

Moira Colantoni

L'UNIVERSITÀ ALLA PROVA DEI SOCIAL MEDIA

Questioni di identità, reputazione e comunicazione



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione
Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale

Dottorato in Comunicazione, Ricerca, Innovazione
XXXI Ciclo

**L'Università alla prova
dei Social Media**
Questioni di identità, reputazione e comunicazione

Moira Colantoni

Relatori
Prof.ssa Barbara Mazza
Prof. Mario Morcellini

«Si può fare!»

(Frankenstein Junior, 1974)

Indice

Introduzione. Un'Università che sa cambiare (e l'ha già fatto)	11
1. Le riforme universitarie: mutamenti (ancora) in atto	17
1.1. Le riforme universitarie e il ruolo della comunicazione.....	17
1.1.1. La XIV legislatura tra riforma e <i>manutenzione</i>	18
1.1.2. Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e il Processo di Bologna	23
1.1.3. Il <i>cantiere aperto</i> della didattica: 3+2 fra 509 e 270.....	42
1.2. L'Università non può non comunicare	51
2. Le <i>tre rivoluzioni</i> e il nuovo paradigma sociale: l'avvento del <i>Networked individualism</i>	57
2.1. Tre rivoluzioni <i>non silenziose</i> : società, internet e mobile	59
2.1.1. Individuo, relazioni e società: la rivoluzione dei Network sociali	61
2.1.2. La rivoluzione di Internet.....	66
2.1.3. La rivoluzione del mobile	76
2.1.4. Un cambiamento di paradigma: la <i>Networked Sociability</i>	79
2.2. I Social Media: tra piattaforme e pratiche d'uso.....	83
3. Università e comunicazione: tra riforma della PA e propagazione dei social media	95
3.1. La pubblica amministrazione: un focus normativo sulla comunicazione	95
3.2. Social media, opportunità e sfide per l'Università.....	107
4. L'evoluzione della formazione superiore. Tra modelli di Governance e attività di Comunicazione.....	127
4.1. L'evoluzione dei modelli di Governance.....	128
4.2. Relazionalità, Reputazione, Comunicazione	138
4.3. La comunicazione universitaria tra corporate e social: un tentativo di conciliazione	150
5. Nota metodologica	163
5.1. Premessa	163

5.2. Domande di ricerca	164
5.3. Le fasi e gli strumenti di ricerca	165
5.3.1. Rilevazione Facebook	171
5.3.2. Rilevazione Twitter.....	174
5.3.3. Rilevazione Instagram.....	175
5.3.4. Selezione e analisi delle <i>best practice</i>	177
5.3.5. Interviste in profondità	183
6. Università e Social Media: una ricerca esplorativa	193
6.1. Uno sguardo d'insieme.....	193
6.2 I social media nel contesto nazionale universitario italiano ..	197
6.2.1. Facebook	205
6.2.2. Twitter	224
6.2.3. Instagram	235
7. Un focus sulle <i>best practice</i>	249
7.1 Facebook: un focus sulle <i>best practice</i> italiane	250
7.2. Social media: un focus sulle <i>best practice</i> europee	258
7.2.1. Facebook	261
7.2.2. Twitter.....	272
7.2.3. Instagram.....	276
7.3. I social media in Europa e Italia: Uno sguardo ai risultati...	279
7.4. Le interviste in profondità	281
7.4.1. Area comunicazione istituzionale	283
7.4.2. Area Digital – Social Media.....	298
Conclusioni	315
Riferimenti bibliografici e sitografici.....	327
Bibliografia	327
Sitografia	347

Introduzione.

Un'Università che sa cambiare (e l'ha già fatto)

