

INTERNAZIONALIZZAZIONE ACCADEMICA E RADICAMENTO LOCALE: IL CASO DEL
CAMPUS FIORENTINO DI TONGJI UNIVERSITY

Nicola BELLINI¹, Cecilia PASQUINELLI², Serena ROVAI³, Simone TANI⁴

SOMMARIO

L'apertura del campus dell'università shanghaiese Tongji a Firenze nel 2014 rappresenta un punto di svolta non solo nella storia delle università cinesi, ma più in generale per le tendenze di sviluppo della *transnational higher education*. Questo lavoro inquadra il caso di studio nell'evoluzione generale dell'istruzione superiore cinese, caratterizzata da una crescente apertura internazionale, e nel nuovo scenario d'internazionalizzazione accademica "2.0". Le conclusioni sottolineano le caratteristiche innovative legate alla scelta di Tongji University, che non ha creato una propria "filiale" isolata, ma una vera e propria piattaforma decentralizzata. Inoltre Tongji ha sviluppato una propria strategia di radicamento nel contesto fiorentino, attraverso un'originale riproduzione in Italia del proprio "ecosistema". Il caso suggerisce quindi una valutazione più complessa dell'impatto potenziale di un nuovo campus delocalizzato sull'economia e sulla società della regione ospitante.

¹ La Rochelle Business School, 102 Rue de Coureilles, 17000 La Rochelle (France), e-mail: bellinin@esc-larochelle.fr

² Gran Sasso Science Institute, Viale Francesco Crispi 7, 67100 L'Aquila; e-mail: cecilia.pasquinelli@gssi.infn.it

³ La Rochelle Business School, 102 Rue de Coureilles, 17000 La Rochelle (France), e-mail: rovais@esc-larochelle.fr

⁴ Comune di Firenze, 50100 Firenze, e-mail: s.tani@serviziallastrada.it

1. Introduzione

Un numero crescente di università e scuole di business sta realizzando strategie di espansione "transnazionale", sia con modalità collaborative con partner stranieri sia autonomamente con la creazione di proprie sedi all'estero. Questo paper si basa sul caso di studio della creazione del campus di Tongji University (Shanghai, PRC) a Firenze nel 2014⁵. Questo evento segna una svolta storica per il processo di internazionalizzazione del sistema di istruzione superiore cinese, essendo il primo campus offshore di una università cinese in un paese occidentale. Inoltre, sembra anche indicare una tendenza innovativa di valenza più generale, in particolare in relazione alla questione della "legittimità" dei campus stranieri all'interno del contesto sociale, politico ed economico della regione / città ospitante (cfr. Farrugia e Lane, 2013).

Il caso di studio è inquadrato nel nuovo scenario di internazionalizzazione accademica "2.0" (par. 2) e nelle tendenze evolutive dell'istruzione superiore cinese (par. 3). Il par. 4.1 analizza l'evoluzione della strategia di internazionalizzazione della Tongji University. Il par. 4.2 discute l'evoluzione del ruolo di Firenze come "hub dell'alta formazione". Il par. 4.3 ricostruisce il processo che ha portato alla creazione di campus.

Le conclusioni sottolineano le caratteristiche innovative legate alla scelta di Tongji di seguire un approccio di "piattaforma delocalizzata", piuttosto che quello di costituzione di una "filiale", e di sviluppare un rapporto reticolare con gli attori locali, anche attraverso la riproduzione a Firenze del proprio contesto di relazioni. Tutto ciò impone anche un'interpretazione più complessa dell'impatto di questo nuovo campus sulla società ed economia del territorio ospitante.

2. Lo scenario: l'internazionalizzazione accademica "2.0"

Un enorme mercato globale per l'alta formazione internazionale è emerso rapidamente negli ultimi venti anni: secondo l'OCSE (OECD, 2014), "circa 4,5 milioni di studenti sono iscritti nell'istruzione di livello universitario di fuori del loro paese d'origine". Di questi il 53% proviene dall'Asia (soprattutto Cina, India e Corea). Le università hanno affrontato questa domanda con una varietà di strategie. Nella maggior parte dei casi la soluzione è stata trovata nello scambio di studenti tra università partner e nell'internazionalizzazione del corpo docente e dei curricula (tipicamente attraverso l'adozione della lingua inglese). Lo scenario che ne è emerso vede le università competere in base alla loro "attrattività", i cui fattori sono:

- il livello d'internazionalizzazione (anglicizzazione) di corsi e pratiche;
- un livello di eccellenza che ne garantisca la visibilità (il che ha portato a promuovere attivamente la propria posizione nei ranking internazionali come principale strumento di marketing);
- il carattere distintivo di ciascuna università che deriva dal contesto territoriale, economico etc. dell'esperienza di formazione proposta.

