

PIANO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE 2019-2021

1. Premessa

Il Piano strategico (cap. 5) afferma che la Comunicazione, insieme alla trasparenza e all'anticorruzione, rappresenta la *prospettiva sociale* dell'Ateneo; è una dimensione strategica trasversale a tutta l'organizzazione, pluriramificata, con una forte rilevanza esterna e mediatica, rivolta a un differenziato target di portatori d'interesse. «Un ente che realizza e comunica buone *performance* sociali genera e distribuisce valore, oltre che all'interno, a tutto l'apparato pubblico, ai lavoratori, alla comunità locale, agli studenti, al mondo produttivo e, in generale, a tutti gli *stakeholder*. Ciò induce diversi vantaggi sulle altre dimensioni della *performance*».

L'attività di comunicazione dell'Ateneo viene esercitata in diversi ambiti, in forma esclusiva dall'Ufficio comunicazione di Ateneo, in staff al Rettore, o in collaborazione dello stesso con altre strutture dell'Ateneo:

- a) relazioni con i *media*;
- b) relazioni con il pubblico;
- c) gestione dei *social media*;
- d) orientamento in entrata (*recruitment*)
- e) *brand*, marketing e campagne promozionali;
- f) *public engagement*;
- g) gestione eventi;
- h) redazione testi di ogni genere (compreso il sito e l'editoria);
- i) comunicazione interna;
- j) pubbliche relazioni internazionali.

La programmazione degli obiettivi, la strategia generale, le azioni e le tattiche sono stabilite da questo Piano di comunicazione, previsto dalla L. 150/2000 e dalla Direttiva PCM 7/2002. Il documento copre l'attività di un triennio e viene declinato annualmente in una serie di obiettivi operativi con azioni correlate. È la naturale prosecuzione dei Piani 2016-18 e 2013-15, che sono state pietre miliari nell'organizzazione dell'Ateneo, dopo che la comunicazione è stata riconosciuta tra gli obiettivi strategici primari.

Il profilo comunicazionale di alcune funzioni (*recruitment*, *public engagement*, pubbliche relazioni internazionali) è inserito nei Piani di sviluppo e crescita dello studente, della terza missione e dell'internazionalizzazione e viene richiamato per cenni in questo Piano, poiché ritenuto funzionale alla realizzazione degli obiettivi delle altre aree di interesse.

2. Stato dell'arte

I Piani di comunicazione 2013-15 e 2016-18 hanno identificato questi macro-obiettivi:

- 1) ridefinire e consolidare il *brand* di Ateneo;
- 2) riorganizzare la funzione comunicazione, ottimizzando gli strumenti e le strutture;
- 3) stimolare un approccio più coordinato alla terza missione, soprattutto nelle iniziative di *public engagement*;
- 4) aumentare le immatricolazioni/iscrizioni del 10%;
- 5) combattere la mobilità passiva (-10%) e ancorare la popolazione studentesca al territorio;
- 6) insistere sulle iniziative di comunicazione esterna;
- 7) incoraggiare riflessioni sulla comunicazione interna.

I macro-obiettivi 1, 2 e 3 sono stati pienamente realizzati. Sul (3) l'Anvur, nella *Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014*, ha classificato l'UPO al primo posto assoluto nell'ambito valutativo B4 (*public engagement*).

I macro-obiettivi 4 e 5 sono stati conseguiti con risultati ampiamente superiori alle aspettative, grazie anche al contributo di scelte strategiche dell'ateneo (incremento del numero di corsi di laurea e liberalizzazione delle iscrizioni). Per le immatricolazioni e le iscrizioni, il risultato atteso era +10%; si è realizzato +47% per le matricole, +20% per gli iscritti. Per la lotta alla mobilità passiva il risultato atteso era -10%; è stato realizzato il -21,9%.

