



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

---

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale

*Tesi di Laurea*

## **Modelli organizzativi e strategici delle Associazioni Alumni: analisi e confronti**

**Relatore**

*Ch. mo Prof. Andrea Vinelli*

**Correlatore**

*Dott. Pellegrino Favuzzi*

**Laureanda**

*Vittoria Bolzon*

---

**Anno Accademico 2016-2017**

# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE</b>	
1. Considerazioni preliminari sulla storia delle Associazioni Alumni	1
2. Definizione oggetto della ricerca e innovatività	2
3. Obiettivi della ricerca	2
4. Metodologia	3
5. Fonti	11
<b>2. Capitolo I: MISSIONE E STRATEGIA</b>	
1. Gli alumni: diversificazione del loro ruolo	12
1.1 Alumni come stakeholders dell'università	12
1.2 Alumni come ambasciatori dell'università nel mondo	13
1.3 Alumni come risorsa strategica	14
2. Ruolo delle Associazioni Alumni nel contesto universitario	15
3. Analisi della missione delle Associazioni Alumni	18
4. Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova	19
<b>3. Capitolo II: NETWORK</b>	
1. Università come “ <i>brand community</i> ”	21
2. Il processo di gestione delle relazioni con i “clienti” applicato all'università	23
3. La gestione delle relazioni con gli alumni	28
3.1 Obiettivo 1: soddisfazione dello studente	29
3.2 Pluralità di fattori: identificazione nell'organizzazione	30
3.3 Obiettivo 2: costruire relazioni durature mediante programmi di <i>membership</i>	34
4. Alumni <i>engagement</i>	34
5. Analisi del network delle Associazioni Alumni del campione	36
5.1 Le tipologie di soci	36
5.2 Strategie di organizzazione interna del network	39
5.3 Estensione del network	40
<b>4. Capitolo III: MODELLI ORGANIZZATIVI</b>	
1. Il contesto americano	44
1.1 I modelli di interazione tra Atenei e Associazioni Alumni	44
1.2 Rapporto uffici Alumni Relations-Resource Development	46
1.3 Caso studio: Jacobs University	47

2.	Il contesto italiano	49
2.1	I modelli di interazione tra Atenei e Associazioni Alumni	49
2.1.1	Strutture Alumni	49
2.1.2	Governance	52
3.	Prospettive di un'integrazione completa	55
<b>5.</b>	<b>Capitolo IV: SERVIZI</b>	
1.	<i>The service concept</i>	58
2.	Gestione dei servizi all'interno di un'Associazione Alumni	59
3.	Analisi dei servizi delle Associazioni Alumni	62
4.	Servizi innovativi agli studenti	65
5.	Progettazione di servizi	65
6.	Miglioramento dei servizi	71
<b>6.</b>	<b>Capitolo V: ECONOMIE E FUNDRAISING</b>	
1.	Introduzione al <i>fundraising</i>	76
2.	Analisi del campione	78
2.1	Progetti in atto	78
2.2	Quote associative	83
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONE</b>	83
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	85
<b>9.</b>	<b>SITOGRAFIA</b>	91

## INTRODUZIONE

### 1. Considerazioni preliminari sulla storia delle Associazioni Alumni

Le associazioni alumni universitarie riuniscono gli ex studenti.

Il termine *alumno*, dalla parola latina “*alumnus*”, “allievo/discepolo” di una scuola, di un college o di un’università, deriva dal verbo “*alere*” che significa “nutrire”, “mantenere”, “coltivare”.

Il contesto universitario americano annovera nella sua cultura un’ampia storia di programmi alumni, i quali sono oggi ben noti, riconosciuti e valorizzati.

Le prime associazioni vennero, infatti, fondate presso le università americane agli inizi del 1900. La più antica “società” di ex alunni di qualsiasi istituzione accademica negli Stati Uniti venne fondata presso il Williams College nel 1821. La più antica università americana, la Harvard University, fondata nel 1636, istituì la propria associazione alumni nel 1965, nota come Associated Harvard Alumni, dall’unione dell’attuale Harvard Alumni Association (est. 1840) e Associated Harvard Clubs (est. 1897)<sup>1</sup>.

Esse sono nate principalmente come aggregazioni volontarie di studenti, come gruppi o *clubs*, o dall’unione di più gruppi divisi, per poi diventare formalmente organizzazioni rappresentative, associazioni alumni riconosciute dalle rispettive università.

Grazie ad uno studio, condotto nel 2015 dall’Associazione Alumni dell’Università degli Studi di Padova, è possibile introdurre alcune considerazioni sulla storia delle associazioni alumni nel contesto italiano.

In Italia la diffusione della cultura alumni avviene molto più tardi rispetto al contesto americano. Le associazioni alumni italiane sono, infatti, nate nel corso degli ultimi anni, in particolare il 91% delle associazioni alumni censite dallo studio (135) è sorto negli ultimi trent’anni e in maggioranza (53%) negli ultimi dieci anni<sup>2</sup>.

In Italia, dunque, le associazioni alumni universitarie rappresentano una realtà recente con buone prospettive di sviluppo. Un numero significativo di università italiane, il 39%, infatti, non ha ancora nessuna associazione alumni generale.

Occorre introdurre, ai fini dello studio, la distinzione tra associazioni alumni generali e specializzate. Si definiscono associazioni alumni generali, quelle la cui missione è di riunire tutti i laureati dell’università di riferimento. Esse, diversamente da quelle

---

<sup>1</sup>Harvard Alumni, About the Harvard Alumni Association, <https://alumni.harvard.edu/community/about-haa>

<sup>2</sup> Favuzzi P., Il ruolo delle associazioni alumni nel sistema universitario italiano. Il caso dell’Università degli Studi di Padova. *XXI Congresso di Alumni-Clubs.Net. Forum per Alumni-Management, Career Service, Fundraising und Social Media*. 7 Maggio 2016, Aquisgrana.

specializzate, sviluppatesi per volontà degli stessi studenti, sono nate a seguito di progetti istituzionali degli Atenei.

Le associazioni alumni specializzate riuniscono, dunque, i laureati di una particolare struttura dell'università di riferimento, come ad esempio un dipartimento, una facoltà, un corso di laurea, un master, un dottorato<sup>3</sup>.

Le associazioni alumni, in generale, stanno vivendo una fase di crescita e si stanno concentrando sulla sperimentazione per ottenere riconoscimento esterno. Esistono tuttavia anche realtà collocabili in una fase di maturità, che presentano un'offerta ben consolidata di servizi, gestiscono eventi, seguono un percorso di miglioramento e di ricerca dell'efficienza, in linea con le buone pratiche esistenti nel panorama estero.

## **2. Definizione oggetto della ricerca e innovatività**

Il seguente lavoro di tesi ha l'obiettivo di studiare in ottica organizzativa le associazioni alumni nate nel contesto universitario italiano. L'applicazione di concetti, metodi e modelli gestionali alla realtà associativa alumni costituisce l'innovatività della ricerca. Essa può portare a una maggiore conoscenza della realtà alumni italiana e può permettere di migliorarne l'organizzazione e la gestione ai fini del consolidamento e dello sviluppo.

Lo studio condotto sulle associazioni alumni internazionali contribuisce a creare valore aggiunto all'analisi complessiva perchè offre modelli interpretativi funzionali sperimentati nel tempo.

## **3. Obiettivi della ricerca**

Il lavoro di ricerca è stato condotto individuando precisi obiettivi che permettesse di elaborare un quadro sistemico della realtà delle associazioni alumni italiane.

Nello specifico, sono stati individuati i seguenti obiettivi:

- Studiare i modelli organizzativi e strategici delle associazioni alumni italiane;
- Confrontare realtà diverse, italiane e internazionali, per comprendere il posizionamento dell'Associazione Alumni di Padova all'interno del contesto in cui essa si inserisce;
- Identificare le "buone pratiche" e le possibili opportunità di miglioramento.

---

<sup>3</sup> Ibid.

#### 4. Metodologia

Per analizzare la realtà delle Associazioni Alumni si è operato secondo la modalità di seguito descritta.

È stato avviato uno studio delle Associazioni Alumni, italiane e internazionali, per individuare la loro peculiarità e gestire il conseguente confronto, finalizzato alla strutturazione di un quadro generale che tenesse conto della situazione attuale, delle variabili presenti e della dinamicità insita in ogni tipologia associativa.

In particolare, lo studio comparativo, semplificando il processo, è stato condotto seguendo le fasi iniziali che caratterizzano un'analisi *benchmarking*:

1. Fase di pianificazione dello studio;
2. Fase di raccolta dei dati e analisi: è il cuore del processo. I dati raccolti vengono tradotti in informazioni utili ai fini della ricerca. Lo scopo non è solo quello di comprendere quali organizzazioni possono essere considerate “*best in practice*”, in relazione a uno o più aspetti, ma anche conoscere le ragioni che determinano l'andamento delle performance individuate;
3. Adattare e migliorare: tale fase prevede, sulla base delle informazioni ottenute, l'implementazione delle azioni che consentono all'organizzazione di riferimento di poter migliorare la sua performance.

La prima fase di pianificazione comporta, in questo caso, le seguenti sottofasi:

- a) Scelta del tipo di studio *benchmarking* che sarà condotto
- b) Selezione delle associazioni alumni da confrontare tra loro
- c) Definizione degli elementi di confronto.

##### **a) Scelta tipo di *Benchmarking***

Il *benchmarking* si basa sull'idea secondo la quale è fondamentale comprendere il contesto all'interno del quale un'organizzazione si inserisce ai fini del perseguimento di un miglioramento. È definito, infatti, come un processo di “apprendimento dagli altri” e comporta il confronto dei propri metodi o performance con quelli di altre organizzazioni comparabili.<sup>4</sup> Nel caso del *benchmarking*, l'analisi del contesto esterno non mira ad analizzare gli sviluppi generali, economici, tecnologici, sociali della realtà in cui l'organizzazione si inserisce, ma ha lo scopo di studiare altre realtà, in questo caso organizzazioni, le quali possono essere affini o meno, appartenenti allo stesso settore o ad ambiti differenti all'organizzazione presa come riferimento.

Con il termine *benchmarking*, in particolare quello di tipo “esterno”, si intende infatti un'attività attraverso la quale si confronta un'organizzazione, utilizzando come base di confronto un'area, *operation*, un processo e i relativi indicatori o target (misure)

---

<sup>4</sup> N. Slack et al., *Gestione delle operations e dei processi*, 2013, Pearson.

disponibili con quelli di un'altra organizzazione, allo scopo di migliorarne la performance interna.

Gli scopi, in realtà, possono essere di diverso tipo<sup>5</sup>:

- Fissare realistici target delle performance;
- Definire la bontà con cui un'organizzazione di riferimento (organizzazione *benchmarking*) sta raggiungendo i suoi obiettivi, in relazione a un'organizzazione *benchmark*;
- Stimolare la creatività e l'innovazione;
- Incoraggiare il miglioramento nell'organizzazione.

In Figura 1 vengono rappresentate le combinazioni dei diversi tipi di *benchmarking*<sup>6</sup>, classificati sia sulla base dell'oggetto da confrontare che sulla materia oggetto di confronto; esse possono essere utili per scegliere il metodo più appropriato per conseguire gli obiettivi dello studio. Il *benchmarking*, infatti, può essere condotto a livelli diversi: a livello interno se il confronto è tra *operations* di una stessa organizzazione, a livello esterno, competitivo tra organizzazioni dello stesso settore o che offrono servizi simili, o non competitivo tra organizzazioni che non operano direttamente nello stesso contesto. Può, inoltre, essere di tipo funzionale se si confronta tecnologia o processo nella propria industria o area tecnologica, o generico se la scelta dell'oggetto di confronto viene effettuata indipendentemente dal settore. Le tipologie di *benchmarking* che, invece, si differenziano sulla base dell'oggetto di confronto utilizzato sono le seguenti: *benchmarking* basato sulle *performance*, che si configura come un confronto tra livelli prestazionali conseguiti per determinare l'andamento della propria organizzazione, sui processi, o *benchmarking* strategico, se finalizzato a un cambiamento della direzione strategica.

	Internal benchmarking	Competitor benchmarking	Functional benchmarking	Generic benchmarking
Performance Benchmarking	∇	Φ	∇	θ
Process Benchmarking	∇	θ	Φ	Φ
Strategic Benchmarking	θ	Φ	θ	θ

Relevance/Value    High Φ    Medium ∇    Low θ

Figura 1: La matrice benchmarking (Leibfried & Mcnair, 1992)

<sup>5</sup> Johnston R., Clark G., Shulver M., Service Operations Management: Improving service delivery, 2012, Pearson.

<sup>6</sup> Bhutta K. S., Huq F., 1999, Benchmarking-best practices: an integrated approach, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 254-268.

Il tipo di *benchmarking*, relativo alla base di confronto, che viene adottato nel seguente lavoro di ricerca è quello di tipo competitivo, in quanto l'obiettivo che si pone la ricerca è confrontare realtà tra loro "concorrenti", associazioni alumni afferenti a università diverse che operano nel medesimo contesto universitario italiano.

Il contenuto del confronto è invece vario e non includibile in una delle tipologie di *benchmarking* presentate. Nello studio comparativo, infatti, verranno considerati alcuni indicatori di *performance* o risultati disponibili, le strategie e le strutture organizzative, ma il confronto avrà natura ampia. Tuttavia, non verrà condotto un confronto basato sui processi interni, siano essi processi primari o operativi, secondari o di supporto, in quanto esso, come indicato nella matrice di Figura 1, avrebbe poca rilevanza ai fini del *benchmarking* competitivo.

È importante sottolineare che, pur trattandosi di un *benchmarking* di tipo competitivo, lo scopo della ricerca non è tale, non è finalizzato a superare la *performance* delle organizzazioni, bensì è volto a contribuire alla condivisione di conoscenze e informazioni per la crescita della cultura alumni in Italia.

Il *benchmarking* competitivo è un processo che deve essere condotto in maniera continuativa all'interno di un'organizzazione in quanto il valore dello studio e dei dati raccolti diminuisce con il tempo. Ciò è dovuto al fatto che l'organizzazione di riferimento, la competizione e il contesto in cui l'organizzazione si inserisce evolvono nel tempo. Il ritmo con cui avvengono tali cambiamenti deve essere una variabile che si deve cercare di comprendere.

## **b) Selezione del campione di Associazioni Alumni *benchmark***

Il *benchmarking* competitivo richiede la fase preliminare di individuazione delle associazioni alumni italiane che possono essere considerate le organizzazioni "*best in class*" per confrontare relativi risultati, *performance*, strategie. Tali associazioni faranno parte di un campione *benchmark*.

L'Associazione Alumni dell'Università degli studi di Padova viene assunta come riferimento per l'impostazione del confronto. Essendo essa un'associazione di tipo generale, l'analisi si è concentrata sulla stessa tipologia, escludendo quindi dallo studio le associazioni specializzate, nate nei singoli dipartimenti o facoltà dell'università di afferenza che intendono perciò riunire un minor numero di alumni.

Il campione di associazioni alumni *benchmark* (generali) è stato costruito sulla base di tre criteri, il primo dei quali è relativo all'università di afferenza dell'associazione alumni, mentre gli ultimi due riguardano direttamente le associazioni.



I tre criteri sono:

1. Reputazione dell'Università (in cui l'Associazione alumni è nata). È stato considerato come possibile indice della reputazione dell'università il numero di presenze in classifiche selezionate stilate da diverse organizzazioni.
2. Importanza dell'associazione per ragioni storiche. Il seguente criterio è stato selezionato ipotizzando che le associazioni meno recenti siano cresciute negli anni, costruendo una loro identità nel tempo, abbiano raggiunto un certo livello di riconoscibilità esterna e abbiano sviluppato al loro interno modalità di gestione a cui potersi ispirare. Come indicatore nel processo di selezione è stata considerata la data di fondazione delle associazioni alumni.
3. Vicinanza geografica dell'associazione. Il seguente criterio è stato introdotto per includere nello studio associazioni alumni vicine territorialmente all'associazione alumni di riferimento (Padova), con le quali si presume sia più facile stabilire un processo di raccordo, instaurando rapporti di partnership e collaborando su progetti di interesse comune.

In riferimento al primo criterio introdotto, le classifiche ritenute significative, che interessano università statali, utilizzate per redigere una classifica finale delle università italiane sono le seguenti:

1. Classifica generale delle migliori università statali italiane del Sole24Ore 2016. È realizzata calcolando la media dei punteggi ottenuti da ogni ateneo nelle due classifiche parziali. La prima classifica parziale, relativa alla didattica, utilizza i seguenti indicatori: attrattività, sostenibilità, stage, mobilità internazionale, borse di studio, dispersione, efficacia, soddisfazione, occupazione. La seconda classifica, relativa alla ricerca, deriva da altri tre indicatori: qualità della produzione scientifica, competitività della ricerca, qualità dei dottorati. Il punteggio attribuito a ogni ateneo nelle due classifiche è dato dalla somma dei punteggi ottenuti nei singoli indicatori, diviso per il numero di indicatori a cui l'ateneo partecipa.
2. Classifica Censis delle grandi università (oltre 40000 iscritti). Essa è ricavata in base ai seguenti indicatori: strutture, comunicazione e servizi digitali, internazionalizzazione, servizi e borse di studio.
3. Times Higher Education World University Rankings 2017-2018 (country rank). Gli indicatori di *performance* utilizzati sono raggruppati in cinque aree e per ciascuna vengono indicati i rispettivi pesi: didattica (30%), ricerca (30%), citazioni-impatto dell'attività di ricerca (30%), visibilità internazionale- personale dipendente, studenti e ricerca (7,5%), reddito del settore-trasferimento di conoscenza (2,5%).

4. QS World University Rankings 2018, classifica elaborata sulla base di 5 macro-indicatori:

- Reputazione accademica che valuta il riconoscimento di un ateneo nella comunità scientifica internazionale;
- Reputazione presso i datori di lavoro;
- Le citazioni che misurano l'impatto della produzione scientifica;
- Il grado di internazionalizzazione dei docenti;
- Il grado di internazionalizzazione degli studenti.

5. Academic Ranking of World University 2017 (country rank). ARWU è una delle classifiche più autorevoli a livello internazionale assieme alle due precedenti (3 e 4), stilata dalla Jiao Tong University of Shanghai. I criteri seguiti sono: qualità della didattica (indicatore: alumni che hanno ottenuto premi Nobel o altri riconoscimenti nel loro campo), qualità della facoltà (personale di qualità, qualità dei ricercatori), *output* dell'attività di ricerca (pubblicazioni), performance pro capite.

Le classifiche sopra menzionate sono presentate in Tabella 1.

Si è cercato di analizzare, in riferimento al primo criterio, un certo numero di classifiche disponibili, pur consapevoli della diversità di procedura di valutazione. L'applicazione del primo criterio si basa, per semplicità, sull'ipotesi secondo la quale le classifiche selezionate, pur con tipologie di indicatori differenti, abbiano tutte la stessa importanza ai fini dell'analisi della reputazione delle università.

Per ogni classifica, inoltre, vengono prese in considerazione le università che si collocano nelle prime dieci posizioni.

<b>Times Higher Education World University Rankings 2017-2018 (country rank)</b>	<b>Sole24Ore-2016 – Classifica delle migliori università statali</b>	<b>Academic Ranking of World Universities 2017 (country rank)</b>	<b>QS World University Rankings 2017</b>	<b>Censis 2017/2018 Mega Atenei</b>
Scuola Superiore Sant'Anna	Verona	Roma La Sapienza	Politecnico di Milano	Bologna
Scuola Normale Superiore di Pisa	Trento	Padova	Bologna	Firenze
Bologna	Politecnico di Milano	Politecnico di Milano	Scuola Normale Superiore di Pisa	Padova
Università Vita-Salute San Raffaele	Bologna	Bologna	Scuola Superiore Sant'Anna	Roma La Sapienza
Trento	Milano Bicocca	Milano	Roma La Sapienza	Pisa
Bolzano	Siena	Pisa	Padova	Palermo
Milano	Padova	Torino	Politecnico di Torino	Torino
Politecnico di Milano	Politecnico di Torino	Firenze	Milano	Bari
Roma La Sapienza	Venezia Ca' Foscari	Milano Bicocca	Pisa	Milano
Padova	Piemonte Orientale	Napoli Federico II	Trento	Catania

Tabella 1: Classifiche Università

Considerando congiuntamente le classifiche presentate, sono stati ricavati tre gruppi, presentati in Tabella 2. Il primo gruppo include le università che compaiono in almeno 3 ranking, il secondo gruppo include le università che compaiono in almeno 2 ranking mentre al terzo gruppo appartengono tutte le università escluse dalla costituzione dei primi due gruppi.

	<b>Classifica finale</b>
<b>1°gruppo: Università che compaiono in minimo 4 ranking</b>	Bologna
	Padova
	Roma La Sapienza
	Politecnico di Milano
<b>2°gruppo: Università che compaiono in minimo 2 ranking</b>	Scuola Superiore Sant'Anna
	Scuola Normale Superiore di Pisa
	Trento
	Torino
	Firenze
	Politecnico di Torino
	Milano Bicocca
	Pisa
Milano	
<b>3°gruppo: Università escluse dai primi 2 gruppi</b>	Università San Raffaele
	Verona
	Palermo
	Catania
	Napoli Federico II
	Università Ca' Foscari
	Piemonte Orientale
	Bolzano
	Siena
	Bari

Tabella 2: Classifica finale Università

Si ipotizza, quindi, che il primo gruppo comprenda università aventi una migliore reputazione, in relazione alle classifiche utilizzate, in quanto presenti in un numero superiore di ranking rispetto alle altre. Ciò è sottolineato dal fatto che la valutazione della reputazione di un'università sia soggetta a diverse considerazioni, criteri, indicatori e come non sia sufficiente considerare la posizione occupata in una singola classifica, bensì considerarne molteplici.

Poiché l'Università degli Studi di Padova compare nel primo gruppo tra quelli in Tabella 2, nella selezione si considerano le università appartenenti al medesimo gruppo. Verranno quindi analizzate le Associazioni Alumni delle seguenti università: Università di Bologna, La Sapienza di Roma e Politecnico di Milano.

Mentre l'applicazione del criterio 1 si basa sulla selezione dell'università, dalla quale deriva poi la scelta della relativa associazione alumni generale, l'applicazione dei criteri 2 e 3 porta all'individuazione diretta delle Associazioni Alumni da inserire nel campione finale. Nella loro applicazione, inoltre, si considerano associazioni afferenti sia a università pubbliche che private in quanto viene valutata la conformità al criterio, relativo a una caratteristica precisa dell'associazione alumni.

Con riferimento al criterio 2, importanza dell'associazione per ragioni storiche, si selezionano le associazioni alumni di Tabella 3, in quanto presenti nel panorama italiano da molti anni.

Università	Nome Associazione Alumni	Data Fondazione
Università Commerciale "Luigi Bocconi"	Bocconi Alumni Association	2009 <sup>7</sup>
Politecnico di Torino	Alumni Polito-Associazione degli Ex Allievi del Politecnico di Torino	1908
Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli"	All-Associazione Laureati Luiss	1986

Tabella 3: Date di fondazione associazioni alumni

L'applicazione del criterio 3 porta all'individuazione dell'associazioni alumni dell'Università Ca' Foscari di Venezia in quanto vicina geograficamente a Padova.

Le altre Associazioni Alumni di università del Veneto, quali Verona, Udine e Trento, non verranno considerate nello studio in quanto è stato appurato che in entrambe non esista oggi un'associazione alumni generale, ma esistano solo associazioni alumni specializzate, le quali non costituiscono oggetto della presente ricerca.

L'applicazione dei criteri individuati porta quindi all'ottenimento del campione di associazioni alumni *benchmark* in Tabella 4, le quali verranno analizzate e confrontate con l'associazione di riferimento, l'Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova.

---

<sup>7</sup> Data di fondazione dell'Associazione Alumni con l'assetto attuale. La prima associazione è nata nel 1906, nella quale sono poi confluite nel 2009 la Asda, associazione degli ex alunni della Sda, e l'Amsda, associazione degli alumni master della Sda.

Università	Nome Associazione Alumni
Università degli Studi di Bologna	Almae Matris Alumni
Università "La Sapienza" di Roma	Noi Sapienza-associazione alumni
Politecnico di Milano	AlumniPolimi Association
Politecnico di Torino	Alumni Polito-Associazione degli Ex Allievi del Politecnico di Torino
Università Commerciale "Luigi Bocconi"	Bocconi Alumni Association
Libera Università Internazionale degli Studi Sociali "Guido Carli"	All-Associazione Laureati Luiss
Università Ca' Foscari	Ca' Foscari Alumni

Tabella 4: Campione di Associazioni Alumni benchmark

### c) Definizione degli elementi di confronto

Il confronto fra l'Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova e il campione selezionato si baserà sui seguenti elementi, ciascuno dei quali costituirà una tematica affrontata nel presente lavoro:

- Missione e strategia
- Network
- Modelli organizzativi
- Servizi
- Economie e *fundraising*

### 6. Fonti

La fase due dell'analisi *benchmarking* consiste nella raccolta di dati sul campione di associazioni alumni *benchmark* individuato. Al presente, gli studi in contesto italiano sulla realtà delle Associazioni Alumni sono di natura sperimentale e gli atti non sono pubblicati. Le fonti utilizzate sono state di vario tipo.

Nell'analisi delle associazioni alumni del campione individuato si utilizzano come fonti primarie di informazione: lo statuto, il principale documento giuridico che regola la vita di un'associazione, il sito web, eventuale piano strategico, bilancio, relazioni e comunicati stampa per notizie recenti sulla vita delle associazioni.

Le fonti secondarie sono invece date da libri e articoli inerenti alle tematiche affrontate nei capitoli.

# Capitolo I

## MISSIONE E STRATEGIA

### 1. Gli Alumni: diversificazione del loro ruolo

Il presente capitolo ha lo scopo di analizzare la mission e la vision delle associazioni alumni ai fini della comprensione della loro direzione strategica.

L'analisi della mission delle Associazioni Alumni richiede una preliminare contestualizzazione del ruolo e contributo ricoperto dalle stesse per il sistema università e una valutazione della loro importanza strategica ai fini del miglioramento complessivo (e della sostenibilità) dell'università.

La tematica del capitolo viene quindi introdotta presentando la diversificazione dei ruoli ricoperti dagli alumni.

Gli alumni, come già anticipato nell'introduzione della tesi, sono tutti i laureati (triennali o magistrali) o più in generale tutti coloro che hanno conseguito un titolo di studio presso l'Università, che continuano a tessere una relazione con l'università e che possono continuare a contribuire alla sua crescita.

Tra i ruoli individuabili (degli alumni per l'università) ne vengono analizzati tre.

In primo luogo si analizza il ruolo di alumni come stakeholders e di rappresentanti dell'università in riferimento al suo brand nel mondo.

In secondo luogo, si analizzano le potenzialità di una risorsa che può essere considerata strategica a tutti gli effetti.

Verrà inoltre presentato il diverso (e per alcuni aspetti complementare) comportamento dell'università rispetto ai vari ruoli.

#### 1.1. Alumni come stakeholders dell'università

Gli stakeholders sono gli individui o i gruppi portatori di un interesse nei confronti di una organizzazione. Tra le categorie di stakeholder dell'università rientrano gli alumni. Da ex studenti, stakeholder interni, diventano alumni, ossia stakeholder esterni per l'università.

Sono, inoltre, stakeholder primari perché possono influire sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, oltre ad esserne indirettamente influenzati.

Gli alumni costituiscono però un gruppo particolare di stakeholders perché eterogeneo per natura e "multidimensionale" per identità.