Il sistema universitario nazionale ed europeo ha subito nell'ultimo trentennio una profonda evoluzione normativa e culturale. L'imperante diffusione di modelli valutativi, la crescente richiesta di trasparenza e accountability, nonché l'affermazione di un'idea sempre più istituzionalizzata di Terza missione, sono solo alcuni degli elementi che manifestano la portata dei cambiamenti in atto e che ci permettono di intravedere la direzione assunta dalle Istituzioni Accademiche tanto in termini di operato che di mission. In questo scenario, le attività di comunicazione, ai vari livelli di organizzazione e complessità, hanno assunto un ruolo cruciale nella gestione ordinaria e strategica della vita universitaria, con un decisivo incremento soprattutto negli ultimi anni. Nel medesimo scenario evolutivo non è possibile tralasciare il ruolo assunto dal sistema dei media che, attraverso la propagazione su larga scala di quelli digitali, con particolare riferimento alle piattaforme social, ha moltiplicato a dismisura le opportunità espressive e comunicative di individui, imprese e istituzioni. Per quanto riguarda le Università, allo stato attuale, è corrisposta l'appropriazione di spazi proprietari da parte dei singoli Atenei, ma anche una rinnovata opportunità di dialogo pubblico direttamente con i principali stakeholder, ovvero gli studenti.

La tesi ha l'obiettivo di analizzare il ruolo e i cambiamenti che hanno caratterizzato la comunicazione universitaria alla prova dei social media, con specifico riguardo al processo di costruzione delle "presenze social" degli Atenei e alle forme di comunicazione online mirate alla costruzione identitaria, alla reputazione e all'implementazione di strategie comunicative e di confronto con gli stakeholder.

Il lavoro è articolato in due parti: una di carattere specificamente teorico e l'altra di natura empirica. La prima si apre (capitolo 1) con una ricostruzione storico-normativa dei mutamenti che hanno coinvolto il sistema universitario nazionale ed europeo negli ultimi decenni. È stato, così, possibile assumere un punto di vista privilegiato per comprendere il ruolo strategico svolto dalla comunicazione, sia come promotrice dell'offerta formativa, sia come strumento indispensabile al soddisfacimento delle necessità annesse all'accountability e alla trasparenza, definite nel corpus normativo nazionale. Inoltre, l'inquadramento storico-normativo ha contribuito a contestualizzare i cambiamenti che hanno interessato "l'idea stessa di università": il ruolo che le istituzioni formative sono chiamate a ricoprire nella società.

Al fine di definire i cambiamenti introdotti dalle sempre più pervasive tecnologie digitali della comunicazione, con particolare riferimento al modo in cui gli Atenei comunicano e si relazionano con i propri portatori di interesse, si è scelto di presentare una panoramica teorica sul ruolo dei social media (capitolo 2). Il punto di partenza è definito dalle tre rivoluzioni che hanno portato all'affermazione di un nuovo paradigma sociale, il networked individualism.

La riflessione si è poi spostata sul modo in cui i social media alimentano la strategia di comunicazione degli atenei nazionali, in termini sia di opportunità che di minacce. L'analisi si è avvalsa anche dei Rapporti di ricerca nazionali (Anvur, Miur, Aicun, Censis, Nexa - Polito) e internazionali (We are Social, Ocse). Si è scelto poi di passare in rassegna i principali mutamenti normativi che hanno portato all'attuale disciplina delle attività di comunicazione delle istituzioni pubbliche nel contesto nazionale (capitolo 3).

A conclusione della parte teorica (capitolo 4) si è proceduto con un capitolo dedicato all'analisi dell'evoluzione dei sistemi di governance delle istituzioni accademiche italiane e delle relative ricadute sulle missioni dell'Università. Alla luce di ciò sono state passate in rassegna le principali teorie iscritte nelle discipline del marketing e della comunicazione organizzativa, con l'obiettivo di individuare concetti utili, in specifica relazione alla *corporate communication* e alla componente valoriale delle reputazione, che potessero trovare (o che già trovano) riscontro anche nelle pratiche comunicative messe in campo dagli Atenei.

La seconda parte del lavoro, a partire proprio dalla nota metodologica (capitolo 5), verte sulla presentazione dei risultati di ricerca, articolata in sei fasi.

Nella prima fase (capitolo 6) sono stati censiti gli Atenei italiani (statali e non, con l'eccezione delle telematiche, escluse dal *cluster* in esame), al fine di definire lo stato di adozione dei social media. Da questa rilevazione sono emerse informazioni utili che hanno permesso di ricostruire una mappa dello stato dell'arte: le piattaforme più utilizzate, le caratteristiche della presenza social di ciascun ateneo, la pubblicazione o meno di documenti a supporto della gestione (in particolar modo il Piano di Comunicazione e la Social Media Policy).