La letteratura esistente ha già contribuito alla descrizione sistematica del fenomeno, nonché alla comprensione delle motivazioni di fondo, come la legittimità, lo status e il desiderio di ottenere nuove fonti di entrate (Knight, 2004; Altbach e Knight, 2007; Wilkins e Huisman, 2012). Huang (2007) propone tre modelli principali:

⁵ Questo studio di caso si basa su documenti originali e su una serie di interviste condotte nell'ambito di uno studio sull'attrattività territoriale, commissionato dal Comune di Firenze all'Istituto di management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (2014) e coordinato da N. Bellini e C. Pasquinelli. Due degli autori (S. Tani e N. Bellini) sono stati personalmente coinvolti nel processo d'insediamento di Tongji University a Firenze. La loro esperienza si riflette nelle valutazioni qui espresse. Ovviamente la responsabilità per l'accuratezza dell'analisi e dei giudizi è solamente degli autori e non coinvolge alcune delle istituzioni presso le quali hanno operato.

- un *modello export-oriented*, che caratterizza le istituzioni dei paesi avanzati anglofoni, che attirano gli studenti stranieri e vendono servizi di formazione transnazionali;
- un *modello import-oriented*, che caratterizza le istituzioni dei paesi in via di sviluppo;
- un *modello misto "import-export"*, in cui l'importazione di prodotti formativi in lingua inglese di alta qualità coesiste con l'esportazione di alcuni programmi particolari.

Tendenze recenti hanno sovrapposto a questi modelli (senza realmente sostituirli) un'internazionalizzazione accademica "2.0", le cui componenti principali sono:

- le istituzioni universitarie "multi-campus" e
- i campus universitari internazionali "multi-università".

Università multi-campus sono quelle che installano propri *branch-campus* nei loro mercati principali. Questa mossa mira a localizzare programmi o moduli internazionali, ma anche ad attrarre studenti stranieri senza farli convergere sulla sede principale. Vi è un'evidente analogia con lo sviluppo delle imprese multinazionali ed anche sul piano analitico il riferimento a concetti e modelli della letteratura sulle imprese multinazionali risulta assai utile.

Un campus internazionale multi-università, spesso etichettato come "*education hub*", può includere diverse combinazioni di istituzioni internazionali e nazionali, filiali e partnership, all'interno di un'area dedicata. Questi "campus globali" vengono realizzati con la finalità di contribuire allo sviluppo economico delle regioni e dei paesi nell'era dell'economia della conoscenza (Lee, 2014): ciò giustifica interventi dei governi per garantirne la dotazione infrastrutturale e per promuovere l'attrazione degli investimenti da parte delle università straniere, con modalità del tutto simili a quelle delle politiche di attrazione dell' *inward investment* in altri settori.

L'internazionalizzazione accademica "2.0" è dunque caratterizzata da:

- il passaggio dal modello import-export ad una vera e propria organizzazione transnazionale. In altre parole, le università, come le imprese multinazionali, "internalizzano" i flussi di studenti (sia verso l'esterno che verso l'interno), al fine di aumentare il loro numero, migliorare il controllo sulla qualità del prodotto formativo, ridurre al minimo i costi di transazione e massimizzare i profitti (cfr. Rugman, 1986);
- il carattere non deterministico di questa evoluzione, ma la sua dipendenza da processi di apprendimento esperienziale, che aumentano la propensione a impegnarsi in operazioni all'estero quando se ne presenti l'occasione. In altre parole, anche le università replicano la sequenza delle fasi di internazionalizzazione descritta dal modello di internazionalizzazione della scuola di Uppsala (cfr. Johanson e Vahlne, 2009);
- il venir meno di una chiara distinzione tra paesi esportatori e importatori, ma allo stesso tempo l'emergere di varianti nazionali, che riflettono differenze di motivazioni, obiettivi e culture (cfr. Shan e Hamilton, 1991);
- l'emergere di una varietà di modalità miste di internazionalizzazione, comprese le joint venture e altri accordi: alla competizione si sostituiscono forme di "*co-opetition*" e di condivisione della conoscenza (cfr. Luo, 2004; Li et al., 2014);
- la maggiore complessità delle problematiche riguardanti l'impatto sul territorio ospitante (cfr. Pearce, 2001).

