverò brevemente qualche tipologia, però dal punto di vista commerciale, per capire solo come agiscono, qual è il loro funzionamento, il loro metodo. Ovviamente con gli opportuni accorgimenti potranno essere utilizzati anche in ambiti non commerciali. Dunque, tutti questi tipi di marketing non convenzionale sono accumulati dall'originalità con cui propongono un prodotto o un servizio.

Ad esempio, il *guerrilla marketing* si adatta per lo **sviluppo e la divulgazione di tematiche sociali**, è utile in quegli ambiti in cui bisogna trasmettere emozioni, e quindi non utilizzare i media come veicolo primario per trasmettere il messaggio, ma come cassa di risonanza. Cerca di creare una promozione suggestiva e creativa, con un basso *budget*, facendo leva appunto sulla psicologia di chi guarderà la pubblicità.

Il *marketing virale* si basa sulla strategia della **diffusione contagiosa di una campagna pubblicitaria**. L'idea iniziale è che poche persone promuovano la diffusione della campagna, che poi vada ad interessare un maggior numero di utenti.

L'*ambush marketing* tradotto in italiano vuol dire **marketing ad imboscata**, questo perché si riferisce a quando all'interno di una pubblicità in cui è sponsorizzato il brand A, compare un brand B che non ha co-finanziato la campagna.

Invece il *buzz marketing* consiste nel **far parlare di qualcosa**, nel generare un argomento di cui parlare che a sua volta crei suspense, attesa. Sovente questo tipo di attività richiede la collaborazione di un influencer e il lancio di una notizia o gossip.

Infine, il *visual marketing* induce lo spettatore della pubblicità a **trovare il prodotto pubblicizzato più interessante**, ma non per il prodotto in sé, bensì per il significato che gli è stato attribuito.

## 1.7 I DESTINATARI DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICA

Nel distinguere i pubblici di riferimento interni da quelli esterni seguirò il modello di Giorgio Fiorentini<sup>14</sup>, che è stato peraltro utilizzato a sua volta dal professore Rolando<sup>15</sup>.

Tra i **pubblici esterni** si trovano:

- Pubblici esterni di fruizione, destinatari di comunicazione di servizio
- Pubblici esterni di negoziazione istituzionale, destinatari di comunicazione interistituzionale
- Pubblici esterni di concorrenzialità, cioè altri enti pubblici che erogano a loro volta servizi pubblici

---

<sup>14</sup> Professore associato di Economia delle Aziende non profit e Imprese Sociali Non profit, Economia delle aziende Cooperative, Economia delle Amministrazioni Pubbliche all'Università Bocconi di Milano. Responsabile del settore Imprese sociali e Aziende non profit dell'Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità (IPAS) "C. Masini" e Direttore del Master Universitario in Management delle Imprese Sociali, Aziende Non Profit e Cooperative.

<sup>15</sup> P.337, Teoria e tecniche della comunicazione pubblica, Stefano Rolando, 2011.

- Pubblici esterni di negoziazione mercantile, che definiscono il rapporto di fornitura di servizi al settore pubblico da parte del privato

Invece, tra i **pubblici interni** Fiorentini individua due tipologie differenti:

- Pubblici interni di valenza organizzativa, che sono i dipendenti e l'intero apparato della pubblica amministrazione
- Pubblici interni in *alone*, per esempio le famiglie dei dipendenti

## 1.8 GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE DIRETTA E INDIRECTA

È opportuno dividere gli strumenti di **comunicazione diretta** da quella **indiretta**. Lo strumento più utilizzato nella comunicazione indiretta è la pubblicità, in tutte le sue forme. La **pubblicità** può essere quella in modalità radiotelevisiva, online, cartacea ed è sicuramente lo strumento che riesce a raggiungere un target molto esteso, però allo stesso tempo permette **poca interattività** con il cittadino-consumatore. Nella pubblicità gioca un ruolo importante il budget, non si può pensare di fare uso di questo strumento a livelli elevati avendo un budget limitato, sebbene nel caso di campagne di pubblica utilità, grazie alla legge 150/2000, sono gratuite entro certe forme e limiti temporali.

Invece, nella **comunicazione diretta** rientra: la *brochuristica*, le *newsletter*, prodotti *offline* e *online*, le fiere e le mostre, la *convegnistica*, il *merchandising*, la sponsorizzazione e le relazioni con la stampa e i media.

Cercherò di delineare brevemente ognuno di questi strumenti.

La *brochuristica* è uno strumento che consente di lanciare **messaggi precisi** e a seconda del target di riferimento adatta stile e tipo di messaggi, inoltre ha una durata superiore nel tempo rispetto, ad esempio, ad una campagna pubblicitaria. È certo, che la **veicolazione** di una *brochure*, quindi il modo in cui arriva al destinatario, può avvenire in diverse modalità, per esempio via posta oppure può anche essere allegata ad un periodico di larga diffusione.

Fra le **pecche** troviamo il fatto che necessita di aggiornamenti, ristampe e non permette un *feedback* automatico.

Le newsletter sono dei notiziari, molti dei quali con l'avvento di Internet da cartacei si sono convertiti in *online*. La caratteristica fondamentale è la **periodicità**, quindi la possibilità di un costante aggiornamento sull'oggetto in questione. Questo strumento a differenza dei precedenti riesce ad avere un **contatto continuo con il target, a monitorare il *feedback***. Tra le **criticità** potrebbe essere evidenziata la necessità di un'attenzione e organizzazione continuativa ed inoltre la pressione dovuta ad una competitività derivante dall'invio di strumenti simili allo stesso target da parte di altri enti.

Per quanto riguarda i prodotti *online*, il soggetto principale è sicuramente **Internet**. È uno strumento rivoluzionario che ha **azzerato le distanze tra il fruitore e l'offerta**, sia nel pubblico che nel privato. È evidente che è lo strumento di comunicazione più interattivo per eccellenza, permette di **tenere sotto controllo i *feedback* e non prevede un costo eccessivo**. I problemi che si porta dietro uno strumento così innovativo sono, per esempio, il fatto che non tutte le famiglie sono dotate di un computer, sebbene al giorno d'oggi sono sempre meno le famiglie in queste condizioni, grazie anche agli aiuti dello stato. Però la **criticità** rimane comunque su quei destinatari di servizi che non appartengono alla categoria dei giovani, infatti molti di loro fanno fatica nell'utilizzo della tecnologia.

Invece per i prodotti *offline* come dvd, chiavette USB si è vista diminuita in larga misura la loro efficacia, perché questi stessi strumenti adesso sono disponibili *online*. Infatti, i due strumenti precedentemente citati non sono più dei veri e propri strumenti di comunicazione, ma piuttosto dei **supporti per contenuti** disponibili anche in altri formati.

Con le **fiere** e le **mostre** c'è la possibilità di un **contatto diretto con la domanda**, con la concorrenza, con le novità. Dall'altra parte invece, sicuramente favorisce la **dispersione** e **l'affollamento** ed essendo localizzato non riesce a raggiungere i destinatari che non sono presenti.

La **convegnistica** quindi incontri, eventi, seminari sono molto importanti nell'ambito pubblico. Essa permette il dibattito, il confronto, la possibilità di approfondire, la **sensibilizzazione dell'opinione pubblica** su certi temi. I **punti deboli** sono la dispersione

dell'azione comunicativa, la complessità della gestione e la necessità di integrare altre modalità di comunicazione, come l'ufficio stampa.

Un altro strumento della comunicazione diretta è il *merchandising*, a primo impatto associabile solo al mondo profit, in realtà si utilizza sempre di più nell'ambito pubblico. In questo caso bisogna aprire la visuale e guardare al *merchandising* pubblico, per esempio l'URP o un ufficio postale, come l'insieme di: design degli ambienti, uniformi, messagistica di servizio, packaging, comportamento del personale. Sicuramente la **criticità** sarà più a livello organizzativo.

Le **relazioni con la stampa** invece sono **meno costose**, per esempio rispetto alla pubblicità, hanno un **elevato valore comunicativo** anche a livello locale, è uno strumento importante per quelle pubbliche amministrazioni piccole o magari distanti geograficamente dai maggiori centri di informazione. Per quanto riguarda l'**aspetto debole**, è possibile che una legge, una delibera o un nuovo servizio non costituiscono "notizia" per un giornale, quindi è opportuno che questo strumento affianchi altri più efficaci.

Per finire, la **sponsorizzazione** può essere definita come quello strumento che permette l'**incontro tra pubblico e privato**, porta vantaggi sia ad un ambito che all'altro.

## 1.8.1 INTERNET

Un ulteriore approfondimento lo dedicherei ad **Internet**, che non è solo un semplice strumento di comunicazione, bensì un ambiente complesso e interattivo. Innanzitutto, una scelta saggia potrebbe essere quella di affiancare alla strategia di comunicazione offline una strategia di comunicazione online. Quest'ultima per svilupparsi ha bisogno sicuramente di un sito web dell'amministrazione pubblica, su cui si baserà la strategia di *web marketing*. Tra le attività di *web marketing* più innovative si posiziona il *social media marketing*, il quale si basa sulla consapevolezza del fatto che le relazioni instaurate tramite l'utilizzo dei *social network* costituiscono il nuovo vantaggio competitivo su cui fare leva per poter comunicare con il

target di riferimento. Diventa quindi fondamentale istituire un *social media plan*, cioè definire una strategia per pianificare la propria presenza sui *social network*, scegliere quelli giusti in base all'utenza che si vuole raggiungere, è inutile aprire diversi account su molteplici piattaforme, senza poi dedicare il tempo giusto per portare contenuti e farli crescere.

Un **social media plan**<sup>16</sup> ben strutturato dovrebbe quindi includere:

- Un canale per poter aumentare gli accessi al sito della PA
- Una vetrina dove poter promuovere prodotti, servizi, eventi
- Uno spazio per stabilire un contatto diretto con gli utenti
- Un mezzo per monitorare le opinioni e i pareri degli utenti

Inoltre, è opportuno che la pubblica amministrazione investa nella formazione di risorse umane che si occupino specificatamente della comunicazione tramite il *social media marketing*.

In questa prima parte si è delineato il concetto generale e gli aspetti fondamentali della comunicazione e marketing pubblico, sociale, con un'attenzione particolare al processo di rinnovamento dovuto all'introduzione negli ultimi anni della tecnologia in questo ambito. Questi concetti serviranno come base per analizzare successivamente nello specifico il piano di comunicazione adottato dall'università, le strategie messe in atto per riuscire ad emergere in questo settore che oramai è sempre più "competitivo".

---

<sup>16</sup> P.347, Teoria e tecniche della comunicazione pubblica, Stefano Rolando, 2011.

## 2. LA COMUNICAZIONE NELLE UNIVERSITÀ

Precedentemente si è fatto un excursus a proposito della comunicazione pubblica, istituzionale delle amministrazioni pubbliche; adesso nello specifico l'ente pubblico che sarà preso in esame è l'università, la quale ovviamente esiste anche di diritto privato. Ciò che sarà rilevante per il mio lavoro è capire come l'università sfrutta questa nuova **leva strategica** di cui si è discusso fino a qualche paragrafo fa, cioè la **comunicazione**.

Il contesto universitario ha subito gradualmente profondi cambiamenti, e pian piano ha iniziato ad avvicinarsi al concetto di azienda e di mercato (sempre con i dovuti limiti), ad introdurre **sistemi di gestione manageriali** e nuovi **modelli organizzativi e di marketing**. È utile fare un passo indietro e comprendere cosa volesse dire comunicazione per le università fino a qualche tempo fa. Infatti, la comunicazione aveva l'obiettivo di mantenere vivi i valori dell'ateneo, rivolgendosi ai docenti in maniera rigorosamente formale al fine di condividere soprattutto i risultati della ricerca. Le attività svolte mancavano spesso di strategia e coordinazione, la **comunicazione esterna** verso gli studenti e anche quelli futuri era presa poco in considerazione, in quanto il contesto universitario non aveva ancora assunto un aspetto così competitivo.

Con il passare degli anni la domanda e l'offerta di formazione universitaria si è evoluta ed è proprio a questo punto che la comunicazione diventa uno **strumento strategico**, attraverso il quale si consolidano relazioni tra l'università e i suoi stakeholder. I bisogni a cui si deve rispondere sono totalmente nuovi, tra questi: accrescere la visibilità dell'ambiente istituzionale, il rapporto con gli studenti e le rispettive famiglie, il coinvolgimento e la partecipazione del personale, la fiducia del sistema imprenditoriale locale. Per rendere possibile tutto ciò, occorrono degli strumenti innovativi ed efficaci di comunicazione per rendere quest'istituzione sempre più rivolta verso l'esterno.

## 2.1 LA LEGGE GELMINI N° 240/2010

La legge n.240/2010, "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"<sup>17</sup>, meglio nota come Riforma Gelmini, costituisce l'atto legislativo di riorganizzazione del sistema universitario italiano, volto alla razionalizzazione delle risorse disponibili in un'ottica di salvaguardia dell'efficacia ed efficienza del sistema universitario. La legge può essere suddivisa in tre aree di intervento, le quali sono:

- la riorganizzazione del sistema universitario e degli organi di governo, procedendo con la modifica degli Statuti dell'Ateneo emanati nel rispetto del principio di autonomia<sup>18</sup> e dei principi di semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza dell'attività amministrativa e accessibilità delle informazioni relative all'ateneo
- il miglioramento della qualità e dell'efficienza delle università
- la disciplina relativa al personale accademico e il riordino delle norme di reclutamento

Propongo un piccolo approfondimento sulla prima macroarea, in quanto con la nuova riorganizzazione e la modifica degli Statuti, alcune università hanno dovuto accorpate dipartimenti e uffici, in questo modo soprattutto la comunicazione interna tra i diversi dipendenti non è stata così immediata.

La legge stabilisce i seguenti organi accademici, modificando la precedente normativa:

- Rettore, in carica per sei anni, non rinnovabile
- Senato Accademico, composto da massimo 35 membri compresi il rettore e la rappresentanza degli studenti, in carica per quattro anni, rinnovabile solo una volta
- Consiglio di Amministrazione, composto da massimo 11 membri designati dal rettore e una rappresentanza eletta degli studenti, in carica per quattro anni e due per gli studenti

---

<sup>17</sup> Legge 30 dicembre 2010, n. 240, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 10 del 14 gennaio 2011.

<sup>18</sup> Cfr. Art. 33 Cost. e art. 6 della Legge n. 168/1989.

- Collegio dei revisori dei conti
- Nucleo di Valutazione per la verifica della qualità e l'efficienza dell'offerta didattica
- Direttore generale, in carica per quattro anni, con funzioni di complessiva gestione e organizzazione dei servizi e delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo<sup>19</sup>

## 2.2 COMUNICAZIONE VS INFORMAZIONE

È utile fare una distinzione tra cosa è l'informazione e cosa invece rappresenta la comunicazione.

L'informazione è un processo unidirezionale che non vede solo il semplice trasferimento di dati ad un individuo, bensì questi dati devono in qualche modo accrescere la conoscenza di quest'ultimo, devono essere un valore aggiunto.

Per quanto riguarda la comunicazione invece, sarebbe grave fosse un processo unidirezionale, infatti è una forma di cooperazione tra due o più individui che instaurano relazioni tra loro, all'interno delle quali definiscono i significati soggettivi della comunicazione stessa. Come sosteneva lo psicologo e filosofo, considerato uno dei maggiori studiosi della comunicazione, Paul Watzlawick: "Comunque ci si sforzi, non si può non comunicare. L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni e in tal modo comunicano anche loro" (Pragmatics of Human Communication, Paul Watzlawick, 1967).

La comunicazione è per definizione in ascolto. Si è detto che l'URP, l'ufficio per le relazioni con il pubblico nasce in seguito al riconoscimento del fatto che per una pubblica

---

<sup>19</sup> Cfr. art.1 Legge 30 dicembre 2010, n. 240.

amministrazione è essenziale la funzione di **ascolto**. L'ascolto risulta essere un elemento fondamentale per chiunque faccia comunicazione, permette all'ente, e in questo caso all'università di avere la consapevolezza di come essa stessa è percepita e valutata, l'ascolto deve diventare una pratica sistematica, uno stile di lavoro.

L'università in questi ultimi decenni si è evoluta sotto diversi aspetti. Si può dire che negli anni abbia imparato ad ascoltare i suoi utenti, ma ciononostante l'obiettivo rimane quello di migliorare sempre di più, chiedendo **suggerimenti** e **proposte**. La raccolta dei dati che viene fatta, per esempio tramite i questionari di fine corso, non è solo per costruire statistiche fine a sé stesse, bensì deve essere a sostegno di scelte organizzative e di eventuali correzioni.

Nelle pagine precedenti si è detto che la **comunicazione di mercato** può essere simile a quella pubblica negli strumenti utilizzati, ma sicuramente differente nella finalità. L'impresa utilizza la comunicazione per rispondere alle attese del cliente, cercando di orientare il comportamento dello stesso, ad acquistare specifici beni e servizi che consentano di raggiungere l'obiettivo economico dell'impresa. Invece l'area pubblica dell'università impone certezza, imparzialità, affidabilità e assunzione di responsabilità. L'università dovrebbe assumere un **carattere neutrale** che è ben diverso da quello del mercato, caratterizzato dalla lotta e dal confronto.

La necessità di comunicare nasce dal fatto che oramai l'ambito dell'istruzione si è fatto sempre più **competitivo**, quindi scuole e università pubbliche o private, devono far conoscere il loro operato, è fondamentale che si diano un'identità chiara e definita. Anche se non possiamo parlare di concorrenza nel vero senso della parola, non si può nascondere il fatto che se l'università non continuasse ad attrarre a sé studenti, potrebbe compromettere la sua sopravvivenza e potrebbe subire, per esempio dei tagli sulle attività offerte, sui corsi proposti, riducendosi ad un ateneo con poche possibilità di crescita.

## 2.3 GLI APPROCCI DELLA COMUNICAZIONE UNIVERISTARIA

Prima di declinare la comunicazione a seconda del tipo di destinatari, degli obiettivi e del contenuto, è fondamentale fare una distinzione tra comunicazione esterna e interna, la prima si rivolge a tutti i destinatari esterni all'Ente e la seconda è rivolta a tutti i destinatari interni.