Le tre principali piattaforme di social networking impiegate, ovvero Facebook, Twitter ed Instagram, sono state l'oggetto di studio privilegiato che ha caratterizzato la seconda fase della ricerca. Per ciascuna di queste sono state realizzate apposite griglie di rilevazione che hanno permesso di esaminare diverse variabili, derivate dalle affordances delle piattaforme, successivamente sintetizzate in specifici indicatori.

A tale fase, che ha permesso di definire lo stato dell'arte nel contesto nazionale, per quanto concerne livello di penetrazione e grado di consapevolezza degli utilizzatori, ne è seguita (capitolo 7) una terza concentrata sullo studio delle *best practice* del contesto nazionale e internazionale. La selezione dei 24 casi di studio (12 nazionali e 12 europei) è avvenuta sulla base dei principali *ranking* internazionali. In particolare, si è scelto di considerare le ultime tre annualità e di stilare una lista che comprendesse le Università classificate ai primi posti per tre anni consecutivi, escludendo dunque dal collettivo coloro che perdevano posizioni tra le prime 12. In questa fase, oltre a definire tasso e modalità di adozione delle piattaforme, si è scelto di effettuare un focus d'indagine su Facebook (per la sua natura generalista e per il suo livello di adozione) che considerasse: la reattività ai messaggi personali (attraverso la somministrazione di un *mystery client*), la qualità delle recensioni registrate dalla pagina e, non da ultimo, i tipi di contenuto che andavano a comporre il piano editoriale della pubblicazione.

La quarta fase, infine, verte sulla somministrazione di due tracce di intervista in profondità: la prima dedicata ai responsabili dell'area, o struttura, in cui è incardinata la gestione dei social; la seconda destinata ai Social Media Manager (comunque per esperti che ne eseguono le funzioni). L'obiettivo delle interviste in profondità è duplice: da un lato, comprendere il punto di vista dell'Ateneo e le motivazioni (o vincoli) che hanno spinto a determinate scelte, dall'altro, evidenziare gli effetti sorti e le aspettative che le Università ripongono nella gestione delle piattaforme. Tali interviste sono state sottoposte alle due università che meglio si sono collocate rispetto alle 12 eccellenze italiane secondo gli indicatori costruiti per la ricerca.

Mettere alla prova i Social Media ha restituito una mappa per conoscere, valutare e individuare i possibili sviluppi della comunicazione universitaria in un ambito che ancora oggi, a distanza di trent'anni, possiamo definire un vero e proprio cantiere aperto, non solo per le caratteristiche intrinseche dell'Accademia, ma soprattutto per la costante tensione evolutiva del sistema mediale nell'era del digitale.

1. Le riforme universitarie: mutamenti (ancora) in atto

1.1. Le riforme universitarie e il ruolo della comunicazione

I dieci anni appena trascorsi hanno rappresentato un momento estremamente interessante per l'evoluzione del sistema d'istruzione superiore. Sconvolgendo e ristrutturando l'intero settore della didattica, le Università si sono trovate a dover fronteggiare una serie di problematiche che hanno riguardato diversi aspetti della vita universitaria, tra i quali i rapporti con i loro principali portatori di interesse, ovvero gli studenti.

Comunicare all'intera comunità accademica i punti salienti delle riforme universitarie è stato, ed è ancora oggi, uno dei punti cardine della comunicazione interna ed esterna di tutte le istituzioni coinvolte nei processi di rinnovo. Ministero, organi indipendenti nazionali e sovranazionali, Atenei, Facoltà e Dipartimenti hanno dovuto fare della comunicazione un elemento imprescindibile del loro operato: sussidiarietà, trasparenza, rendicontazione, orientamento e tutoraggio sono solo alcune delle specifiche forme che la comunicazione assume nei confronti di questi soggetti. Per comprendere la portata dei mutamenti introdotti a livello nazionale e sovranazionale è bene conoscere il contesto in cui questi attori sono chiamati ad operare poiché

«È importante sottolineare che la comunicazione mediata è sempre un fenomeno sociale contestualizzato: è immerso in contesti sociali strutturati in vari modi, contesti che a loro volta esercitano un effetto strutturante sulla comunicazione che in essi ha luogo» (Thompson, 1998, p.22).

