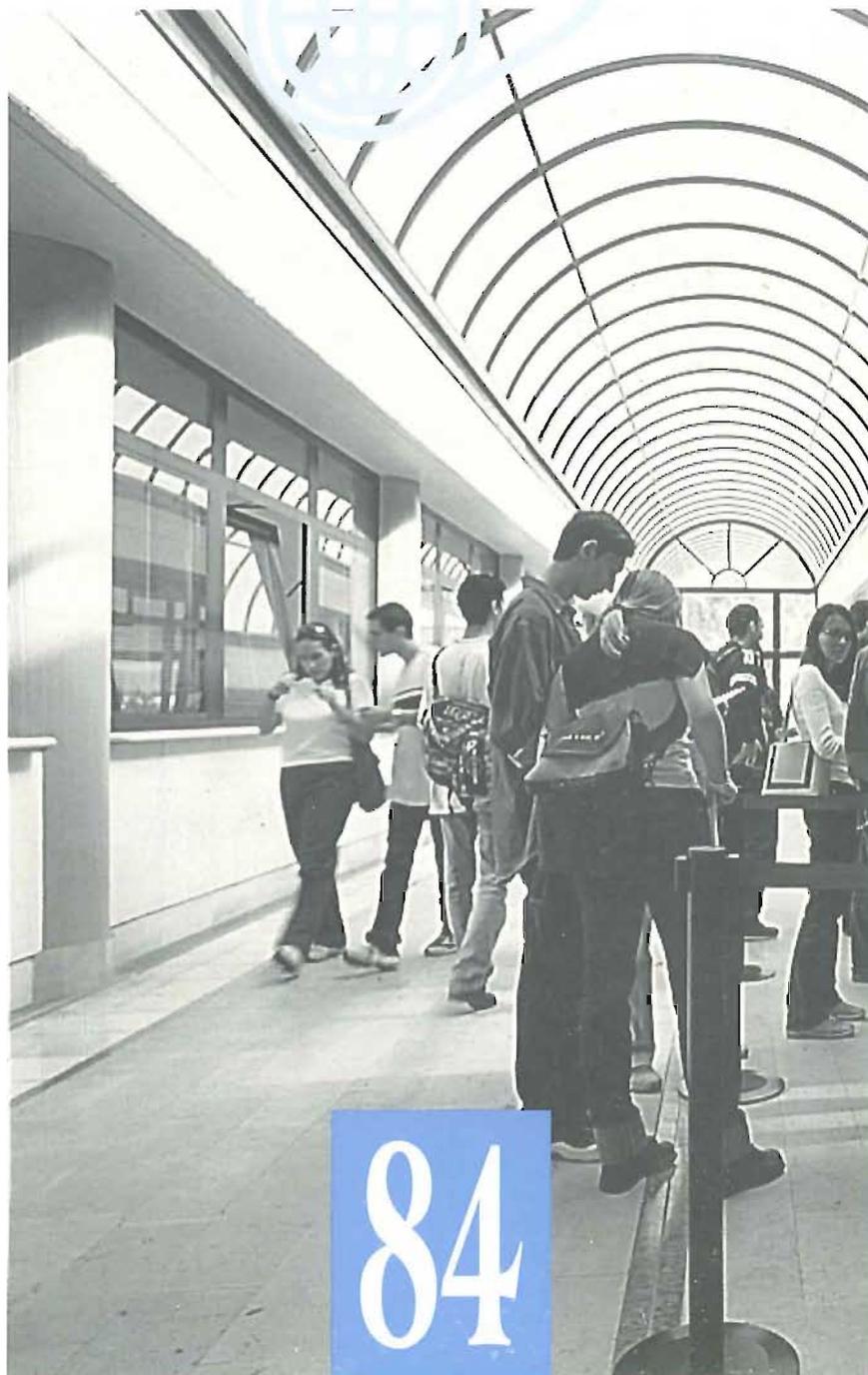


UNIVERSITAS

STUDI E DOCUMENTAZIONE

DI VITA UNIVERSITARIA



Il marketing universitario

Boffo, Bracciale e Martino,
Morcellini, Marchione,
Piovan, Viezzoli, Lovari,
Giannini

Dimensione internazionale

Come gestire i prestiti agli
studenti?

I dieci anni di Roma Tre

Fabiani

CNVSU

Il progetto "Good practices"

Storia e immagini

Il Politecnico di Bari

84

ASSOCIAZIONE RUI

2

Comunicare la nuova
università
M. Morcellini, P.G. Palla

STORIA E IMMAGINI

3

Il Politecnico di Bari
Elisabetta Durante

4

Un "prodotto" di successo
Intervista ad Antonio Castorani

IL TRIMESTRE
Il marketing
universitario

7

Comunicare: come e perché
Stefano Boffo

13

Le strategie
di comunicazione esterna
*Roberta Bracciale
e Valentina Martino*

18

Un marketing
dei servizi
Intervista a Mario Morcellini

20

Comunicazione
e sviluppo dell'ateneo
Brunella Marchione

24

Esperienze delle università
Firenze, Trieste, Siena

29

Come cambiano
i rapporti comunicativi
Intervista a Stefania Giannini

NOTE ITALIANE

32

Dieci anni di Roma Tre /
Un prestigio consolidato
Guido Fabiani

36

Le scuole interpreti e traduttori
e la riforma universitaria
Antonello Masia, Franco Bernardo

45

A Pavia un master
internazionale
Luca Cristaldi

47

CNVSU / Il progetto
"Good practices"
Flavia Bellini

50

Scienze motorie /
Indagine sui candidati
di Roma, Milano e Bologna

DIMENSIONE
INTERNAZIONALE

56

La difficile gestione
dei prestiti agli studenti
Burton Bollag

BIBLIOTECA APERTA

59

Libri
Università di Torino /
Gli scambi Erasmus come
educazione alla pace
Miur - Cimea / Le borse di
studio in Italia e all'estero

AA.VV. / Il processo
decisionale

Musaragno / Studenti esteri
in Italia (1960-2000)

Fioravanti / Riflessioni
e spunti per una pedagogia
della scuola

Luzzatto / 2001: l'Odissea
dell'università nuova

*a cura di: Guido Razzano, Roberto
Pecchini, Luca Cappelletti, Virgilio
Mancinelli, Cristiana Genua*

64

Riviste / Segnalazioni

Comitato scientifico

Paolo Blasi, Giorgio Bruno Civello,
Luciano Criscuoli, Giovanni D' Addona,
Antonio De Maio, Carlo Finocchietti,
Vincenzo Lorenzelli, Antonello Masia,
Fabio Matarazzo, Luciano Modica, Alfredo
Razzano, Enrico Rizzarelli, Roberto Schmid

Direttore responsabile

Pier Giovanni Palla

Redazione

Isabella Ceccarini (segretaria di redazione),
Giovanni Finocchietti, Livio Frittella,
Stefano Grossi Gondi (art director),
Roberto Peccenini (Genova),
Lorenzo Revojera (Milano)

Editore

Associazione Rui

Direzione, redazione, pubblicità,
abbonamenti

Viale XXI Aprile, 36 - 00162 Roma
Tel. 06/86321281 Fax. 06/86322845

E-mail:
universitas@fondazionerui.it (*direzione*)
ediun@fondazionerui.it (*abbonamenti*)

Abbonamento annuale

Italia: euro 50,00 Estero: euro 85,00
C/c bancario 41802 presso Rolo Banca1473,
filiale Roma 18, via Ravenna 47, 00161 Roma.
ABI 03556, CAB 03226

Registrazione Tribunale di Roma n.300
del 6 settembre 1982
già Tribunale di Bari n 595
del 2 novembre 1979

Iscrizione al Registro degli
Operatori di comunicazione n. 5462



Stampa

Finito di stampare nel mese
di luglio 2002 dalla Edimond srl
di Città di Castello (PG)

In copertina: studenti del Politecnico di Bari
agli sportelli delle segreterie. Le foto del
Politecnico sono di Pio Meledandri

COMUNICARE LA NUOVA UNIVERSITÀ

Le ricerche italiane sul tema della comunicazione universitaria non sono certo numerose, diversamente da una più ricca e consolidata tradizione di studio in altri ambienti culturali, ad esempio nei paesi anglosassoni. Solo di recente, le politiche promozionali e d'orientamento degli atenei hanno guadagnato visibilità entro l'agenda scientifica e dei media: in questo senso, una curiosa concentrazione d'iniziative di field work nel periodo più recente (in particolare, dall'ottobre 2001) segnala una crescente diffusione del fenomeno e, al tempo stesso, presenta una nuova "emergenza di ricerca". Con essa, gli analisti della comunicazione sono oggi chiamati a confrontarsi.

Un riferimento obbligato è certamente l'inchiesta promossa dall'AICUN nel 1992, prima nel suo genere e prezioso termine di paragone per valutare oggi, in un'ottica di trend, l'evoluzione di un fenomeno tutt'altro che inedito, ma di certo nuovo nella sua più recente fisiologia quanti/qualitativa. Rispetto al contesto di quella ricerca (rappresentata, in queste pagine, da Brunella Marchione), l'indagine presentata dal dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma "La Sapienza" fotografa un nuovo quadro di rischi e opportunità, in buona parte connessi al cambiamento della cornice normativa, all'intensificarsi della concorrenza diretta e indiretta, al calo delle immatricolazioni che – almeno fino al decollo del "3+2" – ha afflitto l'istituzione accademica. In particolare, il recente interesse pubblico per le attività di comunicazione degli atenei deriva, in buona parte, dalla riforma degli ordinamenti didattici e dal suo evidente effetto dinamizzante, nei termini di un riposizionamento più moderno dell'università sullo scenario dei comportamenti sociali e dei meccanismi di valorizzazione. La scelta, da parte di università pubbliche e private, di investire sulla comunicazione e sull'orientamento rivela, allora, la corretta assunzione della comunicazione quale principale risorsa autogena per valorizzare le potenzialità dell'istituzione in un quadro di forte cambiamento e turbolenza.

Siamo forse di fronte ad un cambiamento irreversibile – quasi un punto di rottura – che incalza l'università e da cui essa uscirà rivoluzionata. Per ciò stesso, assume tanta più rilevanza l'avviamento di una riflessione sistematica sul ruolo giocato dalla risorsa comunicazione nel favorire lo scambio dell'istituzione accademica – non più "torre d'avorio" – con la società civile nella sua interezza. Non discende, anzitutto, l'immagine metaforica e illustrativa di una nuova architettura a "rete", ben emblematicizzata dallo straordinario valore che soprattutto le nuove tecnologie, insieme a tutte le forme d'interazione diretta, dimostrano di aggiungere al mix delle comunicazioni universitarie.

I saggi che seguono puntano ad aprire un dibattito con i lettori di UNIVERSITAS, perché di dibattiti, anzitutto, abbiamo bisogno. Si tratta di un passaggio ineludibile, anche ai fini di un monitoraggio ed un allargamento di consapevolezza dei processi di cambiamento.

Mario Morcellini, Pier Giovanni Palla

IL POLITECNICO DI BARI

Elisabetta Durante

Portavoce del Politecnico di Bari

Il terzo Politecnico d'Italia – l'unico del Mezzogiorno – viene istituito nel 1990, ma ha radici più antiche: la sua origine risale al 1948, anno in cui nasce in seno all'Università di Bari la facoltà di Ingegneria. Nei dodici anni trascorsi dalla sua costituzione, lo sviluppo del Politecnico ha subito una forte accelerazione: oggi esso conta tre facoltà (Ingegneria I e Architettura a Bari, Ingegneria II a Taranto), 10 dipartimenti, quasi 11.000 studenti, 89 laboratori di ricerca, 68 laboratori didattici, 17 biblioteche.

Il Politecnico di Bari è una struttura che non soffre di gigantismo, pur avendo raggiunto una massa critica sufficiente a sviluppare una serie rilevante di attività: intrattiene relazioni scientifiche con grandi laboratori, centri di ricerca, università e qualificati *partner* industriali. Antonio Castorani, ordinario di Costruzioni idrauliche, è rettore dal 1997: a lui si devono scelte che hanno segnato una svolta nella vita dell'Ateneo e hanno rinforzato il sistema di relazioni con il mondo produttivo e con le istituzioni del territorio. Alla base del suo programma è la convinzione che la qualità della formazione e della ricerca universitaria siano un formidabile elemento di attrazione e di sviluppo della regione.

In Puglia si stanno concentrando da alcuni anni iniziative produttive ad alto valore aggiunto, attratte dalla disponibilità di un *manpower* qualificato: i giovani laureati del Politecnico rappresentano infatti per il territorio un fattore immateriale di competitività.

Il Politecnico vanta diverse aree di eccellenza che, tra l'altro, ne fanno un punto di riferimento per molti paesi del Bacino mediterraneo e del vicino Oriente, interessati al trasferimento di tecnologie e di *know how* innovativo. Il Politecnico interviene sempre più spesso anche nei processi di sviluppo e di recupero ambientale di questi paesi, su tematiche che vanno dal restauro del paesaggio alla gestione delle acque o alla salvaguardia delle coste.

Le istituzioni, le realtà culturali e il tessuto imprenditoriale riconoscono al Politecnico un ruolo trainante nello sviluppo della Regione e del Mezzogiorno.

L'offerta formativa

Il Politecnico ha una struttura a rete costituita dai poli universitari di Bari, Taranto e Foggia. In particolare, a Bari la facoltà di Architettura e la I facoltà di Ingegneria comprendono rispettivamente i corsi di laurea in Architettura e Disegno industriale (Architettura), Ingegneria ambientale e del territorio, civile, dell'automazione, dei materiali, delle telecomunicazioni, edile, elettrica, elettronica, energetica, gestionale, informatica, meccanica (Ingegneria).

La II facoltà di Ingegneria di Taranto offre corsi di laurea in Ingegneria ambientale e del territorio, civile, dell'informazione, industriale; nella sede di Foggia si tengono corsi di Ingegneria civile, gestionale, elettrica, meccanica.

Con la sola eccezione del corso di laurea in Architettura, che conserva una durata di 5 anni, si tratta di corsi di laurea di durata triennale, come prevede la nuova normativa.

L'offerta didattica si completa con cinque Master (in Construction Management, European Construction Engineering, Ingegneria della sicurezza, Telecomunicazioni, Gestione di sistemi idrici integrati), tre Scuole di specializzazione (in Pianificazione del territorio e dell'ambiente, Elaborazione del segnale, Formazione degli insegnanti della scuola superiore per i settori tecnologico e arte-disegno) cui si aggiungono due percorsi formativi professionalizzanti (Tecniche di prototipazione rapida, Esperto in gestione di progetti di ricerca in campo ambientale).

I corsi di dottorato di ricerca sono riferiti alle seguenti materie: Ingegneria per l'ambiente e il territorio, Ingegneria edile, Ingegneria elettronica, Ingegneria elettrotecnica, Ingegneria geotecnica per la salva-

UN "PRODOTTO" DI SUCCESSO

Intervista ad Antonio Castorani, rettore del Politecnico di Bari

Quali sono i punti forza del Politecnico di Bari?

Come tutti, anche noi viviamo un momento di passaggio e di profondo cambiamento. In realtà la nascita del nostro Politecnico, anche se avvenuta sulle solide basi della più antica facoltà di Ingegneria, ha coinciso con l'avvio di un processo di rinnovamento che ha investito la politica universitaria nazionale: la nostra struttura ha tenuto, e anzi ha raggiunto risultati che considero di successo. Il numero dei nostri laureati è cresciuto in questi anni in modo significativo: in particolare dal 1994 al 2001 si è quasi triplicato. Naturalmente sono cresciuti anche i nostri docenti, le nostre risorse per la ricerca, le nostre strutture, il nostro peso sul territorio, la nostra presenza nel panorama internazionale, i nostri programmi e i nostri progetti. Per noi è motivo di grande soddisfazione l'apprezzamento che la società e il mondo economico mostrano per la nostra istituzione – chiamata a definire sempre più spesso interventi e strategie di sviluppo locale – e soprattutto per il nostro "prodotto": i nostri laureati, in particolare i nostri ingegneri, si collocano sul mercato del lavoro in tempi brevi, a volte addirittura brevissimi, e a livelli adeguati e soddisfacenti. Ma tutto ciò non può farci dimenticare le sfide che ci attendono con l'ingresso di un nuovo sistema tutto da sperimentare, che porterà con sé molte opportunità ma anche molte incertezze.

Nessun punto di debolezza?

Certamente sì, il più importante ha riguardato anche per noi un male tanto comune quanto difficile da combattere, un male dalle molte facce: mi riferisco naturalmente all'eccessiva lunghezza dei tempi di laurea che, nonostante i molti sforzi, è stato ed è ancora oggi per noi motivo di disagio e di profonda preoccupazione. Confidiamo che la riforma possa incidere positivamente su questo problema, che ci auguriamo di superare. Non ci facciamo illusioni, soprattutto sul livello di preparazione dei giovani che fanno il loro ingresso nell'università: ma a questo problema intendiamo dedicare tutto il nostro impegno.

Qual è la posizione del Politecnico nei confronti dell'internazionalizzazione?

Si tratta di un aspetto primario. Del resto l'obiettivo della riforma dovrebbe essere quello di dar vita a un mercato unico europeo della formazione universitaria. Nei prossimi anni occorrerà creare le premesse per una uniformità delle regole, che consentano ai nostri giovani di essere effettivamente laureati d'Europa: e lo si dovrà fare non solo nel rispetto, ma anche nella valorizzazione delle peculiarità e delle diversità, che sono un'opportunità di ricchezza culturale e un'occasione di crescita economica. Naturalmente noi spingiamo molto e da tempo per lo sviluppo dei programmi comunitari. Accordi e convenzioni ci legano a università vicine e lontane, per sviluppare la cooperazione nelle attività di ricerca e nella didattica, per incrementare la mobilità dei nostri studenti e dei nostri docenti e per arrivare al riconoscimento reciproco dei titoli di studio. E segni concreti di internazionalizzazione del nostro Ateneo li troviamo in una serie sempre più numerosa di iniziative, come la convenzione che ci lega all'Insa di Lione che consentirà ai nostri e ai loro studenti di frequentare i corsi delle due università; siamo sulla strada del riconoscimento reciproco del titolo di studio. Oppure l'accordo con l'Università britannica di Coventry con cui abbiamo istituito un Master europeo in Construction Management, o ancora quello con l'Università di Smirne in Turchia. Il rettore del Mtr è ormai di casa nel nostro Ateneo. Naturalmente gran parte dei nostri rapporti sono con l'Europa e con l'America, ma guardiamo con attenzione anche a chi sta crescendo, come le università della sponda meridionale del Mediterraneo.

Quali sono le principali iniziative sul fronte della ricerca?

Non posso non ricordare il Laboratorio di ricerca e sperimentazione per la difesa delle coste (Lc): si tratta di una struttura che nasce dalle vaste esperienze sviluppate in anni di lavoro nel campo dell'Ingegneria delle acque e che non esito a definire di rilievo internazionale. Il laboratorio è attrezzato con strumenti e tecnologie molto avanzate: per dimensioni e qualità degli apparati sperimentali è unico in Italia e uno dei più importanti del mondo. La sua rilevanza è legata all'urgenza dei problemi che affronta: in particolare l'erosione delle coste è un fenomeno che ha cause

guardia del territorio, Ingegneria dell'informazione, Ingegneria delle macchine, Ingegneria meccanica, Fisica, Matematica, Progettazione architettonica per i paesi del Mediterraneo, Rappresentazione dell'architettura e dell'ambiente, Scienze dell'ingegneria civile e ambientale, Svaltimento reflui e igiene ambientale, Sistemi avanzati di produzione, Sistemi energetici e ambiente, Sistemi di vie e trasporti, territorio e innovazione tecnologica.

Altri corsi di dottorato, svolti in collaborazione con altri atenei, hanno una sede amministrativa diversa da Bari.

Ricerca e sviluppo

L'attività di ricerca e sviluppo è affidata ai dieci dipartimenti del Politecnico:

Architettura e Urbanistica: sviluppa attività di ricerca nei settori della geomatica, pianificazione urbana e territoriale, pianificazione e sistemi informativi territoriali, tecnologia e produzione edilizia.

Disegno tecnico industriale e della rappresentazione: si occupa di attività di rilevamento, analisi del territorio, realtà virtuale.

Elettrotecnica ed Elettronica: sviluppa attività di ricerca

complesse, e interessa tutta l'Europa, anche se nel nostro paese sta acquistando un grave peso economico. Per dare una dimensione al problema basta pensare ai crolli di edifici, strade e linee ferroviarie causate da questo fenomeno, e alla perdita diretta di produttività dei litorali destinati ad uso turistico (una perdita di decine di milioni di lire al metro quadrato). Per un paese che ha uno sviluppo costiero come il nostro, si arriva presto a cifre esorbitanti. Il laboratorio sta già sperimentando sul campo un sistema innovativo con cui non solo è possibile arrestare il degrado, ma anche intervenire efficacemente per ricostruire i litorali sabbiosi.

Ci sono nuove opportunità sul fronte della formazione?

In questo momento siamo impegnati su due fronti, peraltro connessi tra loro, e cioè nello sviluppo della nuova offerta didattica e nell'analisi - che deve tradursi in un monitoraggio costante - dei bisogni che provengono dall'apparato produttivo. Il Politecnico partecipa al progetto CampusOne che ha come obiettivo primario la corretta individuazione dei nuovi percorsi culturali previsti dalle lauree triennali, affinché forniscano risposte a quelle che sono le aspettative del mondo del lavoro. Per questo al centro del progetto ci sono le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che vediamo come occasione di rinnovamento tanto della metodologia didattica - a cominciare dall'e-learning di cui abbiamo già esperienza - quanto dei suoi contenuti culturali.

Come funzionano le vostre attività di orientamento e di tutorato?

Le nostre attività riguardano l'orientamento pre-universitario, intra-universitario e post-universitario: soprattutto nel primo caso non posso fare a meno di esprimere una certa soddisfazione. Una nota negativa invece è quella del tutorato che, nonostante la buona volontà dei docenti, non è stato ancora veramente recepito. Quella sul tutorato è infatti una non-risposta che ci meraviglia, perché siamo convinti della bontà dell'idea. Bisogna lavorare ancora molto sulla comunicazione docente-studente per innescare un processo di fiduciosa apertura che oggi evidentemente non si è ancora messo in moto. Tornando all'orientamento, sono convinto che si debba puntare ora, oltre che sui contatti di tipo tradizionale, anche su metodologie innovative, che si rivelano particolarmente efficaci perché, se dobbiamo rivolgerci alle nuove generazioni, dobbiamo parlare il loro linguaggio. Per essere più chiaro, ricorrerò ad un esempio. Un'occasione speciale di contatto con il mondo della scuola è avvenuta quando abbiamo deciso di organizzare la prima web-emission italiana con il Cern di Ginevra: mezzo migliaio di studenti entusiasti, collegati via Internet con il mondo, hanno potuto rivolgersi direttamente a grandi scienziati che per loro si erano riuniti nel più grande laboratorio di fisica del mondo; ma nel fare questo i ragazzi hanno anche capito quali sono le reali potenzialità delle nuove tecnologie. Dopo questa esperienza, li abbiamo intervistati e abbiamo compreso che questo approccio funziona anche in termini di orientamento: un'esperienza di questo tipo spiega infatti meglio di tanti discorsi perché può valere la pena di intraprendere un curriculum di studi che permette di padroneggiare gli straordinari strumenti che lo sviluppo tecnologico oggi ci offre.

(a cura di Francesca R. Romano)



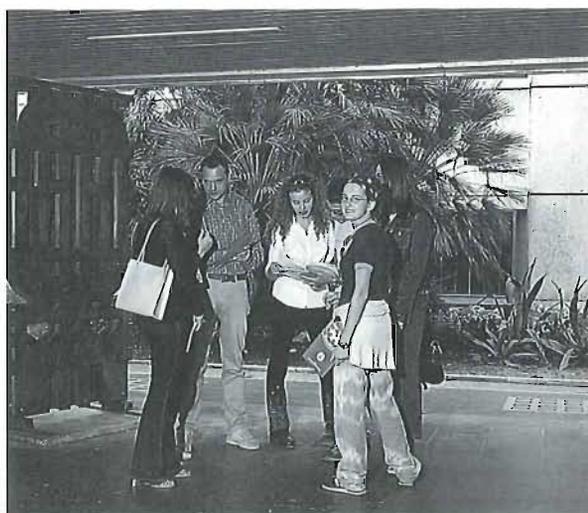
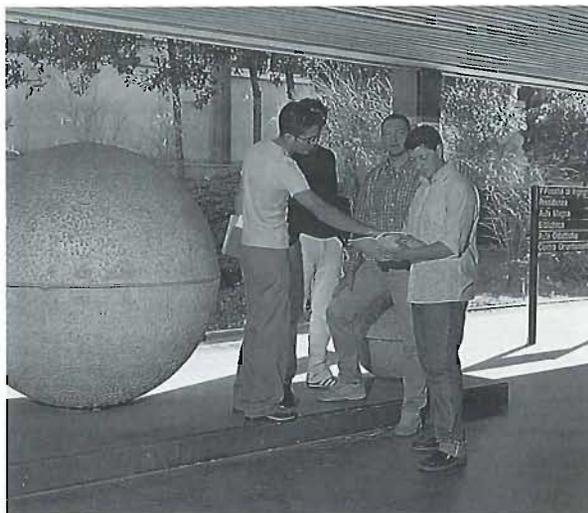
Il rettore Antonio Castorani davanti ad un'antica edizione dell'*Encyclopédie* di Diderot e D'Alembert. Un vanto del Politecnico di Bari è infatti la Biblioteca della Fondazione Gianfranco Dioguardi, che ha sede presso il rettorato ed è aperta al pubblico. Si tratta di un fondo di 30.000 volumi che il prof. Gianfranco Dioguardi, docente del Politecnico e noto bibliofilo, ha collezionato in una vita di costanti, appassionate ricerche. Della biblioteca fanno parte 530 volumi di particolare rarità e grande valore storico-documentale, tra cui alcune antiche edizioni delle *Ouvres de Voltaire* (1834), *Ouvres de Denis Diderot* (1875-77), *Cyclopedia* di Chambers (1747) e *Ouvres Complètes de J.J. Rousseau*.

in automatica, calcolatori, campi elettromagnetici, controlli, convertitori, macchine ed azionamenti elettrici, elettronica per l'elaborazione del segnale, elettronica per telecomunicazioni, elettrotecnica e circuiti elettrici, impianti e sistemi elettrici di potenza, microelettronica, microonde, misure elettriche ed elettroniche, optoelettronica, ottica integrata, sistemi di elaborazione delle informazioni, sistemi elettrici per l'energia.

Fisica tecnica: lavora su risparmio energetico, fonti energetiche alternative, acustica, illuminotecnica, impiantistica civile e industriale, termofisica dei materiali.

Ingegneria civile e ambientale: è organizzato in 5 sezioni (Ingegneria strutturale, delle acque, Geotecnica, Geologia e geologia applicata, Tecnologie dei materiali e tutela dell'ambiente, Chimica) che sviluppano ricerche in settori che vanno dai nuovi materiali alle nuove tecnologie costruttive, dalla dinamica idrogeologica alla gestione dei bacini idrografici, dall'analisi del rischio ambientale ai meccanismi degli inquinamenti, dal monitoraggio e valutazione dell'impatto ambientale alle tecniche di disinquinamento, dalla catalisi ambientale alla optoelettronica.

Ingegneria meccanica e gestionale: è organizzato in 3 se-



Il portico che corre sotto il corpo principale della facoltà di Ingegneria del Politecnico di Bari ospita 11 imponenti sculture eseguite da maestri del Novecento come G. Pomodoro, U. Mastroianni, G. Capogrossi, A. Castelli, M. Basaldella, R. Spizzico, M. Gregorio.

zioni (Macchine ed energetica, Progettazione meccanica, Tecnologia meccanica, Impianti ed Economia) impegnate in ricerche nei settori della fluidodinamica numerica, automazione e robotica industriale, biomeccanica, intelligenza artificiale, macchine a controllo numerico, sistemi di qualità, sistemi ambientali. *Interuniversitario di Fisica*: sviluppa nei suoi laboratori e in collaborazione con i grandi laboratori internazionali di fisica – in particolare con il Cern di Ginevra – attività scientifica e tecnologica nei campi della fisica delle particelle, nucleare, della materia condensata, della fisica planetaria con tecniche spaziali.

Si tratta di un dipartimento che afferisce sia all'Università che al Politecnico di Bari: quest'ultimo è coinvolto soprattutto nelle attività di ricerca e sviluppo di rivelatori per la fisica degli acceleratori ed in quelle legate ai laboratori di Telerilevamento e di Nowcasting.

Interuniversitario di Matematica: anche questo dipartimento appartiene sia all'Università che al Politecnico di Bari.

Scienze dell'ingegneria civile dell'architettura: sviluppa tra l'altro attività di progettazione urbanistica, tecnologica e del restauro con un'attenzione particolare alla realtà e civiltà mediterranea. Il dipartimento si è recentemente dotato di una sezione di "Architettura moderna mediterranea" che, con altre istituzioni internazionali, si occupa di conservare e rilanciare gli ideali e le caratteristiche di questa cultura.

Vie e trasporti: affronta una serie di problematiche legate al sistema dei trasporti (di terra, mare, aria) e si occupa di materiali, sicurezza, programmazione, reti di controllo geodetico.

Il Politecnico e le imprese

Il Politecnico di Bari e l'Associazione degli Industriali della Provincia di Bari hanno dato vita all'Associazione Politecnico-Aziende (APA), che ha lo scopo di rafforzare il sistema delle relazioni tra mondo della ricerca e della produzione in un'ottica di valorizzazione della realtà economica del territorio: un territorio che ha specificità di grande interesse, dai settori più tradizionali dell'agroalimentare, della meccanica, dell'abbigliamento, dell'arredo, del calzaturiero, dei beni culturali, del turismo – dove l'innovazione ha un peso sempre crescente – a quelli più legati alle nuove tecnologie e alla cosiddetta *new economy*.

La regione e in particolare l'area industriale di Bari hanno attirato negli ultimi anni importanti insediamenti industriali, soprattutto da parte dell'industria tedesca, che in Puglia ha oggi il suo più importante polo produttivo estero: tali scelte sono state fortemente favorite dalla disponibilità di risorse umane qualificate.

La facoltà di Ingegneria immette sul mercato del lavoro laureati che, secondo un'indagine del marzo 2001, trovano occupazione in tempi brevi nella percentuale del 97%: il 54% si colloca nel mondo lavorativo in meno di tre mesi.

Il Politecnico offre comunque un aiuto ai suoi neo-laureati attraverso uno sportello telematico dedicato alla ricerca e all'offerta di lavoro. Si tratta di una banca dati dei laureati che garantisce l'accesso alle informazioni e promuove i contatti tra laureati e aziende: l'unico vincolo è rappresentato da un accreditamento che viene richiesto alle imprese e che rappresenta una forma di garanzia per i giovani. La banca dati comprende, oltre ai dati anagrafici e personali, un profilo del candidato basato sui suoi percorsi di formazione, ma anche sulle conoscenze acquisite autonomamente, che possono riguardare *stage*, esperienze lavorative, conoscenza di lingue straniere e nuove tecnologie. Un'azione di monitoraggio costante segue poi lo sviluppo delle esperienze e costruisce una storia personale per ciascuno dei laureati.

Alcune iniziative recenti

IL LABORATORIO PER L'INGEGNERIA DELLE COSTE E LA SCUOLA INTERNAZIONALE DELL'ACQUA E DELL'AMBIENTE

Il Laboratorio di ricerca e sperimentazione per l'Ingegneria delle Coste (LIC) del Politecnico di Bari, realizzato con il contributo dell'Unione Europea e della Regione Puglia, è uno dei più importanti laboratori al mondo nel settore dell'ingegneria marittima. Il Commissario europeo Michel Barniers, che lo ha recentemente visitato, ha espresso vivo apprezzamento per questa struttura di ricerca e per il contributo che può offrire ad un settore sempre più strategico come quello dell'acqua e dell'ambiente.

Si estende su una superficie coperta di 12.000 mq e scoperta di 30.000 mq ed è dotato delle più avanzate apparecchiature per l'acquisizione e l'elaborazione dei dati. Attrezzato con un efficiente centro di calcolo per la simulazione matematica dei fenomeni costieri (studio delle onde, correnti, diffusione di inquinanti, etc.), il vero cuore del centro è costituito dalle due grandi vasche per la realizzazione di modelli fisici: la prima consente la simulazione di processi fisici costieri, la seconda consente lo studio su modelli off-shore. Tra le recenti iniziative del LIC, ricordiamo la Convenzione con l'Autorità per il Bacino dell'Arno per una serie di interventi di protezione del litorale di Marina di Pisa, e con il Comune di Bari per la riqualificazione della costa cittadina.

Ma le competenze del Politecnico in materia di acqua sono oggi al servizio di una nuova realtà che ha lo sco-

po di salvaguardare il patrimonio idrico del Mediterraneo: la Scuola Internazionale dell'Acqua e dell'Ambiente – che si avvale del coordinamento scientifico del Politecnico di Bari – sviluppa un programma di alta formazione rivolto ai decisori pubblici, ai gestori e ai responsabili delle risorse idriche e ambientali dei paesi che si affacciano sul Bacino mediterraneo.

L'ISOLATO 47

Sorge nel cuore della Bari medievale, a due passi dalla cattedrale romanica di San Sabino, ma è una sofisticata tecnostuttura di proprietà del Politecnico di Bari che vi svolge attività di ricerca e di formazione avanzata: tecnologie e strumenti (ambienti per lo sviluppo di software e realtà virtuale, multivideoconferenza, e-learning, etc.) sono al servizio delle attività di ricerca e di formazione.

L'Isolato 47 ospita anche un *team* di esperti impegnati su un programma di ricerca sviluppato dal Politecnico di Bari in collaborazione con l'Enea: il programma è nato per studiare e sperimentare applicazioni di tipo innovativo finalizzate al recupero, alla manutenzione e alla valorizzazione del patrimonio urbano, in particolare dei centri storici.

Un sistema informativo multimediale (SIM) consente di accedere via Internet a pubblicazioni scientifiche, casi di studio, informazioni di carattere finanziario, tecnico e giuridico, raccolta di normativa. Ma il vero cuore del programma è costituito dal lavoro di diagnostica, poiché una corretta analisi del degrado delle strutture e dei materiali è la base di tutto il processo.