La **comunicazione interna** è intesa come funzione strategica per lo sviluppo dell'organizzazione, per l'integrazione e la conoscenza trasversale dei servizi erogati e per il benessere della comunità. Essa ha come **obiettivo** l'integrazione del personale accademico e del personale amministrativo dell'ateneo. Spesso lo sviluppo organizzativo dell'istituzione universitaria è come se fosse frenato, proprio perché c'è un deficit di comunicazione interna tra le due parti sopra citate. Questo problema appena evidenziato è confermato dal fatto che all'interno dei singoli poli universitari la collocazione degli uffici preposti alla gestione dei flussi di comunicazione organizzativa è spesso disomogenea e poco strutturata. Il **target** di riferimento riguarderà quindi i professori, i ricercatori, i dottorandi, il personale tecnico-amministrativo, ma anche gli studenti, perché appunto la comunicazione interna si attua attraverso processi di ascolto di esigenze e criticità di queste parti. I **contenuti** che la comunicazione interna più in generale può trattare sono di tipo scientifico/accademico, amministrativo-burocratico, promozionale e organizzativo. Per quanto riguarda gli **strumenti** utilizzati, se si fa riferimento al **portale dell'ateneo**, è quasi irrilevante distinguere tra comunicazione interna ed esterna, perché entrambe si servono di questo strumento; in un caso funge da vetrina dell'istituzione verso potenziali target esterni, ma allo stesso tempo riesce a trasmettere ciò che è l'organizzazione, cosa fa e di conseguenza di come si rappresenta, alimentando la costruzione di un senso di appartenenza e di trasparenza dell'agire di coloro che vivono e lavorano in università. Inoltre, in molti siti web degli atenei sono presenti le sezioni "Notizie" e "Avvisi" che comunicano cosa succede all'interno dell'ateneo sia al "navigatore" occasionale sia al personale interno e agli studenti. **Altri strumenti** utilizzati sono le circolari, l'e-mail e le tipiche riunioni.

Per quanto riguarda la **comunicazione esterna**, la maggior parte delle volte è affidata all'ufficio stampa, che intrattiene delle relazioni con i giornalisti di testate cartacee e online,

quotidiani e periodici. Gli **strumenti** tipici della comunicazione esterna sono: una rassegna stampa giornaliera, comunicati stampa su scoperte scientifiche di particolare rilievo e su eventi d'Ateneo con una forte ricaduta e impatto sul contesto territoriale. È possibile che sia presente anche l'URP ad occuparsi di comunicazione esterna, quindi l'Ufficio preposto al Rapporto con il Pubblico. Del **target** a cui si fa riferimento quando si parla di comunicazione esterna fanno parte sicuramente: le amministrazioni, le istituzioni, la comunità scientifica di riferimento, i potenziali futuri studenti e le loro famiglie e per finire i fornitori di beni e servizi. L'**obiettivo** di questo tipo di comunicazione è sicuramente quello di creare un rapporto attivo tra organizzazione e società. Per quanto riguarda i **contenuti** possono essere veramente variegati, da quelli burocratici a quelli scientifici, promozionali e istituzionali.

Come si è anticipato in precedenza, ci sono vari ambiti della comunicazione, che richiedono mezzi diversi di veicolazione, un contenuto e un linguaggio differente a seconda dei contesti, e ogni tipologia di comunicazione ha un suo target di riferimento. Gli ambiti ritenuti fondamentali per un'università sono essenzialmente quattro:

- Comunicazione istituzionale
- Comunicazione scientifica/accademica
- Comunicazione amministrativa/burocratica
- Comunicazione promozionale

Ognuna di queste tipologie di comunicazione può essere analizzata da diversi punti di vista, che sono rispettivamente: i contenuti, i destinatari, gli obiettivi e i mezzi con cui si veicolano i messaggi.

Per quanto riguarda la **comunicazione istituzionale**, sicuramente i **destinatari** con cui si relazionerà l'università sono, per citarne alcuni: la Regione, il Ministero, altre università, etc. I **contenuti** sono piuttosto ufficiali, per esempio possono riguardare l'inaugurazione dell'anno accademico, la comunicazione della presenza di stage nel percorso formativo. Anche il **linguaggio** è formale, l'**obiettivo** principale è stabilire relazioni di qualità tra l'istituzione e il pubblico con cui si relaziona, per conseguire **notorietà sociale** e **immagine pubblica** adeguate ai fini e alle attività dell'istituzione stessa. Attraverso la comunicazione istituzionale si cerca di trasmettere la personalità dell'istituzione e i valori che la fondano; di conseguenza i **mezzi** con cui vengono veicolati i messaggi devono adattarsi al contesto,

quindi per quanto la tecnologia si sia fatta strada, come abbiamo visto in precedenza, è opportuno per comunicare per esempio con il Ministero una lettera protocollata piuttosto che una e-mail o un messaggio via social. Nella comunicazione istituzionale spesso si verifica una discrepanza tra quello che l'istituzione è, quello che dice di essere e quello che gli altri percepiscono. Una buona ed efficace comunicazione istituzionale cerca di fare in modo che ci sia armonia fra i tre elementi sopra citati, in modo da evitare che l'immagine che si comunica non corrisponda alla realtà o che l'istituzione sia percepita in modo equivoco.

Un altro ambito importante è quello della **comunicazione scientifica/accademica**. I docenti che portano avanti progetti di ricerca, una volta ottenuti dei risultati l'**obiettivo** è quello di pubblicizzarli e renderli noti, i **contenuti** ovviamente sono di tipo scientifico alle volte anche relativamente complessi, quindi si presuppone che il **target** di riferimento sia all'altezza per recepire queste informazioni, possono essere gli stessi studenti, altri docenti, riviste scientifiche, ricercatori, il Ministero, più in generale le comunità scientifiche di appartenenza. Le **modalità** con cui **trasmettere** i risultati possono essere redigere un rapporto di ricerca, caricare sul sito le pagine dedicate alla ricerca, fare convegni di carattere scientifico.

Una tipologia di **comunicazione** di cui non si può fare a meno è quella **burocratica/amministrativa**. Un esempio per capire di cosa si occupa questo ambito può essere il riconoscimento dei crediti, dei doppi diplomi, i bandi per i finanziamenti e le borse di studio, la domanda di tesi, tutta questa parte è affidata agli uffici amministrativi. Quindi è facilmente intuibile il tipo di **contenuti** che tratta la comunicazione burocratica, cioè normativi e contabili. Per quanto riguarda il **target** anche qui è possibile ritrovare lo studente, i dipendenti, le amministrazioni (es. Regione), le istituzioni (es. Ministero), i fornitori di beni e servizi; il **linguaggio** utilizzato sarà appunto formale, utilizzerà determinate parole, ma di certo non di tipo scientifico né di tipo promozionale. I **mezzi** maggiormente utilizzati sono le note protocollate, che poi vengono archiviate nel protocollo, una sorta di database che può contenere diversi documenti importanti dell'università, per esempio: le delibere del consiglio dell'università, i regolamenti, le circolari, i decreti, inoltre se non si invia una lettera protocollata cartacea si utilizza la pec, cioè la posta elettronica certificata.

La **comunicazione promozionale** è pur vero che è molto importante, ma non preponderante in un ente pubblico, come invece lo è nelle aziende private, però anch'essa è di supporto per

far sì che l'università stia in piedi. Di fatto la comunicazione promozionale è quella dell'orientamento, è quella che ha l'**obiettivo** di invogliare il futuro studente a scegliere quella determinata università piuttosto che un'altra, in fondo l'università senza studenti non esisterebbe. Inoltre, non è da sottovalutare l'importanza delle famiglie come target della comunicazione promozionale, le quali molte volte hanno un potere abbastanza forte sui figli nel momento in cui devono consigliare che istituzione scegliere. Il **linguaggio** utilizzato verso questi futuri studenti non sarà burocratico o formale, né scientifico perché non è il momento adatto, ma bensì un linguaggio piuttosto giovanile, innovativo, interessante, spigliato, che metta in luce l'istituzione e riesca ad attirare l'attenzione dello studente. I **mezzi** di veicolazione in questo contesto sono sicuramente i social network che devono essere sfruttati al meglio, il sito web deve essere tenuto sempre aggiornato, gli open day ben organizzati, i passaggi in radio, gli articoli sui giornali. Quindi questa tipologia di comunicazione possiamo definirla quella più vicina alla pubblicità di un prodotto, ma di certo un prodotto particolare.

La figura 2.1 può aiutare ad evidenziare maggiormente le peculiarità di ogni tipologia di comunicazione, precedentemente approfondita.

## 2.1 MATRICE DI SINTESI DELLE 4 TIPOLOGIE DI COMUNICAZIONE UNIVERSITARIA

	Comunicazione istituzionale	Comunicazione accademica/scientifica	Comunicazione amministrativa/burocratica	Comunicazione promozionale
Contenuti	ufficiali, per esempio: inaugurazione dell'anno accademico	scientifici	normativi e contabili, per esempio: bandi borsa di studio	orientamento
Obiettivi	stabilire relazioni di qualità tra l'istituzione e il pubblico con cui si relaziona, per conseguire notorietà sociale e immagine pubblica adeguate ai fini e alle attività dell'istituzione stessa	pubblicizzare e rendere noti i risultati della ricerca	rispetto e applicazione delle norme	attirare nuove matricole
Target	Regione, Ministero, altre università, etc.	studenti, docenti, riviste scientifiche, ricercatori, Ministero, comunità scientifiche di appartenenza	studenti, dipendenti, amministrazioni (es. Regione), istituzioni (es. Ministero), fornitori	studenti e le rispettive famiglie
Mezzi/Canali	formali, per esempio: lettera protocollata	rapporto di ricerca, pubblicazione della ricerca sul sito web, convegni scientifici	nota protocollata, pec, circolari, delibere, decreti, regolamenti	social network, sito web, open day, passaggi radio, pubblicità sul giornale

Fonte: elaborazione propria, 2021

Si può dire che queste quattro forme di comunicazione in un'università coesistano in maniera equivalente ed equilibrata. Come potete vedere l'aspetto della comunicazione universitaria è come un "puzzle" con contenuti, obiettivi e destinatari diversi, allora è ancora più importante che sia una comunicazione **integrata**, altrimenti potrebbero sembrare quattro aziende differenti. Le università devono usare le strategie di **comunicazione integrata** in modo adeguato, perché altrimenti potrebbero incorrere in perdita di credibilità che, nel caso dell'impresa si traduce in distruzione di valore, spreco di risorse, diminuzione di profitti e perdita di competitività. Invece la perdita di credibilità nel caso dell'università minaccerebbe alle radici il rapporto tra il cittadino e l'università, e più in generale tra il cittadino e le istituzioni.

Quindi, si può comunicare ai cittadini con le medesime modalità della comunicazione di mercato, però differenziandone i contenuti. Si può quindi indicare come comunicazione integrata nelle università quel **processo** che integra il presidio e la gestione dei flussi comunicativi dell'istituzione, indirizzandoli in maniera unitaria e coerente rispetto agli utenti destinatari, secondo un piano e una strategia stabiliti e anch'essi coerenti, attraverso gli strumenti adeguati a raggiungere efficacia ed efficienza nel processo comunicativo.

Si è parlato di comunicazione integrata, andrei a definire meglio il concetto secondo l'analisi di Renato Fiocca<sup>20</sup>. Il professore fornisce una **duplice definizione**: "Comunicazione integrata attiene infatti sia alla dimensione d'integrazione dei flussi comunicativi che muovono dalle varie aree d'impresa, all'esterno e all'interno [...], sia al concetto dell'integrazione dei vari strumenti di cui l'impresa fa uso, nei suoi processi di comunicazione, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, concentrare i messaggi, indirizzare in modo completo (appunto, integrato) i vari pubblici di riferimento. Integrazione anche come capacità di assemblare e calibrare i messaggi in funzione dei destinatari, differenziandoli nella declinazione salvaguardandone però l'univocità" (P.109, "Scuola, comunicazione e relazioni con il territorio", di Rolando, Fedriga e Galeazzo, 2005).

---

<sup>20</sup> È professore straordinario di marketing presso l'università Cattolica di Milano e professore ordinario di comunicazione presso l'università della Svizzera Italiana, la sua definizione è riportata nel libro "Scuola, comunicazione e relazioni con il territorio" di Rolando, Fedriga e Galeazzo, P.109, 2005.

Dedicherei un approfondimento alla **comunicazione d'immagine**, che si può ritenere attinente alla comunicazione promozionale; essa è un'altra forma che rientra nella comunicazione di mercato, quindi è utilizzata dalle imprese. Serve principalmente per affermare il proprio marchio, promuovere la propria immagine, che diventa quasi più importante della mera promozione dei prodotti. L'università potrebbe usufruire di questa modalità di comunicazione per suscitare consenso nei confronti del proprio operato. Però allo stesso tempo bisogna essere consapevoli del fatto che potrebbe verificarsi una discrepanza o contraddizione tra l'immagine proposta e l'operato effettivamente svolto dall'istituzione. Se le promesse fatte, le aspettative create negli utenti venissero disattese, questo comporterà sfiducia verso l'università, e quindi la comunicazione che inizialmente era stata pensata per creare consenso, alla fine rafforzerà l'immagine di inefficienza e di non affidabilità.

Quando un'università racconta di sé, di come lavora, dei percorsi che offre, in quel momento si sta autopromuovendo, ma nel frattempo fornisce anche le informazioni utili per chi volesse avere un atteggiamento critico nei suoi confronti. Quindi la comunicazione istituzionale più che assumere un carattere persuasivo, tipico della comunicazione di mercato, dovrebbe far prevalere la **dimensione informativa**.

Per quanto riguarda i **mezzi** di cui si serve la comunicazione universitaria, come si è potuto leggere in precedenza sono differenti a seconda dei contesti. È pur vero che la tecnologia si sta sviluppando sempre di più e sta rivoluzionando alcuni procedimenti come, per esempio, la presentazione della domanda di laurea che fino a qualche anno fa era solamente cartacea, invece adesso si può inviare il modulo all'indirizzo e-mail dell'ufficio che se ne occupa, o ancora fino a prima della pandemia era impensabile svolgere le lauree online, invece si è riusciti anche in quello. Però allo stesso tempo, come si è detto a proposito della comunicazione istituzionale non è opportuno utilizzare ancora questi mezzi innovativi in certi ambiti. Quindi, a parte per alcune eccezioni, è inevitabile parlare di **comunicazione digitale**, tutto ciò che comprende l'utilizzo di siti web, posta elettronica e *social network* è un nuovo approccio che consente all'università di comunicare diversamente, diffondere informazioni, fornire servizi, relazionarsi meglio con gli studenti, includendo anche coloro che hanno finito il loro percorso accademico. Diventa quindi una vera e propria attività, l'ufficio incaricato di gestire la presenza dell'ateneo sui social, dovrà redigere un *social media*

*plan*<sup>21</sup> come una comune azienda ed integrarlo nelle strategie comunicative dell'ateneo. Inoltre, l'università deve definire una *policy* per gestire le situazioni di crisi e i tempi di risposta agli utenti, realizzare un modello relazionale dinamico e trasparente e fornire feedback agli utenti con lo scopo di migliorare la qualità dei servizi e di dialogo. Infine, non bisogna dimenticare di attuare un'attività di **monitoraggio** e di **misurazione** per quanto riguarda l'impatto che hanno i social sulle relazioni tra studenti e università, questo lo si può vedere per esempio attraverso il numero di fan, i retweet, le visualizzazioni video.

Questo nuovo modo di fare comunicazione non permette all'ateneo solo di attrarre nuovi alunni e docenti, comunicare con le matricole o con il personale, ma anche creare delle relazioni con aziende e più in generale con il mercato del lavoro, migliorare l'immagine e il *brand* universitario, condurre ricerche e raccogliere fondi (il *fundraising*<sup>22</sup> sta diventando una modalità frequentemente utilizzata nelle università, sfortunatamente non ancora in tutte).

## 2.4 PIANO DI COMUNICAZIONE E CREAZIONE DEL MESSAGGIO COMUNICATIVO

Sicuramente la **pubblicità** è uno degli strumenti più efficaci della comunicazione istituzionale, però bisogna considerare sempre cosa si vuole comunicare ed è fondamentale affiancare questo strumento ad altre modalità di comunicazione. Prima di individuare lo strumento che fa al caso giusto, è bene definire un **piano di comunicazione**.

Il piano di comunicazione è un insieme di regole sviluppate intorno agli anni 80 da parte della SCR<sup>23</sup>, la società leader nel mercato italiano delle relazioni pubbliche. È un classico associare il piano di comunicazione al modello GOREL<sup>24</sup>, teorizzato da James Grunig, docente

---

<sup>21</sup> Cfr. P.15 di questa presente tesi.

<sup>22</sup> Cfr. P. 41 di questa presente tesi.

<sup>23</sup> Servizi Comunicazione Ricerca Associati.

<sup>24</sup> Governo delle Relazioni.

statunitense. Questo modello pone maggiore attenzione sull'ascolto, per indirizzare gli obiettivi dell'istituzione in base agli interessi e i valori degli stakeholder, costruendo con gli stessi un sistema di relazioni. È uno strumento che integra il ruolo strategico con quello operativo e quello manageriale. Il modello, come si vede nella figura 2.1, è composto da 10 fasi, di cui le prime 5 riguardano la **fase dell'ascolto** e le ultime 5 la **fase dell'intervento**.

## 2.2 IL MODELLO GOREL

11-24 Novembre 2020

Un modello per il piano della comunicazione

- Modello GOREL = Governo delle Relazioni / modello di James Grunig docente di relazioni pubbliche: importanza dell'ascolto prevalentemente tramite ricerca sociale e analisi dei soggetti influenti. L'ascolto permette di settare gli obiettivi dell'organizzazione in maniera tale da tener conto degli interessi e dei valori degli stakeholder principali.
- Il GOREL si articola in dieci fasi:
  1. Visioning (chi sono): definizione della visione e della missione strategica dell'organizzazione
  2. Stakeholder (per chi, con chi agisco): individuazione dei portatori di interessi principali
  3. Obiettivi perseguiti: identificazione degli obiettivi specifici dell'organizzazione, per cui vengono impiegate le risorse
  4. Variabili ambientali (dove mi muovo): variabili politiche, economiche, sociali e tecnologiche che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi (analisi PEST, analisi SWOT)
  5. Gli influenti (attraverso chi): identificazione dei soggetti ritenuti più direttamente influenti sull'organizzazione, i primi da convincere e che ci faranno da amplificatori sugli altri
  6. Messaggi chiave (cosa dico): per creare un cambiamento nelle opinioni e nei comportamenti dei destinatari
  7. Pre-test: simulazioni degli impatti dei messaggi
  8. Strategia operativa della comunicazione (come lo dico – codifica e con quali risorse): risorse disponibili (umane e finanziarie), modalità, canali, tempi e strumenti necessari per trasferire i messaggi chiave
  9. Trasferimento (tramite cosa): esecuzione del trasferimento del messaggio
  10. Monitoraggio e verifica (decodifica): verifica dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi di cambiamento nelle opinioni e nei comportamenti dei destinatari

a.merlo@unipa.it

Fonte: A. Merlo, 2020, Materiali didattici Master in management delle risorse artistico-culturali e territoriali, Accademia Santa Giulia.