3. Tendenze dell'istruzione superiore in Cina

La trasformazione del sistema d'istruzione superiore è stata una delle caratteristiche più significative della nuova Cina a seguire le riforme economiche di Deng Xiaoping (Yang, 2002; Altbach, 2009; Chen, 2011). Le più importanti caratteristiche di questa trasformazione sono stati:

- la ridefinizione e l'ampliamento dei programmi di studio;
- la rapida espansione del sistema, che passa da un carattere elitario a un sistema di massa;
- la revisione della natura e della specializzazione delle università, con lo sviluppo di grandi istituzioni generaliste;
- gli squilibri del sistema, con una forte concentrazione geografica delle migliori università in poche grandi città come Pechino, Shanghai, Guangzhou, Wuhan; e
- la crescente pressione della classe media, le cui aspettative di carriera sono legate alle opportunità di istruzione superiore ed alla sua dimensione internazionale.

Non sorprende che, per lungo tempo, l'approccio all'internazionalizzazione sia stato prevalentemente import-oriented (cfr Huang, 2007). A partire dagli anni novanta, il governo cinese ha promosso consistenti flussi verso l'esterno di studenti e ricercatori accettando che molti di questi "nuovi argonauti" (cfr. Saxenian, 2007) non rientrassero, almeno a breve, in Cina. Ad oggi quasi 700.000 studenti cinesi studiano all'estero, di cui il 30% negli Stati Uniti (fonte: UNESCO Institute for Statistics).

Allo stesso tempo, il governo cinese ha progressivamente permesso la creazione di campus stranieri in Cina (Ennew e Fujia, 2009). La Cina è oggi il più importante "paese ospitante" su scala globale (fonte: <http://www.globalhighered.org>).

Istituzioni australiane e statunitensi sono state tra le prime ad essere coinvolte in programmi formativi in Cina e le partnership sono aumentate rapidamente inizialmente sotto forma di programmi congiunti e ultimamente con sedi straniere su base locale. Tuttavia, negli ultimi dieci anni, una crescente presenza di attori accademici internazionali ha dato vita a molteplici forme di joint venture, con una notevole presenza di università provenienti da paesi europei, in particolare da Francia e Regno Unito, anche con prodotti innovativi e mirati come i programmi di dottorato "executive" (DBA). All'interno di questo scenario, il SuZhou Dushu Lake Science and Education Innovation District può essere considerato il benchmark internazionale di un *education hub*. Oggi ospita 25 programmi universitari, spesso in cooperazione con istituzioni cinesi e con evoluzioni che vanno oltre l'ambito strettamente formativo (ad esempio, con la costituzione di incubatori di imprese).

Al tempo stesso, il modello *import-oriented* non rispecchia più la situazione attuale dell'internazionalizzazione accademica in Cina. Diverse università cinesi, che ora rispettano i migliori standard internazionali di qualità nel campo dell'istruzione e della ricerca, si propongono come attrattori di studenti internazionali, guardando non solo ai paesi in via di sviluppo (Yang e Welch, 2012), mentre il governo cinese rafforza le strutture di servizio di "accoglienza" per gli studenti stranieri ("Study in China program") e promuove, con la rete degli Istituti Confucio, un nuovo ruolo globale per la cultura cinese.

Uno sviluppo molto recente riguarda i campus *offshore* delle università cinesi. Finora questo era stato un fenomeno molto marginale, limitato a qualche presenza nel Sud Est Asiatico: la Soochow University a Vientiane nel Laos (2011); l'Università di Xiamen a Selangor Sepang, in Malesia (2014); le sedi della Beijing Language and Culture University a Singapore (1999) e in Thailandia (Bangkok BCLU College, 2002); e la Shanghai Jiaotong University di Singapore (il caso più rilevante, autorizzato nel 1993, con una particolare attenzione per i *business studies* e un centro didattico, che è stato poi trasferito all'interno della

Nanyang Technological University nel 2002)⁶. L'apertura del campus di Tongji University a Firenze (Italia), oggetto del caso di studio di questo lavoro, è quella più recente.