Il macro-obiettivo 6 è stato quello su cui si sono investite le maggiori energie e risorse. Si percepisce una conoscenza largamente più diffusa dell'Ateneo, soprattutto nella sua unitarietà, contro i frammentarismi che un tempo lo caratterizzavano. È stato avviato sul sito www.uniupo.it e sui *social media* un primo approccio di *Web reputation* e di *Web sentiment*. Sono stati rilevati pochissimi *trend*/commenti negativi sul sito e sulla pagina Facebook, del tutto assenti su Twitter e su Instagram. I grandi eventi (inaugurazione dell'anno accademico, *Graduation Day* e Notte dei Ricercatori) sono stati sottoposti a indagini quali-quantitative e hanno sempre riportato risultati pienamente soddisfacenti (gradimento superiore all'80% nel caso del *Graduation Day*). I rapporti con i *media* sono stati fluidi; la quantità di citazioni è in aumento e il *sentiment* negativo è irrilevante. La strategia di comunicazione verso l'esterno adottata da UPO è stata descritta come un «punto di forza» nella relazione della CEV per l'Accreditamento periodico.

La comunicazione interna (macro-obiettivo 7), invece, è stato il settore su cui sono state spese le minori risorse ed energie. Si è scelto di puntare principalmente sul *target* degli studenti, mettendo a loro disposizione ogni mezzo possibile: la corposa sezione "Tuttostudenti" del sito www.uniupo.it e dei siti dei Dipartimenti, la *app* UniUpo, i bottoni "Parla con il Rettore" e "Parla con noi", i *social media* e così via. La CEV ha individuato come punto di forza l'attenzione allo studente in tutti i suoi aspetti. Sul benessere organizzativo, di concerto con il Settore risorse, è stato compiuto quanto previsto nel Piano di comunicazione, sebbene alcune iniziative siano state accantonate.

Le attività descritte hanno riportato risultati assai positivi che sono stati raggiunti grazie alla dedizione del personale degli uffici ed alla loro comprovata qualificazione.

3. Analisi SWOT

Riferendosi alla matrice identificata nel Piano strategico, vengono identificati questi punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce.



PUNTI DI FORZA

Brand d'impatto e buona reputazione/immagine
Pregio delle attività di public engagement
Personale qualificato
Ottimi rapporti con i media territoriali



PUNTI DI DEBOLEZZA

Frange di mobilità studentesca passiva
Modesto grado di internazionalizzazione
(compreso il sito tradotto limitatamente in inglese)

Persistente domanda di formazione nel territorio e
incipiente domanda su altre scale geografiche
Ricchezza culturale ed economica del territorio
Curiosità dei media nazionali e internazionali



OPPORTUNITÀ

Percepita limitatezza delle risorse umane
Mancanza di cultura comunicativa nei dipendenti
Mancanza di un piano di gestione di crisi
comunicazionale



MINACCE

4. Obiettivi strategici e linee d'azione

Il Piano strategico si ispira a questi principi-cardine: la centralità dello studente, il contagio delle idee, didattica e ricerca innovative, cambiamento del mondo e internazionalizzazione dell'Ateneo, aumento degli standard qualitativi, integrazione nel contesto delle città. Sono esplicitati questi obiettivi strategici strettamente legati alle attività di comunicazione:

- (Obiettivo 4.3.1.c) Contribuire al rafforzamento di orientamento, tutorato, *job placement* e servizi agli studenti
- (Obiettivo 4.3.d) Contribuire a creare una popolazione universitaria cosmopolita
- (Obiettivo 4.3.5.b) Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale (rafforzamento del legame con il territorio; realizzazione di eventi di statura internazionale)

Ognuno di questi principi e obiettivi necessita di adeguato supporto comunicazionale trasversale o mirato per la sua realizzazione. Si evidenziano sei azioni strategiche:

4.1. Cantiere aperto di creatività

Nel sessennio 2013-18 si è molto lavorato sull'identità dell'UPO e si è costruita l'immagine di un *multicampus* giovane, competitivo, costellato di talenti, ben organizzato, ascensore sociale delle famiglie, generatore di valori identitari territoriali. Questo *asset* è in pieno vigore, ma si interseca con la nuova visione di un Ateneo che immagina «uno scenario futuro in cui i risultati di eccellenza ottenuti negli ultimi anni siano consolidati [...] e si possano fissare obiettivi che la spingano ad attrarre sempre miglior reputazione e interesse dagli *stakeholder*: potenziali studenti, partner, interlocutori su scale che non si limitino al solo territorio di riferimento» (cfr. *Piano strategico*, cap. 4.1)

Il *multicampus*, dunque, cerca nuovi percorsi in cui lo studente rimarrà la stella madre, ma la casa dell'Ateneo diventerà «l'Europa dei popoli, il mondo in continua evoluzione, con cui ci si dovrà confrontare senza complessi di provincialismo» (*ivi*). L'UPO dovrà diventare un luogo sperimentale, innovativo, in cui sarà determinante il continuo «contagio delle idee»; dovrà presto trasformarsi in un *open campus*.