Le nuove tecnologie permettono di effettuare indagini complesse (dalle prospezioni geofisiche alla caratterizzazione statica e dinamica delle strutture, dai controlli non distruttivi o semidistruttivi sui manufatti alle prove di laboratorio su materiali e componenti) che orientano il lavoro del progettista e dell'impresa.

Per fare un esempio "concreto": come si può realizzare oggi un capitello di pietra, essendo scomparsa la figura del maestro scalpellino? Con una macchina a controllo numerico realizzata dal Politecnico, grazie alla quale si ottengono copie assolutamente perfette dei manufatti in pietra.

IL PROGRAMMA DI RICERCA COOPERATIVA
TRA POLITECNICO E TEXAS INSTRUMENTS

Il presidente della Texas Instruments e il rettore del Politecnico hanno firmato un accordo di collaborazione per lo sviluppo di attività di ricerca nel campo della telefonia mobile. La multinazionale Texas Instruments, società *leader* nel settore dei semicon-

duttori, finanzia attività di ricerca avanzata nelle più prestigiose università del mondo.

La Texas è oggi una delle società impegnate a sviluppare nel Politecnico di Bari programmi di cooperazione su tematiche hi-tech: in questo caso, si tratta di sistemi avanzati di ricetrasmittitori a radiofrequenza destinati alla prossima generazione di telefonia mobile (Umts), nuova frontiera della multimedialità e delle comunicazioni personali.

IL MASTER IN INGEGNERIA DELLA SICUREZZA E L'ACCORDO DI COLLABORAZIONE CON L'ISPESL

Il Master in Ingegneria della sicurezza è un progetto con cui il Politecnico intende fornire strumenti concettuali, metodologici e operativi per dar vita a figure professionali esperte nei sistemi di gestione della sicurezza. Il Master è orientato a inserire nel mercato del lavoro nuove professionalità con competenze tecnico-gestionali in grado di effettuare l'analisi dei rischi nel rispetto della normativa vigente, di proporre piani di recupero, di riutilizzo delle risorse, di razionalizzazione dei consumi.

Tra i molti casi affrontati, quello del Teatro

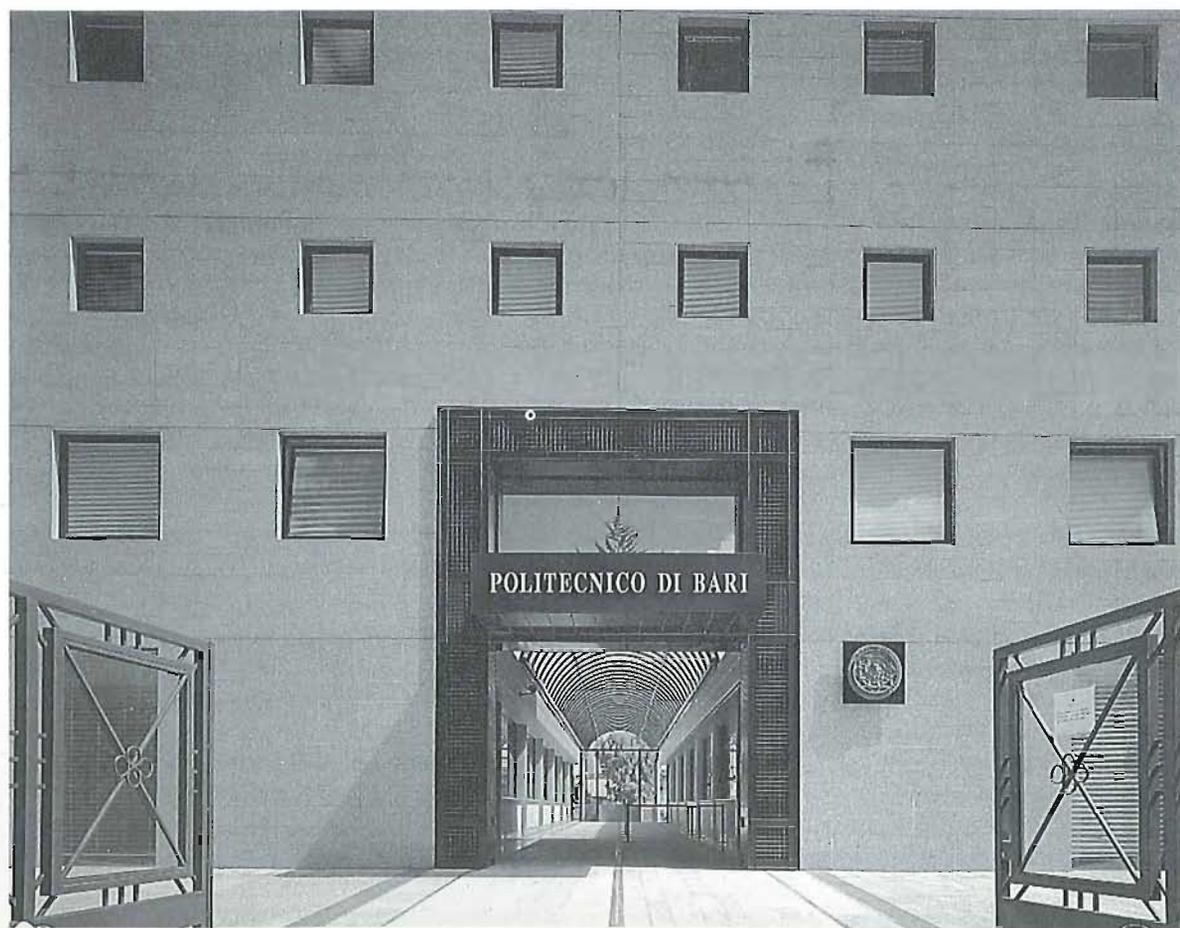
Petruzzelli e dei sofisticati impianti di sicurezza che intervengono nel suo restauro. L'attività formativa del Master coinvolge esperti anche esterni all'ambiente accademico – a cominciare da tecnici degli enti pubblici di vigilanza e di controllo – ed è caratterizzata dall'integrazione di studi teorici e pratica applicativa.

In tema di sicurezza, è stato recentemente stipulato un accordo tra il Politecnico e l'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL) per promuovere attività di ricerca (con particolare riguardo alle problematiche ergonomiche su ambienti e impianti) e di formazione. Il settore infatti è in continua evoluzione sia a causa del costante progresso tecnologico che dei nuovi interventi normativi (nazionali e comunitari), e richiede un adeguato aggiornamento professionale.

L'accordo tra Politecnico e ISPESL intende anche promuovere la fornitura e la gestione di servizi multimediali su reti di telecomunicazione integrate a banda larga (telemedicina, teledidattica, telelavoro e monitoraggio ambientale).

Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito del Politecnico www.poliba.it

La sede amministrativa
del Politecnico di Bari



COMUNICARE: COME E PERCHÉ

Stefano Boffo

Associato di Sociologia dell'educazione nell'Università di Sassari

O rmai da alcuni anni le università italiane hanno cominciato a "manifestarsi" pubblicamente attraverso l'uso di strumenti di tipo pubblicitario del tutto inusuali nella tradizione accademica. Si tratta di un mutamento radicale nelle abitudini di un mondo universitario da sempre riluttante ad entrare nel cono di luce della comunicazione diretta ed esplicita e dunque di una rottura emblematica di quella separatezza che nel passato aveva indotto ad accostare all'accademia l'immagine della torre d'avorio.

Non v'è dubbio che questa novità sia il prodotto delle moltissime e profonde trasformazioni che negli ultimi quarant'anni hanno interessato, non soltanto nel nostro paese, il sistema dell'alta formazione. Sebbene non sia possibile in questa sede ripercorrere le tappe di quelle trasformazioni, non si può tuttavia non segnalarne i due passaggi chiave che le hanno caratterizzate.

Dall'università di élite all'università di massa

Nel corso degli Anni Sessanta è venuto maturando un passaggio, come si usa dire, "epocale" dell'università, con il transito da un modello di università di élite a uno di massa, come ebbe felicemente a focalizzarlo Martin Carnoy, in un rapporto dell'OCSE del 1976. Il punto che interessa qui sottolineare è che, di fronte a questo mutamento, le strutture universitarie sono rimaste a lungo immutate e dunque ambienti istituzionali e fisici, organizzazioni didattiche e, più in generale, culture accademiche nate per accogliere il 10-15% di una generazione che si sono trovate velocemente costrette a doverne accoglierne fino al 60% e oltre, con il risultato di dar luogo a quella che Roberto Moscati ha definito "un'incompleta transizione all'università di massa".

Nell'ultimo decennio si è registrato un secondo passaggio, ancora non del tutto compiuto, che da un

lato si concretizza in un'ulteriore estensione del carattere di massa dell'università e dall'altro vede l'irruzione anche in ambito accademico di quei processi di globalizzazione dell'economia e della società che, sebbene esterni al mondo universitario, appaiono avere su di esso una profonda influenza, in particolare per quanto attiene i processi di produzione della conoscenza ed il ruolo economico dell'università.

A partire dall'Illuminismo, l'università è stata considerata il luogo della conoscenza come fine in sé: da Kant a von Humboldt al cardinale Newman, via via fino a Jaspers e allo stesso Parsons, la libertà accademica, nella ricerca e nella formazione, è stata vista come elemento essenziale e giustificata proprio sulla base del fatto che l'università era considerata l'istituzione di custodia e protezione della struttura cognitiva della società, dunque un'istituzione per essa cruciale e la cui autonomia appariva di assoluta rilevanza sotto il punto di vista identitario.

Tra le molteplici conseguenze di questa situazione, qui basti richiamare soltanto quella per cui, in tale quadro, la comunicazione tra università e società era per definizione modesta e soprattutto a senso unico, cioè dall'università a quella società che doveva essere "illuminata" dal luogo di produzione e custodia della conoscenza.

Il passaggio all'università di massa e i processi di globalizzazione, unitamente alle esigenze di razionalizzazione della spesa pubblica, hanno messo in concreta discussione il ruolo tradizionale dell'accademia come custode della struttura cognitiva della società e hanno in particolare enfatizzato la necessità di ridurre l'autonomia delle istituzioni universitarie alla luce del contributo che esse sono tenute a dare alla *performance* economica complessiva della società. Si tratta di un giudizio sulla rilevanza economica dell'università che segna lo spostamento forse più importante dalla concezione humboldtiana e che si accompagna all'affermazione di una nuova modalità di produzione della

conoscenza proposto da Michael Gibbons nel suo *The New Production of Knowledge*, non più cioè un modello basato su separatezza, struttura sostanzialmente disciplinare, competenze relativamente omogenee e gerarchia, ma su forte integrazione, transdisciplinarietà, eterogeneità delle competenze, strutture non gerarchizzate, maggiore trasparenza (*accountability*) e sistemi estesi di controllo della qualità.

Questo nuovo modello, che si è accompagnato a una crescita esponenziale dei produttori di conoscenza collocati al di fuori del sistema universitario, ha determinato una progressiva perdita della sovranità culturale della Repubblica delle Scienze e una rottura dell'isolamento e della condizione monopolistica in cui essa si trovava. Ne sono derivati, fra l'altro, un confronto crescente con il mercato, con gli altri soggetti universitari e con i sistemi universitari di altri paesi (si vedano i processi di convergenza registrati negli ultimi dieci anni e sanzionati dalle dichiarazioni sottoscritte a Parigi, Bologna e Praga); una forte pressione dello Stato, trasformatosi da provveditore finanziario globale dell'università in *governor*, cioè controllore, del mercato, che richiede una sempre maggiore crescita nella qualità e nella quantità della produttività universitaria, sia di ricerca che di formazione (cicli brevi, formazione permanente, formazione degli adulti, corsi brevi, etc.).

Questa pressione si accompagna a una crescente diversificazione delle fonti di finanziamento dell'università: accanto allo Stato, che resta comunque il principale finanziatore delle istituzioni accademiche, ci sono ormai le imprese, gli enti locali, le associazioni e le organizzazioni comunitarie e internazionali, ed è anche così che sulla "scena" universitaria si affacciano nuovi attori, precedentemente poco o nulla conosciuti e comunque considerati, quegli *stakeholders* (portatori di interesse) che ormai la letteratura internazionale sull'alta formazione considera soggetti cruciali di riferimento per le istituzioni accademiche. Si creano così nuovi legami, ormai bidirezionali, fra società e conoscenza, tra l'altro ben rispecchiati dal crescente interesse dei *mass media* per una produzione scientifica che ormai "fa notizia": è anche così che si diffonde e "de-mandarizza" una conoscenza di cui gli attori sociali esterni sono chiamati sempre più a discutere.

La dilatazione del sistema

In Italia, il passaggio ad una università di massa prima e l'introduzione dell'autonomia e della riforma dei *curricula* poi hanno comportato un'enorme dilatazione del sistema, sino alla quadruplicazione del numero degli iscritti e alla crescita quasi proporzio-

zionale del personale impiegato, e lo hanno reso molto più articolato e complesso dal punto di vista organizzativo, con i corsi di diploma e laurea offerti che sono passati nel complesso ad oltre 3.200, mentre le stesse sedi si sono moltiplicate fino a far registrare una qualche forma di offerta universitaria in poco meno del 90% delle province italiane.

Si tratta di un'articolazione tipologica, disciplinare e territoriale dell'offerta molto rilevante, che si confronta con un'utenza ampia e differenziata. Quest'ultima, sebbene ancora selezionata sotto il profilo dell'origine sociale, appare caratterizzarsi ormai per non poter più contare su quei canali familiari e professionali di trasmissione dell'informazione e di supporto alla scelta e soprattutto alla "navigazione" universitaria che erano base consolidata e caratteristica dei sistemi d'*élite*.

Ne risulta che lo studente universitario sembra ormai un soggetto sempre meno attrezzato a orientarsi e districarsi in quella che gli appare come una giungla complessa di indirizzi e materie da completare individualmente con scelte proprie, in una prospettiva che non appare presentare alcuna evidenza di ciò che deve essere privilegiato rispetto a ciò che può essere messo, magari temporaneamente, in secondo ordine. In sostanza, gli studenti di oggi non sembrano immediatamente nelle condizioni di usare una università che si presenta ancora come corpo estraneo, difficilmente interpretabile e la cui nuova flessibilità curricolare non appare dunque, come invece dovrebbe, facilmente utilizzabile per le proprie esigenze, ormai legittimamente specifiche, di formazione. A ciò occorre anche aggiungere che lo studente universitario non è oggi più riassumibile nelle tradizionali figure dello studente in corso e di quello fuori corso: il forte accrescimento dell'offerta formativa è al tempo stesso causa ed effetto di una moltiplicazione delle figure d'utenza, che oggi appaiono estendersi, nella prospettiva che si definisce di *life-long learning*, ad una varietà di studenti a tempo parziale che nell'università cercano soddisfazione a domande diverse da quelle dell'utenza tradizionale, quali la formazione professionale lunga o breve, la specializzazione e l'approfondimento per quanti sono già occupati, la formazione complementare per quanti sono in mobilità, o semplicemente la domanda di cultura non immediatamente finalizzata.

La nostra università, anche quando si è adeguatamente attrezzata – e non è certo un caso così frequente – per cercare di soddisfare questi nuovi segmenti di domanda, sembra di norma aver alquanto tardato ad adoperarsi per comunicare, cioè per rendere adeguatamente visibile ed apprezzabile questa nuova organizzazione.

Verso la differenziazione competitiva

L'indagine sulle strategie di marketing e comunicazione delle università italiane, di cui Bracciale e Martino propongono in questo stesso numero della rivista un'efficace sintesi, è stata voluta ed autonomamente finanziata dal dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma "La Sapienza" proprio in ragione della specifica rilevanza che il tema assume in questa fase particolare e delicata della vita delle istituzioni universitarie nel nostro paese. Essa appare, pur nei limiti di significatività imposti da un lavoro ancora *in progress* e da un campione costituito solo dagli atenei che hanno ritenuto di voler rispondere alla sollecitazione proveniente dal Dipartimento, illuminare quanto affermato in precedenza secondo una luce di grande interesse. Quello che anzitutto appare confermato è che lo sviluppo massiccio di attività (evito per il momento di parlare di strategie) di comunicazione e marketing si registra in coincidenza logica e temporale con il secondo dei passaggi di rilievo citati in precedenza: nuova espansione quantitativa, globalizzazione, moltiplicazione delle utenze e riforma dei *curricula*.

Non è però chiaro, allo stato, quale tra gli elementi sopra citati evidenzia la correlazione più elevata con questo intensificarsi dell'attività di comunicazione e di marketing delle università, anche se l'impressione è che l'introduzione del cosiddetto 3+2 sia stato l'elemento di gran lunga prevalente e il mercato quello più debole.

Tuttavia, per tutto quanto sopra affermato, in principio si dovrebbe pensare, ancorché sinora senza un esteso conforto dell'esperienza, che l'operare del processo autonomistico finirà col tracciare differenze ben più consistenti delle attuali tra i diversi atenei del paese. Dunque il futuro dovrebbe presentarci un sistema universitario più sbilanciato e frammentato, con università eccellenti, università buone e università meno buone o forse addirittura scadenti.

Se così sarà, nei prossimi anni, pur con tutte le cautele del caso e senza cadere in comparazioni improprie e irrealistiche con il modello statunitense (o, come forse sarebbe meglio dire, con un'idea mitica della realtà americana), la qualità dei servizi offerti diverrà un fattore cruciale per determinare il *ranking* di atenei che la situazione dovrebbe indurre sempre di più a imboccare la strada della differenziazione competitiva.

Ciascuna istituzione si troverà dunque nella necessità di evidenziare con chiarezza ed efficacia quali sono i tratti caratterizzanti della propria identità individuale: anzitutto i legami con il territorio, i *curricula* e l'offerta didattica, le aree di eccellenza, i risultati in termini

di collocazione sul mercato del lavoro dei formati, i programmi comuni con università straniere, i supporti allo studio, oltre evidentemente alle altre *facilities* formative e organizzative, le specifiche attività di supporto al diritto allo studio e persino, laddove ve ne sono, l'offerta di spazi residenziali. Tutto questo dovrà essere comunicato nei modi più adeguati.

Si tratta, del resto, proprio del tipo di attività che da qualche anno, a modo loro, hanno cominciato a fare quotidiani e riviste, che stilano una classifica delle università "migliori": la valutazione che questi *media* fanno delle singole istituzioni sembra in qualche modo avere la funzione di colmare il *gap* che esiste tra le nuove aree della società che per la prima volta hanno accesso all'istruzione terziaria e le istituzioni universitarie stesse, offrendo qualche (non sempre attendibile) possibilità di conoscenza delle loro regole, caratteristiche, consuetudini, etc., e informando su aspetti della vita universitaria, come le condizioni di lavoro degli studenti, le attività culturali, le opportunità esterne offerte dalle città, e soprattutto i costi, che tendono ad essere considerati irrilevanti dalla comunità accademica, mentre in effetti sono importantissimi per i potenziali fruitori.

Tutto ciò implica, evidentemente, una radicale revisione delle modalità usuali di rapporto con l'utenza e l'individuazione di forme innovative ed efficaci di comunicazione dell'immagine e dei servizi di supporto agli studenti di un'istituzione ormai profondamente mutata e divenuta complessa.

Anzi, occorrerebbe parlare di apparati e di tecniche differenziati a seconda del target individuato, perché è del tutto evidente che se la comunicazione deve investire, come sopra evidenziato, anche target non tradizionali di utenza e raggiungere anche altre fasce di potenziali fruitori dei servizi formativi universitari in un'ottica di *life-long learning*, allora ci si trova di fronte non ad un solo pubblico, ma ad una pluralità di pubblici che implicano mezzi e modalità comunicative diversi.

Evidentemente, non ci si può rivolgere allo studente *full-time* allo stesso modo e con gli stessi strumenti che si possono utilizzare nei confronti di altre fasce d'utenza non tradizionali. Per non citare i molteplici *stakeholders* che oggi avanzano alle singole istituzioni universitarie di riferimento - in via esplicita o di fatto - ineludibili richieste di trasparenza e comunicazione.

La conoscenza dei target comunicativi

Gli studenti che hanno partecipato all'indagine hanno potuto rilevare la notevole lentezza e farraginosità di molti atenei nel prendere coscienza dell'importanza della funzione di comunicazione.

E ciò sia nella forma della semplice assenza di uno snodo organizzativo costruito attorno alla funzione di comunicazione, sia che – essendo stato creato lo snodo organizzativo – risulti difficile per l'utente esterno identificarlo e accedervi.

Per definizione, una comunicazione efficace deve essere anche subito identificabile e raggiungibile. È sensazione comune che nel complesso l'università sia stata, se non sino ad oggi, sino a poco fa inadeguatamente interessata a fare comunicazione sia in direzione dei diversi pubblici di riferimento, sia verso il proprio interno, sia infine nei confronti dei *mass media*.

Ma se alla molteplicità necessaria dei pubblici dell'attività di alta formazione deve corrispondere un'altrettanto necessaria molteplicità dei modi e dei mezzi del comunicare, si pone allora anche l'opportunità di recepire in modo adeguato nell'organizzazione dell'ateneo la funzione di comunicazione. Si tratta cioè di essere in grado di effettuare, in stretto rapporto e contemporaneamente all'effettiva realizzazione delle attività formative e di ricerca, un processo comunicativo di alto profilo professionale, capace di trasferire informazione su strutture e processi con linguaggi adeguati ai pubblici che ne sono destinatari.

Ciò che comporta un elevato sapere tecnico, una grande padronanza dei mezzi e una chiara conoscenza dei diversi *target* comunicativi, anche al fine di operare la necessaria gerarchizzazione.

Ciò significa che per questi scopi c'è bisogno di autentici professionisti e di manager dell'informazione, come del resto è previsto da tutta la normativa che attiene alla comunicazione e alle relazioni con il pubblico nella Pubblica Amministrazione, cioè le due leggi Bassanini e la legge 150 del 2000 per la costituzione di uffici per le pubbliche relazioni nella Pubblica Amministrazione.

In effetti, anche se gli adempimenti formali a questa normativa sono stati osservati, sembra ancora mancare una compiuta assunzione del suo significato: ne è riprova il fatto che dall'indagine risulta che solo il 25% del campione affida all'esterno l'ideazione e la realizzazione della campagna di comunicazione, segno certo di una vecchia distorsione della Pubblica Amministrazione, che non avverte il valore e l'im-

portanza dello specialismo e ritiene di poter fare tutto in casa.

E sebbene l'estensione delle attività di comunicazione e marketing dimostri che alcuni aspetti di logiche di mercato abbiano indubbiamente fatto irruzione nel mondo universitario, il dato che emerge circa la limitazione delle sponsorizzazioni e delle attività di *fund raising* in questo campo alla sola realizzazione di eventi sembra confermare che il cammino per una interiorizzazione operativa della funzione di comunicazione negli atenei italiani è ancora piuttosto lungo. Ulteriori conferme circa questa arretratezza della funzione di comunicazione si possono derivare da altri risultati dell'indagine: anzitutto, il fatto che il primato nel *media planning* spetta all'attività di *publicity*, soprattutto attraverso la carta stampata, una scelta che – come è stato efficacemente osservato da Mario Morcellini nell'intervista che appare in questo stesso numero della rivista – “è il segno di un assoluto tradizionalismo della comunità accademica, l'espressione di una forma ancora rudimentale di acquisizione delle politiche di comunicazione da parte dell'università italiana”.

Si registra, più in generale, un grado ancora insufficiente di disinvoltura nell'uso dei *media* e una preferenza per modalità comunicative abbastanza elementari, volte a far parlare di sé spesso attraverso la realizzazione di convegni ed eventi di tipo scientifico, che dimostrano – cfr. Bracciale e Martino alle pp. 13-17 – che “la comunicazione e l'orientamento al mercato sembrano connotarsi più come reazioni di adeguamento tattico all'ambiente, che non come coordinate di un investimento strategico e creativo”.

E, in coerenza con quanto appena detto, negli slogan proposti nei messaggi promozionali dei singoli atenei domina un tono enunciativo-assertivo, che denuncia una ancora inadeguata scioltezza nell'uso della comunicazione, mentre le parole che ricorrono più spesso sono futuro, tradizione, sapere, cioè basi di riferimento identitario ancora piuttosto tradizionali. Insomma, l'indagine appare confermare che se l'era della comunicazione e del marketing si è affacciata anche nelle istituzioni universitarie, queste sembrano dover ancora percorrere un bel tratto di strada prima di collocarsi e di viverla pienamente.

Un'indagine di Roma "La Sapienza"

LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE ESTERNA

Roberta Bracciale e Valentina Martino

L'adozione di strategie promozionali e comunicative è diventata una prassi consolidata nella maggior parte degli atenei italiani pubblici e privati, soprattutto dopo l'entrata a regime dell'autonomia universitaria¹.

All'interno di un panorama sempre più competitivo, è evidente come sia necessario assicurarsi un numero cospicuo di iscritti per affrontare la gestione economica, resa ogni giorno più problematica anche dalla moltiplicazione delle dinamiche concorrenziali sul territorio che – soprattutto sul piano dell'offerta di lauree specialistiche e master – la recente riforma sembra favorire. Gli stessi processi di radicale cambiamento che interessano gli ordinamenti didattici impongono un investimento massiccio nell'interfaccia con gli utenti e una maggiore attenzione verso gli standard qualitativi dell'informazione a livello di penetrazione, approfondimento, chiarezza e interattività del messaggio universitario. Non ultima, per le università, l'esigenza strategica di costruire reti di relazioni significative e continuative con la comunità di riferimento a livello locale e nazionale, in termini tanto di prestigio nei confronti di altri enti e istituzioni scientifiche, quanto di credibilità dell'accademia presso un mondo del lavoro che richiede profili professionali altamente specializzati.

Nonostante sia ancora una volta l'esperienza straniera, e soprattutto anglosassone, ad offrire *trend* avanzati e modelli paradigmatici di sviluppo, l'apertura al mercato delle istituzioni universitarie nazionali – per quanto lenta e non sempre supportata da un adeguato *background* manageriale – sembra connotarsi, tuttavia, per una discreta capacità di riconoscere e rendere operative le molteplici opportunità offerte da una prospettiva strategica orientata al marketing e alla comunica-

zione. È auspicabile che, attraverso una sempre più decisa messa in rete, le università valorizzino adeguatamente la propria *mission* costitutiva, al cui interno la comunicazione – sotto forma di trasmissione, condivisione e retroazione continua del sapere – costituisce certamente una funzione che, connaturata all'esercizio della stessa attività didattica e scientifica, troppo a lungo è stata paradossalmente sottovalutata.

Le campagne 2000-2001

In Italia, il marketing e la comunicazione strategica delle università costituiscono un fenomeno recente e, al tempo stesso, il principale indicatore di una più generale ricettività dei soggetti accademici verso logiche economiche e manageriali (analogamente a quanto si sta verificando in altri comparti considerati "immuni" al mercato, quali i beni culturali o l'area del non profit). Alla luce della centralità che soprattutto la risorsa comunicazione assume progressivamente nel generale funzionamento del sistema universitario italiano, il dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma "La Sapienza", d'intesa con il MIUR, ha di recente promosso l'indagine Uni.com, volta a rilevare le strategie di comunicazione esterna adottate dagli atenei italiani per guadagnare visibilità e orientare gli studenti acquisiti e potenziali².

La ricerca ha analizzato le campagne di comunicazione 2000-2001 promosse e realizzate dalle istituzioni universitarie italiane per conquistare un posto di rilievo nella competizione crescente dell'offerta accademica. L'inchiesta – avviata nel luglio 2001 e conclusasi nel febbraio 2002 – è stata realizzata mediante interviste ai responsabili della comunicazione

¹ I primi tre paragrafi sono a cura di Roberta Bracciale; Valentina Martino è autrice degli ultimi tre. Entrambe sono dottorande di ricerca in Scienze della Comunicazione nell'Università di Roma "La Sapienza".

² L'indagine è stata promossa con fondi propri dal dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma "La Sapienza". È stata realizzata da Roberta Bracciale e Valentina Martino con il coordinamento scientifico di Stefano Boffo, della facoltà di Scienze politiche dell'Università di Sassari e Mario Morcellini, direttore del dipartimento. Hanno inoltre collaborato Andrea Bellezza, Antonella Delle Noci, Massimiliano Lauricello, Alessia Presti, Giulio Vaiuso, studenti in Scienze della Comunicazione nell'Università "La Sapienza" e Clara Tollis, studentessa di Scienza della Formazione dell'Università dell'Aquila.

delle università: attraverso la somministrazione di un questionario semistrutturato, inviato a tutte le università italiane, sono state rilevate le tendenze prevalenti in merito a strategie, obiettivi, *target* di riferimento, *media* utilizzati, valutazione dell'efficacia comunicativa, strutture dedicate alla promozione d'immagine esterna.

La rilevazione ha coinvolto 49 dei 78 atenei che compongono l'universo dell'offerta nazionale (con un tasso di risposta del 63% circa)³. Il campione si caratterizza per una buona rappresentatività rispetto all'intera realtà universitaria, sia sul piano della distribuzione territoriale che, soprattutto, su quello delle dimensioni e della natura pubblica/privata degli atenei (cfr. tabella 1). Le università sono distribuite prevalentemente al nord Italia (51%) e, in misura minore, al sud/isole (28,6%) e al centro (20,4%); prevalgono quantitativamente le piccole università con meno di 30.000 iscritti⁴ (75,5%), seguite da quelle di medie dimensioni con un numero di iscritti tra i 30.000 ed i 70.000 (16,3%) e, a maggiore distanza, da un segmento ristretto di grandi e "mega" atenei con più di 70.000 iscritti (8,2%); infine, l'85,7% del campione è costituito da atenei statali.

A tutti questi atenei va, naturalmente, un sincero ringraziamento per la disponibilità e l'entusiasmo con cui hanno accettato prontamente di collaborare all'iniziativa, condividendo il vissuto di un'esperienza ancora *in progress*⁵.

Le politiche di *media planning*

I dati più interessanti finora raccolti testimoniano come le politiche comunicative delle istituzioni universitarie – sebbene costituiscano un fenomeno molto recente in Italia – si caratterizzino per un discreto tasso di innovatività e, soprattutto, per un deciso orientamento al contenuto. Anzitutto, tra le scelte relative al *media planning*⁶, il primato spetta a una

TABELLA 1

	Universo	Campione
Iscritti		
Fino a 30.000	75,6%	75,5%
Da 30.001 a 70.000	19,2%	16,3%
Oltre 70.000	5,2%	8,2%
Totale	100% [v.a. 78]	100% [v.a. 49]
Distribuzione geografica		
Nord	39,7%	51%
Centro	28,2%	20,4%
Sud e isole	32,1%	28,6%
Totale	100% [v.a. 78]	100% [v.a. 49]
Status giuridico		
Statale	82,1%	85,7%
Non statale	17,9%	14,3%
Totale	100% [v.a. 78]	100% [v.a. 49]

Fonte: elaborazione Uni.com 2002 su dati MIUR 2000

vasta attività di *publicity*, condotta prevalentemente su carta stampata e sistema radio-televisivo. Infatti, ben il 79,6% degli atenei affida la propria comunicazione ad articoli e/o servizi sui quotidiani; analogamente, anche l'uso strategico del mezzo televisivo e radiofonico è soprattutto declinato sotto forma di interventi e/o interviste nel corso della programmazione (rispettivamente, per il 61,2% ed il 44,9% delle università). D'altra parte, rispetto alla prassi di un'acquisizione diretta di spazi, la prevalenza di modalità comunicative volte a "far parlare di sé" (diffondendo messaggi e informazioni ai *media*, in genere attraverso le funzioni proprie dell'ufficio stampa) caratterizza tipicamente l'iniziale fase di penetrazione del marketing nelle università⁷: in un primo momento, infatti, la comunicazione e l'orientamento al mercato sembrano connotarsi più come reazioni di adeguamento tattico all'ambiente, che non come coordinate di un investimento strategico e creativo.

³ Per evidenti ragioni di prossimità geografica e culturale, infatti, si è deciso di includere nella rilevazione anche l'Università degli Studi di San Marino. Ciò, in aggiunta ai 77 atenei che strutturano l'offerta universitaria nazionale, secondo la seguente articolazione: 71 università (di cui 14 non statali); 3 politecnici (statali); 3 scuole superiori (statali). Dal campione sono stati esclusi, invece, 10 istituti superiori di educazione fisica non statali.

⁴ Numero di iscritti al 31 gennaio 2000 (dati MIUR).

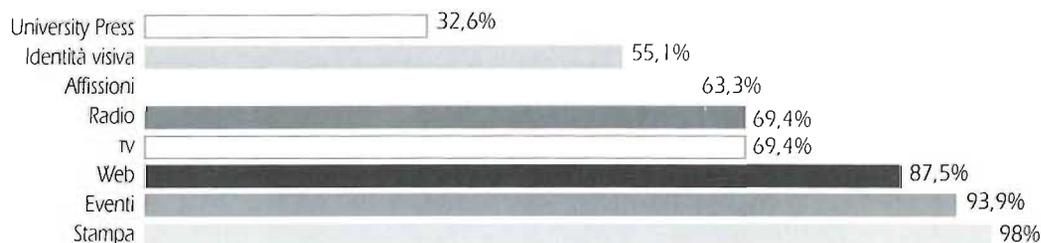
⁵ Si ringraziano, in particolare, per la collaborazione: Università degli Studi di Roma "La Sapienza"; Università degli Studi di Catanzaro "Magna Graecia"; Libera Università di Bolzano; Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano; Università degli Studi di Perugia; Università degli Studi di Firenze; Politecnico di Milano; Università degli Studi della Toscana; Istituto Universitario Orientale di Napoli; Università degli Studi di San Marino; Università degli Studi "Ca' Foscari" di Venezia; Università degli Studi di Camerino; Università degli Studi di Bologna; Università degli Studi Roma Tre; Università degli Studi di Bergamo; Università degli Studi di Salerno; Università degli Studi di Ancona; Università degli Studi di Verona; Libera Università di Lingue e Comunicazione di Milano (IULM); Università degli Studi di Parma; Libera Università Vita Salute San Raffaele di Milano; Università degli Studi del Piemonte Orientale; Istituto Universitario di Scienze Motorie di Roma (IUSM); Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia; Università degli Studi di Sassari; Libero Istituto Universitario "Carlo Cattaneo" di Castellanza (LUC); Università "Campus Bio-Medico" di Roma; Politecnico di Bari; Università degli Studi di Messina; Università degli Studi di Pavia; Università Mediterranea di Reggio Calabria; Seconda Università degli Studi di Napoli; Università degli Studi di Udine; Università degli Studi di L'Aquila; Istituto Universitario di Architettura di Venezia; Università degli Studi di Padova; Università della Valle d'Aosta; Politecnico di Torino; Università degli Studi di Brescia; Università degli Studi di Trieste; Università degli Studi di Lecce; Università degli Studi della Calabria; Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; Università degli Studi di Catania; Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti; Università degli Studi di Ferrara; Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA) di Trieste; Università degli Studi di Trento; Università degli Studi della Basilicata.