Gli alumni, infatti, quali stakeholder esterni, possono essere identificati nelle seguenti categorie:

- Clienti: se dopo la laurea seguono un master, dottorato, altro percorso di specializzazione o corso professionalizzante presso la stessa università di provenienza;

- Fornitori: se, come professionisti, forniscono servizi di supporto all'Ateneo;
- Collaboratori in progetti di ricerca, partner in diversi progetti/iniziative;
- Dipendenti: dirigenti, professori o personale che ha conseguito un titolo presso la stessa università in cui lavora;
- Sponsors o donors: sponsor o finanziatori di attività e iniziative realizzate dall'università (progetti di ricerca, borse di studio, premi di vario tipo).

I gruppi di stakeholders presentati possono inoltre sovrapporsi: è possibile, ad esempio, che gli alumni siano allo stesso tempo fornitori e finanziatori.

Gli alumni sono, in qualità di stakeholders, individui che aggiungono valore all'organizzazione in quanto:

- Contribuiscono al rafforzamento di un'identità organizzativa, agendo come "ambasciatori del brand" (vedi paragrafo 1.2)
- Rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo (vedi paragrafo 1.3)
- Contribuiscono al raggiungimento di alcuni obiettivi strategici dell'università (vedi paragrafo 2)

In coerenza con questa analisi, è opportuno sottolineare che i compiti dell'università sono diversi. In primo luogo, essa deve riconoscere i diversi interessi, anche conflittuali, delle categorie a cui gli alumni possono afferire.

In relazione al contesto universitario di riferimento, gli interessi del gruppo di stakeholders studiato muteranno. Un laureato di Bocconi, scegliendo un'università privata e un percorso dedicato, avrà aspettative solo in parte simili a un laureato dell'Università di Padova.

In secondo luogo, l'università deve contribuire a soddisfare le esigenze e aspettative dei suoi diversi gruppi di interesse per raggiungere il successo durevole dell'organizzazione nel lungo termine.

## **1.2 Alumni come ambasciatori dell'università nel mondo**

Gli Alumni sono il "prodotto" del processo educativo dell'università e in quanto tali sono i suoi rappresentanti nella società e nel mondo in generale. Costituiscono il potenziale tramite attraverso cui l'università può realizzare attività di valorizzazione e promozione della sua storia, anche per incrementare la propria reputazione.

L'efficacia di tali attività dipende fortemente dalla capacità dell'università di coltivare relazioni di qualità con i propri alumni. Per poter rappresentare l'università, gli alumni devono sentirsi parte dell'organizzazione, riconoscerne l'identità e la specificità. È per questo motivo che un programma alumni, all'interno dell'università, per poter essere efficace deve essere sostenuto da un forte brand, deve essere in grado di valorizzare la dimensione storica, culturale e l'identità dell'organizzazione. Sono questi i requisiti funzionali necessari per costruire o rafforzare un senso di appartenenza tra gli studenti.



La cultura dell'organizzazione non impatta solo su aspetti interni, ma anche sul branding e la reputazione esterna dell'ateneo.

Anche per adempiere a tale scopo sono nate le associazioni alumni, che contribuiscono a infondere un senso di appartenenza tra gli studenti nei confronti dell'Ateneo che li ha formati. Le diverse modalità con cui questi presupposti si verificano saranno presentate nel corso del lavoro.

### **1.3 Alumni come risorsa strategica**

Gli Alumni rappresentano una risorsa strategica per l'università in quanto detentori di conoscenze e competenze sviluppate al suo interno, immagine stessa dell'università nel mondo. All'interno del complesso sistema universitario, essi sono una risorsa intangibile che può rientrare in varie categorie di capitale, non solamente intellettuale e umana, ma di natura informativa, creativa e innovativa, relazionale e sociale e, non ultimo, finanziaria; di quest'ultima l'università può beneficiare essendo allo stesso tempo una risorsa facile da capitalizzare in quanto già "acquisita" e formata, che necessita solo di essere ulteriormente capitalizzata.

Nella consapevolezza che le competenze costituiscano la base per l'innovazione futura, per l'apprendimento e il miglioramento dell'università, la loro valorizzazione deve rientrare tra le priorità dell'associazione alumni.

La natura strategica degli alumni rende tale risorsa una potenziale e continua fonte di vantaggio competitivo per l'università.

Infatti, secondo l'approccio *Resource-based view (RBV)*, caratteristico di una strategia organizzativa basata sulle risorse, raffigurate come risorse umane ed in particolare come alumni, si afferma che queste costituiscono il carattere distintivo di un'organizzazione e quindi possano essere una possibile fonte di vantaggio competitivo.

Secondo tale visione, una risorsa, per poter essere considerata "strategica" per l'organizzazione deve dimostrare le seguenti caratteristiche:

- Scarsità: posseduta da un numero ristretto di concorrenti;
- Scarsa mobilità: difficile da sottrarre;
- Difficile da imitare e da sostituire: non basta avere delle risorse uniche e immobili.

L'idea alla base dello *Strategic Human Resource Management* è che il capitale umano è fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici e le risorse umane rientrano tra i cosiddetti "invisible assets", ossia tra quelle risorse intangibili che non risultano in bilancio ma hanno un valore inestimabile per l'impresa, poiché sono alla base del suo potere competitivo.

Per creare valore in maniera continuativa e mantenere il vantaggio competitivo, l'università deve gestire in modo proattivo il suo capitale umano: ciò significa identificare, selezionare, sviluppare e trattenere i talenti, valorizzare quel gruppo di

persone capaci di raggiungere obiettivi ambiziosi e di assorbire le conoscenze e i valori dell'università<sup>8</sup>.

L'importanza riconosciuta alle persone nel contesto organizzativo, richiede una maggiore attenzione al sistema di gestione delle risorse umane, finalizzato ad aumentare la soddisfazione e conseguentemente il contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

A questo proposito, le associazioni alumni sono quindi un importante strumento dell'università, volto a mantenere la vicinanza con gli alumni a fini strategici.

Solo se l'università è in grado di capitalizzare tale risorsa in modo adeguato, può essere considerata un'organizzazione sostenibile.

Riassumendo, le azioni strategiche dell'università nei riguardi di alumni sono:

- Definire le aspettative e richieste degli alumni in qualità di stakeholders;
- Rispondere con modalità chiare e coerenti alle aspettative delle parti interessate;
- Valorizzare gli alumni come rappresentanti/ambasciatori dell'università all'esterno;
- Capitalizzare la risorsa alumni.

## **2. Ruolo delle Associazioni Alumni nel contesto universitario**

Nelle grandi università americane o inglesi le Associazioni Alumni ricoprono già da tempo un ruolo attivo al servizio degli atenei. Gli alumni hanno un ruolo primario nelle università americane. Le Associazioni Alumni sono da sempre parte dell'identità dell'università come prosecuzione di un percorso che dura una vita. Il senso di appartenenza alla propria università è forte e questo è sicuramente collegato anche alla capacità dell'università di essere un'organizzazione che determina identità e diffonde un insieme di valori condivisi. Le Associazioni Alumni americane ricoprono un ruolo fondamentale nel mantenimento di una relazione durevole con gli alumni. Oggi rappresentano un valore aggiunto nella scelta di un'università: "All'estero si sceglie un'università anche in base all'associazione alumni, che è un valore aggiunto"<sup>9</sup>.

In contesto italiano, dove la cultura alumni si è affermata più recentemente, il riconoscimento del ruolo ricoperto dalle associazioni alumni è tuttora in atto.

Una delle sfide che attualmente l'università italiana si trova ad affrontare è riuscire a trattenere i talenti che si sono formati al suo interno, laureati qualificati che, come presentato, rappresentano la principale risorsa per la sua crescita, all'interno delle sue distintive risorse strategiche.

---

<sup>8</sup> Vettori A., Reho C., *Talent management e successione dei leader*, Franco Angeli, Milano, 2010.

<sup>9</sup> Fedeli D., 2012, *Ex Alumni, La rete d'oro dell'università*, *Patrimoni*.

Le università italiane sembrano aver colto l'importanza di continuare a investire nei propri ex-studenti in quanto risorsa fondamentale per la loro crescita futura, nell'ottica del miglioramento continuo e della sostenibilità dell'organizzazione.

L'importanza strategica che le università riservano agli alumni, e quindi alle Associazioni Alumni, può essere dimostrata consultando i più recenti piani strategici dei singoli Atenei di riferimento.

La redazione di un piano strategico è prassi di recente applicazione: si consideri il primo piano strategico dell'Università La Sapienza 2007-2012, dell'Università di Padova 2011-2013 denominato Piano delle Performance.

La realizzazione del processo di pianificazione strategica dimostra un cambiamento nella modalità organizzativa delle università italiane, le quali hanno preso atto della necessità di implementare metodi di tipo gestionale.

Impostare una strategia significa definire l'insieme di azioni necessarie per raggiungere obiettivi: agisce come "guida" dell'organizzazione e permette l'allineamento di tutti i livelli organizzativi a un piano comune e condiviso.

Il piano strategico è il documento contenente le finalità, gli obiettivi, i traguardi e le priorità che un'organizzazione si dà per conseguire risultati misurabili, secondo standard predefiniti. È la misura concreta della sua azione nel tempo, in coerenza con le risorse disponibili e gli strumenti a disposizione.

Il piano deve essere condiviso in quanto la sua redazione non può prescindere dalla considerazione delle aspettative delle parti interessate, degli stakeholders dell'organizzazione.

La definizione di una strategia si articola in più fasi. Le prime due fasi sono date dall'analisi del contesto interno, dei punti di forza e debolezza, e dall'analisi del contesto esterno, delle opportunità derivanti dal contesto e dai rischi, che possono ostacolare il funzionamento dell'organizzazione. Esse determinano la formulazione di una o più linee strategiche, sottoposte a una valutazione secondo criteri stabiliti, per scegliere una corretta strategia da seguire. La strategia si esplicita in obiettivi strategici di lungo termine, piani d'azione e piani di allocazione delle risorse, misurabili attraverso l'utilizzo di indicatori.

Ogni università redige in modo diverso il proprio piano strategico che contiene i documenti relativi alle diverse fasi: posizionamento strategico, posizionamento in contesto nazionale e internazionale, ranking. Gli obiettivi, inoltre, rimandano o vengono suddivisi nelle aree: Didattica, Ricerca e Terza Missione, che potremmo definire come i tre assi fondanti di un'Università moderna (la valutazione delle performance condotta da ANVUR è relativa a tali aree).

Nel caso del Politecnico di Milano, Ca' Foscari e Bocconi la rete di Alumni viene associata a diversi obiettivi strategici, propri dei diversi piani.

Nei primi due casi la rete di alumni viene considerata un'opportunità, in particolare il Politecnico di Milano<sup>10</sup> la considera tale nell'area "Rete delle alleanze, il rapporto con gli Alumni, la terza missione", la cui finalità è creare un sistema di apertura con il territorio, la società, le istituzioni e le imprese. Rientra all'interno dell'obiettivo strategico "Unire le istituzioni, il mondo produttivo e culturale e il sistema universitario in alleanze strategiche nazionali e internazionali", per conseguire il quale si propone di rendere più partecipe la comunità degli alumni nella formazione, nel supporto dei dipartimenti e nel fundraising; aumentare la reputazione internazionale valorizzando la rete di alumni internazionali: obiettivo internazionalizzazione e reputazionale. Invece l'Università Ca' Foscari<sup>11</sup> la ritiene come una rete di partner che possono contribuire al raggiungimento di obiettivi afferenti a diverse aree strategiche, tra cui lo sviluppo dell'offerta formativa, i servizi agli studenti (stage e placement), partnership con l'ateneo.

In Bocconi<sup>12</sup> la rete di alumni è considerata come un vero e proprio punto di forza per il consolidamento, all'interno del contesto competitivo. Sono in evidenza gli Obiettivi strategici per il 2020: incrementare reputazione, internazionalizzazione e migliorare le azioni di *fundraising* ed *engagement*.

Anche l'Università di Bologna, come il Politecnico di Milano, inserisce la rete di alumni nell'area strategica della terza missione dell'università e dichiara l'importanza di valorizzare il "patrimonio di conoscenze professionali dei nostri laureati e del nostro personale per sviluppare reti e sinergie tra l'Ateneo e la collettività"<sup>13</sup>.

L'Università di Trento, invece, pur non avendo un'associazione alumni, crede nella valorizzazione del network di laureati. Include obiettivi riguardanti gli alumni<sup>14</sup> all'interno di un'area trasversale. Tra le azioni di internazionalizzazione, richiama la necessità di valorizzare il contributo che gli ex-studenti possono dare alla comunità universitaria e ribadisce la necessità di accrescere l'ampiezza e la profondità del coinvolgimento degli alumni (responsabilità sociale), di studiarne le carriere formative e i destini professionali.

---

<sup>10</sup> Politecnico di Milano, *Il Piano integrato 2017-2019 del Politecnico di Milano*, 2017, <https://www.polimi.it/it/policy/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/> [31/10/2017]

<sup>11</sup> Università Ca' Foscari Venezia, *Piano Strategico Ca' Foscari 2016-2020*, 2016, <https://www.unive.it/pag/18737/> [31/10/2017]

<sup>12</sup> Università Commerciale Luigi Bocconi, *Strategic Plan 2016-2020*, 2016, [https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Piano+strategico/](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Piano+strategico/) [31/10/2017]

<sup>13</sup> Alma Mater Studiorum Università di Bologna, *Piano Strategico 2016-2018*, 2016, <http://alma2021.unibo.it/it/piano-strategico> [31/10/2017]

<sup>14</sup> Università degli Studi di Trento, *Piano strategico 2014-2016*, 2016, <http://www.unitn.it/ateneo/2/ateneo> [31/10/2017]

Non tutti i piani strategici riferiscono programmaticamente sulla rete di Alumni. In particolare, i piani del Politecnico di Torino, dell'Università di Padova e dell'Università La Sapienza non fanno diretto riferimento al contributo degli alumni nel conseguimento di obiettivi strategici.

Nel caso dell'Università degli Studi Padova, il Piano Integrato delle Performance<sup>15</sup>, suddiviso in aree, presenta propri obiettivi strategici, dettagliati meticolosamente in indicatori misurabili, in particolare identifica come obiettivi incentrati sui laureati, l'occupazione e la connessione con il mercato del lavoro. Non menziona però gli alumni e l'Associazione Alumni, come soggetti da coinvolgere nel perseguimento di tali obiettivi pianificati, ciò è dovuto alla recente implementazione del processo di gestione delle relazioni con gli alumni in Ateneo. L'associazione alumni è infatti nata nel 2015.

Riassumendo, nei casi in vi sia diretto riferimento al ruolo degli Alumni, gli obiettivi strategici dell'università interessati sono:

- Reputazione;
- Internazionalizzazione;
- Raccordo con il territorio in cui l'università si inserisce;
- Servizi alla didattica.

Le associazioni alumni possono quindi rappresentare uno strumento delle università. Vengono inserite all'interno di un piano e viene conferita loro la responsabilità di sostenere l'ateneo nel conseguimento degli obiettivi strategici delineati.

Le associazioni alumni definiscono, quindi, le proprie modalità d'azione perché ciò avvenga, formulando anch'esse la propria strategia.

### **3. Analisi della missione delle Associazioni Alumni**

Si analizza quindi l'identità delle associazioni alumni del campione, sintetizzata nella mission e vision che guidano la strategia.

Lo sviluppo di una missione, visione e valori chiave costituisce la prima fase del processo di pianificazione strategica<sup>16</sup>. La missione definisce l'identità dell'Associazione, in quanto è l'esplicitazione della sua ragion d'essere: "chi siamo, cosa facciamo e perché". La vision, invece, definisce ciò che l'associazione vuole diventare, è la proiezione di uno scenario futuro: "dove stiamo andando".

Accanto alla visione e missione le associazioni accostano in alcuni casi la proposta di valori che ispira il loro agire e comportamento sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa.

---

<sup>15</sup> Università degli Studi di Padova, *Piano Integrato della Performance 2017-2019*, 2017, <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance> [31/10/2017]

<sup>16</sup> Gamble J. E., Peteraf M. A., Thompson A. A., *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*, New York, McGraw-Hill Education, 2015.

In sintesi, la mission delle associazioni alumni è “...to develop programs and activities intended to support the continued affiliation of alumni, and to devise and manage alumni efforts in support of institutional goals”<sup>17</sup>.

La missione, dunque, è la creazione di una rete, una comunità tra coloro che hanno conseguito un titolo di studio presso l’Ateneo di riferimento favorendo l’aggregazione e il rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità universitaria.

L’idea di “fare Sistema” traspare dalla mission del Politecnico di Milano. L’associazione diventa collegamento tra l’università e il mondo industriale del territorio in cui l’università stessa si inserisce, proponendosi di trasformare la rete in una forza positiva della società.

La mission si concretizza in obiettivi a lungo termine, che rappresentano i risultati che l’associazione vuole ottenere. Nel caso delle associazioni alumni gli obiettivi generali vengono indicati nello statuto, tra quelli che potremmo definire “strategici”. Nello specifico, si tratta di realizzare gli scopi istituzionali: incrementare la reputazione dell’Ateneo a livello nazionale e internazionale, favorire un raccordo con il mondo del lavoro, favorire il trasferimento della conoscenza verso e dalle imprese, enti di ricerca e altre organizzazioni esterne all’ateneo, e in ultimo reperire risorse finanziarie per l’università.

#### **4. Associazione Alumni dell’Università degli Studi di Padova**

L’Associazione Alumni dell’Università degli Studi di Padova persegue la missione di “unire tutti i suoi laureati di ogni età, ambito, posizione e ubicazione all’interno di una comunità a cui tutti possano avere libero accesso e pari considerazione nel nome dei valori fondanti dell’Ateneo, ai quali gli ex studenti, i.e. gli Alumni, possano continuare ad ispirarsi nella vita professionale e privata post universitaria e dei quali possano essere prestigiosi testimoni nel mondo.”<sup>18</sup>

La missione dell’Associazione è la costruzione della rete tra gli Alumni che favorisca occasioni di confronto, lo sviluppo di rapporti professionali, e che permetta agli stessi di continuare a crescere culturalmente e professionalmente. Allo stesso tempo, la creazione di tale comunità rafforza il legame tra gli Alumni e l’università.

La costituzione dell’associazione all’interno dell’Ateneo valorizza il ruolo degli Alumni per l’università, rappresentandoli, favorisce nuovamente il loro pieno coinvolgimento

---

<sup>17</sup> Newman M. D., *Determinants of Alumni Membership in a Dues-Based Alumni Association*, 2009, ProQuest LLC.

<sup>18</sup> Associazione Alumni dell’Università degli Studi di Padova, *Statuto Associazione Alumni dell’Università degli Studi di Padova*, 2015, <https://www.alumniunipd.it/associazione> [31/10/2017].

all'interno della comunità universitaria e attiva il loro impegno alla crescita dell'università.

L'università quindi, attraverso l'Associazione alumni, può contare su una forza, personificata negli Alumni, che le consente di accrescere la propria reputazione, la capacità di attrarre persone e risorse, di rafforzare il legame con il territorio e con il mondo del lavoro e in generale di permettere il processo di trasferimento di conoscenza.

La rete così creata offre quindi possibilità notevoli di crescita sia per gli Alumni, protagonisti e "costruttori" di essa, che per l'Università.

Gli alumni rappresentano quindi il centro attorno al quale ruota l'associazione alumni: essa nasce a partire da un riconoscimento del ruolo che viene riconosciuto agli alumni all'interno dell'ateneo, per la crescita dell'università e nella società in generale come l'estensione del proprio raggio d'azione; sono i "costruttori" della rete di alumni.

I capitoli successivi rappresentano concretizzazioni delle funzioni primarie che le università assegnano alle organizzazioni alumni.

Le associazioni alumni nascono, quindi, come comunità di persone accomunate non solo dall'appartenenza alla stessa università, ma dalla volontà di mantenere una relazione con essa. La gestione delle relazioni con gli alumni diventa il processo centrale della creazione del network, che viene approfondito nel capitolo successivo, descrivendone la natura, le caratteristiche, le variabili che vi intervengono e, di conseguenza, le strategie di gestione adottate dalle associazioni alumni del campione individuato.

La relazione tra l'associazione e l'università viene analizzata anche da un punto di vista organizzativo, distinguendo tra diversi modelli organizzativi.

Le associazioni alumni si configurano anche come organizzazioni di servizi in quanto la loro proposta di valore agli alumni è rappresentata da un insieme di servizi.

Reperire risorse finanziarie a sostegno dell'università, tema dell'ultimo capitolo della tesi, rappresenta inoltre uno degli scopi delle associazioni, che le rende, insieme a tutte le funzioni elencate, uno strumento importante a servizio degli atenei.

## Capitolo II

### NETWORK

Il presente capitolo si propone di analizzare come le associazioni alumni, qualificandosi come reti di persone, perseguano il loro scopo primario che consiste nel favorire la creazione e il mantenimento di relazioni durature con i propri soci.

In realtà esse, ricoprendo un ruolo di intermediazione, favoriscono la continuazione di una relazione che già esiste tra gli studenti e la propria università di appartenenza.

In quest'ottica, nella parte iniziale del capitolo, verrà affrontato il tema del *customer relationship management*, identificando le diverse fasi tipiche del processo e adattandole al contesto dell'università. Si proporranno, in base allo studio comparativo del campione, delle possibili azioni volte a mantenere la relazione con gli alumni.

Nella seconda parte sarà approfondito ulteriormente il tema allo scopo di identificare le possibili variabili, categorizzate in tipologie differenti, da cui può dipendere la continuazione della relazione tra alumni e università; identificazione che genererà un modello rappresentativo delle relazioni causa-effetto tra le diverse variabili individuate.

Dopo aver spiegato come si inserisce il network di Alumni all'interno della comunità universitaria, occorre chiarire chi sono i soggetti che il network intende riunire. Vengono quindi presentate le tipologie di soci alumni per concludere poi la trattazione con l'analisi della strutturazione interna e dell'estensione del network, proprie delle associazioni analizzate.

#### 1. Università come “*brand community*”

Nella letteratura americana le Associazioni Alumni vengono definite come un ente formale che organizza attività legate alle relazioni con gli alumni e che fornisce loro opportunità di *membership*.

Le Associazioni Alumni sono reti di persone che condividono un'esperienza presso la stessa università di provenienza. Non sono però enti isolati, ma operano come intermediari, inserendosi all'interno di un network più ampio e complesso che interagisce con l'università e gli alumni, destinatari finali dei servizi e in generale delle azioni intraprese delle associazioni. Si creano, dunque, relazioni multiple tra gli attori del network. Questa tipologia di relazione è adeguatamente presentata nel modello di “*brand community*” proposto da McAlexander *et al.* (2002), il quale ipotizza che l'università possa essere assimilata a una *brand community* che segue un approccio cliente-centrico.

Esistono diversi modelli di interpretazione della *brand community* che si differenziano sulla base della tipologia di relazioni che vengono a instaurarsi tra i vari elementi. Muniz & O'Guinn la definiscono come “*A specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a*



*brand*” (Muniz & O’Guinn, 2001). La *brand community* viene, invece, descritta da McAlexander come una rete più complessa dove non si instaura solo una relazione di tipo cliente-brand, ma in cui esistono relazioni che connettono i clienti al *brand*, all’istituzione a cui il *brand* è associato e quindi ai suoi prodotti e servizi, e di conseguenza agli altri clienti del *brand*.

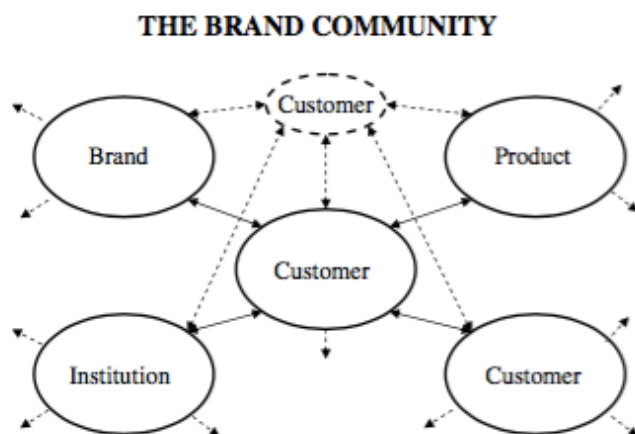


Figura 2.1: The brand community (McAlexander *et al.*, 2001)

Come indicato in Figura 2.1, ponendo gli alunni al centro del modello di *brand community*, si individuano le seguenti quattro tipologie di relazione<sup>19</sup>:

- Alumni-Prodotto: si intende la formazione ricevuta in termini di conoscenze e competenze; essa costituisce l’identità e la specificità degli alunni;
- Alumni-Brand: esiste una relazione tra gli alunni e il *brand* che rappresenta il modello in cui essi si riconoscono e si identificano;
- Alumni-Istituzione: è la relazione che intercorre tra gli alunni e l’università, intesa come sistema nella sua complessità e nel suo contesto;
- Alumni-Alumni: si tratta della relazione tra gli alunni. Essa risulta centrale nel sistema e si esplicita attraverso la condivisione di informazioni, la capacità di diffondere le caratteristiche del *brand*, di dichiarare aspettative e operare per diffondere i benefici acquisiti dal *brand* stesso. Da questa analisi si evince che le “*Relationships among customers are more fundamental to the existence of a brand community than any other type of customer relationship*” (McAlexander, Koenig & Schouten, 2006, p. 111).

<sup>19</sup> McAlexander J. H., Koenig H. F., Schouten J. W., 2006, Building relationships of brand community in higher education: a strategic framework for university advancement, *International Journal of Educational Advancement*, vol. 6, n. 2, pp. 107-118.

Il modello propone una visione olistica dell'università e del valore strategico che deriva da azioni volte a favorire lo scambio di relazioni al suo interno.

Ogni intervento su una dimensione del modello si ripercuote sull'intero sistema.

La *brand community* si costruisce e rafforza tramite azioni sinergiche sulle singole componenti. La sinergia può essere infatti compresa studiando le interazioni e gli effetti che possono derivare dal rafforzamento del *brand* o del prodotto, azioni volte a promuovere le connessioni tra gli alumni o a rafforzare il legame tra gli alumni e l'istituzione.

Ad esempio, l'università, nel perseguire l'obiettivo di aumentare la sua reputazione e immagine esterna, può contare sul ruolo delle associazioni alumni che trasmettono riconosciuta e documentata soddisfazione sulla qualità della formazione ricevuta, ossia verso il "prodotto", rafforzando il legame tra l'alunno e l'istituzione.

Il valore di costruire una comunità vitale all'interno dell'università sta nel favorire l'integrazione all'interno della *brand community* dell'università, la quale contribuisce alla creazione di legami permanenti di fedeltà da parte degli alumni verso l'istituzione. La fedeltà genera supporto, finanziario e non, da parte degli studenti e degli alumni verso l'università, i suoi prodotti e i suoi programmi.

Considerando le relazioni multiple descritte, le Associazioni Alumni, come intermediario, hanno il ruolo di favorire i rapporti interpersonali tra gli alumni, di continuare la relazione tra alumni e università e incrementare il valore del *brand* stesso in modo da rafforzare complessivamente la *brand community*. Nel connettere gli alumni con l'università forniscono quindi un servizio nei confronti dell'istituzione creando "*friend raisers*" e non solo "*fund raisers*".

## **2. Il processo di gestione delle relazioni con i "clienti" applicato all'università**

Stabilire e mantenere relazioni eccellenti con i clienti, rispondere alle loro necessità e aspettative, eventualmente anticipandole, sono azioni alla base di un'organizzazione orientata all'eccellenza. La gestione delle relazioni con gli alumni costituisce il processo primario dell'attività di un'associazione alumni ed è assimilabile al processo di gestione dei clienti di un'organizzazione. Infatti, gli alumni, pur ricoprendo ruoli diversi all'interno del sistema dell'università, possono essere considerati i "clienti" nella gestione della relazione di cui l'università e poi l'Associazione Alumni si occupano. Anche se, tipicamente, l'università o l'associazione alumni non si descrivono come "fornitori di servizi" e non definiscono i propri studenti come "clienti", perchè il loro ruolo non può essere ridotto a tale categoria, una relazione di questo tipo effettivamente esiste. Il cliente, infatti, non è inteso come colui che partecipa passivamente ad un'azione, ma come parte attiva che può contribuire al miglioramento dell'organizzazione.