Obiettivo. Implementare il *brand* e i contenuti identitari.

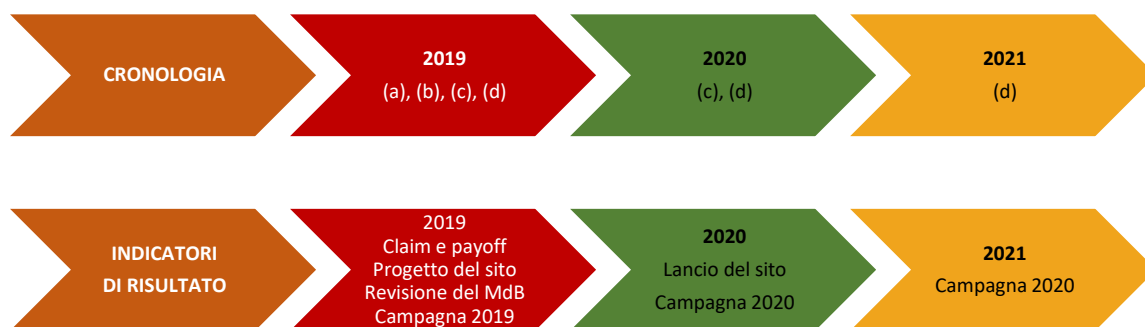
Strumento. **Cantiere permanente di elaborazione dell'identità e del brand**, che intraprenda azioni specifiche volte a:

- rendere lo studente protagonista reale della vita universitaria, con il suo continuo coinvolgimento nelle attività formali e informali dell'Ateneo (cfr. *Piano di sviluppo e di crescita dello studente*)

- supportare il contagio delle idee con una comunicazione interna puntuale, tempestiva, condivisa (vd. *infra*, par. 4.3)
- ridisegnare il *target* di riferimento con una nuova segmentazione, che superi i confini locali e si apra al mondo;
- aggiornare i messaggi e informare a tappeto i portatori di interesse e il pubblico generico dei cambiamenti e delle innovazioni in corso;
- sostenere la definitiva penetrazione protagonista dell'UPO nelle città e nel territorio in cui è insediata;
- inquadrare le linee identitarie, di immagine e di comunicazione / informazione in processi qualitativi organizzati, senza lasciar nulla al caso e decidendo le situazioni di urgenza / emergenza.

Azioni operative e prodotti.

- (a) Ridefinizione di *claim* e *payoff*
- (b) Aggiornamento del *Manuale del Brand* secondo la nuova visione
- (c) Ristrutturazione del sito www.uniupo.it (vd. *infra*, par. 4.3)
- (d) Campagne promozionali (in coordinamento con il *Recruitment*, vd. *infra*)



Risorse umane. L'azione sarà compiuta sotto la regia dell'Ufficio comunicazione. Sarà fondamentale il supporto di un'agenzia esterna di comunicazione, soprattutto per gli aspetti di *art direction* non reperibili in università, cui saranno affidate le produzioni grafiche degli eventi più importanti.

4.2. Centralità dello studente e rafforzamento dell'orientamento

Per questa azione si rimanda al *Piano di sviluppo e crescita dello studente*.