⁶ Il questionario prevedeva la possibilità di risposte multiple per ogni item relativo alle decisioni e strategie di *media planning*.

⁷ N. Davies, *Colleges and Customers*, in J. Lumby, N. Foskett, *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London 1999.

Grafico 1

LA COMUNICAZIONE ESTERNA DELLE UNIVERSITÀ: LE POLITICHE DI MEDIA PLANNING



Quanto alle logiche della pianificazione pubblicitaria, esse sembrano privilegiare soprattutto i quotidiani locali (65,3% degli atenei), seguiti dalle testate nazionali (55,1%) e, con modalità più contenute, dalle radio locali (40,8%). Risulta, invece, più residuale la diffusione di spot sulle emittenti televisive locali (28,6% del campione) e rarissima la pubblicità destinata alle tv nazionali (6,1%). Nel quadro di una generale riluttanza ad acquistare spazi sui media "classici", anche gli annunci pubblicitari sulle riviste specializzate risultano un canale marginale, il cui potenziale in termini di interazione mirata è ancora scarsamente valorizzato (16,3% delle università).

È interessante anche notare come, per la campagna 2000-2001, quasi 1/3 degli atenei intervistati non dichiarò alcun ricorso alla comunicazione televisiva, accanto a un altrettanto consistente segmento che non ha utilizzato la radio nel proprio piano media. Diversamente, la stampa si afferma, in assoluto, come il mezzo di comunicazione più popolare, verso i cui linguaggi quasi tutte le istituzioni universitarie - con una sola eccezione - dimostrano di aver ormai sviluppato una buona dimestichezza (grafico 1).

Quanto alle nuove tecnologie, alla popolarità della comunicazione diretta e *real time* consentita dal sito web d'ateneo e dalla *newsletter* elettronica (citati dall'85,7% delle università), si accompagna una scarsa consuetudine ad offrire all'utente servizi interattivi quali forum, *newsgroup* e *direct mailing* (22,4%), e una ancor più rara dimestichezza con iniziative di *web advertising* tramite *banner* (20,4%). Le affissioni fisse e mobili costituiscono un supporto di natura propriamente pubblicitaria cui quasi 2/3 delle università intervistate dichiara di aver fatto ricorso (65,3%), spesso insieme ad altre strategie di comunicazione dell'identità visiva, relative al logo e all'immagine coordinata (55,1%). Diversamente, risulta poco sviluppata la produzione editoriale interna: i canali della *university press* presentano, infatti, una scarsa diffusione (32,7%).

Uno dei dati più interessanti emersi dall'analisi delle strategie di *media planning* concerne, inoltre, l'importante ruolo promozionale e strategico affidato

agli eventi: gli appuntamenti culturali e, soprattutto, di orientamento rappresentano, infatti, una delle principali forme d'interfaccia diretta con gli studenti, la comunità territoriale e, più in generale, la sfera pubblica. Tra gli eventi culturali più diffusi, il primato spetta agli incontri di orientamento e alle presentazioni presso le scuole medie superiori (83,7%), seguiti da eventi culturali quali convegni e presentazioni di volumi (57,1%), nonché da appuntamenti universitari con *testimonial* d'eccezione (42,9%); anche la pratica delle sponsorizzazioni esterne e della partecipazione in *co-branding* a eventi culturali sembra avere una buona diffusione (28,6%).

Il primato dei contenuti informativi

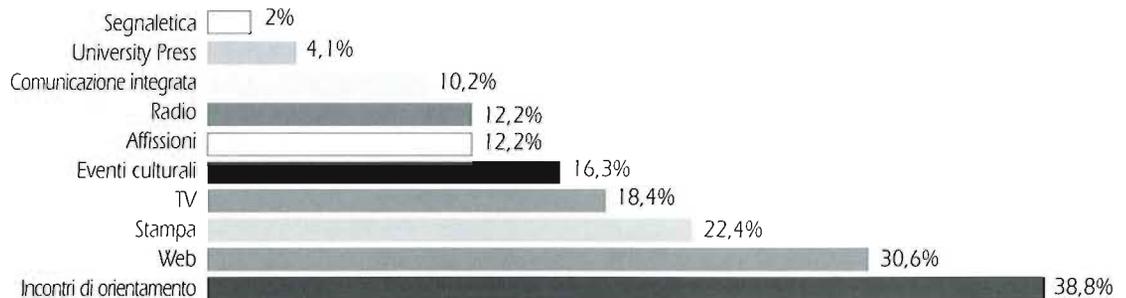
La rilevanza associata alle diverse leve operative e il valore aggiunto dei modelli di comunicazione disegnati dalle loro combinazioni prevalenti emergono ancora più chiaramente se valutati in sede strategica, a livello di obiettivi, *target* di riferimento e risultati delle politiche comunicative.

Anziutto, le scelte relative al *media planning* sembrano soprattutto connesse - più che ad obiettivi di impatto e visibilità su larga scala (18,4%) - all'esigenza di attivare un contatto diretto e mirato con gli specifici *target* di riferimento (46,9%), primi fra tutti il mondo studentesco e il popolo delle "future matricole". La forte attenzione verso la "dieta multimediale" del pubblico di studenti acquisiti e potenziali conferma l'assoluta centralità di questo specifico *target* all'interno delle politiche comunicative delle università; ciò è, del resto, pienamente comprensibile alla luce della crescente concorrenza diretta tra atenei, oltre che all'ingresso sul mercato di organizzazioni formative che offrono percorsi di professionalizzazione alternativi all'*iter* universitario.

Coerentemente con la centralità del *target* studentesco, la maggioranza assoluta degli atenei (81,6%) ha affidato la stessa strategia pubblicitaria a messaggi di carattere prevalentemente informativo, volti cioè a privilegiare la diffusione di contenuti e notizie relative alle mol-

Grafico 2

IL MEDIA-MIX DELLE UNIVERSITÀ: LA COMUNICAZIONE PIÙ EFFICACE*



Fonte: Urii.com, 2002. (* era possibile più di una risposta; base: 49 atenei)

teplici sfere dell'attività accademica (iscrizioni, corsi di laurea, eventi culturali e iniziative di orientamento). Al tempo stesso, l'enfasi strategica sui "valori notizia" connessi alla vita quotidiana d'ateneo non esclude il ricorso a linguaggi di maggiore impatto spettacolare, quali metafore visive, *testimonial* d'eccezione e, soprattutto, slogan (utilizzati dal 63,3% delle università). I registri della comunicazione istituzionale sembrano enfatizzare, in questo senso, soprattutto quei fattori di identità che maggiormente legittimano l'istituzione accademica e più contribuiscono - in termini di qualità reale e percepita - al volume della domanda finale. Se l'ospitalità a figure di spicco della vita pubblica ha principalmente la funzione di proiettare l'ateneo e la sua *mission* didattica e scientifica in una prospettiva nazionale e internazionale, sono soprattutto le *headline* pubblicitarie a rimarcare con incisività il legame con il territorio di riferimento (importantissimo anello della catena del valore percepito dallo studente e, non a caso, *leit motiv* di molti degli slogan analizzati), nonché quegli elementi di tradizione in grado di storicizzare l'attività dell'ateneo (e che, naturalmente, si prestano ad essere valorizzati soprattutto dalle università di più antica fondazione).

Si sottolinea, a margine, la crescente centralità che la maggioranza delle organizzazioni complesse attribuisce oggi ai registri della comunicazione *corporate*: in un'ottica strategica e di lungo termine, l'identità e l'immagine istituzionale sono vissute, infatti, come il principale baluardo contro congiunture negative e repentini cali di immagine, tali da mettere in discussione la credibilità e lo *status* stesso dell'ateneo di fronte alla sfera pubblica e ai diversi *stakeholders*.

È quanto invita a considerare il duro contraccolpo d'immagine recentemente subito dall'Università di Camerino: lo scandalo popolare e il forte stress mediatico metteranno certamente alla prova la tenuta complessiva delle strategie comunicative nella crisi e la loro eventuale duttilità ai fini del risanamento

dell'immagine accademica. Del resto, la scelta di affidare tale delicato compito a una campagna di comunicazione *ad hoc* (prontamente attivata a ridosso del danno d'immagine) testimonia a favore della sensibilità ormai acquisita verso la comunicazione, quale importante risorsa al servizio della stabilità.

Se, nella hit-parade degli obiettivi strategici, il primato spetta all'esigenza di promuovere sul mercato nuovi prodotti formativi quali corsi di laurea, perfezionamenti, master (85,7%), risulta assolutamente significativa anche la volontà di rafforzare la propria immagine rispetto alla concorrenza (65,3%) e di aumentare il numero degli iscritti (59,2%).

Quanto alla valutazione dell'efficacia comunicativa, la qualità dei risultati raggiunti sembra pienamente premiare lo sforzo economico e organizzativo che, negli ultimi anni, accompagna l'adesione delle università italiane ad una nuova "cultura della comunicazione". La quasi totalità degli atenei (95,9%) giudica, infatti, positivamente l'esito della campagna; la valutazione di efficacia sembra basarsi, ancora una volta, sulla possibilità di accedere a linguaggi mirati, caratterizzati da un elevato gradiente informativo: in questo senso, i livelli maggiori di soddisfazione si registrano soprattutto per gli incontri/eventi di orientamento e per la comunicazione web, citati rispettivamente nel 38,8% e nel 30,6% dei casi come più efficace leva comunicativa (grafico 2).

Rispetto alle forme più citate di retroazione comunicativa sull'istituzione universitaria, l'aumento del numero delle iscrizioni e la crescita dell'attenzione dei media per le iniziative dell'ateneo ne costituiscono i risultati più evidenti raggiunti attraverso politiche comunicative mirate (entrambi sono citati dal 77,6% del campione). Assolutamente marginale la posizione di quanti, tra i soggetti intervistati, fanno esplicito riferimento all'effettiva possibilità di intervenire sul volume complessivo dell'utenza arginando - attraverso le politiche comunicative - il numero degli abbandoni (6,1%).

Marketing e comunicazione: un investimento strategico

Che le università italiane stiano entrando in una fase "aziendale" e di apertura al mercato è testimoniato anche dalla logica di investimento che presiede alla gestione delle attività comunicative.

In primo luogo, l'investimento economico destinato alle iniziative di comunicazione sembra contemplare *budget* mediamente elevati e il ricorso a risorse dedicate. A fronte di un elevato e assolutamente prevedibile numero di non risposte (53,1% degli atenei), il 16,3% delle università dichiara di aver stanziato un *budget* inferiore ai 100 milioni di lire; se, nel 22,5% dei casi, il *budget* previsto si colloca tra i 100 e gli 800 milioni di lire, solo 4 atenei (8,2%) hanno destinato alle iniziative di comunicazione più di 800 milioni di lire, fino a punte massime di oltre 1 miliardo.

Quanto all'aspetto finanziario, non si può fare a meno di rilevare una quasi totale assenza di politiche di *fund raising* finalizzate ad attrarre dall'esterno risorse per la comunicazione, attraverso sponsorizzazioni da parte di soggetti pubblici o privati (4,1% degli atenei). Ciò evidenzia profonde diversità con il modello americano, in cui la raccolta fondi costituisce, fin dagli Anni Venti, la regola per sopravvivere ad una competizione agguerrita tra le università; del resto, tale differenza è sufficientemente giustificata dall'assoluta prevalenza di risorse pubbliche nella gestione del sistema universitario italiano. Questa condizione strutturale è all'origine della stessa limitata concorrenzialità che, a tutt'oggi, caratterizza lo scenario nazionale rispetto ad altri paesi. La previsione di fondi *ad hoc* per le iniziative di comunicazione nella maggioranza delle università (81,6%) - spesso combinata al ricorso a fondi per l'orientamento (49%) - si accompagna alla tendenza generalizzata all'internalizzazione gestionale delle iniziative promozionali (73,5%); diversamente, solo un segmento minoritario di atenei dichiara di aver affidato in *outsourcing* ad agenzie esterne l'ideazione e la realizzazione della campagna (26,5%).

Ciò nonostante, l'organigramma dell'amministrazione centrale d'ateneo non sempre prevede una struttura dedicata, in genere variamente denominata Ufficio Stampa, URP, Ufficio Promozione, Ufficio Marketing e/o Comunicazione. In assenza di uffici specifici (tuttavia, presenti nel 51% degli atenei), circa metà delle amministrazioni universitarie continua ad affidare la gestione delle attività di comunicazione ad uffici amministrativi di vertice (49%), spesso con un coinvolgimento decisionale da parte dello stesso rettore. Nella maggioranza dei casi, la campagna 2000-2001 è stata impostata strategicamente sulla base dell'esperienza pregressa di iniziative analoghe (63,3%), a

fronte di quasi 1/3 degli atenei che dichiara di non aver effettuato altre campagne in passato (26,5%).

Una cultura comunicativa "in progress"

La principale conclusione che sembra di poter trarre dai dati della ricerca è che le politiche di comunicazione esterna delle università italiane si muovono verso orizzonti di strategicità e multimedialità crescenti, seguendo percorsi di sviluppo che, se da una parte è possibile pronosticare in anticipo sulla scorta dell'esperienza straniera, dall'altra rivelano una formazione della cultura della comunicazione specifica e ancora *in progress*, i cui esiti riserveranno non poche sorprese ed elementi di curiosità per il futuro.

È auspicabile che le università italiane contribuiscano alla costruzione di una specifica "via alla comunicazione strategica": ciò, attraverso la sperimentazione di linguaggi innovativi, capaci di valorizzare le occasioni di relazione mirata con i diversi interlocutori di riferimento presenti nella sfera pubblica. Da questo punto di vista, gli studenti, le famiglie, il mondo delle imprese, la comunità scientifica, le altre istituzioni e, non ultimi, i *media*, rappresentano i diversi soggetti portatori di interessi reali e potenziali che, a diversi gradi di distanza, gravitano intorno all'istituzione universitaria e con cui quest'ultima non può esimersi oggi dal confrontarsi, pena la perdita di prestigio e credibilità nel *mare magnum* della concorrenzialità crescente.

Tutti questi soggetti possono essere coinvolti con successo attraverso una nuova comunicazione strategica, volta ad enfatizzare soprattutto i registri dell'interattività, della condivisione e del coinvolgimento, più che la visibilità generalizzata o l'impatto fine a se stesso. Solo una giusta attenzione alla dimensione relazionale può, infatti, supportare l'adesione - non solo passiva ed inerziale - ad un'autentica cultura della comunicazione, affinché quest'ultima diventi uno stile di comportamento pienamente interiorizzato dal sistema e capace di esprimersi efficacemente all'esterno attraverso l'offerta di valori tangibili e identità dell'istituzione.

A partire dal prossimo anno accademico, il dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università "La Sapienza" intende intraprendere una seconda fase di indagine, incentrata sullo studio in profondità di quelle esperienze particolarmente significative individuate attraverso la fase di analisi esplorativa fin qui descritta. A tal fine, l'attività di monitoraggio in tempo reale delle più innovative campagne di marketing e comunicazione delle università italiane sarà integrata e supportata dalla realizzazione di dettagliati *case-history* sulle iniziative giudicate maggiormente paradigmatiche dei nuovi *trend* a livello nazionale.

UN MARKETING DEI SERVIZI

Intervista a Mario Morcellini

Direttore del dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma "La Sapienza"

Quali sono, secondo Lei, gli ostacoli che fino a poco tempo fa hanno impedito un'opportuna diffusione della comunicazione in ambito universitario?

Vedo due fattori principali. Anzitutto, l'università, per la natura stessa dell'identità culturale che ha rappresentato nel nostro paese, è una delle istituzioni più "monarchiche" che si conoscano e in essa, a livello apicale, il rettore detiene, per così dire, la *plenitudo potestatis*. È chiaro che un'istituzione per sua natura così poco repubblicana e in cui contano poco gli utenti tenda a comunicare poco e, oltretutto, secondo una visione della comunicazione più come strumento personale del "principe", che come risorsa al servizio dei cosiddetti "portatori d'interesse".

Il secondo fattore è costituito dall'idea, prevalente sino ad oggi, che l'università debba essere una sorta di "palestra" per lo studente, in cui l'elemento di fatica costituisce la principale condizione di crescita culturale. Nel momento in cui la domanda di formazione raggiunge livelli di massa, questa visione, tradizionale in una università d'*élite*, si rivela anacronistica e insensata: un'istituzione, per così dire, "spartana" rischia di trasformarsi in un'istituzione semplicemente cinica, votata alla dispersione studentesca. Il passaggio da una formazione gerarchizzata e "formattata" dall'esperienza scolastica precedente ad una maggiormente autogestita dallo studente implica la necessità di diffondere e rendere operativi due concetti: orientamento e comunicazione.

In che misura, oggi, la comunicazione può rappresentare un fattore dinamizzante nell'ambito del processo di innovazione che investe gli atenei italiani?

Nel momento in cui l'università diventa "di massa", con tutte le difficoltà che una così radicale trasformazione di sistema comporta, la comunicazione ha una funzione assolutamente essenziale: consente di non perdere la base di consenso ed evita che le ricadute critiche del cambiamento prevalgano, in termini di visibilità, su quelle positive.

L'equivoco è pensare che il sistema universitario italiano possa permettersi di cambiare con pochi finanziamenti, mentre in tutti i paesi del mondo le riforme didattiche e di sistema sono state supportate da investimenti adeguati alla criticità del cambiamento. Fino a metà degli anni Novanta, l'università italiana è stata abituata a ricevere finanziamenti dal centro del sistema; dopo l'autonomia, i singoli atenei devono fronteggiare da soli la gestione ordinaria: è così che le università entrano in un regime di mercato, in un paese in cui le tasse universitarie (mediamente basse) costituiscono ancora uno spinoso elemento di conflitto politico. Il rischio è, allora, quello di costruire un sistema competitivo senza prima preparare adeguatamente i quadri intellettuali, organizzativi e burocratici delle università.

C'è una differenza fra le logiche di marketing nel contesto universitario e in ambito aziendale?

L'università ha certamente bisogno di un marketing specifico, più vicino a quello dei servizi che non a quello dei prodotti. Rispetto a quest'ultimo, infatti, il marketing dei servizi allude maggiormente a stili di comportamento, aspettative di vita, prospettive relazionali tra l'erogatore di servizi di alta formazione e l'utente. Per l'università è opportuno un approccio "morbido" al marketing e alla pubblicità, capace di innovazione creativa e distinzione rispetto al marketing commerciale.

Nell'ambito del marketing e della comunicazione delle università, quali strategie pensa siano più efficaci?

Credo sia importante favorire il coinvolgimento di tutta la comunità accademica, in una sorta di grande incontro simbolico tra i diversi contraenti del patto universitario: organi accademici, professori, studenti e personale amministrativo. Ciò che più conta è che l'adozione di una strategia di comunicazione venga interiorizzata dalla comunità universitaria; occorre



procedere ad una sorta di "lavaggio di comunicazione" interno al sistema, che può rendere più facile, del resto, la scelta successiva di mezzi, tecniche e strategie.

Oltre al numero degli iscritti, quale può essere il riscontro più importante dell'efficacia di una campagna di comunicazione universitaria?

Certamente l'aumento di visibilità e di prestigio del "marchio", anche oltre il circuito della risposta studentesca. Del resto, l'incremento delle iscrizioni è il risultato di una serie di forze che agiscono nel lungo periodo e che hanno natura non solo comunicativa. Ciò significa che qualsiasi campagna deve costantemente misurarsi con due parametri: la risposta a breve e, soprattutto, quella a lungo termine.

Come interpreta la prevalenza del fenomeno *publicity* nelle strategie di comunicazione esterna?

È il segno di un assoluto tradizionalismo della comunità accademica, l'espressione di una forma ancora rudimentale di acquisizione delle politiche di comunicazione da parte dell'università italiana.

Su quali interlocutori pensa che, per le università, sia oggi maggiormente opportuno investire?

Punterei principalmente su due *target*: le matricole e gli studenti prossimi alla laurea. Ritengo che le matricole siano un interlocutore fondamentale, perché maggiormente bisognose di comunicazione: testimonia, in tale senso, l'esperienza del CIAO, struttura promossa dall'Università "La Sapienza" sulla base dell'idea che il miglior modo per comunicare con i giovani fosse quello di lasciare la parola ai giovani stessi. L'altro soggetto interessantissimo è costituito dagli studenti per così dire "finali", vicini alla laurea e potenzialmente interessati a master e lauree specialistiche.

Nel corso della rilevazione, è emersa in alcuni atenei una tendenza a una scarsa collaborazione: crede che ciò corrisponda a specifiche scelte della loro strategia di comunicazione?

Credo che un simile atteggiamento, più che costituire una tattica deliberata, tradisca semplicemente un'incomprensione della centralità che la "cultura della comunicazione" riveste oggi nell'ambito delle *performance* di un'istituzione.

La Piazzetta del Politecnico di Bari

(a cura di di Andrea Bellezza, Antonella Delle Noci, Massimiliano Lauriello, Alessia Presti, Clara Tollis)

COMUNICAZIONE E SVILUPPO DELL'ATENEO

Brunella Marchione

Capo del settore Orientamento e Relazioni esterne dell'Università degli Studi di Parma
e vicepresidente dell'Aicun - Associazione Italiana Comunicatori d'Università

Le strategie di comunicazione che le università italiane sviluppano e, più di recente, l'approccio di marketing che caratterizza queste strategie sono diventati argomento di grande interesse, sia per i *media*, che nel periodo estivo dedicano numerosi articoli alla comunicazione universitaria (in coincidenza con le campagne pubblicitarie degli atenei e con le innumerevoli inchieste e graduatorie sulle migliori università/facoltà), sia per gli stessi addetti ai lavori, che si interrogano sulle svolte che stanno caratterizzando la professione del comunicatore universitario.

L'interesse per la comunicazione

Un ulteriore indicatore del recente interesse verso le attività di comunicazione nelle università è la quantità di ricerche statistiche, tesi di laurea e pubblicazioni che hanno come proprio oggetto la comunicazione degli atenei, secondo le più diverse angolature (dalle campagne pubblicitarie e relativa pianificazione, all'organizzazione interna delle strutture che vi si dedicano, agli URP e la trasparenza amministrativa, etc.).

Di indubbio interesse è l'indagine curata dal dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università di Roma "La Sapienza" (pubblicata in questo stesso numero alle pp. 13-17), che contribuisce senz'altro a evidenziare alcuni degli aspetti più rilevanti di una funzione presente ormai in tutti gli atenei, e che ha saputo guadagnare negli anni uno spessore e una dimensione di tutto rispetto, in termini di risorse sia umane che economiche ad essa dedicate.

Occorre in premessa sottolineare che le attività di comunicazione delle università italiane non sono nate certo nel corso dell'ultimo anno.

Ricordiamo che la prima ricerca sulle attività di comunicazione delle università italiane fu realizzata nel 1992 dall'AICUN - Associazione Italiana dei

Comunicatori d'Università, e i risultati furono pubblicati, tra gli altri, anche dal periodico di informazione universitaria del Ministero dell'Università "UR - Università e Ricerca", nel novembre 1993.

Dieci anni fa, la totalità delle università che avevano risposto alla ricerca (38 su 58, il 65% degli atenei allora esistenti) aveva affermato di realizzare attività di comunicazione, nell'ambito di strutture che esistevano mediamente da 6 anni, il che rappresenta in assoluto un periodo di tempo significativo, se pensiamo alla situazione generale nelle amministrazioni pubbliche di allora. Si distaccavano da questa media, con un'anzianità superiore, nell'ambito delle attività di comunicazione, università quali la Cattolica, la Bocconi, Lecce e Bologna.

Ricordiamo che all'epoca non era ancora stato pubblicato il D. Lgs. 29 (datato appunto 1993), in cui si prevedeva, per la prima volta nella storia della legislazione italiana, l'istituzione di una struttura, all'interno delle pubbliche amministrazioni, finalizzata a comunicare con gli utenti: l'URP, Ufficio per le Relazioni con il Pubblico.

Un diverso confronto con il mercato

A differenza delle altre amministrazioni pubbliche, in effetti, le università si sono sempre trovate a doversi confrontare con il mercato, pur nella diversità degli ambiti competitivi, a causa della propria particolare connotazione: gli atenei vengono scelti dai propri utenti per il servizio che offrono, cosa che non avviene per i cittadini che utilizzano i servizi del proprio Comune o, su una scala più ampia, per i rapporti che si instaurano tra i cittadini e lo Stato (ministeri, amministrazioni locali, etc.).

Le università italiane quindi, con grande anticipo rispetto alle altre amministrazioni statali italiane (ma in linea con quanto avveniva negli atenei di tutta Europa), già negli Anni Ottanta avevano cominciato

a porsi il problema di realizzare e coordinare attività di comunicazione verso i propri pubblici esterni, sicuramente in modo estremamente artigianale e scarsamente strategico, ma pensiamo a cos'era il mondo della comunicazione vent'anni fa e quali vertiginosi cambiamenti si sono nel frattempo verificati (l'uso di Internet, della posta elettronica, dei cellulari, per citare solo alcuni tra i mezzi più rilevanti).

Dico questo perché credo occorra sfatare la convinzione che un fenomeno nasce solo nel momento in cui i *media* e i ricercatori cominciano a interessarsene: pensare questo significa da un lato non riconoscere la professionalità maturata da chi nella comunicazione universitaria opera da decine d'anni, e dall'altra non comprendere appieno l'evoluzione che ha portato gli atenei ad operare strategie di comunicazione e marketing estremamente complesse e articolate in questi ultimi 3-4 anni.

Tra le attività di comunicazione che gli atenei hanno sviluppato e svolgono tuttora, ricordiamo, a mero titolo esemplificativo, le attività relative a:

1. *comunicazione esterna*: campagne di comunicazione pubblicitaria e relativa pianificazione *media*; coordinamento della *brand image* dell'università; predisposizione di guide di università, di facoltà e *dépliant* sui diversi servizi; coordinamento per la realizzazione di *videotape*, cd e altri supporti multimediali; attività di *direct marketing-mailing* a *target* diversi; coordinamento del *merchandising*; partecipazione ai Saloni dello Studente e in genere attività fieristica; coordinamento dei punti informativi, numeri verdi; gestione degli URP, laddove esistenti, e relativa attività di accesso agli atti, di applicazione delle normative per la trasparenza amministrativa e di semplificazione degli atti amministrativi; organizzazione di cerimonie e convegni vari; gestione dei Liaison Office e relazioni con le imprese; gestione delle relazioni con i propri laureati, etc.;
2. *comunicazione interna*: organizzazione di corsi di formazione interni sulla comunicazione, per operatori di *front office* e più in generale per dipendenti; comunicazione via liste e-mail; predisposizione di *house-organ*; organizzazione di *convention*, etc.;
3. *rapporti con i media/ufficio stampa*: predisposizione di comunicati stampa; organizzazione di conferenze stampa; coordinamento delle rassegne stampa; predisposizione di bollettini/*newsletter* di ateneo; archivi fotografici; gestione delle relazioni con i *media*, etc.;
4. *comunicazione on-line/new media*: creazione e coordinamento del sito web dell'ateneo; utilizzo delle liste di posta elettronica verso studenti e personale docente e tecnico-amministrativo, etc.

Lo scenario dell'ultimo decennio

Per capire che cosa ha causato questa rapida evoluzione della comunicazione universitaria occorre considerare qual è stato lo scenario in cui si sono trovati a operare gli atenei italiani nell'ultimo decennio. Il primo elemento da considerare è il continuo calo di immatricolati che ha investito quasi tutte le università italiane dall'anno 1994-95 e che è durato, senza soluzione di continuità, per sette anni.

Un calo che non aveva precedenti, nella storia delle università italiane, e che era determinato senz'altro dal generalizzato calo delle nascite a livello nazionale, ma anche da un diminuito potere di attrazione delle università verso la fascia dei diciotto-diciannovenenni. Infatti, anche la quota di giovani che, dopo la maturità, proseguiva gli studi si era progressivamente ridotta: nell'a.a. 1993-94, su 100 diplomati, 73 si erano immatricolati all'università. Nell'a.a. 1998-99, su 100 diplomati, solo 64 si erano immatricolati.

La prima conseguenza di questa situazione, assolutamente "straordinaria" nella millenaria storia delle università italiane, è che gli atenei hanno cominciato a considerare la centralità del concetto di studente-cliente, attorno al quale la macchina universitaria necessariamente ruota.

Ciò ha significato organizzare gli studi e i servizi in considerazione delle necessità che lo studente esprime, cercando di innescare un meccanismo virtuoso, che portasse, in via continuativa e progressiva, ad elevare la qualità del servizio offerto agli studenti, aumentando in questo modo il proprio livello di attrazione.

Occorre sottolineare che la centralità dell'utente nel frattempo veniva rimarcata da diverse normative nell'ambito della più generale azione della Pubblica Amministrazione, ricevendo poi la propria "consacrazione" con la Legge 150 del 7 giugno 2000, "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", e con alcune direttive successive.

La seconda conseguenza di questa condizione di calo incessante è stata la forte accentuazione delle attività di comunicazione, da parte degli atenei, verso i propri, diversi *target*. Le università hanno dunque cominciato a stilare piani strategici di comunicazione e ad attuare campagne di informazione e anche di comunicazione pubblicitaria, finalizzate ad aumentare la propria visibilità, in un mercato che stava diventando sempre più affollato. Nel frattempo, infatti, mentre diminuivano le matricole, le sedi universitarie continuavano ad aumentare: 10 anni fa le università presenti in Italia erano 58, nel 2002 sono diventate 77. L'ambiente dell'istruzione universitaria si è quindi

fatto sempre più competitivo. La risorsa "matricola" è diventata una risorsa ancora più scarsa.

Prodotti didattici innovativi

A completare il quadro d'insieme di questo contesto, è entrata in vigore lo scorso anno la nuova normativa di riforma universitaria, per la cui applicazione le università stavano lavorando intensamente da almeno due anni.

L'elemento certamente più rivoluzionario apportato dalla riforma, dal punto di vista della logica di mercato, è stata la possibilità data agli atenei di creare prodotti didattici (i corsi triennali e specialistici) assolutamente originali e innovativi, sia nelle denominazioni che, soprattutto, nei *curricula*.

Le università quindi si sono trovate per la prima volta nella condizione di potere/dovere rispondere alle richieste del contesto in cui operano, sia degli studenti-futuri immatricolati che del mercato del lavoro, le cui opinioni e necessità devono essere colte dagli atenei tramite momenti pubblici di dibattito e di confronto con i rappresentanti di enti, associazioni di categoria e professionali, in fasi che precedono le proposte didattiche vere e proprie.

È importante considerare che quest'ultima, radicale trasformazione si è realizzata in un arco temporale limitatissimo: solamente a metà giugno del 2001 si era saputo che dal 1° di agosto successivo le università avrebbero potuto applicare la riforma, e dunque accettare immatricolazioni ai nuovi corsi di studio triennali.

Le difficoltà del cambiamento

Improvvisamente, la scorsa estate, coloro che operavano nella comunicazione universitaria si sono trovati a dover fronteggiare un compito assolutamente improbo. Si doveva mettere in opera, in tempi rapidissimi, una enorme gamma di attività di comunicazione per informare quanto sarebbero cambiati gli atenei dopo qualche mese, nei confronti dei *target* più diversi: gli studenti che stavano sostenendo la maturità-future matricole, le loro famiglie, le scuole superiori e gli insegnanti, gli studenti già iscritti – che volevano sapere se e come convertire i propri percorsi – gli operatori dei *front office* delle università, i giornalisti, il mondo delle imprese, l'opinione pubblica in generale, etc.

Tutti coloro che si occupano professionalmente di comunicazione universitaria hanno avvertito le "pressioni" di docenti, presidi di facoltà, rettori, che chiedevano di agire "presto e bene" per comunicare al meglio i nuovi prodotti, con l'ansia e il timore che non sarebbero stati colti, capiti o accettati dai giovani

e dal mercato, in tempi, tra l'altro, così ristretti quali i pochi mesi estivi in cui si esaurisce l'immatricolazione all'università.

A volte sono state avanzate richieste particolari, e impensabili fino a qualche anno fa, dettate dalla necessità di strutturare piani di comunicazione "di nicchia" per prodotti didattici molto particolari, di cui si sapeva o intuiva la necessità di riferirsi a *target* molto delimitati, dal punto di vista sociale, culturale o più generalmente territoriale.

Dopo aver creato i corsi nuovi, il problema che tutti quanti si sono posti è stato: come comunicarli nel modo migliore ai nostri *target*, con rapidità ed efficacia? (senza contare il problema di *budget* risicati e risorse umane a volte numericamente scarse).

Infine, nel complesso di questa nuova situazione non va dimenticata la valutazione della qualità delle prestazioni a cui i singoli atenei sono sottoposti da parte del Ministero dell'Università (oltre che da parte dei propri Nuclei di Valutazione interni), a seguito della quale si possono ottenere in misura crescente finanziamenti pubblici, ma dalla quale dipende la stessa sopravvivenza dei corsi, che devono rientrare in parametri fissati centralmente.

Una nuova consapevolezza

È quindi indubbio che questa nuova situazione ha progressivamente fatto maturare una consapevolezza prima sconosciuta, all'interno degli atenei, da parte di tutti coloro che hanno poteri decisionali, nei corsi di laurea, nelle facoltà, nei consigli d'amministrazione. Una consapevolezza che sta conducendo le università, da una concezione ancora in parte auto-referenziale, ad una opposta necessità di costante auto-analisi e di massima conoscenza e attenzione verso la realtà in cui si opera.

In questo scenario, sicuramente molto più complesso di quanto non fosse dieci anni fa, gli atenei si sono resi conto che occorre adottare politiche strategiche di comunicazione e applicare strumenti di marketing, per affrontare con successo queste sfide e rispondere al meglio alle richieste del mercato.