1.1.1. La XIV legislatura tra riforma e *manutenzione*

La storia plurisecolare dell'Università si è intrecciata con quella dei paesi occidentali sin dalla sua origine, anticipandone e/o interpretandone le svolte epocali: la formazione e la ricerca costituiscono di fatto aspetti imprescindibili dello sviluppo futuro del Paese. Pertanto, l'evoluzione del sistema universitario è indice, e allo stesso tempo prodotto, delle evoluzioni socio-culturali che investono nazioni e istituzioni sovranazionali.

Volendosi interrogare sul contesto italiano, risultano emblematiche le parole di Piero Tosi (2005, p. 7):

«...l'Italia si è confrontata con cambiamenti profondi, che ne stanno modificando l'economia, la politica e la cultura, insieme al modo stesso di vivere delle persone. Le Università, che del Paese sono parte costitutiva, si sono trovate a vivere e ad affrontare gli stessi problemi, nella consapevolezza del ruolo fondamentale che, ancor più nei momenti di difficoltà dell'intera società, esse hanno riguardo alla formazione delle classi dirigenti, alla ricerca e al trasferimento dei risultati della ricerca alle imprese»

Ciò indica come il legislatore si sia dovuto “spingere” a rincorrere le nuove necessità socio-culturali, apportando modifiche profonde nella logica e nella struttura universitaria. I cambiamenti cruciali, rintracciabili nel riposizionamento organizzativo e culturale, sono immediatamente riconoscibili sotto la formula “3+2” che se, da un lato, ha il pregio di auto-splicarsi, dall'altro, tende a sminuire gli effetti e la portata delle riforme.

Il 3+2 viene introdotto nel sistema universitario italiano con il D.M. 509/1999¹, il quale diede vita, sotto i Ministeri di Luigi Berlinguer e Ortensio Zecchino ad un lungo processo riformistico, ereditato poi dalla XIV legislatura (Masia, 2009). I primi corsi di laurea riformati in base al Decreto Ministeriale del 1999 vengono attivati a partire dal 2001. A capo del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, c'era il Ministro Letizia Moratti, la quale, oltre a dare attuazione al D.M. 509, diede impulso alla riforma dello stesso, sfociata poi nel D.M. 270/2004².

Il 3+2, utilizzando le parole di Ortensio Zecchino, non è piovuto dal cielo, come estemporanea scelta dei governi italiani ma piuttosto è il frutto di un'intesa faticosamente realizzata nel tempo (Zecchino, 2009). Si tratta infatti di un processo che affonda le sue radici nella seconda metà degli anni '80 e che si snoda nel ventennio successivo senza soluzione di continuità, trovando forma e attuazione in tutti paesi appartenenti allo Spazio europeo dell'istruzione superiore. L'intero periodo di riforme a cui ci riferisce è ben definito dall'espressione: *stagione dell'autonomia*. Apice di questo periodo è senz'altro rappresentato dall'anno accademico 2001-2002, ovvero anno dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento.

Tentando una rapida ricostruzione storica a livello normativo è possibile individuare alcuni momenti salienti riconducibili a specifici atti di legge, siano essi di carattere nazionale che comunitario.

Il primo di questi è senz'altro il fondamento costituzionale, rintracciabile negli articoli 33 e 34 della Costituzione.

¹ Decreto Ministeriale 509/1999 del 3 novembre, Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei.

² Decreto Ministeriale 270/2004 del 22 ottobre, Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei.

Nello specifico, riguardo il principio di autonomia, l'ultimo comma dell'art. 33 sancisce che «*università ed accademie hanno diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato*» considerando così l'autonomia universitaria un corollario imprescindibile dal conseguimento dei fini istituzionali dell'ente.

Dal momento in cui la Costituzione italiana venne redatta all'effettivo riconoscimento del principio autonomistico dovettero trascorrere diversi anni. Un periodo di fermento su questi temi è collocabile tra la fine degli anni Ottanta e gli inizi del decennio successivo quando Antonio Ruberti, allora Ministro dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, si fece promotore del cosiddetto “quadrifoglio”³. Al contempo, vennero gettate le basi per la realizzazione dell'autonomia attraverso l'approvazione della Legge di riforma degli ordinamenti didattici universitari 341/1990 (Valentini, 2012). Di certo il punto di svolta è rappresentato dalla legge del 9 maggio 1989 n. 168, anch'essa promossa da Ruberti; tale legge oltre ad istituire il Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica e tecnologica – MURST (oggi Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca – MIUR per effetto del D. lgs 300/1999) dispone all'articolo 6 che «*le università sono dotate di personalità giuridica e, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, hanno autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile; esse si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti*»⁴. Risulta evidente come la necessità

³ La politica del “quadrifoglio” si articolava in quattro punti: programmazione nazionale per lo sviluppo del sistema, diritto allo studio, autonomia statutaria e regolamentare delle Università, e autonomia didattica.