L'applicazione di un modello di gestione che considera gli alumni come clienti può

essere perciò applicato. Per essere efficace richiede l'assimilazione e l'applicazione da parte dell'organizzazione dei principi propri del marketing, inteso come processo avente lo scopo di costruire e mantenere relazioni durature con i clienti attraverso la costruzione di valore. Quest'ultimo, adottando lo schema della catena del valore di Porter, è trasversale e di supporto, è alla base del perseguimento di obiettivi che guidano le azioni dell'associazione, sintetizzabili in "riunire, valorizzare e sostenere". In particolare, il processo di marketing, seguendo un approccio fortemente focalizzato sul cliente, si articola nelle seguenti fasi<sup>20</sup> :

- Comprendere il cliente: bisogni e aspettative;
- Sviluppare una strategia di marketing orientata al cliente;
- Realizzare un programma di marketing in grado di offrire un valore superiore;
- Instaurare relazioni profittevoli con il cliente e garantire la massima soddisfazione;
- Ottenere valore dai clienti.

La gestione delle relazioni con i clienti è propria, infatti, del "marketing relazionale", definito come "il processo che consiste nell'instaurare, mantenere e rafforzare le relazioni con i clienti per un mutuo beneficio" (Berry, 1983). Le fasi del processo sono ugualmente importanti, ma per un'organizzazione è più facile e più conveniente mantenere relazioni con i clienti esistenti che attrarne di nuovi<sup>21</sup>.

Oltre alle motivazioni già indicate nel Capitolo I, in cui si descrive il reale contributo che gli alumni offrono ai fini della crescita e della sostenibilità stessa dell'organizzazione università, vi sono altri benefici, tra cui la capacità di trattenere i clienti "migliori", come avviene all'interno del rapporto cliente-azienda. I vantaggi derivano dal fatto che i clienti agiscono da sostenitori, promuovono con un buon passaparola l'organizzazione, aiutano a migliorare i propri servizi, sono i primi a offrire il loro contributo alla crescita complessiva.<sup>22</sup> Ciò vuole confermare l'importanza per l'università di sostenere una relazione con i propri alumni, i suoi ex-studenti, "clienti" già identificati, acquisiti e che possono perciò essere "fidelizzati".

Le tre condizioni di applicabilità del processo di marketing relazionale indicato (Berry, 1983) sono verificate nel caso dell'università: il cliente, studente-alunno richiede un servizio, può selezionare il "fornitore di servizio", l'università a cui iscriversi così come può cambiarla durante il percorso per diverse ragioni.

I risultati del processo si misurano nella creazione di valore e quindi nella fiducia del cliente e nella sua fidelizzazione, elevato valore della clientela o *customer equity*. La

---

<sup>20</sup> Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing*, University of North Carolina, Pearson, 2012.

<sup>21</sup> Ackerman R., Schibrowsky, 2007, A business marketing strategy applied to student retention: a higher education initiative, *Journal of College Student Retention*, vol. 9, n. 3, pp. 307-336.

<sup>22</sup> Johnston R., Clark G., Shulver M., *Service operations management: Improving service delivery*, Pearson, 2012, (pag. 77).

gestione di un buon rapporto con i clienti crea soddisfazione nei clienti stessi, che rimangono fedeli migliorando la reputazione dell'organizzazione. È un processo, quindi, che porta benefici sia ai clienti intesi come alunni che all'organizzazione.

Prima di analizzare le fasi che caratterizzano la relazione tra studente e università, si introducono in questa sede le fasi che contraddistinguono la relazione classica tra cliente e fornitore in un'organizzazione di servizi, come rappresentato in Figura 2.2. Poiché l'instaurarsi della relazione richiede tempo, si può parlare di un ciclo di vita della relazione con il cliente.

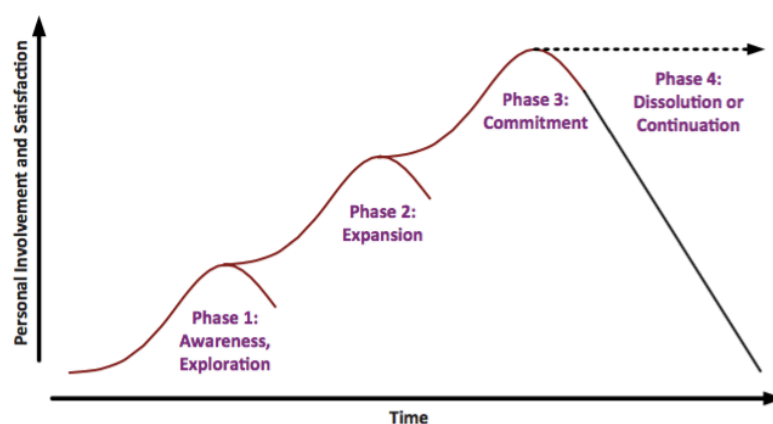


Figura 2.2: Stages in Customer Relationship Management (Dwyer *et al.*, 1987)<sup>23</sup>

Il ciclo di vita della relazione tra il cliente e l'organizzazione è costituito dalle seguenti fasi:

Fase 1: conoscenza. Il cliente riconosce l'esistenza dell'organizzazione con cui instaurare una relazione. Fase unilaterale che si caratterizza quindi per la raccolta di informazioni e valutazioni sui vantaggi che l'eventuale relazione potrà portare da parte del cliente. Segue quindi l'esplorazione nel corso della quale il cliente valuta i benefici o gli svantaggi derivanti dall'eventuale instaurarsi della relazione. Comincia quindi l'interazione tra le due parti. Essa si presenta come una fase di prova perchè il cliente considera e valuta congiuntamente altri potenziali partner.

Fase 2: espansione. Si riferisce al periodo in cui si manifesta un continuo aumento del mutuo beneficio in cui le due parti diventano sempre più interdipendenti. Aumentando la soddisfazione del cliente, cresce la sua fiducia, aumenta la sua motivazione nel

<sup>23</sup> Bejou D., Bejou A., 2012, Shared governance and punctuated equilibrium in higher education: The case for student recruitment, retention and graduation, *Journal of Relationship Marketing*, Taylor & Francis, vol. 11, n. 4, pp. 248-258.

mantenere la relazione con conseguente riduzione della possibilità che egli consideri altre alternative possibili.

Fase 3: impegno. Si riferisce all'impegno reciproco della continuità della relazione tra le due parti. Avviene il consolidamento della relazione. Viene incoraggiato un buon passaparola, vengono riconosciuti nuovi benefici, è valorizzata la lealtà coltivata nel tempo e la soddisfazione del cliente è raggiunta.

Fase 4: dissoluzione. È indicata qui come ultima fase del processo in quanto una volta consolidata la relazione tra le parti, essa viene rivalutata da parte del cliente che può decidere di continuare ad usufruire del servizio ricevuto dallo stesso fornitore o interrompere la relazione.

La traiettoria, idealmente, dovrebbe continuare nel tempo, con un progressivo incremento della partecipazione e soddisfazione del cliente, attraversando le prime tre fasi indicate fino al raggiungimento del picco della curva in cui la relazione si assesta. A quel punto un venditore in grado di mantenere la soddisfazione del cliente può ritardare l'inevitabile dissoluzione della relazione per un tempo indefinito.

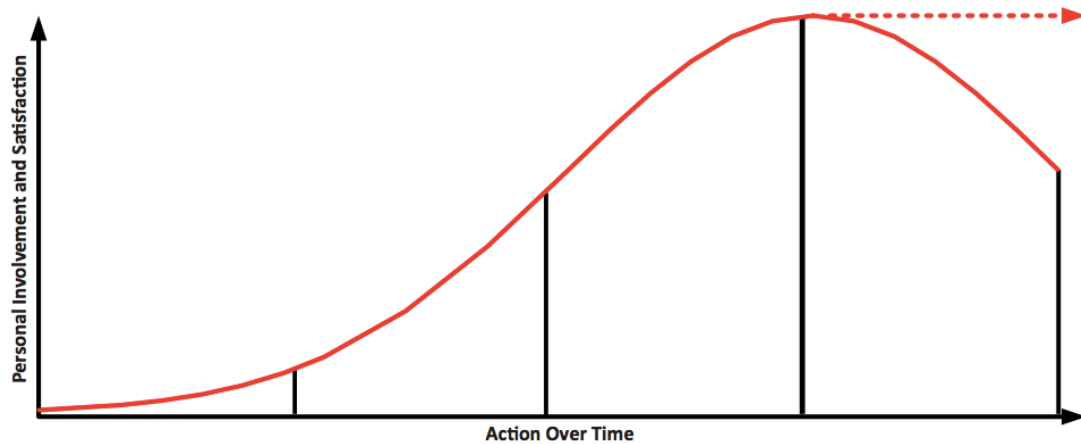
Tuttavia, la dissoluzione della relazione può avvenire in ciascuna delle fasi precedenti. Essa dipende dal comportamento di entrambe le parti, dal cliente e dall'organizzazione. L'antecedente logico del comportamento del cliente si identifica quindi nella soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*). Il cliente considera i benefici derivanti dalle diverse proposte, continuando quindi a sottoporre a un processo di valutazione la relazione instaurata, confrontando le sue percezioni sulla qualità della relazione, basandosi sul servizio ricevuto e sulle sue aspettative iniziali. La dissoluzione dipende anche dall'organizzazione, dalle sue strategie e azioni adottate che devono essere conformi alle richieste del cliente. Il modello rappresentato, applicato al sistema della relazione instaurata tra "clienti" e organizzazione, dimostra che vi sono fasi prevedibili e che, massimizzando la soddisfazione in ogni fase o solo muovendosi verso la fase successiva quando il valore percepito dal cliente è massimo, possano instaurarsi relazioni durature e sostenibili.

Lo stesso modello, applicato all'organizzazione-università, ci permette di descrivere la tipologia del ciclo di vita della relazione università-studente. Esso comincia quando lo studente ha il primo contatto con l'università, continua con l'esperienza nella prosecuzione degli studi e prosegue ulteriormente nel tempo fino a quando entrambe le parti, studente e università, si impegnano a mantenere la relazione. Le fasi, ciascuna avente caratteristiche tali da poter essere associata alle fasi caratteristiche della relazione tra cliente e fornitore, sono le seguenti:

1. *Recruitment/Orientamento in entrata*: è la fase iniziale in cui l'università commercializza i suoi programmi e comunica i benefici agli studenti. L'obiettivo è rispondere alle richieste e aspettative degli studenti, relativamente alla formazione universitaria attesa per fare in modo che procedano con l'iscrizione a un corso di

studi presso una facoltà dell'università. Le azioni intraprese hanno come esito finale l'iscrizione degli studenti all'università.

2. Gestione degli iscritti: è la fase iniziale in cui lo studente iscritto conosce l'offerta formativa dell'università, comprende le caratteristiche con cui il servizio viene erogato e si orienta informandosi sui corsi e sulle proposte disponibili.
3. Erogazione del servizio: attraverso il processo insegnamento-apprendimento l'università qualifica la sua proposta educativa e culturale, coltiva la relazione con lo studente che si consolida nel corso degli studi, si assicura l'impegno degli studenti perché essi trovano riscontro concreto alle loro aspettative e richieste. I risultati ottenuti dallo studente determinano la sua soddisfazione.
4. Conseguimento del titolo di studio/conclusione del percorso: la relazione non termina una volta conseguito il titolo poiché è possibile continuare e rafforzare la relazione attraverso l'Associazione Alumni. Tra le priorità dell'università rientra in questa fase l'orientamento in uscita dei laureati verso il mondo del lavoro. Nella transizione da studenti ad alumni, l'università si impegna a rinnovare il contatto con essi migliorando continuamente la relazione attraverso la programmazione di attività.



The Higher Education Prospect / Student / Alumnus Development Cycle			
<p><b>Recruitment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Target prospective students</li> <li>Open communication</li> <li>Promote benefits and rewards</li> <li>Raise expectations and stoke interest</li> <li>Close the deal</li> <li>Congratulate prospects and families</li> <li>Move to next phase at peak involvement</li> </ul>	<p><b>Enrollment Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide one-stop service</li> <li>Actively orient and advise</li> <li>Register prospects</li> <li>Identify financial aid solutions</li> <li>Provide residential options, socialization and bonding, and support services</li> <li>Offer 1st and 2nd year programs</li> <li>Develop and reward faculty and staff</li> <li>Move to next phase at peak involvement</li> </ul>	<p><b>Retention and Progression</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor all students</li> <li>Manage withdrawals and drops</li> <li>Provide meaningful internships</li> <li>Promote joint research with faculty</li> <li>Continuously improve support services</li> <li>Offer 3rd and 4th year programs</li> <li>Move to next phase at peak involvement</li> </ul>	<p><b>Placement, Graduation, Alumnus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide effective placement services</li> <li>Affirm educational experience through graduation and meaningful recognition</li> <li>Maintain contact through transition from student to alumnus</li> <li>Sustain relationship at graduation peak by continuously improving alumni relations activities, recognition, and incentives</li> </ul>

Figura 2.3: Customer relationship management life cycles in Higher Education (Fonte: Shared governance and punctuated equilibrium in Higher Education: The case for student recruitment, retention ad graduation).

L'implicazione di questo modello prevede che ogni fase del rapporto studente-università e poi alunno-università presenti strategie e azioni diverse nella costruzione e nel mantenimento della relazione da parte dei singoli attori.

Mentre la qualità della relazione, dipendente dalla molteplicità di fattori studiata, è largamente responsabile nella costruzione della lealtà (*loyalty*) dello studente verso la propria università, è la qualità del servizio che mantiene e rafforza il legame.

È possibile associare ad ogni fase una o più unità della struttura organizzativa dell'università, uffici o funzioni delegate ad attività rivolte agli studenti:

Fase 1: Servizio orientamento, Servizio segreterie studenti, Servizio agli studenti e dottorandi

Fase 2: Servizi agli studenti, Diritto allo studio e mobilità internazionale.

Fase 3: Facoltà, Dipartimenti, Servizio stage e career service.

Fase 4: Associazione alumni, Servizio stage.

Il modello proposto pone al centro il cliente perché la qualità del servizio non va intesa in senso assoluto, ma sempre in relazione alle aspettative e richieste del soggetto. Per ottenere i risultati indicati, l'approccio al processo di gestione del cliente deve essere alla base della cultura organizzativa dell'università, deve esplicitarsi attraverso un sistema radicato di valori condivisi all'interno dell'organizzazione, che detta l'insieme di politiche e strategie. Il limite principale nella ricezione o applicabilità del modello proposto all'interno dell'organizzazione dell'università, può essere dato dal fatto che lo studente laureato viene percepito come esterno all'organizzazione o viene coinvolto in occasioni importanti che, comunque, non sono sempre pianificate e progettate dall'organizzazione. In realtà l'alunno rappresenta una risorsa fortemente impattante nell'università perché trascrive la modalità con cui le finalità e le strategie dell'università trovano riscontro nel mercato del lavoro e, nel caso in cui alcuni percorsi siano da migliorare, egli indica sul piano esperienziale, un possibile nuovo modello. L'alunno contribuisce alla realizzazione del miglioramento continuo con cui l'università deve misurarsi. Se sul piano strategico si riscontrano questi limiti, l'allineamento operativo trova invece manifestazione nelle diverse forme di collaborazione tra gli uffici, funzioni e l'associazione alumni, delegati ad attività specifiche nelle rispettive fasi del ciclo di costruzione e mantenimento delle relazioni.

### **3. La gestione delle relazioni con gli alumni**

In riferimento al modello presentato, si approfondisce in particolare la Fase 4, definita "*Graduation, Placement and Alumni Affairs*" poiché è da qui in poi che operano le Associazioni Alumni. Nella Fase 4 descritta si riconosce una trasformazione della relazione tra università e studente. I protagonisti infatti cambiano: gli studenti diventano alumni ed entra in gioco l'Associazione Alumni che, come tramite dell'università, si occupa da questo punto in poi della gestione del processo relazionale.

In riferimento alla Fase 4 del grafico, le Associazioni Alumni, per favorire la creazione del network, si pongono un duplice obiettivo:

1. Evitare che la relazione si chiuda con la Fase 3. Agire da intermediario per garantire la continuazione del rapporto tra gli alumni e la propria università di appartenenza;
2. Estendere la Fase 4 il più possibile. Costruire relazioni durature e a vita, per quanto realizzabile, mediante programmi di membership.

La missione delle Associazioni Alumni e in generale dell'università consiste quindi nel trasformare una relazione, che normalmente è di tipo “*transaction-oriented*”, in quanto la relazione cessa una volta conseguito il titolo, laurea, dottorato o master da parte dello studente, in una relazione durevole, a vita per quanto possibile. La missione è conseguita nella consapevolezza dell'importanza propria della diversificazione di ruoli che gli alumni possono ricoprire nel sistema università<sup>24</sup>.

Si analizza quindi come le associazioni perseguano il duplice scopo nel processo indicato e si definiscono le modalità principali e le variabili su cui le Associazioni Alumni possono intervenire.

### **3.1 Obiettivo 1: soddisfazione dello studente**

Le Associazioni Alumni, configurandosi come intermediari, mantengono viva la relazione che lega gli studenti all'università che li ha formati cercando di attuare tutte le azioni di loro competenza per evitare il fenomeno della dissoluzione.

Come spiegato precedentemente, in ogni fase la decisione dello studente nel continuare o interrompere la relazione con la propria università si basa sulla sua soddisfazione generale.

La qualità di un servizio può essere definita secondo due prospettive<sup>25</sup>:

- *Operational service quality*: qualità come valutazione del rispetto delle specifiche, definita internamente dall'organizzazione;
- Qualità percepita dal cliente: giudizio o soddisfazione del cliente sulla qualità del servizio.

Considerando questa seconda prospettiva, l'organizzazione deve comprendere e influenzare le percezioni del cliente per assicurarsi che i servizi offerti incontrino le sue aspettative.

La soddisfazione del cliente è il risultato della sua valutazione generale, basata su un confronto tra le sue percezioni, impressioni e interpretazioni personali del servizio ricevuto; è quindi una valutazione di natura soggettiva in coerenza con quanto il cliente

---

<sup>24</sup> Vedi il paragrafo 2.

<sup>25</sup> Johnston R., Clark G., Shulver M., *Service Operations Management, improving service delivery*, Pearson, 2012, pag.101.



si aspetta<sup>26</sup>. La percezione è il processo per cui gli individui selezionano, organizzano e interpretano le informazioni per costruire una visione del mondo sensata e coerente. Ogni individuo può avere percezioni diverse del medesimo stimolo a ragione di tre processi percettivi: l'attenzione selettiva, la distorsione selettiva e la ritenzione selettiva. L'attenzione selettiva è la tendenza a ignorare la maggior parte delle informazioni a cui si è esposti. La distorsione selettiva è la tendenza a interpretare le informazioni in modo che confermino le proprie opinioni già esistenti. La ritenzione selettiva è il processo per cui i consumatori ricordano gli aspetti positivi di una marca che piace e dimenticano gli aspetti positivi delle marche concorrenti.

Il cliente è soddisfatto quando le sue percezioni incontrano le sue aspettative. Se invece le sue percezioni non rispecchiano le sue aspettative, il cliente è insoddisfatto; il disallineamento tra percezioni e aspettative è legato ad uno dei seguenti gap<sup>27</sup>:

- Gap tra aspettative e servizio ricevuto
- Gap tra servizio e percezioni del cliente

Le ragioni del duplice gap possono essere ricercate internamente o esternamente.

In particolare, le ragioni del primo gap possono essere formulate come segue:

- Interna: servizio non adeguatamente specificato o progettato: possibile risultato di una mancata comprensione delle aspettative del cliente; insufficienti risorse per incontrare le aspettative del cliente;
- Esterne: aspettative inappropriate del cliente (marketing inappropriato, promesse comunicate ma difficili da soddisfare, considerazioni sull'esperienza passata).

Le ragioni del secondo gap servizio-percezioni cliente sono:

- Interna: inappropriata o incorretta fornitura del servizio;
- Esterna: inappropriate percezioni dell'esperienza di servizio e/o dei risultati.

In aggiunta alle ragioni presentate, poiché la qualità percepita dal cliente è una variabile molto soggettiva, spesso le percezioni del cliente sulla qualità del servizio ricevuto possono non corrispondere con la qualità effettiva del servizio offerto.

### **3.2 Pluralità di fattori: identificazione nell'organizzazione**

Il livello di soddisfazione degli studenti universitari italiani è positivo. In generale, l'88% dei laureati nel 2017 si dichiara soddisfatto dell'esperienza universitaria nel suo complesso (nel 2016 era l'87%)<sup>28</sup>.

La soddisfazione del cliente è da intendersi come una misura cumulativa comprendente i seguenti elementi legati all'esperienza dello studente all'interno dell'università:

---

<sup>26</sup> Ibid, pag.102.

<sup>27</sup> Ibid, pag. 103-104.

<sup>28</sup> AlmaLaurea, *Rapporto 2017 AlmaLaurea sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati*, 2017, <http://www.alma laurea.it/universita/occupazione/occupazione15> [1/11/2017].

- Qualità dell'offerta didattica e dell'insegnamento;
- Soddisfazione nei confronti dell'ambiente accademico;
- Qualità dei servizi offerti allo studente.

La soddisfazione è condizione necessaria, ma non sufficiente per il coinvolgimento degli alunni, interviene, infatti, una pluralità di fattori che impatta direttamente sull'identificazione nell'organizzazione. Ma se l'università determina e costruisce una sua forte identità è possibile qualificare il network proprio delle Associazioni Alumni. Vi sono tipologie di variabili che influiscono positivamente sulla costruzione di un'identità, che si traduce in un più forte senso di appartenenza degli alunni alla propria università, e altre che, al contrario, impattano negativamente sul processo. Quindi, assumendo che la continuazione della relazione trovi manifestazione nella partecipazione e coinvolgimento nelle attività dell'organizzazione, il modello presentato nella Figura 2.4 propone una categorizzazione delle variabili e mostra le relazioni causa-effetto che si instaurano tra di esse.

## Proposed Alumni Model

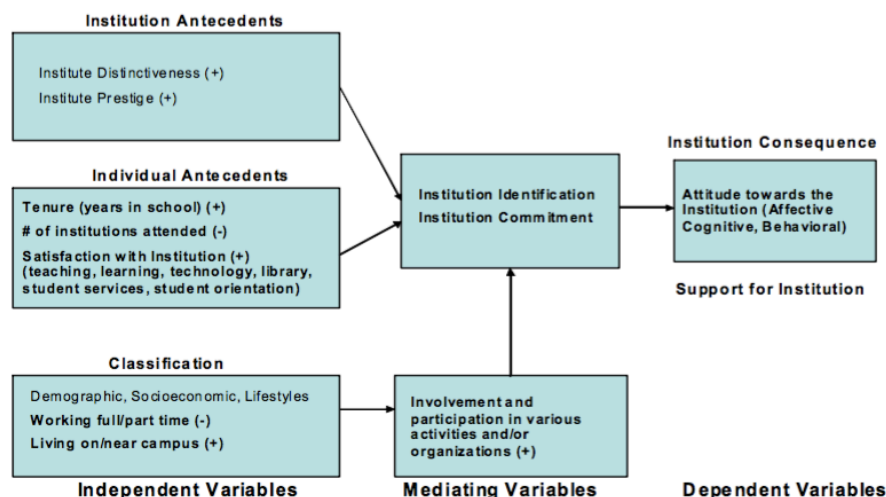


Figura 2.4: The alumni relationship management system (Mehta S. S., Newbold J. J., 2007).

Le tipologie di variabili su cui si basa il modello proposto<sup>29</sup> sono le seguenti:

- Variabili indipendenti (*independent variables*): sono i fattori che intervengono per primi producendo, per mezzo delle *mediating variables*, determinate conseguenze o

<sup>29</sup> Mehta S. S., Newbold J. J., 2007, Using marketing research to better implement an alumni relationship management (ARM) system, *Marketing Management Association Educators' Conference*, St. Louis, Missouri.

risultati (variabili dipendenti). Esse includono sia variabili descrittive dell'università che variabili individuali attribuibili al singolo studente.

- Variabili dell'università: carattere distintivo dell'istituzione, prestigio dell'istituzione;
- Variabili individuali dei clienti-alumni: soddisfazione (Vedi il paragrafo 3);
- Altre variabili: variabili demografiche e socio-economiche che impattano direttamente sulla *mediating* variabile, livello di coinvolgimento attivo dello studente rispetto alle proposte formative dell'università.

b) Variabili di mediazione (*mediating variables*) che legano le variabili indipendenti alle dipendenti. In particolare, esse dipendono dalle variabili indipendenti e impattano su quelle dipendenti.

- Identificazione dello studente nell'istituzione;
- Impegno dell'istituzione nei confronti degli studenti;
- Partecipazione: tempo e impegno investiti nelle attività dell'università da parte degli studenti.

c) Variabili dipendenti (*dependent variables*): conseguenze dell'effetto delle variabili indipendenti e di mediazione o dei risultati osservabili. Le attitudini nei confronti dell'istituzione tendono a essere una funzione di 3 componenti: cognizione, affetto (cosa lo studente apprezza dell'università), comportamento (se lo studente intende far parte dell'associazione e nell'eventualità diventare un donatore).

Il modello ha implicazioni importanti per il *fundraising* poiché le tipologie di variabile influiscono sul supporto finanziario<sup>30</sup>.

La simbologia utilizzata in Figura 2.4, (+) e (-), indica rispettivamente un impatto positivo o negativo della variabile considerata sul blocco di variabili immediatamente successivo nello schema.

#### Ipotesi alla base del modello

H1: probabilità maggiore che studenti che considerano l'università prestigiosa si identifichino con essa e forniscano il relativo supporto finanziario.

H2: studenti che hanno studiato in più università si identificano in misura minore.

H3: studenti che hanno avuto un'esperienza positiva e si dichiarano soddisfatti dei diversi aspetti dell'università (insegnamento, didattica, supporto tecnologico, servizi agli studenti ecc.) dimostrano maggiore inclinazione a identificarsi con l'università di provenienza e quindi a fornire supporto finanziario.

Lo studio del modello non esclude di considerare che potrebbe esistere una parte di alumni che continua a mantenere una relazione con l'ateneo in forma diversa, senza partecipare attivamente alle iniziative programmate dall'associazione o senza offrire contributo finanziario. Studi ulteriori (Ray Satterthwaite, 2006) dimostrano l'esistenza

---

<sup>30</sup> Vedi il Capitolo V.

di ulteriori relazioni causa-effetto tra le variabili. In particolare, le variabili individuali del gruppo di variabili indipendenti impattano non solo sull'identificazione, ma anche direttamente sul coinvolgimento e partecipazione alle attività dell'associazione.

Nella complessità del sistema di variabili caratterizzanti il modello individuato, le Associazioni Alumni possono intervenire sulle variabili indipendenti, ossia su quei fattori che impattano direttamente sull'identificazione con l'organizzazione.

Il ruolo del network di alumni è, infatti, quello di far sentire gli alumni parte di una comunità e quindi le associazioni favoriscono, direttamente grazie alla rete che si propongono di sviluppare, la creazione di un'identità, la quale si fonda sulle persone che la costituiscono e la rappresentano.