Sicuramente l'esperienza di comunicazione accumulata da molti atenei negli anni passati ha fatto sì che non ci si sia trovati così spiazzati di fronte al "terremoto" strutturale che ha coinvolto tutte le università, avvenuto in un lasso di tempo così limitato.

D'altronde, proprio coloro che negli atenei coordinano e gestiscono la comunicazione hanno percepito fin da subito, anche con un po' di allarme, le conseguenze che queste innovazioni avrebbero apportato in termini di comunicazione verso tutti i *target* a cui l'università si riferisce nella propria attività quotidiana.

na, e la necessità di governare questo cambiamento con un approccio rinnovato verso l'esterno, anche con l'utilizzo di strumenti di marketing che fino a quel momento non avevano un ruolo centrale nelle strategie comunicative d'ateneo.

Per questa ragione gli ultimi due seminari di formazione organizzati dall'AlCUN, nel luglio 2001 e nel marzo 2002, sono stati focalizzati rispettivamente sul "Ruolo del comunicatore nell'attuazione della riforma universitaria" e su "Marketing e nuova offerta formativa - La professione del comunicatore nella stagione della riforma universitaria".

Molte situazioni stanno cambiando nel mondo universitario italiano e l'attenzione al contesto di riferimento assume un valore strategico: da qui, la necessità di capire, studiare, analizzare questo complesso scenario, e di cominciare a utilizzare analisi statistiche, sondaggi e ricerche di mercato.

Tutto questo processo porta:

1. a un'inevitabile centralità della comunicazione in affiancamento alla gestione politica dell'università, come insostituibile leva strategica per governare questa straordinaria fase di cambiamento;
2. alla necessità di elaborare programmi di comunicazione annuali e pluriennali, in modo da affrontare con organicità e con una visione di insieme le azioni che di volta in volta si decide di porre in essere (l'estemporaneità di una buona campagna pubblicitaria non è evidentemente più sufficiente);
3. all'ovvia necessità di analizzare costantemente il mercato, utilizzando ricerche di mercato, analisi, dati e sondaggi interni ed esterni, per definire i propri obiettivi di posizionamento e le proprie strategie;
4. alla necessità di ripensare il modello organizzativo con cui l'ateneo opera, migliorando le relazioni interne e la comunicazione, e di dotarsi di una struttura agile ed efficiente in grado di governare il cambiamento in tempi rapidi e con soluzioni efficaci.

Soffermandoci in particolare sul punto 3, credo che la maggiore attenzione verso l'esterno che questa nuova fase richiede alle università, non possa prescindere dalla creazione di un efficace Sistema Informativo di Marketing. Ciò significa che chi opera le scelte ai massimi livelli politici in ateneo deve poter avere costantemente a disposizione dati aggiornati e segmentabili secondo necessità, inerenti a:

1. gli studenti della scuola superiore;

2. gli studenti già iscritti all'università;
3. i laureati;
4. le imprese;
5. il mercato dell'istruzione universitaria nazionale ed internazionale

Gli elementi che si devono analizzare sono, per esempio:

- i meccanismi di scelta dell'Ateneo e del corso di studi (per gli studenti delle superiori);
- la *customer satisfaction*, gli *step* critici che determinano rallentamento o abbandono degli studi, le modalità di utilizzo dei servizi proposti dall'ateneo (per gli iscritti);
- la fase di accesso nel mondo del lavoro e relativo monitoraggio (per i laureati);
- le necessità di competenze richieste ai laureati e più in generale le attese e la percezione dell'ateneo (per le imprese);
- le analisi di posizionamento e l'individuazione dei principali *competitor*, rispetto alle aree geografiche di interesse e ai prodotti didattici che si desidera sviluppare (per le altre università).

Ovviamente, occorre un'analisi costante dell'efficacia delle strategie di comunicazione, ai vari livelli e verso i diversi pubblici cui essa si esprime.

Necessità di nuove risorse

Per gestire al meglio questa complessa attività di analisi del contesto in cui l'ateneo opera, pare indispensabile l'inserimento, a livello organizzativo, nell'Area Comunicazione già presente negli atenei, di risorse umane ed economiche finalizzate a realizzare e coordinare costantemente attività di marketing strategico quali quelle sopradette, in supporto da un lato alle strategie di comunicazione e, dall'altro, ad un livello più ampio, al *management* politico e gestionale dell'università.

Questa maggiore attenzione verso i diversi *target* di riferimento e verso le necessità che esprimono nei confronti dell'ateneo non potrà che avere un riscontro positivo su tutta la macchina organizzativa universitaria, ingenerando un circolo virtuoso di analisi, pianificazione e controllo continui, che porterà agli obiettivi di miglioramento della qualità della prestazione resa e di soddisfazione del cliente.

Il ruolo della comunicazione e delle sue varie leve, tra cui il marketing, non può che essere centrale e, se saggiamente usato, assolutamente strategico per lo sviluppo dell'università.

ESPERIENZE DELLE UNIVERSITÀ

FIRENZE/AI servizio dell'innovazione

Roberto Piovani

Dirigente responsabile dell'Ufficio Comunicazione
e Programmazione di Marketing dell'Università di Firenze

All'interno del sistema universitario è in corso, vissuto con diversa consapevolezza, un vero e proprio processo di marketing in cui la domanda cerca di incontrare l'offerta secondo criteri di programmazione economica, dove le classi individuate dal MIUR svolgeranno un ruolo da protagoniste per la formazione di quelle competenze idonee alle esigenze di una società in continua evoluzione.

Se ieri l'università rappresentava per il contesto sociale soprattutto la sua legittimazione ideologica, oggi – confrontandosi direttamente con le dinamiche del mercato – potrà trovare nuovi spazi di intervento che nel tempo ne potrebbero modificare il ruolo.

Da più parti si tenta di fare un make-up all'americana dell'università. Questo crediamo che non sia il contributo che il marketing può dare all'università. Sempre più spesso si legge che l'università deve essere concepita e amministrata come un'azienda. Pur non credendo che questo approccio possa risolvere tutti i problemi di un'istituzione libera nella ricerca e nella didattica quale deve rimanere l'università, riteniamo che dal mondo aziendale si possa comunque trarre qualche utile spunto per la sua gestione.

Il malessere dell'università

Lo studioso anglo-canadese Bill Readings, afferma nel suo libro *The University in ruins* che l'università moderna è ormai un'istituzione in rovina; senza arrivare ad affermazioni così apocalittiche, non si può negare che il malessere sia alquanto diffuso.

Fattori interni ed esterni contribuiscono a rendere cruciali le decisioni che si dovranno prendere nei prossimi anni per il futuro dell'istituzione. La tendenza a ridurre il contributo dello Stato è irreversibile, le tasse di iscrizione che coprono a malapena il 15% del fatturato, il costante calo demografico dei diciannovenni (almeno fino al 2005) e il moltiplicar-

si delle sedi universitarie produrranno sicuramente una più alta competitività anche fra le università pubbliche. Per attirare gli studenti non si potrà evitare di ricorrere a finanziamenti anche di aziende private, di enti locali, di regioni.

L'applicazione del marketing ad un settore complesso come quello dell'università non è un compito facile. Ci sono due fattori chiave su cui basarsi: la rilevanza del territorio e il livello di integrazione che gli atenei saranno in grado di esprimere. Lo sviluppo di relazioni più strette con le imprese e la creazione di collegamenti con il mondo della ricerca, senza per questo significare per l'università una dipendenza esterna, saranno il terreno su cui confrontarsi in futuro per instaurare legami più stretti con il territorio, sia in termini culturali che socio-economici. Il marketing è in definitiva la gestione delle interrelazioni fra università e ambiente economico e sociale.

I canali di distribuzione

“Il maggior cambiamento avverrà nei canali di distribuzione, non in nuovi metodi di produzione o di consumo” (Peter Drucker).

L'Università può essere considerata un nuovo canale distributivo a disposizione del territorio? Si tratta di comprendere che cosa significa *essere partner* di un'azienda. Per farlo è necessario costruire una più stretta integrazione fra tutti gli attori del processo economico e sociale presenti nel bacino di utenza dell'università. La ricerca di nuovi consumatori, di nuove occasioni per fare ricerca, di nuove modalità con cui presentare l'offerta universitaria fanno dell'università un canale distributivo con elevate caratteristiche di unicità.

Oggi il consumatore è sempre più esigente, e ha modificato i propri comportamenti di acquisto. Anche la distribuzione si sta evolvendo rapidamente ed è necessario – per un'istituzione come l'università – intervenire nel mercato con nuove idee e iniziative di marketing che abbiano come obiettivo il consolidamento del legame università-territorio-utente finale.

La nuova funzione Marketing e Comunicazione dell'Università di Firenze è nata per interpretare

questo cambiamento. All'Ufficio è stato affidato, in particolare, il compito di promuovere l'università sul territorio, per rendere visibile e meglio fruibile l'offerta globale dell'Ateneo attraverso i rapporti con gli organi di informazione e con l'utilizzo dei mezzi di comunicazione.

L'approccio al mercato di tipo tradizionale concentra l'attenzione sulla produzione, e solo successivamente sulla collocazione di tale produzione. Invece il marketing – mettendo al centro il consumatore – è l'insieme delle attività di analisi, di organizzazione, di programmazione e controllo delle risorse a disposizione che si rivolgono ad un determinato consumatore o utente finale. Il suo obiettivo principale deve essere la soddisfazione dei bisogni di un determinato *target-group*, mettendogli a disposizione il prodotto giusto, presentandolo nel modo giusto e offrendolo ad un prezzo ritenuto giusto.

Punto di partenza e di arrivo del processo di programmazione delle attività di marketing, quindi, è sempre l'utente.

L'efficacia delle attività di marketing sarà tanto più alta quanto più al loro interno sarà evidente quel processo che permette di:

- individuare un preciso spazio sul mercato;
- individuare un gruppo di consumatori;
- attribuire al prodotto una serie di tratti e caratteristiche che siano importanti, distintive, personalizzanti, credibili e soprattutto comunicabili.

In questo senso l'università potrà orientare il futuro degli studenti, delle istituzioni, delle aziende presenti nel territorio.

Marketing e servizi universitari

Per attuare un efficace programma di marketing è necessario che siano compresi i differenti servizi erogati attraverso le attuali funzioni esistenti nell'università, e che questa li metta anche a disposizione del territorio. In tali servizi rientrano:

- i servizi on line per semplificare le procedure che caratterizzano il rapporto con l'istituzione (esami, consultazione tesi, prenotazione esami, consultazione della carriera, compilazione piani di studio);
- il sistema bibliotecario articolato in più biblioteche di area;
- il Centro Servizi Informatici dell'Ateneo Fiorentino (CSIAF) progettato per soddisfare le esigenze didattiche e scientifiche secondo la logica multimediale dell'e-learning;
- il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) per favorire una formazione di carattere internazionale organizzando corsi per l'apprendimento delle lingue straniere;

- l'insegnamento a distanza, una realtà dedicata a chi lavora che conferisce attraverso il consorzio Nettuno corsi di laurea a distanza;
- gli *stage* come programma di servizi destinato a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro.

I mercati di riferimento

A quali mercati rivolgersi? Tutti quelli che hanno come *source of business* attuale o futura i giovani della classe di età compresa fra i 18 anni e i 27 anni. In questo senso, alcuni esempi di settori merceologici possono essere la moda, lo sport, il turismo, l'infotech, la musica, etc.

Quali potranno essere i risultati? Da un punto di vista quantitativo aumentare il livello di attrattività dell'università e delle aziende *partner* coinvolte, dal punto di vista qualitativo consolidare la costruzione di una vera e propria *partnership* fra università e territorio.

I vantaggi sarebbero considerevoli:

- lo studente avrebbe la possibilità di usufruire di "servizi intelligenti";
- le aziende scoprirebbero un nuovo canale per fare ricerca;
- l'università diventerebbe protagonista del suo territorio.

Il ruolo nel futuro

Il marketing sta attirando sempre di più l'interesse di organizzazioni diverse quali università, musei, ospedali. Un numero sempre maggiore di aziende (Kodak, Goodyear) ha istituito appositi uffici per orientare le iniziative di marketing verso i pubblici poteri in modo da essere in grado di presentare progetti che seguano la logica del pubblico interesse.

Per comunicare nel futuro sarà necessario attivare strumenti che consentano di "ascoltare" sempre più attentamente il destinatario del servizio in modo da rispondere alle sue esigenze. Solo in questo modo si potrà essere in grado di offrire un pacchetto di servizi che pensi globalmente alle esigenze dei pubblici di riferimento, ma agisca localmente per soddisfarle.

Per attuarlo nel mercato ci sono comunque dei professionisti che con la loro competenza hanno il preciso compito di realizzare questo processo di comunicazione. Prima di essere un insieme di strumenti idonei ad ottimizzare le risorse che si hanno a disposizione, il marketing è un modo di pensare, una filosofia di conduzione e gestione di un'azienda, di qualunque tipo essa sia.

Molte cose sono cambiate e continuano a cambiare. Anche l'università, un'istituzione che ha fatto spesso della sua tradizione il suo punto di forza, è oggi in

fase di trasformazione e si trasformerà ancora di più nei prossimi anni. La società, la tecnica, la comunicazione solleciteranno un'innovazione culturale nel modo di pensare e di agire dove l'università, anche con il contributo del marketing, potrà ricoprire un ruolo insostituibile in questa evoluzione.

TRIESTE/A cavallo dei confini

Giampiero Viezzoli

Responsabile delle Relazioni esterne dell'Università di Trieste

In un'epoca di sviluppo della comunicazione universitaria "a tutto campo", una notevole particolarità assume la comunicazione svolta dall'Ateneo triestino. L'Università di Trieste fa parte infatti della più piccola provincia d'Italia, posta a ridosso del confine nazionale e fortemente ridimensionata territorialmente dalle conseguenze dell'ultimo conflitto mondiale. Trieste è quindi priva di un sostanziale entroterra. La città è stata per lunghi decenni sede dell'unico ateneo del Friuli Venezia Giulia, e come tale copre le esigenze accademiche dell'estremo nord-est italiano, ma ora altre sedi universitarie le sono divenute concorrenti nel medesimo territorio.

All'Università di Trieste, priva, come detto, di un proprio bacino territoriale, non rimane quindi che puntare primariamente sulla qualità: sui suoi notevoli insediamenti scientifici internazionali (Sincrotrone, Area di Ricerca, Centro Internazionale di Fisica Teorica, ICGB-UNIDO), e su un'offerta formativa di prestigio con alcuni fra i più singolari e rinomati corsi di laurea in Italia. È il caso dell'accreditata Scuola Superiore di Lingue Moderne per Interpreti e Traduttori, del corso di laurea in Scienze internazionali e diplomatiche, del corso di laurea in Scienze e tecniche dell'interculturalità, della biologia marina o della fisica sperimentale attraverso la luce di sincrotrone.

La culla della multiculturalità

Il recente marketing universitario triestino punta quindi su questi fattori. Una città di frontiera e di cultura mistilingue, patria di illustri letterati come Svevo, Saba e Joyce (che qui scrisse *The Dubliners* e *l'Ulisse*), senza dimenticare Slataper e Stuparich, e di autori moderni quali Fulvio Tomizza e Claudio Magris. La città dei caffè storici e letterari, la culla di una particolare civilizzazione mitteleuropea con il suo plurilinguismo e la diversificata multiculturalità. Con le ricche tradizioni etnico-religiose delle comunità greca e serbo-ortodossa, della comunità tedesca evangelica e luterana, della sempre fiorente comunità ebraica con

il suo elegante tempio israelitico, per non parlare delle radicate comunità slovena e croata, e degli apporti ex-imperial-asburgici, fra i quali spiccano i gruppi d'origine austriaca, boema e ungherese.

"Studiare a Trieste è molto di più" è stato il motto delle precedenti campagne informative dell'Ateneo triestino, nella consapevolezza che la città, con la sua magia mitteleuropea, il suo mare trafficato e veleggiato, e il Carso, fenomeno geologico e naturalistico unico al mondo, offre un ambiente di studio estremamente ricco e vivace, nel dinamismo dei collegamenti marittimi internazionali, della frenetica attività attuariale delle più famose compagnie assicurative nazionali come le Generali, la Ras e il Lloyd Adriatico che qui hanno avuto la loro culla e ancora hanno le loro sedi più prestigiose.

Su questi perni si è fatto leva per parlare dell'Università di Trieste ai giovani del Triveneto, ma non solo. La campagna informativa ha riguardato e riguarda anche le vicine Repubbliche di Slovenia e Croazia. Molteplici sono gli incontri organizzati nelle scuole dell'Istria, specie in quelle dei connazionali. Filmati universitari sono stati tradotti anche in lingua slovena, ed è stata avviata una campagna radiofonica mista, in italiano e croato, con irradiazione attraverso le radio private della penisola istriana in Croazia. Intensa è infatti l'attività internazionale dell'Ateneo, con le collaborazioni nell'ambito delle università di Alpe Adria, come la prossima istituzione di un master congiunto in Medicina con le Università di Lubiana e di Graz. Gli studenti stranieri iscritti a Trieste sono 1.100, e una buona parte di essi proviene dalle repubbliche ex-iugoslave, costituendo un elemento importante delle iscrizioni complessive dell'Ateneo giuliano che oggi conta 26.000 studenti nelle sue dodici facoltà. Se marketing deve essere, allora il marketing universitario a Trieste assume le più caratteristiche forme transfrontaliere e internazionali.

SIENA/Un modello che apprende

Alessandro Lovari

Centro Comunicazione e Marketing dell'Università di Siena

Parlare di comunicazione nell'Università di Siena non significa festeggiare il primo compleanno di un nuovo erede, ma piuttosto celebrare l'adolescenza di un figlio strenuamente voluto nonostante le tante resistenze e cresciuto forte e robusto grazie alla sua esperienza sul campo. Al di fuori della metafora, la costituzione di strutture stabili di comunicazione in un panorama universitario che vedeva, e tuttora vede, la comunicazione e il marketing come qualco-

Tabella 1 – Evoluzione delle strutture di comunicazione nell'Università di Siena

Scenario	Struttura	Anno	Attività	Skill	Target	Modello organizzativo
L. 168/1989 750° anniversario Bisogno di visibilità in ambito locale	Ufficio Stampa	1990	Informazione Promozione	Giornalistiche Amministrative	Media Opinione pubblica	Unica persona coadiuvata da amministrativi
L. 537/1993 Sviluppo della comunicazione in ambito pubblico	Ufficio Comunicazione	1996	Comunicazione Promozione	Giornalistiche Produzione eventi culturali Relazioni esterne	Media Opinione pubblica Studenti	Staff di comunicazione
New media Processo di autonomia Competizione tra atenei Nuovo ruolo dell'utenza	Centro comunicazione e marketing	1998	Comunicazione strategica integrata Marketing	Giornalistiche Produzione eventi culturali Relazioni esterne Comunicazione Marketing Tecnologico/aziend. Radiofoniche	Media Opin. pubb. Comunità universitarie Stud. attuali e potenziali Attori istituz. ed economici	Modello a rete con aree coordinate dalla direzione ma con autonomia operativa

sa di altro e sinonimo di svendita del sapere e della cultura, rappresenta per Siena una sfida in parte vinta ma in parte ancora in atto per la velocità con cui nascono nuovi ambiti di confronto e di dibattito. A pilotare questa sfida è stato Maurizio Boldrini, giornalista professionista, docente di Teorie e tecniche del linguaggio giornalistico del corso di laurea in Scienze della Comunicazione dell'Università di Siena ed attuale direttore del Centro Comunicazione e Marketing d'Ateneo.

Il ruolo della comunicazione e del marketing nell'ateneo senese può essere esemplificato dalla tabella 1 che descrive l'evoluzione delle strutture incaricate di gestire i flussi informativi dal 1990 ad oggi.

Imparare facendo

È possibile notare come sia intervenuto un radicale ma progressivo cambiamento non solo della denominazione delle strutture di comunicazione ma anche dei pubblici, dei settori di attività, delle competenze e del modello organizzativo. Il punto di arrivo di questa evoluzione è stata la nascita dell'attuale Centro Comunicazione e Marketing, considerato una delle *best practice* nella gestione della comunicazione e del marketing in ambito pubblico.

A rendere possibile questa evoluzione è stata l'adozione, inizialmente quasi inconsapevole, di una modalità di *learning by doing*. "Imparare facendo" significa non considerare mai una sfida vinta, ma cogliere in maniera proattiva i nuovi stimoli in direzione del cambiamento che derivano dai mutamenti nell'ambiente circostante e dalla stessa messa in pratica di modelli e strumenti provenienti da altri domi-

ni di competenza.

Il percorso attraverso il quale Siena è giunta ad attivare un Centro è sicuramente originale: è stato tramite la realizzazione di pratiche quotidiane di comunicazione, la contaminazione tra le competenze maturate nell'ambito del corso di laurea in Scienze della Comunicazione e le esperienze aziendali, arricchite dalla capacità di fungere da ricettori del cambiamento all'interno della società civile, che si è sviluppato l'innovativo modello di comunicazione dell'ateneo senese. Questo processo di *cross fertilization* ha permesso non solo di catturare la conoscenza acquisita dai diversi interlocutori e gli stimoli provenienti dai differenti contesti, ma ha consentito di distribuirli in maniera originale ed efficace a tutta l'organizzazione.

Il Centro Comunicazione e Marketing è articolato in una rete di unità operative, denominate aree, gestite con modalità flessibili di organizzazione del lavoro, coordinate da un professionista della comunicazione, responsabile delle direttive strategiche.

Flessibilità e diversificazione

La novità di questo modello, in linea con l'evoluzione organizzativa presente nel sistema delle imprese, è la flessibilità della struttura e il ricorso a competenze diversificate, provenienti da ambiti professionali e da percorsi formativi diversi. Tale soluzione consente di organizzare il lavoro per processi, garantendo alti livelli di efficienza ed efficacia. L'utilizzo di profili professionali diversi permette, inoltre, di instaurare sinergie per rispondere alle esigenze interne ed esterne all'Ateneo grazie alla creazione di *task force ad*

Tabella 2 – Aree strategiche del Centro Comunicazione e Marketing e rispettive competenze

AREA	ATTIVITÀ
MEDIA RELATION E COMUNICAZIONE INTERNA UFFICIO STAMPA	Attività preliminari o di base: mantenimento di una media list; realizzazione di una documentazione stampa di base; Attività continuative: realizzazione di rassegne stampa; emissione di comunicati e organizzazioni conferenze stampa; realizzazione di alcune pubblicazioni periodiche dell'Ateneo.
COMUNICAZIONE ON-LINE	Gestione della grafica e dei contenuti del sito web d'Ateneo Realizzazione di siti tematici riguardanti iniziative dell'ateneo e del corpo docente Organizzazione di servizi via Internet (mailing, diretta web, videoconferenze) Realizzazione di supporti cartacei e multimediali integrativi all'on line
RAPPORTI CON IL TERRITORIO LIAISON OFFICE E RELAZIONI ESTERNE	Sviluppare canali di raccordo con il mondo delle imprese Realizzazione di un piano programmatico di attività di stage Trasferimento tecnologico, brevettazione e marketing dell'innovazione Consulenza per l'attivazione di aziende spin-off Formazione integrata
PRODUZIONE E CONSUMO CULTURALE	Realizzazione di "Parole & Musica", rassegna di prosa, musica e incontri con i personaggi dello spettacolo e della cultura Organizzazione delle attività del Coro universitario e della Compagnia teatraleSpazi in cerca d'autore, festival delle arti realizzato con progetti ideati dai ragazzi Radio d'ateneo "Facoltà di Frequenza".
AREA MARKETING	Gestione dell'immagine dell'ateneo e la sua promozione Stesura di piani comunicazione e campagne promozionali Partecipazione a fiere e saloni a livello regionale e nazionale Ricerche per l'analisi dei bisogni, la rilevazione del clima e la customer satisfaction Merchandising e fund raising

hoc. L'organigramma è funzionale alla gestione della comunicazione in maniera strategica e integrata. Strategica perché contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'istituzione, concordati direttamente con il *top management* nel rispetto della *mission* dell'Ateneo e cogliendo dall'esterno i segnali utili ad un eventuale ripensamento delle strategie. Integrata perché usa a trecentosessanta gradi i tasti della comunicazione sfruttando le peculiarità dei diversi *media* e in quanto attenta alle specifiche esigenze dei *target* e ai diversi flussi informativi coinvolti. Inserire la comunicazione in una relazione coerente e sinergica con le scelte che orientano l'intero rapporto tra l'istituzione e il suo ambiente competitivo e monitorare in maniera continuativa i bisogni dei diversi pubblici in un'ottica di fidelizzazione e soddisfazione dell'utenza significa adottare un approccio di marketing strategico. Marketing all'Università di Siena non è sinonimo di promozione, prova ne sia la crescente importanza dell'area marketing, che si avvia a svolgere un ruolo chiave non solo per il Centro ma per l'attività dell'intero Ateneo. Il portafoglio servizi dell'area, descritto nella tabella 2, è molto diversificato e si

arricchisce continuamente grazie agli stimoli esterni e alla condivisione di esperienze e conoscenze con i suoi *stakeholders*. L'area marketing svolge un ruolo trasversale in quanto coordina e organizza *team* di progetto per rispondere alle esigenze e ai bisogni comunicativi degli utenti che si rivolgono alla struttura. Molteplici sono gli esempi di attività e iniziative gestite con un approccio di marketing e di comunicazione integrata dal Centro Comunicazione e Marketing d'Ateneo tra cui il *merchandising*, il *fund raising* e il Liaison Office, un ufficio di trasferimento tecnologico tra università, imprese e istituzioni del territorio. Il caso esemplare è però rappresentato da Facoltà di Frequenza (www.facoltadifrequenza.it), la prima radio universitaria italiana, nata nel dicembre 2000 per rispondere ai bisogni di comunicazione della comunità universitaria (studenti, personale e docenti) e divenuta anche un mezzo per consolidare l'identità e il senso di appartenenza all'istituzione, un'istituzione in cui gli utenti sono sempre più attori integrati nel processo di progettazione ed erogazione del servizio e forniscono lo stimolo per lo sviluppo di nuove competenze.

COME CAMBIANO I RAPPORTI COMUNICATIVI

Intervista a Stefania Giannini

Presidente del corso di laurea in Comunicazione internazionale nell'Università per Stranieri di Perugia

In tempi molto recenti, si è assistito alla nascita e allo sviluppo sempre più intensivo di forme di comunicazione verso l'esterno da parte delle università italiane. Qual è l'attuale panorama di una situazione fino a pochi anni fa inedita?

Anche in Italia si sta progressivamente creando una cultura della comunicazione accademica, fenomeno che solo un decennio fa sembrava del tutto estraneo alla natura delle nostre università. Gli atenei hanno cominciato ad avvertire l'esigenza di specifiche strutture interne preposte al coordinamento delle azioni comunicative: sono nati negli Anni Ottanta i primi uffici stampa e relazioni esterne, incaricati al tempo stesso di sviluppare le attività di orientamento degli studenti. Sul piano economico e finanziario, le nuove strategie si sono tradotte nell'attivare e destinare un capitolo di *budget* alla presentazione e alla valorizzazione dell'immagine dell'ateneo.

La prima iniziativa in questo senso risale, credo, al 1986, quando l'Università Bocconi di Milano istituì una propria *house agency* per il marketing e la comunicazione. Non stupisce che un'università privata e altamente specialistica abbia inaugurato questo filone di interessi: maggiore vicinanza al mondo del lavoro (in particolare alle aziende private) e maggiori risorse disponibili, per questa come per altri tipi di innovazione, spiegano il primato.

Traggo dati da una rassegna stampa condotta sulle testate di massima tiratura nell'arco del 2001 e dei primi mesi del 2002 sul tema del marketing accademico. Le sedi universitarie del nord Italia e quelle medio-piccole (con meno di 50.000 iscritti) sembrano più sensibili e attente ai temi dell'immagine e dell'identità rispetto a quanto constatato per i mega-atenei (e in particolare per quelli del Sud), per quanto si ricava almeno da una serie di interviste rivolte ai responsabili degli uffici stampa.

Fra le risposte registrate mi ha colpito la dichiarazione del capo-ufficio stampa di un grande ateneo del Meridione, secondo cui la mancanza di una pianifica-

zione delle attività promozionali nella sua sede dipenderebbe, a ragione, dal fatto che gli iscritti sono già tanti, forse troppi.

Una cultura comunicativa ancora acerba, in questo caso, e certamente non proiettata verso il futuro della comunicazione accademica che, a lungo termine, non deve mirare esclusivamente a catturare più studenti. D'altra parte, è proprio al Sud che, in altre circostanze, si è dato spazio a interessanti esempi di inventiva e modernità d'azione.

Basti pensare al sistema telematico UniTim, che attraverso una scheda telefonica consente da pochissimi mesi agli studenti dell'Università di Palermo un collegamento diretto e continuo con l'Ateneo, per informazioni e aggiornamenti in tempo reale, e per un'interazione con i vari uffici. Il parametro geografico va usato, pertanto, con una certa cautela; è la politica strategica delle singole sedi che fa la differenza e non certamente la loro collocazione geografica.

Quali sono i fattori che, rompendo un silenzio autarchico durato decenni, hanno introdotto nell'intero mondo accademico questa inedita esigenza di una cultura comunicativa?

Un ruolo determinante spetta all'insieme delle profonde trasformazioni istituzionali che hanno coinvolto l'università italiana negli ultimi anni.

Il bisogno di raccontarsi e, ancora prima, di riflettere sulla propria organizzazione didattica e scientifica trovano una ragione in pochi fatti "rivoluzionari" per un ambiente di studio e di ricerca abituato a seguire le stesse identiche e secolari regole di funzionamento (*ergo* di informazione), senza scossoni improvvisi. In primo luogo la riforma universitaria, che si trova in fase di decollo proprio nel corso di quest'anno accademico.

Da lì nascono esigenze nuove, come quella di rendere nota, chiara e comprensibile la struttura del percorso di studi delle lauree triennali e del successivo biennio specialistico a studenti e famiglie.

Gli studenti possono e devono scegliere all'interno di una rosa di possibilità molto diversificata, nel confronto fra le sedi. Le sedi, dal canto loro, si preoccupano di spiegare e di valorizzare le forme originali con cui hanno deciso di realizzare le innovazioni previste dalla riforma.

Il nuovo contesto (università autonome, più vicine al mondo del lavoro e delle professioni e più attente a istruire i propri studenti pensando al loro futuro nella società) ha così dato l'opportunità agli atenei di dimostrare la propria creatività didattica e organizzativa (talvolta con punte di eccesso, si è detto), facendone emergere, ove latenti, anche le qualità "imprenditoriali".

Senza dubbio ciò ha indotto a riflettere sull'identità in cui ciascun ateneo vorrà riconoscersi, per contenuti e metodi di insegnamento, per caratteristiche e specificità gestionali, e che ciascun ateneo, subito dopo, vorrà manifestare all'esterno come simbolo di riconoscimento e differenziazione dagli altri.

La comunicazione accademica in Italia non nasce, quindi, in maniera meccanica dall'allineamento agli standard europei e nordamericani. Essa deriva piuttosto dalla rivoluzione strategica che gli atenei stanno affrontando, con qualche sofferenza forse, con molti comprensibili timori e cautele, ma anche con la coscienza che il distacco dalla realtà caratteristico della "vecchia università" andava affrontato e colmato.

Il primo mezzo per segnalare il cambiamento è il dialogo diretto con gli studenti. Come è già accaduto in altri paesi, anche in Italia l'università dovrà diventare la sede terminale di un processo di istruzione e formazione accessibile per la maggior parte dei cittadini e potenzialmente utilizzabile a più riprese, con diverse finalità, nel corso della vita (il modello *life-long learning*): da palestra elitaria per addestrare futuri accademici, o, comunque, i membri della classe dirigente a ultima tappa per l'acquisizione e l'approfondimento di conoscenze teoriche e pratiche nei vari campi, per lavorare e vivere in maniera adeguata ai nuovi modelli dinamici e flessibili del mercato del lavoro.

I rapporti comunicativi cambiano di conseguenza: i destinatari sono diversi in quantità (grandi numeri) e qualità (grandi diversità di obiettivi e progetti di lavoro e di vita al momento dell'iscrizione).

Fra i segnali di apertura verso l'esterno e di inversione dei termini nel rapporto fra accademia e studenti/famiglie, spicca la pratica sempre più diffusa di presentare i corsi laurea e le iniziative didattiche di varia natura con vere e proprie *demonstrations* presso le scuole secondarie. L'università si muove, quindi, concretamente alla ricerca del contatto comunicativo con il proprio pubblico; si tratta di un mutamento di prospettiva veramente notevole e sintomatico.

A fianco di una didattica inserita nei nuovi ordinamenti, le università italiane sperimentano (anche qui per la prima volta e con portata innovativa dirimente) sistemi e tecniche di autovalutazione e di valutazione esterna.

Si è cominciato col progetto pilota per i diplomi universitari (Campus 1995-2000); si sta continuando con un'azione ben più estesa e rivolta a tutte le lauree di primo livello (CampusOne 2002-2005). È questa un'altra importante occasione per riesaminare periodicamente l'andamento del processo di "produzione" (istruzione e ricerca nei diversi settori disciplinari) e dell'organizzazione globale che l'ateneo offre ai propri studenti. E anche il controllo della qualità, in forma forse meno esplicita, stimola lo sviluppo di una cultura dell'informazione e della comunicazione, sia interna che esterna.

Lo sforzo comunicativo tuttora si risolve nell'operato di strutture interne all'università. Il budget disponibile è ancora relativamente esiguo. Quali dunque i modi e le forme delle strategie pubblicitarie adottate dal mondo accademico?

Di fatto, le quote stanziare dagli atenei, anche quelli più all'avanguardia o che, comunque, hanno dimostrato finora una maggiore sensibilità all'argomento, sono in assoluto molto modeste, nel paragone con quanto normalmente le aziende e le istituzioni investono nel settore. Il Politecnico di Milano nell'ultimo bilancio ha destinato circa 700.000 euro alla voce "promozione", Padova 1.200.000 euro, la Cattolica 1.600.000, e parliamo delle cifre più consistenti.