4.3. Contagio delle idee, informazione e divulgazione

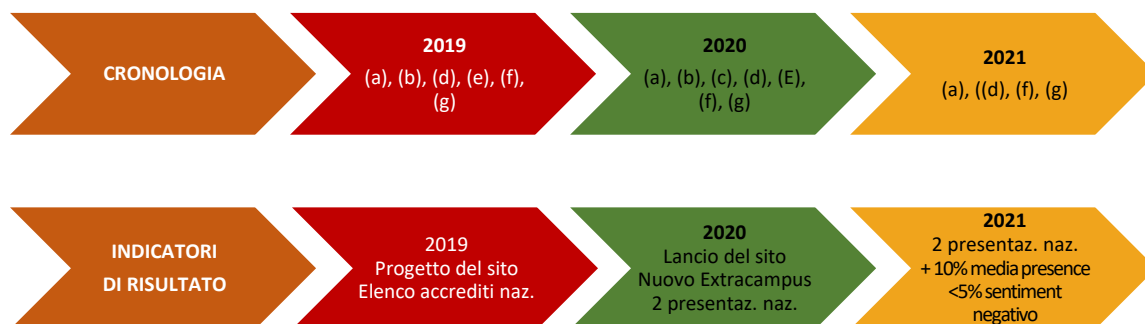
È la funzione tradizionale e più sviluppata della comunicazione, che necessita di un ridisegno in linea con la nuova visione.

Obiettivo. Informare a tappeto su tutte le realizzazioni legate ai principi del contagio delle idee, della didattica innovativa, della ricerca interdisciplinare. Sono approcci inattesi che vanno spiegati debitamente al pubblico.

Strumenti. Attivazione di una adeguata **campagna informativa e pubblico-relazionale**, in cui è necessario il più ampio ventaglio possibile di strumenti e di iniziative di comunicazione, rivolta a un ampliato target di *stakeholder*.

Azioni operative.

- (a) graduale ampliamento del target dei *media* su scala prima nazionale (2019-21) e poi internazionale (2022-24); contatto di nuovi referenti dell'informazione e sviluppo delle relazioni; campagne stampa nazionali diversificate per settori e contenuti;
- (b) collaborazione al ridisegno dei siti Web (Ateneo e Dipartimenti), attualmente intesi come *repository* di informazioni, in nuova ottica: servizio (documenti, archivi, regolamenti, ecc.) e marketing narrativo (es.: racconto delle eccellenze, delle storie di successo, ecc.).
- (c) potenziamento della rivista Extracampus;
- (d) presentazioni pubbliche dei progetti di eccellenza nel territorio e in occasioni nazionali e internazionali (es.: Saloni del libro, Festival della Mente, ecc.);
- (e) attenzione particolare al contesto comunicativo di Alessandria, dove le relazioni con i *media* sfuggono a un coordinamento d'insieme e va ripristinato il corretto funzionamento dei flussi.
- (f) consolidamento dei *media* interni esistenti: Multiblog, UpoNews, *social media*, UpoxTe, Ateneo & Città, app;
- (g) monitoraggio del *sentiment*.



Risorse umane.

- Aiuto per la copertura del servizio di rassegna stampa nazionale e locale;
- attribuzione di compiti relativi alla comunicazione a personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti con obiettivi di trasferimento e scambio di notizie e di informazioni; predisposizione di materiale dedicato, sostegno organizzativo agli eventi;
- i siti web saranno ridisegnati e tradotti in Inglese da un gruppo di lavoro comprendente l'Ufficio comunicazione, i tecnici informatici, il gruppo *Data mining and managing* e alcuni docenti delegati dal rettore.
- assunzione o individuazione di un Web manager che abbia competenze trasversali sia di comunicazione che di informatica;

- collaborazione con il gruppo di delegati alla Terza missione per la progettazione e la realizzazione dell'informazione scientifica.

4.4. Integrazione con il territorio ed eventi

Per questa azione si rimanda al *Piano della Terza Missione*.