Vediamo in che modo l'associazione può agire, positivamente, sulle variabili indipendenti, contribuendo a rafforzare l'identità:

- Soddisfazione degli studenti: le Associazioni Alumni in collaborazione con i dipartimenti, funzioni o uffici della struttura organizzativa dell'università, contribuiscono al miglioramento dei servizi offerti agli studenti. Allo stesso modo permettono un miglioramento della qualità dell'offerta didattica, coinvolgendo gli alumni in tale processo.
- Prestigio: sono le persone e gli alumni a distinguere l'università nel suo complesso. Inoltre, un network al cui interno vi sono personalità importanti, professionisti che nei rispettivi campi hanno contribuito o contribuiscono in diversi modi al progresso scientifico-culturale, può incrementare maggiormente il prestigio dell'università.

Le aree di influenza indicate sono un'ulteriore prova del ruolo delle Associazioni Alumni nella strategia complessiva dell'università, in relazione al rafforzamento competitivo dell'università nel suo contesto, all'incremento della sua reputazione e prestigio, al miglioramento della relazione con gli studenti nell'ottica del miglioramento complessivo.

Le azioni delle Associazioni Alumni intervengono, dunque, direttamente su:

- Coinvolgimento e partecipazione alumni e studenti: le attività e i servizi progettati dalle Associazioni Alumni per gli alumni e anche per gli studenti li coinvolgono maggiormente nel mondo dell'università;
- Supporto finanziario: è conseguenza diretta dell'identificazione con l'organizzazione. Tuttavia azioni di marketing e campagne di raccolta fondi gestite dalle associazioni contribuiscono a favorire il supporto degli alumni.

L'identità organizzativa è il mediatore principale dell'impatto delle variabili indipendenti sul risultato, supporto che potremmo definire non solo finanziario, ma estendibile all'intera sfera di azione dell'associazione.

### 3.3 Obiettivo 2: costruire relazioni durature mediante programmi di *membership*

Estendere il più possibile tale fase, al fine di costruire relazioni durature con gli alumni, rappresenta l'obiettivo tipico di un *membership-loyalty program*.

*“Alumni relations require officers to be more than fundraisers; they must develop personal relationships with all alumni. Alumni associations are considered loyalty membership programs with the purpose of maintaining lifelong members by developing strong relationships and ties to the organization. While fundraising is a reason to build these relationships, alumni programs focus on creating loyalty so that the development department will have a committed alumni group to target”* (Rich, 2006).<sup>31</sup>

Il tipico obiettivo dei programmi *membership-loyalty* è proprio quello di raggiungere un alto livello di *customer retention* in segmenti profittevoli generando un incremento della soddisfazione del cliente e attribuendo particolare valore ad alcuni clienti. La giustificazione ad una tale azione è data dal fatto che la soddisfazione del cliente e la *loyalty* influenzano positivamente la performance nel lungo termine. Non ultimo, la probabilità di stringere legami più solidi con l'organizzazione sarà più elevata per i soci membri, coloro che partecipano al *membership-program*, rispetto a chi non aderisce al programma.

## 4. Alumni engagement

Il motore principale che guida la missione di un'Associazione Alumni consiste, come già spiegato, nel contribuire alla costruzione di un'identità, la quale crea senso di appartenenza e quindi attiva l'impegno personale degli alumni in termini di tempo, contenuti e in definitiva anche di risorse.

L'affiliazione e l'affinità, legata all'identificazione e alla connessione con l'alma mater, rientrano tra le variabili indicate e rappresentano i prerequisiti necessari per promuovere la partecipazione e il supporto nei confronti dell'università.

L'*engagement* in senso generale, può essere colto secondo due dimensioni, come:

- L'impegno degli alumni nel network;
- La strategia di attivazione degli alumni nel network a cui lavorano le Associazioni Alumni e le università.

L'*engagement* si riferisce al livello di interazione deliberata con l'alma mater ed è quindi associabile al livello di partecipazione degli alumni ai programmi e alle attività organizzate dall'associazione. Esso deve diventare la priorità delle associazioni, quale

---

<sup>31</sup> Rich P., Hines D., *Membership development: an action plan for results*, Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers, 2005.

mezzo per perseguire gli obiettivi indicati, continuare la relazione iniziata da studenti ed estenderla il più possibile nel tempo per perseguire la propria missione associativa.

Infatti, mentre la qualità della relazione, dipendente dalla molteplicità di fattori studiata, è largamente responsabile nella costruzione della *loyalty* dello studente verso la propria università, è la qualità del servizio che mantiene e rafforza il legame.

Intendendo l'*engagement* come la strategia utilizzata dalle associazioni per l'“attivazione” degli alumni nel network, le Associazioni Alumni lavorano sui seguenti fronti:

- Progettazione di attività e servizi che contribuiscono a creare legami sociali e che, rispondendo alle richieste e aspettative degli alumni o anticipandole, li scoraggiano a interrompere la relazione con l'università;
- Coinvolgimento di alumni nella crescita dell'università: essi hanno l'opportunità di valutare l'offerta didattica, i servizi e la qualità generale supportando il funzionamento dell'organizzazione.

Osservando i dati delle Associazioni Alumni del campione in Tabella 1, in particolare il numero di iscritti al portale di ciascuna associazione, si nota una bassa adesione.

Idealmente, infatti, come avviene in paesi quali gli USA e UK dove i programmi alumni delle università sono ormai consolidati, il numero di alumni dovrebbe crescere annualmente di pari passo con il numero di laureati.

Tuttavia, il grado di *engagement* degli alumni non è direttamente proporzionale al numero complessivo dei membri dell'associazione alumni.

La Bocconi Alumni Association, ad esempio, nonostante il buon livello di adesione degli alumni all'attività associativa, ravvisa un problema legato al basso livello di partecipazione e coinvolgimento degli alumni. Definisce, nel piano strategico<sup>32</sup>, le azioni in programma per migliorare la proposta di *engagement*, soprattutto per il segmento di soci on campus:

- Collaborare maggiormente con gli studenti, cominciando dal primo giorno, per condividere il senso di appartenenza e far conoscere BAA;
- Comprendere meglio le richieste degli alumni e sviluppare un'offerta di servizi più vicina alle loro richieste: *continuous learning*, *career advice*, and *networking*;
- Consolidare il *network* fornendo opportunità agli alumni per supportare l'università in aree specifiche (*mentoring students*, *student recruitment*, *graduate placement*);
- Sviluppare una strategia comunicativa efficace.

---

<sup>32</sup>Università Commerciale Luigi Bocconi, *Strategic Plan 2016-2020*, <https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/a2fec267-db9a-4216-af5d-f93e690d4103/PS2016-2020-ExecSum.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kXOKURn> [25/09/2017], pp. 9, 33.

Nome Associazione Alumni	Data di fondazione	Numero associati	Fonte numero iscritti	Numero medio di laureati all'anno (MIUR)
Associazione Alumni di Padova	2015	6649	Portale online	12000
Noi Sapienza-associazione alumni	2012	1017 nel 2014	<sup>33</sup>	19000
AlumniPolimi Association	2011	41921	Portale online	10000
Ca' Foscari Alumni	2011	Oltre 7000	Sito	4000
Bocconi Alumni Association	2009	11838 (2016)	BAA-Bilancio 2016	4000

Tabella 1: Dati associazioni alumni (Fonte: siti delle associazioni e MIUR, aggiornamento al 16/11/2017)

## 5. Analisi del network delle Associazioni Alumni del campione

### 5.1 Le tipologie di soci

Si analizza la costituzione interna del network delle Associazioni Alumni (contestualizzando il concetto di alumni per le diverse realtà) definendo chi sono gli Alumni per ogni associazione analizzata. Secondo la definizione classica, applicata al contesto universitario, un *alumnus*/un'*alumna* è un laureato/a dell'università di riferimento.

Alcune università hanno però esteso il concetto classico di alumni<sup>34</sup>, includendo all'interno del network dell'associazione altri soggetti, che hanno una connessione di tipo diverso con l'università. Si presentano i relativi casi, ciascuno con un esempio riferito a un'Associazione Alumni, estendendo i casi anche al contesto americano dove questa pratica è più diffusa:

- a) Non sono solo i laureati, sono inclusi tutti gli ex-studenti e anche coloro che non hanno concluso il proprio percorso di studio presso l'università.

<sup>33</sup> [http://www.uniroma1.it/sites/default/files/estratti/4.2Fondazione%20Roma%20Sapienza\\_presaatto\\_29\\_09\\_2015.pdf](http://www.uniroma1.it/sites/default/files/estratti/4.2Fondazione%20Roma%20Sapienza_presaatto_29_09_2015.pdf)

<sup>34</sup> CASE, Fundraising Fundamentals, Section 1.2.

Un esempio è l'associazione della Yale University, AYA, che ammette nell'associazione tutti coloro che abbiano completato almeno un semestre del proprio corso di studio<sup>35</sup>. Anche Stanford include tutti gli studenti.

- b) Dipendenti o ex dipendenti dell'università: è il caso dell'Università Bocconi.
- c) Professori, anche se non hanno conseguito un titolo presso la stessa università: è il caso dell'Università Bocconi.
- d) Secondo una visione ancora più ampia, diventano membri dell'associazione tutti coloro che vogliono mantenere una connessione con la propria università. Il fatto di essere laureati presso la stessa università non è requisito fondamentale di appartenenza all'associazione. Un esempio è l'associazione alumni della University of Michigan, i cui membri possono essere le famiglie degli studenti, amici dell'università, categorie a cui sono associate diverse opzioni di *membership*<sup>36</sup>.

In riferimento all'Associazione alumni di Padova e a quelle appartenenti al campione, è opportuno sottolineare che si presentano delle differenze nelle categorie di soci previste nello statuto associativo. Tutte le associazioni, infatti, condividono la classica definizione di alumni quali laureati dell'università. La differenza è da cercare nelle diverse categorie di soci previste nello statuto dell'associazione.

L'Associazione Alumni dell'Università degli studi di Padova, presenta le seguenti categorie di soci nello statuto<sup>37</sup>:

- Soci alumni ordinari: tutti i laureati (triennale e magistrale) e diplomati, diplomati master, dottori di ricerca e diplomati delle scuole di specializzazione dell'Università degli Studi di Padova. Non sono quindi alumni i docenti, i ricercatori, i funzionari, i dirigenti dell'Ateneo se non laureati presso lo stesso;
- Soci alumni sostenitori: sono alumni ordinari che decidono di sostenere l'associazione versando un contributo nella misura definita dal Consiglio Direttivo;
- Soci alumni onorari: alumni ordinari dichiarati tali per il particolare sostegno finanziario, organizzativo, per meriti di particolare rilevanza o per aver conseguito una laurea ad honorem presso l'Ateneo.

Alle categorie di soci ordinari e soci sostenitori invece appartengono soci aventi le medesime caratteristiche di soci alumni ordinari e soci alumni sostenitori che possono essere anche organizzazioni, enti pubblici e privati, ma che non possiedono il requisito di essere alumni. Esse sono previste per permettere l'adesione all'associazione a non alumni che vogliono offrire il loro supporto economico all'associazione.

---

<sup>35</sup> <http://aya.yale.edu/content/about>

<sup>36</sup> <http://alumni.umich.edu/membership/join/#1455735437975-8d19b97f-fe3182b7-8aec73b5-3d3a>

<sup>37</sup> Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova, *Statuto Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova*, 2015, <https://www.alumniunipd.it/associazione> [1/11/2017]



In riferimento al campione, solo l'associazione Almae Matris Alumni (Bologna) prevede che solo gli Alumni nel senso classico del termine possano far parte dell'associazione.

Le altre associazioni estendono la partecipazione alla realtà associativa, a persone o enti che non dimostrano il requisito di essere alumni nel senso classico del termine. Questo si nota, in particolare, in riferimento alle seguenti categorie di soci:

- Soci onorari e soci sostenitori (Ca' Foscari);
- Soci ad honorem: PolimiAlumni prevede che soci non alumni, appartenenti alla categoria "Alumni ad Honorem", abbiano versato un contributo una tantum nella misura definita dal Consiglio Direttivo. Essi sono quindi paragonabili ai soci sostenitori dell'Associazione Alumni dell'Università di Padova;
- Soci benemeriti (Polito Alumni): coloro che con atti munifici contribuiscono a realizzare scopi sociali.

Inoltre, l'Associazione All Luiss e Noi Sapienza, includono personalità della scienza, della cultura e del mondo del lavoro. In merito a Luiss, su proposta motivata del Presidente, la Giunta nomina, con il voto favorevole di due terzi dei presenti, soci onorari qualificati esponenti del mondo della cultura e accademico, professionale e imprenditoriale, anche non laureati.

Nel caso di Noi Sapienza Associazione Alumni, non essendoci lo statuto, non è chiaro cosa si intenda specificatamente per docenti e personalità della scienza, della cultura e del mondo del lavoro<sup>38</sup>.

BAA estende ancora di più le categorie di soci<sup>39</sup>:

- Soci studenti: gli studenti graduate, master, PhD Bocconi iscritti all'Università che hanno manifestato la volontà di adesione;
- Soci Docenti: tutti i docenti della Bocconi che hanno manifestato la volontà di adesione, nominativi specifici delle altre categorie di docenti della Bocconi, su specifica proposta del Rettore approvata dal Consiglio Direttivo dell'Associazione;
- Soci Dirigenti: le persone con contratto di lavoro subordinato e con qualifica di Dirigente in carica in Università Bocconi e nelle società da quest'ultima controllate e/o i membri in carica del Comitato Operativo dell'Università Bocconi.

L'inclusione di soci, non alumni "propriamente detti" (nel senso classico del termine), risponde quindi alla volontà delle associazioni di permettere a coloro che vogliono offrire un contributo alla crescita dell'associazione di far parte del network di alumni. In

---

<sup>38</sup> Non essendoci statuto non è chiaro se sia previsto il requisito di essere laureati presso la stessa università anche per docenti.

<sup>39</sup> Bocconi Alumni Association, *Statuto dell'associazione Bocconi Alumni Association*, 2014, <https://www.bocconialumni.it/it/about-us/mission-e-statuto/> [1/11/2017].

contesto americano, come analizzato, è una pratica molto diffusa ed è manifestazione di una cultura filantropica caratteristica della cultura americana.

Il vantaggio di estendere la partecipazione ad altre categorie, come quelle indicate, è rappresentato da una possibilità di ottenere maggiore sostegno, non solo per una maggiore rappresentanza in termini numerici, ma anche perché le categorie di non alumni decidono di appartenere all'associazione per fornire il loro contributo finanziario. Il sostegno è solitamente rivolto all'università con lo scopo di finanziarne progetti e borse di studio per contribuire quindi alla sua crescita.

L'individuazione e la categorizzazione dei soci risulta utile anche per studiare azioni di marketing mirate. A tal proposito, in contesto americano le Associazioni Alumni adottano un approccio orientato al mercato, raccogliendo dati sugli alumni per studiare i programmi loro dedicati<sup>40</sup>. La gestione dell'informazione e dei dati e la loro relativa analisi, gestite grazie ad un database o in alcuni casi grazie ad un CRM, sono diventate quindi fondamentali nell'organizzazione delle attività.

## 5.2 Strategie di organizzazione interna del network

Il network di alumni presenta al suo interno dei gruppi, creati direttamente dall'associazione per promuovere iniziative dedicate o costituiti a seguito delle richieste specifiche dei soci. Essi possono essere di vario tipo, omogenei per disciplina, settore, professione o altro; gruppi che riuniscono alumni di un corso di studio, di un corso master, specialisti su un argomento (*topic group*), o gruppi di alumni che hanno conseguito il titolo di studio nello stesso anno (classi).

L'Associazione di riferimento offre, ad esempio, agli alumni l'opportunità di creare un gruppo sul portale online che essi possono gestire autonomamente.

Il network di dell'Associazione Alumni Bocconi appare il più strutturato, presentando classi, gruppi sportivi e 15 *topic group* di interesse tematico<sup>41</sup>. Questi ultimi sono costituiti da alumni che propongono e coordinano, in collaborazione con la Bocconi, le attività di formazione continua rivolte agli interessi professionali e culturali di tutto il network dell'Università e sono coordinati da un "*Topic Leader*". I Topic organizzano ciascuno in media 60 incontri l'anno, con format diversi: eventi in aula e in streaming, incontri *joint* con le Aree, i Chapter e la SDA Bocconi.

Gli obiettivi, coerenti con la strategia dell'associazione, sono:

- Sviluppare il *Continuous Learning*;
- Garantire continuità post-universitaria al network degli Alumni e a tutta la società civile;

---

<sup>40</sup> The Napa Group, 2010, Trends in Alumni Associations.

<sup>41</sup> <https://www.bocconialumni.it/Network/Topic+Groups/i-topic-group>

- Favorire l'immagine/*reputation* della Bocconi come motore di aggiornamento e formazione costante;
- Veicolare i progetti di *fundraising* dell'università.

Le altre Associazioni Alumni del campione si differenziano in base alla numerosità dei gruppi creati al loro interno e alla loro modalità organizzativa. In particolare, l'associazione Ca' Foscari Alumni ha costituito 6 club interni<sup>42</sup>, l'associazione Almae Matris Alumni di Bologna 30 gruppi, mentre quella del Politecnico di Milano solo un gruppo management consulting rivolto ai consulenti strategici del Politecnico, ma aperto anche ad altri alumni interessati a tematiche di business, management ed economia<sup>43</sup>.

### 5.3 Estensione del network

I *chapter* sono un gruppo territoriale, presenti in una città o Paese diversi rispetto a quelli della sede centrale in cui si trova l'Associazione Alumni, istituito dall'associazione stessa con funzioni di rappresentanza.

Nel caso dell'Associazione dell'Università di Padova sono nati grazie a collaborazioni con Alumni che risiedono e/o lavorano all'estero con l'obiettivo primario di creare rete tra gli Alumni all'estero.

L'Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova possiede tre *chapter* all'estero, precisamente a Bruxelles, New York e in Cina. Il primo nato e anche il più attivo è quello di Bruxelles, costituito da oltre una ventina di alumni e coordinato da un unico referente principale, il quale è anche rappresentante dell'Associazione Alumni di Padova nel Coordinamento delle Associazioni Alumni italiane a Bruxelles. Quest'ultima organizzazione, di cui l'Associazione Alumni dell'Università di Padova è stata socio fondatore, vede un'attiva collaborazione di circa quindici Associazioni Alumni italiane con sede a Bruxelles e ha portato a settembre 2016 alla redazione e firma congiunta del Manifesto "Gli Alumni per il Sistema Italia". Il *chapter* di New York, invece, conta oltre una trentina di Alumni partecipanti ed è dotato di un proprio *board* direttivo. Il *chapter* Cina invece è nato recentemente ed è destinato a crescere.

Gli obiettivi di ciascun *chapter* sono:

- Rappresentare nella propria area geografica di competenza l'associazione e, per il suo tramite, l'Università;
- Promuovere e realizzare attività di networking e di comunicazione a livello internazionale, ampliando rete di rapporti e collaborazioni dei soci alumni, dell'associazione, dell'università nell'area geografica di competenza;

<sup>42</sup> <https://www.cafoscarialumni.it/pages/ca-foscari-e-i-suoi-laureati>

<sup>43</sup> <https://apmanagementconsulting.com>

- Riunire e sostenere soci alumni residenti e attivi, anche temporaneamente, presso l'area geografica di competenza, svolgendo attività di monitoraggio dei loro percorsi e offrendo servizi e un punto di contatto locale.

Il *chapter* all'estero rappresenta l'Associazione Alumni in realtà internazionali.

La costituzione di un *chapter* all'estero, infatti, offre l'opportunità di promuovere l'università sul territorio, rafforzandone l'immagine e la reputazione, e di effettuare collaborazioni con le realtà locali, imprese, università, che offrono occasioni di crescita. Dal confronto con realtà internazionali si attiva un meccanismo di crescita complessivo. Comparando l'Associazione Alumni dell'Università di Padova alle associazioni del campione studiato, in termini di numerosità di *chapter*, si nota come esse possiedano un numero di *chapter* all'estero simile (Vedi Tabella 2).

L'eccezione è data dalla Bocconi Alumni Association, la quale investe molto sui *chapter* territoriali, in particolare quelli esteri, supportando l'Università nella propria strategia di internazionalizzazione.

Ranking	Associazione Alumni	Chapter Italia	Chapter Europa	Chapter Fuori EU	Totale
1	Bocconi Alumni Association	25	21	21(10-America, 11Asia-Oceania)	67
2	Associazione laureati Luiss	3	3	0	6
3	Associazione ex-allievi del Politecnico Torino	0	4	3 (America)	7 *
4	Ca' Foscari Alumni	1	3	2 (Asia)	6
5	Almae Matris Alumni-Bologna	1	3	0	4
6	Associazione Alumni di Padova	0	1	2	3
7	AlumniPolimi	0	1	1 (Nord America)	2
8	Noi Sapienza	0	0	0	0

Tabella 2: Ranking Associazioni Alumni in base a numero totale di gruppi territoriali (Fonte: siti web associazioni). \*Gruppi creati su LinkedIn.

I progetti e le attività realizzate dal *chapter* devono essere in ogni caso coerenti con la missione dell'associazione.

Si analizza ora la modalità di organizzazione dei *chapter*, in relazione al tipo di struttura e rapporto con l'associazione-madre.

Nel caso dell'associazione di riferimento, mentre i gruppi sono gestiti direttamente dalla sede centrale dell'associazione o si autogestiscono, i *chapter* hanno una loro autonomia in quanto determinano le proprie iniziative in coordinamento con la sede centrale scambiando flussi comunicativi. I flussi comunicativi sono facilitati dal fatto che i *chapter* sono presenti virtualmente sul portale online dell'associazione, nella quasi totalità dei casi, in modo tale da facilitare l'adesione a chi voglia aderire e il controllo del livello di animazione da parte dell'associazione.

È vero però che all'aumentare dei "nodi" all'interno di una rete, maggiore sarà la complessità gestionale. L'estensione del network richiede quindi capacità di coordinamento tra sede centrale e sezioni all'estero, reso possibile grazie a uno o più referenti che comunicano le attività in corso e i programmi futuri, aggiornando l'associazione sull'andamento del *chapter*. Infatti, i gruppi territoriali sono coordinati da un *First Ambassador*, nel caso dell'Associazione All Luiss,<sup>44</sup> da un responsabile in loco, "*chapter leader*", supportato da un team, che coordina e organizza le attività di networking per gli alumni partecipanti nel caso di Bocconi Alumni Association.

A causa della mancanza di informazioni, non è possibile analizzare l'organizzazione dei *chapter* nelle altre associazioni del campione.

---

<sup>44</sup><http://www.laureatiluiss.it/wp-content/uploads/2016/06/ALL-regolamento-organizzativo-approvato-con-modifiche-giunta.pdf>

## Capitolo III

### MODELLI ORGANIZZATIVI

“Il successo durevole di un'organizzazione è conseguito mediante la sua capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dei suoi clienti e di altre parti interessate, nel lungo periodo e in modo bilanciato. Il successo durevole può essere conseguito attraverso la gestione efficace dell'organizzazione, la consapevolezza del contesto dell'organizzazione, l'apprendimento e l'applicazione appropriata di miglioramenti e/o innovazioni.”<sup>45</sup>

Il testo citato descrive come un'organizzazione sia caratterizzata da politiche e strategie multilivello, che incidono su tutti i processi, e richiama indirettamente alla responsabilità con cui è necessario governarli. È compito della *governance* individuare gli obiettivi, determinare i valori, definire le strategie, individuare i processi necessari e le rispettive responsabilità, orientare i servizi e controllare i risultati nell'ottica del miglioramento continuo. Il successo durevole dipende, dunque, dalla capacità dell'organizzazione di conseguire e mantenere i propri obiettivi nel lungo periodo.

L'applicazione di questo modello organizzativo e di *governance* all'università determina valore aggiunto e, per sua costituzione, ha ricadute su tutti i processi, compreso quello in capo all'associazione alumni.

Nella prima parte del capitolo si presentano i modelli organizzativi delle associazioni alumni, esistenti in contesto americano. Nella seconda parte, grazie all'analisi delle strutture alumni in Italia, si identifica il modello o i modelli di *governance* che meglio rappresentano le associazioni del campione studiato. Grazie a tale identificazione, si prosegue con l'approfondimento del rapporto tra associazione e università in termini di integrazione e collaborazione. Esso permette di capire le eventuali differenze nel grado di integrazione esistente tra le associazioni alumni e l'università stessa. Implicazioni derivanti dall'integrazione completa dell'associazione alumni all'interno del sistema università: vantaggi e possibili problematiche organizzative nei rapporti di *partnership/integrazione*.

Grazie alle considerazioni relative al campione di associazioni, l'analisi si concentra poi sull'Associazione Alumni degli Studi di Padova per comprenderne in profondità la modalità di organizzazione e il grado di integrazione con l'Ateneo.

---

<sup>45</sup> Citazione da ISO 9004:2009

## 1. Il contesto americano

### 1.1 I modelli di interazione tra Atenei e Associazioni Alumni

Nel contesto universitario americano le Associazioni Alumni erano nate come associazioni indipendenti, ma negli anni si è rafforzata la tendenza verso una maggiore integrazione con l'università, ossia verso modelli di associazione interdipendente o dipendente<sup>46</sup>.

Si rende quindi necessario un approfondimento, sul sistema organizzativo delle università americane relativamente alla gestione delle relazioni con gli alumni. Si propone una possibile classificazione di modelli, individuati sulla base dell'organizzazione e della relazione esistente tra l'associazione e l'istituzione di riferimento.

I modelli proposti, di cui vengono indicate le principali caratteristiche, sono i seguenti (Vedi Figura 3.1)<sup>47</sup>:

- Associazione indipendente: l'associazione mantiene uno status corporate separato 501(c)(3)<sup>48</sup> autogestendosi e in quanto tale l'associazione e l'Ateneo operano secondo piani strategici differenti. Il presidente riferisce solo al proprio consiglio direttivo e il personale è dipendente dell'associazione. Usualmente non riceve alcun tipo di finanziamento dall'ateneo.
- Associazione interdipendente: l'associazione ha una sua autonomia legale, ma allo stesso tempo può essere considerata un ufficio dell'università. Il presidente dell'associazione si relaziona sia con il consiglio direttivo dell'associazione che con un funzionario istituzionale. Il personale è dipendente dell'università. L'associazione e l'ateneo operano secondo piani strategici comuni. Riceve una parte di fondi dall'istituzione, ma per la quasi totalità si autofinanzia secondo diverse modalità, quali quote associative o campagne di raccolta fondi.
- Associazione dipendente: è essenzialmente un ufficio dell'università e quindi completamente integrato con l'ateneo. Riceve la totalità dei fondi dall'ateneo e fa capo esclusivamente ad un funzionario istituzionale. Può avere un consiglio direttivo proprio avente funzione consultiva, non decisionale.

---

<sup>46</sup> The Napa Group, 2010, *Alumni Association Funding Models: Summary Findings from 20 Universities*, Novato (CA).

<sup>47</sup> The Advisory Board Company, 2013, *Organizational, Funding, and Governance Structures of Alumni Associations*.

<sup>48</sup> Negli Stati Uniti d'America le associazioni no profit sono comunemente note come 501(c)(3), una sigla che identifica la sezione dell'Internal Revenue Code (una sorta di registro dei soggetti legalmente riconosciuti).