Il GOREL si può applicare con due tipologie di strategie, una *pull* e una *push*. La prima consigliata in contesti istituzionali, la seconda in contesti di mercato.

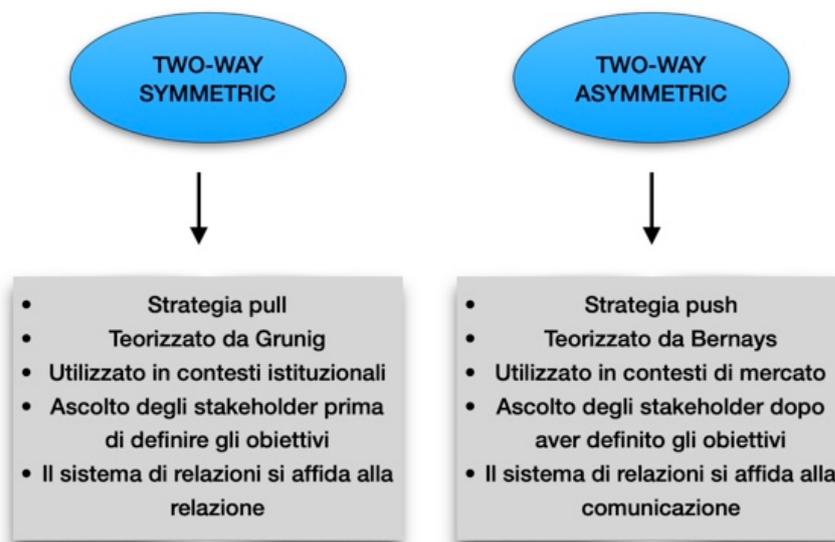
La strategia *push* riguarda il modello **“Two-way asymmetric”** di Bernays<sup>25</sup>, in cui la natura della comunicazione è *a due vie* ed è *asimmetrica*, in quanto gli effetti della comunicazione tra organizzazione e pubblico sono sbilanciati, a favore della prima. Il modello della

<sup>25</sup> È stato un pubblicitista e pubblicitario statunitense di origine austriaca. È considerato, uno dei padri delle moderne relazioni pubbliche, di cui, già nei primi anni del Novecento, teorizzò le principali regole fondanti.

comunicazione prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, con la presenza di un *feedback* per monitorarne i risultati. Si parla di persuasione scientifica, perché si cerca di far accettare al pubblico il punto di vista dell'organizzazione, dopo aver fatto una raccolta e un'analisi dei dati propri della metodologia della ricerca sociale. Questo modello si fonda più sulla comunicazione.

La strategia *pull* riguarda invece il modello **"Two-way symmetric"** di Grunig<sup>26</sup>, in cui la comunicazione è a *due vie* ed è *simmetrica*, non si parla più di emittente e ricevente, bensì di gruppi. Gli obiettivi da perseguire non sono solo quelli dell'organizzazione, ma anche del pubblico, il fine ultimo è la comprensione reciproca. Il relatore istituzionale è il mediatore e agisce ogni volta che il *management* ha la percezione che una sua decisione potrebbe avere degli effetti su altri soggetti oppure se questi ultimi possano influenzare l'organizzazione stessa. Questo modello si fonda sulla relazione più che sulla comunicazione, e i fattori che si devono coltivare per una buona relazione sono **fiducia** e **credibilità**. Nella figura 2.3 si possono notare le principali differenze.

### 2.3 GRUNIG VS BERNAYS



Fonte: elaborazione propria, 2021

<sup>26</sup> È un docente statunitense, noto per i suoi studi sulle relazioni pubbliche.

Tornando alla figura 2.1, vediamo nello specifico la **macrofase dell'ascolto**.

1. Il *visioning* consiste dell'identificazione delle finalità che stanno alla base dell'esistenza dell'organizzazione, quindi individuazione di:
  - Mission
  - Visione
  - Strategia
  - Valori guida
2. La ricognizione e l'ascolto degli stakeholder, questo può avvenire a tavolino analizzando i documenti da loro forniti, oppure attraverso interviste, sondaggi di opinione e *focus group*
3. L'identificazione degli obiettivi riguarda appunto capire per quali scopi verranno impiegate le risorse, nel caso del *two-way symmetric*, si terrà conto delle aspettative e delle esigenze degli stakeholder ascoltati
4. Analisi delle variabili ambientali, sociali, economiche, politiche, tecnologiche e psicologiche che possono influire sul raggiungimento degli obiettivi prefissati (attraverso per esempio l'analisi SWOT)
5. Identificare i soggetti ritenuti più influenti sull'organizzazione, che possono fare da amplificatore sugli altri

La **macrofase dell'intervento** prevede invece ulteriori 5 fasi:

1. Definizione dei messaggi chiave, che devono restare impressi nell'influente, essi devono essere credibili, familiari e devono adattarsi alla situazione e al contesto
2. Pre-test sulla notorietà e credibilità dei messaggi chiave, fatti su un campione rappresentativo, attraverso sondaggi e interviste
3. Strategia operativa, cioè definire le risorse disponibili, i tempi, i canali, gli strumenti, le modalità per trasferire i messaggi chiave agli influenti
4. Trasferimento dei messaggi agli influenti
5. Ascolto e rilevazione dei risultati, per comprendere se l'obiettivo è stato raggiunto

Dunque, un piano di comunicazione consente di:

- raggiungere specifici obiettivi strategici e di comunicazione in un periodo di tempo definito

- programmare e gestire le azioni di comunicazione
- raccordare gli interventi di tutte le aree della comunicazione
- incentivare relazioni multiple

Quando si redige un piano di comunicazione si attraversano **3 fasi fondamentali**:

1. Fase di pianificazione e redazione
2. Fase di implementazione e attuazione
3. Fase di controllo e valutazione delle attività

Rispettivamente la prima fase si divide a sua volta in fase di **progettazione strategica**, in cui si identificano gli obiettivi strategici e operativi, l'altra è la fase di **progettazione operativa**, in cui gli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi misurabili e quantificabili. La seconda fase riguarda la **traduzione del piano di comunicazione** da documento a risultato concreto, in questa circostanza si individua chi si fa carico di quali aspetti e il momento di realizzare le attività. L'ultima fase si occupa di **controllare** se le attività stanno avendo il risultato sperato o se si deve modificare qualcosa affinché si riesca comunque a raggiungere gli obiettivi prefissati. Infine, in seguito ad attività di **monitoraggio** si può valutare se il progetto abbia effettivamente raggiunto i risultati previsti.

Al giorno d'oggi, ogni università ha il proprio sito internet, attraverso il quale si presenta ai suoi papabili futuri studenti, ma comunica anche con quelli già presenti. Molti siti presentano la sezione "piano di comunicazione". Prima di andare a contestualizzare tutto ciò che si è detto precedentemente su questo tema, e quindi definire cos'è per un ateneo un piano di comunicazione, è necessaria una premessa: l'università a differenza di quello che succede nella comunicazione di mercato, non è una marca. Non deve vendere nulla, non deve persuadere, ma ha una grande necessità di comunicare. Inoltre, è fondamentale che ci sia coerenza tra la **comunicazione interna** ed **esterna**, entrambe devono fornire la stessa immagine dell'università.

Dunque, il **piano di comunicazione** è un documento di programmazione e uno strumento operativo. Contribuisce a diffondere e consolidare la cultura della trasparenza, gli indirizzi e le strategie dell'ateneo. Il piano è proposto agli organi di indirizzo e governo dell'università dall'area della comunicazione, che ne cura l'attuazione e il monitoraggio al fine di dar conto delle attività intraprese e anche quelle ancora da realizzare. Gli **obiettivi strategici**, a cui il

piano di comunicazione si ispira, sono definiti nel Piano Integrato Triennale e tengono conto delle politiche, dello sviluppo e del posizionamento dell'ateneo nel contesto locale, nazionale e internazionale. Nel piano di comunicazione si procede attraverso obiettivi operativi e azioni specifiche di divulgazione, promozione, valorizzazione e condivisione. Lo **scopo** è favorire una divulgazione coordinata dei programmi di sviluppo dell'università, promuovere organicamente le attività, i risultati e i servizi di ricerca, di didattica, di terza missione (altro tema sul quale si discute da anni, sarebbe a dire la missione imprenditoriale, sociale e culturale dell'università) e *public engagement*, cioè l'insieme delle attività senza scopo di lucro che hanno l'obiettivo di disseminare e valorizzare la missione scientifica e culturale dell'ateneo, dando visibilità alla ricerca ed ai suoi risultati. A tali obiettivi sono collegate azioni per migliorare le relazioni con i media, la qualità e l'incisività dell'informazione verso i diversi pubblici, e infine curare e promuovere più efficacemente l'**immagine** e i **prodotti** dell'ateneo.

In base a ciò che si è approfondito in precedenza sul piano di comunicazione, ecco qui di seguito le attività che dovrebbero essere previste da un piano di comunicazione redatto da un ateneo:

- Valutare le risorse disponibili e studio di fattibilità di iniziative specifiche
- Definizione del ruolo che l'università vuole assumere, tramite le attività di comunicazione, rispetto alle altre università
- Definire gli obiettivi che vorrebbe raggiungere
- Analizzare il pubblico a cui si riferisce, per delineare le modalità di segmentazione più adatte
- Definire il contenuto della documentazione
- Definire i tempi entro cui l'iniziativa deve essere svolta e conclusa
- Scegliere i mezzi più adeguati a diffondere il messaggio, definire anche l'aspetto economico e temporale
- Individuare delle modalità e tempistiche per misurare i risultati ottenuti

Quando invece ci si cimenta nella formulazione di un **messaggio comunicativo**, si devono tenere presente: credibilità, riconoscibilità, capacità informativa, capacità persuasiva, chiarezza e obiettività; in quanto un messaggio può essere travisato, mal interpretato a

seconda del destinatario, oppure può anche essere ignorato da chi non è interessato, o ricordato in parte.

Si parla di **credibilità**, in quanto il messaggio deve essere coerente con le capacità effettive dell'università; la **capacità informativa** indica la necessità che all'interno del messaggio si trovino tutte le informazioni utili; per **capacità persuasiva** si intende convincere il destinatario; per quanto riguarda la **chiarezza** invece è essenziale che un messaggio sia facilmente comprensibile e che abbia un lessico e concetti adatti al pubblico al quale è rivolto, è importante inoltre fornire un giusto numero di informazioni, affollare la mente dell'utente creerebbe soltanto confusione, quindi si prediligono messaggi brevi, immediati e di facile memorizzazione; infine l'**obiettività** riguarda la veridicità dei messaggi che l'università deve trasmettere e anche la loro capacità di tutelare l'interesse collettivo. Bisogna che le informazioni siano complete, puntuali e aggiornate.

Tutte le attività che si pensa di attuare devono essere programmate tenendo presente le reali **capacità** e il livello di **organizzazione** delle singole università, per evitare di progettare delle iniziative tecnicamente valide, ma che poi effettivamente non sono coerenti con i contenuti e le potenzialità offerte dall'istituzione.

Nelle scorse pagine si è parlato di un processo così preistorico, ma allo stesso tempo così efficace che è il **passaparola**. Questo strumento piuttosto informale e non guidato dall'istituzione non è sparito nel tempo, per il semplice fatto che dà fiducia ai cittadini, perché si basa sull'esperienza del singolo. Tuttavia, è uno strumento incontrollabile che alle volte può addirittura creare una percezione distorta delle informazioni.

Invece la pianificazione di una **campagna integrata** di comunicazione genera nell'università una presa di responsabilità maggiore nei confronti dei cittadini.

La **trasparenza**, in generale, risulta essere fondamentale per un'istituzione, e quindi anche per le nostre università. Queste ultime devono essere visibili, comunicare ciò che fanno, come lo fanno e i risultati raggiunti. La visibilità dall'esterno, come si è detto prima, consente l'assunzione di responsabilità del proprio operato, ma anche la possibilità di essere giudicati dai propri utenti. L'**accessibilità** agli atti può essere considerato un primo passo, ma non deve essere l'unico. Un'università orientata al servizio è colei che riesce a fare attività di autopromozione, ma anche attività di formazione e di ascolto dei cittadini.

## 2.5 GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE - IL SITO WEB

Gli **strumenti** che possono essere utilizzati per comunicare sono diversi, e ovviamente ogni istituto sceglie quelli più consoni secondo i propri obiettivi.

L'elenco<sup>27</sup> potrebbe essere così composto:

- Sito internet, permette aggiornamenti veloci e poco costosi
- Partecipazione ad eventi sul territorio
- Eventi organizzati autonomamente per farsi conoscere
- Dépliant, brochure
- Open day
- Passaparola
- Comunicazione con altre università del territorio e iniziative comuni
- Attivare un URP (come nelle pubbliche amministrazioni più generali) per la comunicazione con il proprio pubblico di riferimento

Si è detto che, il **sito web** è oramai lo strumento attraverso il quale avviene il primo incontro tra l'ateneo e il futuro studente, ha determinato il superamento dei limiti spaziali e temporali, ha abbattuto tutti quei vincoli dettati dalle distanze. Lo studente interessato magari attraverso il passaparola viene a conoscenza di quella determinata università e poi effettua le sue ricerche su internet, ed il primo rapporto che ha con l'istituzione è proprio attraverso il sito internet. Dunque, quest'ultimo tende ad avere una certa importanza ed un certo peso nell'attività comunicativa di un ateneo. Proprio per questo, per la piena fruibilità del sito è essenziale porre l'attenzione sul concetto di usabilità e accessibilità.

Per quanto riguarda l'**usabilità**, si fa riferimento alla presenza di un efficace sistema di navigazione che consenta l'orientamento all'interno del sito web, dove la grafica si sposi con la completezza dei contenuti e i bisogni informativi dell'utente sono soddisfatti. Un sito che carica lentamente, che è strutturato in maniera poco chiara o diventa quasi un'impresa

---

<sup>27</sup> P. 120, Scuola, comunicazione e relazioni con il territorio, Rolando, Fedriga e Galeazzo, 2005.

impossibile reperire delle semplici informazioni, sarà abbandonato velocemente e sarà consultato solo in casi estremi da utenti occasionali.

Invece per quanto riguarda l'**accessibilità**, un sito si ritiene accessibile quando è realizzato in modo da consentire la navigazione anche agli utenti portatori di disabilità che siano motorie, sensoriali o cognitive oppure anche da quelle persone che hanno strumenti con prestazioni limitate.

Un'ulteriore attenzione deve essere posta sulla **stesura** della **pagina web**, la quale deve essere essenziale e concisa, in quanto l'utente spesso ha una lettura più lenta rispetto a quando legge su carta, e quindi cerca di cogliere tra le righe le informazioni più utili, sovente saltando completamente parti di testo.

Secondo **Jacob Nielsen**<sup>28</sup> per una pagina web non serve scrivere più del 50% di quello che si sarebbe scritto su carta, il testo bisogna che sia scritto in modo che venga compreso anche solo con un primo sguardo, quindi utilizzando paragrafi brevi, sottotitoli, elenchi puntati e per finire usare l'ipertesto per distribuire gli argomenti di notevoli dimensioni su più pagine. Inoltre, le frasi che catturano un po' l'essenza del discorso dovrebbero essere evidenziate per esempio utilizzando il grassetto; lo stile espositivo come si è detto in precedenza deve essere diretto, scorrevole, prediligendo periodi brevi e un lessico di facile comprensione.

Per ribadire la relazione estremamente forte che viene ad instaurarsi tra l'università e il suo studente, bisogna evidenziare che sempre nel sito web, si trova la sezione dedicata agli **studenti laureati**. Infatti, l'ateneo mantiene i contatti con lo studente laureato riservandogli news, eventi, offerte di lavoro e contatti con altre aziende. Di fatto, uno degli obiettivi dell'istituzione è creare delle *community* composte da studenti ed ex studenti sui social network più adeguati, per mantenere vivi i rapporti.

---

<sup>28</sup> Una delle massime autorità in fatto di usabilità, ha scritto "Web Usability", Apogeo, Milano, 2000.

## 2.6 IL FUNDRAISING NELLE UNIVERSITÀ

Il *fundraising* è un'attività fondamentale per sostenere una giusta causa e per dare vita ad un qualsiasi progetto imprenditoriale. Tradotto in italiano vuol dire letteralmente “**raccolta di fondi**”, questa modalità può essere sfruttata in diversi ambiti: cultura, politica, beneficenza, startup, nel settore del cinema e del teatro, e anche nel contesto universitario. Dunque, si potrebbe identificare il *fundraising* come l'insieme di tutte quelle attività che un'organizzazione mette in atto per raccogliere fondi economici utili per raggiungere appunto determinati scopi.

Ovviamente c'è un soggetto preposto ad attuare le **strategie social** e di **marketing** che portano all'obiettivo finale, ed è il *fundraiser*. È colui che cerca donatori, archivia i dati, prepara le strategie di azione, amministra le attività e suggerisce programmi per la raccolta fondi.

Prima di partire con un'attività di *fundraising* e assicurarsi un buon successo, bisogna seguire degli step fondamentali. Innanzitutto, è essenziale definire la *vision* e la *mission*. La *vision* corrisponde all'ideologia e ai valori dell'organizzazione, la *mission* invece è lo scopo che si vuole raggiungere. Successivamente, si devono esplicitare gli **obiettivi** a cui si vuole arrivare e quali progetti bisogna intraprendere. Un passaggio non di poca importanza riguarda **l'analisi dei mercati**, cioè bisogna individuare i clienti a cui ci si deve rivolgere per richiedere i fondi, questi possono essere persone, enti, aziende, ecc.

Bisogna inoltre scegliere gli **strumenti** più adatti per fare la raccolta fondi. Questi possono essere:

- Direct e-mail, consiste nel mandare le richieste di fundraising a persone sconosciute o che conoscono l'organizzazione tramite la posta elettronica
- E-mail marketing, si sceglie il target di riferimento, lo si divide in categorie (donatori ricorrenti, nuovi iscritti, inattivi) e si sceglie la frequenza con la quale inviare le e-mail
- Telemarketing, lo si fa in un call center e si contattano i potenziali donatori per via telefonica

- Sponsorizzazioni, consistono nel collegare un evento con il nome di un'impresa o di un prodotto (sponsor) allo scopo di lucrare e raggiungere altri benefici dall'esecuzione dell'evento
- Campagne stampa, ci si riferisce alla pubblicità sui giornali, periodici, riviste attinenti al target scelto
- Eventi di raccolta fondi, è lo strumento più diffuso e si utilizzano questi eventi per farsi conoscere, acquisire contatti e fare fundraising

Come si è visto nelle pagine precedenti, la tecnologia ha introdotto diverse novità nei vari settori, e anche il *fundraising* si può effettuare online, tramite:

- social network (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram)
- mailing list
- newsletter
- siti e blog
- piattaforme crowdfunding.