Senza voler ridurre a un rapporto di causa-effetto l'entità del denaro investito e la qualità della comunicazione ottenuta, è innegabile che l'aspetto economico condiziona le scelte degli atenei e soprattutto li orienta verso soluzioni artigianali, che non sempre garantiscono l'eccellenza.

Il processo di coordinamento di una campagna di comunicazione è molto più complesso di quanto possa apparire in superficie e non basta certo un *claim* spiritoso per raggiungere il destinatario con chiarezza ed efficacia. Sul piano strumentale e tecnico la qualità della comunicazione universitaria italiana appare, pertanto, abbastanza tradizionale.

Tradizionali sono i mezzi privilegiati: la televisione è ancora inaccessibile, nella maggior parte dei casi; si scelgono, pertanto, i *media* a stampa e ad affissione (come confermano anche i risultati dell'indagine svolta dal dipartimento di Sociologia e Comunicazione della di Roma "La Sapienza", presentati in questo numero di *Universitas*: alle pp. 13-17, la *publicity* tradizionale risulta, infatti, la modalità di comunicazione di gran lunga preferita).

Ogni ateneo possiede un proprio sito, si potrebbe obiettare, ma le potenzialità della comunicazione online sono sfruttate in maniera ridotta. I portali universitari veramente accattivanti e funzionali sono ancora rari. Strumenti ormai comuni in altri settori, come la *newsletter*, il *forum* e i collegamenti ipertestuali non hanno ancora trovato un'applicazione consapevole ed efficace.

Manca, in una parola, un contatto diretto fra le università come clienti-committenti e la comunicazione pubblicitaria professionale.

D'altro lato, si possono osservare le prime, pionieristiche esperienze di *partnership* fra università e grandi aziende (con tutti i rischi che ciò potrebbe comportare, in termini di autonomia: pensiamo alle politiche di "pesante" sponsorizzazione degli atenei nordamericani da parte di alcune multinazionali note).

Oltre al caso citato sopra di Tim-Università di Palermo, la prima e, per quanto sappia, ancora unica iniziativa di *merchandising* accademico italiano è quella che vede uniti Champion e l'Università di Bologna: secondo il modello anglosassone, è uscita in questi giorni la pubblicità della linea *Alma Mater Collection*, divisa ufficiale del più antico ateneo del mondo, a firma di una nota marca di abbigliamento sportivo.

Si sono verificati, inoltre, episodi che spingono ad una certa cautela. In un contesto comunicativo (quello del mondo occidentale) in cui la spettacolarizzazione di qualunque evento garantisce di raggiungere il maggior numero possibile di destinatari, anche per le università c'è il pericolo di scivolare nelle forme della comunicazione spettacolare a tutti i costi. Penso al reclutamento di *testimonial* "d'occasione" (nelle inaugurazioni dell'anno accademico o per le produzioni di eventi culturali di prestigio), per manifesto cedimento alle lusinghe della ricerca di "visibilità".

Guardando ben oltre le logiche dell'*advertising* classico (inapplicabili senza le opportune modifiche al mondo della cultura e dell'educazione), è necessario evitare pericolose associazioni che non rispettino profondamente l'identità specifica del mondo accademico, che resta centro fondamentale (sebbene non esclusivo) per la produzione di contenuti di pensiero e di cultura e per l'istruzione dei giovani, e non certo palcoscenico inadeguato e improvvisato per qualche rockstar di passaggio.

Semantica e sintassi della comunicazione accademica: quali le *reasons why* e gli accorgimenti stilistici più ricorrenti nelle campagne pubblicitarie delle università italiane?

Sul piano dei contenuti, come evidenziano alcuni dei

case-studies più interessanti, si cercano forme di dialogo diretto, talvolta, espressamente informale e colloquiale, con il *target* di riferimento prioritario: gli studenti. Successivamente, ci si rivolge anche alle famiglie, riferendosi al tema del contesto (la città e le sue garanzie di vivibilità e sicurezza).

L'analisi dei blocchi tematici più frequenti o dei *claims* più diffusi dimostra che il richiamo a un'idea di protagonismo vincente è uno degli argomenti più sfruttati nelle comunicazioni destinate agli studenti. Si cerca di sollecitare il desiderio di affermazione e di gratificazione, professionale ma anche esistenziale.

Caso emblematico, lo slogan scelto dall'Istituto Universitario di Lingue Moderne di Milano per pubblicizzare i master *post-lauream*: "Entri da laureato ed esci da protagonista". L'università è comunicata dunque come un'occasione di crescita umana: l'iscrizione diventa una scelta di vita.

Un altro *leitmotiv* degno di attenzione è quello della gradevolezza e, soprattutto, della funzionalità dell'ateneo e dell'ambiente (città e territorio) in cui è inserito, in termini di condizioni di vita: università come servizio. È il caso dell'Ateneo parmense che mette in risalto le infrastrutture di una città sempre in testa alle graduatorie sulla qualità della vita.

Oppure dell'Università di Pavia: "Pavia, città universitaria" segue una *headline* che recita "La città degli studi, la città degli studenti" e, incorniciata nell'immagine fotografica di un sipario aperto, l'incisiva *bodycopy*: "Personaggi e interpreti: tu".

Un messaggio molto forte, a conferma della volontà di arrivare agli studenti senza filtri. Anche per questo aspetto, la filosofia comunicativa rispecchia la progressiva affermazione di un modello didattico *learner oriented*, finalizzato, in primo luogo, a capire e soddisfare esigenze e aspettative di chi impara.

Sul piano grafico e stilistico, salvo alcune eccezioni (Bologna, per esempio, per quanto detto sopra e per la progettazione di un portale internet che offre una navigazione strutturata e graficamente unitaria), scarseggia la cosiddetta cultura della *corporate identity* globalmente intesa (identità globale e uniforme dell'istituzione: dalla segnaletica al coordinato cartaceo, dalla campagna stampa alla realizzazione grafica *web*).

Si tratta, infatti, di una comunicazione di secondo livello, che deriva da competenze e professionalità negli ambiti del *graphic design* e del *design* strategico, che le università italiane devono ancora scoprire per poterle mettere a frutto le potenzialità espressive.

(a cura di Maurizio Rossi)

Dieci anni di Roma Tre

UN PRESTIGIO CONSOLIDATO

Guido Fabiani

Rettore dell'Università di Roma Tre

L'Ateneo è ormai una realtà viva, vitale, e significativa. A dieci anni dalla sua istituzione, Roma Tre ha gradualmente, e senza interruzione, messo a fuoco il suo profilo peculiare: un Ateneo moderno, che ambisce ad essere un riferimento riconoscibile nel sistema universitario italiano.

Una Università che non vuole oltrepassare i limiti delle medie dimensioni, che vuole progettare moderne ed efficienti infrastrutture di servizio, di didattica e di ricerca, rimanere attenta ai bisogni formativi e al benessere degli studenti, e realizzare uno stretto legame tra insegnamento e ricerca in una dimensione internazionale.

Lo sviluppo dell'Ateneo è stato continuo. L'attuale andamento della popolazione studentesca di Roma Tre conferma e accentua la tendenza decennale alla crescita, collocando il livello degli iscritti intorno alle 32.000 unità, se non più in alto.

Le immatricolazioni ai soli corsi triennali, infatti, alla stessa data indicano un incremento medio del 36,8% rispetto al precedente anno accademico (con punte di oltre l'80% a Lettere e Scienze politiche). In alcune facoltà (Giurisprudenza, Economia, Lettere) il numero degli immatricolati quest'anno è ormai dello stesso ordine di grandezza dei livelli di altri atenei di ben maggiori dimensioni.

L'articolazione della nostra offerta didattica è stata innovativa e responsabile. I nostri immatricolati si distribuiscono su 28 corsi di laurea triennali, che sono frutto dell'azione con cui l'Ateneo ha adeguato i precedenti 22 corsi al nuovo ordinamento e introdotto limitate ma significative novità che, soprattutto nel campo umanistico, hanno avuto un successo più che notevole.

L'avvio delle lauree specialistiche è stato rimandato al prossimo anno, e ci si sta preparando all'attivazio-

ne di 50 corsi biennali. A questi si aggiungono 19 master di primo e secondo livello. In sostanza, si è scelto di tenere il più possibile accorpata la formazione triennale, di dare basi comuni a più corsi di laurea e, invece, di articolare maggiormente l'offerta specialistica.

Le risorse

L'incremento delle risorse – realizzato attraverso il riequilibrio e un attento e continuativo intervento del Ministero – ha permesso all'Ateneo di uscire da una situazione che è stata a lungo al di sotto della soglia della sostenibilità. Nella gestione del bilancio, abbiamo costantemente combinato la massima apertura alle esigenze di sviluppo e un fermo rigore nella spesa.

In quest'ambito, Roma Tre ha attuato l'introduzione dei *budget* consolidati di facoltà e di dipartimento e, soprattutto, impostato una metodologia globale di bilancio triennale. Quest'ultimo, in particolare, è ormai pienamente entrato nella cultura gestionale dell'ateneo ed è divenuto uno strumento di programmazione rigorosa delle risorse – che sono limitate, ma con questo metodo sono anche certe e garantite. Con l'introduzione del *budget* consolidato di facoltà e di dipartimento si è realizzata una significativa azione di decentramento delle decisioni e delle responsabilità a vantaggio delle strutture della didattica e della ricerca. Gli organi collegiali di governo possono così esercitare il proprio ruolo d'indirizzo e valutazione attraverso la costruzione di un sistema di indicatori di risultato e di processo. Questi ultimi stanno già vedendo le prime applicazioni attraverso le decisioni degli organi collegiali che hanno premiato i comportamenti virtuosi ma, al tempo stesso, non hanno intaccato le basi di funzionamento delle strutture, garantendo la necessaria gradualità di



applicazione. È un processo difficile, che va progressivamente perfezionato e modulato nel rispetto delle specificità e con un ricorso strutturale al sistema del cofinanziamento di Ateneo. È attraverso questo metodo, comunque, che intendiamo favorire le politiche di reclutamento dei giovani ricercatori (particolarmente incentivate), i rapporti con il territorio, l'internazionalizzazione delle attività di didattica e di ricerca, le capacità di autofinanziamento, le attività di eccellenza, le interazioni tra strutture. Senza dimenticare la tutela della ricerca di base e di quei settori che sono di fatto più penalizzati nell'accesso a risorse esterne.

Il ruolo degli studenti e la politica dei servizi

La collaborazione con gli studenti è stata continuamente ricercata ed ha rappresentato un fattore importante nella crescita dell'Ateneo. Gli studenti, mantenendo la specificità del loro ruolo e rispettando al loro interno le differenziazioni ideali e politiche, collaborano responsabilmente e unitariamente a tutti i livelli di attività dell'Ateneo. È stata ampliata l'attività del Centro di ascolto psicologico, si è incrementata la già ampia copertura assicurativa, è partita l'Associazione degli studenti di Roma Tre, si ripe-

terà in primavera la solenne cerimonia annuale di consegna dei titoli, continuano intense le iniziative sociali, culturali e festose che favoriscono lo spirito di identità di Ateneo e una formazione non solo professionale degli studenti.

Proprio in questi giorni, è stato costituito l'Ufficio per le politiche per gli studenti (Ups) con il compito di monitorare e supportare il coordinamento delle attività esercitate dai vari settori dell'Ateneo più direttamente collegati agli studenti.

Nel "Progetto di Roma Tre" una parte importante è costituita dalle politiche di servizi di Ateneo. Tra questi, si sta lavorando a un progetto unitario di informatizzazione finalizzato all'erogazione in rete di servizi innovativi. Si tratta di un progetto che, in una logica di sinergie interateneo, viene portato avanti in Consorzio (CISIR) con le Università del Molise, della Magna Grecia, del Sannio e di Teramo. Si è costituito recentemente l'Ufficio per i progetti comunitari (UPC). Si sta impostando, inoltre, un servizio di orientamento al lavoro e un piano straordinario per i laboratori didattici. È in corso un significativo sviluppo del sito web di Ateneo che già oggi è in grado, con l'aiuto del CISIR, di trasmettere in diretta su rete questa cerimonia. In questi giorni, infine, è stato approntato un servizio medico presi-

Università di Roma Tre: la facoltà di Scienze M-FN

diato da specialisti e organizzato per fornire, a tutti i dipendenti di Roma Tre e agli studenti, la prima assistenza nei principali settori d'intervento medico e per orientare i pazienti nel caso di necessità di cure aggiuntive.

Ricerca e dimensione internazionale

La Giornata di studio sulla ricerca di Ateneo è stata accompagnata da una mostra documentaria sulla ricerca che qui si svolge. Dal catalogo della mostra saltano agli occhi la varietà e la consistenza qualitativa dell'attività di ricerca di Roma Tre, che sono tra i nostri principali motivi di vanto.

In quell'incontro si è anche sottolineato il rischio che, per implementare la riforma sul piano della didattica, si riduca il peso da assegnare alla ricerca. Per mantenere il necessario bilanciamento tra formazione universitaria e ricerca bisogna porre la massima attenzione alla promozione della ricerca, al continuo rinfoltimento del numero dei ricercatori, a valorizzare le specificità e le eccellenze, ad accrescere le potenzialità d'inserimento nel panorama scientifico internazionale.

Portare l'intera struttura ad una vera dimensione internazionale è obiettivo prioritario dell'Ateneo. Già oggi Roma Tre gestisce un flusso di studenti da e verso l'estero che supera le 1.200 unità; numerosissimi sono i collegamenti istituzionali e individuali con importanti centri di ricerca e università straniere. A questo riguardo c'è ancora molto da fare, e bisogna mettere a pieno frutto, con una profonda azione riorganizzativa, le notevoli potenzialità interne.

Ci stiamo misurando con la dimensione internazionale e intendiamo ampliare questo impegno in diverse direzioni ed aree, con attenzione massima al livello scientifico, culturale e didattico delle varie iniziative.

Solo a titolo di esempio, voglio qui ricordare il riconoscimento ufficiale che l'Ateneo e il suo dipartimento di Studi storici della conservazione e del restauro hanno di recente ricevuto dalla Repubblica Siriana a seguito del dono dei calchi della Colonna Traiana per la costituzione in Damasco di un museo intitolato ad Apollodoro, l'architetto siriano artefice della Colonna e di altre opere significative della Roma imperiale.

Accenno a questo evento di successo per la sua importanza, ma anche perché è parte di un'attività più ampia che Roma Tre sta esercitando in importanti paesi del Mediterraneo (Egitto, Libia, Algeria, Siria). Azioni sulle quali intendiamo sviluppare una più organica politica e presenza culturale della nostra Università.

Le prospettive

Ho accennato ai tratti essenziali del progetto di Roma Tre. Abbiamo fruito di molti e importanti interventi centrali, predisposti per far fronte a esigenze immediate e, a volte, perfino di emergenza, e che comunque ci hanno messo in condizioni di svilupparci in modo significativo. Non abbiamo, però, mai potuto contare su un impegno finanziario compiuto, cadenzato nel tempo in rapporto ad obiettivi dimensionali assegnati e da realizzare in termini di progetto.

Che ci sia necessità di un intervento più sistemico è dimostrato da alcuni dati oggettivi. Roma Tre ha un carico medio di studenti di un terzo più alto di quello medio nazionale, se si considerano i docenti, e del doppio se si considera il personale tecnico e amministrativo. La disponibilità di superficie per gli studenti è cresciuta notevolmente negli anni, ma è ancora a livelli di precarietà (3,6 mq/studente: la metà rispetto all'obiettivo di 7 mq/studente che si ritiene accettabile a livello europeo).

Quattro facoltà su otto non hanno ancora una sede definitiva. Le residenze studentesche e i servizi mensa, nonostante gli sforzi compiuti dall'ADISU, sono del tutto insufficienti. In sostanza, stiamo certamente rispondendo agli obiettivi che ci furono assegnati al momento dell'istituzione, abbiamo un bilancio rigorosamente in pareggio, ma siamo in deficit oggettivo di risorse perché il progetto di Roma Tre ancora non può dirsi arrivato a conclusione.

Noi siamo pronti a rendere conto nel dettaglio di quanto abbiamo fatto e delle esigenze che ancora ci premono. Siamo anche sicuri che, con il procedere del riequilibrio monitorato dal MIUR, si potrà soddisfare una parte significativa delle necessità di questa fase. La nostra preoccupazione maggiore rimane però la garanzia della tenuta generale nel lungo periodo – che richiede un sostegno alla capacità di risposta all'accresciuta domanda degli studenti – e il completamento del progetto edilizio nel corso del prossimo quinquennio.

Il nostro appello si rivolge anche alle istituzioni territoriali. Alla Regione offriamo piena collaborazione per una nuova politica del diritto allo studio: questa necessita di un rilancio dell'edilizia per residenze studentesche, di borse di studio e di mense.

Alla Provincia dichiariamo la nostra completa disponibilità a estendere il proficuo rapporto già avviato in alcuni settori.

Al Comune – la cui attenzione verso di noi è stata fondamentale nella nostra storia – riconosciamo volentieri che ha finalmente impresso una forte accelerazione ad alcuni impegni di insediamento che

nuovi atenei



aveva preso da tempo, e offriamo tutto il nostro impegno a procedere rapidamente al completamento del nuovo assetto urbanistico di quel rilevante quadrante della città che va dall'Ostiense/Marconi fino al litorale. Abbiamo dimostrato che l'Università può costituire una leva di sviluppo urbanistico, economico e culturale, un centro di elaborazione e di progetti, una permanente agenzia di riflessione. È ora di dare ordine definitivo, con decisioni concrete, ad iniziative ancora incerte.

In occasione del nostro decimo anniversario, ringraziamo tutti i soggetti istituzionali per il sostegno e il

contributo che hanno dato allo sviluppo di Roma Tre.

La grande partecipazione all'inaugurazione dell'anno accademico e la visita del Pontefice sono testimonianza delle aspettative che ha creato il progetto cui abbiamo lavorato insieme con convinzione.

Tutto ciò – incluse naturalmente le critiche – rappresenta per noi un incoraggiamento a continuare, e ci fa sperare che saremo in grado di completare quel disegno, che nell'ormai lontano 1992 era appena abbozzato, e che oggi è delineato con precisione.

Scorcio dell'aula magna dell'Università di Roma Tre durante l'inaugurazione dell'anno accademico 2001-2002

LE SCUOLE INTERPRETI E TRADUTTORI E LA RIFORMA UNIVERSITARIA

Antonello Masia

Direttore generale MIUR – Servizio per l'autonomia universitaria e gli studenti

Franco Bernardo

Dirigente MIUR – Servizio per l'autonomia universitaria e gli studenti, Ufficio VI

Il nostro sistema universitario sta vivendo una fase di incisive trasformazioni finalizzate al completamento dell'autonomia degli atenei, costituzionalmente garantita.

Il processo in atto preordinato alla riforma degli ordinamenti didattici degli atenei, avviato con la legge n. 127 del 1997, costituisce oggi l'occasione per riarticolare e qualificare l'offerta formativa, ridurre la durata dei corsi di studio, abbattere il tasso di abbandono ed elevare l'indice di occupabilità degli studi universitari, nel solco delle linee indicate nelle dichiarazioni di Bologna del giugno 1999 e di Praga del maggio 2001.

A Bologna i ministri dell'Istruzione di 29 paesi europei si sono impegnati ad attuare nei prossimi anni una politica convergente di riforma degli studi superiori atta a consentire l'adozione di un sistema di titoli di semplice leggibilità e comparabilità, fondato essenzialmente su due cicli, rispettivamente, di primo livello, di durata almeno triennale, e di secondo livello, di durata biennale (cosiddetto 3+2).

Con il decreto n. 509 del 3 novembre 1999 (GU n. 2 del 4 gennaio 2000) è stata definita la nuova architettura del sistema degli ordinamenti didattici universitari attraverso l'individuazione di criteri generali atti a consentire agli atenei, in regime di completa autonomia, la progettazione dei propri corsi di studio.

Il predetto decreto ha avviato una riforma per così dire aperta, in quanto innesca un percorso di autoriforma continua, nel tempo, dell'offerta formativa degli atenei. Il suo successo o il suo fallimento non dipendono dalla legge o dalle norme attuative, che si limitano a definire una cornice generale, ma dal modo in cui la legge e le norme saranno intese e

applicate da parte dei docenti e degli studenti, da coloro cioè che dovranno comporre via via il quadro destinato a riempire la cornice normativa.

La riforma di oggi fissa sì a livello nazionale gli obiettivi, i "criteri generali" e le procedure, come vuole la legge, ma affida la regolamentazione dei corsi di studio alle singole istituzioni universitarie.

In questo modo si attuerà compiutamente l'autonomia universitaria già prevista dalla Costituzione repubblicana.

Il recente quadro normativo opera un deciso trasferimento dei poteri e delle responsabilità – in ordine alla definizione dei nuovi corsi di studio – alle strutture didattiche, che non sono un'entità astratta, bensì i docenti che le compongono, dai consigli di facoltà ai consigli dei corsi di laurea. Ad essi spetterà, tra l'altro, il compito di definire gli obiettivi formativi specifici e i contenuti culturali e professionali di ciascun corso di studio.

Un'altra novità per le università sarà, per la prima volta nella storia post-unitaria, un sistema di corsi articolato su più livelli successivi o consecutivi tra loro, ciascuno dei quali in sé compiuto.

Un primo livello con laurea, un secondo livello con la laurea specialistica, secondo l'ormai nota formula detta del "3+2". Inoltre è prevista l'attivazione dei master universitari di I e di II livello che dovranno permettere a chiunque, in possesso di una laurea o di una laurea specialistica, di ritornare in ogni momento della vita professionale all'università per aggiornare i propri saperi o magari spendere nell'università le competenze acquisite nel lavoro.

La cornice normativa della riforma del nostro sistema universitario è ormai completata. Dopo la pubblica-

zione nella Gazzetta Ufficiale dei decreti ministeriali sulle classi delle lauree e delle lauree specialistiche, è giunto ormai a termine il percorso legislativo e amministrativo, avviato con la legge n. 127 del 1997, della riforma universitaria.

Con l'a.a. 2001-2002 sono stati, infatti, attivati oltre 2.950 corsi di studio che hanno registrato 315.500 studenti immatricolati.

Il riordinamento della formazione degli interpreti e dei traduttori: il quadro normativo previgente

Per il completamento di tale mosaico sono stati recentemente definiti alcuni ulteriori tasselli, di cui il più importante è sicuramente quello del riordino dei corsi di studio per interpreti e traduttori, quale logica trasformazione e rivisitazione degli ordinamenti didattici dei corsi di diploma universitario.

Dopo una fase piuttosto complessa, data la delicatezza della materia, con DM 10 gennaio 2002 n. 38 (GU n. 69 del 22 marzo 2002), è stato adottato il nuovo regolamento recante il riordino della disciplina delle Scuole per Interpreti e Traduttori (Ssrt), di cui alla legge 11 ottobre 1986, n. 697.

Tra le innovazioni introdotte dal regolamento la disposizione più rilevante è contenuta nell'art. 2, u. c., che abilita le scuole riconosciute idonee con apposito provvedimento a istituire e attivare corsi di studio superiori di durata triennale e a rilasciare titoli equipollenti a tutti gli effetti ai diplomi di laurea conseguiti presso le università al termine dei corsi afferenti alla classe delle lauree in Scienze della mediazione linguistica di cui all'allegato 3 al DM 4 agosto 2000.

Con la predetta norma si pone fine ad una situazione di incertezza giuridica risalente nel tempo sul valore legale da attribuire ai titoli rilasciati dalle Ssrt.

Come è noto, il settore della traduzione e dell'interpretariato è caratterizzato dalla presenza di un doppio canale di formazione, quello universitario e quello delle scuole gestite da enti e da privati, a tal fine abilitate.

La legge richiamata prevedeva, ai fini del riconoscimento, il requisito della corrispondenza della denominazione dei diplomi e dell'ordinamento didattico adottato a quelli esistenti in ambito universitario.

In sede di prima applicazione della legge gli ordinamenti didattici di riferimento per le scuole riconosciute furono quelli all'epoca adottati per i corsi delle corrispondenti scuole dirette a fini speciali istituite presso le università di Trieste, della Tuscia (successivamente disattivata) e di quella di Verona (mai attivata). Successivamente le scuole abilitate furono invita-

te a uniformare i propri ordinamenti ad uno schema-tipo, denominato "tipologia nazionale" elaborato dal CUN ed approvato nell'adunanza del 19 novembre 1993. Contestualmente, in applicazione della legge 19 novembre 1990, n. 341, con decreto 11 novembre 1993 fu adottato, previo parere favorevole dello stesso CUN, l'ordinamento didattico del diploma universitario per traduttori e interpreti.

I due ordinamenti didattici approvati, pur prevedendo corsi di identica durata (triennale), delineavano due tipologie di percorsi formativi nettamente distinte tra loro e tali da non poter soddisfare il requisito della corrispondenza posto dalla legge come condizione principale affinché i diplomi rilasciati dalle scuole private potessero dispiegare i propri effetti giuridici.

Il corso di diploma universitario era strutturato in sei semestri: tre comuni e tre specifici per ciascuno dei tre indirizzi (traduttori, interpreti e interpreti e traduttori); quello delle scuole superiori in un biennio comune e in un terzo anno distinto per ciascun indirizzo.

In sintesi, gli elementi distintivi dei due percorsi formativi erano individuabili:

- nel diverso numero di insegnamenti previsti e di ore minime di insegnamento (21 insegnamenti e 1.500 ore complessive per i corsi di DU e 34-36 insegnamenti a seconda del tipo di indirizzo e 1.800 ore per i corsi seguiti dalle Ssrt);
- nella diversa tipologia dei corsi, l'uno, quello in ambito universitario, caratterizzato dalla prevalenza di insegnamenti linguistico-letterari, l'altro dalla maggiore presenza di insegnamenti di contenuto tecnico-settoriale e immediatamente professionalizzante, individuati anche in relazione alle peculiari esigenze delle realtà presenti sul territorio e ai connessi sbocchi occupazionali.

A seguito della richiesta di alcune scuole abilitate di adottare l'ordinamento didattico del corrispondente corso di diploma universitario e del parere espresso dal Consiglio di Stato in sede consultiva sul punto, si ebbe di fatto la tendenza a diversificare ulteriormente i percorsi formativi.

Sulla questione intervenne la Corte dei Conti nell'adunanza generale del 7 febbraio 1997 in sede di controllo successivo sulla gestione dei riconoscimenti delle predette scuole nell'ambito del piano di sviluppo delle università per il triennio 1991-1993 (art. 20 DPR 28 ottobre 1991).

L'Organo di controllo, dopo aver evidenziato che la condizione posta dalla legge n. 697 del 1986 non risultava soddisfatta, attese le rilevanti differenze esistenti tra la "tipologia nazionale" e l'ordinamento didattico dei corrispondenti corsi di diploma universitario, ha censurato sia l'operato del CUN che, in

netto contrasto con la disposizione legislativa in materia aveva elaborato e proposto contestualmente due ordinamenti didattici nettamente distinti (dei quali quello delle scuole abilitate appariva peraltro "più oneroso"), sia il passivo recepimento da parte dell'Amministrazione delle predette proposte.

Al fine di superare la situazione di sostanziale disomogeneità dei percorsi formativi adottati e di attribuire certezza al valore legale dei titoli rilasciati dalle scuole abilitate fu prevista dalla legge n. 127 del 1997 (art. 17, comma 96, lettera a) l'adozione di apposito provvedimento recante la rideterminazione della disciplina vigente.

Il nuovo regolamento: i lavori preparatori e i principi ispiratori

La definizione dell'articolato normativo è stata preceduta da tre fasi.

a) La prima è stata caratterizzata da uno studio del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (CNVSU) che nell'ottobre del 1998 ha elaborato un esaustivo rapporto il quale, partendo dal quadro normativo di riferimento, ha analizzato la situazione dell'offerta didattica del nostro paese in tale settore (costituita dalle Scuole Superiori per Interpreti e Traduttori - circa 30 sedi e dai corsi di Du e di laurea).

Il rapporto ha messo in evidenza l'eterogeneità degli ordinamenti esistenti, delle strutture e dei livelli didattici, ritenuti non sempre in linea con le esigenze del mercato del lavoro, e soprattutto con la situazione internazionale la quale è commotata da istituti che offrono cicli formativi minimi di base di 4 anni nelle tre grandi aree: linguistica, culturale e professionalizzante. Il rapporto ha dedicato particolare attenzione alla figura e agli sbocchi professionali degli interpreti e dei traduttori specie a livello di organismi internazionali, che richiedono comunque un titolo almeno quadriennale.

Il divario tra la situazione dell'offerta formativa del nostro paese e quella europea impone, secondo lo studio del Comitato, una riqualificazione del settore relativamente ai titoli rilasciati, ai *curricula*, alle verifiche dei livelli di apprendimento in stretta aderenza alle esigenze del mercato del lavoro.

Una formazione triennale, secondo il rapporto, può ritenersi congrua per le figure professionali dell'assistente linguistico d'impresa, laddove la durata quadriennale e quinquennale s'impone invece per la formazione del traduttore e dell'interprete.

b) La seconda fase ha preso l'avvio dai lavori per la definizione delle classi delle lauree, a seguito del-

l'entrata in vigore del regolamento, approvato con DM n. 509/99, concernente l'autonomia didattica degli atenei. Infatti, in ordine all'individuazione di un'apposita classe di afferenza di corsi di studio per la formazione delle figure professionali in tale settore, alcuni gruppi di lavoro di area umanistica e linguistica elaborarono proposte ritenute incongrue rispetto agli obiettivi formativi predeterminati dal CNVSU e alle esigenze del mercato del lavoro. Fu ritenuto, quindi, necessario affidare tale delicato compito a un apposito gruppo di esperti, di cui due designati dal CUN e dalla CRUI.

Tale gruppo elaborò una proposta di ordinamento didattico, sulla base dei criteri fissati dal DM n. 509/99, che ha costituito il documento di base, sottoposto al CUN per il prescritto parere, e quindi approvato come Classe 03 delle lauree in Scienze della mediazione linguistica, allegata al DM 4 agosto 2000.

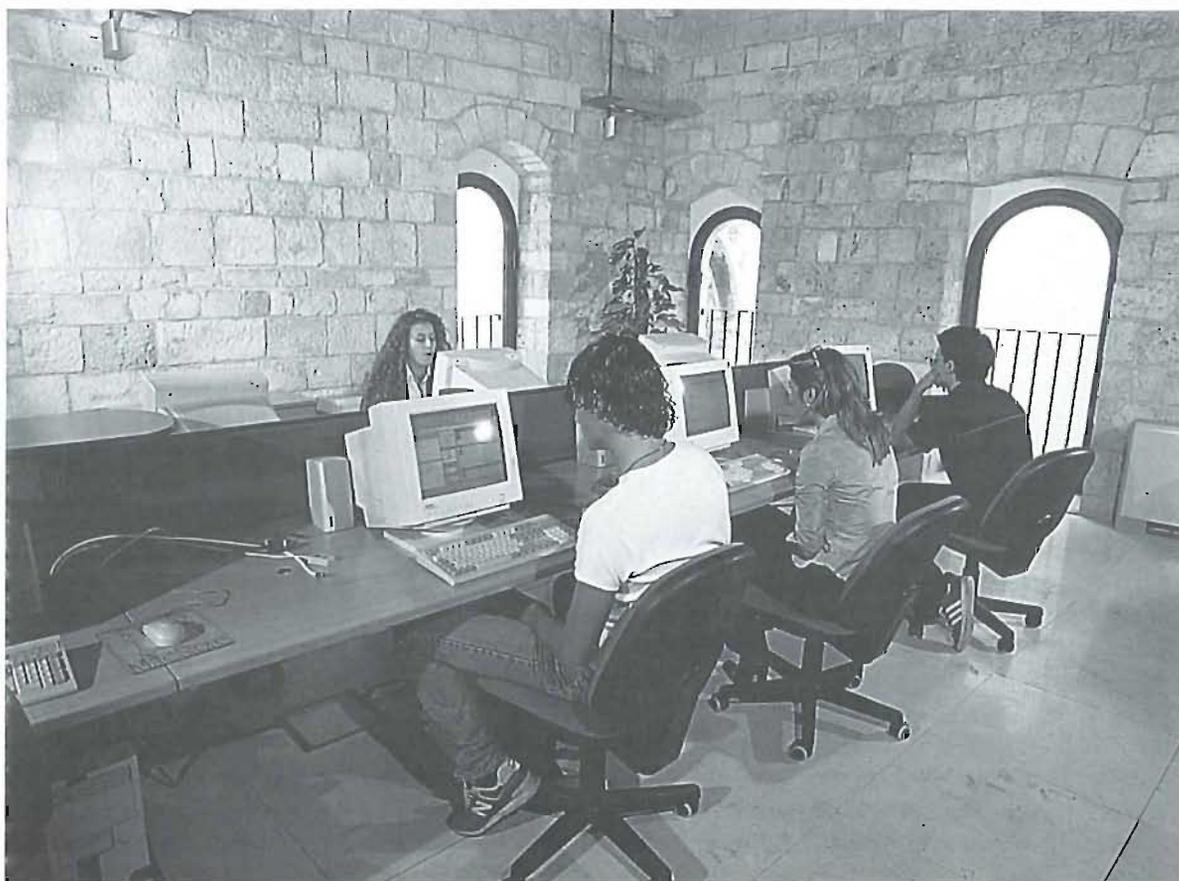
c) La terza fase, infine, ha avuto come obiettivo lo studio del procedimento di riordino delle Scuole per interpreti e traduttori disciplinate dalla legge 11 ottobre 1986, n. 697 sulla base delle norme di delegificazione contenute nell'art. 17, comma 95, della legge n. 127/97. Questa, infatti, ha prescritto che con apposito decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, emanato sulla base di criteri di semplificazione e di armonizzazione con la disciplina di revisione degli ordinamenti didattici universitari (allo stato il DM n. 509/99 e il DM 4 agosto 2000 sulle classi delle lauree universitarie) vengano rideterminati la disciplina per il riconoscimento delle scuole per interpreti e traduttori, l'attivazione dei corsi e il rilascio e la valutazione dei relativi titoli. In via preliminare vanno segnalati alcuni aspetti che denotano la filosofia cui il MIUR si è ispirato nella stesura del provvedimento in questione.

Innanzitutto va ricordato che, per espressa volontà del legislatore, i punti oggetto del riordino riguardavano:

1. le procedure di riconoscimento degli istituti gestiti da enti e privati che offrono cicli di formazione in tale settore;
2. gli ordinamenti dei corsi istituiti e attivati presso i predetti istituti;
3. il rilascio e la valutazione dei titoli.