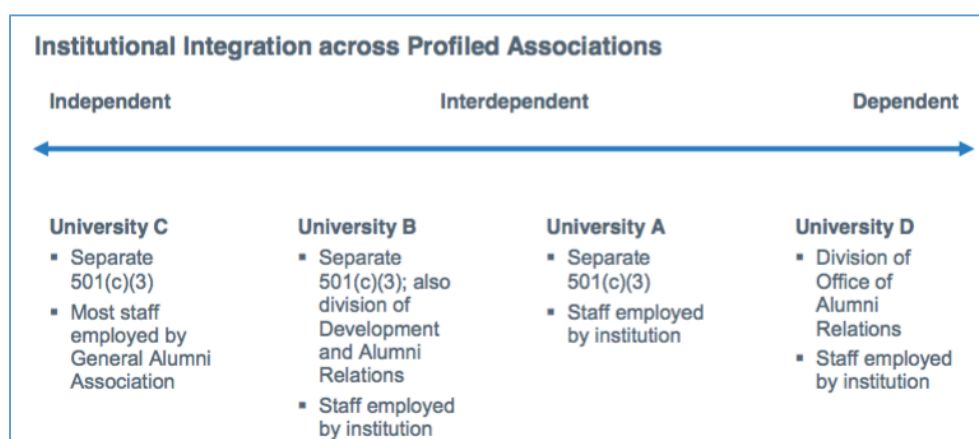


Figura 3.1: Modelli di interazione Associazione-Università (The Advisory Board Company, 2013)

La gestione delle relazioni con gli Alumni non è unicamente di competenza dell'Associazione Alumni. È intuibile, infatti, dalla classificazione riportata, come esista, oltre all'associazione Alumni, una struttura interna all'università avente il compito di gestire le relazioni con gli Alumni, detto propriamente ufficio "Alumni Relations".

Si approfondisce la relazione, in termini di integrazione, tra l'associazione e l'ufficio indicato dell'università, ricorrendo ad alcuni esempi di università americane, nel caso di modello di associazione interdipendente di tipo B e associazione dipendente di tipo D (come indicato in Figura 3.1). Un esempio di associazione del modello di tipo B è l'Associazione Alumni della Texas State University, risultando essa esterna, ma allo stesso tempo una divisione dell'ufficio "Advancement"<sup>49</sup>. Un esempio di associazione dipendente, del modello di tipo D, perfettamente integrata, è l'Alumni Yale Association, in quanto essa è un ufficio interno all'università di Yale, dedicato unicamente alla gestione delle relazioni con gli Alumni<sup>50</sup>.

Nei due casi rimanenti, modello C e A, l'ufficio e l'associazione, qualora esistano entrambi, si mantengono indipendenti. L'ufficio infatti esiste indipendentemente dal livello di integrazione esistente tra associazione e università e mantiene una connessione con l'associazione. In tutti i casi, A, B, C e D il direttore o presidente dell'associazione occupa una posizione nell'ufficio Alumni Relations e riferisce l'andamento al consiglio di governo dell'associazione e al presidente dell'università o amministratori<sup>51</sup>.

<sup>49</sup> Termine in questo caso interscambiabile con "Division of Development and Alumni Relations"

<sup>50</sup> Association of Yale Alumni, *Yale Ambassadors in Action. The AYA Strategic Plan: a new chapter 2012-17*, 2012, <http://www.aya.yale.edu/content/strategic-plan> [9/11/2017], pag. 5.

<sup>51</sup> The Napa Group, 2010, *Alumni Association Funding Models: Summary Findings from 20 Universities*, Novato (CA).



L'Alumni Relations Office non è l'unica struttura interna che si incontra nella struttura organizzativa delle università americane. In particolare, le tipologie di strutture interne dedicate ai rapporti con gli Alumni, variano in base al tipo di università, pubblica o privata, e alle sue dimensioni, grande, media o piccola.

Sono presenti i seguenti uffici:

- Development and Alumni Relations Office: gestione delle relazioni con gli alumni e gestione del *fundraising* seguite dal medesimo ufficio;
- Advancement Office: unico dipartimento con un'area di competenza ampia, le cui aree sono, ad esempio, comunicazione e marketing, *fundraising* e gestione delle relazioni con gli alumni, aventi ciascuna proprie risorse e proprio personale, ma integrate in un'unica struttura.

Le differenze tra queste strutture concernono la loro organizzazione interna, Alumni Relations integrata con l'ufficio Development o all'interno di un Advancement Office.

Si analizzano ora i modelli di interazione tra Alumni Relations e Development Office.

## **1.2 Rapporto uffici Alumni Relations-Resource Development**

Il Development Office è un'unità amministrativa (ufficio o divisione) che si occupa di favorire supporto finanziario all'università e quindi promuove direttamente delle campagne di raccolta fondi per l'istituzione.

Si analizza ora la tipologia di interazione che può esistere tra l'ufficio, nato per essere volto alla gestione unica del *fundraising* e l'Alumni Relations Office.

In particolare, analizzando alcune università americane, sono stati individuate due tipologie di organizzazione interna.

La prima tipologia, presente presso l'Università di Yale e Princeton, prevede che l'Ufficio Alumni Relations e Development Office siano distinti e tra loro indipendenti.

Nel caso di Yale, dal piano strategico 2012-2017 dell'Associazione Alumni (AYA) si evince come l'associazione, istituita nel 1972 dalla Yale Corporation, sia un ufficio (department) dell'università, con il proprio Board of Governors, ma indipendente dal Development Office e da Yale Alumni Fund, dipartimenti dell'università la cui mission è anch'essa incentrata sugli alumni<sup>52</sup>. L'ufficio Development e AYA fanno però capo allo stesso vicepresidente, responsabile di "Alumni Affairs And Development" e l'associazione supporta anch'essa alumni *giving*.

---

<sup>52</sup> Association of Yale Alumni, *Yale Ambassadors in Action. The AYA Strategic Plan: a new chapter 2012-17*, 2012, <http://www.aya.yale.edu/content/strategic-plan> [9/11/2017], pag. 5.

Anche presso l'Università di Princeton l'ufficio Alumni Affairs (AA) e il Development Office sono distinti e fanno capo a un unico vicepresidente, al fine di garantire la collaborazione, dichiarata essenziale per mutuo beneficio<sup>53</sup>.

In entrambi i casi, quindi, l'associazione alumni è un ufficio dell'università, un'associazione di natura dipendente relativamente al rapporto con l'istituzione, ma indipendente dal Development Office.

La seconda tipologia prevede che Alumni Relations and Office Development siano parte di un unico ufficio, che può comprendere altre aree, come nel caso dell'Advancement Office. Harvard Alumni Association rientra sempre nel modello di associazioni dipendente, in quanto è un ufficio dell'università, denominato Alumni Affairs and Development. In questo caso vi è quindi un unico ufficio che si occupa sia di alumni affairs che di development<sup>54</sup>.

Sia che il Development office si occupi direttamente di "Alumni relations" o non se ne occupi, deve esistere un coordinamento tra le due attività. Gli alumni infatti rappresentano i potenziali donatori dell'associazione, quindi la gestione dei dati degli alumni, il piano di comunicazione e una strategia chiara di *fundraising* focalizzati sul gruppo alumni diventano critiche per una buona riuscita del programma.

Storicamente, infatti, alumni relations e development office avevano un forte relazione la quale, in alcuni casi, si distingue per l'attitudine a considerare gli alumni quali *friendraisers* e l'ufficio sviluppo quale *fundraising* come realtà disconnesse e non parte dello stesso continuum<sup>55</sup>. In particolare, il ruolo del development office nelle università americane è variato nel corso degli anni e sta acquisendo maggiore importanza nella strategia generale dell'università<sup>56</sup>.

### 1.3 Caso studio: Jacobs University

La Jacobs University è una piccola università, situata a Brema, di modello "americano" (joint venture Rice University, Land Bremen e Università statale di Brema) dove gli alumni sono integrati in modo unico (sicuramente a confronto del livello europeo).

L'Associazione Alumni è stata fondata nel 2004 e opera come associazione esterna (g. e. V.), collaborando in modo strutturato con l'università.

Oltre all'associazione alumni, le strutture che si occupano della gestione delle alumni relations sono diverse:

---

<sup>53</sup> Princeton University, *Alumni Affairs at Princeton: a statement by President Christopher L. Eisgruber* '83, 2016, <http://www.princeton.edu/strategicplan/reports/>, [9/11/2017], pag. 3.

<sup>54</sup> <https://www.harvard.edu/about-harvard/administrative-offices>

<sup>55</sup> Clouse Dolbert S., 2002, "Future Trends in Alumni Relations", *16<sup>th</sup> Australian International Education Conference*, Hobart.

<sup>56</sup> Worth M. J., Asp J.W., 1994, *The Development Office in Higher Education: toward an understanding of the role*, *ASHE-ERIC Higher Education Reports*.

- Alumni Relations Office e Career Services Center integrati, collocati all'interno del dipartimento Corporate Relations and Talent Management/Business Solutions;
- Alumni & Friends Stiftung GmbH: società no-profit partecipata tra università e Associazione Alumni;
- Jacobs University Foundation of America: 501(c)(3) non-profit organization secondo il diritto americano, funge da “chapter americano” strutturato in modo autonomo ed aperto anche a non-alumni ma interessati a sostenere l'università.

Vi è una forte integrazione tra l'Associazione Alumni e l'università, tramite *joint ventures*, collaborazioni strutturate, e scambi produttivi regolari.

A conferma, si presentano le seguenti forme di integrazione presenti:

- Associazione Alumni è “socio”-“shareholder” dell'Università insieme alla Jacobs Foundation e alla Reimar Lüst Stiftung tramite una partecipazione congiunta all'Alumni & Friends Stiftung GmbH. Lo scopo di quest'ultima organizzazione, istituita come società, di proprietà per il 99% dell'Associazione Alumni e per l'1% dell'Università, è quello di fornire una struttura legale che permetta agli alumni di diventare shareholders dell'università.

Grazie a tale struttura, deriva una rappresentanza, che può essere ricoperta dal Presidente dell'Associazione Alumni, nel Board of Trustees (assemblea dei soci) e nel Board of Governors (consiglio di sorveglianza, che nelle GmbH tedesche ha come obiettivo il controllo del consiglio di gestione/management, chiamato anche Executive Board) dell'Università.

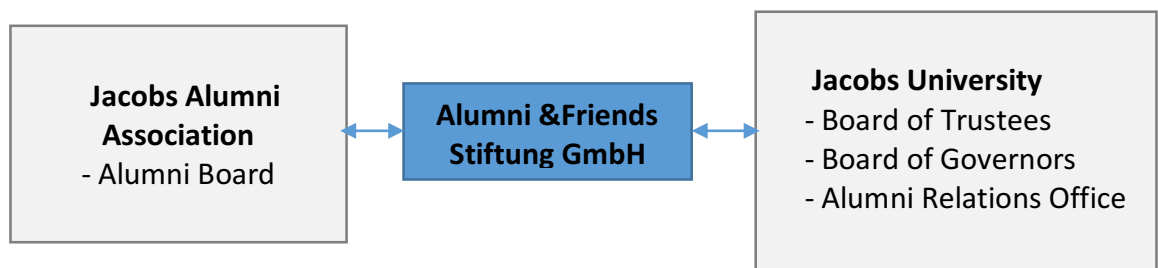


Figura 3.2: Jacobs University

## **2. Il contesto italiano**

### **2.1 I modelli di interazione tra Atenei e Associazioni Alumni**

La classificazione dei modelli di interazione tra l'università e l'associazione, presentata nel Paragrafo 1, è la base utilizzata ai fini della comprensione del modello organizzativo che meglio può rappresentare il campione di associazioni alumni italiane, oggetto di studio.

In contesto italiano si riscontrano differenze rispetto alle università americane sia nella modalità di relazione esterna con l'università sia nella modalità di gestione interna dell'associazione.

Le Associazioni Alumni in Italia si configurano, infatti, come enti esterni all'Università di riferimento e giuridicamente autonomi<sup>57</sup>.

In relazione all'interazione delle associazioni del campione e l'università, non è possibile definire un modello di governance rappresentativo del campione studiato perché ciascuna associazione, facente parte di esso, presenta proprie specificità non trascurabili. Tuttavia, è escludibile il modello di associazione dipendente in quanto le Associazioni Alumni analizzate non si configurano come strutture amministrative, uffici o divisioni, interne all'università. Il modello maggiormente rappresentativo è quello di associazione interdipendente in quanto sono tutte enti esterni e autonomi giuridicamente come le associazioni indipendenti, ma la loro autonomia non è perfetta.

#### **2.1.1 Strutture Alumni**

Si analizza ora l'organizzazione della gestione delle relazioni con gli alumni all'interno delle università, come indicato in Figura 3.2. La grande maggioranza delle università italiane (88%) non ha strutture amministrative interne incaricate di curare i rapporti con gli Alumni<sup>58</sup>.

Solo il 2% ha strutture amministrative interne la cui mission è la gestione del rapporto con Alumni (iAE ad hoc), paragonabili all'Alumni Relations Office presente in contesto americano. Il restante 10%, invece, possiede strutture amministrative interne che non si occupano unicamente della gestione del rapporto con gli alumni (iAE non ad hoc).

L'Università di Padova attualmente non presenta alcuna struttura interna dedicata.

---

<sup>57</sup> In quanto associazioni non riconosciute, riconosciute, associazioni culturali, associazioni di promozione sociale, fondazioni, cooperative, onlus.

<sup>58</sup> Favuzzi P., 2015, Il ruolo delle associazioni alumni nel sistema universitario italiano: Il caso dell'Università degli Studi di Padova, *XXI Congresso di Alumni-Clubs.Net. Forum per Alumni-Management, Career Service, Fundraising und Social Media*, 7 Maggio 2016, Aquisgrana.

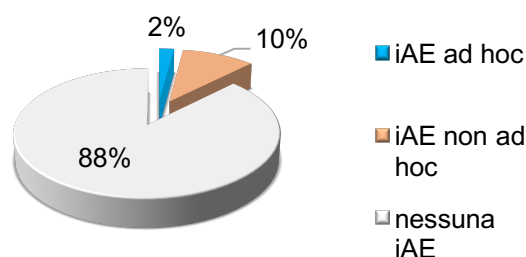


Figura 3.3: Strutture Alumni in Italia (Favuzzi P., 2015)

In relazione all'analisi del campione, oggetto di studio, occorre effettuare una distinzione:

- L'Università Bocconi presenta una struttura iAE ad hoc;
- Il Politecnico di Milano e la Ca' Foscari presentano entrambe iAE non ad hoc (paragonabile al Development Office);
- Le altre università, le cui Associazioni Alumni fanno parte del campione (5 su 8 totali), non presentano nessuna iAE.

L'Università Bocconi presenta una struttura organizzativa in cui lo staff è organizzato in divisioni, servizi e funzioni sotto la guida del consigliere delegato<sup>59</sup>. Tra le divisioni rientra la "Divisione Sviluppo e Relazioni con gli Alumni", ufficio paragonabile all'ufficio "Alumni Relations and Development Office" presente in contesto americano. È una funzione preposta per la pianificazione e coordinamento delle attività relative al programma di raccolta fondi, che collabora con la BAA, come dichiarato nell'ultimo piano strategico<sup>60</sup>, al fine di migliorare la qualità delle azioni di *engagement* e del *fundraising*.

Il Politecnico di Milano, invece, presenta nella propria struttura organizzativa un'area, chiamata "Area sviluppo e rapporti con le imprese"<sup>61</sup>, la cui mission è essere interlocutore nei confronti del mondo delle imprese, alumni, *donors* e degli studenti. L'area di competenza è ampia. Al suo interno, infatti, presenta le seguenti funzioni di staff: fundraising, relazione con gli alumni, planning & control, servizio promozione attività sportive, career service, servizio offerta formativa post laurea, merchandising di ateneo. La funzione relazioni con gli alumni supporta l'associazione alumni nelle seguenti attività: Impostazione, implementazione e coordinamento di tutte le attività di

<sup>59</sup>[https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Struttura+e+organizzazione/Lo+staff+Bocconi/](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Struttura+e+organizzazione/Lo+staff+Bocconi/)

<sup>60</sup> Università Commerciale Luigi Bocconi, *Strategic Plan 2016-2020*, 2016, [https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Piano+strategico/](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Piano+strategico/), pag. 32, [31/10/2017]

<sup>61</sup> Politecnico di Milano, *Area sviluppo e rapporti con le imprese*, <https://www.polimi.it/ateneo/amministrazione/aree-di-ateneo-e-dirigenti/#c17831>, [8/11/2017]

networking e contatto con gli alunni del Politecnico di Milano; Gestione database e attività di contatto con Alumni; Garantire sostenibilità di AlumniPolimiAssociation attraverso raccolta quote associative; Sviluppo dei contatti attivi e aggiornati degli e fra gli alunni; Gestione sito alunni e social media correlati.

Una nuova unità di sviluppo, attivata presso Fondazione Ca' Foscari, ricoprirà un ruolo fondamentale nella strategia dell'Ateneo, con l'obiettivo di attivare nuovi flussi in entrata da destinare agli obiettivi strategici. L'unità coordinerà l'attivazione e il mantenimento delle relazioni con i privati e le imprese che supporteranno l'Ateneo nei propri obiettivi strategici<sup>62</sup>. L'Associazione Alumni ricoprirà un ruolo fondamentale nelle attività dell'unità di sviluppo, estendendone il raggio di azione all'ampio network di privati e imprese coinvolto nelle attività dell'associazione.

La presenza di strutture amministrative interne all'università, sia che esse siano ad hoc o non, favorisce l'integrazione tra associazione e università nel momento in cui si instaura una collaborazione sistematica tra le due strutture (associazione e ufficio alumni relations, o associazione e alumni relations and development) secondo lo schema di Figura 3.3.

L'associazione, in questo caso, dirige le attività di gestione delle relazioni con gli Alumni supportando l'ufficio, il quale beneficia anch'esso del rapporto collaborativo. Nello schema è rappresentata un'unità development separata, che come già presentato, può essere integrata nell'ufficio Advancement Office. Le attività vengono complessivamente dirette e supervisionate dall'università, che garantisce l'allineamento strategico e operativo del sistema complessivo.

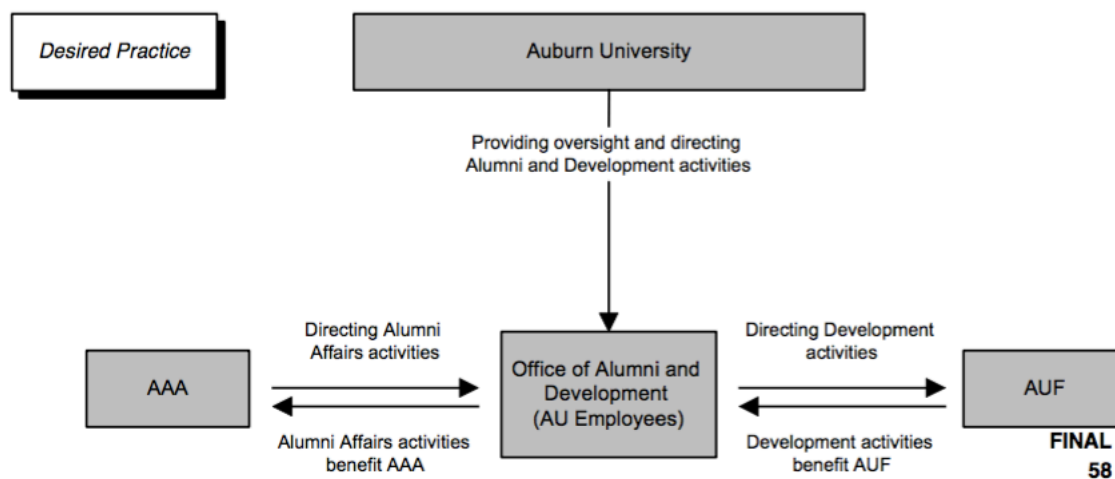


Figura 3.4: Desired Practice (Fonte: Auburn University)<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Università Ca' Foscari Venezia, *Piano Strategico Ca' Foscari 2016-2020*, 2016, <https://www.unive.it/pag/18737/> [31/10/2017], pag. 43.

<sup>63</sup> Auburn University, *Assessment of Alumni and Development Organizational Relationships, Processes, and Structure*, 2001, [www.auburn.edu/administration/president/alumrpt.pdf](http://www.auburn.edu/administration/president/alumrpt.pdf) [31/10/2017].

## 2.1.2 Governance

È quindi possibile ipotizzare l'esistenza di una forma di integrazione, intendendo per integrazione il livello di coordinamento e coesione, tra l'associazione, ente esterno avente una propria struttura, e l'organizzazione università.

Tale ipotesi viene dimostrata analizzando in modo approfondito la relazione esistente tra l'associazione quale ente esterno e l'università.

L'analisi ha anche la finalità, qualora sia confermata l'assenza di autonomia perfetta propria di un ente esterno, di valutare il grado di integrazione esistente. Si analizzano i singoli statuti, la principale fonte giuridica che regola la vita di un'associazione, delle associazioni alumni studiate. Si procede, in particolare, analizzando le sezioni dedicate alla struttura e all'amministrazione dell'associazione.

L'analisi degli statuti consente di rispondere alle seguenti domande:

- Come sono governate le Associazioni Alumni?
- Come interagiscono il consiglio direttivo dell'associazione e l'università?

Relativamente all'analisi, struttura e agli organi dell'associazione si analizzano i seguenti aspetti: modalità di nomina del presidente, numerosità tipologia membri costituenti e potere decisionale del consiglio direttivo.

Gli organi delle Associazioni Alumni sono:

- a) Assemblea dei soci
- b) Presidente
- c) (Vicepresidente)
- d) Consiglio Direttivo
- e) (Comitato esecutivo)
- f) Collegio dei Revisori dei conti
- g) Collegio dei probiviri

Vi sono alcune differenze. La carica di vicepresidente e il comitato esecutivo non sempre sono indicati tra gli organi associativi delle associazioni studiate.

La struttura dell'Associazione Alumni dell'Università di Bologna e della Luiss presenta un ulteriore organo, chiamato rispettivamente consiglio di coordinamento e giunta, al quale compete la nomina del consiglio direttivo.

### PRESIDENTE

Il presidente dell'associazione, alumnus dell'università, è rappresentante legale nei confronti dei terzi, a lui compete la promozione e il coordinamento delle attività, assicurando il funzionamento in piena collaborazione con gli altri organi dell'associazione.

La modalità di nomina della carica di presidente varia a seconda dell'associazione considerata. Per l'associazione alumni di riferimento il soggetto incaricato di nominare il presidente è il consiglio d'amministrazione dell'università, su proposta del Rettore, sentito il Consiglio Direttivo. La stessa modalità viene seguita dalla Bocconi Alumni Association. Nel caso dell'associazione del Politecnico di Milano la nomina viene presentata dal Rettore; anche nell'associazione della Luiss viene sentita l'università. Nei casi rimanenti, invece, associazione del Politecnico di Torino, di Ca' Foscari e dell'Università di Bologna, il presidente viene eletto direttamente dal consiglio direttivo dell'associazione.

### CONSIGLIO DIRETTIVO

Tutte le Associazioni Alumni analizzate sono governate da un proprio consiglio direttivo autonomo. Il consiglio direttivo ha la funzione di direzione dell'associazione, di impostare la strategia organizzativa e di controllare le attività nel raggiungimento dei risultati. La sua costituzione, stabilita a statuto, può variare sia nella numerosità dei membri costituenti che nella modalità di elezione degli stessi.

Si analizza la composizione del consiglio direttivo delle associazioni alumni analizzate. Il consiglio direttivo è costituito dai membri di diritto, ossia i soci fondatori dell'associazione e da membri eletti dall'assemblea dei soci.

Nel caso dell'associazione di riferimento, i soci fondatori sono il Rettore e l'Associazione Amici dell'Università, socio fondatore sostenitore. Quest'ultima è un'associazione che si propone di promuovere e sviluppare un collegamento permanente tra mondo economico, imprenditoriale e produttivo e l'Ateneo patavino e i suoi ex alunni che abbiano onorato l'Università nella loro attività lavorativa e professionale. Promuove e finanzia progetti di ricerca, premi e altri riconoscimenti, interventi per la valorizzazione del patrimonio artistico<sup>64</sup>. Ai soci fondatori deve essere garantito almeno il 50% dei componenti del consiglio, di cui almeno il 30% deve essere nominato dall'Università.

Si estende ora l'analisi alle Associazioni Alumni del campione. Come l'associazione alumni dell'Università di Padova, anche Ca' Foscari Alumni presenta lo stesso vincolo nel numero di membri eleggibili dai soci fondatori, che in questo caso sono il Rettore e la Fondazione Università Ca' Foscari.

Nel caso dell'Associazione PolimiAlumni, il membro di diritto è il Presidente Onorario o Rettore, ma non esiste un vincolo nel numero di membri eleggibili dall'università.

Nel caso di Bologna il presidente e i membri del consiglio direttivo sono nominati dal consiglio di coordinamento, i cui membri, a loro volta, sono nominati come segue: due dal Rettore pro tempore, uno dal consiglio di amministrazione della Fondazione Alma Mater, i restanti dall'assemblea degli associati.

---

<sup>64</sup> <http://www.amiciunipd.it/chi-siamo/presentazione>



L'Associazione Alumni della Bocconi presenta nel suo consiglio un numero di membri pari a circa 1/3 dei membri totali, eletti dall'università. Il consiglio direttivo dell'associazione ALL Luiss, invece, presenta un rappresentante dell'università e costituisce il comitato esecutivo dell'associazione nominato dalla Giunta, l'organo di governo avente funzione consultiva, deliberativa e di indirizzo, la quale è composta da un terzo dei membri della Luiss.

Diversamente da tutte le Associazioni Alumni italiane analizzate, lo statuto dell'Associazione laureati del Politecnico di Torino non fa riferimento né alla partecipazione del Rettore al consiglio direttivo, né a un vincolo nella composizione del consiglio direttivo relativamente ai membri rappresentanti dell'università. L'associazione è nata per iniziativa di un gruppo di ex allievi<sup>65</sup> e, pur collaborando con l'università, sembra mantenere una forte autonomia.

È da chiedersi, inoltre, ai fini della verifica dell'esistenza dell'integrazione, se il consiglio direttivo abbia funzione consultiva o decisionale. A livello giuridico, è l'organo decisionale dell'associazione, che ne cura l'organizzazione, la gestione e l'amministrazione. Decide su molte questioni strategiche e operative. Tuttavia, svolge una funzione consultiva per le decisioni su questioni fondamentali, quali, ad esempio, l'approvazione del piano strategico dell'associazione, in quanto è necessaria una approvazione dell'organo competente dell'università, del CdA in particolare, anche se il Rettore è nel consiglio direttivo.

Le prove dell'esistenza di un'integrazione, risultanti dall'analisi sulla gestione interna delle Associazioni Alumni del campione studiato, sono le seguenti:

- Nomina del presidente dell'associazione da parte di un organo dell'Università (CdA) o del Rettore (in 4 casi sui 7 totali analizzati);
- Rappresentanza dell'Università nel consiglio direttivo (in 6 casi sui 7 totali): garantisce l'allineamento dei piani strategici favorendo;
- Consiglio direttivo non ha completo potere decisionale; per quanto concerne determinate questioni di tipo strategico vi deve essere l'approvazione dell'università.

L'integrazione, definibile come “parziale” delle Associazioni Alumni italiane, è dimostrata da:

- Mancanza di una rappresentanza dell'Associazione Alumni nel consiglio d'amministrazione dell'università, come avviene in contesto americano (associazione interdipendente);
- Mancanza per la quasi totalità dei casi (5 su 8) di strutture amministrative interne di supporto alle attività dell'Associazione Alumni.

---

<sup>65</sup> <https://www.alumni.polito.it/storia>

Si conferma quindi, grazie alle ragioni individuate, l'ipotesi di integrazione e si associa, come modello rappresentativo del campione studiato, il modello di associazione interdipendente secondo il modello dell'università A in Figura 3.1. Infatti le associazioni sono enti separati aventi propria autonomia giuridica, ma il cui grado di autonomia, come dimostrato, non è totale. Oltre alle ragioni individuate precedentemente, un'ulteriore prova è l'esistenza di un'integrazione sul piano operativo, data dal fatto che il personale dipendente dell'associazione è stipendiato dall'università e le risorse materiali (strutture) ed economiche provengono per la quasi totalità dall'università.

Il modello proposto è valido anche per le associazioni di università aventi strutture amministrative interne in quanto, nei casi analizzati, l'associazione non risulta essere una divisione dell'ufficio interno come lo è invece un'associazione di tipo B in Figura 3.1.