È opportuno specificare qual è la **differenza tra fundraising e crowdfunding**, molto spesso confusi. Nel *fundraising* i donatori non abbandonano l'organizzazione non appena sostenuto il progetto, bensì i soggetti vengono fidelizzati e coinvolti per periodi più lunghi. Per il *fundraising* è importante la relazione che viene ad instaurarsi tra le persone, il donatore è al centro del progetto, si crea una relazione trasparente e leale tra lui e l'ente benefico, attraverso una rendicontazione sul lavoro svolto e ringraziamenti per l'impegno che si è avuto.

Invece, il *crowdfunding* è solo una delle modalità di cui può servirsi un *fundraiser* per raccogliere i fondi, tramite le piattaforme sul web apposite e utili a finanziare dei progetti. Quindi, questo metodo rappresenta solo una parte dell'intera raccolta fondi.

In seguito a queste nozioni generali sull'argomento, vediamo come il *fundraising* è utilizzato dall'università.

Nelle università oltreoceano le attività di *fundraising* sono molto ben radicate ormai, gli atenei sono i principali attori sia dal punto di vista della quantità e della qualità delle azioni di raccolta fondi e anche per l'entità dei fondi. L'Italia è ancora un po' indietro sotto questo

aspetto, i ricavi dal 5 per mille non sono abbastanza e non c'è neanche tra gli alunni quella “cultura” di svolgere con regolarità azioni di raccolta fondi, caratteristica frequente negli studenti universitari stranieri, inoltre pochi investitori privati scelgono di sostenere progetti di ricerca scientifica e tecnologica.

Le fondazioni, associazioni, enti e privati cittadini che scelgono di **supportare il progresso** sociale, economico e culturale possono sostenere l'università attraverso l'erogazione di borse di studio e premi di merito per studenti meritevoli, tramite donazioni libere a favore di percorsi didattici esistenti o per l'istituzione di nuovi corsi, per i programmi specifici di ricerca e il personale accademico che vi si dedica, per concorrere al miglioramento dei servizi e delle strutture dell'ateneo e contribuire ad un continuo sviluppo tecnologico della didattica e all'evoluzione dei programmi di mobilità internazionale.

Le **donazioni** possono essere liberali non finalizzate o finalizzate a specifiche campagne, inoltre la legge riconosce delle agevolazioni per chi effettua donazioni in favore dell'università. Per esempio, per le persone fisiche le donazioni in denaro sono totalmente deducibili dal reddito complessivo<sup>29</sup>, per le imprese il margine di deducibilità concesso dal legislatore è modulato in base alle caratteristiche dell'ente destinatario delle liberalità o delle attività da questo svolte. Le erogazioni liberali sono deducibili nel limite del 2% del reddito di impresa<sup>30</sup> se finalizzate all'istituzione e a progetti sociali, mentre sono totalmente deducibili dal reddito, se finalizzate al sostegno della ricerca<sup>31</sup>.

Tra l'altro ci sono alcune università che oltre ad usufruire di questo strumento, hanno istituito proprio dei **corsi e master** sul fundraising, per specializzare le persone e renderle competenti in questo ambito, che ci si auspica possa crescere sempre di più in futuro.

---

<sup>29</sup> Cfr. Art. 10, comma 1, lettera I-quater del DPR 917/1986 (TUIR).

<sup>30</sup> Cfr. Art. 100, comma 2, lettera a) del DPR 917/1986 RM del 17 ottobre 2008, n. 386/E.

<sup>31</sup> Cfr. Art. 1, comma 353 della Legge Finanziaria 2006.

## 2.7 L'UNIVERSITÀ DI OXFORD VS L'UNIVERSITÀ DI TRIESTE

Gli atenei inglesi e americani hanno l'obiettivo di creare e mantenere nel tempo un forte *engagement* tra studenti e università, e quindi i *social network* si inseriscono facilmente nelle **strategie comunicative** delle università. Infatti, i vari profili che può avere un'istituzione sulle diverse piattaforme sono gestiti in modo strutturato e professionale da persone specializzate e formate per la gestione dei social. L'uso dei social è di tipo **bidirezionale**, questa è proprio la modalità che cercano di attuare tutti gli atenei, in quanto si cerca di attivare un dialogo innovativo e personalizzato con il pubblico di riferimento. La strategia sui social media fa leva appunto sull'*engagement*, sul senso di appartenenza all'università e sul fatto di rispondere tempestivamente agli utenti.

L'obiettivo di questo paragrafo è illustrare le differenze a proposito della gestione, della strategia e della performance comunicativa adottate da un ateneo inglese e da uno italiano. Rispettivamente saranno l'università di **Oxford** e l'università di **Trieste**. La scelta di confrontare proprio questi due atenei deriva dal fatto che l'università di Oxford è tra le più rinomate, insieme per esempio a quella di Cambridge, invece dall'altra parte la scelta ricade sull'università di Trieste, in quanto è risultata tra le migliori università d'Italia, in seguito alla valutazione fatta da ANVUR<sup>32</sup> nelle ultime settimane di Marzo 2021.

### 2.7.1 L'UNIVERSITÀ DI OXFORD

L'Università di Oxford<sup>33</sup> punta a migliorare l'interazione con il pubblico fornendo risposte esaurienti e in maniera tempestiva, attraverso la pubblicazione di **sondaggi** o di **questionari** e invitando i *followers* a condividere sotto i post le proprie storie ed opinioni. In questo

---

<sup>32</sup> AGENZIA NAZIONALE DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E DELLA RICERCA.

<sup>33</sup> Per questa analisi sono stati consultati il sito web ufficiale dell'Università di Oxford e i rispettivi profili social.

modo cerca sempre di lavorare sull'inclusione dei suoi alunni, e nonostante cerchi di utilizzare una **comunicazione** più "leggera" ed assumere un atteggiamento quasi più vicino allo studente, non perde la figura prestigiosa e autoritaria che la contraddistingue da sempre.

L'Università come contenuti da pubblicare sia sul **sito web** che sui **social** predilige la promozione di lavori, articoli e materiali prodotti da studenti, figure esterne e altri dipartimenti. Ovviamente per non essere discontinui nell'aggiornamento e nella pubblicazione dei contenuti, il tutto è ben programmato e coordinato. Inoltre, Oxford tende ad autopromuoversi soprattutto nei periodi di open day, domande di ammissione e delle *application*.

Sul sito internet dell'Università di Oxford è presente una sezione denominata "*Public Affairs Directorate*" (PAD), è responsabile dello sviluppo della comprensione pubblica dell'Università e della promozione di una comunicazione interna efficace. All'interno di quest'ultima si trovano degli spazi dedicati ai *social media*, alla *communication strategy*, al *branding* e tanto altro.

Nella sezione *social media* alla voce "*pad advice*" l'Ateneo ci tiene ad inserire "5 cose da ricordare" quando si è presenti sui social media, e sono:

- "*Find your voice*", cioè individuare con chi si sta parlando, qual è la voce dell'organizzazione, cosa sta cercando di realizzare. Inoltre, se sono diverse le persone che lavorano al contenuto, è essenziale che scrivano seguendo una voce comune
- "*Be flexible*", ovvero bisogna trovare un equilibrio tra il messaggio di Oxford e la condivisione di contenuti che si sa essere popolari tra il pubblico dell'università
- "*Listen and learn*", quindi ascoltare attentamente, guardare e imparare dal pubblico
- "*Content (and timing) is everything*", bisogna considerare i social media come un mero strumento per raggiungere un fine, quindi è più importante raccontare una grande storia che riesca a coinvolgere il pubblico, piuttosto che lo strumento in sé
- "*Remember (and review) your objectives*", bisogna tenere a mente la posizione istituzionale e cercare una strategia per condividere in modo creativo, unico e

innovativo qualcosa sull'Università di Oxford e le storie che hanno maggiore impatto. Inoltre, gli obiettivi devono essere smart e facilmente misurabili

In seguito, si trovano tutte le referenze di chi lavora negli uffici delle campagne e della comunicazione digitale. E poi si arriva ad una voce molto interessante per questo approfondimento che è la **social media strategy**, uno strumento che permette all'ateneo di capire cosa fare, come farlo e quando farlo.

Secondo l'Università di Oxford seguendo **7 steps** fondamentali, ognuno può avere la propria *social media strategy*. Vediamoli qui di seguito:

1. Identificare la **target audience**, senza perdersi troppo nei dettagli, magari utilizzando una semplice ricerca demografica
2. Definire il **messaggio**, prima di creare il messaggio bisogna sapere di cosa si preoccupa e si interessa il pubblico, come utilizzare i social media per risolvere i loro problemi e aggiungere valore alla loro esperienza
3. Individuare gli **obiettivi**, questi possono essere qualsiasi cosa, un esempio può essere convincere più persone a partecipare ad un evento, tutto dipende da come si usano i social media e il sito web per interagire con il pubblico. È utile chiedersi "perché sto utilizzando un social media?", "cosa spero di ottenere?"
4. Fare un **brain-storming delle offerte**. Creare, aggiungere e condividere valore può far spiccare un'organizzazione rispetto ad un'altra sui social. È importante comprendere quali contenuti possano intrattenere il pubblico, quali possano far raggiungere gli obiettivi dell'ateneo.
5. Definire un **budget** da dedicare ai social media, in termini di tempo, denaro e personale
6. Impostare **limiti e parametri di riferimento**, non si può fare tutto, quindi non bisogna sprecare il tempo a provarci, bisogna iniziare con la strategia in pochi spazi social per poi espandersi; decidendo quali piattaforme utilizzare, quanto spesso pubblicare, quando realizzare i contenuti e come misurare il successo
7. Applicare, attendere e testare/modificare, bisogna applicare la strategia e vedere che risultati porta in un paio di mesi, se non fossero quelli sperati si potrebbe intervenire ed eventualmente modificare

Dunque, è importante scegliere una o due piattaforme, un messaggio primario e un mezzo di comunicazione primario. Essere coerenti è essenziale per trasmettere autorità e creare fiducia.

Se si decide di intraprendere un percorso attraverso i *social media*, bisogna adattarsi a quel mondo e quindi essere gentili, rispondere alle persone, aiutarle e avere conversazioni con loro, dare credito e non produrre spam.

Il **tono di voce** nella comunicazione digitale deve adattarsi al *branding* universitario e ai valori che si vogliono trasmettere ai propri lettori. Tuttavia, ogni canale di comunicazione digitale che si sceglie di utilizzare avrà diversi lettori e un focus molto diverso; pertanto, il tono di voce utilizzato deve essere adattato di conseguenza. Bisogna prediligere la condivisione di foto, audio, video, articoli. È importante cercare di convincere la gente ad ascoltare l'istituzione e poi accertarsi che si fidino della sua competenza. Si richiede di rispettare le leggi di copyright, dare sempre l'accreditamento e il collegamento alle fonti dell'università. Astenersi dal trasmettere questioni e argomenti privati. Riconoscere e correggere gli errori prontamente. Infine, bisogna ricordarsi che ci si rivolge ad un gruppo, quindi è funzionale utilizzare una "*communal voice*" che si adatti ai diversi *background* dei membri che vanno a costituire il pubblico.

Una volta impostata la strategia è fondamentale la fase di **analisi dei risultati**. L'Università di Oxford propone due metodologie, che devono essere utilizzate insieme se si vuole avere un programma di misurazione più efficace, queste sono "**Ongoing Analytics**" e "**Campaign-Focused Metrics**". Rispettivamente la prima effettua un monitoraggio continuo, che tiene conto dell'attività nel tempo, la seconda invece è un'analisi di campagne o eventi che hanno un inizio e una fine, serve per comprendere l'impatto che hanno le iniziative di marketing. Prima di andare alla misurazione vera e propria, bisogna individuare i "*social goals*", quindi essere consapevoli di cosa si cerca di ottenere con l'uso di questi *social channels*, l'università deve pensare cosa voglia che la sua *audience* faccia con i suoi contenuti. Successivamente si procede con la **creazione di metriche** per misurare gli obiettivi, per esempio se si vuole misurare l'*engagement*, si utilizzerà una metrica che si focalizzerà sui *retweet*, i commenti, quante persone partecipano, quanto spesso, ecc. Dopodiché si passa alla misurazione vera e propria, spesso i *social media* forniscono una qualche forma di analisi, oppure in altri casi sarà utile utilizzare strumenti di terze parti. La penultima fase del processo di misurazione

riguarda la **segnalazione dei risultati raggiunti**, per realizzare un *benchmark*, da usare come riferimento per le misurazioni future, ed è altrettanto importante condividere i risultati con gli *stakeholder*. L'ultima fase riguarda la **revisione** attenta del **programma** di misurazione, controllare se manca qualcosa, se c'è qualcosa di superfluo, e nel caso aggiustare, migliorare e fare cambiamenti.

Nella sezione "PAD" una parte è riservata anche alla **strategia comunicativa** più in generale. Nuovamente l'Università di Oxford cerca di fornire delle linee guida per realizzare una comunicazione efficace. Sottolinea il concetto che il tempo speso nella pianificazione è tempo ben speso, in quanto quando si deve consegnare un lavoro e si è sottopressione, se non si hanno gli obiettivi chiari si rischia di fallire, quindi vien da sé che per prima cosa bisogna **fissare un obiettivo** per il proprio progetto. La particolarità di questi **obiettivi** è che devono essere **smart**, quindi specifici, misurabili, realizzabili e realistici. Inoltre, è importante la fase di **scelta dell'audience** giusta a cui rivolgersi per raggiungere i propri obiettivi e che soprattutto sia interessata se questi ultimi vengono raggiunti o meno. È fondamentale tener conto oltre dall'**audience** esterna, anche di quella **interna** composta da docenti, personale e studenti. Affinché il pubblico faccia e pensi un po' quello che l'università vorrebbe, è bene creare un **messaggio chiaro e adatto** ad ogni tipo di pubblico per evitare messaggi contraddittori. Sempre in base al pubblico, se per esempio è più localizzato e piccolo anziché usare il web si potrebbero usare dei semplici volantini per un evento, comunque è utile mixare i vari strumenti di comunicazione, come si è detto più volte in precedenza. Inoltre, se si pianifica prima si può fare un'offerta per i fondi e per il tempo della gente che svolge un determinato lavoro. **Calendarizzare le attività** può essere utile per identificare ciò che deve essere fatto e quando. Infine, è utile capire come **dimostrare il proprio successo** e dimostrare che gli stakeholder sono soddisfatti è sicuramente un valore aggiunto.

L'ultimo tema che vorrei affrontare è quello del **branding**, dato che anche per questo è riservata una sezione all'interno del "*Public Affairs*", ciò potrebbe indicare che l'Ateneo inglese rispetto a quello italiano (come si vedrà in seguito), attribuisca maggiore importanza a questi temi, riservandogli appunto degli appositi spazi sul sito web. Uno dei motivi che mi ha portato a scegliere proprio l'Università di Oxford per questo confronto è perché è una delle principali università in tutto il mondo e anche una delle più antiche. La sua **longevità** e **reputazione** la deve al suo impegno nell'eccellere in tutti gli insegnamenti, nel cercare di

condividere le sue ricerche e le sue risorse accademiche e culturali per arricchire la comunità. La prerogativa dell'Università rimane quella di **innovarsi** perché, come si è detto più volte, il contesto si è fatto sempre più competitivo, però rimanendo coerente in modo da trasmettere al pubblico sempre in modo chiaro l'identità dell'istituzione e cosa rappresenta. La **coerenza** è fondamentale per garantire il riconoscimento immediato del *brand* da parte di un pubblico sempre più variegato. **L'identità visiva** è la rappresentazione grafica di chi è l'università e di cosa rappresenta, quindi è uno strumento essenziale che permette di promuovere l'immagine dell'istituzione. Il pubblico riesce a riconoscere l'Università di Oxford perché quest'ultima cerca di trasmettere **messaggi visivi e verbali** coerenti e chiari. Un altro elemento che aiuta molto nel riconoscimento è sicuramente il **logo Oxford**, ha una forma quadrangolare e contiene il nome dell'università con lo stemma "cresta cinturata" e il suo colore blu, che è denominato "**il blu Oxford**", poi tutto ciò può essere enfatizzato con un linguaggio potente e un design dinamico.

## 2.7.2 L'UNIVERSITÀ DI TRIESTE

Porrei adesso maggiore attenzione sull'approfondimento a proposito dell'Università di Trieste<sup>34</sup>, in quanto è una realtà molto più vicina essendo un ateneo italiano e sicuramente sarà utile per evidenziare le differenze con la successiva analisi che sarà effettuata sull'Ateneo valdostano<sup>35</sup>.

Analizzando il sito web dell'Università di Trieste, si può notare che la **strategia di comunicazione** adottata per i social media non è visibile direttamente sul sito, cioè nei vari menu a tendina non risulta una sezione che si riferisca esplicitamente alla gestione dei social media. Però digitando banalmente nella barra di ricerca sempre sul sito, saltano fuori due documenti a proposito della SMP<sup>36</sup> esterna e interna.

---

<sup>34</sup> Per questa analisi sono stati consultati il sito web ufficiale dell'Università di Trieste e i rispettivi profili social.

<sup>35</sup> Cfr. Capitolo 3 del presente documento.

<sup>36</sup> Social Media Policy.

Per quanto riguarda i **social network** che compaiono sulla parte in alto a destra del sito sono: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube e Instagram, ovvero quelli più comuni utilizzati anche dalla stessa Università di Oxford, ma in più c'è anche iTunes U piuttosto innovativa come scelta. L'Università fornisce l'accesso, su iTunes U, a diversi video digitali, tramite l'iTunes Store, che è un popolare portale online di Apple, per la fruizione di musica, video e podcast. Il progetto iTunes U prevede un sito pubblico che include i video istituzionali dell'Ateneo, relativi ad eventi vari di vita accademica, convegni, lezioni, seminari, ecc. Quindi se finora iTunes ha permesso ai suoi "clienti" di organizzare e riprodurre la propria musica preferita, adesso consente anche di aggiungere alla propria libreria di iTunes i video istituzionali dell'Ateneo. Con riguardo alla pubblicazione sugli altri social, l'Università tende perlopiù a postare **contenuti** già disponibili sul sito web, quindi raramente vengono creati appositamente per altri canali. I temi riguardano le immatricolazioni, la promozione di eventi all'interno dell'ateneo e l'attualità. Sono un po' oscurati, invece, i contenuti riguardanti i risultati di ricerca, i progetti, i successi degli alunni e i temi più leggeri e divertenti.

Di seguito riporterò i principi fondamentali scritti nella *social media policy*<sup>37</sup> interna ed esterna dell'Università di Trieste.