Sul primo punto gli aspetti della disciplina che meritano attenzione sono innanzitutto quelli relativi alla congruità delle risorse che gli istituti devono possedere per garantire una formazione qualitativamente apprezzabile.

Ciò emerge chiaramente dal tenore dell'art. 2, comma 2, sia con riferimento alle attrezzature didattico-scientifiche e ai laboratori, sia alle modalità di reclutamento del personale docente, secondo procedure necessariamente selettive improntate a criteri di



valutazione comparativa e di pubblicità.

Decisamente innovativa, rispetto alla previgente normativa, è la previsione di una Commissione tecnico-consultiva di 9 esperti, nominati dal ministro tra una rosa di candidati designati dal CUN, dall'Associazione italiana traduttori e interpreti e dall'Associazione internazionale interpreti di conferenza, nonché da un esperto designato dal CNVSU.

Compito della Commissione sarà quello di esprimere pareri sulle richieste di riconoscimento, previa valutazione delle risorse a disposizione e degli sbocchi professionali, nonché dell'offerta formativa del settore pubblico e privato nel contesto nazionale e territoriale in cui opera l'Istituto.

Le procedure di costituzione della predetta Commissione sono già state avviate dal MIUR.

Di particolare rilevanza per il funzionamento della scuola è la previsione di un Comitato tecnico-scientifico con compiti di monitoraggio e valutazione delle attività didattiche.

Esso svolgerà una funzione di interfaccia tra scuola e Ministero essendo ad esso demandato il compito di produrre una relazione consuntiva e programmatica delle attività.

Tutto il procedimento di riconoscimento è stato improntato a criteri di semplificazione, di trasparen-

za e di accelerazione dei tempi predeterminati per le singole fasi a garanzia dei soggetti interessati circa la legittimità e l'efficacia dell'azione del Ministero.

Politecnico di Bari: il centro multimediale situato in un palazzo del XII-XIII secolo. Recentemente restaurato, è denominato Isolato 47

Le attività didattiche e il valore dei titoli

Particolarmente rilevanti appaiono le innovazioni introdotte dal regolamento in materia di ordinamenti didattici e di titoli.

Le scuole, che assumono la denominazione di "Scuole superiori per mediatori linguistici", rilasciano al termine di corsi di durata triennale titoli, e cioè diplomi, equipollenti a tutti gli effetti alle corrispondenti lauree rilasciate dalle università.

Ciò emerge dall'articolo 1, comma 2, del regolamento con la precisazione che i relativi corsi potranno essere autonomamente progettati dalle scuole sulla base delle prescrizioni e delle attività didattiche contemplate nella Classe 03 "Lauree universitarie in scienze della mediazione linguistica".

In ordine all'impostazione dei corsi occorre sottolineare che i criteri generali stabiliti dal DM n. 509/99 e dal DM 4 agosto 2000, con il quale è stata approvata la predetta Classe 03, sono di immediata applica-

zione alle scuole. Si evidenzia in particolare che l'art. 6, comma 2, del regolamento introduce il sistema dei crediti formativi.

Essi rappresentano la quantità di lavoro di apprendimento, compreso lo studio individuale, richiesto nelle attività formative previste dagli ordinamenti didattici dei corsi di studio a uno studente in possesso di adeguata preparazione iniziale. A un credito corrispondono convenzionalmente 25 ore di lavoro per studente. La quantità media di lavoro di apprendimento svolto in un anno da uno studente impegnato a tempo pieno negli studi di livello universitario è convenzionalmente fissata in 60 crediti. L'articolo 7 del DM n. 509/99 richiamato dall'art. 6 del regolamento prevede in tal modo che per conseguire il titolo lo studente deve aver acquisito 180 crediti.

È previamente determinata nella Classe 03 in questione la frazione dell'impegno orario complessivo che deve essere riservata allo studio personale o ad altre attività formative di tipo individuale. Tale frazione non può comunque essere inferiore a metà, salvo nel caso in cui siano previste attività formative a elevato contenuto sperimentale o pratico.

I crediti corrispondenti a ciascuna attività formativa sono acquisiti dallo studente con il superamento dell'esame o di altra forma di verifica del profitto.

Il riconoscimento totale o parziale dei crediti acquisiti da uno studente ai fini della prosecuzione degli studi compete alla struttura didattica che accoglie lo studente.

I regolamenti didattici della Scuola possono prevedere forme di verifica periodica dei crediti e il numero minimo di crediti da acquisire da parte dello studente in tempi predeterminati.

Le scuole possono riconoscere come crediti formativi, secondo criteri predeterminati, le competenze e le abilità professionali certificate ai sensi della normativa vigente in materia, nonché altre competenze e abilità maturate in attività formative di livello post-secondario, alla cui progettazione e realizzazione l'università abbia concorso.

Il regolamento della scuola, inoltre, dovrà disciplinare i seguenti aspetti:

- le attività didattiche di base, caratterizzanti ed affini integrative, in sintonia con il quadro delineato dalla Classe 03, assegnando ad ogni settore scientifico disciplinare i relativi crediti formativi;
- le caratteristiche delle prove finali per conseguire il titolo (diverse dalla tesi);
- l'elenco degli insegnamenti e delle altre attività didattiche (seminari, laboratori, *stage*, etc.);
- un sistema di valutazione della qualità delle attività svolte.

Come già precisato, il regolamento ministeriale pone

a carico delle scuole l'onere di adottare il regolamento didattico dei corsi di studi afferenti alla classe delle lauree universitarie in Scienze della mediazione linguistica di cui all'allegato 3 al DM 4 agosto 2000.

La norma è di particolare rilevanza poiché costituisce l'ineludibile condizione affinché i titoli rilasciati dalle scuole siano dichiarati equipollenti a tutti gli effetti ai diplomi conseguiti in esito ai corrispondenti corsi di laurea in ambito universitario, come stabilito dall'art. 2, comma 9, del regolamento.

Le due richiamate disposizioni regolamentari sono tra loro strettamente correlate e pienamente coerenti con il principio della "corrispondenza" previsto dalla legge istitutiva. Il regolamento, infatti, pur configurandosi come provvedimento dotato di potestà di delegificazione, non stravolge i criteri ispiratori della legge n. 697 ma, al contrario, coerentemente con quanto disposto dalla legge 127/97, definisce sia la corrispondenza con il correlativo ordinamento universitario, sia il valore legale dei titoli rilasciati, oltre a prevedere criteri obiettivi e predeterminati in relazione ai requisiti di qualificazione didattica e strutturali, cui dovranno conformarsi non solo le nuove istituzioni ai fini del conferimento dell'abilitazione, ma anche le scuole in precedenza riconosciute.

La nuova disposizione sull'equipollenza dei predetti titoli ha riflessi positivi in particolare in materia di accesso alle pubbliche amministrazioni.

Il diploma conseguito ai sensi del nuovo regolamento consente, infatti, di partecipare sia ai concorsi pubblici per gli specifici profili professionali, sia a quelli per i quali è richiesto in genere un diploma di laurea. Si pone così fine sia ai ricorrenti dubbi delle pubbliche amministrazioni che bandiscono i concorsi in merito al valore legale da attribuire ai titoli rilasciati dalle SSIT (di cui è testimonianza la cospicua mole di quesiti posti agli uffici del Ministero), sia alla penalizzazione cui erano soggetti in molti casi coloro i quali avevano conseguito il diploma nelle predette scuole.

Va inoltre ricordata l'opportunità offerta dall'art. 11 del regolamento, che prevede che gli esami superati dagli studenti e da coloro che hanno conseguito il titolo presso le scuole riconosciute secondo il vigente ordinamento su richiesta degli interessati siano considerati crediti formativi dagli organi didattici delle scuole ai fini del conseguimento del nuovo titolo.

Le procedure di riconoscimento delle scuole

Il regolamento ha introdotto nuove norme in materia di requisiti e di *iter* per il riconoscimento delle scuole.



La legge n. 697 richiedeva, al fine dell'adozione dei provvedimenti autorizzativi, oltre che l'acquisizione del parere favorevole del CUN sull'ordinamento didattico adottato e sulla sua corrispondenza a quello vigente in ambito universitario, l'accertamento della disponibilità di qualificato personale docente e non docente, nonché di strutture e attrezzature adeguate all'efficace svolgimento dei corsi.

Le procedure per l'abilitazione delle predette scuole furono successivamente inserite nei piani di sviluppo delle università relativi ai trienni 1991-1993 e 1994-1996. L'art. 20 del DPR 28 ottobre 1991 per il triennio 1991-1993 e l'art. 16 del DPR 30 dicembre 1995 per il triennio 1994-1996 prescrivevano, oltre ai requisiti previsti dalla legge, la definizione di un piano di programmazione sul territorio nazionale delle predette istituzioni e l'acquisizione del parere favorevole delle competenti Commissioni parlamentari. L'*iter* così delineato solo formalmente appariva idoneo ad accertare la sussistenza dei requisiti di eccellenza prescritti dalla legge ai fini del riconoscimento delle SsIT. In realtà le predette procedure non garantivano un'obiettiva valutazione delle istanze, considerata l'assenza di parametri certi e predeterminati in relazione alle risorse strumentali e al qualificato personale docente di cui dovevano essere dotati gli istituti

e la mancata introduzione di un coerente sistema di programmazione territoriale dei riconoscimenti.

Né va dimenticato che la complessità delle varie fasi procedurali previste e i conseguenti tempi inevitabilmente lunghi richiesti per l'eventuale adozione dei provvedimenti autorizzativi penalizzavano sia i soggetti gestori delle scuole, sia gli studenti che le frequentavano ai quali, nelle more dell'abilitazione, non potevano essere rilasciati titoli aventi valore legale.

Con il nuovo regolamento ministeriale sono state pertanto disposte norme finalizzate a razionalizzare e a snellire l'*iter* per il riconoscimento. In particolare:

- o l'art. 2, commi 1 e 2, individua i requisiti prescritti ai fini del riconoscimento delle scuole che presentano apposita documentata domanda;
- o l'art. 3 introduce norme sulla costituzione di una Commissione tecnico-consultiva chiamata ad esprimere parere obbligatorio sulle istanze;
- o il comma 5 dello stesso articolo dispone che l'Organo collegiale adotti il regolamento di funzionamento improntato a criteri di trasparenza e di pubblicazione delle decisioni e delle valutazioni. Compito prioritario della Commissione sarà quello di individuare gli standard minimi di riferimento in

*Politecnico di Bari:
la saletta tesisti della facoltà
di Architettura*

relazione alle strutture e alle attrezzature, nonché alla qualificazione del personale docente da richiedere ai fini del riconoscimento.

L'art. 2, comma 5, prevede espressamente che, ai fini della formulazione del prescritto parere, la Commissione può accertare, anche con visite ispettive, la sussistenza dei requisiti di qualificazione didattica e di adeguatezza delle strutture e delle attrezzature.

L'art. 4, comma 4, prevede inoltre che il Ministero possa disporre visite ispettive al fine dell'accertamento della permanenza dei requisiti di idoneità, anche su proposta della Commissione.

Il successivo comma 5 prevede, poi, che in caso di interruzione o di sospensione dell'attività formativa o qualora siano accertati fatti modificativi dei requisiti di idoneità è disposta la revoca del riconoscimento.

L'art. 2, comma 4, introduce, quindi, criteri di programmazione prevedendo che, ai fini dell'espressione del prescritto parere, l'Organo collegiale tiene conto delle possibilità occupazionali nel settore nell'ambito del bacino di utenza delle scuole richiedenti e dell'eventuale presenza, nello stesso ambito territoriale regionale, di scuole riconosciute e di corrispondenti corsi di studio attivati presso università.

Infine, il provvedimento stabilisce espressamente i termini entro i quali devono essere posti in essere gli adempimenti connessi alle varie fasi procedimentali, ai sensi della legge n. 241 del 1990 e successive modificazioni e integrazioni.

Di particolare rilevanza sono le disposizioni degli articoli 8 e 11, atteso che le stesse consentono:

- a) ai diplomati delle scuole di accedere ai corsi di laurea specialistica in Interpretariato di conferenza (Classe 39) e in Traduzione letteraria e tecnico scientifica (Classe 104);
- b) agli studenti iscritti ai corsi delle scuole di transitare ai corsi di laurea universitari, previo riconoscimento dei crediti acquisiti da parte delle competenti strutture didattiche;
- c) ai diplomati secondo il previgente ordinamento di convertire il titolo posseduto nel nuovo titolo rilasciato dalle scuole.

Rapporti tra formazione nelle università e nelle scuole private

Alla luce delle nuove norme regolamentari, il sistema del doppio canale non appare caratterizzato, come in passato, dalla separatezza e dall'impermeabilità tra i due ambiti ma, al contrario, delinea una serie di rapporti e di interrelazioni funzionali all'esigenza di elevare complessivamente l'offerta formativa del settore.

Va detto preliminarmente che, se le scuole riconosciute ai sensi della legge n. 697 del 1986 (e prima ancora, andando indietro nel tempo, della legge 2 aprile 1968, n. 458, istitutiva della Scuola superiore per interpreti e traduttori di Milano) hanno assicurato una più diffusa presenza sul territorio nazionale rispetto ai corrispondenti corsi universitari svolgendo spesso, di fatto, un ruolo di "supplenza" nell'ambito della formazione superiore in questo importante settore, tuttavia, come si è ricordato, l'attività delle predette istituzioni è stata caratterizzata da una notevole eterogeneità sia dei percorsi formativi adottati, sia della qualità dell'offerta formativa.

Per quanto attiene alla qualità della formazione che le scuole abilitate devono assicurare, particolare rilievo assume l'art. 9 del regolamento, che prescrive che gli insegnamenti siano affidati a professori e ricercatori universitari, oltre che ad esperti in possesso di idonea qualificazione in materia di traduzione e di interpretariato.

Non vi è dubbio che la presenza nel corpo docente delle scuole di un congruo numero di professori universitari – cui affidare la docenza di insegnamenti teorici e linguistico-letterari – costituisca un elemento di garanzia a tale fine, così come è agevole prevedere che tale requisito figurerà tra gli standard minimi di riferimento che saranno richiesti dalla Commissione tecnico-consulativa in sede di valutazione delle istanze di riconoscimento.

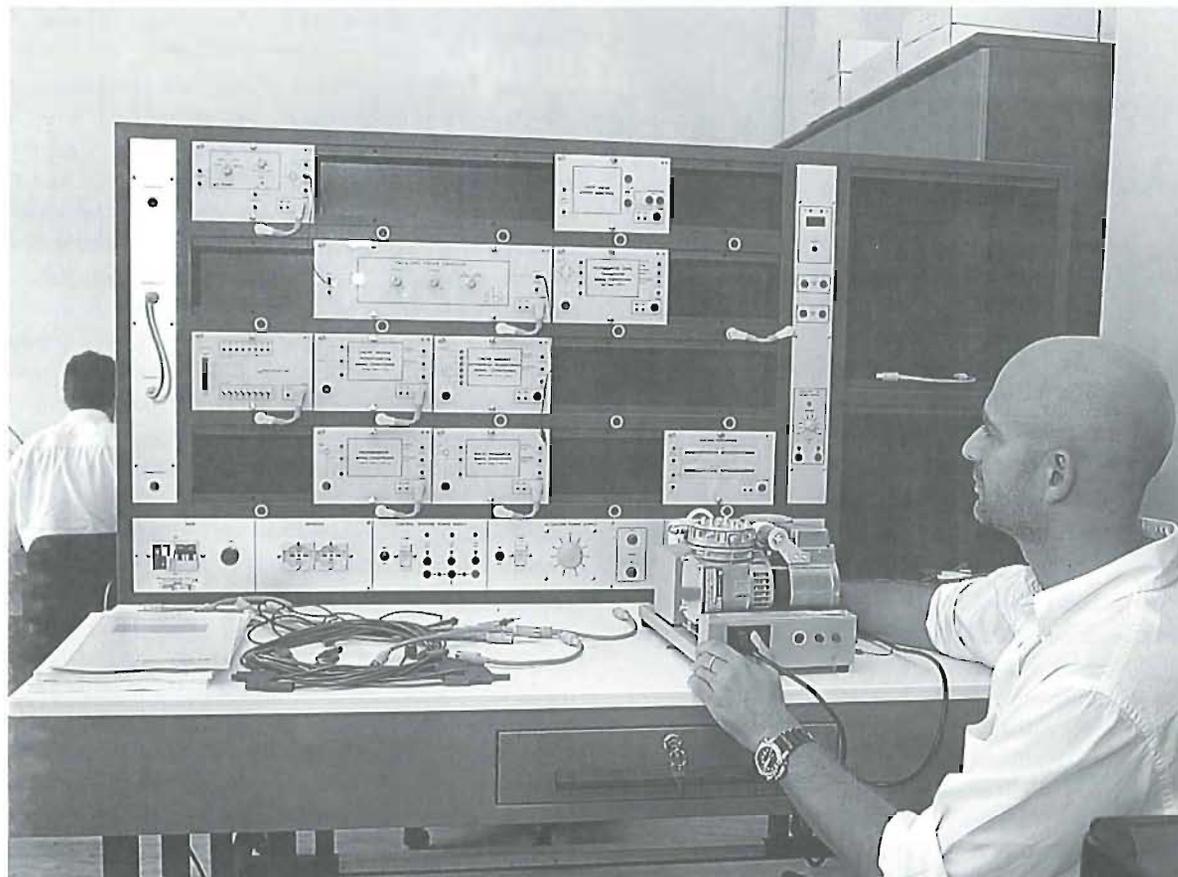
Si ricorda, inoltre, il disposto dell'art. 4, comma 2, che prevede la costituzione, presso ciascuna sede, di un comitato tecnico-scientifico composto da almeno tre docenti che provvede a presentare ogni anno una relazione illustrativa sull'attività svolta e sul programma per l'anno successivo.

La prescritta presenza in seno al predetto organo di un docente universitario esterno costituisce un elemento di garanzia sulla veridicità dei dati forniti con riferimento all'attività scientifica e didattica svolta.

Deve essere altresì evidenziata la prevalente presenza di docenti universitari nella Commissione tecnico-consulativa di cui all'art. 3 del regolamento.

Il predetto Organo consultivo, oltre ad esprimere parere obbligatorio sulle istanze di riconoscimento, sarà chiamato in particolare ad esaminare le relazioni annuali che saranno inviate dai Comitati tecnico-consulativi delle scuole e a promuovere visite ispettive presso le stesse assolvendo, in collaborazione con i competenti uffici del Ministero, ad una funzione di monitoraggio e di verifica dell'attività e della qualità dell'offerta formativa delle istituzioni abilitate.

Né può essere ignorata l'innovazione introdotta dall'art. 7, comma 3, del regolamento, che prevede la



partecipazione di esperti designati dal ministro (verosimilmente docenti universitari) alle prove finali per il conseguimento del diploma presso le sedi abilitate al fine di accertare, oltre che la legittimità delle relative procedure, il livello di formazione conseguito dagli allievi.

Di particolare rilievo appare, inoltre, l'art. 13 del provvedimento, che prevede la possibilità di porre in essere tra le scuole e le università operanti nello stesso ambito territoriale regionale convenzioni per la realizzazione dei corrispondenti corsi di laurea specialistica.

Come si è detto, la riforma dell'autonomia didattica ha individuato un sistema flessibile dei percorsi formativi, prevedendo, salvo alcune deroghe, corsi di laurea di durata triennale in esito ai quali sono rilasciati titoli immediatamente spendibili nel mercato del lavoro e corsi di laurea specialistica di ulteriori due anni finalizzati a formare figure professionali di elevata professionalità, per le quali è richiesto l'apprendimento di particolari conoscenze, affidando agli atenei l'autonoma disciplina dei corsi, nel rispetto dei criteri generali a tal fine previsti.

Il predetto sistema ha trovato coerente applicazione nel settore formativo in questione nel quale, oltre ai corsi di laurea triennale appartenenti alle classi delle lauree in

Scienze della mediazione linguistica (cui devono conformarsi anche le scuole abilitate), sono previsti corsi di laurea specialistica afferenti alla Classe 39/S (Interpretariato di conferenza) e 104/S (Traduzione letteraria e traduzione tecnico-scientifica).

L'introduzione nell'ordinamento vigente dei predetti corsi di laurea specialistica corrisponde all'esigenza di definire percorsi formativi coerenti con quelli adottati in ambito europeo al fine di assicurare ai titolari dei relativi diplomi sia la possibilità di accedere ai concorsi negli organismi comunitari ed internazionali, sia quella di poter svolgere attività per le quali è richiesta una elevata professionalità.

L'art. 13 del regolamento, se correttamente applicato, può determinare la creazione di un positivo rapporto di osmosi tra le istituzioni abilitate e le università interessate.

La norma, infatti riserva agli atenei la titolarità della responsabilità didattica e del rilascio dei relativi diplomi consentendo al tempo stesso di utilizzare il patrimonio di esperienze formative acquisite "sul campo" dalle scuole abilitate, alcune delle quali hanno i requisiti di eccellenza a tal fine richiesti.

Esistono, dunque, i presupposti affinché si instauri - oltre che un rapporto di concorrenza "fisiologica" -

Politecnico di Bari: un laboratorio del dipartimento di Elettronica ed Elettrotecnica

una positiva sinergia tra le scuole riconosciute e gli atenei al fine di elevare la qualità dell'offerta formativa necessaria a corrispondere alle esigenze proprie dell'era della globalizzazione.

Considerazioni conclusive

Il quadro normativo sinteticamente illustrato delinea così un processo di revisione della formazione, in tale settore, ispirato a rigorosi criteri organizzativi e funzionali tali da garantire una formazione di alto profilo. Tale aspetto è suffragato d'altro canto anche dai meccanismi di selezione della docenza da reclutare sulla base di requisiti professionali documentati e di una procedura di valutazione comparativa dei candidati (art. 2, commi 2 e 9, del regolamento).

A tale fine sembra auspicabile che le scuole disciplinino le relative procedure prevedendo meccanismi di selezione affidati a organismi collegiali la cui composizione assicuri una valutazione imparziale e rigorosa della docenza sia sul piano didattico che su quello scientifico.

Come già ricordato, poi, la previsione dell'articolo consente l'organizzazione, da parte delle scuole, di corsi di

laurea specialistica afferenti alle predette Classi 39 e 104, previa stipula di convenzioni con gli atenei interessati. A tale proposito va chiarito che la norma non solo sembra preordinata a fornire agli atenei le strutture didattiche e le competenze professionali, patrimonio delle scuole ma, al tempo stesso, a realizzare un processo virtuoso tra gli atenei e le istituzioni formative in questione, ai fini del miglioramento della formazione nei settori della traduzione e dell'interpretariato.

Ferma restando la responsabilità didattica degli atenei contraenti e nel rilascio dei titoli finali, questa dovrebbe essere l'occasione per sperimentare percorsi di perfezionamento e di aggiornamento professionale, nonché di formazione continua e ricorrente, al cui termine potrebbero essere rilasciati appositi master di primo livello.

In conclusione, dopo una lunga e complessa fase di elaborazione, è stata definita un'architettura di sistema atta ad elevare la qualità della formazione e ad attuare una riforma che è preordinata da un lato ad accrescere la qualificazione degli studi superiori in tale importante settore e, dall'altro, ad assicurare la spendibilità sul grande mercato europeo e internazionale dei relativi titoli.



... il mondo dell'editoria

edimond

edizioni d'arte e di pregio, cataloghi monografici, narrativa, poesia, letteratura in generale, saggistica varia, reprints,

e inoltre con la nuova linea di stampa digitale

Book on demand

la Edimond realizza edizioni personalizzate di alta qualità, anche in piccole tirature, garantendo produzioni in tempi estremamente rapidi e con costi sicuramente contenuti.

Edimond srl - Casella Postale 178 - 06012 Città di Castello (Pg)
Telefono 0758521451 - Fax 0758520907 - e-mail: edimondl@edimond.com

www.edimond.com

*Cooperazione allo sviluppo***A PAVIA UN MASTER
INTERNAZIONALE****Luca Cristaldi**

Fino a qualche anno fa le opportunità di formazione in cooperazione internazionale allo sviluppo erano lasciate alla libera iniziativa delle sole organizzazioni non governative, gli organismi di volontariato internazionali che operano nei paesi del sud del mondo per promuovere programmi di sviluppo umano. Oggi lo scenario è totalmente mutato. Master e corsi di laurea triennali permettono a migliaia di giovani in tutta Italia di raggiungere un ottimo livello di preparazione e specializzazione sui temi della cooperazione internazionale in un'ottica economica, antropologica, geopolitica e progettuale.

Tra tutti, spicca per contenuti e per "anzianità" il master universitario internazionale in Cooperazione allo sviluppo organizzato dalla Scuola Europea di Studi Avanzati in Cooperazione e Sviluppo dell'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia (Iuss), giunto alla sua quinta edizione e nato dalla collaborazione tra lo stesso Iuss, il CICOPS (Centro Interfacoltà per la Cooperazione con i Paesi in via di Sviluppo dell'Università di Pavia) e tre organizzazioni non governative: CISP - Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (Roma), VIS - Volontariato Internazionale per lo Sviluppo (Roma), UNA - Una terra mondo di tutti (Milano). Il corso ha il sostegno del Ministero degli Affari Esteri - Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo e del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

La Scuola Europea di Studi Avanzati in Cooperazione e Sviluppo si propone di formare esperti in cooperazione internazionale che possano operare nelle organizzazioni internazionali, nella cooperazione governativa, nelle imprese che operano nei paesi in via di sviluppo e in enti pubblici, organizzazioni non governative e altri soggetti non-profit che si occupano di cooperazione internazionale.

Il master prevede un impegno a tempo pieno (dal lunedì al venerdì), con residenzialità degli allievi a Pavia.

"Il master internazionale in Cooperazione allo Sviluppo - sottolinea Gianni Vaggi, direttore della Scuola - è oggi una realtà che ha saputo conquistarsi una posizione di prestigio presso le istituzioni internazionali e le organizzazioni non governative, e rappresenta un'occasione formidabile di formazione e di crescita umana per molti giovani. È nato quasi per scommessa, una scommessa a cui non tutti hanno creduto ma che oggi, arrivati al principio della quinta edizione, ha costretto molti a ricredersi".

I temi affrontati nei corsi spaziano dall'economia internazionale all'antropologia culturale, dalla geopolitica alla storia dei paesi in via di sviluppo, dalla finanza non-profit al microcredito, dall'agricoltura alla progettazione. I docenti non limitano la loro attività al mondo accademico ma, in moltissimi casi, lavorano sul campo e hanno una conoscenza diretta dei temi più scottanti. Inoltre, i docenti provenienti dall'ONU, dalla FAO, dall'OCSSE, dall'UNCTAD e dalla Banca Mondiale nelle loro lezioni forniscono una visione "interna" di ciò che accade nelle grandi istituzioni internazionali.

Il corso pone forte enfasi sulle attività di progettazione e sull'acquisizione di metodi e strumenti progettuali; una conseguenza evidente della presenza tra gli organizzatori di ONG che lavorano sul campo. Gli studenti, avvalendosi anche di *workshop* ed esercitazioni specifiche, possono conoscere più a fondo le diverse fasi del ciclo di progetto, dall'analisi di fattibilità alla formulazione, dal monitoraggio alla valutazione. In questo modo gli studenti diventano veri e propri "operatori" di sviluppo, anziché semplici "studiosi". È un sintomo evidente del fatto che le organizzazioni non governative stanno incominciando a comprendere l'importanza di una solida formazione professionale dei propri operatori per poter incidere in maniera duratura sulla società civile.

A sottolineare l'orientamento "pratico" del master, alla fine della fase residenziale del corso è previsto uno *stage* di circa tre mesi da compiere in organizza-

Dove laurearsi in cooperazione

La classe 35 delle lauree elencate nel decreto ministeriale 4 agosto 2000 ha per denominazione Scienze sociali per la cooperazione, lo sviluppo e la pace. Quest'ultimo termine fu aggiunto su proposta condizionante delle commissioni parlamentari.

Quali obiettivi formativi qualificanti i laureati nei corsi di laurea della classe devono, secondo il decreto:

- "possedere adeguata conoscenza di base nell'area delle discipline demotnoantropologiche, dello sviluppo e del mutamento sociale, anche con conoscenza delle politiche di pari opportunità;
- avere familiarità con i fenomeni della mondializzazione dell'economia, con le dinamiche interculturali e di genere e con le componenti antropologiche, sociali, culturali e istituzionali dello sviluppo, anche a livello locale;
- essere in grado di utilizzare efficacemente, in forma scritta e orale, almeno due lingue dell'Unione Europea, oltre l'italiano, nell'ambito specifico di competenza e per lo scambio di informazioni generali;
- possedere adeguate competenze e strumenti per la comunicazione e la gestione dell'informazione;
- essere capaci di lavorare in gruppo, di operare con definiti gradi d'autonomia e di inserirsi prontamente negli ambienti di lavoro".

22 università hanno istituito nell'anno accademico 2001-2002 corsi di laurea nell'ambito della classe 35, con denominazioni diverse: da Sviluppo e cooperazione internazionale (Bologna) a Scienze sociali per lo sviluppo (Cagliari), da Operatori per la pace (Firenze) a Scienze per la pace (Pisa), da Consulente esperto per i processi di pace, cooperazione e sviluppo (Roma Tre) a Cooperazione, sviluppo e diritti umani (Genova).

Facoltà di riferimento dei 26 corsi istituiti sono soprattutto Scienze politiche (10 più 4 con altre facoltà) ed Economia (4 più 3 con altre facoltà): a Lettere e Filosofia, Sociologia, Scienze MFN fa riferimento un solo corso.

Nel sito del Miur per 3 corsi non vi è indicazione del numero di studenti iscritti: negli altri 23 le matricole sono complessivamente 1.298, con punte di 97 a Roma "La Sapienza", 96 a Bologna, 89 a Perugia e 86 a Pavia, e minimi a Macerata (9), Lecce e Molise (13), Urbino (16).

Fra le classi delle lauree specialistiche elencate nel decreto ministeriale 28 novembre 2000 la 88 è denominata Scienze per la cooperazione allo sviluppo. Fra gli obiettivi formativi qualificanti vi è la conoscenza delle metodologie usate dagli organismi di cooperazione multi e bilaterale "per l'elaborazione di programmi e progetti d'aiuto allo sviluppo ed alle missioni di pace", il possesso delle competenze necessarie "per l'ideazione, la redazione e l'attuazione di programmi e progetti integrati d'aiuto allo sviluppo", la capacità di valutare i progetti d'aiuto allo sviluppo, e di dirigere programmi.

zioni non governative, istituzioni internazionali o nei paesi del sud del mondo, affiancando il responsabile di un progetto di cooperazione o svolgendo attività puntuali nell'ambito di una missione.

Ricordiamo inoltre che la Scuola Europea di Studi Avanzati, a cui il master fa riferimento, è stata annoverata tra le scuole di eccellenza, e che le figure professionali formate dal corso sono molto apprezzate anche dalle grandi organizzazioni internazionali.

Infine, la dimensione europea del corso è evidenziata anche dal gemellaggio con il dipartimento di *Development Studies* dell'Università di Cambridge.

Per ulteriori informazioni:

Segreteria Scuola Europea di Studi Avanzati in Cooperazione e Sviluppo c/o Collegio S. Caterina da Siena - via San Martino, 17/A - 27100 Pavia - tel. +39 038222540 - fax 0382307441 - e-mail: esased@unipv.it - Internet: www.unipv.it/iuss/esases/

CISP - via Germanico, 198 - 00192 Roma - tel. 063215498 - fax 063216163 - e-mail: cisp.roma@agora.stm.it

UNA - via de Lemene, 50 - 20151 Milano - tel. 023085057 - fax 0233403570 - e-mail: info.una@una.org

Vis - via Appia Antica, 126 - 00172 Roma - tel. 06516291 - fax 0651629299 - e-mail: vis@volint.it

CNVSU

IL PROGETTO "GOOD PRACTICES"

Flavia Bellini

Mettere a punto una metodologia in grado di comparare le attività amministrative delle università, fondata sulla logica per "attività e processi"; confrontare le prestazioni di alcune attività, caratterizzate da una significativa incidenza sia sui costi sia sulla qualità percepita dagli utenti; identificare, attraverso un'analisi comparata dei diversi atenei (*benchmarking*), una o più *good practices*, per ciascuna di tali attività: sono questi gli obiettivi alla base del progetto "Good practices" promosso dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, organo istituzionale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e realizzato da un gruppo di ricerca del dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano, coordinato da Giovanni Azzone, ordinario di Sistemi di controllo di gestione nello stesso Politecnico.

La filosofia del Comitato

"Con la pubblicazione di questa ricerca nel volume dal titolo *La valutazione delle attività amministrative: il progetto "Good practices"* – si legge nella presentazione curata dal presidente del CNVSU, Giuseppe De Rita – il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario dà avvio ad una collana che ha lo scopo precipuo di rendere partecipe un vasto pubblico dei problemi inerenti la definizione di metodi, protocolli e standard qualitativi e quantitativi, per valutare i risultati prodotti dal sistema universitario, in merito all'efficacia e all'efficienza delle attività di formazione, di ricerca e di gestione".

Va sottolineato che per l'università italiana – afferma De Rita nella prefazione – si è arrivati all'istituzione di un sistema di valutazione con notevole e grave ritardo rispetto a molti paesi europei e che la creazione di un organismo di valutazione nazionale ha coinciso con momenti molto delicati di trasformazione del sistema stesso:

- a) il completamento della transizione da università di *élite* a università di massa, cui è collegata l'alta mortalità degli iscritti ai primi anni di corso;
- b) la progressiva affermazione dell'autonomia funzionale delle istituzioni universitarie;
- c) il recente ampliamento dell'autonomia didattica e il nuovo modello curricolare (lauree triennali e lauree specialistiche), che impongono di monitorare costantemente ed efficacemente l'offerta.