L'unica Associazione Alumni che non può essere assimilata al modello indicato è quella del Politecnico di Torino.

### **3. Prospettive di un'integrazione completa**

È stato dimostrato come strutture amministrative interne, quali l'ufficio alumni o l'ufficio alumni e fundraising, assicurano una maggiore integrazione tra associazione e università, relativamente alla gestione delle relazioni con gli alumni e a progetti di raccolta fondi.

L'integrazione completa presuppone l'esistenza di una collaborazione sistematica tra l'associazione e le altre unità organizzative, come uffici o funzioni dell'università, relativamente a progetti condivisi.

Nel caso delle Associazioni Alumni la collaborazione naturale dovrebbe essere instaurata in primis con le unità che si occupano della gestione di tutte le attività rivolte ai laureati, quindi aventi obiettivi parzialmente comuni. Rientrano tra essi i seguenti uffici, aree:

- Servizio Placement e Career Service
- Servizio Relazioni Internazionali

Tuttavia, le Associazioni Alumni possono cooperare anche con le Scuole o Dipartimenti dell'Università e con l'area orientamento nello studio dei servizi rivolti agli studenti. Esse sono infatti accomunate dalla missione di migliorare l'immagine dell'università e l'esperienza di tutti coloro, studenti e alumni, che ne fanno parte. Perseguono i propri obiettivi di area, con azioni orientate essenzialmente alla stessa popolazione, con la differenza che essa si trova in istanti diversi del suo percorso, con implicazione nella natura della relazione con l'università.

Poiché il coinvolgimento degli alumni è legato all'esperienza positiva precedente, vissuta dall'alunno, il programma alumni dell'associazione deve cominciare con lo studente.

Viene sottolineato l'importante ruolo del student affairs nello sviluppo di strategie di *engagement* degli alumni attraverso la collaborazione con l'Associazione Alumni<sup>66</sup>.

In contesto americano le università hanno colto l'enorme vantaggio associato all'integrazione tra l'area che si occupa dei servizi rivolti agli studenti, l'area didattica e l'associazione alumni o l'area dedicata alla gestione delle relazioni con gli alumni.

Un rapporto collaborativo implica, per sua natura, l'utilizzo di risorse autonome delle due unità per il raggiungimento di singoli obiettivi legati alla mission di ciascuna unità coinvolta nella relazione.

Fattori caratteristici di rapporto collaborativo sono<sup>67</sup>:

- Coordinamento comune delle attività;
- Condivisione del successo;
- Aspettative di lungo termine;
- Problem solving comune;
- Migliore efficacia.

Un rapporto collaborativo nella progettazione congiunta di servizi per i laureati evita sovrapposizioni derivanti dall'azione autonoma dei due soggetti, garantisce maggior impatto sul cliente alunno finale migliorando l'efficacia complessiva delle azioni perseguite.

La collaborazione offre quindi vantaggi per entrambe le entità coinvolte nella relazione, rappresentate in questo caso dall'università, in particolare le singole aree funzionali, e l'associazione. La migliore offerta di servizi, in termini di varietà e innovatività, derivante dal rapporto collaborativo, ha impatto sul cliente il quale percepisce migliori benefici nell'usufruire del servizio proposto, con un miglioramento dell'esperienza.

In particolare, i benefici per le parti coinvolte sono:

- Clienti: risultano soddisfatti se viene fornito loro il servizio desiderato, buona esperienza, risultati desiderati;
- Benefici per organizzazione (università-associazione): clienti soddisfatti che percepiscono valore nel servizio sono più propensi a consigliare l'organizzazione e i suoi servizi ad altri, servizi migliori e innovativi rappresentano una possibile fonte di vantaggio competitivo e migliorano la reputazione e il *brand* dell'organizzazione.

La collaborazione consiste quindi in un impegno a lavorare insieme nel tempo per conseguire un beneficio reciproco, ma spesso anche un sacrificio reciproco in quanto essa porta a rinunciare ad una certa libertà d'azione per ottenere qualcosa di più vantaggioso nel lungo termine<sup>68</sup>. Inoltre, maggiore è il numero di unità integrate,

---

<sup>66</sup> Singer, T. S., & Hughey, A. W., *The Role of the Alumni Association in Student Life, New Directions For Student Services*, (100), 51, 2002.

<sup>67</sup> Slack N. *et al*, *Gestione delle operations e dei processi*, Milano, 2013, Pearson, pag. 231.

<sup>68</sup> *Ibid*, pag. 232.

maggiore è la difficoltà di integrazione. Il prerequisito affinché la collaborazione funzioni è che le parti coinvolte si allineino strategicamente per il bene comune dell'università. Per agevolare il processo collaborativo è importante quindi definire e condividere obiettivi, piani e procedure, relativamente ai programmi realizzati in sinergia. L'integrazione ha il vantaggio di rafforzare sinergicamente le azioni delle parti, alla luce dei vantaggi derivanti da un rapporto di collaborazione e integrazione con l'Ateneo.

Un modello organizzativo che garantisce una maggiore integrazione dell'Associazione all'interno dell'Ateneo, individuato grazie all'analisi del campione di associazioni alumni italiane e di Associazioni Alumni estere, prevede in ogni caso l'avvio di un ufficio interno "alumni affairs and development" o il rafforzamento di uno specifico ruolo, qualora sia già esistente (Politecnico di Milano, Bocconi e Ca' Foscari).

Alla luce di questa analisi, una possibile soluzione operativa applicabile all'Università di Padova, è integrare le attività di gestione delle relazioni con gli alumni con le attività di *fundraising* e comunicazione e marketing in un'unica struttura avente le stesse specificità dell'Advancement Unit, diffusa in contesto americano<sup>69</sup>. Attualmente, le funzioni che possono essere integrate in tale struttura, sono l'Associazione Alumni, preposta alla gestione delle relazioni con gli alumni e l'Ufficio relazioni pubbliche e comunicazione, che si occupa in generale della gestione del processo di comunicazione sia internamente che esternamente all'Ateneo. La riorganizzazione del comparto amministrativo di quest'ultimo ufficio rientra nelle azioni programmate per una implementazione della strategia di comunicazione che valorizzi l'immagine dell'Università. La ridefinizione del ruolo dell'ufficio può portare a un'estensione delle sue responsabilità perciò, includendo l'area *fundraising* al suo interno, si determinerebbe una funzione strategica, anche in occasione delle celebrazioni degli 800 anni dalla fondazione dell'Università di Padova che avverranno nel 2022.

Le attività indicate, marketing, gestione relazioni con alumni, comunicazione e fundraising costituiscono le tre aree proprie dell'Institution Advancement, definito come: "*integrated method of managing relationships to increase understanding and support among an educational institution's key constituents, including alumni and friends, government policy makers, the media, members of the community and philanthropic entities of all types.*"<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Per maggiori approfondimenti su questa prospettiva di integrazione, si veda: Gusella M., 2017, The integration of fund-raising and alumni relations with the institution's core academic and managerial functions: the case of the University of Padova, *Institute of Education*.

<sup>70</sup> CASE, *About Advancement*, [http://www.case.org/About\\_CASE/About\\_Advancement.html](http://www.case.org/About_CASE/About_Advancement.html)

## Capitolo IV

### SERVIZI

Nel mantenimento di una relazione duratura con gli alumni, le associazioni analizzate adottano diverse modalità per far sentire loro parte di una comunità e favorire quindi il loro pieno coinvolgimento. I servizi costituiscono la proposta di valore dell'associazione.

La progettazione e realizzazione di servizi destinati ai soci rappresenta quindi il processo principale di un'Associazione Alumni per rafforzare l'identità, dare un senso al network che si sta costruendo e allo modo per perseguire gli obiettivi strategici.

Inoltre i servizi rappresentano una modalità per favorire la sostenibilità economica dell'associazione, qualora sia previsto un sistema di quote associative per l'adesione dei soci all'associazione.

Il seguente capitolo introduce il concetto di "servizio" e le relative implicazioni derivanti dalla sua gestione all'interno di un'Associazione Alumni.

Successivamente viene analizzata l'offerta di servizi agli alumni, progettata per incontrare le loro richieste da un lato, per perseguire gli obiettivi strategici, e dell'università dall'altro. La varietà dei servizi offerti dalle associazioni del campione analizzato è tale da rendere necessaria una iniziale suddivisione in gruppi.

#### 1. *The service concept*

Si definisce servizio un insieme di attività, un processo che comporta il trattamento del cliente o utilizzatore in cui il cliente stesso partecipa ricoprendo un ruolo nel processo. Può quindi essere ritenuto un processo di coproduzione in cui l'esperienza del cliente diventa parte intrinseca della gestione del servizio (*operation's process*).

Quattro caratteristiche di base sono valide per la maggior parte dei servizi:

- Intangibilità;
- Insieme di attività;
- "Prodotti e consumati" nello stesso istante;
- Cliente partecipa almeno in parte al "processo di produzione": il livello di visibilità del cliente sul processo è variabile;

Il servizio può essere definito secondo una duplice prospettiva, il servizio fornito sulla base della prospettiva interna dell'organizzazione e il servizio ricevuto dal punto di vista esterno del cliente.

Secondo la prospettiva interna all'organizzazione, il servizio è un processo di trasformazione che viene progettato e offerto dall'*operation* utilizzando gli *inputs*, ossia le risorse a disposizione che includono il cliente. Il servizio viene fornito nel momento in cui l'*operation* e il cliente si incontrano come rappresentato in Figura 4.1.

Dal punto di vista del cliente, il servizio viene associato all'esperienza, la sua diretta e personale interpretazione del processo di servizio, e agli *outcomes* relativi, i "prodotti", benefici, giudizi e intenzioni. I benefici che il cliente ottiene includono la sua percezione ad esempio quanto essi incontrano le sue aspettative.

Un altro risultato è la valutazione del servizio, il valore percepito del servizio e la soddisfazione generale. I giudizi del cliente mutano in intenzioni, come l'intenzione di consigliare il servizio ad altri o di lamentarsi di esso, le quali a loro volta possono tramutarsi o meno in azioni.

La gestione dei servizi deve permettere all'organizzazione di poter raggiungere i risultati desiderati da entrambe le parti coinvolte nel processo di servizio, ossia gli *outcomes* descritti per il cliente e i risultati dell'*operation*, legati al raggiungimento degli obiettivi prefissati<sup>71</sup>.

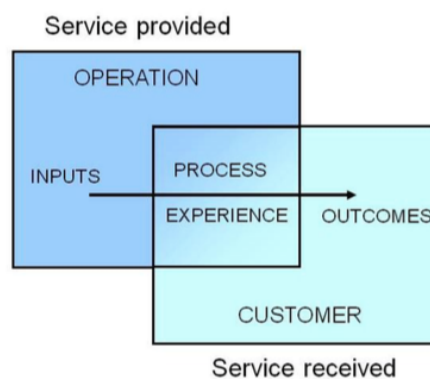


Figura 4.1: The operations and customer perspectives on service (Johnston and Clark, 2008)

## 2. Gestione dei servizi all'interno di un'associazione alumni

Le associazioni alumni, quali organizzazioni di servizi, nel perseguimento della mission che le identifica, progettano e realizzano una varietà di servizi destinati ai propri clienti finali, gli alumni.

Un'organizzazione di servizi, nell'offrire i servizi e valore ai clienti, e quindi assicurare l'esperienza cercata dal cliente e i risultati desiderati, gestisce i seguenti processi<sup>72</sup>:

1. Comprensione dei bisogni del cliente;
2. Progettazione dei servizi per rispondere alle loro aspettative e assicurare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
3. Miglioramento dei servizi offerti.

<sup>71</sup> Johnston R., Clark G., Shulver M., *Service Operations Management, improving service delivery*, Pearson, England, 2012, pag. 6-8.

<sup>72</sup> Ibid, pag. 12.

Per quanto concerne il processo 1 che attiene alla comprensione dei bisogni del cliente, occorre definire chi sono i “clienti” dell’associazione alumni.

Riprendendo la classificazione proposta nel capitolo 2 al punto 5.1, la diversità di tipologie di soci/clienti rende più complessa la comprensione dei loro diversi bisogni, richieste e aspettative. A rendere il processo più complesso è l’eterogeneità riscontrabile all’interno delle medesime categorie di alumni individuate, ad esempio tra alumni neolaureati e non, alumni ordinari e alumni sostenitori, alumni delle diverse scuole di provenienza o che si differenziano per tipologia di titolo conseguito (laurea triennale, magistrale, dottorato, master, specializzazione).

L’Università di Stanford, in particolare l’ufficio Development, ha condotto una ricerca di mercato della durata di quattro anni, per esaminare la qualità delle relazioni instaurate con i potenziali donatori, gli alumni, al fine di migliorare la propria strategia di fundraising<sup>73</sup>. Sono diversi i metodi utilizzati dalla ricerca per reperire informazioni, tra cui metodi quantitativi quali questionari e indagini, ma anche focus group. Essi hanno permesso una migliore comprensione dei benefici cercati dagli alumni nella loro relazione con l’associazione. Lo studio dimostra come, nonostante la varietà caratterizzante le diverse tipologie di alumni identificate, i benefici cercati da essi siano sostanzialmente gli stessi:

- Prendere parte a una community con altri alumni;
- Beneficiare di un supporto nell’inserimento del mondo lavoro e di occasioni di career networking;
- Ricevere servizi di formazione continua per lo sviluppo personale e un costante aggiornamento professionale;
- Disporre di informazioni e news sull’università, sulle sue attività di ricerca, sui suoi programmi ed eventi;
- Avere accesso ad alcune risorse dell’università quali sistemi bibliotecari e spazi universitari.

I benefici cercati coincidono con le sfide che l’università si trova ad affrontare: dimostrare l’impatto positivo che ha nel mondo, dimostrare perché ha bisogno del supporto degli alumni, far sentire gli alumni parte della comunità universitaria e diventare importante per loro ancora una volta.

La relazione con il cliente è quindi un processo chiave in ogni organizzazione di servizi. Il cliente è il destinatario e spesso coproduttore nel processo di servizio. Stabilire e mantenere relazioni eccellenti con i clienti, rispondere alle loro necessità e aspettative, anticipandole eventualmente sono processi alla base di un’organizzazione orientata all’eccellenza.

---

<sup>73</sup> Pearson J., 1999, Comprehensive research on Alumni Relationships: Four years of market research at Stanford University, *New Directions for institutional research*, n. 101, pp. 5-21.

Dunque gli alunni, quali primari “clienti” dell’associazione, sono i principali destinatari dei servizi offerti, ma allo stesso tempo ricoprono parte attiva. La loro esperienza è parte intrinseca del processo e rappresentano gli arbitri finali della qualità del servizio ricevuto, il cui valore è associato all’esperienza e ai benefici da loro percepiti.

Il loro contributo però si estende, in quanto offrono il loro supporto, manifestazione del “*give back*”, che assume molteplici forme: “*time, talent and treasure*”, il quale contribuisce allo stesso tempo al miglioramento dell’offerta di servizi. Oltre ai soci sostenitori, ossia coloro che sostengono economicamente l’associazione vi sono infatti soci attivi a titolo volontario in qualità di mentori, membri promotori, gestori dei chapter internazionali o dei gruppi online, relatori di eventi.

Il supporto, descritto come “*lifetime of service*” (Webb, 1993), una risorsa importante per l’associazione e l’università, rappresenta l’ultima fase del ciclo di costruzione della relazione con gli alunni, rappresentato in Figura 4.2. Quest’ultimo può essere interpretato come un percorso che comporta definire l’affiliazione, costruire affinità, promuovere l’impegno e assicurare il supporto<sup>74</sup>. Alla realizzazione degli obiettivi descritti nelle fasi possono contribuire le aree, proprie dell’*Institution Advancement, communications, alumni relations e fundraising/development*<sup>75</sup>.

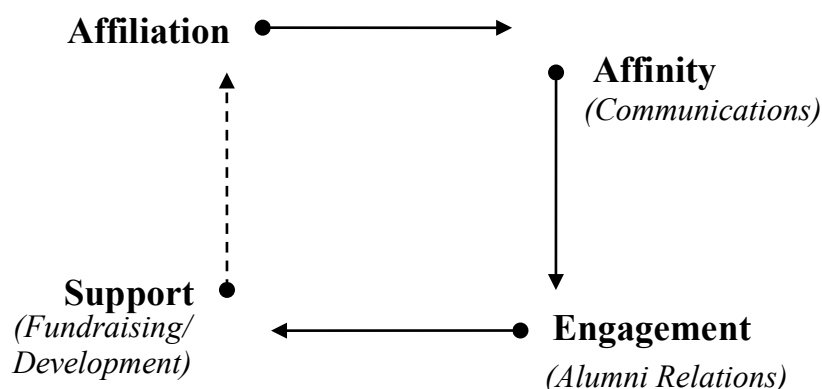


Figura 4.2: The Alumni Relationship Building Cycle Paradigm (Gallo M., 2012)

L’affiliazione e l’affinità con l’università precedono l’*engagement*, fase in cui gli alunni, con un’affinità consolidata, partecipano ai programmi dell’associazione alunni: *community* online, eventi e usufruiscono dei diversi servizi loro offerti. L’associazione e l’università mirano a nutrire relazioni individuali durature per creare un ampio gruppo di alunni, fedeli, attivi e impegnati.

<sup>74</sup> Gallo M., 2012, Beyond philanthropy: recognising the value of alumni to benefit higher education institutions, *Tertiary Education and Management*, 18(1), pp. 41-55.

<sup>75</sup> Vedi capitolo III, paragrafo 3.



È nell'ultima fase del ciclo di costruzione e mantenimento delle relazioni che si incontrano le aspettative dei clienti e gli obiettivi dell'associazione, e per suo tramite, dell'università. Come gli alumni riconoscono il valore personale di partecipare attivamente, l'istituzione ottiene il beneficio, non solo economico, nel creare ambasciatori che legittimano l'istituzione nella società attraverso il loro *engagement*.

### **3. Analisi dei servizi delle Associazioni Alumni**

Le associazioni alumni analizzate offrono servizi ai propri soci ma grazie al contributo e supporto reso dagli alumni, realizzano iniziative e programmi rivolti anche agli studenti. L'analisi si concentra, quindi, sui servizi progettati soprattutto per gli alumni, ma anche quelli rivolti agli studenti. Verranno esaminati soprattutto i servizi ritenuti innovativi in quanto realizzati unicamente dalle associazioni alumni e non previsti dall'offerta di servizi degli atenei a cui le associazioni appartengono, o eventuali servizi offerti in sovrapposizione con l'Ateneo.

Ogni associazione alumni del campione ha un'offerta più o meno varia di servizi (Tabella 1). La varietà dei servizi offerti dalle associazioni del campione analizzato è tale da rendere necessaria una iniziale suddivisione in gruppi.

I servizi possono appartenere, quindi, a una delle seguenti aree<sup>76</sup>:

- 1 Area persone
- 2 Area Lavoro
- 3 Area tempo libero

#### **1. Area persone**

Le associazioni alumni presentano un portale online, strumento principale di comunicazione di attività, progetti e informazioni ai soci. Tra i servizi online, rivolti ai soci, rientrano:

- Creazione profilo sul portale: al momento dell'iscrizione, l'alunno crea un profilo sul portale inserendo i propri dati personali e informazioni sul percorso universitario e lavorativo. Il profilo diventa visibile sul portale e può essere aggiornato in ogni momento;
- Pubblicazione sul portale di Interviste, biografie, autobiografie di alumni;
- Lifelong email: casella di posta elettronica perenne in grado di mettere in contatto gli alumni tra loro, con l'università e con chiunque sia interessato ad attivare con loro progetti e collaborazioni;
- Ricezione di newsletter tramite mail;
- Pubblicità per iniziative degli alumni.

---

<sup>76</sup> Favuzzi P., 2015, Il ruolo delle associazioni alumni nel sistema universitario italiano: Il caso dell'Università degli Studi di Padova, *XXI Congresso di Alumni-Clubs.Net. Forum per Alumni-Management, Career Service, Fundraising und Social Media*, 7 Maggio 2016, Aquisgrana.

Le associazioni organizzano, inoltre, incontri di networking tra alumni, tra alumni e studenti, o progettano, in collaborazione con l'ateneo, premi di studio o di laurea.

Tra i metodi più innovativi vi è il favorire connessioni dirette tra Alumni/Alumni tramite eventi di networking. Tali servizi rappresentano la principale modalità attraverso cui un'associazione alumni favorisce la creazione di una rete di relazioni. Le iniziative di networking variano in base alla realtà in cui vengono organizzate. L'associazione di riferimento, ad esempio, organizza eventi di networking per i propri soci, sia in Italia che nelle città dove si trovano eventuali gruppi territoriali (*chapter*).

## 2. Area Lavoro

I servizi dell'area lavoro hanno l'obiettivo di supportare gli alumni nella fase di orientamento al mondo del lavoro, inserimento, accompagnamento o ricollocamento, favorendo quindi un raccordo tra il mondo dell'università e il mondo del lavoro.

Alcuni di essi sono:

- Gruppi di networking professionali online, sul portale alumni: topic groups (gruppi di interesse tematico o che riuniscono professionisti di un settore), gruppi che riuniscono alumni di uno stesso corso di studio;
- Mentoring per studenti e alumni;
- Agevolazioni e sconti per corsi di istruzione, formazione o aggiornamento;
- Eventi di lavoro specifici e interdisciplinari.

Il *mentoring* è definito come una relazione reciproca in cui il *mentor* supporta lo sviluppo professionale e umano di un altro soggetto, il *mentee*, condividendo le proprie esperienze, competenze e conoscenze. L'obiettivo del *mentoring* è migliorare e sviluppare le competenze del *mentee*, facilitandolo a compiere passaggi significativi nel suo lavoro, nel modo di pensare e agire, promuovendo così la sua crescita professionale. In letteratura si fa riferimento alle seguenti tre componenti interconnesse del *mentoring*<sup>77</sup>:

- a) una relazione personale tra il *mentor* e il *mentee*
- b) un'attività con la quale il mentore condivide la saggezza, il sostegno e l'assistenza per lo sviluppo personale e professionale
- c) un processo di sviluppo di crescita e/o di realizzazione. *Mentoring* come un atto di leadership (da parte dei mentori) e una strategia di apprendimento e sviluppo della leadership (per *mentees*).

Nel caso delle associazioni alumni il programma di *mentoring* vede la partecipazione degli Alumni, i quali, in qualità di *mentors*, mettono a disposizione la propria esperienza, competenze e relazioni. Gli alumni sono in una posizione unica per essere

---

<sup>77</sup> Kerry L., Donley S., 2014, Developing Leadership for Life: Outcomes from a Collegiate Student-Alumni Mentoring Program, *Journal of Leadership Education*, pp. 107-117.

una guida e un supporto allo sviluppo professionale degli studenti e alunni, neolaureati in particolare. Attraverso il loro contributo al programma favoriscono inoltre un più efficace raccordo tra università, società e mondo del lavoro.

Si analizza ora la diversa organizzazione delle attività di *mentoring* delle associazioni alumni del campione.

Le associazioni BAA e All Luiss sono le uniche associazioni alumni del campione ad avere programmi di *mentoring* strutturati. La Bocconi ha un programma di *mentoring* avente durata di un anno che coinvolge un *mentor*, con almeno 5 anni di esperienza lavorativa in uno specifico settore e/o ruolo aziendale che offre supporto a un altro Alumnus. Si presta quindi a essere una guida informale, ma strutturata per un periodo di tempo definito e concordato, fuori dai propri contesti professionali. Il Mentee è un Alumnus/Alumna Bocconi – Socio/a della BAA – con un minimo di 3 anni di esperienza lavorativa. È una persona che si trova in una fase particolare della propria vita professionale, nella quale sente il bisogno di essere “accompagnata” e supportata da una persona più esperta che abbia già superato con successo analoghi momenti di transizione in una delle tre aree: *Job Transition, Career Planning, Business Creation*<sup>78</sup>. La Luiss offre un programma simile<sup>79</sup>, la cui organizzazione dei profili dei mentori è suddivisa per aree professionali e dipartimento di appartenenza. Questo metodo permette ai laureati di offrire un bagaglio di competenze specializzate a seconda del tipo di esperienza maturata e agli studenti di rivolgersi a persone in grado di fornire risposte puntuali riguardo le aree professionali a cui sono interessati.

### 3. Area tempo libero:

I servizi di quest'area hanno l'obiettivo di promuovere attività non professionali. La rete Alumni diventa un'opportunità per la cultura, l'arte, lo sport e il divertimento incoraggiando incontri e riunioni. Esempi sono:

- Merchandising: realizzazione di oggetti o abbigliamento con marchio alumni;
- Agevolazioni con enti esterni quali musei, gallerie e monumenti;
- Organizzazione di visite di vario tipo, culturali, in azienda o altro, in Italia o all'estero (Ca' Foscari Alumni);
- Accesso a impianti sportivi, strutture e spazi universitari;
- Accesso a biblioteche e banche dati;
- Supporto all'estero grazie ai *chapter* dell'associazione.

---

<sup>78</sup> BAA, *Progetto Mentoring*, <https://www.bocconialumni.it/it/career-advice/mentoring.html>, [1/11/2017]

<sup>79</sup> All Luiss, <http://www.luiss.it/alumni/mentoring-program>

#### 4. Servizi innovativi agli studenti

Un servizio innovativo, non realizzato in modo strutturato da parte delle associazioni alumni analizzate, ma molto diffuso all'estero, si basa sulla collaborazione tra associazione e Student Affairs, sviluppatosi a seguito della necessità di condividere risorse, attività e programmi per motivi economici<sup>80</sup>.

Le collaborazioni in questo senso concernono programmi per migliorare la qualità generale della vita dello studente, strategie per accogliere e supportare gli studenti nella fase di ingresso all'università, iniziative per attrarre studenti e trattenere quelli esistenti all'interno dell'istituzione<sup>81</sup>.

Gli alumni possono rappresentare non solo un supporto fondamentale agli studenti e laureati in uscita nell'orientamento lavorativo, ma anche una guida per gli studenti che sono prossimi a scegliere il proprio percorso universitario.

Il contributo degli alumni relativamente a tale servizio coinvolge diverse aree<sup>82</sup> di interesse:

- Attrarre risorse umane all'università; alumni possono diventare promotori nell'attrarre studenti, ricercatori, collaboratori o personale docente;
- Selezione e inserimento;
- Orientamento per gli studenti: alumni come *mentors*, guida per gli studenti e fonte di ispirazione. Alumni come importante risorsa di informazione, esperienza e opportunità per l'orientamento al mondo del lavoro per gli studenti, supporto in attività di ricerca.

#### 5. Progettazione di servizi

L'analisi dei servizi delle Associazioni Alumni permette l'identificazione di strategie diverse alla base della progettazione dei servizi offerti ai soci.

Le due principali strategie individuate sono le seguenti:

1. Personalizzazione dei servizi offerti in base allo status di socio: servizi accessori oltre a servizi core per soci sostenitori, coloro che forniscono supporto economico all'associazione;
2. Uniformare l'offerta di servizi: tutti i servizi offerti a tutti i soci.

---

<sup>80</sup> Singer T. S., Hughey A. W., 2002, The role of the Alumni Association in student life, *Student Affairs and External Relations, New directions for student services*, n. 100, Wiley Periodicals, San Francisco.

<sup>81</sup> Garland P., Grace T, 1994, New Perspectives for Student Affairs Professionals: Evolving Realities, Responsibilities and Roles. George Washington University, *ERIC Clearinghouse on Higher Education*, Washington, D.C.