La **SMP interna** prevede regole e procedure per:

- l'utilizzo e la gestione degli account istituzionali
- l'apertura, l'utilizzo e la gestione degli account ufficiali
- la chiusura degli account non autorizzati

Gli **obiettivi strategici** da poter raggiungere anche grazie alla *social media policy* sono:

1. ottimizzare l'efficacia della promozione sui social
2. proteggere l'ente da possibili rischi di comunicazione e d'immagine
3. difendere e tutelare il personale dell'ateneo

Gestire degli account social ha i suoi vantaggi, ma anche delle **criticità** come le seguenti:

- difficoltà nel definire chiaramente ruoli e responsabilità

---

<sup>37</sup> Per affrontare questo tema si è fatto fede ai documenti emessi dall'Università di Trieste, i link saranno riportati nella parte riservata alla sitografia di questo documento.

- tempestività richiesta per la gestione ottimale delle risposte e compatibilità con orari di lavoro e altre scadenze degli uffici
- difficoltà nel mantenere le aspettative del target
- il mondo universitario composto da: ricerca, didattica e terza missione è complesso, pertanto l'attenzione alla precisione dei contenuti pubblicati deve essere altissima
- necessità di conoscere approfonditamente la linea politica della governance su determinati argomenti, in modo da rispondere in maniera adeguata
- gestione delle situazioni di crisi

L'Università di Trieste presenta un **SMT**<sup>38</sup> con a capo un **SMM**<sup>39</sup> e gli altri membri sono competenti professionalmente nel campo della comunicazione e delle tecnologie digitali. Questo team si occupa di raccogliere, elaborare e diffondere informazioni riguardanti l'attività di ricerca, didattica e di terza missione, tutto ciò in maniera programmata e coordinata.

Per pubblicare i vari **contenuti sugli account istituzionali** si devono seguire i seguenti step:

1. la creazione della *Social Media Strategy*, coerente con il piano strategico dell'ateneo
2. la progettazione delle uscite con il piano editoriale, a cadenza settimanale, inviato dal SMM al Rettore, collaboratori del Rettore e responsabili di uffici che hanno una forte interazione con il pubblico
3. la creazione e la pubblicazione dei post, tweet, messaggi, foto previsti dal piano editoriale
4. l'interazione con i follower e gli stakeholder

La creazione del **piano editoriale** è fondamentale. In quel contesto vengono definiti gli argomenti, la fascia oraria in cui pubblicare e su quali social, gli autori, i tag quindi quelle parole precedute dall'hashtag (#) che riescono a raggiungere un maggior numero di utenti, e infine ovviamente il target a cui ci si rivolge (potrebbero essere per esempio gli studenti o i futuri studenti).

---

<sup>38</sup> Social Media Team.

<sup>39</sup> Social Media Manager.

Nei paragrafi precedenti si è parlato di **accessibilità**<sup>40</sup>, quindi i contenuti devono essere perlopiù multimediali e inoltre bisogna inserire dove sono presenti foto delle didascalie testuali e per i video una sintesi descrittiva.

Per quanto riguarda l'**interazione con gli utenti**, vengono appunto gestite dal team e nel caso di feedback piuttosto negativi si ringrazia l'utente e si riferisce l'informazione a chi di dovere, in modo da mettere in atto attività per migliorarsi. La situazione è diversa nel caso in cui i commenti siano di tipo offensivo, razzista, sessista, diffamatorio, ecc. In quel caso il commento verrà eliminato e l'utente bloccato, se non addirittura segnalato all'autorità competente.

Anche l'**identità visiva** ricopre un ruolo importante, in quanto il logo o l'immagine che riporta l'account deve essere riconducibile all'ateneo di appartenenza, in questo caso quello triestino.

La *policy interna* prevede anche la gestione di eventuali **crisi** o **emergenze**, e i comportamenti attuati per contrastare queste situazioni critiche devono essere condivisi da tutti i soggetti che sono coinvolti nella gestione della comunicazione. Nel momento in cui un contenuto negativo di un utente viene ripreso da un media o da un account noto, amplificandone in questo modo la portata, si devono seguire degli step per contenere il problema:

1. Contattare l'autore
2. Gestire la relazione
3. Trasformare in positive le situazioni negative, attraverso azioni di co-marketing, la pubblicazione di nuovi post, ecc.
4. Valutare la possibilità di chiudere la conversazione.

Nel caso in cui il contenuto negativo di un utente venga ripreso da più persone e che quindi la procedura di crisi debba essere rinforzata, bisogna:

1. Segnalare il caso ai vertici dell'ateneo, al Rettore, all'ufficio comunicazione
2. Pubblicare tempestivamente la risposta concordata con i vertici dell'ateneo, corredata da informazioni e dati, su tutti i canali ufficiali

---

<sup>40</sup> Cfr. P. 38-39 del presente documento.

3. Chiudere le “voci dell’istituzione”, cioè nessun dipendente può commentare il fatto in qualsiasi social (comprese chat pubbliche o di gruppo)
4. Monitorare e raccogliere i *feedback*
5. Individuare eventuali *feedback* positivi o “a difesa”, fornendo ai “difensori” fonti positive sulla vicenda

Adesso illustrerò brevemente ciò che invece l'Università di Trieste intende come **SMP esterna**.

L'Università di Trieste utilizza i social principalmente per:

- informare sulle attività e il funzionamento dell’ateneo
- favorire l'accesso ai servizi
- far conoscere i risultati della ricerca scientifica
- comunicare iniziative di divulgazione e ricerca ed eventi in cui è coinvolta l’università
- raccogliere commenti, segnalazioni, domande, critiche e suggerimenti

L’Ateneo può avviare determinate **campagne social** per ascoltare la voce dei propri follower e creare con loro dei contenuti. Può valorizzare **informazioni** e **contenuti raccolti dagli utenti**, nel rispetto della normativa sul diritto d’autore e previa richiesta al proprietario del contenuto. Può condividere **contenuti** e **messaggi di terze parti**, se ritenuti di pubblico interesse e utilità. Infine, gli eventuali **spazi pubblicitari** posti a margine dei contenuti nelle pagine dei *social network* non sono sotto il controllo dell’università, ma gestiti in autonomia dai *social network*. Nella figura 2.4 si possono visualizzare i maggiori temi di confronto tra le due università.

## 2.4 CONFRONTO TRA L'UNIVERSITÀ DI TRIESTE E L'UNIVERSITÀ DI OXFORD

UNIVERSITÀ DI TRIESTE	UNIVERSITÀ DI OXFORD
Presente su: Facebook, Twitter, You tube, Instagram + piattaforma iTunes U	Presente su: Facebook, Twitter, You tube, Instagram
Sul sito web non è presente la sezione " social media"	Sul sito web è presente la sezione "Public Affairs Directorate" (PAD)
Informazioni su Social Media Policy interna ed esterna	Informazioni su: - social media strategy - communication strategy - branding
Documento che parla della gestione di eventuali crisi	Tema sulla gestione di eventuali crisi non affrontato
Non è indicato un metodo di misurazione dei risultati	Sono indicate due metodologie per la misurazione dei risultati: "Ongoing Analytics" e "Campaign-Focused Metrics"
Tema dell'identità visiva poco approfondito	Tema dell'identità visiva più approfondito + "blue Oxford"
Sui social e sul sito web pubblicazioni a proposito di: - Immatricolazioni - Eventi interni ed esterni all'ateneo - Attualità	Sui social e sul sito web promozione di lavori, materiali e articoli di alunni, dipartimenti e figure esterne

Fonte: elaborazione propria, 2021

## 2.8 INNOVATIVITÀ NELLA COMUNICAZIONE UNIVERSITARIA - IL CASO DELL'UNIVERSITÀ DI TRENTO

Questo paragrafo ha l'obiettivo di farvi comprendere come oramai le università cercano di trovare sempre più innovatività nell'ambito della comunicazione, anche distaccandosi dal mondo puramente accademico. Questa volta è il caso dell'Università di Trento che ha intrapreso una collaborazione con **HYPE Sports Innovation**, che le ha permesso di instaurare relazioni con partner importanti come **Swiss Timing** and **Eurovision Sport**. Nel 2026 in

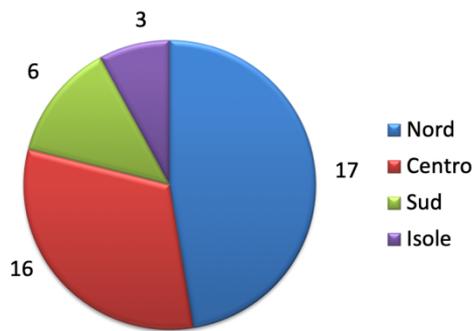
Trentino si svolgeranno alcune competizioni dei giochi olimpici invernali, l'Hackathon permette di far vedere il coinvolgimento e l'entusiasmo con cui l'Università attende questo evento. L' **Hackathon** consiste in 36 ore in cui squadre composte da studenti, laureandi, startupper, soprattutto quelli che frequentano i dipartimenti di ingegneria e scienza dell'informazione e anche di ingegneria industriale, cercheranno di sviluppare una soluzione informatica che a partire dai dati raccolti da un dispositivo attaccato allo scarpone da sci dell'atleta, riesca a far aumentare la partecipazione del pubblico televisivo attorno alla gara. Le nuove tecnologie informatiche hanno l'obiettivo di permettere che i fan di questo sport vengano informati sui dietro le quinte tecnici e sui dettagli che concorrono a determinare la performance degli atleti. La necessità di studiare qualcosa che permetta ai tifosi di partecipare anche a distanza e di interagire tra di loro, nasce dal momento di difficoltà che tutto il mondo ha affrontato a causa della pandemia di COVID-19; le restrizioni per il contenimento di questo grande disagio hanno investito tutti i settori, ma soprattutto il settore degli sport invernali. La squadra vincitrice avrà l'opportunità di assistere al dietro le quinte di un evento sportivo importante. Tutto questo impegno da parte dell'Università di Trento è dovuto perché è anche un'occasione per apportare **maggiore visibilità alla ricerca** dell'università stessa.

## **2.9 IX RICERCA AICUN – LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE**

Per mostrarvi che tutto ciò di cui si è parlato precedentemente non è solo mera letteratura, porto alla vostra conoscenza dei dati che riguardano la **IX ricerca AICUN**, che si occupa appunto del monitoraggio dello stato della comunicazione degli atenei italiani. I dati risalgono al 2017, e la ricerca è stata presentata in occasione del Forum Aicun Roma, il 15-16 marzo 2018.

Lo **strumento** utilizzato per la ricerca è stato la somministrazione online di un questionario, rivolto ad 80 atenei italiani e di questi ha partecipato poco più della metà, per l'esattezza 42 di quelli medi e grandi. Come si può vedere dalla figura 2.5 la maggiore partecipazione proviene da atenei situati al nord e al centro.

## 2.5 DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI ATENEI PARTECIPANTI



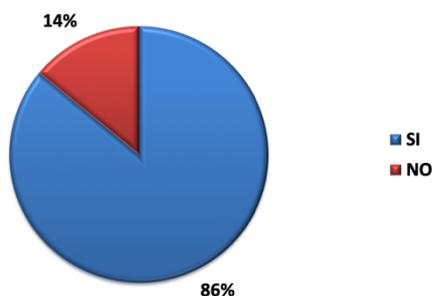
Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

Il questionario è diviso in tre aree di studio:

- Censimento delle strutture di comunicazione e dei comunicatori
- Pianificazione delle attività di comunicazione e informazione
- Strumenti delle attività di comunicazione e informazione

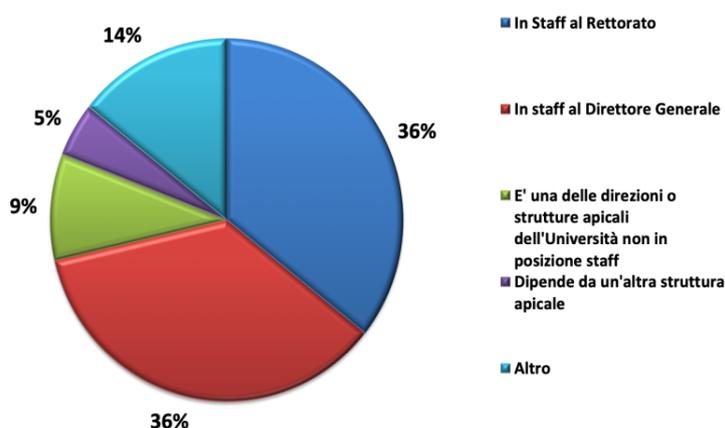
Per quanto riguarda le **strutture**, si è chiesto se esistesse una struttura centralizzata di coordinamento della comunicazione e come si può notare dalla figura 2.6 la maggior parte degli atenei ne è in possesso. Invece la figura 2.7 mostra la **posizione organizzativa**, e come si può notare il **72%** degli atenei si divide perfettamente tra la posizione organizzativa in staff al Rettorato e in staff al Direttore Generale.

## 2.6 STRUTTURA CENTRALIZZATA DI COORDINAMENTO DELLA COMUNICAZIONE



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

## 2.7 POSIZIONE ORGANIZZATIVA

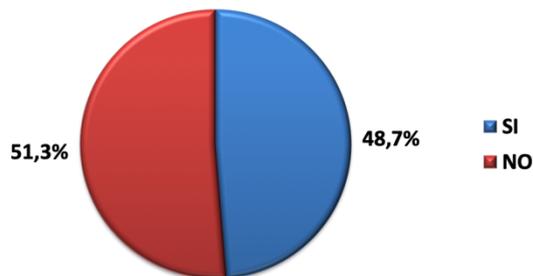


Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

Si è indagato anche sulla **preparazione professionale** del responsabile e dei dipendenti che lavorano in questo ambito. Per quanto riguarda il titolo di studio la maggior parte detiene una laurea o ha fatto master e corsi di specializzazione. Per quanto riguarda le attività di formazione previste dalla **Legge 150/2000** e dal **D.P.R. 422/2001** per il personale che per l'appunto lavora nell'ambito della comunicazione e informazione delle PA, purtroppo la figura 2.8 mostra che il **51,3 %** non ha frequentato nessuna di queste attività. Ancora più scoraggiante è il dato del **94,4 %**, come si può vedere nella figura 2.9, che riguarda tutti quei responsabili che non hanno frequentato corsi previsti dalla **Legge 4/2013** per il riconoscimento del ruolo di comunicatore pubblico. Dall'altra parte si può tirare un sospiro di sollievo, in quanto la figura 2.10 ci mostra che negli ultimi 10 anni, comunque, l'**89,2%** ha

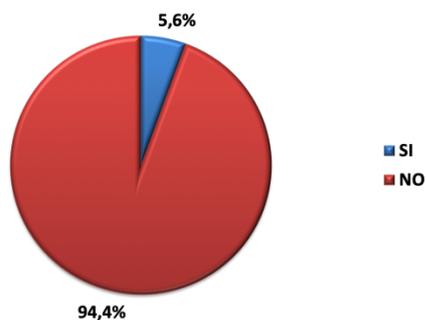
frequentato corsi di aggiornamento professionale. Per quanto riguarda il numero del personale va da un minimo di **1 persona** ad un massimo di **37 persone**, ovviamente dipende da quanto è grande e articolato l'ateneo.

## 2.8 PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITÀ PREVISTE DALLA LEGGE 150/2000



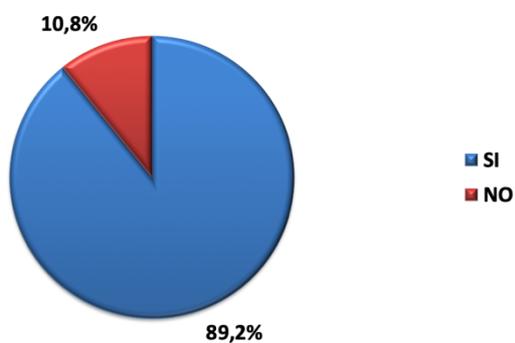
Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

## 2.9 PARTECIPAZIONE AI CORSI PER IL RICONOSCIMENTO DI COMUNICATORE PUBBLICO



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

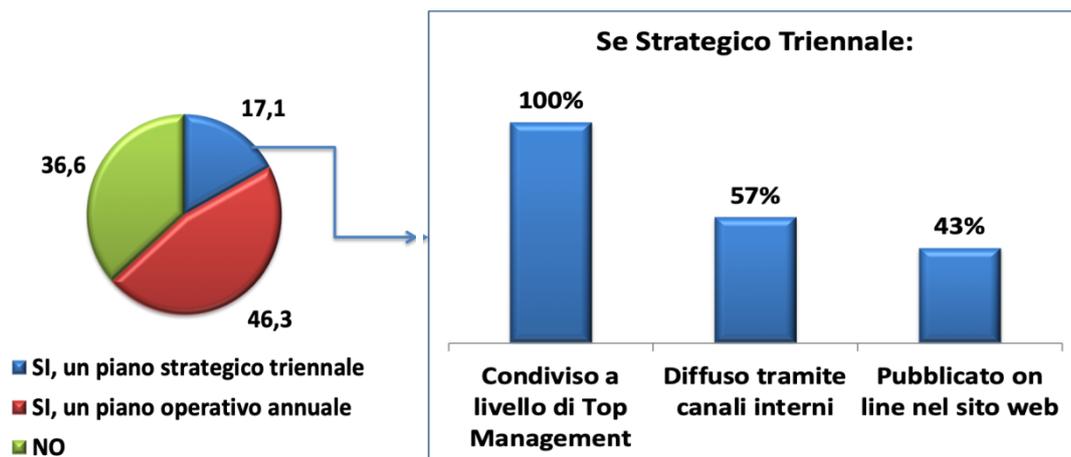
## 2.10 PARTECIPAZIONE AI CORSI DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

Inoltre, è interessante avere anche una visione quantitativa per quanto riguarda l'adozione del **piano di comunicazione**, in precedenza si è spiegato cos'è, adesso vediamo in quanti atenei italiani lo adottano. Come ci mostra la figura 2.11, il **46,3%** degli atenei adotta un piano di comunicazione operativo annuale. Il **17,1%** adotta un piano strategico triennale che viene per la maggiore condiviso a livello di Top Management. Purtroppo, il ben il **36,6%** non adotta un piano di comunicazione, un dato piuttosto poco rassicurante.