4. Tongji University a Firenze

4.1 Tongji

L'internazionalizzazione è nel DNA della Tongji University, che nasce a Shanghai nel 1907 per opera di un medico tedesco, divenendo università solo più tardi, nel 1923. E' stata ribattezzata come National Tongji University nel 1927. Tongji è oggi un'università generalista sotto la diretta supervisione del Ministero della Pubblica Istruzione ed è tra le principali del Paese. Si trova a Shanghai, con 4 sedi e oltre 50.000 studenti. Tongji è stata una delle prime università autorizzate dal governo ad accettare studenti stranieri sin dal 1950. Nel 2011 gli studenti internazionali erano circa 4.800. L'origine si riflette ancora nei rapporti accademici privilegiati con la Germania (in particolare rafforzata dal ruolo crescente d'ingegneria), ma l'internazionalizzazione ha riguardato una sempre più vasta gamma di paesi.

Una nuova importante fase nella strategia di internazionalizzazione del Tongji è stata avviata agli inizi del nuovo millennio. La strategia di Tongji è stata basata sulle esperienze pionieristiche di cooperazione con università tedesche: la fondazione del Deutsch-Kolleg nei primi mesi del 1979 e, dal 1990, la creazione dell'Institute of Vocational and Technical Education, del Sino-German College for Graduate Study e del Sino-German College of Applied Sciences. Un certo numero di "piattaforme transnazionali multifunzionali" è stato allora realizzato *on site* per gestire le relazioni con i principali paesi europei. Un Sino-French Institute of Engineering and Management è stato istituito congiuntamente nel 1999 da Tongji University e ParisTech, un consorzio di dodici prestigiose istituzioni francesi, e un centro sino-francese è stato inaugurato nel 2006 in un nuovo edificio di particolare pregio architettonico. Nel 2010 è stato avviato un centro sino-finlandese.

Per quanto riguarda l'Italia, la Tongji ha istituito il primo Campus sino-italiano a Shanghai nel 2006, a seguito di un progetto intergovernativo. Dopo 8 anni di attività, si registra l'attivazione di 24 programmi di scambio con 17 università italiane in 15 discipline, 7 italiani "professori onorari" e più di 80 accordi, con un significativo coinvolgimento di istituzioni ed aziende italiane. I programmi sono stati strutturati secondo il cosiddetto sistema "3 + 1": gli studenti trascorrono i primi tre anni presso la università di accesso, cioè Tongji, e l'ultimo anno in università partner. Una significativa evoluzione di questo modello è stata l'istituzione del China-Italy Design & Innovation Centre (CIDIC) presso Tongji University, un centro in cui si mescolano ricerca, formazione e cooperazione industriale, derivante da un accordo siglato nel mese di aprile 2011.

4.2 Firenze

L'Italia ha sinora avuto una performance assai deludente nell'attrazione di studenti stranieri, nonostante qualche dinamismo, soprattutto per quanto riguarda proprio gli studenti cinesi (il secondo più grande gruppo straniero, pari al 9% dei laureati totali nel 2013: Cammelli e Gasperoni, 2015). Nel 2012 solo l'1,7% di coloro che studiano all'estero, nel settore dell'istruzione superiore (da tutti i Paesi) ha scelto come meta l'Italia (fonte: OCSE).

All'interno di questo scenario Firenze racconta una storia diversa, con una lunga tradizione di ospitalità di istituzioni educative dall'estero, anche se in assenza di politiche esplicite di attrazione. Firenze "si vende da sola": oltre alla bellezza del luogo, ciò che conta è il ruolo storico nella civiltà occidentale come culla del Rinascimento, l'ineguagliato patrimonio artistico senza paragoni (specie per gli studenti e gli studiosi di arte,

⁶ fonte: <http://www.globalhighered.org/branchcampuses.php> e siti web delle università (aprile 2015).

design e moda) e - cosa più importante - il ruolo che Firenze ha sempre giocato nell'immaginario, nella cultura e nei percorsi educativi delle élite europee, sin dai tempi del "Grand Tour". I primi istituti stranieri a stabilirsi a Firenze sono stati le università degli Stati Uniti. Firenze è la città che ha ospitato il primo programma di formazione americana in Italia - offerti dallo Smith College - nel 1931. Attualmente 45 istituzioni americane sono attive a Firenze con circa 8000 studenti.