La filosofia con cui opera il Comitato è quella di proporsi con funzione di accompagnamento del sistema, sfruttando la risorsa valutazione non già per sanzionare quanto per sostenere l'autonomia universitaria, diffondendo la cultura della valutazione e favorendo lo sviluppo delle istituzioni accademiche. Per realizzare un tale monitoraggio del sistema sono stati predisposti strumenti differenziati: un sistema informativo affidabile, tempestivo e accessibile (realizzato in stretta collaborazione con i Nuclei di valutazione operanti nelle singole università); un programma annuale di valutazione delle università, o di singole strutture didattiche, sfruttando strumenti tipici dell'indagine qualitativa, che punta a fornire, nell'arco del quadriennio, una mappa qualitativa dell'offerta formativa; un sito web (www.cnvsu.it) che consente di conoscere tutti i documenti del Comitato.

Il management per le università

Negli ultimi dieci anni – ha spiegato nel corso di un incontro con la stampa Giuseppe Catalano, membro del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e curatore del volume – il sistema universitario ha subito importanti trasformazioni che hanno fatto sorgere un nuovo bisogno: il *management* per le università. Il bisogno è scaturito nel corso degli anni, dopo l'introduzione di provvedimenti normativi che, in prima battuta, hanno stabilito nuovi principi per la determinazione del contributo finanziario dello Stato agli studenti – consentendo

lo sviluppo di un'autonomia finanziaria ampia e responsabile da parte degli atenei; successivamente, hanno trasformato il sistema universitario da soggetto finanziato a "piè di lista" a realtà in cui gli atenei sono in competizione fra loro, per attrarre gli studenti migliori. Accanto a questi fattori, la progressiva adozione, nelle università, di sistemi di controllo e di valutazione economica delle attività svolte, sfociata in alcuni casi nell'adozione di una propria contabilità economico-patrimoniale, ha evidenziato non soltanto il tema cruciale della *governance* degli atenei – ovvero le regole con le quali sono assunte le decisioni strategiche e sono ripartite le risorse finanziarie in ciascun ateneo –, ma anche la necessità di un nuovo *management*. L'idea è che stia maturando per le università l'esigenza di una nuova figura professionale di direttore amministrativo: una figura in grado di operare con competenze manageriali innovative, nel segno di una organizzazione e gestione degli atenei fondata sul presupposto di obiettivi condivisi, di nuove competenze professionali e di strumenti gestionali innovativi.

In questo scenario – ha spiegato ancora Catalano, che è docente di Economia e organizzazione dei servizi nel Politecnico di Torino e di Economia dell'Istruzione nell'Università Cattolica Sacro Cuore di Milano – è maturata l'idea del CNVSU di avviare una prima riflessione sulla gestione amministrativa degli atenei.

Il progetto "Good practices" rappresenta pertanto un originale contributo alla valutazione delle attività amministrative delle università. Sono stati coinvolti dieci atenei, con differenti localizzazioni geografiche, dimensioni e tipologie delle attività di ricerca svolte: i Politecnici di Bari, Milano e Torino e le Università di Bologna, della Calabria, di Genova, di Pavia, di Siena, di Trento e di Trieste. Dal confronto fra l'erogazione di alcuni servizi – caratterizzati da una significativa incidenza sui costi – e la qualità percepita dagli utenti – servizi di segreteria per gli studenti, gestione del bilancio e della contabilità, servizi di supporto al conseguimento e alla gestione dei finanziamenti internazionali per la ricerca –, sono state identificate, attraverso l'analisi comparata dei diversi atenei (*benchmarking*), una o più *good practices* per ciascuna di tali attività, ovvero esempi di processi con prestazioni superiori alla media.

Dalla ricerca – ha sottolineato Anna Laura Trombetti Budriesi, membro del CNVSU e direttrice della collana – sono emersi casi che hanno evidenziato aspetti di eccellenza: il servizio di gestione didattica del Politecnico di Torino, la gestione amministrativo-contabile all'Università di Siena e il servizio di assistenza per i finanziamenti internazionali alla ricerca

promosso dall'Università di Trento. Un esempio per tutti: a Torino è stata intrapresa una consistente semplificazione amministrativa (come l'abolizione della presentazione da parte degli studenti di molte domande scritte), che ha inciso in misura notevole sia nella riduzione della necessità di personale, sia sul tempo di lavorazione delle pratiche.

È innegabile come metodologie quali il *benchmarking* – ha sostenuto Ines Fabbro, direttore amministrativo dell'Università di Bologna e presidente del Convegno permanente dei dirigenti amministrativi delle università italiane –, largamente applicate nel settore privato, ma per lo più sconosciute nel contesto pubblico, appaiano ancor più difficili da importare nell'ambiente delle università. Ciò perché in esso si intrecciano l'esigenza della libera estrinsecazione dell'autonomia di ricerca-didattica-governo, da parte dei docenti, e l'esigenza di organizzazione e gestione dell'insieme di tali attività, da parte dello staff amministrativo, con una sovrapposizione di competenze e responsabilità e quindi obiettive criticità nel confronto dei costi. L'esperienza di "Good practices" dove, partendo da un singolo prodotto – ad esempio, l'iscrizione di uno studente o il rilascio di un certificato – si è condotto per la prima volta un paragone con il costo del medesimo prodotto in altre nove realtà universitarie, ha evidenziato alcuni aspetti sui quali da tempo la comunità universitaria sta riflettendo. Primo fra tutti, l'utilità per il singolo ateneo di stare in un sistema dove l'incontro con la ricchezza delle soluzioni adottate dai vari atenei – per svolgere la stessa attività – e la fortunata circostanza della possibilità di un confronto aperto, hanno messo in luce l'innegabile vantaggio offerto dal sistema stesso.

Gli sviluppi futuri: "Good practices II"

I risultati del progetto di ricerca erano stati presentati nel marzo 2001 in un seminario tenuto a Bologna, promosso congiuntamente dal CNVSU e dal Convegno permanente dei dirigenti amministrativi.

A seguito della richiesta di alcune delle università coinvolte in tale progetto di ricerca e di altri atenei, il Comitato ha ritenuto di proseguire tale esperienza, ampliando l'analisi a nuove attività amministrative e ponendo l'attenzione sulla misurazione dell'efficacia. Infatti, mentre nel progetto "Good practices I" sono state oggetto dell'analisi prevalentemente le attività orientate all'efficienza (le cui prestazioni possono essere misurate in termini di costi e di volumi di produzione), "Good practices II" si propone di estendere il *benchmarking* alle misure di efficacia delle prestazioni amministrative e all'analisi dei processi.



Questa seconda fase dell'indagine – affidata dal Comitato al Politecnico di Milano, Scuola Università Management (SUM) – sarà coordinata dal prof. Giovanni Azzone.

Il nuovo progetto si propone, in sintesi, di:

- introdurre, accanto alle misure di efficienza dell'attività amministrativa, misure di efficacia, con riferimento a diversi tipi di "clienti", interni (docenti e ricercatori) ed esterni (studenti);
- verificare la possibilità dell'uso del modello di analisi non solo per il confronto tra atenei diversi nello stesso periodo di tempo, ma anche per l'esame dell'evoluzione delle prestazioni di uno stesso ateneo nel tempo;
- realizzare un *benchmarking* non solo sulle prestazioni ma anche sui processi;
- agevolare la possibilità di lettura dei dati da parte

dei responsabili amministrativi degli atenei, attraverso lo sviluppo di un cruscotto gestionale.

Per raggiungere tali obiettivi si prevede di:

- estendere l'analisi di efficienza a una nuova macroattività, la gestione del personale;
- verificare il *trend* degli indicatori di efficienza per due macroattività già analizzate lo scorso anno, gestione contabile e segreteria studenti, misurazione i risultati alla fine del 2001;
- costruire indicatori di efficacia per la segreteria studenti;
- mettere a punto un sistema di confronto dei processi;
- predisporre un cruscotto che consenta di evidenziare i risultati più significativi, in termini di analisi di *trend* e di confronto con le altre realtà.

*Politecnico di Bari:
il Laboratorio di Ingegneria
per la difesa delle Coste
(le vasche in cui si
effettuano simulazioni
del moto marino)*

*Scienze motorie***INDAGINE SUI CANDIDATI DI
ROMA, MILANO E BOLOGNA**

L'istituzione della laurea in Scienze motorie, nel 1998, ha segnato una novità importante per la formazione nel campo dell'attività motoria e sportiva*.

L'offerta precedente spaziava dall'ISEF, impegnato nella formazione degli insegnanti di educazione fisica, al CONI impegnato nella preparazione degli operatori sportivi, agli enti di promozione, associazioni e aziende i quali, ciascuno con le proprie finalità, offrivano specifici percorsi formativi.

L'istituzione del nuovo corso di studi, avvenuta tardi in Italia rispetto ad altri paesi europei, è giunta in un periodo di generale cambiamento dell'università italiana, impegnata nel completamento della riforma. In questo quadro, il corso di studi in Scienze motorie è stato impostato secondo il modello di una laurea (triennale) e una successiva laurea specialistica. Le lauree specialistiche riguardano tre settori principali: l'organizzazione e gestione dei servizi sportivi, la scienza e tecnica dello sport, le attività motorie preventive e adattive. Si aggiunge inoltre la scuola di specializzazione per l'insegnamento nelle scuole secondarie (Ssis).

L'attuazione della riforma universitaria prevede, fra le molte cose, lo studio delle caratteristiche e delle aspettative di chi sceglie un determinato percorso formativo; questo è un elemento rilevante per l'azione di orientamento degli studenti, per strutturare l'offerta formativa e il collegamento con il mondo del lavoro. Quest'ultimo, nel campo delle scienze motorie, mostra uno scenario assai complesso, con pressioni forti ma contraddittorie verso la professionalizzazione e con opportunità di lavoro nuove e interessanti per coloro che riescono a mettere (o rimettere) in campo competenze e comportamenti adeguati.

La ricerca che presentiamo si è svolta nell'ambito dell'attività di orientamento dello Iusm di Roma. L'orientamento universitario mira a potenziare la conoscenza delle capacità individuali in relazione alle offerte formative, affinché ogni studente possa essere più consapevole del proprio progetto di vita lavorativa. In particolare, l'azione di orientamento è necessaria per contribuire a contrastare un primato negativo dell'università italiana: l'esiguità del numero di laureati rispetto al numero di iscritti.

Certamente, una delle cause di abbandono è la scelta di un corso di studi che non corrisponde ai reali interessi dello studente. Spesso i giovani si iscrivono senza conoscere adeguatamente le materie di studio e rimangono poi delusi rispetto alle aspettative iniziali. Questo può essere un rischio particolarmente forte nel caso delle Scienze motorie, corso di laurea di recentissima istituzione, erede dell'ISEF e quindi anche della sua immagine esterna. La novità del corso di laurea e la tradizione che eredita possono essere responsabili di aspettative poco realistiche negli studenti che si iscrivono, soprattutto in questi primi anni.

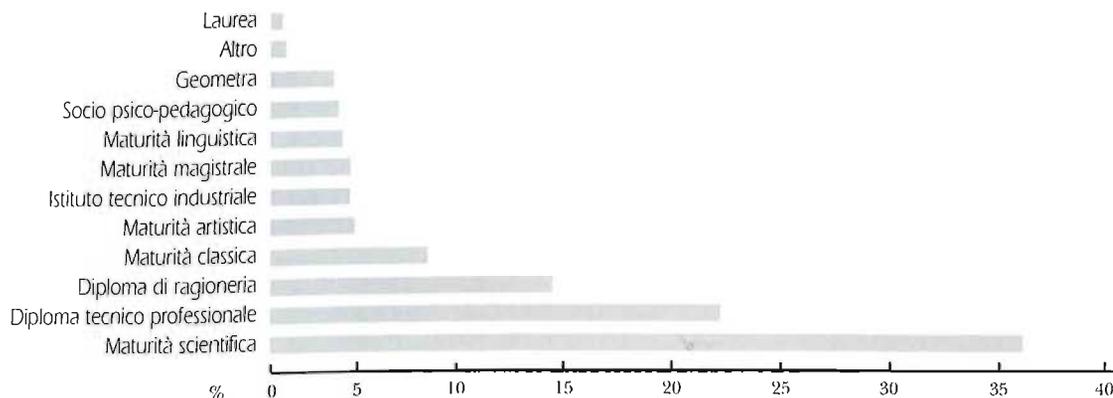
Per questi motivi, riteniamo che l'orientamento pre- e intrauniversitario possa essere importante per contenere fenomeni di dispersione e abbandono durante il corso di laurea, per promuovere negli studenti scelte basate su i loro personali interessi e, infine, per rendere più coerenti le aspettative degli studenti con la realtà degli studi e del mondo del lavoro.

I metodi della ricerca

La ricerca, basata sulla tecnica del questionario a scelta multipla, ha analizzato le caratteristiche dei candi-

* Gli autori del presente articolo sono Ereditato Laterza, Marco Baggio, Anna Claudia Cartoni, Carlo Minganti (tecnici scientifici) e Donatella Spinelli (delegato del rettore per l'Orientamento) dello Iusm - Istituto Universitario di Scienze Motorie di Roma. Hanno inoltre collaborato Francesco Franceschetti e Carlo Ravaoli docenti nella facoltà di Scienze motorie di Bologna, Sergio Dugnani e Mauro Franco docenti nella facoltà di Scienze motorie di Milano.

Fig. 1 - Titolo di studio



dati ad accedere al corso di laurea in Scienze motorie in tre grandi città italiane: Roma, Milano e Bologna. In tutti i casi, infatti, le facoltà di Scienze motorie sono a numero programmato e vi è un concorso per la selezione di ingresso. Il questionario è stato somministrato (in forma anonima) agli iscritti al concorso di ammissione immediatamente prima della prova scritta.

Le principali caratteristiche indagate sono state:

- il livello socio-culturale;
- le motivazioni alla scelta della facoltà;
- le esperienze sportive pregresse;
- le aspettative riguardo la futura attività lavorativa.

Il questionario, elaborato secondo le indicazioni emerse da uno studio pilota svolto l'anno precedente all'interno della facoltà di Scienze motorie di Roma, è stato somministrato a 1.193 studenti (età media $20,2 \pm 2,93$) di Roma ($n = 533$), Milano ($n = 404$) e Bologna ($n = 256$). La somministrazione è avvenuta - con caratteristiche simili nelle tre facoltà - durante la prova scritta di selezione riguardante la cultura generale.

Risultati

BACINO DI UTENZA

Ci sono differenze nelle caratteristiche del bacino di utenza delle diverse città, presumibilmente associate alle differenze strutturali fra le città. A Roma la maggior parte degli aspiranti ($44,5\%$) è residente mentre a Milano ($72,3\%$) e a Bologna ($73,8\%$) la maggioranza non è residente. A Milano, il $41,1\%$ proviene da altre province della regione e il $31,2\%$ dalla provincia di Milano; a Bologna il $40,9\%$ proviene dalla regione e il $32,9\%$ da altre regioni italiane.

CARATTERISTICHE SOCIALI E CULTURALI

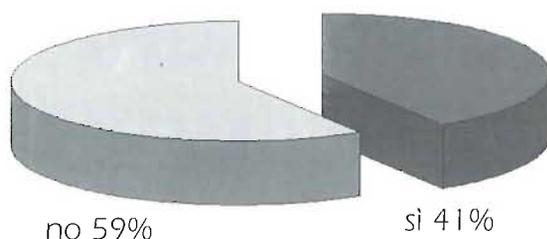
Gli studenti che aspirano ad iscriversi al corso di laurea in Scienze motorie sono in prevalenza maschi (64% Roma, $63,6\%$ Milano, 59% Bologna; la differenza fra le tre sedi non è statisticamente rilevante). I candidati provengono in misura maggiore dal liceo scientifico ($35,7\%$, senza differenza fra le tre sedi), seguono gli istituti tecnico-professionali (media $21,4\%$), con una differenza significativa tra Roma ($15,6\%$) e Milano (28%). Pure differente fra Roma e Milano è la provenienza dal liceo classico ($11,8\%$ Roma, 2% Milano) (fig. 1)

Interessante è il dato relativo al voto di maturità. La media è pari a $71,4^1$ (Deviazione Standard ± 10), al di sotto della media nazionale che è di $73,9$ (D.S. $\pm 13,2$); anche la differenza fra sedi risulta significativa. Gli iscritti di Bologna hanno un punteggio medio più alto ($73,78$) rispetto a Roma ($70,7$) e Milano (71).

Le differenze di genere nel voto di maturità del campione studiato sono coerenti con l'andamento nazionale ($76,21$ femmine; $71,53$ maschi): le femmine che intendono iscriversi a Scienze motorie hanno un voto di maturità ($74 \pm 10,8$) superiore a quello dei maschi ($69,9 \pm 9,1$).

Un dato che caratterizza il campione esaminato rispetto ai dati nazionali della stessa fascia di età è la pratica dell'attività sportiva. Infatti l' $88,6\%$ dichiara di praticare sport, contro una media nazionale di praticanti pari al $73,2\%$ (dati Istat 2000).

Confrontando i dati per genere, si evidenzia un $90,2\%$ di maschi che fa pratica sportiva contro l' $85,9\%$ di femmine; queste percentuali, confrontate con i dati Istat relativi alla popolazione nazionale di pari età (maschi 79% ; femmine 68%) mostrano che le ragazze che si iscrivono a Scienze motorie fanno

Fig. 2 – Candidati che svolgono già un'attività lavorativa

sport più della media nazionale. Complessivamente, il dato nella ricerca, come del resto il dato nazionale, è influenzato dall'interpretazione che ciascun intervistato dà al concetto di "pratica sportiva". Per alcuni, praticare sport significa svolgere un'attività in forma libera e non organizzata anche soltanto una volta a settimana.

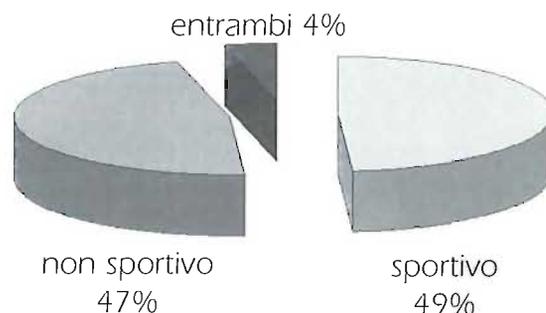
Per quanto riguarda il contesto familiare dei candidati, l'analisi indica che l'attività lavorativa più frequentemente svolta dal padre è in ambito impiegatizio (34,3%). Seguono la libera professione (15,8%), l'artigianato (8%), l'attività dirigenziale (8%) e commerciale (7%); l'11,2% è in pensione. Il dato relativo alle madri indica che il 34,2% è casalinga, il 27,9% impiegata e il 13,7% insegnante.

Alla domanda sul reddito mensile complessivo familiare il 29% non ha fornito risposta. Del 70% rimanente, possiamo evidenziare che il livello di reddito è per il 40% medio (da 1.500.000 a 3.500.000 di lire al mese) e per il 26,2% alto (da 3.500.000 a oltre 5.000.000 di lire al mese).

Un dato particolarmente interessante è che il 41,2% dei candidati svolge un'attività lavorativa (fig. 2).

Questa si suddivide equamente tra l'ambito sportivo (48,7%) e non sportivo (47,2%) con una differenza significativa tra le sedi di Roma, dove prevale l'ambito sportivo (54%), e quella di Bologna, dove prevale l'ambito non-sportivo (54%) (fig. 3).

Una così alta percentuale di studenti che lavora prima ancora di iniziare a frequentare l'università è un fenomeno che contraddistingue il settore lavorativo delle scienze motorie. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che spesso è sufficiente aver praticato uno sport per essere inserito dalle società sportive o dai vari centri sportivi nell'ambito lavorativo come allenatore, istruttore, preparatore atletico, etc. Una conferma parziale di questa interpretazione viene dal dato relativo al possesso di un brevetto o diploma o

Fig. 3 – Ambito lavorativo

attestato di insegnamento nell'ambito sportivo: solo il 55,6% ne è in possesso. Prevalentemente si tratta di brevetti di Assistente bagnante (34%), Istruttore di nuoto (25%), Fitness e aerobica (25%).

Motivazione alla scelta della corso di laurea e aspettative per il futuro

Alcune domande del questionario (Come sei venuto a conoscenza del corso di laurea in Scienze motorie? In quale settore ti interesserebbe lavorare? Cosa ti fa pensare che questa sia la laurea più adatta a te?) miravano a conoscere le motivazioni che hanno spinto i candidati a scegliere il corso di laurea in Scienze motorie.

Per la scelta del corso di laurea i candidati hanno utilizzato diversi canali di informazione e hanno fornito, in molti casi, più di una risposta. Dall'analisi dei dati emerge che nel 32,3% dei casi, i candidati si sono informati personalmente; nel 28,9% dei casi sono stati informati e consigliati dal proprio insegnante di educazione fisica o dal proprio allenatore/istruttore. Il 26,7% ha avuto informazioni da amici e conoscenti. Le percentuali sono omogenee nelle tre sedi.

Il 23,2% dell'informazione è arrivata attraverso materiale cartaceo o telematico: giornali e riviste (4,7%), sito Internet (7,8%), materiale informativo disponibile nelle scuole (10,7%). Si può notare che la distribuzione di materiale informativo nelle scuole e il sito Internet si rivelano i mezzi efficaci, ancorché da potenziare. Ci sono, a questo proposito, differenze fra le sedi. La distribuzione di materiale informativo è stata più efficace a Bologna (15,9%) che a Roma (8,9%) e Milano (9,9%). Il sito Internet si è dimostrato maggiormente efficace a Bologna (9,6%) e Roma (9,3%) rispetto a Milano (4,8%) (fig. 4).

Fig. 4 - Canali di informazione

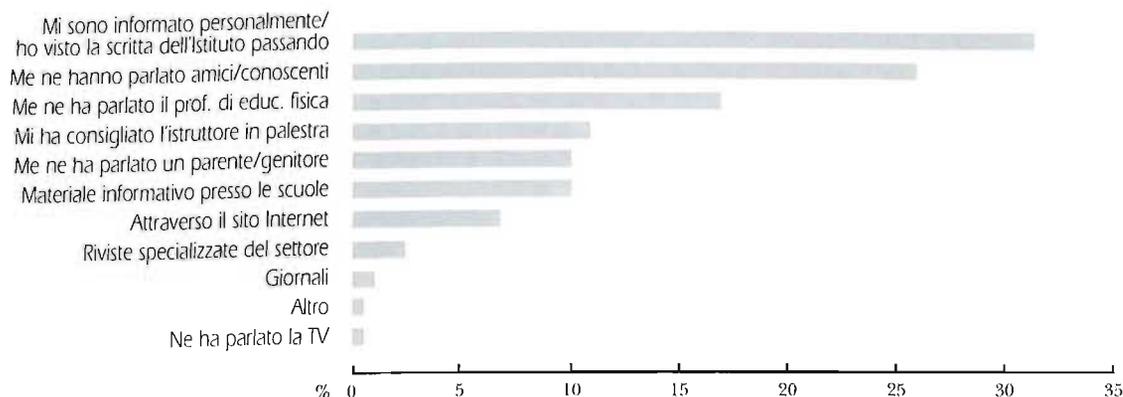
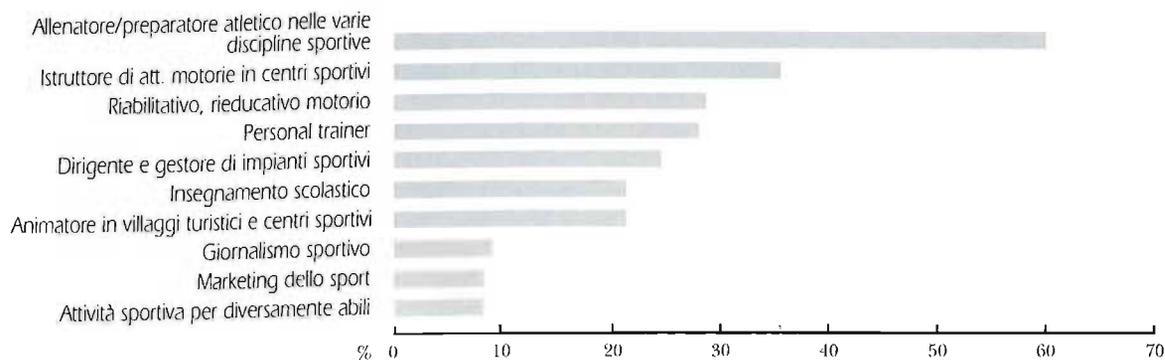


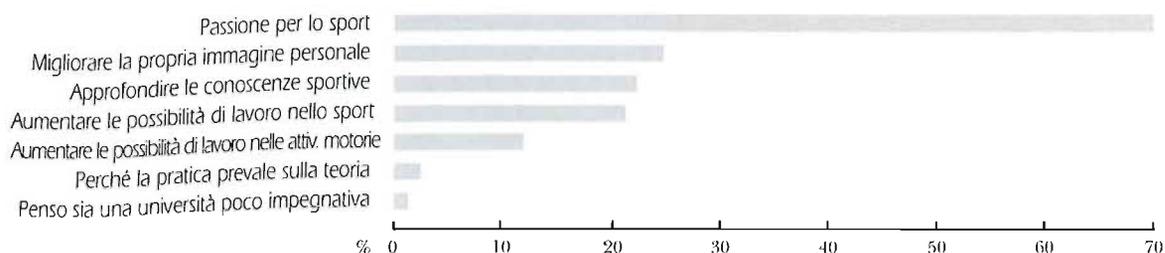
Fig. 5 - Scelte professionali



Per quanto concerne gli interessi nei confronti del lavoro, la maggior parte dei candidati non ha optato per un'unica scelta ma ha fornito più risposte; la scelta più frequente riguarda l'attività di allenatore/preparatore atletico nelle varie discipline sportive con una percentuale del 61,9%. Molto gradimento (37,3%) riceve anche la professione di istruttore di attività motorie (fitness, ginnastica generale, ginnastica per la terza età) in centri sportivi pubblici o privati e l'attività di *personal trainer* (28,8%). Il lavoro nel campo della rieducazione e prevenzione (29,7%) e nel campo della direzione e gestione di impianti sportivi (25,6%) sono pure spesso indicati. Più rare sono le indicazioni relative ad ambiti lavorativi più nuovi e meno conosciuti, quali il settore del marketing (9,1%). La prospettiva di lavoro nella scuola è indicata relativamente poco (22,9%), e ciò è segno di un effettivo cambiamento di aspettative rispetto a quelle di chi frequentava l'ISEF, che si occupava pre-

valentemente della formazione di insegnanti di educazione fisica (fig. 5).

Per quanto riguarda la motivazione della scelta del corso di laurea, spesso gli intervistati hanno fornito più di una risposta. La passione per lo sport è la principale motivazione in tutte e tre le sedi (72,1%) con maggiore rilevanza a Roma (83%) rispetto a Milano (66,1%) e a Bologna (58,7%). È interessante notare che le femmine (77,6%) hanno optato per questa motivazione in numero superiore ai maschi (68,8%). Il 27,1% dei candidati dichiara di aver scelto il corso di laurea per migliorare la propria immagine professionale essendo già impegnati in un'attività lavorativa in ambito sportivo. Il 24,9% vuole approfondire le proprie conoscenze sportive, mentre il 23% pensa che, con la laurea in Scienze motorie, ci sia più possibilità di lavoro nell'ambito dello sport. Da notare inoltre che solo il 2% pensa che il corso di laurea si caratterizzi per la prevalenza della pratica sulla teoria

Fig. 6 – Motivazioni alla scelta della facoltà

o che sia un corso poco impegnativo (0,9%) (fig. 6). Ci è sembrato interessante, al fine di verificare eventuali influenze dell'attività lavorativa sulle motivazioni, analizzare il dato relativo alla scelta della facoltà dividendo il campione in due categorie: gli studenti lavoratori e i non lavoratori. Anche in questo caso si riscontra una netta prevalenza della risposta "passione per lo sport" sulle altre, e il dato non è significativamente diverso tra le due categorie (lavoratori 65,8%; non lavoratori 76,2%).

I dati pongono comunque in evidenza alcune differenze. Gli studenti lavoratori indicano con maggiore frequenza motivazioni legate agli aspetti professionalizzanti della laurea, ad esempio migliorare la propria immagine professionale (46,8%) e approfondire le proprie conoscenze sportive (28,1%); viceversa gli studenti non lavoratori ritengono che la laurea possa aumentare le possibilità di lavoro (42,4%).

Conclusioni

La ricerca ha evidenziato alcuni aspetti che caratterizzano chi aspira a seguire il corso di laurea in Scienze motorie; questi sono stati presentati e brevemente commentati nei paragrafi precedenti.

Vorremmo qui aggiungere alcune riflessioni, limitate agli aspetti più problematici e ad alcune prospettive di intervento. La prima riguarda l'immagine del corso di laurea che questi giovani hanno prima di iniziare a frequentare le lezioni.

L'indicazione che la motivazione della scelta del corso di laurea è la "passione per lo sport", può far sospettare che la scelta si configuri più come una progressione della vocazione sportiva degli studenti (che praticano sport nella quasi totalità dei casi) che per aspetti di tipo scientifico-culturale relativi alle attività motorie. Il sospetto potrebbe essere aggravato da un fattore: il modesto livello medio della prova di matu-

rità. Contro questa interpretazione c'è un dato. Quasi nessuno degli studenti ha indicato fra le motivazioni che hanno portato alla scelta del corso di laurea le risposte "Penso che sia un'università in cui le esercitazioni pratiche prevalgono sullo studio teorico" e "Penso che sia un'università poco impegnativa dal punto di vista dello studio". Ciò è avvenuto benché il questionario consentisse di dare più di una risposta relativamente alle motivazioni e benché fosse anonimo (e dunque la risposta non aveva alcuna possibilità di influenzare la selezione).

Connesso con questo aspetto, ve ne è un altro, che emerge dai dati sui modi in cui i ragazzi hanno avuto informazioni sul corso di laurea. Come abbiamo visto, uno dei canali attraverso i quali i ragazzi hanno frequentemente informazioni sul corso di studi è quello degli insegnanti di educazione fisica e degli istruttori in palestra. È possibile che queste persone non siano in grado di fornire un quadro aggiornato rispetto a un corso di laurea che è stato appena istituito. È facile che diano informazioni sulla base dei corsi di diploma ISEF, che hanno probabilmente frequentato, e che esistono da oltre quarant'anni. Ciò suggerisce l'importanza di una campagna di informazione da parte dei centri universitari di orientamento specificamente rivolta agli operatori del settore educativo e sportivo.

Una seconda riflessione emerge dall'analisi dei dati che descrivono la presenza di studenti lavoratori e la motivazione alla scelta del corso di laurea. Da una parte, gli studenti lavoratori sono moltissimi; dall'altra, in termini frequenza percentuale, la seconda motivazione indicata per la scelta del corso di laurea è "Ho già occasione di lavorare in ambito sportivo e vorrei con questa laurea migliorare la mia immagine professionale". Questa è una motivazione appropriata e può avere un impatto positivo sugli studi. È difficile però che questo atteggiamento positivo possa compensare la mancanza di tempo da dedicare allo

studenti



studio che deriva dal fatto di essere uno studente lavoratore. Ci sembra importante che le facoltà di Scienze motorie tengano conto di questa caratterizzazione di una gran parte degli studenti e predispongano la possibilità di optare per una formazione in tempi più lunghi con contratti differenziati (a 3 o 5 anni) o con l'istituzione di formazione *part-time* o con strumenti quali la formazione permanente e ricorrente (*life-long learning*).

Sarà inoltre utile valutare approfonditamente il coinvolgimento di un cospicuo numero di ragazzi in attività lavorative nel campo sportivo e motorio anche in assenza di specifici titoli di formazione. Ci si può chiedere se questa sia una peculiarità dell'attuale sistema sportivo italiano (dove il corso di laurea è una novità) o sia una prassi diffusa anche in altri paesi europei, ove i corsi in Scienze motorie sono presenti da un maggior numero di anni. Un punto che richiede senz'altro

ulteriore indagine è quello che riguarda gli interessi di lavoro futuro. Questi sono decisamente indirizzati al settore tecnico-sportivo, e certamente c'è una coerenza fra la scelta del corso di studi per "passione per lo sport" e questa indicazione. Queste aspirazioni richiedono un confronto con le concrete possibilità sul mercato del lavoro. La conoscenza delle prospettive di lavoro e le variazioni nel tempo sono un elemento che le facoltà dovranno valutare nel predisporre l'offerta curricolare. Quanto prima gli studenti saranno informati sulla realtà delle offerte del mercato, tanto prima potranno orientare o ri-orientare le loro scelte di studio in funzione di questi elementi. Un'attenzione particolare andrà rivolta a pubblicizzare i lavori "nuovi", che emergono nel mondo dello sport. Si segnala quindi l'importanza di questo compito di orientamento post-universitario.

L'Orchestra Jazz del Politecnico di Bari si esibisce nei nuovi spazi delle "Officine"

LA DIFFICILE GESTIONE DEI PRESTITI AGLI STUDENTI

Burton Bollag

Con l'aumento a livello mondiale dei costi per l'istruzione superiore, sono sempre più numerosi i paesi pronti a gettare ai propri studenti un nuovo salvagente finanziario: il prestito. Tuttavia questo strumento si sta rivelando infido. Negli ultimi anni il rapido aumento delle iscrizioni ha sottoposto a forti tensioni i bilanci dei paesi in cui, per tradizione, l'istruzione superiore è stata sino a oggi gratuita o a basso costo. Sempre più Stati chiedono pertanto agli studenti e alle loro famiglie di farsi carico di parte dei costi universitari attraverso il pagamento di tasse accademiche. I prestiti dovrebbero impedire che l'istruzione superiore diventi un privilegio esclusivo dei figli dei ricchi, ma se è difficile gestire correttamente i prestiti nei paesi industrializzati, altrove tali programmi si stanno dimostrando ancora più suscettibili di fallimento.

Tre dei paesi più popolosi del mondo – Cina, Russia e India – hanno tentato negli ultimi due anni di avviare programmi di prestiti, ma l'unico che si potrebbe definire operativo, ossia quello cinese, presenta moltissimi problemi.

In alcuni Stati i programmi sono stati gestiti in modo talmente poco efficace che i costi amministrativi hanno assorbito anche un quarto dei fondi stanziati.

In altri si è riusciti a recuperare solo una piccola parte delle somme date in prestito, perché pochi laureati si sono presi il disturbo di restituire quanto ricevuto oppure perché il governo ha applicato dei tassi di interesse talmente bassi che i prestiti hanno finito per essere sostanzialmente dei sussidi.

Attualmente esistono programmi di prestiti in circa 60 paesi, ma in molti casi essi raggiungono solo una piccola parte dei giovani che ne avrebbero bisogno.