4.5. Cambiamento del mondo, università cosmopolita

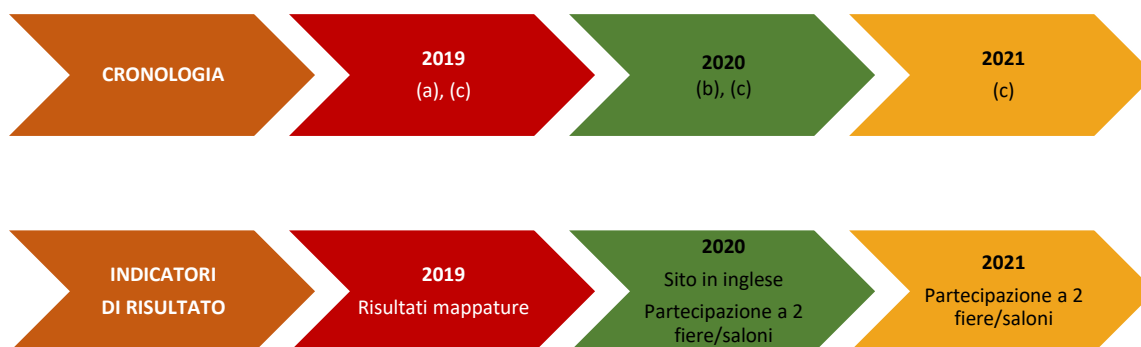
Il *Piano dell'internazionalizzazione* contiene una serie di obiettivi cui si rimanda. In questa sede ci si concentra su alcune azioni in cui la comunicazione sarà un collante cruciale per raggiungere detti obiettivi.

In questi anni è mancato il vitale e indispensabile supporto delle *public relations* nella costituzione dei rapporti di *partnership*, sia con organizzazioni dedicate, sia con singoli istituzioni.

Obiettivo. Lanciare con decisione una campagna di pubbliche relazioni internazionali mirata al reclutamento, alla mobilità, agli scambi di ricerca, di didattica e di terza missione e al posizionamento nei *ranking* internazionali.

Azioni operative

- (a) Collaborazione alla mappatura e monitoraggio delle relazioni internazionali: rilevazione delle attività esistenti (oggetto, chi se ne occupa, documenti esistenti, scadenze, ecc.) e predisposizione di un catalogo cui tutti i Dipartimenti possano attingere;
- (b) supporto pubblico-relazionale e comunicativo alla costituzione di regolari rapporti con le principali organizzazioni internazionali (cfr. *Piano dell'Internazionalizzazione*);
- (c) Campagne di informazione e di *recruitment* internazionali:
 - ridefinizione del sito www.uniupo.it guidata da un'ispirazione internazionale; traduzione integrale del sito in lingua inglese;
 - graduale ampliamento del target dei *media* su scala internazionale a partire dal 2022 (vd. *infra*, 4.3.a);
 - mappatura delle fiere e dei saloni internazionali di orientamento e definizione di un calendario annuale di partecipazione;
 - collaborazione alla realizzazione di visite alle università straniere;
 - collaborazione o organizzazione diretta di eventi internazionali ed eventi per gli studenti stranieri (cfr. *Piano della Terza Missione* e Piano di sviluppo e crescita dello *studente*)



Risorse umane. L'azione potrà essere compiuta di concerto tra le strutture che si occupano di internazionalizzazione e l'Ufficio comunicazione.

4.6. Comunicazione interna

La comunicazione e il clima interno non sono mai stati oggetto dei Piani strategici precedenti, né sono state fornite risorse per attuarli. Si percepisce un disagio diffuso che impone un impegno tempestivo sia sul piano organizzativo, sia su quello comunicativo.

Obiettivo. Migliorare l'efficienza e l'efficacia comunicativa interna.

Azioni.

- a) mappatura dei flussi comunicativi, degli assi di interazione e delle sequenze operative sulla base della mappatura dei processi;
- b) identificazione delle tipologie di prestazione comunicazionale,
- c) elaborazione di una nuova strategia complessiva di comunicazione interna sulla base della ridefinizione dei processi;



Risorse umane. Le azioni (a) e (b) possono essere compiute sotto la regia dell'Ufficio comunicazione. Per l'azione (c) si collaborerà con il gruppo di lavoro della revisione dei processi.

4.7. Comunicazione di crisi

L'UPO vanta una solida reputazione costruita nel tempo. Ha gestito con prontezza e rapidità rare situazioni di crisi, che non hanno lasciato conseguenze. I mutati contesti comunicativi, la velocità con cui oggi viaggia l'informazione, il proliferare delle *fake news* convincono l'Ateneo a dotarsi di un Piano di gestione della crisi comunicativa pronto per essere utilizzato quando si presentano eccezionali e improvvise circostanze avverse o attacchi imprevisti.