Il mondo della formazione superiore a Firenze è notevolmente arricchito dalla presenza straniera. Nel campo dell'arte e dei beni culturali, i centri di New York University e Harvard University offrono corsi e opportunità di ricerca per gli studi rinascimentali. I programmi americani delocalizzati a Firenze spesso si concentrano su moda e design, come, per esempio, quelli del Fashion Institute of Technology della State University di New York. Un ambito disciplinare più ampio caratterizza i programmi della California State University e del Centro della Stanford University.

Nuove opportunità per Firenze come hub internazionale dell'educazione sono emerse dal 2011. A quel tempo, il Comune di Firenze ha commissionato ad un consulente internazionale, "Lord Cultural Resources", uno studio di pre-fattibilità riguardante il riutilizzo dell'edificio di San Firenze. Si tratta di un complesso barocco di grande pregio e di vaste dimensioni, situato in posizione centralissima, dietro a Palazzo Vecchio, e di cui era allora imminente il termine dell'utilizzo come palazzo di giustizia. Sulla base di un benchmarking con altri casi internazionali (tra cui la Education City of Doha, il MaRS Discovery District a Toronto ecc.), i consulenti hanno suggerito di posizionarlo come hub di una rete internazionale per la creatività e la cultura. L'allora sindaco di Firenze, Matteo Renzi, articolò ulteriormente questo suggerimento, immaginando una vocazione specifica ad accogliere sedi di università dei nuovi paesi emergenti, a complemento della tradizionale presenza europea e soprattutto americana. La ricerca di potenziali candidati venne avviata e la Cina fu il primo obiettivo.

4.3 Tongji a Firenze

Al lancio dell'idea, Tongji University fu rapida a rispondere ed un incontro preliminare presso il Comune di Firenze ebbe luogo già nell'ottobre 2011. Tongji aveva avuto già alcuni rapporti precedenti con l'Università di Firenze nel campo della architettura, risalenti agli anni ottanta, con uno scambio molto limitato di professori e studenti.

Il processo è stato abbastanza veloce e un certo numero di potenziali ostacoli (ivi compresa la ritardata disponibilità effettiva dell'edificio) sono stati trattati con grande flessibilità ed efficacia da entrambe le parti. Frutto della lunga esperienza di rapporti con l'Italia, i rappresentanti della Tongji hanno mostrato subito una grande capacità di comprensione del contesto italiano, delle sue regole e dei suoi linguaggi. Al tempo stesso l'idea di poter tentare una strada più impegnativa nel processo di internazionalizzazione era giunta evidentemente a maturazione all'interno dell'università cinese. Il progetto San Firenze era l'attesa finestra di opportunità.

Non senza sorpresa negli interlocutori italiani, Tongji però si discostò ben presto dal "modello americano", non concentrandosi sulla costruzione della sede accademica, ma facendo un "passo indietro" e lasciando la leadership del processo all'agenzia della municipalità di Shanghai responsabile della promozione di Shanghai come città creativa, a seguito dell'inclusione nell'UNESCO Creative Cities Network, avvenuta nel 2010. Questa scelta comunicava una prospettiva strategica nuova, in cui il campus di Tongji era visto come nodo di una rete più ampia di cooperazione tra le due città, con un importante, ma non esaustivo, ruolo del mondo accademico. Firenze doveva essere "la scelta di Shanghai", prima ancora di diventare "la scelta di Tongji" e la strategia d'internazionalizzazione dell'università sarebbe stata inquadrata in una più ampia strategia di internazionalizzazione della città e della sua industria creativa emergente. E' così accaduto che l'istituzione del *Shanghai - Florence Sino-Italy Design Exchange Centre* abbia costituito il primo risultato di questa partnership Shanghai - Firenze. Un famoso edificio, la "Villa Strozzi al Boschetto", è stato scelto

come sede del Centro. La sua ristrutturazione è stata progettata e realizzata rapidamente con un abile contaminazione tra stili di design, italiano e shanghaiense. Il Centro è stato inaugurato nel marzo 2014 (una settimana prima del campus) e ora lavora in parte come un "incubatore" per le aziende di design cinesi e in parte come piattaforma preferenziale per le attività di Shanghai in Italia e in Europa, a partire dalle iniziative per EXPO 2015. Durante EXPO, il Centro ospita a Firenze una serie di eventi sul design cinese ("progetto SHA.NCE").