Il giusto equilibrio

“È necessario trovare un equilibrio tra l'erogazione dei sussidi agli studenti meno agiati e la definizione

dei programmi di prestito finanziariamente sostenibili” osserva Jamil Salmi, vicedirettore per le politiche formative della Banca Mondiale, che attualmente sta coadiuvando una dozzina di paesi a definire o a rafforzare i propri sistemi di prestito.

I prestiti possono avere l'obiettivo di ridurre i problemi causati dall'aumento delle tasse accademiche, ma ciò non vuol dire che gli studenti li accolgano sempre con entusiasmo. “I prestiti possono essere una trappola” fa notare Jacob Henricson, presidente dell'ESIB, l'Unione degli Studenti Universitari Europei: se lo stipendio iniziale di chi li deve rifondere non è consistente, può risultare arduo onorarli.

Fatta eccezione per la Gran Bretagna, il sistema pubblico di istruzione superiore europeo ha costi contenuti rispetto a quelli statunitensi, e molti governi concedono agli studenti borse di studio per le spese vive e i materiali didattici. Tuttavia, con il costante aumento del numero di iscritti, le borse di studio stanno iniziando a essere erogate sotto forma di prestiti anziché di sussidi a fondo perduto. Henricson, che è iscritto alla facoltà di Scienze politiche dell'Università di Stoccolma, ha fatto notare che, dato l'elevato costo della vita in Scandinavia e l'alto prezzo dei libri di testo importati, non è insolito che uno studente svedese raggiunga la laurea accollandosi un debito di 25.000 dollari.

Quali tassi applicare?

Le pressioni provenienti dai giovani e dalle loro famiglie per rendere più vantaggiosi possibile i prestiti agli studenti costituiscono uno dei problemi più spinosi che i politici si trovano a dover affrontare: come andare incontro agli studenti in materia di tassi di interesse sui prestiti? Un contributo consistente, a interessi bassi o nulli, fa sì che gli studenti, a causa dell'inflazione, finiscano con il rendere solo in parte il valore del prestito ricevuto.

Nicholas Barr, docente di Economia alla London School of Economics and Political Science, ritiene che questo tipo di sussidio, quando esiste, vada a ingiusto beneficio della classe media. A suo avviso, infatti, gli studenti, provenendo generalmente dal ceto medio o medio-alto, possono permettersi di ripagare i prestiti a tassi quasi equivalenti a quelli normalmente applicati.

Senza forti riduzioni degli interessi, i programmi di prestiti si rivelano più convenienti per i contribuenti; gli stanziamenti finanziari possono essere maggiori, e maggiore è il numero di studenti che può beneficiarne. È possibile prevedere forme speciali di assistenza per gli studenti disagiati, o per i laureati che intraprendono professioni poco remunerative ma ad alto contenuto sociale. Tuttavia, rileva Barr, la borghesia ha molto più peso politico dei ceti meno abbienti e i politici cedono spesso alla richiesta di prestiti più convenienti per tutti.

Così è stato in Gran Bretagna nel corso degli ultimi dieci anni. Gli interessi sui prestiti agli studenti sono stati così bassi – pari in genere al tasso di inflazione – che il governo ha recuperato circa metà del valore monetario erogato e ora vi sono pressanti richieste per ridurre le agevolazioni relative al tasso di interesse dando nel contempo aiuti più consistenti a chi ne ha maggiormente bisogno.

Il caso australiano...

Un metodo per alleviare l'onere finanziario degli studenti che ha attratto l'attenzione internazionale è il sistema di prestiti australiano denominato "Piano di contribuzione all'istruzione superiore" (Higher Education Contribution Scheme). In esso la restituzione del prestito è legata al reddito del laureato e scatta quando lo stipendio annuo di questi supera i 12.000 dollari, andando ad ammontare al 3-6% del reddito eccedente tale somma. Così, chi ha uno stipendio modesto restituisce una cifra ridotta, ma vede i pagamenti protrarsi per un periodo di tempo più lungo.

Un'altra caratteristica del programma è che i costi amministrativi sono tenuti bassi grazie a un collegamento con il sistema di tassazione dei redditi. I pagamenti sono considerati come una sovrattassa sul reddito con detrazioni effettuate per lo più dai datori di lavoro.

...e quello di Yale

Negli anni Settanta anche l'Università di Yale cercò di promuovere l'equità sociale con un programma

che alcuni considerano un insuccesso imbarazzante, mentre altri lo ritengono un esperimento nobile ma imperfetto. Secondo Salmi il caso di Yale evidenzia come l'attuazione di un concetto teoricamente ragionevole e generoso si sia trasformata in un'avventura da incubo.

Ai sensi della Tuition Postponement Option, che consentiva agli studenti di Yale di differire la corresponsione delle tasse accademiche, i laureati dovevano restituire ogni anno lo 0,4% del proprio stipendio per ogni 1.000 dollari ricevuti in prestito (all'epoca le tasse accademiche erano molto inferiori a oggi).

Ogni beneficiario doveva continuare a pagare finché non si fosse estinto il debito dell'intera classe di laurea. Il programma si incagliò quando i laureati ad alto reddito compresero che avrebbero dovuto restituire somme molto superiori a quelle prese in prestito, accollandosi non solo i prestiti degli studenti impegnati in professioni meno remunerative, ma anche quelli del 15% di laureati insolventi.

Pochi studenti avevano pensato a quanti dei loro compagni di classe si sarebbero rifiutati di rifondere il prestito ricevuto.

Alti tassi di insolvenza

Anche laddove si è trovata una soluzione alle controverse problematiche di politica sociale, la riscossione dei debiti è stata spesso un problema, specialmente nei paesi in via di sviluppo con sistemi fiscali e creditizi mal funzionanti o inesistenti.

Negli anni Ottanta il Brasile, il Venezuela e il Kenya avevano dei programmi di prestiti che presentavano un tasso di insolvenza intorno al 90%. In un caso persino peggiore, un organismo ufficiale del Ghana ha di recente riferito che dei 27,5 milioni di dollari dati in prestito a più di 400.000 studenti universitari a partire dal 1988, ne è stato restituito solo 1,1. "In molti casi" nota Salmi "sarebbe stato più conveniente sostituire i prestiti con sussidi a fondo perduto o borse di studio. Però, molti paesi hanno imparato dai propri errori".

Il sistema statale di prestiti giamaicano era vicino al **collasso** tre anni fa, in quanto veniva rimborsato solo un **terzo** dei prestiti e le maggiori insolvenze non si **registravano** tra gli studenti a basso reddito, bensì tra coloro che erano divenuti medici e avvocati.

Nello sforzo di rendere il sistema più solido finanziariamente, l'ufficio preposto all'erogazione dei prestiti, lo Student Loan Bureau, iniziò una campagna pubblicitaria che faceva appello al senso civico dei giovani pubblicando delle "liste della vergogna" con i nomi e le fotografie degli insolventi. In pochi mesi, la restituzione dei prestiti aumentò sensibilmente.

Anche gli Stati Uniti e il Canada sono stati segnati da alti tassi di insolvenza negli anni Ottanta. Alla fine di questo decennio i funzionari americani iniziarono a rifiutare l'erogazione di prestiti alle istituzioni i cui laureati risultavano in larga parte inadempienti – generalmente istituzioni a fini di lucro e con programmi qualitativamente modesti che non portavano a sbocchi professionali brillanti.

Nel 1989 il tasso di insolvenza per la maggior parte dei prestiti agli studenti – di cui si fa garante il governo, ma che vengono erogati da operatori commerciali – era del 21,4%; attualmente esso si aggira intorno al 5,6%. Il rafforzamento dell'economia ha contribuito al miglioramento della situazione.

Molte istituzioni a fini di lucro dallo scarso livello qualitativo, avendo perso il diritto di garantire un prestito federale ai propri studenti, furono costrette a chiudere i battenti. Così il sistema dei prestiti ebbe un importante ruolo secondario quale strumento per la promozione dell'eccellenza. Alcuni programmi di prestito dei paesi in via di sviluppo – come quello dello Stato messicano di Sonora – hanno adottato un sistema analogo nel tentativo di indirizzare gli studenti verso le istituzioni più forti.

La nascita del sistema dei prestiti

Il primo programma nazionale di prestiti agli studenti del mondo, racconta Salmi, nacque perché un laureato volle condividere la propria buona sorte con gli altri. Nei tardi anni Quaranta Gabriel Betancourt, un giovane colombiano di umili origini, convinse il manager della società per cui lavorava a prestargli del denaro per studiare all'estero.

Egli fu talmente grato dell'opportunità che gli venne offerta che, dopo la laurea, convinse il governo colombiano a creare un meccanismo permanente di prestiti. Nel 1950 egli fondò e divenne direttore del-

l'istituzione colombiana che si occupa dei prestiti studenteschi. Tale organismo è tuttora operante, pur fornendo prestiti solo al 6% degli studenti – in passato si era raggiunto il 12% – essendo venuto meno il del sostegno governativo.

In molti paesi poveri, con economie fortemente legate al mercato nero e sistemi di tassazione sul reddito inesistenti, gli economisti sono scettici circa la possibilità di creare un sistema attuabile di prestiti. "Senza la possibilità di individuare la presenza di un reddito, i programmi di prestiti sono destinati al fallimento, tranne che su scala assai ridotta" sottolinea Bruce Johnstone, docente e direttore del Centro studi comparati e mondiali in formazione della State University of New York di Buffalo.

Anche se ciò vuol dire abbandonare la pretesa di rendere l'istruzione superiore disponibile a tutti, Johnstone fa notare che i paesi più svantaggiati possono accontentarsi inizialmente di programmi di prestiti mirati, erogando fondi solo a coloro che possono fornire garanzie collaterali o agli studenti dei corsi post-laurea, che hanno maggiori probabilità di ottenere un impiego redditizio dopo la conclusione degli studi.

Con molti paesi poveri, soprattutto in Africa, che solo ora stanno valutando la controversa questione dell'introduzione delle tasse accademiche, la domanda se un sistema di prestiti su vasta scala possa funzionare rimane senza risposta.

Ma la Banca Mondiale, ferita dalle critiche che accusano le sue politiche di danneggiare i poveri, rimane fedele alla propria idea. "Nessun paese dovrebbe introdurre una ripartizione dei costi" conclude Salmi riferendosi alle tasse accademiche "senza un adeguato meccanismo di prestiti e sussidi a favore degli studenti".

(Traduzione di Raffaella Cornacchini)

LIBRI

Università degli Studi di Torino – M. Conoscenti,
U. Morelli, N. Werly (a cura di)

Gli scambi Erasmus come educazione alla pace

Seminario di orientamento al programma Socrates-Erasmus, Celid, Torino 2001

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
– Cimea della Fondazione Rui

Le borse di studio in Italia e all'estero

Guida informativa 2001 per studenti
e laureati italiani e stranieri

È possibile coltivare una cultura della pace attraverso dei programmi di mobilità studentesca? Tra numerosi tentativi di conferenze intergovernative, vertici di capi di Stato, interventi di forze militari di interposizione, concertazione di politiche economiche a livello internazionale, istituzioni di tribunali internazionali... non potrebbe essere la mobilità accademica uno strumento di vera e propria educazione e costruzione della pace?

La risposta a queste domande è stata data dai partecipanti al Seminario di orientamento al programma Socrates-Erasmus che l'Università di Torino organizza ogni anno per i propri studenti, e che per l'anno accademico 2000-01 ha avuto per tema proprio l'educazione alla pace.

Tutti i relatori del seminario, i cui interventi sono stati raccolti in un volume, hanno sottolineato come la possibilità di scambi e di incontri tra culture diverse si riveli sempre come un potente strumento per capire l'altro, e la comprensione è senza dubbio il nemico più pericoloso di qualsiasi moto o istinto bellicoso, sia dell'animo che di un'organizzazione sociale.

Un aspetto senz'altro interessante del seminario, tenutosi in due giornate nel mese di settembre 2000, è rappresentato dall'alternarsi al tavolo dei relatori di docenti e studenti. I primi hanno analizzato sotto vari aspetti (lessicale, storico, politico) il concetto di pace



e la sua evoluzione nel corso degli ultimi secoli, i secondi hanno raccontato ai colleghi le loro esperienze di studenti Erasmus.

È emerso come nella cultura moderna il concetto di pace, per quanto incredibile possa apparire, è stato sempre caratterizzato in negativo, vale a dire come quella situazione temporanea nella quale non vi sono guerre. Solo dalla seconda metà del Novecento hanno avuto inizio processi – primo fra tutti, e non a caso, quello di unificazione europea – di ribaltamento di questo concetto, processi di costruzione duratura di pace opposti alla ricerca di tregua (di fatto con essa veniva a confondersi la pace).

Sotto questo profilo risulta estremamente utile il volume che il Ministero dell'Istruzione, in collaborazione con il Cimea della Fondazione Rui, mette a disposizione di tutti gli studenti e i laureati: una guida di tutte le borse di studio erogate in Italia e all'estero da vari enti ed organizzazioni. Sempre più spesso gli studenti universitari desiderano poter svolgere dei pe-

riodi di studio più approfondito riguardo alla disciplina sulla quale hanno svolto, o svolgeranno, la tesi di laurea, e a volte risulta per loro difficile scoprire quali enti consentano di svolgere periodi di studio presso le loro sedi, o siano invece in grado di erogare finanziamenti per borse di studio.

La Guida consente di colmare queste lacune informative, in modo semplice e diretto. È divisa in due parti fondamentali: borse per svolgere studi e ricerche in Italia; borse per svolgere studi o ricerche all'estero. All'interno di ognuna di esse il lettore potrà "naviga-

re" fra le varie offerte che enti ed organismi, pubblici e privati, mettono a disposizione di studenti e laureati. Le possibilità sono molto numerose, sarebbe auspicabile che tutti gli atenei italiani mettessero a disposizione degli studenti tale guida, magari distribuendola nei loro centri di accoglienza e orientamento. Uno strumento per poter diffondere quella cultura della pace della quale i tragici avvenimenti che si sono susseguiti nel mondo negli ultimi mesi ci fanno sentire un gran bisogno.

Guido Razzano

AA. VV.

Il processo decisionale

Risultati del XV Convegno sui Contesti filosofici del discorso scientifico (Napoli, 27 novembre 1999) "Quaderni dell'Ipe n. 11", Istituto per ricerche ed attività educative, Napoli 2000, pp. 156, sip

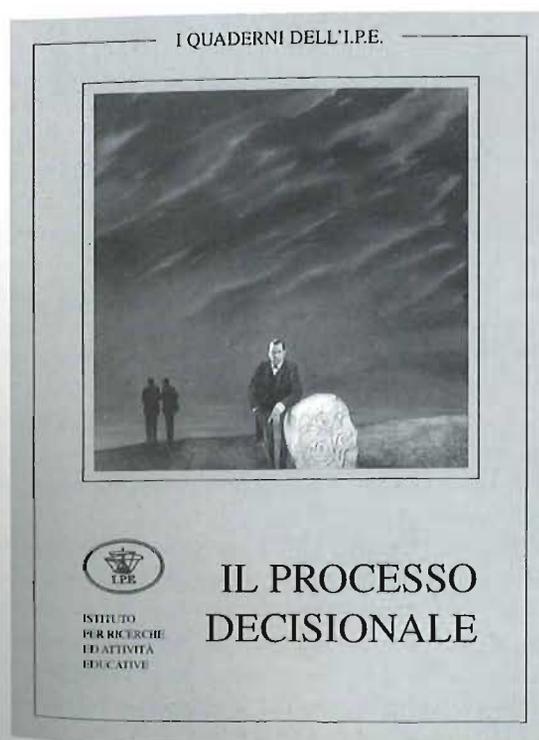
Gettare un ponte tra le due culture, la scientifica e l'umanistica, è un auspicio che politici, intellettuali, scienziati e educatori spesso formulano. Tuttavia sono purtroppo pochi coloro che traducono in pratica di ricerca e di insegnamento questo lodevole intendimento. Tra le istituzioni che con maggiore costanza e coerenza perseguono questo programma epistemologico vi è indubbiamente l'Ipe di Napoli,

che sin dagli Anni Ottanta ha promosso studi e convegni in cui il confronto fra filosofi, fisici, medici, giuristi, urbanisti, tecnologi, si è esplicitato sulle questioni più attuali e controverse del dibattito scientifico contemporaneo: il rapporto mente-corpo e l'intelligenza artificiale, il paradigma della complessità, gli aspetti del tempo, tanto per citare solo alcuni dei temi dei convegni svoltisi negli anni trascorsi. Leggendone gli atti, pur nella diversità delle posizioni teoriche e degli approcci disciplinari, è possibile individuare l'esistenza di un filo rosso che accomuna i differenti linguaggi nel tentativo di superare i residui neopositivisti ancora assai diffusi nell'epistemologia contemporanea nella direzione di un realismo cognitivo non più ingenuo ma consapevole della sfida posta dalla complessità del reale.

Venendo al tema del convegno, la decisione, esso viene analizzato sotto il profilo scientifico, urbanistico, politico-sociale, giuridico, medico, economico e filosofico-antropologico. Il fisico F. Tito Arcelli ha sottolineato come essenziale il confronto con la "novità" nell'assumere decisioni in campo scientifico. Ciò implica un'impostazione creativa del lavoro scientifico, l'elaborazione di strategie adattive nei confronti della complessità, costituite da regole non definite una volta per tutte, ma modificabili nel corso dell'osservazione e confluisce in un'etica del rispetto della realtà. Luigi Cucurullo, anatomo-patologo, esamina la decisione in campo medico, atto complesso, articolato, storicamente condizionato e, soprattutto, affettivamente coinvolgente.

Anche in questo caso la novità, o meglio, l'imprevedibilità, condizionano il processo, vanificando spesso la possibilità di ricorrere a procedure prestabilite e determinando la necessità di fare appello alle qualità umane e alla responsabilità del medico-decisore.

Aldo Loris Rossi, esaminando la decisione urbanistica, sottolinea la straordinaria novità dei fenomeni urbani e rifiuta i paradigmi dello storicismo e del riduzionismo, privilegiando l'impulso all'empatia che sca-



tuisce dalla singolarità anche simbolica dei luoghi. Francesco Guizzi, riferendosi alla decisione in ambito giudiziario e facendo appello alla propria esperienza di giudice costituzionale, ha sottolineato l'importanza dell'interpretazione adeguatrice, per selezionare i significati più conformi al dettato costituzionale e alla tutela dei diritti umani.

Umberto Farri, analizzando il processo decisionale nei programmi di sviluppo e cooperazione internazionale, pone l'attenzione sulla necessità dell'ascolto, del dialogo e della partecipazione dei destinatari, perché possano essere protagonisti e non passivi ricettori di decisioni calate dall'alto.

Antonio Palma e Lucio Iannotta hanno ulteriormente approfondito, con approcci diversi ma integrati, il tema della decisione giuridica. Il primo, in una prospettiva romanistica, considera la decisione come fattore di integrazione e di sviluppo del giuridico piuttosto che come semplice esplicazione del già dato

nella legge; il secondo partendo dal rifiuto di atteggiamenti meramente esecutivi di regole a priori, evidenzia la responsabilità che deve portare all'individuazione del giusto e dell'ingiusto. In campo economico-aziendale, Vincenzo Maggioni pone in risalto l'insufficienza degli approcci razionalistici e analitici a fronte dell'imprevedibilità e dell'incertezza.

All'analisi vanno affiancate l'intuizione, la creatività, il buon senso, in un processo che produca un continuo apprendimento.

Al filosofo Vittorio Mathieu è toccato il compito di trarre le conclusioni: la raccolta dei dati e l'ottemperanza alle regole non è sufficiente ad attivare correttamente la decisione.

Fedeltà alla legge da un lato e alla natura dei fatti dall'altro; spirito collaborativo e assunzione di responsabilità personale per saper recepire il *quid novi* che in ogni decisione entra in gioco.

Roberto Peccenini

Don Remigio Musaragno

Studenti esteri in Italia (1960-2000)

Un itinerario d'impegno per lo sviluppo
e di testimonianza missionaria
2001, proprietà Ucsei

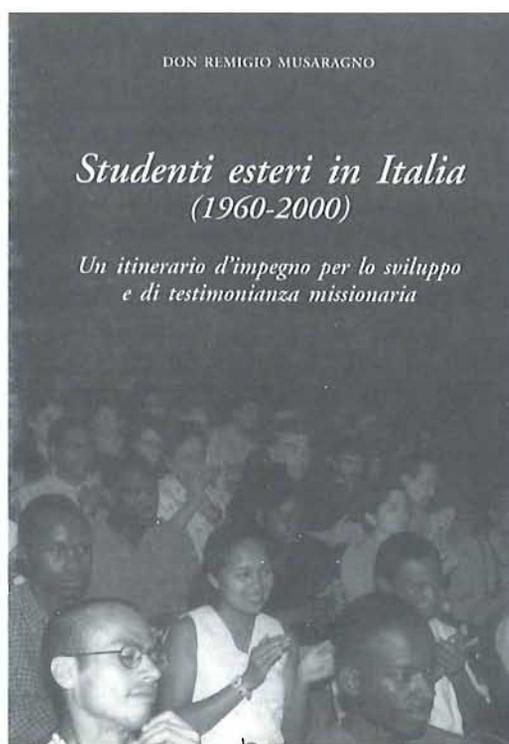
Don Remigio Musaragno ha dedicato la sua vita ai problemi degli studenti che dal Sud del mondo sono venuti a studiare in Italia. In occasione del cinquantunesimo anno di sacerdozio (1951-2001) di don Remigio, alcuni suoi stretti collaboratori hanno riunito in un libro gli editoriali che egli ha scritto in quasi quarant'anni sulla rivista "Amicizia"; il volume è interessante e originale, ricco di storie, di testimonianze e di riflessioni.

Il testo è diviso in tre parti: nella prima è dedicata alle "opere" che don Remigio ha realizzato, con l'aiuto della Chiesa, delle università pontificie e di alcune istituzioni cattoliche, per accogliere e accompagnare gli studenti: l'Ufficio centrale studenti esteri in Italia (l'Ucsei), la rivista "Amicizia", il Centro Internazionale Giovanni XXIII, il Centro di Documentazione "Il Ponte".

La seconda parte è dedicata alle vicende degli studenti, alle loro prime lotte soprattutto per il diritto allo studio e "per diventare protagonisti della cooperazione italiana allo sviluppo dei paesi poveri", alle numerose manifestazioni organizzate nel corso degli anni. La terza parte raccoglie gli editoriali più significativi di don Remigio, in particolare quelli "in cui più

a fondo emergono le idee portanti della sua vita sacerdotale e del suo impegno per la valorizzazione degli studenti stranieri, qui in Italia e nei loro paesi d'origine".

Al centro delle attività e della vita di don Remigio l'idea che "in questi giovani vi sono risorse, attese, elementi culturali e di fede che possono rinnovare dall'interno la pastorale dell'accoglienza, del dialogo in-



terculturale ed ecumenico, della missionarietà; come vi sono risorse, attese, elementi culturali ed etici che possono rinnovare le politiche interculturali e di cooperazione allo sviluppo del nostro paese”.

Don Remigio parla pochissimo di sé, come ricordano nell'introduzione Luciano Montemauri e Rosetta Pellegrini, mentre parla moltissimo, con passione ed entusiasmo, degli studenti stranieri, anche se permane la delusione “che l'Italia abbia trattato con incomprensibile sufficienza, talvolta con indifferenza e cinismo, talaltra con stupidità, l'autentico patrimonio umano, culturale e professionale costituito dalle migliaia di studenti che da ogni parte del mondo sono venuti a studiare nelle università del nostro paese. (...) Leggi, burocrazia, circolari ministeriali, ma anche certi tratti della società civile e politica, e talvolta dello stesso mondo religioso, fanno da sfondo alla

storia degli studenti stranieri in Italia”.

Come sottolinea lo stesso Musaragno, “i rettori delle università dell'Unione Europea segnalano una presenza dal 5 al 10% di studenti esteri dei Pvs e che Usa, Giappone, Francia, Germania, Regno Unito offrono decine di migliaia di borse di studio per richiamare ex-studenti ad occuparsi del settore tecnologico del paese (...). Lo studente che arriva per studiare in Italia deve cercare lavoro per mantenersi allo studio, per proseguire gli studi e per realizzare la sua carriera professionale. Purtroppo la risposta a questa richiesta non c'è o non è adeguata: molti finiscono per accettare qualsiasi lavoro, soprattutto quello manuale; (...) non si fa nulla o poco per valorizzarli in un lavoro adeguato alla loro preparazione, né in Italia, né nei loro paesi”.

Luca Cappelletti

Giuseppe Fioravanti

Riflessioni e spunti per una pedagogia della scuola

Japadre Editore, L'Aquila-Roma 2001, 180 pp.

Il dodicesimo volume della breve ma densa collana di “Scienza dell'educazione” è una raccolta di riflessioni e spunti da parte del direttore della stessa collana,

GIUSEPPE
FIORAVANTI



RIFLESSIONI E SPUNTI
PER UNA PEDAGOGIA
DELLA SCUOLA

Japadre editore



composta con il fine dichiarato di inquadrare nuovamente la scuola italiana nel suo ambito naturale, ossia quello pedagogico.

Che la relazione tra la scienza pedagogica e l'istituzione scolastica italiana sia sempre stata estremamente problematica balza subito agli occhi dalle prime pagine del saggio, dove Fioravanti passa in rassegna non senza una velata ironia tutti i pregiudizi e gli atteggiamenti di chiusura emotiva che solitamente accompagnano i ragionamenti intorno alla scuola, accanto ai quali viene riproposto il corretto criterio della pedagogia come scienza dell'educazione, dell'istruzione e della formazione.

Una volta assunti come prospettiva analitica, l'inquadramento e la metodologia scientifica dell'istituzione scolastica portano immediatamente ad una prima distinzione di termini frequentemente confusi tra di loro anche da parte di esperti del settore, quali educazione, istruzione e formazione. Tali termini possiedono ognuno un proprio campo semantico assolutamente non sovrapponibile, che sottende una profonda conoscenza dello sviluppo della persona; confondendoli tra loro – complice il sempre più invadente influsso della lingua inglese con la genericità semantica del termine *education* – non solo vengono automaticamente trascurate e ignorate precise dinamiche dello sviluppo individuale e comunitario, quanto cancellati anche strumenti di analisi pedagogica, preziosi indicatori scientifici dell'istituzione scolastica.

Poste così le basi di una corretta analisi, viene presentata anche la definizione di scuola come “comunità intermedia fra la famiglia e la società, che partecipa alle caratteristiche di ambedue, e che è organizzata artificialmente dall'uomo al fine di:

- a) aiutare i genitori a educare e istruire i figli;
- b) soddisfare il diritto soggettivo all'istruzione di cui è titolare ogni componente il nucleo familiare, attraverso lo sviluppo e l'orientamento della *studiositas*;
- c) usufruire dell'opera di professionisti dell'istruzione riuniti in libere associazioni professionali;
- d) consentire a genitori, insegnanti e alunni la libera e consapevole scelta di una comunità di persone, le quali, seguendo medesimi principi e metodi, abbiano fini, ideali e obiettivi comuni".

Dopo essersi soffermata anche sul significato della parola *studio*, l'analisi prosegue presentando il rapporto tra la scuola e la società, con l'esame del tipo di comunità costituito dalla scuola e del suo rapportarsi nei confronti del totum sociale, nonché del rapporto tra comunità e la singola persona.

Viene poi analizzato in prospettiva storica lo statalismo, causa di alcuni tra i più inveterati ed antiscenti-

fici pregiudizi riguardo la scuola, primo fra tutti la supposta irriducibile antinomia tra scuola statale e scuola non statale, ed il suo articolarsi tra le maglie del tessuto sociale nell'istituzione scolastica italiana dal 1860 ai nostri giorni.

L'ultimo capitolo del saggio è dedicato alla singolare storia dell'Istituto "Suor Orsola Benincasa", vicenda atipica nel panorama partenopeo del XVII secolo, un tributo personale dell'autore per il suo ultraventennale rapporto professionale.

L'apparente mancanza di sequenzialità in alcuni capitoli del saggio trova un suo reale e profondo significato proprio nel fine dichiarato nel titolo, che traspare nel tono a tratti quasi confidenziale dell'esposizione, tono che vivifica l'analisi lucida degli elementi dell'istituzione scolastica e li inserisce in un'unità organica.

Virgilio Mancinelli

Giunio Luzzatto

2001: l'Odissea dell'università nuova

La Nuova Italia, Milano 2001, pp. 288, euro 18,59

Descrivere la riforma degli ordinamenti didattici nell'università italiana, sottolineando aspetti positivi e limiti della riforma stessa, è l'obiettivo principale del libro del prof. Luzzatto che fornisce agli addetti ai lavori un gran numero di informazioni per sviluppare le potenzialità di un cambiamento tuttora in corso. Anche se non mancano i confronti tra l'Italia e gli altri paesi, l'argomento centrale del libro rimane, per scelta dell'autore, l'organizzazione didattica. Una tematica complessa e impegnativa che abbraccia numerose questioni: da quella istituzionale a quella relativa al personale dell'università, agli aspetti finanziari e logistici. Dopo aver sottolineato e condiviso l'importanza del momento qualificante della riforma - l'autonomia dell'università - Giunio Luzzatto (ordinario nella facoltà di Scienze dell'Università di Genova e presidente della Conferenza nazionale dei Centri universitari di ricerca educativa e didattica) esprime la preoccupazione per le possibili forme di concorrenza sleale tra gli atenei ed auspica quindi una com-

petizione virtuosa che metta in grado gli studenti non tanto di scegliere l'ateneo sotto casa, ma quello che meglio soddisfa le loro aspirazioni culturali e professionali. Condizione indispensabile affinché ciò avvenga è la diffusione di informazioni serie e non di "pubblicità-spot" che reclamizzano i corsi di laurea.

Per gli atenei, secondo l'autore, esiste un solo imperativo: uscire dall'autoreferenzialità, potenziando soprattutto il rapporto con il sistema scolastico secondario.

Non tutti gli aspetti sono stati affrontati e risolti dalla riforma Zecchino e, tra i problemi rimasti aperti, la formazione degli insegnanti è quello di maggior rilievo. La ridefinizione dei cicli scolastici determinerà la necessità di aggiornare la formazione professionale dei docenti. La nostra università ha bisogno di una vera e propria strategia gestionale che richiederà, per Luzzatto, un ulteriore intervento legislativo che definisca anche lo stato giuridico dei docenti. L'invito finale dell'autore è di non lanciarsi in giudizi sommari sul nuovo sistema universitario o in pronostici per il futuro a senso unico. È piuttosto il momento di esprimere giudizi articolati, perché in fondo, riferendosi al titolo, Itaca è stata raggiunta.

Anche se ci sono voluti vent'anni di dura navigazione.

Cristiana Genua



RIVISTE / SEGNALAZIONI

LE MONDE DE L'EDUCATION*Mensile*

n. 296, ottobre 2001

Dossier: le debolezze dell'università

n. 297, novembre 2001

Università Bocconi: 100 anni e due anime

n. 299, gennaio 2002

2010: una Francia senza quadri?

B&W - BILDUNG UND WISSENSCHAFT*Trimestrale del Goethe-Institut Inter Nationes*

n. 4/2001

L'insegnamento del giornalismo in Germania

UNIVERSITY AFFAIRS*Rivista delle università canadesi - Ottawa*

ottobre 2001

L'impegno degli atenei per scoraggiare gli abbandoni

Il successo delle biblioteche universitarie

HIGHER EDUCATION IN EUROPE*Trimestrale dell'Unesco-Cepes*

n. 1/2001

Globalizzazione: un nuovo paradigma per l'istruzione universitaria

G. McBurnie, M. Kwiek, L. Croxford e altri

n. 2/2001

La cooperazione regionale nell'Europa centrale e del sud est

S. Messmann, L. Conley Barrows, A. Marga, W. Nelles e altri

L'insegnamento on-line nelle università dei paesi in via di sviluppo: specifiche necessità e soluzioni

S. Van De Bunt-Kokhuis

n. 3/2001

Il ruolo delle nuove istituzioni universitarie nello sviluppo locale e regionale

L. Barrows, M. Kwiek, K. Pawoloski e altri

HIGHER EDUCATION POLICY*Trimestrale dell'IAU-Associazione Internazionale delle Università*

n. 2/2001

Africa: programmare il cambiamento e le riforme

Articoli su Sudafrica, Kenya, Nigeria, Africa sub-sahariana

L'architettura delle università. I modelli spaziali all'inizio del XXI secolo

P. Campo Calvo-Sotelo

n. 3/2001

Le politiche di internazionalizzazione: nuove tendenze e paradigmi contrastanti

M. van der Wende

n. 1/2002

Numero speciale sulla general education

con scritti di B. Burne, D. K. Scott, L. Huber, P. Scott

IAU NEWSLETTER*Bimestrale dell'IAU-Associazione Internazionale delle Università*

marzo 2002

Globalizzazione: minaccia, opportunità o entrambe?

Guy Neave

INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION*Trimestrale del Boston College Center for International HE*

n. 25, autunno 2001

Aumentano le pseudo-università

P. G. Altbach

Il cammino verso lo spazio europeo dell'istruzione superiore

H. de Wit

IL MULINO*Bimestrale di cultura e politica*

n. 397, 5/2001

E-learning: pensare l'istruzione di domani?

M. Santagata e M. Tavoni

E-learning: la formazione come attività economica

A. Cavrini

UNIVERSITÀ PROGETTO*Mensile del Sindacato Nazionale Università e Ricerca*

n. 9-10/2001

Appunti sullo stato di salute del dottorato di ricerca in Italia

F. Saccà

Gli spin off della ricerca: l'esperienza INFEM

C. Battaglia

n.3/2002

Il meccanismo di riequilibrio dei finanziamenti alle università

E. Rucci

La riforma della didattica universitaria e il CUN

C. Violani

SINDACATO UNIVERSITÀ*Mensile del Sindacato CISL Università*

gennaio-febbraio 2002

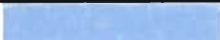
L'università da buttare

M. Midea

Le istituzioni di alta formazione artistica e musicale:

lo schema di regolamento

A. Marciano e altri



UNIVERSITAS

STUDI E DOCUMENTAZIONE

DI VITA UNIVERSITARIA



NUMERO 84 • GIUGNO 2002 • Euro 12,91