### Strategia 1

La personalizzazione del servizio fornito è uno dei metodi utilizzati per dare la possibilità ai singoli individui di usare servizi “unici” per esprimersi e identificarsi. Personalizzare un prodotto o servizio significa avvicinarlo all’utente, ai suoi desideri, alla sua personalità e ai suoi interessi, dunque relazionarsi con il cliente e imparare a conoscerlo. Ciò è in linea con una strategia di fidelizzazione, in quanto grazie a un’offerta studiata su misura delle sue aspettative, secondo un approccio orientato al mercato, il cliente si sente più vicino all’organizzazione<sup>83</sup>.

Si approfondiscono i seguenti aspetti relativi all’impostazione di una strategia di questo tipo:

- a) Segmentazione
- b) Obiettivi della strategia
- c) Implicazioni economiche
- d) Esempi di associazioni alumni che impostano la strategia

#### a) Segmentazione

La strategia di personalizzazione, intesa quindi come progettazione di servizi su misura dei clienti, richiede una fase iniziale di segmentazione dell’insieme totale dei destinatari dei servizi, il cui risultato è un insieme di segmenti, categorie di soci in questo caso, raggruppabili in quanto aventi un comportamento simile rispetto alle variabili utilizzate nel processo. Il risultato possibile nel caso delle associazioni alumni è rappresentato in Figura 4.3.

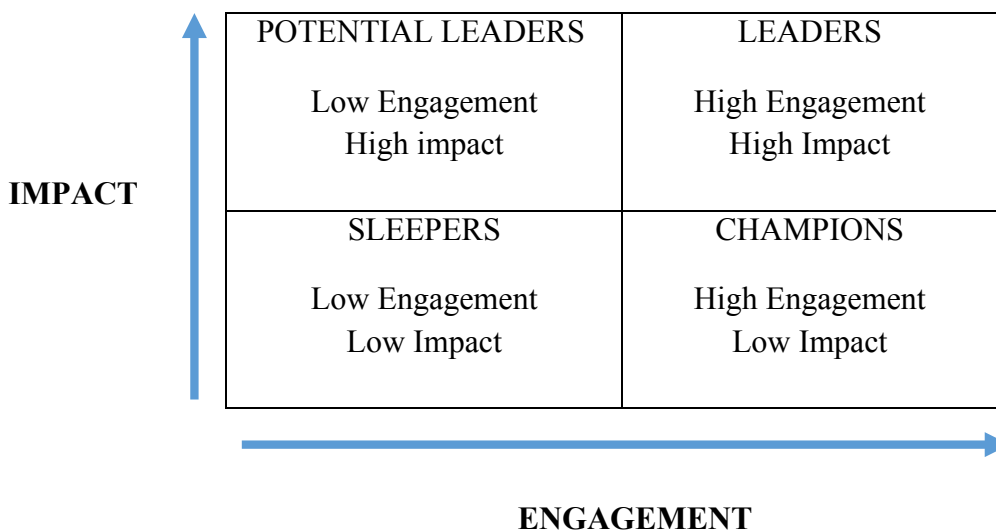


Figura 4.3: Segmentazione soci (Coolman J., 2011)

<sup>83</sup> Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il Management orientato al mercato*, HOEPLI, 2013.

Le due dimensioni matriciali utilizzate per la segmentazione sono *engagement*, inteso come livello di coinvolgimento nelle attività associative, e impatto, dato dal supporto nelle sue molteplici forme che “impatta” a livello economico sull’associazione e non solo<sup>84</sup>.

Le tipologie di clienti-alumni, identificate dall’incrocio delle due dimensioni, sono quattro:

- *Sleepers*: alumni con connessione inesistente o minima con l’università. Rientrano coloro che partecipano e donano raramente, i “lost alumni” di cui l’associazione possiede pochi dati in database, o disiscritti e gli alumni che richiedono di non far parte dell’associazione.
- *Champions*: connessione variabile moderata-forte, impatto basso-moderato.
- *Potential leaders*: supporto medio-alto, ma mostrano bassa-moderata connessione con l’università.
- *Leaders*: ciò che tutte le organizzazioni desiderano. Alumni che dimostrano sia medio-alto livello di coinvolgimento, sia una propensione a supportare l’associazione in misura più o meno significativa. Tra di essi rientrano i principali volontari e donatori dell’associazione.

Ogni categoria presentata, avendo specifiche caratteristiche, richiede un’impostazione strategica differente, sia in termini di progettazione di servizi che di azioni di *engagement*. L’ipotesi alla base è che ciascuna categoria risponde in maniera analoga alle azioni proprie del marketing<sup>85</sup>.

Le azioni sono sintetizzabili in: “crescita”, quelle finalizzate a far crescere i clienti, i *potential leaders* o *champions* nel caso, di “mantenimento” destinate a consolidare la posizione dei clienti *leaders* e di “recupero” rivolte agli *sleepers*, ex clienti che hanno deciso di abbandonare la relazione con l’associazione o alumni che non lo sono mai stati.

Convertire i leader potenziali in *leaders* è l’azione più semplice da conseguire. Poiché la relazione con il gruppo di *potential leaders* è già esistente, essendo essi i principali supporter dell’associazione insieme al gruppo di *leaders*, l’associazione deve muoversi verso un miglioramento della relazione con essi. Azioni di comunicazione continue, sollecitare feedback sono alcuni esempi proposti.

Il compito più difficile è convertire gli *sleepers* in *champions* ed eventualmente in *leaders*. È infatti il gruppo che si sente poco connesso con l’associazione e in alcuni casi azioni progettate non portano a risultati.

---

<sup>84</sup> Coolman J., 2011, The science behind alumni engagement, *Currents*, CASE.

<sup>85</sup> Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing*, fifteenth edition, Nord Carolina, 2012, Pearson.

b) Obiettivi di strategia

Strategia che può essere descritta da “*more for more*”: la proposta di valore, tradotta nei servizi offerti, deve essere coerente con la tipologia di cliente. La quota pagata, superiore a quella base, deve corrispondere con migliore offerta o benefici maggiori come atto di riconoscimento del contributo del socio sostenitore abituale. La proposta di servizi viene anche inserita nelle possibili strategie di fidelizzazione del cliente. È quindi fondamentale assicurarsi che il contributo individuale sia riconosciuto. È, inoltre, una possibile modalità per attrarre nuovi soci sostenitori poiché un cliente normalmente è portato a pagare di più se percepisce una proposta di valore maggiore o un migliore rapporto benefici/costi.

c) Implicazioni economiche

In particolare, il sistema di quote adottato dalle associazioni è detto “a livelli” perché alle categorie definite di soci, ordinari e sostenitori, vengono associate quote diverse aventi un certo valore monetario o un valore compreso all’interno di un prestabilito intervallo. La diversificazione di servizi, circoscritta alle due categorie principali, soci ordinari e soci sostenitori, può risultare in costi di gestione maggiori. Costi maggiori vengono coperti da pagamento quote associative personalizzate. Se questi servizi invece non comportano costi per l’associazione come avviene per agevolazioni legate a partnership con enti esterne, il sistema di quote garantisce la sostenibilità economica.

d) Esempi di Associazioni alumni che impostano tale strategia

Le associazioni che offrono benefici aggiuntivi per i soci sostenitori, ossia coloro che supportano economicamente l’associazione secondo le modalità previste (donazioni o quote associative), sono l’Associazione Alumni di Ca’ Foscari e dell’Università “La Sapienza”.

L’Associazione Alumni di Ca’ Foscari offre ai soci sostenitori alcuni servizi aggiuntivi, quali accesso a sale dell’università, a risorse elettroniche, la possibilità di partecipare a eventi esclusivi di networking, possibilità di diventare referenti territoriali dei chapter; agevolazioni con enti esterni o sconti su corsi di formazione presenti nell’offerta didattica dell’Università<sup>86</sup>. L’Associazione Noi Sapienza, invece, offre ai soci sostenitori la possibilità di partecipare a convegni, seminari, visite guidate, eventi di placement, attività di formazione continua, di contattare altri alumni, di usufruire di agevolazioni e convenzioni, di ricevere la membership card, e di promuovere un progetto attraverso i canali di comunicazione dell’associazione. Tale caso è però limite in quanto i benefici offerti ai soci non sostenitori sono limitati (registrazione all’albo online e ricezione di newsletter), causando un possibile basso livello di *engagement*<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> <https://www.cafoscarialumni.it/pages/vantaggi-premium>

<sup>87</sup> <http://www.alumni.uniroma1.it/?q=node/11>

## Strategia 2

Offerta univoca a tutti i soci risponde a una strategia differente: “More for the same” o di *general engagement*, “*as many people under the tent as we can*”.

Questo tipo di strategia è seguito dall’associazione alumni di Padova e dal Politecnico di Milano, le quali offrono gli stessi benefit, per soci ordinari e soci sostenitori. La mancata differenziazione dei servizi è accompagnata dal punto di vista economico dall’assenza di un sistema di quote associative nel caso della prima associazione citata. L’Università Bocconi, invece, pur prevedendo una differenziazione della membership, non sembra offrire benefici aggiuntivi per i soci sostenitori o soci vitalizi rispetto ai soci ordinari<sup>88</sup>.

Le due strategie seguite (strategia 1 e 2) dalle associazioni alumni rispondono quindi a obiettivi diversi, ma sono sostenibili da strutture organizzative di tipo diverso.

Seguire una strategia di tipo 1 richiede maggiori risorse, ma può essere più efficace in termini di risultati. Una strategia di tipo 2 è più facile da gestire, ma può ripercuotersi a livello economico con un mancato o ridotto sostegno da parte dei soci.

---

<sup>88</sup> <https://www.bocconialumni.it/it/Join-us/vantaggi-per-soci/>



SERVIZI	<i>Alumni UNIP D</i>	<i>Noi Sapienza Alumni</i>	<i>Alumni Bologna</i>	<i>Alumni Polimi</i>	<i>Alumni Polito</i>	<i>Ca' Foscari Alumni</i>	<i>BAA</i>	<i>ALL Luiss</i>	
AREA LAVORO	Mentoring	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	
	Coaching	X	X	X	✓	X	✓	X	
	Sconti diversi	X	✓	X	Seminari di formazione gratuiti	Su corsi professionali	Su offerta formativa	Su corsi Executive di SDA Bocconi School of Management	Su corsi di aggiornamento
AREA PERSONE	Pagina Web personale sul portale Alumni (online)	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	
	Interviste, biografie, autobiografie (online/offline)	✓	X	X	✓	X	✓	✓	
	Newsletter	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	
AREA TEMPO LIBERO	Merchandising	✓	X	X	X	X	✓	X	
	Sconti per musei, gallerie e monumenti	X	✓	X	X	X	✓	✓	
	Accesso a impianti sportivi	X	X	X	X	Convenzione con CUS	X	✓	X
	Biblioteche e banche dati	X	X	X	X	X	✓	✓	✓
	Accesso a strutture e spazi universitari	X	X	X	X	X	✓	✓	✓

Tabella 4.1: Servizi delle Associazioni Alumni del campione studiato (Fonte: siti associazioni)

## 6. Miglioramento dei servizi

L'applicazione del miglioramento alla gestione dei servizi in una associazione alunni richiede di progettare, realizzare e misurare azioni.

Il requisito per l'applicabilità è conoscere il cliente e porlo al centro del miglioramento, attraverso la comprensione delle sue aspettative e richieste. Il processo di segmentazione in categorie di soci può aiutare in questo e permette inoltre di studiare le azioni più appropriate per ciascuna categoria di soci identificata, garantendo l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il ciclo di miglioramento o ciclo di Deming è composto dalle seguenti fasi <sup>89</sup>:

- *Plan*: stabilire gli obiettivi e i processi necessari per fornire risultati in conformità ai requisiti del cliente e alla strategia dell'organizzazione;
- *Do*: attuare i processi;
- *Check*: monitorare e misurare i processi a fronte degli obiettivi strategici e dei requisiti e riportarne i risultati. Verificare l'esistenza di una eventuale deviazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi (target) fissati;
- *Act*: intraprendere azioni per migliorare in continuo le prestazioni dei processi.

La misurazione è il processo chiave per consentire il controllo e attivare miglioramento. Una ragione secondaria a supporto della conduzione di tale attività è la comunicazione. Infatti, l'insieme di misure utilizzate definiscono gli aspetti che necessitano di essere controllati e migliorati, rappresentando una modalità che aiuta a comunicare la situazione e la necessità eventuale di intervenire all'interno dell'associazione, attuando azioni correttive.

Le misure che possono essere utilizzate per il miglioramento dei servizi progettati possono avere natura qualitativa o quantitativa. Misure di tipo qualitativo, ad esempio, possono essere: innovatività dei progetti realizzati rispetto a pratiche nazionali e internazionali o grado di personalizzazione dell'offerta.

Possibili misure quantitative, invece, sono indicate in Tabella 4.2, le quali sono valide in generale per il controllo del processo di gestione delle relazioni con gli alunni.

---

<sup>89</sup> UNI EN ISO 9001:2008

DATI GENERALI	1° livello disaggregato	2° livello Segmentazione soci		$\Delta_{t, t-1}$
		Alumni “engaged”	Alumni Attivi	
Totale iscritti all’associazione	Totale iscritti per tipologia di titolo conseguito	% Sostenitori % Volontari (mentori, relatori eventi)	Partecipanti agli eventi, alumni che usufruiscono dei servizi	$\Delta$ N° Associati $\Delta$ N° Disiscritti (se > 0 incremento, se < 0 decremento, rispetto all’anno precedente)
	Alumni per scuola, facoltà di provenienza (Gruppi)	Alumni passivi	Alumni “lost”	
	Alumni on-campus, off-campus*	Iscritti all’associazione, ma non coinvolti nelle sue attività	% Discritti % Neolaureati che richiede di non far parte di Alumni	
	Alumni all’estero (Chapter)			

\*Terminologia adottata da BAA

Tabella 4.2: Misure operative generali

Le misure generali presentate in Tabella 4.2 assumono valore se confrontate tra loro; ad esempio l’incremento annuale di iscritti all’associazione può essere confrontato con il numero di neolaureati dello stesso anno per avere un’idea della % di alumni che desidera iscriversi all’associazione. Un ulteriore confronto deve essere effettuato tra le misure generali rispetto a target di riferimento o obiettivi di performance, i quali possono essere definiti su base storica, mettendo a confronto il valore attuale rispetto a quello del passato, calcolando quindi un  $\Delta_{t, t-1}$ , o possono essere strategici qualora riflettano un livello considerato appropriato in relazione agli obiettivi stabiliti a livello strategico.

I dati aggregati, come n° totale iscritti all’associazione possono essere disaggregati per tipologia corso di studio, scuola o facoltà di provenienza, in alumni on-campus, alumni che continuano l’università e alumni off-campus, alumni che lavorano, alumni all’estero.

Coerentemente con la possibile segmentazione dell'insieme totale di alunni, descritta nel paragrafo 5, che può essere utilizzata indipendentemente dalla strategia di progettazione di servizi seguita, il dato aggregato o i dati del primo livello di dettaglio, possono includere Alunni appartenenti alle seguenti quattro categorie:

- Alunni “*engaged*”: volontari o sostenitori
- Alunni attivi: partecipano agli eventi, ma non volontari
- Alunni passivi: iscritti all'associazione, ma non sono coinvolti nelle sue attività
- Alunni “*lost*”: discritti, mai iscritti o che hanno espresso la volontà di non aderire all'associazione<sup>90</sup>

Qualora non sia possibile ricavare sufficienti informazioni sugli alunni per effettuare la segmentazione proposta, è possibile per semplicità ricorrere a solo due categorie:

- Alunni attivi: riunisce gli appartenenti alle categorie alunni “*engaged*”, alunni attivi e passivi
- Alunni “*lost*”: discritti o mai iscritti

Le misure generali, oltre a essere utili per comprendere l'andamento generale dell'attività associativa, possono essere utilizzate per stimare il valore di alcuni indicatori:

- Engagement Index: Alunni engagement/totale alunni iscritti (%)
- Alumni Engagement retention rate: misurato come % di alunni rimasti attivi (categorie attivi o “*engaged*”) rispetto al periodo (anno) precedente
- Net Promoter Score=% promoters - % detractors. NPS è calcolato come la % dei “promotori” (coloro che assegnano un punteggio pari a 9 o 10) meno la % di “detrattori” (coloro che assegnano punteggio da 0 a 6 compresi).<sup>91</sup>

La domanda da rivolgere agli alunni per misurare il NPS è la seguente: “Consigliaresti ad un amico o collega di aderire all'associazione alunni?” Misurando la risposta con una scala da 0 (per nulla) a 10 (assolutamente sì), le associazioni possono tracciare le risposte e compararle con quelle di altre organizzazioni. Un alto NPS è un parametro di fedeltà del cliente alunno. Dunque la sua rivelazione diventa importante per le associazioni che vogliono tracciare il tasso di fidelizzazione, ossia la percentuale, misurabile su base annuale di alunni ancora “attivi”, aventi, ad esempio, un profilo attivo sul portale dell'associazione alla fine dell'anno rispetto al totale all'inizio dell'anno stesso. Il percorso verso la crescita comincia creando più promotori e pochi detrattori.

Oggi il Net Promoter Score viene utilizzato da un alto numero di aziende come strumento di riscontro della soddisfazione della clientela. Fornisce all'organizzazione

---

<sup>90</sup> Nel caso di AAPD al momento della presentazione di domanda di laurea lo studente deve compilare un questionario in cui esprimere la volontà o meno di aderire all'associazione, conseguito il titolo.

<sup>91</sup> Johnston R., Clark G., Shulver M., *Service Operations Management, improving service delivery*, Pearson, England, 2012, pag. 78.

una cifra precisa, facile da interpretare e da utilizzare come input per meglio indirizzare le strategie aziendali<sup>92</sup>.

La misurazione della fiducia del cliente è particolarmente rilevante nel caso dell'associazione alumni, poiché essa rispecchia la volontà degli alumni di investire nel rafforzamento della relazione con essa, che si traduce quindi in una minore probabilità che il fenomeno dissolutivo si verifichi nell'immediato. È quindi un indicatore che consente a tutti gli effetti di verificare la capacità dell'organizzazione di creare *loyal customers*.

Gli indicatori proposti assumono maggiore significato, per il processo di miglioramento, se i relativi risultati vengono considerati congiuntamente. Inoltre, il loro rilievo, è finalizzato a comprendere l'effetto delle azioni condotte dall'associazione sugli alumni e quindi a programmare eventuali azioni correttive per il conseguimento degli obiettivi prefissati. Di fronte ad una misura quale per esempio il numero di partecipanti ad un evento c'è da chiedersi: un marketing efficace e mirato può migliorare i livelli di partecipazione? Le seguenti azioni comportano considerazioni di natura strategica, valutazioni sulla struttura e modalità organizzativa dell'associazione, sulle risorse umane e sul budget a disposizione, sui piani di comunicazione per verificare se si possono sostenere alti livelli di *engagement* verso il raggiungimento della propria definizione di successo.

L'effetto multiplo degli indicatori sull'organizzazione e sul cliente è un concetto alla base di un modello di misurazione, a tre livelli<sup>93</sup> (vedi Figura 4.4):

1. Livello operativo: è il livello più importante. Gli obiettivi e le priorità strategiche, piani, obiettivi degli eventi/programmi hanno natura operativa.
2. Livello transazionale: rientrano aspetti transazionali, quindi più facilmente misurabili, contenuti nel database di dotazione dell'associazione (numero partecipanti, numero email inviate, dati database) quali quantità e qualità dei dati a disposizione, misure di comunicazione, partecipazione agli eventi/programmi.
3. Livello attitudinale: misure dell'impatto delle attività sugli alumni, ciò che attraverso gli eventi si vuole raggiungere (soddisfazione alumni, *engagement*).

Ad ogni livello può essere associata una breve lista di domande.

Livello 1: il programma è stato adeguatamente pianificato? Il budget è adeguato? Il programma incontra i bisogni dei partecipanti?

---

<sup>92</sup> Reichheld, Frederick F., 2003, The one number you need to grow, *Harvard Business Review* 81 (12) 46-54.

<sup>93</sup> Academic Impressions, Ray Satterthwaite, *Evaluating your alumni relations program: 3 levels of metrics*, 2016, <https://www.academicimpressions.com/evaluating-your-alumni-relations-program-3-levels-of-metrics/> [6/11/2017].

Livello 2: vi è un numero programmato di partecipanti? Esso è stabile o mostra una crescita?

Livello 3: i partecipanti sono soddisfatti? Il programma contribuisce a rafforzare il legame tra alumni e università?

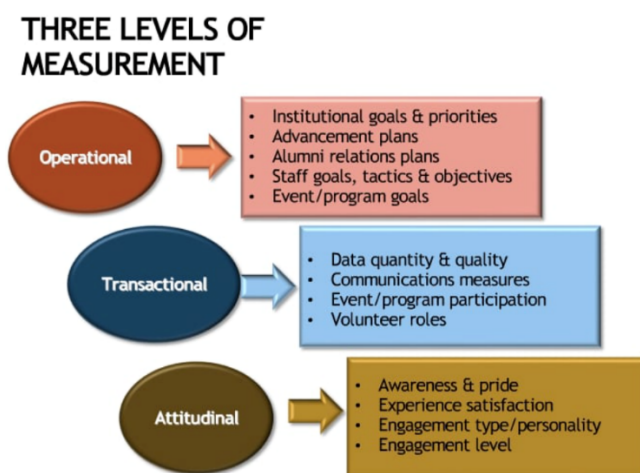


Figura 4.4: Tre livelli di benchmarking (Ray Satterthwaite, 2016)

Le misure dei tre livelli vanno misurate periodicamente per avere una visione d'insieme della *performance*. Il modello descritto, infatti, integra due tipologie di benchmarking, *l'operational benchmarking* e *l'engagement benchmarking*. Il primo tipo usa gli input e output come base di confronto, ossia misure totali quali il numero totale di iscritti all'associazione, il budget, numero di eventi realizzati; il secondo, più costoso e complicato ha lo scopo di comprendere atteggiamenti propri degli alumni quali *l'affinity*, l'identificazione con l'organizzazione e come tali elementi possano influenzare le loro azioni<sup>94</sup>.

Si è dimostrato, quindi, come *l'engagement* e la progettazione di servizi, rappresenti una modalità adottata dalle associazioni alumni per coinvolgere gli alumni, rafforzando il senso di appartenenza nell'università affinché essi possano diventare ambasciatori dell'università. Monitorare quindi il processo di gestione delle relazioni con gli alumni è alla base del miglioramento dei servizi e delle attività progettate per conseguire gli scopi associativi.

Incrementare *l'engagement* è inoltre importante ai fini del fundraising. Infatti, le azioni intraprese hanno ovviamente lo scopo di incrementare il grado di partecipazione degli alumni alle diverse iniziative dell'associazione, ma esse si ripercuotono anche sulle donazioni, portando, qualora il livello di partecipazione sia positivo, a una maggiore probabilità di un incremento di donazioni.

<sup>94</sup> Dobson G., 2011, *Being global: Making the case for international alumni relations*, Washington, DC: Council for Advancement and Support of Education.

## Capitolo V

### ECONOMIE E FUNDRAISING

#### 1. Introduzione al *fundraising*

“Il *fundraising* non coincide solo con il momento della raccolta di fondi, ma va inteso come processo di sviluppo dei fondi. Tale processo va dalla trasformazione di idee progettuali in progetti concreti (management strategico), al coinvolgimento dell’ambiente esterno sul progetto (comunicazione); questo coinvolgimento può portare, infine, al trasferimento di risorse finanziarie. Il fundraising è capacità di coinvolgere risorse su una causa sociale e non l’atto di elemosinare soldi da parte di una organizzazione in crisi economica. Il *fundraising* è, al tempo stesso, un metodo (creare relazioni sociali in quanto opportunità per richiedere un sostegno; coinvolgere le persone all’interno della organizzazione; adeguare l’organizzazione al punto di vista dell’ambiente esterno e ai suoi bisogni) e una tecnica (analizzare l’ambiente esterno con un approccio di marketing, individuando i potenziali sostenitori; promuovere e diffondere una richiesta di finanziamenti; gestire efficacemente le risorse umane, tecniche e economiche necessarie; mantenere un rapporto positivo con i sostenitori, comunicando con essi).”<sup>95</sup>

Il *fundraising* applicato all’università, viene definito come una raccolta di fonti di finanziamento privato che richiede la ricerca di individui e organizzazioni che vogliono condividere gli obiettivi e i risultati dell’organizzazione attraverso il loro contributo finanziario<sup>96</sup>.

Rientra tra le possibili forme di finanziamento esterne verso l’università o le sue varie strutture, quali fondazione, dipartimenti e anche associazioni alumni, da parte di tutti i soggetti o organizzazioni (stakeholders) che ne condividano i valori, obiettivi, e performance (alumni, fondazioni, enti esterni, imprese ecc.).

La sua applicazione richiede, quindi, un processo di gestione interno delle relazioni con gli stakeholders interessati.

Poiché gli alumni rappresentano potenziali *donors* dell’università, il processo di gestione delle relazioni con essi è fondamentale anche ai fini del *fundraising*. Il supporto finanziario, quale forma possibile di manifestazione del “*give back*” da parte degli alumni, costituisce l’ultimo stadio del ciclo di costruzione della relazione con essi, in riferimento al modello analizzato al punto 5.2. Le azioni di *engagement* sono infatti,

---

<sup>95</sup> Drezner N. D., Huehls F., *Fundraising and Institutional Advancement: theory, practice and new paradigms*, Routledge, 2015.

<sup>96</sup> Perez Esparrells C., Torre E. M., 2012, The challenge of fundraising in universities in Europe, *International Journal of Higher Education*, vol. 1, n. 2, pp. 55-66.

in parte, indirizzate a favorire l'ottenimento di un sostegno degli alumni verso l'università, manifestabile anche sotto il profilo economico.

Coltivare l'*engagement* nelle modalità specifiche, progettate dalle associazioni alumni, è fondamentale per il successo di un programma di *fundraising*, e in generale di ogni azione volta all'ottenimento di un sostegno economico da parte degli stakeholders dell'università.

Infatti maggiore è l'*engagement*, inteso come coinvolgimento degli alumni nelle attività associative, maggiormente si sviluppa la relazione tra alunno e università, maggiore sarà la generosità degli alumni nel tempo. Questo perché chi partecipa maggiormente alle attività dell'associazione avrà maggiore percezione della necessità di donazioni<sup>97</sup>.

In generale, è quindi possibile affermare come il supporto finanziario sia legato alla qualità della relazione che si instaura tra gli alumni e l'associazione, la quale dipende da caratteristiche di entrambe le parti coinvolte.

L'*engagement* è però condizione necessaria, ma non sufficiente, in quanto sono molteplici i fattori che possono influenzare il comportamento degli alumni e determinarne la volontà di supportare economicamente l'associazione. Semplificando, riprendendo il modello "ARM Model" spiegato nel capitolo 3, è stato chiarito come l'identificazione nell'organizzazione sia alla base del supporto finanziario da parte degli alumni. I fattori che influenzano il comportamento degli alumni nella scelta di effettuare donazioni all'associazione, e per suo tramite all'università, sono quindi in parte comuni a quelli che impattano sull'*engagement*.

L'associazione alumni deve agire affinché il processo di gestione della relazione con gli alumni soddisfi i requisiti di qualità, tendendo al suo miglioramento continuo. Il punto di partenza, come per le azioni di *engagement* è dato dall'impostazione di una strategia, un insieme di azioni e obiettivi misurabili e quindi migliorabili attraverso le azioni di controllo.

In linea con la strategia di marketing, relativa alla comprensione del "cliente" alla base dell'implementazione di una strategia di *fundraising* vi è l'identificazione dei potenziali donatori, nell'insieme totale di alumni, lo studio delle loro caratteristiche per rafforzare la loro relazione con l'università e incrementare l'efficacia delle azioni intraprese per incoraggiare il *fundraising*. Le associazioni alumni traggono beneficio nell'identificare il gruppo di alumni attivo perché la probabilità di ricevere donazioni anche cospicue è tre volte maggiore per i membri dell'associazione rispetto ai non-membri<sup>98</sup>. Inoltre, l'applicazione del Principio di Pareto, o legge "80-20" al *fundraising* spiega come la maggioranza delle donazioni, l'80% indicativamente, provenga da una minoranza di individui, il 20%. Ciò significa che quasi il 20% degli alumni ricopre l'80% dell'impatto generale del supporto degli alumni verso l'università. L'individuazione di

---

<sup>97</sup> Radcliffe S., 2011, A study of alumni engagement and its relationship to giving behaviour, Bucknell University.