Dopo l'inaugurazione ufficiale del campus, attività accademiche sono state avviate immediatamente in collaborazione con l'Università di Firenze e, in misura minore, con Polimoda. Ancora una volta, l'atteggiamento di Tongji sembra molto diverso da quello delle altre istituzioni estere. Piuttosto che costruire un'altra "enclave" straniera in città, Tongji ha sottolineato l'importanza di una cooperazione formale e ampia con le istituzioni locali. In particolare, l'Università di Firenze si è trovata per la prima volta attivamente impegnata nella fornitura di logistica e risorse didattiche, sotto il coordinamento del Dipartimento di Architettura e con il supporto della Fondazione Ricerca Innovazione.

Tongji University prevede di inviare circa 700 studenti a Firenze ogni anno e, oltre alla formazione, di sviluppare collaborazioni di ricerca in vari campi, tra cui le scienze umane e l'architettura. I primi assi di sviluppo strategico del Campus includono anche alcuni nuovi progetti sperimentali sviluppati ad hoc ("*Da Vinci curriculum package*"), coniugando competenze cinesi ed europee. Inoltre è prevista la collaborazione con scuole d'arte di Firenze per avviare attività didattiche in architettura, interior design, graphic design e moda. La cooperazione prosegue anche con altre istituzioni, come le altre università della Regione Toscana e l'Istituto Confucio di Pisa. In futuro Tongji ha chiarito l'intenzione di sfruttare il potenziale del Campus Firenze coinvolgendo nel suo progetto l'intera gamma dei suoi partner internazionali. Al tempo stesso, il campus ospita non solo gli studenti ufficialmente iscritti a programmi della stessa Tongji, ma anche studenti appartenenti ad altre università cinesi.

Tongji ha inoltre promosso eventi culturali e la creazione di un nuovo Istituto Confucio di Firenze, con l'obiettivo di sostenere le nuove attività con la promozione della cultura cinese e l'insegnamento linguistico. Com'è noto, gli Istituti Confucio costituiscono la rappresentanza culturale ufficiale della Repubblica Popolare Cinese all'estero.

In attesa della disponibilità di San Firenze, nella fase attuale il campus è più virtuale che reale. Tongji condivide strutture formative con il centro sino-italiano di Villa Strozzi, nonché con l'Università di Firenze. Tuttavia, la presenza fisica di Tongji in Firenze è probabile che diventi assai significativa nel prossimo futuro. Nei piani in discussione per la fase successiva, sono compresi sia una sede principale (San Firenze), sia un edificio dedicato a laboratori per "artisti residenti" e una grande foresteria. Vi è anche l'ipotesi di costituire una Fondazione di partecipazione.

5. Osservazioni conclusive: il modello Tongji e il suo impatto

Nel percorso di internazionalizzazione di Tongji, tre fasi principali possono essere identificate. La prima è caratterizzata da un approccio tradizionale dell'internazionalizzazione *on-site*, realizzata attraverso programmi di scambio "punto a punto". La creazione di piattaforme transnazionali (ma ancora *on-site*) caratterizza la seconda fase, secondo un modello "*hub-and-spoke*". La terza - con l'apertura del campus Firenze - vede Tongji aprire una propria piattaforma *off-site*, dalla quale gestire programmi di formazione e ricerca a carattere transnazionale.

Tre principali caratteristiche innovative caratterizzano l'ultima fase, così come emergono dal dispiegarsi della strategia Tongji a Firenze:

- fin dall'inizio Tongji ha pianificato la sua espansione all'estero non come una mossa isolata di un'istituzione accademica, ma come un'operazione che coinvolge la propria rete locale (cinese e shanghaiese);
- Tongji ha progettato una strategia complessa di *embedding*, basata sulla creazione di una rete di relazioni con attori locali (accademici e non accademici) sia direttamente che attraverso i propri partner di Shanghai: in altre parole, ha ricostruito a Firenze un ecosistema sino-italiano in linea con il suo ecosistema originario;
- Tongji prevede di utilizzare il campus non solo come una filiale, ma come una piattaforma per la gestione di più ampie reti di relazioni a carattere transnazionale.