Gli studiosi osservano che qualsiasi organizzazione prima o poi deve affrontare una crisi e quindi prepararsi per tempo a rispondere. Le caratteristiche costanti di una crisi sono il fattore sorpresa, la mancanza di informazioni necessarie, lo scollamento organizzativo con perdita di controllo dell'apparato comunicazionale, la mancanza di tempo acuita dalla progressione delle pressioni esterne ed interne, la sospensione del giudizio dei consueti alleati.

L'UPO deve dotarsi di un processo di sistematico di prevenzione e di gestione delle situazioni di crisi, basato fundamentalmente sulla dotazione di un Piano di intervento e sulla costituzione di un team specializzato con funzioni di guida.



5. Risorse finanziarie

Obiettivo 4.1. Cantiere aperto di creatività

	Anno	Descrizione	Importo	UPB	Voce di costo	Anno di budget in cui inserire lo stanziamento		
						2019	2020	2021
Risorse già stanziare a budget	2019	Azioni 4.1.ab		AlLucCOMUNICAZIONE	CN1.2.08,02	58.500		
	2020						58.500	
	2021							
Risorse provenienti dalla rimodulazione di attività previste a budget	2019							
	2020							
	2021							
Nuove risorse con finanziamento esterno (non previsti a budget)								
Totale risorse disponibili								
Attività da finanziarie						0	0	0
Totale risorse obiettivo						58.500	58.500	58.500

Obiettivo 4.2. Centralità dello studente e rafforzamento dell'orientamento

Vd. Piano di sviluppo e crescita dello studente

Obiettivo 4.3. Contagio delle idee, informazione e divulgazione

	Anno	Descrizione	Importo	UPB	Voce di costo	Anno di budget in cui inserire lo stanziamento		
						2019	2020	2021
Risorse già stanziare a budget	2019	Azioni 4.1.acdefg	100.000	AILucCOMUNICAZIONE	CN1.2.08, 04	22.500		
	2020		100.000				22.500	
	2021		100.000					22.500
Risorse provenienti dalla rimodulazione di attività previste a budget	2019							
	2020							
	2021							
Nuove risorse con finanziamento esterno (non previsti a budget)								
Totale risorse disponibili								
Attività da finanziarie		Ristrutturazione del sito (Azione 4.1.b)	100.000	AILucCOMUNICAZIONE			100.000	
		Presentazioni pubbliche e campagne stampa nazionali e internazionali (4.1.ad)	50.000			10.000	20.000	20.000
Totale risorse obiettivo						32.500	142.500	42.500

Obiettivo 4.4. Integrazione con il territorio ed eventi

Vd. Piano della Terza Missione

Obiettivo 4.5. Cambiamento del mondo, università cosmopolita

	Anno	Descrizione	Importo	UPB	Voce di costo	Anno di budget in cui inserire lo stanziamento		
						2019	2020	2021
Risorse già stanziare a budget	2019							
	2020							
	2021							
Risorse provenienti dalla rimodulazione di attività previste a budget	2019							
	2020							
	2021							
Nuove risorse con finanziamento esterno (non previsti a budget)								
Totale risorse disponibili								
Attività da finanziarie		Traduzione e manutenzione del sito in lingua inglese (4.5.c)	40.000	AILucCOMUNICAZIONE			30.000	10.000
		Partecipazione a fiere/saloni internazionali (4.5.c)	20.000				10.000	10.000
Totale risorse obiettivo								40.000

Obiettivo 4.6. Comunicazione interna

	Anno	Descrizione	Importo	UPB	Voce di costo	Anno di budget in cui inserire lo stanziamento		
						2019	2020	2021
Risorse già stanziata a budget	2019							
	2020							
	2021							
Risorse provenienti dalla rimodulazione di attività previste a budget	2019							
	2020							
	2021							
Nuove risorse con finanziamento esterno (non previsti a budget)								
Totale risorse disponibili								
Attività da finanziarie		Realizzazione attività previste dal documento	20.000	AlLucCOMUNICAZIONE				20.000
Totale risorse obiettivo								20.000

Obiettivo 4.7. Comunicazione di crisi

Non prevede risorse finanziarie