## 2.11 ADOZIONE PIANO DI COMUNICAZIONE



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

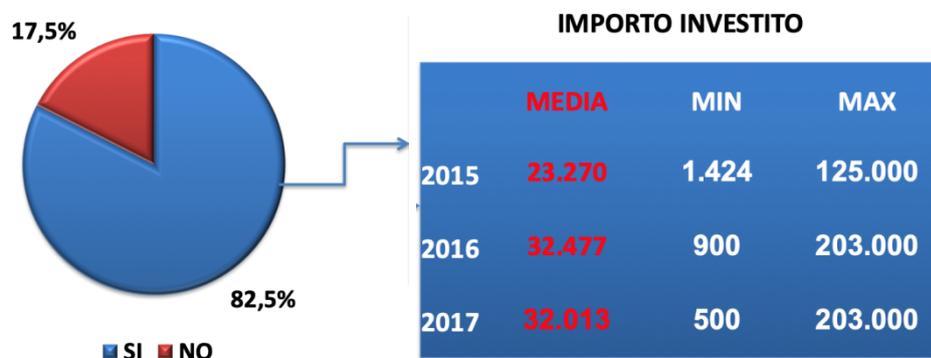
Le attività di comunicazione ovviamente hanno dei costi, molto spesso gli atenei non si sono trovati abbastanza fondi per svolgere queste attività nel miglior modo possibile; il **budget** dipende dalla grandezza dell'ateneo e grazie alla ricerca AICUN abbiamo dei dati che ci fanno prendere più consapevolezza di questa parte economica, e soprattutto che si possono avere numerose idee innovative, ma poi è essenziale che siano fattibili anche finanziariamente. La figura 2.12 illustra a seconda della grandezza dell'ateneo la spesa che si è disposti a sostenere per le attività di comunicazione. Per quanto riguarda invece la **pubblicità a pagamento** (rispettando sempre i vincoli prestabiliti dalla legge), la figura 2.13 mostra che l'**82,5%** degli atenei sfrutta anche questo mezzo.

## 2.12 BUDGET A DISPOSIZIONE PER LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE

	MEDIA	MIN	MAX
2015	155.887	9.000	967.000
2016	167.470	9.000	992.100
2017	182.353	9.000	865.000

Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

## 2.13 SPESA PER PUBBLICITÀ A PAGAMENTO



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

Più volte si è parlato del **target** a cui si rivolge l'università quando vuole comunicare, come abbiamo visto in precedenza nel paragrafo<sup>41</sup> riguardante le varie tipologie di comunicazione che coesistono nell'ambito universitario, i destinatari della comunicazione sono differenti a seconda del tipo di contenuto da comunicare. Dalla IX ricerca AICUN si evince che le attività di comunicazione svolte dagli atenei vogliono raggiungere soprattutto:

- Studenti delle scuole medie superiori
- Comunità locale
- Studenti iscritti
- Giornalisti e Docenti all'estero
- Famiglie

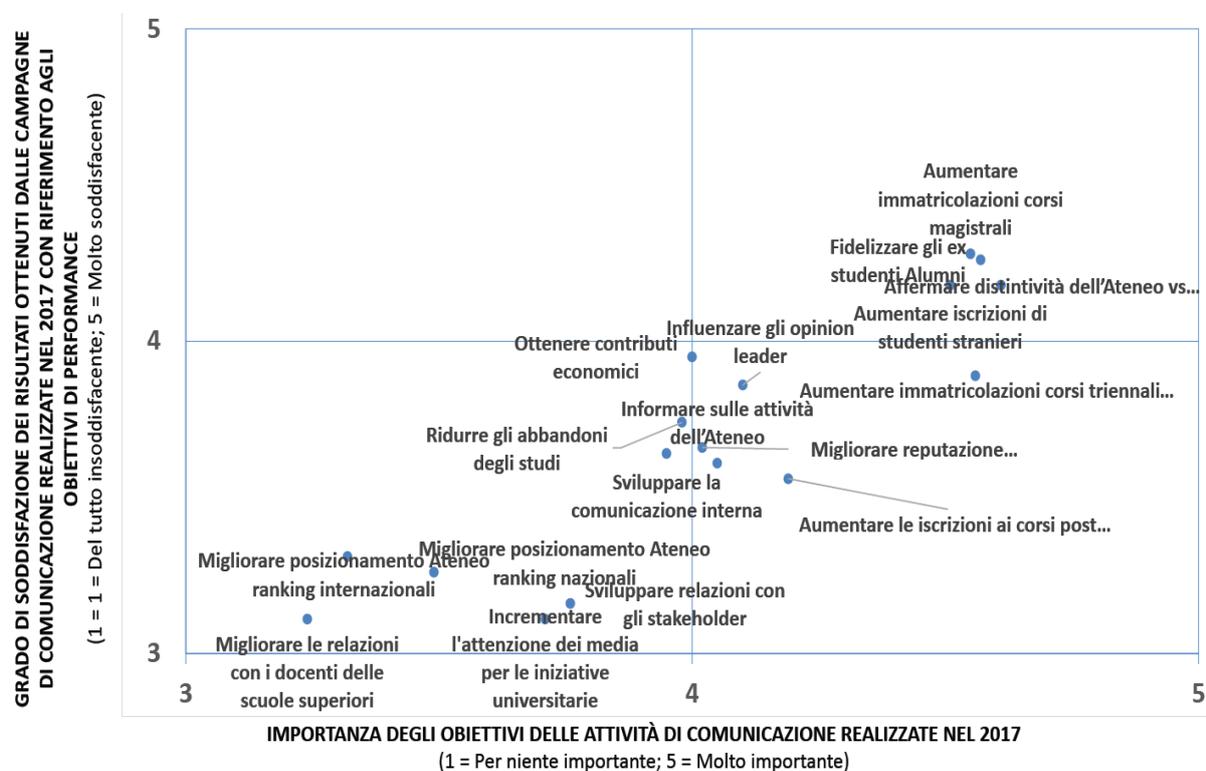
<sup>41</sup> Cfr. Pag.26, paragrafo 2.3.

- Studenti stranieri
- Docenti delle scuole medie superiori
- Mondo economico e imprenditoriale

Ai vari target sono stati attribuiti dei punteggi da 1 a 5 per indicare l'importanza che assumono, e quelli sopra citati hanno ottenuto un punteggio che varia da 4,0 a 4,7.

Con la figura 2.14 si può notare quali sono gli **obiettivi** che quasi tutte le università si prefiggono di raggiungere. Nel primo quadrante ritroviamo gli obiettivi fra i più importanti, come per esempio: aumentare le immatricolazioni ai corsi magistrali e triennali, aumentare le iscrizioni degli studenti stranieri, fidelizzare gli ex studenti, informare sulle attività dell'ateneo, ottenere contributi economici, ecc. Fissare questo tipo di obiettivi è utile, in quanto una volta avviata la campagna di comunicazione e quando poi volgerà al termine, bisogna capire quali degli obiettivi prefissati sono stati raggiunti grazie alle varie attività intraprese e quali invece ancora no, e a quel punto comprendere quali azioni devono essere implementate maggiormente.

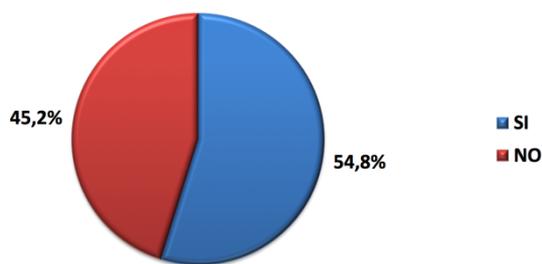
2.14 GRAFICO SULL'IMPORTANZA DEGLI OBIETTIVI DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

Step non di poca importanza è quello della **misurazione dei risultati** ottenuti dalle attività di comunicazione. Più volte si è sottolineato che la fase di monitoraggio è fondamentale, per capire se le attività messe in atto stanno avendo l'**efficacia** desiderata, oppure no, e proprio nel caso di aspettative disattese bisogna comprendere il motivo, la causa che ostacola il raggiungimento degli obiettivi, e una volta compresa, attuare delle modifiche. AICUN ha pensato di indagare anche su questo aspetto, infatti i dati della figura 2.15 ci illustrano che **un cospicuo numero non effettua monitoraggi** di questo tipo.

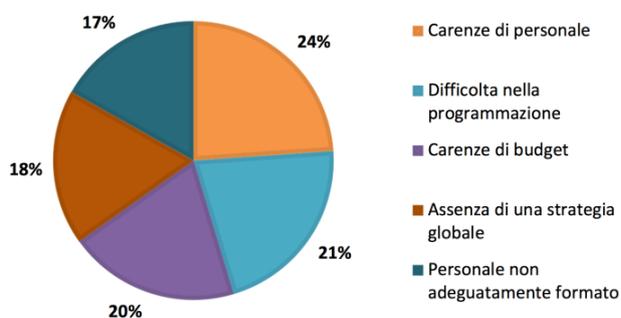
## 2.15 MONITORAGGIO SULL'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

Infine, la IX ricerca AICUN termina con un grafico che mostra quali sono le **maggiori criticità** che si incontrano nell'attuare le attività di comunicazione in ambito universitario, lo propongo pedissequamente (figura 2.16), con l'obiettivo di rendervi più facile l'identificazione dei maggiori problemi riscontrati. Come si può notare il **24%** è costituito dalla carenza di personale, in effetti questo è un problema diffuso in molte università.

## 2.16 CRITICITÀ NELL'ATTUARE LE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE



Fonte: AICUN, Lo stato della comunicazione delle università italiane - IX Ricerca (anno 2018)

### 3. IL CASO DELL'UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

L'Università della Valle d'Aosta nasce il 18 settembre del 2000 quindi, rispetto a molte altre università italiane, ma anche ad esempio a quella di Oxford, è un Ateneo piuttosto giovane. L'UniVdA è un **ateneo di piccole dimensioni**, considerato che ospita poco più di 1000 studenti e che offre un numero limitato di percorsi di studio. La sua collocazione geografica non le consente tanto di competere con gli altri atenei per aggiudicarsi l'ultimo immatricolato; una "lotta" abbastanza sentita invece per altri atenei, in quanto in base al numero di immatricolati vengono erogati i **fondi statali**.

Per questo approfondimento ho effettuato delle interviste alle funzionarie dell'Ufficio Comunicazione, le quali mi hanno fornito delle informazioni sulle attività svolte e sulle strategie seguite.

Nelle università più grandi e articolate esistono **vari tipi di uffici che si occupano di comunicazione** e ognuno di questi ha una mansione specifica, per citarne alcuni: l'ufficio orientamento, l'ufficio marketing, lo staff del rettorato e comunicazione istituzionale, l'ufficio stampa, l'ufficio eventi e cerimoniale, l'ufficio sito internet, l'ufficio fundraising, l'URP<sup>42</sup> che ha varie competenze di comunicazione. Le università di queste dimensioni oltre ad avere gli uffici centrali, hanno **diversi dipartimenti** e all'interno di questi o dei singoli corsi di laurea, ci sono delle **figure di raccordo** con gli uffici centrali che seguono l'orientamento e la comunicazione. L'orientamento gestito come consulenza al singolo studente che vuole capire se quella precisa facoltà fa al caso suo, ma anche come reclutamento di studenti, dunque delle attività più commerciali. Un altro tipo di ufficio è quello che si occupa dell'organizzazione degli eventi, possono essere convegni scientifici, ma anche eventi istituzionali come cerimonie e premiazioni.

Inoltre, come abbiamo visto dall'analisi dell'Università di Oxford e dell'Università degli Studi di Trieste, molti grandi atenei pubblicano sui propri siti internet pagine dedicate alla **SMP** o alle **linee guida** strategiche ad uso dei vari dipartimenti dell'università, scuole e centri di ricerca, afferenti all'ateneo che gestiscono vari siti e profili social. Poiché molte persone

---

<sup>42</sup> Cfr. Paragrafo 1.5.1 del presente documento.

lavorano su vari siti legati ai principali portali e ai diversi profili social, non sono in grado di coordinarsi internamente con incontri o circolari per mantenere un obiettivo di comunicazione uniforme e armonioso. Per fare ciò, devono essere fornite a livello centrale linee guida che possono essere aggiornate e che sono disponibili in qualsiasi momento.

**L'Università della Valle d'Aosta** non ha questa esigenza, in quanto possiede un solo sito e un solo profilo social per ogni social media, e tutto ciò è gestito dal medesimo ufficio. Inoltre, la responsabile dell'Ufficio Comunicazione mi ha informato del fatto che molti **documenti** sono in fase di realizzazione, e quando saranno pronti, comunque molto probabilmente non saranno pubblicati sul sito web, ma piuttosto riceveranno invece una **formazione interna** e saranno pubblicati sulla **intranet** dell'Università.

Quindi ancor prima di approfondire la struttura, le attività e il piano di comunicazione dell'Ateneo valdostano si è in grado di comprendere la reale **differenza** che esiste tra UniVdA e le altre università italiane.

### **3.1 STRUTTURA E COMPETENZE DELL'UFFICIO COMUNICAZIONE**

La **struttura dell'ufficio comunicazione** prevede un unico ufficio che si occupa di tutti gli aspetti comunicativi e anche dell'orientamento. Fino a qualche anno fa vi erano due distinti uffici, con 2 addetti ciascuno. Adesso in totale sono 4 persone, di cui 2 risorse si occupano della comunicazione, 2 dell'orientamento e inoltre c'è una collaborazione esterna per quanto riguarda la gestione dei social media. L'**orientamento**, come si è detto in precedenza può riguardare la consulenza approfondita sul caso di ogni persona, ma allo stesso tempo si occupa di organizzare eventi e manifestazioni sia all'interno dell'Ateneo, come gli open day che necessitano di una comunicazione esterna, sia eventi all'interno dei saloni delle fiere di orientamento nazionali. Per partecipare per esempio al tipico "salone dello studente", è necessario disporre di uno stand allestito in una certa maniera, coerente con il materiale che poi si fornisce durante la fiera (dépliant, brochure, gadget), in modo tale che lo studente

passando abbia un'esperienza di immagine coesa. Quindi l'orientamento porta con sé una bella parte che riguarda la comunicazione, è anche per questo che da qualche anno i due uffici sono stati uniti.

La **campagna promozionale** dell'Ateneo è anche un po' collegata all'orientamento, d'altronde la finalità è sempre la medesima, cioè di informare il maggior numero di studenti ai fini dell'immatricolazione. Quindi si tratta di produrre annunci stampa e annunci web attraverso la collaborazione con determinate agenzie, da poter poi utilizzare per posizionarli su testate giornalistiche, radio, siti web, pertanto è anche un lavoro di acquisto degli spazi pubblicitari.

L'ufficio comunicazione è specializzato anche nel capire e chiedere le specifiche tecniche alle varie ditte, pertanto, si occupa della **produzione di materiali**, dall'allestimento fieristico alla brochure, dei dépliant per l'orientamento, delle pubblicazioni editoriali dei progetti di ricerca, FSE ed europei che richiedono la produzione di materiale particolare inerente appunto il progetto. Produzione, quindi di tutto ciò che riguarda la creazione dell'immagine, gestione dell'immagine coordinata, del logo e delle sue specifiche, declinato in tutti gli strumenti che possono essere richiesti, come la carta intestata, le buste, il biglietto da visita, ecc. Per quanto riguarda la **declinazione del logo**, per esempio, in questo periodo UniVdA sta seguendo un progetto insieme ad un'agenzia specializzata, che riguarda appunto la declinazione del logo per due centri di ricerca che sono nati all'università, il centro GREEN e il centro CT-TEM. Dato che la comunicazione negli ultimi anni si è spostata molto dal testo scritto al video, l'ufficio si occupa anche della **produzione di materiale video**, si sta lavorando alla produzione dei video istituzionali per la presentazione dei corsi, ma non solo, anche per progetti specifici e servizi, e verso fine anno produrranno anche un video istituzionale di presentazione generale dell'Ateneo. A fine 2020 è stata fatta una gara per **rinnovare** tutta la **gamma di materiali**: annuncio stampa, annuncio radio, locandina e dépliant per l'orientamento, la brochure istituzionale, è stato redatto un documento anche sul tone of voice<sup>43</sup>. Un'altra attività in capo all'ufficio comunicazione è l'**attività di relazione con le testate giornalistiche**; l'ufficio convoca conferenze stampa, redige comunicati stampa che sistematicamente vengono inviati alle testate giornalistiche locali e anche nazionali di settore.

---

<sup>43</sup> Cfr. Paragrafo 3.3 del presente documento.

Inoltre, l'ufficio si occupa della **convegnistica**, quindi dare supporto a tutti gli eventi dell'Ateneo per la promozione e alle volte anche dell'organizzazione, creano comunicati stampa, locandine, spediscono e-mail ad indirizzi specifici, tutto ciò per far sì che abbia una certa risonanza e che possa essere partecipato. Per fare questo si utilizza il **sito internet**, anche questo in capo all'ufficio comunicazione, la redazione è decentrata, ogni dipartimento pubblica i propri contenuti, poi l'ufficio comunicazione coordina il tutto, in modo che ci sia coerenza tra le varie sezioni, sia a livello di strutturazione delle informazioni, sia a livello di redazione, quindi utilizzo di un linguaggio omogeneo.

L'evoluzione del **sito** è uno degli obiettivi che l'ufficio si è prefissato, dato che nel web nulla è mai fermo, questa parte è affidata ad altre ditte specializzate.

Infine, l'ufficio si occupa anche di **cerimoniale**, quindi visite di delegazioni italiane e straniere, firme di accordi, convenzioni, per esempio il 3 maggio 2021 è avvenuta la visita dell'ambasciatore di Francia, ed io sono venuta a conoscenza di questo evento perché ho visto il relativo post su Instagram.

Quindi alla luce di questa disamina delle rispettive mansioni che spettano all'Ufficio Comunicazione, si può notare che rispetto ad altre università il **livello di specializzazione** è piuttosto basso. Infatti, come si è detto in precedenza, molte università al loro interno presentano per esempio: l'ufficio stampa che si occupa solo di redigere comunicati stampa e fare le conferenze stampa, inoltre i dipendenti sono dei giornalisti; c'è l'ufficio web con professionisti di quel settore che si occupano esclusivamente del sito web, pertanto hanno un grado di specializzazione molto elevato.

## **3.2 SOCIAL MEDIA**

Per quanto riguarda i **social media**, fino all'anno scorso l'UniVdA era presente solo su Facebook, LinkedIn e YouTube. A fine febbraio 2021 è stato aperto anche il **canale Instagram**, a seguito della richiesta da parte del consiglio degli studenti, tuttavia questo era

comunque uno degli obiettivi che l'Università si era prefissata, della gestione del profilo si occupa una figura esterna all'ufficio. Ovviamente tutto è alimentato dall'ufficio comunicazione che si occupa di informare il collaboratore sugli eventi, sulle attività svolte in università, di fornire i contenuti da poter utilizzare e pubblicare, di coordinare la sua attività e di approvare testi e grafiche.