Certamente alcune di queste caratteristiche sono interpretabili come una “via cinese” che riflette una specificità culturale (cfr. Schlevogt, 2002), ma è anche possibile che si tratti di un benchmark di più ampio significato, un vero e proprio nuovo modello d'internazionalizzazione accademica, dove quest'ultima costituisce un elemento delle relazioni reticolari tra "isole di innovazione" (cfr. Hilpert e Lawton-Smith, 2011). Al contrario, la gestione del Campus di Firenze, nella misura in cui configurerà situazioni di relativa autonomia della sede all'estero, potrebbe andare in conflitto con schemi di gestione centralistica ancora predominanti in Cina.

Questa evoluzione rende più complesso valutare il potenziale impatto sul territorio ospitante (e le analogie con la valutazione dell'impatto degli investimenti esogeni sono in questo caso assai rilevanti). Dal punto di vista di Firenze, sei variabili devono essere monitorate:

- *l'impatto economico*: secondo IRPET (2014), l'impatto economico delle università statunitensi sull'economia della città è stimabile in circa 150 milioni di €. La presenza di Tongji promette un sostanziale incremento. Il gran numero di studenti provenienti dalla Cina (secondo le prime stime, fino a 700-1000 studenti) dovrebbero per altro essere facilmente alloggiati nel grande mercato per affitti a breve termine che caratterizza Firenze;
- *il "contenuto locale"*, ossia il grado e la qualità del coinvolgimento di istituti di formazione locali (primo fra tutti, l'Università di Firenze, ma anche Polimoda, le altre università della regione e gli altri campus stranieri), per i quali potrà esservi a sua volta una spinta positiva nel senso dell'internazionalizzazione ed anche del miglioramento degli standard qualitativi, attraverso la contaminazione delle buone pratiche dell'università estera (“*demonstration effect*”);
- *il processo di apprendimento all'interno delle istituzioni locali*: ne esce rafforzata, in particolare, una visione che vede nell'utilizzo mirato dei patrimoni immobiliari una leva di sviluppo economico e che trova il suo strumento privilegiato nell'istituto giuridico della "concessione di valorizzazione". Nel 2014 è stato pubblicato un dossier (scaricabile dal sito web del Comune), con le schede informative di circa una sessantina di edifici disponibili in città, di proprietà sia privata che pubblica e che tutti richiedono un qualche tipo di ammodernamento, ristrutturazione o addirittura ricostruzione. Il dossier è attualmente in corso di traduzione in cinese;
- *il patrimonio relazionale della città*: esso è rapidamente aumentato, ovviamente specie nei confronti della Cina e di Shanghai, come testimonia il numero e il livello delle delegazioni istituzionali e commerciali che includono ora Firenze e la sua "casa di Shanghai" come tappa obbligata. Molto rilevante è anche l'elevata esposizione ai media cinesi;
- *la reciprocità*: non sorprende che l'espansione della presenza cinese sia accompagnata da sospetti e timori, in questo caso relativi alla possibile asimmetria nei flussi di conoscenza. In realtà le municipalità di Firenze e Shanghai hanno concordato la creazione parallela di un Centro di Firenze a Shanghai, che ospita già 13 aziende toscane. Queste aziende hanno sottoscritto uno specifico "contratto di rete", dando vita ad una nuova entità con l'etichetta "Italian Creative Network", con un

piccolo staff con sede a Shanghai. La reciprocità include un affitto scontato per lo spazio (nella stessa misura di cui i cinesi godono a Villa Strozzi), servizi e opportunità di networking;

- *la reputazione*: l'arrivo di Tongji rafforza significativamente la reputazione globale di Firenze come “*education hub*” e rafforza pertanto la credibilità della scelta di rendere questo settore una priorità nelle politiche di attrazione degli investimenti (Città di Firenze, 2014) e più in generale nella strategia di consolidamento del suo ruolo nell'economia globale della conoscenza.