<sup>98</sup> Logue A. C., 2004, Finding the balance between alumni dues and annual giving, *Currents*, CASE.



questo 20%, segmento target per una strategia di *fundraising*, può essere quindi efficace ai fini di una migliore impostazione strategica.

Vi sono diversi livelli possibili di donazioni da parte dei soci, distinguibili nel caso delle quote associative, grazie alla categoria di socio di appartenenza. A ciascun livello corrisponde quindi un “impatto” diverso sull’attività associativa.

## 2. Analisi del campione

### 2.1. Progetti in atto

Reperire risorse finanziarie a sostegno dell’ateneo costituisce uno degli obiettivi strategici delle associazioni alumni, anche nel contesto universitario italiano. Lo statuto delle associazioni studiate fa infatti riferimento a tale obiettivo strategico. Non tutte però ricorrono alla modalità del *fundraising* per conseguire ciò. Solo le associazioni alumni del Politecnico di Milano, dell’Università Bocconi e della Ca’ Foscari supportano in modo strutturato la strategia di *fundraising* dei rispettivi atenei<sup>99</sup>. I progetti di *fundraising* attualmente in atto nelle università indicate, di cui si indicano alcuni dati fondamentali in Tabella 5.1 sono i seguenti:

“Una sfida possibile”<sup>100</sup> (Università Bocconi):

Si tratta di una campagna di raccolta fondi che ha lo scopo di finanziare progetti specifici delle tre aree, facoltà e ricerca, supporto agli studenti, università e campus. Ha l’obiettivo di raggiungere il traguardo di 120 milioni di euro entro il 2020, da donazioni di privati: alumni e individui, aziende e fondazioni. Viene quindi supportata dall’associazione Alumni nel coinvolgimento degli alumni e gestita dalla Divisione sviluppo e relazione con gli alumni dell’ateneo.

“Sostieni il Poli”<sup>101</sup> (Politecnico di Milano):

E’ una campagna in linea con le priorità dell’Ateneo: formazione e ricerca, internazionalizzazione e valorizzazione del capitale umano. È possibile fare una donazione libera, finanziare una borsa di studio o sostenere un progetto (tra campus ideato da Renzo Piano e realizzazione di una dorsale cicloturistica).

“Il tuo futuro”:

E’ una campagna presente in Università, in coerenza con le strategie della stessa.

---

<sup>99</sup> Gusella M., 2017, The integration of fund-raising and alumni relations with the institution’s core academic and managerial functions: the case of the University of Padova, *Institute of Education*.

<sup>100</sup> <http://www.unasfidapossibile.it>

<sup>101</sup> <http://sostieni.polimi.it/it>

University	Fundraising campaign						Alumni Association		Administrative Unit
	Title	Start	End	Target (Mln €)	N° donors	Donations	Members	Support to the fundraising campaign	
Bocconi University	A possible challenge	2015	2020	120	?	7936962 (2016)	11838	Yes	Development and Alumni Relations
Politecnico di Milano	Support Polimi	nd	nd	nd	8502	1183261 (last 12 months)	39030	Yes	Development and engagement with companies
Cà Foscari University Venezia	Your future	2017	2020	20	?	?	+7000	Yes	Development Office

Tabella 5.1: Campagne di raccolta fondi (Fonte: Gusella M., 2017)

A livello operativo i progetti indicati sono gestiti dall'unità amministrativa, ufficio o funzione a seconda della struttura organizzativa caratteristica dell'università, preposta alla gestione del *fundraising*, avente quindi responsabilità paragonabili a quelle del Development Office o Advancement Office, qualora l'ufficio non sia dedicato unicamente al *fundraising*, presenti nel contesto universitario americano.

Alcune attività di tale ufficio sono infatti riassumibili come segue<sup>102</sup>:

- Sviluppo delle attività di *fundraising* con finalità di raccolta fondi da privati ed aziende;
- *Prospect research and data management*: processo che può essere gestito in collaborazione con l'associazione alumni;
- *Administration and finance*.

## 2.2. Quote associative

Promuovere il sostegno economico da parte degli alumni non è solo un'azione finalizzata a sostenere l'università, ma anche una modalità a cui l'associazione alumni ricorre per finanziare i suoi progetti, offrire servizi ai soci, e quindi per sostenere in generale la propria strategia di *engagement*.

Le modalità di finanziamento tradizionali delle associazioni alumni sono, complessivamente, le seguenti:

- Quote associative versate dai soci;
- Contributi volontari, donazioni o lasciti versati dai soci;

<sup>102</sup> CASE, *Fundraising Fundamentals, Section 8.1*, [http://www.case.org/Publications\\_and\\_Products/Fundraising\\_Fundamentals\\_Intro/Fundraising\\_Fundamentals\\_section\\_8/Fundraising\\_Fundamentals\\_section\\_81.html](http://www.case.org/Publications_and_Products/Fundraising_Fundamentals_Intro/Fundraising_Fundamentals_section_8/Fundraising_Fundamentals_section_81.html), [12/11/2017].

- Quote di iscrizione versate dai partecipanti a iniziative, eventi organizzati dall'associazione;
- Contributi, donazioni o lasciti di associazioni, enti, società, persone fisiche e giuridiche interessati a fornire supporto economico all'associazione.

Le modalità attraverso cui gli alumni possono contribuire economicamente alla crescita dell'associazione alumni sono quindi sostanzialmente due: quote associative e donazioni. Le quote associative sono contributi in denaro che devono essere stabiliti da statuto e prevedono per legge il diritto di voto all'interno dell'Assemblea dei soci. Le donazioni, previste dalla campagna di raccolta fondi dell'associazione, invece, sono contributi liberi che chiunque, non solamente chi è socio, può versare senza limiti e con qualsiasi cadenza temporale. Le Associazioni Alumni del campione che ricorrono alle donazioni sono AlumniPolimi e Almae Matris Alumni Bologna.

Le Associazioni Alumni del campione studiato che, invece, ricorrono alle quote associative sono: Noi Sapienza, Ca' Foscari Alumni, Polito, Bocconi Alumni Association, All Luiss.

In tutti questi casi, l'iscrizione all'associazione non è quindi gratuita come nel caso dell'associazione alumni dell'Università degli studi di Padova, ma prevede una quota variabile (a seconda della categoria di soci a cui si vuole appartenere.)

In particolare, come indicato in letteratura<sup>103</sup>, le associazioni aventi un programma di membership, dovrebbe prevedere un sistema di quote. In particolare vengono indicati due principali sistemi di quote, in relazione all'esistenza della pratica del *fundraising*:

- Per le associazioni in cui il programma di *membership* non è finalizzato al *fundraising*: “*flat structure*” in cui la quota associativa è uguale per tutti, struttura più facile da gestire e che non prevede una differenziazione della *membership*.
- Per le associazioni che conducono il *fundraising* con una strategia più consolidata è necessaria l'introduzione di un sistema di quote, detto “a livelli” che prevede che ad ogni categoria di soci sia associata una quota diversa, avente un certo valore monetario, o compresa all'interno di un intervallo prestabilito. Come accennato nel capitolo relativo ai servizi (5.6), un sistema di quote di questo tipo, di differenziazione della *membership*, supporta una strategia di personalizzazione dei servizi in base alla categoria di socio.

Vengono indicati in dettaglio in Tabella 5.2 i valori delle quote per ogni associazione alumni del campione:

---

<sup>103</sup> Rich, P., & Hines, D. (2005). *Membership development: an action plan for results*. Sudbury, MA.: Jones and Bartlett Publishers.

Associazione Alumni	Quote associative
Ca' Foscari Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnus: iscrizione gratuita</li> <li>- Alumnus Premium: quota intera: € 68/a; per under 30, docenti e ricercatori: € 45/a</li> <li>- Alumnus sostenitore</li> </ul>
Noi Sapienza Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio Senior: 10-40 €/a</li> <li>- Socio Gold: 50-90 €/a</li> <li>- Socio Platinum: 100-500 €/a</li> <li>- Socio Honour: 600-1000 €/a</li> <li>- Socio a vita: da 5000 €/a</li> </ul>
Associazione laureati Politecnico di Torino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quota promozionale neo-iscritto o prima iscrizione dopo i primi due anni gratuiti: 15 €</li> <li>- Socio effettivo annuale: 50 €</li> <li>- Socio effettivo triennale (2017-2018-2019): 120 €</li> </ul>
Bocconi Alumni Association	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio neolaureato Bocconi o neodiplomato SDA Bocconi: 50€/a</li> <li>- Socio neolaureato Bocconi o neodiplomato SDA Bocconi con addebito permanente: 35€/a</li> <li>- Socio ordinario: 100 €/a</li> <li>- Socio ordinario con addebito permanente: riduzione del 25% sulla quota associativa per 3 anni consecutivi (€75 all'anno).</li> <li>- Socio sostenitore/socio sostenitore con addebito permanente: 250 €/a</li> <li>- Socio vitalizio: 5000 €/a</li> <li>- Socio vitalizio onorario: 10000 €/a</li> </ul>
All Luiss <sup>104</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neolaureato: esente per l'anno di laurea</li> <li>- Socio ordinario: 100 €/a; 225 € (quota per triennio)</li> <li>- Socio sostenitore 500 €/a</li> <li>- Socio benemerito: 10000 € una tantum</li> </ul>
Almae Matris Bologna	(-)*

\*non specificata nel sito, ma prevista nello statuto

Tabella 5.2: Quote associative delle Associazioni Alumni del campione (Fonte: siti associazioni)

<sup>104</sup> All Luiss, Regolamento associativo, 2015, <http://www.laureatiluiss.it/iscriviti/>, [14/11/2017]

In primo luogo, quindi, il ricorso alle quote associative dipende dai seguenti elementi<sup>105</sup>: modello di interazione esistente tra l'associazione alumni e l'ateneo (3.1) e tradizioni dell'organizzazione. Relativamente al primo aspetto, infatti, in base alla tipologia di legame con l'università, varia anche l'entità del flusso monetario in entrata, previsto nel budget di ateneo. Il modello *free membership* (iscrizione gratuita) risulta adatto e sostenibile nel caso di associazioni dipendenti in quanto esse vengono totalmente finanziate dall'università. Un modello “*dues-membership*” (sistema di quote) risulta auspicabile nel caso di associazioni indipendenti per le quali la ricerca delle fonti di finanziamento rappresenta un problema prioritario.

Nel caso delle associazioni alumni italiane studiate, rientrando esse, come dimostrato nel modello di associazione interdipendente, esse sono finanziate dall'Università per la quasi totalità dei fondi. La scelta di ricorrere alle quote risponde quindi alla strategia seguita della singola realtà associativa. I possibili svantaggi derivanti dal ricorrere alle quote associative, che rappresentano anche le ragioni per cui in contesto americano si è verificato un loro progressivo abbandono<sup>106</sup>, sono:

- Le quote possono rappresentare una barriera all'iscrizione all'associazione;
- Sistema delle quote può entrare in conflitto con richiesta donazioni previste da eventuali campagne di *fundraising* condotte dall'associazione: genera confusione negli alumni, portando all'effetto contrario, di riduzione dell'*engagement*.

L'adozione di un sistema di quote va quindi valutato considerando le implicazioni sulla singola realtà associativa e sulla proposta di servizi.

La letteratura sul tema è articolata e vi sono diversi studi che propongono soluzioni e modalità di gestione. Si tratta di una pratica diffusa nel contesto americano e di recente utilizzo in Italia.

I termini con cui gestire il *fundraising* sono, in linea teorica, sufficientemente chiari e quindi è relativamente importante in questa sede soffermarsi sulla letteratura e sulla prassi teorica. È, comunque, auspicabile che l'organizzazione consideri questa possibilità, ne determini i vantaggi e gli svantaggi e decida in autonomia quale strategia adottare, in linea con i suoi obiettivi.

---

<sup>105</sup> Logue A. C., 2004, Finding the balance between alumni dues and annual giving, *Currents*, CASE.

<sup>106</sup> The Napa Group, 2010, *Alumni Association Funding Models: Summary Findings from 20 Universities*, Novato (CA), pag. 3.

## CONCLUSIONE

La realizzazione dello studio comparativo, basato su un campione di Associazioni Alumni italiane opportunamente selezionato, ha consentito di comprendere il posizionamento dell'Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova all'interno del contesto italiano nel quale si inserisce, evidenziando punti di forza e debolezza.

Il lavoro è stato articolato in varie sezioni, le quali costituiscono gli assi strategici di un'Associazione Alumni: la missione che guida la strategia dell'associazione, il network che essa si propone di realizzare, il modello organizzativo che la contraddistingue, la sua proposta di valore in termini di servizi e la sua sostenibilità economica.

Nel primo capitolo è stato approfondito il ruolo ricoperto dagli Alumni per l'università e la conseguente rilevanza delle Associazioni Alumni nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'istituzione a cui afferiscono. Tali considerazioni hanno permesso di comprendere la mission delle Associazioni Alumni.

Configurando le Associazioni Alumni come un network, il secondo capitolo si focalizza sulla gestione delle relazioni con gli alumni, processo chiave dell'organizzazione. Il network di alumni, oltre a inserirsi in un sistema di interazioni più ampio, richiede una propria strutturazione interna ed esterna, gestita in modo diverso dalle Associazioni Alumni studiate.

Nel terzo capitolo è stato invece affrontato principalmente il tema dell'integrazione dell'Associazione Alumni all'interno dell'università, concludendo la trattazione affrontando una possibile proposta operativa utile per l'Università di Padova. L'integrazione "perfetta" dell'Associazione Alumni all'interno del sistema dell'università, si configura, dal punto di vista organizzativo e strategico, come un processo complesso, ma dalle molteplici opportunità. In questo modo il miglioramento complessivo dell'intero sistema (*l'avancement*) può essere perseguito.

L'analisi dei servizi, cuore della proposta di valore ai soci, costituisce il tema del quarto capitolo. I servizi richiedono un processo di gestione all'interno dell'associazione che consenta di rispondere alle aspettative degli alumni, di perseguire gli obiettivi da loro identificati e che sia continuamente migliorato. Un possibile modo per attuare il miglioramento dei servizi, e in generale dell'*engagement*, può essere l'utilizzo di misure e indici, presentati al Paragrafo 5.6, che favoriscono allo stesso tempo la comunicazione all'interno dell'organizzazione.

A tale riguardo, una possibile prospettiva è quella di introdurre e valutare l'impatto e l'efficacia effettiva dell'utilizzo di tali indicatori all'interno dell'associazione.

In generale è stato dimostrato come l'Associazione Alumni dell'Università di Padova sia una realtà dinamica, in fase di sperimentazione, ma in ogni caso di crescita.

Complessivamente, lo studio ha permesso di identificare strategie e metodi che favoriscono un processo di miglioramento complessivo all'interno dell'organizzazione, sostenendo come esso possa essere perseguito solo contemplando una visione dell'associazione all'interno del sistema Università.

## BIBLIOGRAFIA

### STATUTI ASSOCIAZIONI

All Luiss, *Statuto dell'Associazione Laureati Luiss*, 2015, <http://www.laureatiluiss.it/chi-siamo-all-luiss/#1442650736049-f36e548c-e20d> [1/11/2017]

Almae Matris Alumni, *Statuto dell'Associazione*, 2012, <https://alumni.unibo.it/associarsi/4513/4116/> [1/11/2017]

AlumniPolimi, *Statuto AlumniPolimi*, 2012, <https://www.alumni.polimi.it/it/About> [1/11/2017]

Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova, *Statuto Associazione Alumni dell'Università degli Studi di Padova*, 2015, <https://www.alumniunipd.it/associazione> [1/11/2017]

Associazione Ingegneri e Architetti ex-allievi del Politecnico di Torino, *Statuto*, 1999, [https://www.alumni.polito.it/diventa\\_socio](https://www.alumni.polito.it/diventa_socio) [1/11/2017]

Auburn University, *Assessment of Alumni and Development Organizational Relationships, Processes, and Structure*, 2001, [www.auburn.edu/administration/president/alumrpt.pdf](http://www.auburn.edu/administration/president/alumrpt.pdf) [31/10/2017].

Bocconi Alumni Association, *Statuto dell'associazione Bocconi Alumni Association*, 2014, <https://www.bocconialumni.it/it/about-us/mission-e-statuto/> [1/11/2017]

Ca' Foscari Alumni, *Statuto dell'Associazione "Ca' Foscari Alumni"-28/10/2011*, 2011, <https://www.cafoscarialumni.it/pages/lo-statuto> [1/11/2017]



## DOCUMENTI

Ackerman R., Schibrowsky, 2007, A business marketing strategy applied to student retention: a higher education initiative, *Journal of College Student Retention*, vol. 9, n. 3, pp. 307-336.

All Luiss, Regolamento associativo, 2015, <http://www.laureatiluiss.it/iscriviti/> [14/11/2017]

Alma Mater Studiorum Università di Bologna, *Piano Strategico 2016-2018*, 2016, <http://alma2021.unibo.it/it/piano-strategico> [31/10/2017]

AlmaLaurea, *Rapporto 2017 AlmaLaurea sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati*, 2017, <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione15> [1/11/2017]

Alnawas I., Phillips C., 2015, Alumni Orientation: Development of the Construct, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 183-215.

Association of Yale Alumni, *Yale Ambassadors in Action. The AYA Strategic Plan: a new chapter 2012-17*, 2012, <http://www.aya.yale.edu/content/strategic-plan> [9/11/2017]

Bhutta K. S., Huq F., 1999, Benchmarking-best practices: an integrated approach, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 254-268.

Bocconi Alumni Association, *Progetto Mentoring*, <https://www.bocconialumni.it/it/career-advice/mentoring.html> [1/11/2017]

CASE, *About Advancement*, [http://www.case.org/About\\_CASE/About\\_Advancement.html](http://www.case.org/About_CASE/About_Advancement.html)

CASE, *Fundraising Fundamentals, Section 8.1*, [http://www.case.org/Publications\\_and\\_Products/Fundraising\\_Fundamentals\\_Intro/Fundraising\\_Fundamentals\\_section\\_8/Fundraising\\_Fundamentals\\_section\\_81.html](http://www.case.org/Publications_and_Products/Fundraising_Fundamentals_Intro/Fundraising_Fundamentals_section_8/Fundraising_Fundamentals_section_81.html) [12/11/2017]

Clouse Dolbert S., 2002, Future Trends in Alumni Relations, *16<sup>th</sup> Australian International Education Conference*, Hobart.

Dobson G., 2011, *Being global: Making the case for international alumni relations*, Washington, DC: Council for Advancement and Support of Education.

Drezner N. D., Huehls F., *Fundraising and Institutional Advancement: theory, practice and new paradigms*, Routledge, 2015.

Favuzzi P., Il ruolo delle associazioni alumni nel sistema universitario italiano. Il caso dell'Università degli Studi di Padova. *XXI Congresso di Alumni-Clubs.Net. Forum per Alumni-Management, Career Service, Fundraising und Social Media*. 7 Maggio 2016, Aquisgrana.

Fedeli D., 2012, Ex Alunni, La rete d'oro dell'università, *Patrimoni*.

Fraser K., LeMaster J., Organizational, Funding, and Governance Structures of Alumni Associations, *Education Advisory Board, business affairs forum*.

Gallo M., 2012, Beyond philanthropy: recognising the value of alumni to benefit higher education institutions, *Tertiary Education and Management*, 18(1), pp. 41-55.

Gamble J. E., Peteraf M. A., Thompson A. A., *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*, New York, McGraw-Hill Education, 2015.

Garland P., Grace T., 1994, New Perspectives for Student Affairs Professionals: Evolving Realities, Responsibilities and Roles. George Washington University, *ERIC Clearinghouse on Higher Education*, Washington, D.C.

Gusella M., 2017, The integration of fund-raising and alumni relations with the institution's core academic and managerial functions: the case of the University of Padova, *Institute of Education*.

Jackson N., 2014, Dues or no dues, *Currents*, CASE.

Jackson Laura C., 2004, Deal of a lifetime, *Currents*, CASE.

Johnston R., Clark G., Shulver M., *Service Operations Management: Improving service delivery*, Pearson, 2012.

Judson K. M. *et. al*, 2008, Building a university brand from within: university administrators' perspectives of internal branding, *Services Marketing Quarterly*, vol. 30, n. 1, pp. 54-68.

Kerry L., Donley S., 2014, Developing Leadership for Life: Outcomes from a Collegiate Student-Alumni Mentoring Program, *Journal of Leadership Education*, pp. 107-117.

Kotler P., Armstrong G., *Principles of marketing*, University of North Carolina, Pearson, 2012.

Logue A. C., 2004, Finding the balance between alumni dues and annual giving, *Currents*, CASE.

Martin M. *et al.*, 2015, The importance of university traditions and rituals in building alumni brand communities and loyalty, *International Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 107-118.

McAlexander J. H., Koenig H. F., Schouten J. W., 2006, Building relationships of brand community in higher education: a strategic framework for university advancement, *International Journal of Educational Advancement*, vol. 6, n. 2, pp. 107-118.

McAlexander J. H., Koenig H. F., Schouten J. W., 2002, Building Brand Community, *Journal of Marketing*, vol. 66, pp. 38-54.

N. Slack *et al.*, *Gestione delle operations e dei processi*, Pearson, 2013.

Newman M. D., *Determinants of alumni membership in a dues-based Alumni Association*, 2009, ProQuest LLC.

Newman M. D., Petrosko J. M., 2011, Predictors of alumni association membership, *Research in Higher Education*, Springer, 52, pp. 738-759.

Nicolescu O., Lloyd-Reason L., *Challenges, performances and tendencies in organisation management*, World Scientific Publishing Co, 2015.

Pearson J., 1999, Comprehensive research on Alumni Relationships: Four years of market research at Stanford University, *New Directions for institutional research*, n. 101, pp. 5-21.

Perez Esparrells C., Torre E. M., 2012, The challenge of fundraising in universities in Europe, *International Journal of Higher Education*, vol. 1, n. 2, pp. 55-66.

Politecnico di Milano, *Area sviluppo e rapporti con le imprese*, <https://www.polimi.it/ateneo/amministrazione/aree-di-ateneo-e-dirigenti/#c17831>, [8/11/2017]

Politecnico di Milano, *Il Piano integrato 2017-2019 del Politecnico di Milano*, 2017, <https://www.polimi.it/it/policy/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance/> [31/10/2017]

Princeton University, *Alumni Affairs at Princeton: a statement by President Christopher L. Eisgruber '83*, 2016, <http://www.princeton.edu/strategicplan/reports/> , [9/11/2017]

Radcliffe S., 2011, A study of alumni engagement and its relationship to giving behaviour, Bucknell University.

Ray Satterthwaite, *Evaluating your alumni relations program: 3 levels of metrics*, 2016, Academic Impressions <https://www.academicimpressions.com/evaluating-your-alumni-relations-program-3-levels-of-metrics/> [6/11/2017]

Reichheld, Frederick F., 2003, The one number you need to grow, *Harvard Business Review* 81 (12) 46-54.

Rich, P., & Hines, D., 2005, *Membership development: an action plan for results*. Sudbury, MA.: Jones and Bartlett Publishers.

Singer T. S., Hughey A. W., 2002, The role of the Alumni Association in student life, *Student Affairs and External Relations, New directions for student services*, n. 100, Wiley Periodicals, San Francisco.

Stephenson A., Yerger D., 2014, Does brand identification transform alumni into university advocates?, *Int Rev Pub Nonprofit Mark*, vol. 11, pp. 243-262.

Stefanescu R., Candea R., Manolache R., 2012, Alumni inclusion as human resources into the strategic management of the university.

Stefanescu R., 2012, Integrating Corporate and Academic Alumni into the Drive toward Sustainability.

The Advisory Board Company, 2013, *Organizational, Funding, and Governance Structures of Alumni Associations*.

The Napa Group, 2010, *Alumni Association Funding Models: Summary Findings from 20 Universities*, Novato (CA).

Ulrich D. *et al.*, 2009, The Tangible Power of Intangible Assets, *Harvard Business Review*.

Università Ca' Foscari Venezia, *Piano Strategico Ca' Foscari 2016-2020*, 2016, <https://www.unive.it/pag/18737/> [31/10/2017]

Università Commerciale Luigi Bocconi, *Strategic Plan 2016-2020*, 2016, [https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Piano+strategico/](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/Chi+siamo/Piano+strategico/) [31/10/2017]

Università degli Studi di Padova, *Piano Integrato della Performance 2017-2019*, 2017, <http://www.unipd.it/trasparenza/piano-performance> [31/10/2017]

Università degli Studi di Trento, *Piano strategico 2014-2016*, 2016, <http://www.unitn.it/ateneo/2/ateneo> [31/10/2017]

Vettori A., Reho C., *Talent management e successione dei leader*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Worth M. J., Asp J.W., 1994, The Development Office in Higher Education: toward an understanding of the role, *ASHE-ERIC Higher Education Reports*.

## SITOGRAFIA

[www.alumniunipd.it](http://www.alumniunipd.it)

[www.amiciunipd.it](http://www.amiciunipd.it)

[www.alumni.polimi.it](http://www.alumni.polimi.it)

[www.alumni.polito.it](http://www.alumni.polito.it)

[www.alumni.unibo.it](http://www.alumni.unibo.it)

[www.alumni.uniroma1.it](http://www.alumni.uniroma1.it)

[www.cafoscarialumni.it](http://www.cafoscarialumni.it)

[www.alumni.unitn.it](http://www.alumni.unitn.it)

[www.bocconialumni.it](http://www.bocconialumni.it)

[www.laureatiluiss.it](http://www.laureatiluiss.it)

[www.alumni.harvard.edu](http://www.alumni.harvard.edu)

[www.jacobs-alumni.de](http://www.jacobs-alumni.de)

[www.aya.yale.edu](http://www.aya.yale.edu)

[www.alumni.princeton.edu](http://www.alumni.princeton.edu)

[www.alumni.txstate.edu](http://www.alumni.txstate.edu)

[www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/IT/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/IT/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)

[www.shanghairanking.com/ARWU2017.html](http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html)

[www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018](http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018)

[www.censis.it/17?shadow\\_publicazione=120571](http://www.censis.it/17?shadow_publicazione=120571)

[www.ilsole24ore.com/speciali/classifiche\\_universita\\_2016/home.shtml](http://www.ilsole24ore.com/speciali/classifiche_universita_2016/home.shtml)

[www.unasfidapossibile.it](http://www.unasfidapossibile.it)

[www.sostieni.polimi.it](http://www.sostieni.polimi.it)

[www.unive.it/pag/12752/?tx\\_t3extblog\\_blogsystem%5Bpost%5D=96&tx\\_t3extblog\\_blogsystem%5Bday%5D=31&tx\\_t3extblog\\_blogsystem%5Bmonth%5D=03&tx\\_t3extblog\\_blogsystem%5Byear%5D=2017&tx\\_t3extblog\\_blogsystem%5Baction%5D=show&cHash=dd9207c7fb8e15d21a7265277db5dfae](http://www.unive.it/pag/12752/?tx_t3extblog_blogsystem%5Bpost%5D=96&tx_t3extblog_blogsystem%5Bday%5D=31&tx_t3extblog_blogsystem%5Bmonth%5D=03&tx_t3extblog_blogsystem%5Byear%5D=2017&tx_t3extblog_blogsystem%5Baction%5D=show&cHash=dd9207c7fb8e15d21a7265277db5dfae)