Il **canale Facebook** è stato aperto nel 2012, dunque è più vecchio e prima di Instagram era il più utilizzato, conta una *fanbase* corposa (+17.000 persone che seguono la pagina). L'UniVdA è anche su **LinkedIn**, il profilo funziona anche bene, però in passato non è mai stata pensata una strategia specifica; nella seconda parte del 2021 l'Università affronterà anche questa attività prevista nella sua *digital strategy*. Sempre in riferimento al canale Facebook, più il profilo è anziano, più nel tempo avrà acquisito un seguito importante, però allo stesso tempo registra poche interazioni sui singoli post, in quanto, essendo un profilo che esiste da molti anni, molte persone non interagiscono, magari ci sono anche dei profili che adesso non esistono più, altre persone che hanno finito il loro percorso universitario non sono più interessate alle attività di questo profilo. Prima di decidere di aprire questo nuovo canale social a cui quindi si deve dedicare molto tempo, la collaboratrice ha condotto un'**analisi degli altri competitor**, per capire quali sono i social più utilizzati, come vengono utilizzati, se il caso della poca interattività di Facebook era un caso isolato o abbastanza comune, e si è resa conto che per esempio anche l'Università di Torino e di Bologna hanno una *fanbase* abbastanza numerosa, ma poca ingaggiata, hanno poca interazione sui singoli post, quindi si può concludere che questa è una **tendenza generale**, e non è dovuto al fatto che il canale venga gestito in modo scorretto. Facebook nel corso del tempo è cambiato e l'utente medio non ha l'età di uno studente universitario, è over 30, magari chi ha questo profilo lo ha fatto solo perché è uno dei tanti social da avere e visitare quando non si ha nulla da fare, quindi senza tanto interesse. Adesso gli under 30 si sono spostati su **altri social** come appunto Instagram, Tik Tok, Twitch... soprattutto i giovanissimi che magari non hanno neanche un profilo Facebook. Dato che il target universitario è perlopiù under 30 sia per le triennali che le magistrali, si è compreso che era fondamentale essere presenti almeno su uno di questi social più attivi, per l'appunto Instagram.

In passato, l'ufficio si occupava perlopiù di **comunicazione esterna**, relazioni esterne, istituzionali; adesso si dedica anche alla **comunicazione interna**, verso lo studente già

iscritto. Il **profilo Instagram** si configura più come **guida** per studenti e studentesse, quindi il primo target di riferimento è lo studente già iscritto. Si cerca il più possibile di dare notizie che siano interessanti e utili per lo studente, aggiungendo alla e-mail istituzionale poco letta un altro canale di comunicazione, lo studente deve avvertire che questo strumento è anche utile, perché anziché magari aprire la casella di posta elettronica, sa che se visita la pagina Instagram di UniVdA in qualche modo gli verrà comunicato ciò che è importante da sapere. Ci si auspica che questo possa risolvere quei **problemi di comunicazione interna** che vari uffici hanno riscontrato come per esempio diritto allo studio, mobilità, segreteria; in quanto gli uffici inviano le rispettive e-mail, ma gli studenti non le leggono, mandando a loro volta e-mail che richiedono informazioni sullo stesso argomento. Quindi per quanto riguarda i **contenuti**, l'Ateneo si occupa di comunicare per esempio le scadenze per gli studenti, l'orario di apertura dei servizi, l'orario di ripresa delle lezioni, in quanto l'obiettivo del social stesso è quello di creare **senso di appartenenza, di comunità studentesca**. Quest'ultimo obiettivo è piuttosto ambizioso vista la situazione pandemica in cui ci siamo trovati e in cui ci troviamo parzialmente tutt'ora che ha creato distanze tra tutti anche tra gli affetti più vicini. Inoltre, in generale ogni profilo social deve avere un anno di "respiro", cioè un anno di esistenza prima di procedere a passo spedito, ragion per cui l'obiettivo di costruire una comunità studentesca può certamente avvenire, ma nel lungo termine. Una prima **iniziativa** curiosa che aiuta a raggiungere questo obiettivo è stata quella di postare una foto mentre si studia o comunque postare un qualcosa che rappresentasse l'università per noi studenti, poi alcuni di questi ragazzi che hanno partecipato a questo contest fotografico, sono stati selezionati per realizzare i **video di presentazione dei corsi** dell'Università. Sempre nell'ottica di creare comunità studentesca e vita universitaria, il profilo Instagram pubblica **foto di laureati** che in passato taggavano il luogo nella loro foto, quindi all'apertura di questo profilo c'era già molto materiale che per forza di cose non aveva avuto alcuna visibilità. Infine, per creare interazione con la comunità studentesca sulla *bio* di Instagram si incitano i follower ad usare l'hashtag #univda per tutte le attività inerenti all'Università.

A prescindere da ciò che si condivide bisogna capire **come farlo**, allora in questo caso si parla di **tono di voce**<sup>44</sup>, tema già affrontato quando si è analizzata l'Università di Oxford. Tenendo conto che l'obiettivo è sempre quello di fare da guida agli studenti si sta cercando di

---

<sup>44</sup> Cfr. Paragrafo 3.3 del presente documento.

“sburocratizzare” il linguaggio, dato che non si tratta di una e-mail istituzionale, nel momento in cui si va a condividere un bando o qualsiasi altra notizia, posto che l’Università rimanga un’istituzione, si cerca di utilizzare un tono di voce diverso dato che ne esistono di diversi gradi. L’idea, comunque, è che questo **tono di voce** più caldo, amichevole, semplice, a “misura di studente”, ma pur sempre autorevole venga esteso anche alla e-mail istituzionale, al sito-web, però la difficoltà è che tutto ciò è gestito da diverse persone e quindi è difficile dare un’impronta unica, però i social dato che sono gestiti da una/due persone questo è facilmente attuabile. Dunque, si cerca di dare del “tu” allo studente, ci si rivolge direttamente a lui per essere più **coinvolgente** e **diretto** possibile. Scegliere di adottare un tono di voce di questo genere è utile, in quanto un linguaggio istituzionale può allontanare lo studente che può non capire ciò che gli si viene detto, e allora se il destinatario non comprende, perché magari non è abituato ad un linguaggio così formale, la comunicazione s’interrompe immediatamente e non è efficace.

Un aspetto che è *working in progress* è la **comunicazione inclusiva**, tema caldo di questi ultimi anni, c’è sempre di più un’attenzione maggiore verso questo tema, tant’è che alcune università possono associarsi ad una sorta di “albo” se vengono ritenute università inclusive. La comunicazione inclusiva ha l’**obiettivo** di comunicare utilizzando un linguaggio che non discrimini nessuna persona, cioè un linguaggio che non sia discriminatorio nei confronti del genere, della comunità LGBTQ+, degli anziani, dei gruppi etnici e della disabilità. Per esempio, un piccolo **accorgimento** che è già stato messo in atto è rivolgersi che sia in un post o in una e-mail non più agli studenti, ma agli studenti e alle studentesse. Pubblicare contenuti per esempio dedicati alla giornata contro l’omo-lesbo-transfobia, fa parte di questo processo di attuazione di una comunicazione inclusiva.

Un **altro obiettivo** che ancora non si è concretizzato su Instagram, ma in parte su Facebook è quello di dare spazio agli studenti nel raccontare la loro **esperienza avuta all’estero**, dato che uno dei punti di forza dell’UniVdA è proprio l’offerta di molte opportunità di stage all’estero.

Instagram nonostante sia nato come social specifico per le foto, dove per la maggiore pubblicavano i fotografi, adesso non è essenziale pubblicare solo foto belle e perfette, ma comunque rimane una ricerca di foto che devono avere una certa cura a livello estetico. Inoltre, il profilo Instagram in un certo senso funge anche da “**customer care**”, cioè fornisce

risposte ed assistenza agli studenti tramite i *direct* (la messagistica di Instagram), ad alcune richieste si risponde direttamente per altre si indirizzano gli studenti agli uffici di competenza.

Un altro **target importante** oltre agli studenti iscritti sono i **potenziali studenti e studentesse**. Per questi ultimi viene rivolta una **campagna promozionale**, come si è già parlato in precedenza, fatta un po' su tutti i **canali**, che siano quelli **tradizionali** come carta stampata, radio, testate giornalistiche online, ma anche sui **social media**. Gli anni scorsi veniva fatta solo su Facebook, da quest'anno si svolgerà maggiormente su Instagram, durante i mesi estivi fino a settembre, all'interno della quale ci saranno due *virtual open day*, dovuti da una parte sempre alla situazione pandemica, però dall'altra sono comodi per gli studenti interessati che abitano lontano. Nella campagna ci saranno i video di presentazione dei corsi, la promozione riguardo agli open day, la campagna classica con le grafiche realizzate con l'aiuto di un'agenzia che saranno su carta stampata, sui social, un'altra idea è quella di fare anche delle **dirette Instagram**, sostanzialmente una sorta di *virtual open day*, ma in diretta.

Infine, la **gestione dei social** la si attua attraverso l'utilizzo di specifici **strumenti** che permettono di realizzare per esempio il **piano editoriale**, per citarne alcuni: Hootsuite, Postpickr, Canva che è quello che utilizza l'Università, questo strumento permette di creare i post, ma non solo, più in generale permette di creare materiale grafico e poi anche di calendarizzare i post. La collaboratrice utilizza sia **Canva** che **Creator Studio**, quest'ultimo soprattutto per programmare l'uscita dei post perché non permette di creare il contenuto, ma permette di menzionare e fornisce anche un resoconto sulle statistiche, sul rendimento, i monitoraggi sulle interazioni, molto importanti soprattutto durante una campagna promozionale, che deve essere costantemente monitorata, in quanto nel caso in cui non stesse avendo i risultati sperati, si deve stoppare e reimpostare.

### 3.3 TONE OF VOICE

Il documento riguardante il **tono di voce** è stato rinnovato nel 2021 da un'agenzia specializzata. Nel precedente paragrafo sono state accennate le caratteristiche che deve avere il "Tone of Voice" di UniVdA, al fine di comunicare, attraverso i testi, il proprio **posizionamento** e la propria **personalità**. Prima di tutto bisogna definire **cosa** si vuole comunicare e poi **come** comunicarlo. L'UniVdA ha la necessità di comunicare essenzialmente **3 valori**, cioè:

- Centralità dello studente
- Eccellenza della didattica
- Facilità di rapporti

Al fine di trasmettere questi valori, l'UniVdA deve essere **amichevole**, **autorevole** e **semplice**. Ora vediamo nel dettaglio cosa si intende quando si associano questi tre aggettivi ad un'istituzione come l'università.

Adottare un tono di voce **amichevole** non vuol dire essere privi di ambizioni e di obiettivi, o essere poco motivati, bensì vuol dire essere accoglienti, disponibili, solidali ed empatici. Ci si rivolge allo studente mettendosi nei suoi panni, quindi in modo umano e cordiale, con un linguaggio diretto e onesto, evitando come ho già detto in precedenza una forma piuttosto burocratica e ambigua.

Per quanto riguarda l'essere **autorevoli**, non si intende vantarsi, essere arroganti o essere esclusivamente concentrati su sé stessi, ma vuol dire invece essere consapevoli del proprio ruolo e delle proprie capacità, valorizzando le competenze e celebrando i successi, inoltre avere fiducia ed essere orgogliosi di ciò che si fa, permette di infondere negli altri gli stessi sentimenti.

Infine, essere **semplici**, non vuol dire essere superficiali, astratti, ma si intende invece comunicare con chiarezza, esprimersi in modo preciso e puntuale, utilizzando anche testi brevi e fruibili, e soprattutto che interpellino direttamente lo studente.

### 3.4 CORPORATE IDENTITY

Come in precedenza si è descritto il marchio dell'Università di Oxford, con il suo colore caratteristico e inconfondibile, vediamo adesso il **marchio** dell'Università della Valle d'Aosta. Esso è una figura circolare contenente un albero stilizzato e in basso riporta la scritta "Università della Valle d'Aosta – Université de la Vallée d'Aoste". Ci sono due opzioni disponibili, quella con la scritta in basso al centro e quella con la scritta a destra del disegno, il colore utilizzato è il blu. Il marchio è declinato per le strutture dipartimentali utilizzando il logotipo dei Dipartimenti affiancato al logo di Ateneo.

Il sistema di **identità visiva** riprende le caratteristiche come i colori, le forme, i caratteri tipografici del marchio in modo da conferire un'immediata riconoscibilità alla comunicazione istituzionale.

Tra gli strumenti di identità visiva troviamo carte intestate, buste da lettere, inviti, blocco note, biglietti da visita, modelli per pubblicazioni editoriali, modelli per presentazioni digitali, ecc.

### 3.5 IL PASSAPAROLA, LO STRUMENTO PIÙ EFFICACE PER FARSI CONOSCERE

Prima dell'immatricolazione, ad ogni studente viene somministrato un **questionario** relativo a come si è venuti a conoscenza dell'università: amici, insegnante delle scuole superiori, giornali, annuncio radio... I dati mostrano che la maggior parte degli studenti viene a conoscenza dell'esistenza dell'università soprattutto attraverso il **passaparola**. Tuttavia, dal confronto avvenuto con altri colleghi di altre università, è risultato che questi questionari non sempre attendibili al 100%, in quanto quando all'utente viene sottoposta una domanda del genere, ricorda solo gli ultimi contatti che ha avuto. Nonostante anno dopo anno si

cercati di affinare questo strumento, ponendo domande sempre più precise e puntuali, le risposte non si discostano. A dimostrare la **poca attendibilità** di questo strumento, è la domanda di controllo che viene posta, cioè: “Hai utilizzato il sito web per informarti?” E molti rispondono di no, il che è pressoché impossibile, perché tutte le informazioni sono pubblicate sul sito internet. Nelle prime pagine di questo documento si è parlato del perché è così efficace il passaparola, nonostante l’università continui ad investire su altri strumenti, come gli annunci radio, gli articoli su giornali accreditati, ecc. Il passaparola ha più successo, perché è un **mezzo di comunicazione portatore di contenuto e di valore**; di certo non ci si iscrive all’università perché si vede il cartellone pubblicitario, quest’ultimo serve per far sapere che la Valle D’Aosta ha un’università, ma ciò che poi porta ad un eventuale iscrizione è, molto probabilmente, una persona che racconta di essersi trovata bene, che magari una volta laureata ha trovato subito lavoro, ecc. Allora a quel punto si sarà più invogliati. Sottolineo il fatto che, l’Ateneo valdostano investe molto per esempio sulla **campagna di promozione sui giornali**, però molti non ricordano magari di aver letto l’articolo sul giornale, o comunque non rimane impresso nelle loro menti, però ciò non può portare alla scomparsa dai giornali o comunque dalle fonti più autorevoli, non andrebbe comunque bene, perché un’università per essere **credibile e autorevole** deve anche posizionarsi su questi strumenti.

### **3.6 DOSSIER ANNUALE DELLE UNIVERSITÀ ITALIANE – IL SOLE 24 ORE**

L’Università della Valle d’Aosta dopo qualche anno di assenza è di nuovo presente sul **Dossier annuale delle università italiane**, uscito con il Sole 24 Ore, il 7 giugno 2021. In questo Dossier si può leggere l’articolo dedicato anche all’Università di Trento e a quella di Trieste, di cui si è parlato in precedenza. All’UniVdA è dedicata un’intera pagina, nella quale viene presentata l’**offerta formativa**, ma non solo, in quanto sono indicati anche i maggiori **punti di forza** di questo Ateneo. Come è stato già ampiamente detto in precedenza, l’UniVdA è una realtà molto concentrata e quindi non presenta la varietà di uffici delle grandi

università, ma allo stesso tempo questa sua particolarità permette il contatto diretto con i docenti, di accedere agli uffici in modo semplice e veloce, lo studente è al centro del progetto formativo. Inoltre, l'articolo mette in evidenza dei dati molto incoraggianti estrapolati dal **Rapporto AlmaLaurea** e dal **Censis** nel 2020, il **tasso di occupazione** a un anno dal conseguimento del titolo è del 93,3%, cresce ancora se facciamo riferimento ai cinque anni successivi alla laurea, è una percentuale superiore a quella nazionale del 71,1%, la differenza riguarda anche l'ammontare dello **stipendio** che è più alto per i laureati in UniVdA. Nonostante la collocazione geografica che, come ho detto in precedenza, esclude un po' questo ateneo dalla "lotta" all'ultimo immatricolato, l'**internazionalizzazione** è un aspetto su cui UniVdA punta maggiormente. Infatti, l'Università vanta di collaborazioni, di studi di casi aziendali, di incontri con testimoni e operatori, di stage e tirocini durante il percorso universitario sia a livello nazionale che internazionale. Inoltre, per alcuni corsi di laurea è riconosciuto il **doppio diploma** valido, per esempio, in Francia e in Spagna. Essendo pochi gli studenti, c'è più possibilità che la domanda Erasmus effettuata venga accolta.

La pandemia di COVID-19 ha messo in pausa un po' le vite di tutti, ma l'Università della Valle d'Aosta ha saputo far fronte a questo disagio, evitando di far perdere lezioni ai suoi studenti e quindi non c'è stato neanche il bisogno di posticipare le sessioni di esami e quelle di laurea. UniVdA è stata sempre al passo con la **tecnologia**, quindi in poco tempo è riuscita a convertire le lezioni in presenza in online, grazie alle postazioni dei docenti dotate di computer potenti con touchscreen, doppia telecamera e microfoni ambientali per consentire un ottimo ascolto anche a chi segue da casa. Un altro punto di forza di questo Ateneo è sicuramente la **competenza dei docenti**, che sovente ricoprono incarichi internazionali, appartengono ai network scientifici e professionali di appartenenza, e molti di loro insegnano in altre università, come ad esempio la Bocconi. Inoltre, i due **nuovi centri di ricerca** che ho citato precedentemente, il centro GREEN e CT-TEM, consentono all'Ateneo di avvicinarsi ed esplorare ambiti di conoscenza piuttosto innovativi e strategici, con lo scopo di aggiornare i contenuti della didattica.

Infine, il **programma di UniVdA** per quest'estate sarà lo svolgimento di attività di orientamento online, si cimenterà sulla realizzazione di *webinar*, presentazioni, simulazione di lezioni e consulenze orientative individuali.

### 3.7 PIANO DI COMUNICAZIONE UNIVDA

Il piano di comunicazione dell'Università della Valle d'Aosta è in fase di realizzazione, probabilmente sarà il documento più completo dopo vent'anni dalla nascita dell'Ateneo. Nei primi documenti di questo genere, il contenuto non era propriamente strategico o di comunicazione, era piuttosto burocratico, infatti riportava gli obblighi a cui l'Università doveva e deve adempiere tutt'ora, per esempio ha l'obbligo di acquistare una certa quantità di spazi pubblicitari e spendere una certa percentuale di budget per i media locali, ciò è sancito da una legge nazionale volta appunto a sostenere i giornali locali. Nelle varie università, il **piano di comunicazione** può variare nel contenuto e nella struttura, alcuni atenei preferiscono prendere in considerazione solo un aspetto, questo può essere per esempio, quello dei social media, oppure quello della pubblicità, ecc.