6. Bibliografia

- Altbach P. (2009), The Giants Awake: Higher Education Systems in China and India, *Economic & Political Weekly*, XLIV – 23 (June): 39-51.
- Altbach P.G., Knight J. (2007), The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities, *Journal of Studies in International Education*, 11 (3/4):290-305.
- Cammelli A., Gasperoni G. (2015), 16th Almalaurea Report on Italian University Graduates' Profile. Opportunities and Challenges for Higher Education in Italy, Almalaurea Working Papers no. 74, March (<http://www2.almalaurea.it/universita/pubblicazioni/wp/index.shtml>)
- Chen D. (2011), Internationalization of Higher Education in China and Its Development Direction. *Higher Education Studies*, 1-1 (June): 79-83.
- Città di Firenze (2014), *A Report for Investors: Higher Education. Florence, City of International Knowledge.* Florence: Comune di Firenze (http://www.investintuscany.com/invest_in_tuscany_view_news/161/high-tech-culture-fashion-and-training-4-reasons-to-invest-in-florence).
- Ennew C., Fujia Y. (2009), Foreign Universities in China: a case study, *European Journal of Education*, 44 – 1: 21-36.
- Farrugia C., Lane J. (2013), Legitimacy in Cross-Border Higher Education: Identifying Stakeholders of International Branch Campuses, *Journal of Studies in International Education*, 17(4): 414–432.
- Hilpert U., Lawton-Smith H. (ed.s) (2011), *Networking Regionalised Innovative Labour Markets*. London: Routledge.
- Huang F. (2007), Internationalisation of Higher Education in the Era of Globalisation: What have been its Implications in China and Japan?, *Higher Education Management and Policy*, 19 (1): 47-62.
- IRPET (2014), *Educating in paradise: il valore dei programmi universitari nord americani in Italia – caratteristiche, impatto e prospettive*, Firenze: IRPET
- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40: 1411–1431.
- Knight J. (2004), Internationalisation Remodelled: Definition, Approaches and Rationale, *Journal of Studies in International Education*, 8(1): 5-31.
- Lee J. (2014), Education hubs and talent development: policymaking and implementation challenges, *Higher Education*, 68: 807-823.
- Li X., Roberts J., Yan Y., Tan H. (2014), Knowledge sharing in China–UK higher education alliances, *International Business Review*, 23: 343–355.
- Luo Y. (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

- OECD (2014), How many students study abroad and where do they go?, *Education at a Glance 2014: Highlights*, OECD Publishing (http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2014-11-en).
- Pearce R. (2001), Multinationals and Industrialisation: The Bases of 'Inward Investment' Policy, *International Journal of the Economics of Business*, 8 – 1: 51- 73.
- Qiang Z. (2003), Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework, *Policy Futures in Education*, 1 (2): 248-270.
- Rugman A. M. (1986), New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internalization Theory, *Bulletin of Economic Research*, 38: 101–118.
- Saxenian A. (2007), *The New Argonauts. Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard: Harvard University Press.
- Schlevogt K.-A. (2002) *The Art of Chinese Management. Theory, Evidence and Applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Scuola Superiore Sant'Anna – Istituto di Management (2014), *L'analisi dell'offerta territoriale della Città di Firenze: "La Città dei Saperi Internazionali"*, Pisa (rapporto di ricerca).
- Shan W., Hamilton W. (1991), Country-Specific Advantage and International Cooperation, *Strategic Management Journal*, 12 - 6 (September): 419-432.
- Wilkins S., Huisman J. (2012), The international branch campus as transnational strategy in higher education, *Higher Education*, 64: 627–645.
- Yang R. (2002), *The Third Delight: Internationalization of Higher Education in China*. London: Routledge.
- Yang R., Welch A. (2012), A world-class university in China? The case of Tsinghua, *Higher Education*, 63: 645–666.

ABSTRACT

The establishment of the campus of Tongji University in Florence marks an historic turning point not just for the internationalization process of the Chinese higher education system, but more generally for the global process of development of transnational higher education strategies. This paper discusses this case study by framing it in the new scenario of academic internationalization “2.0” and in the general evolution of Chinese higher education. Conclusions emphasize the innovative features related to Tongji’s apparent choice to follow a delocalized platform approach rather than the more obvious subsidiary approach and to embed through networking with local actors, reproducing in Florence the ecology of its home location. This imposes a more complex view of the impact of this new campus on the host region economy and society.