Di seguito, porterò alla vostra conoscenza la **struttura dei vecchi piani di comunicazione**, quando ancora la comunicazione non era un'attività pienamente riconosciuta, per poi eventualmente fare un confronto con il nuovo documento (seppur all'inizio della sua realizzazione). Il piano di comunicazione del **2004-2005** è diviso in **due parti**, la prima descrive gli **obiettivi perseguiti** e le **azioni individuate**, la seconda parte contiene le schede sintetiche che riportano l'**azione** e lo **strumento** individuati, il **target** di riferimento, il **tempo** di realizzazione e i **costi** da sostenere. All'interno di questo documento sono presenti anche delle attività specifiche messe in atto proprio per l'anno 2004-2005, inoltre ho notato che la maggior parte delle attività che sono state individuate riguardavano perlopiù la **comunicazione esterna**. Per quanto riguarda invece il piano di comunicazione del **2011**, quest'ultimo è di tipo burocratico-finanziario. Il documento è suddiviso in **tre parti**, la prima riporta la **rendicontazione delle attività di comunicazione** svolte nel 2010 e viene anche presentato un budget di previsione per l'anno 2011. La seconda parte individua gli **obiettivi strategici** di comunicazione, gli **attori** coinvolti e i **destinatari** delle diverse azioni. La terza parte è quella più operativa, in quanto vengono tradotti gli obiettivi strategici in **azioni** da mettere in atto, rispettando il limite di spesa presentato nella prima parte. I maggiori **obiettivi** perseguiti dall'Università nel 2011, sono stati per esempio: incrementare le iscrizioni degli studenti provenienti da altre regioni, affermare l'esistenza dell'UniVdA nel

proprio territorio, aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei territori francofoni, curare la comunicazione rivolta ai pubblici interni (studenti, docenti, personale amministrativo), progettare l'indagine conoscitiva sull'Università nel sistema locale.

Da quando è nata l'Università fino ad oggi, il mondo è cambiato, si è evoluto, è comparso il web, l'online, i social, quindi il nuovo piano deve accompagnare un'operazione di **riposizionamento**. Ragion per cui sarà un documento che mostrerà le strategie di comunicazione, che devono a loro volta collegarsi alle strategie generali dell'Ateneo. L'idea dell'Ufficio Comunicazione e della professoressa Merlo (docente Delegato Rettorale Orientamento e Comunicazione) è quella di, prima di redigere il **piano strategico e di comunicazione**, attendere il rapporto definitivo da ANVUR<sup>45</sup>, un documento in cui viene fornita una valutazione dell'Università della Valle d'Aosta facendo riferimento a diversi parametri, in seguito alla visita avvenuta nel mese di marzo 2021, per eventualmente mettere in atto delle attività correttive. Questo documento sarà diviso in **due macro-parti**. La **prima più strategica**, quindi includerà la *vision*, la *mission*, gli obiettivi strategici pluriennali, il riposizionamento (da cui discendono poi i contenuti, i messaggi che si vogliono comunicare), l'identità, ecc. Di fatto riporterà gli **obiettivi** strategici e operativi di comunicazione, gli **attori** e i **destinatari**. Questa parte sicuramente non è quella soggetta a continui aggiornamenti. La **seconda parte** sarà più **tecnica**, saranno individuate le **attività** e gli **strumenti** più idonei per raggiungere gli obiettivi prefissati, quindi tratterà dei social, del target, degli obiettivi, della pubblicizzazione degli open day, del logo, ecc. Il documento dovrà essere concluso in occasione del ventennale di UniVdA che sarà festeggiato verso il mese di Ottobre 2021, con lo scopo di poter fare un confronto tra l'UniVdA appena avviata e l'UniVdA dopo 20 anni, evidenziare in **cosa è rimasta uguale** e in **cosa è cambiata**; sicuramente è rimasta la medesima per quanto riguarda i numeri, le dimensioni, il rapporto tra studenti e docenti, invece ciò su cui si vuole evolvere e cambiare, riguarda **due** importanti **innovazioni strategiche**. La **prima** fa riferimento alla **dimensione di apertura**, quindi si parla di nazionalizzazione e internazionalizzazione, in effetti questo è un processo pienamente in atto, ci sono sempre più studenti che vengono da altre regioni italiane, inoltre per implementare gli Erasmus in entrata si sta pensando di offrire dei corsi in inglese; la **seconda** innovazione strategica riguarda il tema della **qualità scientifica**, quindi ci si riferisce

---

<sup>45</sup> AGENZIA NAZIONALE DI VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO E DELLA RICERCA.

alle eccellenze scientifiche, alle materie innovative, ai docenti dell'Università esperti internazionali in diversi ambiti, ai docenti che vantano innumerevoli pubblicazioni, che hanno condotto progetti di ricerca importanti. La **parte strategica** è la parte che deve collegarsi al programma pluriennale, in quanto quest'ultimo verrà presentato alla Regione, al fine di illustrare come verranno utilizzati i finanziamenti da Lei erogati. La parte strategica-operativa è quella che sicuramente sarà soggetta ad aggiornamenti di anno in anno, perché va di pari passo con ciò che succede all'esterno. I primi **obiettivi** che l'Università intende perseguire sono:

- Mantenimento di elevati i livelli di immatricolati
- Mantenimento di un alto livello di interazione con il territorio e di diffusione del sapere
- Miglioramento della performance nei ranking universitari da utilizzare come leva di marketing
- Terza missione: divulgare la ricerca e coinvolgere la cittadinanza

Nel documento c'è una netta distinzione dei **pubblici di riferimento**, quindi per esempio le attività di comunicazione saranno rivolte sia ad un target esterno che interno, questo è un elemento che sottolinea la crescita di UniVdA sotto questo punto di vista, dato che il documento del 2004-2005 si concentrava di più sulla comunicazione esterna. Infine, la prima bozza di questo documento si conclude con l'elenco degli **strumenti** per la comunicazione, che sicuramente rispetto agli anni scorsi sono stati ampliati, per citarne alcuni: eventi, social, *storytelling*, unire il *marketing* al *caring*, sito internet, brochure e dépliant, video, gadget, manifesti e locandine, *direct e-mailing*, annunci stampa e annunci radio, sponsorizzazioni, ecc.

Il documento non è ancora completo, ma sicuramente si può iniziare a comprendere che, rispetto agli anni precedenti, l'obiettivo di quest'anno è quello di redigere un **piano** che sia **strategico** e di **comunicazione**, che magari riporterà anche la parte finanziaria e dei costi, ma non sarà il fulcro del documento. È evidente che negli ultimi anni c'è una maggiore attenzione per il **target interno** e che gli **strumenti** per fare comunicazione si sono evoluti, mi riferisco soprattutto ai social media che prima non esistevano, o comunque quando sono

nati non si pensava che un'istituzione come l'Università potesse arrivare ad avere un profilo social.

## CONCLUSIONE

Arrivati alla fine della trattazione di questo tema, è possibile concludere che, facendo riferimento anche ai dati rilevati a livello nazionale e quindi mi riferisco in particolare alla ricerca AICUN, è chiaro che le università italiane si siano lanciate verso un **mondo** che sta diventando sempre più **concorrenziale** e verso **investimenti** di una certa importanza in **attività di orientamento, comunicazione e marketing**. L'investimento massiccio in queste attività precedentemente citate è dovuto appunto dal fatto che il numero degli atenei sul territorio è cresciuto, anche dal fatto che i fondi ministeriali erogati dipendono dal numero di immatricolati, dalle riforme che hanno promosso l'autonomia degli atenei e dai corsi che sono aumentati e di conseguenza l'intera offerta formativa si è ingigantita.

L'affermarsi del **potere del consumatore** è stato un fattore che ha dato un impulso alla crescita di competitività delle imprese impegnate a conseguire i propri obiettivi tramite la creazione di valori percepiti. Questo va a costituire il presupposto anche delle strategie di comunicazione e marketing attuate dalle università italiane, le riforme che sono entrate in vigore hanno determinato il moltiplicarsi dei corsi offerti, ed hanno anche spinto le università ad elaborare messaggi efficaci tramite mezzi creativi, originali e più adatti per raggiungere il proprio pubblico. Quindi è evidente che l'università italiana ha subito un **processo di rinnovamento** organizzativo e qualitativo ed inoltre ha dovuto ridefinire la sua missione.

La comunicazione universitaria ha dovuto faticare per conquistare il **ruolo di attività alta** e anche **diffusa**, in quanto rappresenta un vero e proprio servizio pubblico in grado di certificare l'alta formazione finalizzata non solo all'inserimento lavorativo, ma anche alla creazione di nuove risorse per lo sviluppo politico ed economico del paese.

Un processo così importante ha avuto bisogno di un **ingente investimento** sia umano che organizzativo in strutture di presidio strategico che hanno competenze comunicative specialistiche, di ascolto, di pianificazione e monitoraggio dei risultati.

Grazie alla **ricerca AICUN**, si è potuto fare riferimento a dati ben precisi, anche se non sono molto recenti. In questo modo si è potuta avere una visione d'insieme a proposito della

situazione comunicativa nelle università italiane. I **dati** che mi auguro **possano migliorare** riguardano sicuramente la partecipazione alle attività previste dalla legge quadro sulla comunicazione pubblica n°150/2000, la partecipazione ai corsi per il riconoscimento del ruolo di comunicatore pubblico, che quel 36,6% degli atenei inizi ad adottare un piano di comunicazione e che vengano implementate maggiori attività di monitoraggio sull'efficacia delle attività di comunicazione. Le maggiori **criticità** che si riscontrano durante l'attuazione delle attività comunicative sono stata evidenziate dall'ultimo grafico che riguardava la IX ricerca AICUN, ci si auspica che la carenza del personale o la presenza di personale non adeguatamente qualificato e formato non impedisca più all'università di essere performante sotto questo punto di vista.

Per quanto riguarda **l'Università della Valle d'Aosta** che, in fondo è quella che conosco meglio, essendo una sua studentessa, credo che stia crescendo nel modo giusto, che sia al passo con i tempi e che nel suo piccolo riesca a realizzare tutte le attività che le servono per essere un'Università di tutto rispetto. La **pandemia** di COVID-19, anche se è stata una tragedia, dall'altra parte ha evidenziato il fatto che l'UniVdA ha saputo far fronte ad una situazione così difficile, magari si potrebbe pensare che dato che è più piccola rispetto ad altre università italiane potrebbe non avere abbastanza risorse e che non sia all'avanguardia con la tecnologia, ma come è stato scritto nell'articolo uscito con il Sole 24 Ore, non ha avuto difficoltà e non ha perso tempo a convertire le lezioni da in presenza a online, sicuramente dopo questa situazione le apparecchiature sono state ulteriormente rinforzate. L'UniVdA in questo periodo sta rinnovando documenti, video istituzionali, materiali, sempre perché il suo **obiettivo** è **evolversi**. Inoltre, proprio quest'anno la professoressa Anna Maria Alessandra Merlo (Delegato Rettorale Orientamento e Comunicazione) e i Colleghi degli Uffici, stanno nuovamente impostando il **Piano di Comunicazione**, predisposto con la nascita dell'Ateneo, ma che poi è diventato obsoleto e caduto in disuso.

Infine, affinché lo **sviluppo del sistema universitario** sia armonico, consensuale e non effimero è fondamentale che si basi su **principi e valori** come l'autonomia, la qualità, la valutazione, l'apertura al contesto sociale e alla tecnologia, la comunicazione e l'orientamento.

## RIFERIMENTI FINALI

### LIBRI

- Bettetini G., 2001, *I nuovi strumenti del comunicare*, Bompiani, Milano.
- Longo S., 2015, *Come realizzare un piano di comunicazione. Dalla teoria alla pratica*, Salvo Longo.
- Mazzei A., 2004, *Comunicazione e reputazione nelle Università*, Franco Angeli, Milano.
- Piromallo A.G., Lando A., Salzano D., 2007, *Comunicazione & Significazione. Fenomeni culti e rappresentazioni sociali tra mass media e new media*, QuiEdit, Verona.
- Rolando S., 2010, *La comunicazione pubblica per una grande società. Ragioni e regole per un migliore dibattito pubblico*, Etas, Milano.
- Rolando S., 2011, *Teoria e Tecniche della Comunicazione Pubblica*, Rizzoli Etas, Milano.
- Rolando S., Fedriga R., Galeazzo P., 2014, *Scuola, Comunicazione e Relazioni con il Territorio*, Franco Angeli, Milano.

### ARTICOLI

- Caligiuri M., *Rapporto "creativo". Comunicazione istituzionale e marketing pubblico*, Micro & Macro Marketing, Fascicolo 2, 2002, il Mulino, Bologna.

- Ducci G., *Lavori in corso nella PA connessa. Il ruolo delle strutture di comunicazione nella gestione dei social media e lo sportello polifunzionale 3.0*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 1, 2016, il Mulino, Bologna.
- Faccioli F., *Comunicazione pubblica e media digitali: la prospettiva del public engagement*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 1, 2016, il Mulino, Bologna.
- Lovari A., *Comunicatori pubblici dietro la timeline. La sfida dei social media tra nuove competenze professionali e vecchie resistenze al cambiamento*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 1, 2016, il Mulino, Bologna.
- Roehrich G., Mathieu J.P., *Evoluzioni e Definizioni del Marketing. Convergenze e Divergenze*, Micro & Macro Marketing, Fascicolo 3, 2004, il Mulino, Bologna.
- Shore C., Taitz M., Pavanello M., *A che serve l'università? Le istituzioni pubbliche come proprietà privata*, Meridiana, Antropologia delle istituzioni (p.73-94), 68, 2010, Viella, Roma.

## LEGGI

- D.P.R. 22 dicembre 1986, n° 917, *TUIR - Titolo I, capo I: Imposta reddito persone fisiche/disposizioni generali*, Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, 31 dicembre 1986.
- Legge 9 maggio 1989, n. 168, *Istituzione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica*. Pubblicata nella Gazzetta Ufficiale, 11 maggio 1989, n. 108, S.O.
- Legge 7 giugno 2000, n. 150, *Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*. Pubblicata nella Gazzetta Ufficiale, 13 giugno 2000, n. 136.

- Legge 23 dicembre 2005, n. 266, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006). Pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 302 del 29 dicembre 2005 – Suppl. Ordinario n. 211.
- D.P.R. 917/1986 RM del 17 ottobre 2008, n. 386/E.
- Legge 30 dicembre 2010, n. 240, *Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario*. Pubblicata nella Gazzetta Ufficiale, 14 gennaio 2011, n. 10 - Suppl. Ordinario n. 11

## **SITI WEB**

- <https://www2.crui.it>
- <https://www.aicun.it>
- <https://www.ox.ac.uk>
- <https://www.units.it>
- <https://www.unitn.it>
- <https://www.univda.it>

- [https://www.units.it/sites/default/files/media/documenti/personale/files/policy\\_social\\_interna.pdf](https://www.units.it/sites/default/files/media/documenti/personale/files/policy_social_interna.pdf)
- <https://www.parlamento.it/home>
- <https://www.agid.gov.it>
- <https://www.miur.gov.it>
- <https://www.centracon.units.it/images/page1/SocialMediaPolicyEsterna.pdf>
- <https://its-campus.com/blog/fundraising/>
- <https://www.scuolafundraising.it/fundraising-beni-comuni/fundraising-universita/>
- [https://www.mit.gov.it/normativa/Legge\\_numero\\_150\\_07-06-2000](https://www.mit.gov.it/normativa/Legge_numero_150_07-06-2000)
- <https://www.camera.it/parlam/leggi/00150l.htm>
- <https://didatticaproject.jimdofree.com/modelli-di-comunicazione-pubblica/>
- <https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/RI%2013%20-%20II%20GOREL.pdf>

## ALTRI MATERIALI

- Ascoli A., Cilona C., Corselli B., Graziani G., Lopedote D., Valzano E., 2011-2012, *Progettare e gestire la comunicazione interna in Università*, Facoltà di Giurisprudenza e Facoltà di Lettere e Filosofia, Università degli Studi di Roma Tor Vergata.
- Ppt. A cura di Merlo A., 2020, *Materiali didattici Master in management delle risorse artistico-culturali e territoriali*, Accademia Santa Giulia.
- Documento relativo al piano di comunicazione 2004-2005, 2011, 2021 dell'Università della Valle d'Aosta.
- Documento relativo al Tone of Voice 2021 dell'Università della Valle d'Aosta.
- Dossier annuale delle università italiane, il Sole 24 Ore, 7 giugno 2021.

## RINGRAZIAMENTI

*A conclusione di questo elaborato, desidero menzionare tutte le persone, che mi sono state accanto durante questi tre anni, ricchi di gioie, ma anche di difficoltà e stress, senza il loro continuo supporto e incoraggiamento probabilmente non avrei raggiunto questo importante traguardo.*

*Ringrazio il mio relatore Anna Maria Alessandra Merlo, definita un “vulcano di idee” anche dai suoi colleghi, che in questi cinque mesi di lavoro, ha saputo guidarmi sin dalla scelta dell’argomento della mia tesi fino alla stesura dell’elaborato. Le sue e-mail sono state preziose, ricche di suggerimenti pratici che mi hanno portato a finire la tesi in tempo. Inoltre, è stata anche Lei a spingermi e convincermi che avrei potuto farcela a laurearmi a luglio.*

*Ringrazio di cuore i miei genitori e mia sorella. Grazie per avermi sempre sostenuto, per aver subito i miei crolli a ridosso delle sessioni e grazie per avermi incoraggiato sempre e consigliato, alle volte, quale fosse la scelta più giusta da prendere. Grazie per aver creduto in me anche quando io non l’ho fatto.*

*Un ringraziamento lo dedico a tre persone molto importanti per me, sin da quando sono piccola: mia nonna, mia zia Rosanna e mia cugina Daniela. Nonostante la lontananza hanno subito anche loro le mie lunghe telefonate in cui mi dilungavo a parlare degli esami che ancora dovevo dare, quelli già dati e i miei commenti su come erano andati.*

*Un ringraziamento particolare va a tutti i miei amici che ho conosciuto durante questo percorso, all’interno, ma anche all’esterno del mio corso di laurea, con alcuni dei quali ci siamo uniti molto e aiutati per preparare gli esami, ma non solo, anche per ritrovarci in un momento di svago. Con alcuni di loro ho stretto un legame molto forte, che credo fermamente possa andare oltre questa esperienza.*

*Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stessa, che possa essere l’inizio di una lunga e brillante carriera professionale.*