⁴ La legge 9 maggio 1989, n. 168 “Istituzione del Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica” è integralmente disponibile al

di autonomia vada ad investire ciascuna dimensione indispensabile al riassetto universitario: normativo, organizzativo e didattico.

Nello specifico ai singoli Atenei è riconosciuta autonomia didattica grazie a due specifiche leggi L. 19 novembre 1990, n°341 e L. 15 maggio 1997, n°127, le quali riconoscono che lo strumento normativo attraverso il quale si estrinseca l'autonomia didattica è il *Regolamento Didattico*.

Volendo porre l'accento sulla dimensione didattica dell'autonomia, la si intende come la determinazione e disciplina dei corsi di laurea, dei corsi di specializzazione, dei piani di studio, delle forme di tutorato, dei metodi didattici e dei titoli rilasciati (Rossi, 2006, p. 13). Pertanto, risulta il tema strategico al centro di qualunque tentativo riformistico dell'Università e, al contempo, un punto di vista privilegiato per monitorare la portata e l'efficacia di qualsiasi trasformazione normativa e burocratica "calata dall'alto".

«...provvedimenti legislativi hanno l'effetto di innescare processi e trasformazioni destinati a spingersi ben oltre il cambiamento formale e la sostituzione "dall'alto" delle cornici normative. Finiscono inevitabilmente per spingere un sistema istituzionale e i suoi attori in avanti, verso l'innovazione» (Masia, Morcellini, 2009, p. 25)

Obiettivo della legge fu quello di permettere e incentivare una riorganizzazione dei corsi di studio in base alle esigenze e opportunità offerte, in termini di sbocchi occupazionali, sul territorio e a livello internazionale.

link: <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1989-05-09;168!vig> [Normattiva].

Se in ambito nazionale con questa legge si è giunti al riconoscimento delle disposizioni costituzionali in termini di autonomia, il percorso si è intrecciato con un processo che a livello comunitario si muoveva, negli stessi anni, verso l'istituzione di un sistema generale (sovranazionale) di riconoscimento dei diplomi e, in seguito, verso un'armonizzazione dei titoli di studio.

Con la direttiva n. 48/1989/CEE, il Consiglio delle comunità europee, si propose di istituire un ciclo di studi post-secondari di durata triennale. Lo scopo fu quello di promuovere corsi dal carattere professionalizzante i cui diplomi fossero riconosciuti da tutti gli stati membri:

«Il riconoscimento di detti diplomi atto ad agevolare l'esercizio di tutte le attività professionali subordinate in un determinato Stato membro ospitante al possesso di una formazione post-secondaria, sempreché essi siano in possesso di siffatti diplomi che li preparino a dette attività, sanzionino un ciclo di studi di almeno tre anni e siano stati rilasciati in un altro Stato membro»⁵.

La direttiva puntava all'implementazione in Europa di un tessuto comune di scambio, privo di barriere che potessero impedire la circolazione di risorse, anche intellettuali. Si rispondeva così all'imponente processo di globalizzazione che in quegli anni stava modificando profondamente gli assetti geopolitici non solo europei ma soprattutto mondiali.

⁵ Direttiva del consiglio del 21 dicembre 1988 relativa ad un sistema generale di riconoscimento dei diplomi di istruzione superiore che sanziona le formazioni professionali di una durata minima di tre anni 89/48/CEE n. 48/1989/CEE. Disponibile integralmente al link: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0048&from=IT>.

Ora risulta chiaro come l'autonomia da un lato e il riconoscimento dei titoli all'estero dall'altro abbiano rappresentato il punto di partenza di quel lungo processo di riforma del sistema-università culminato, dieci anni dopo, nella *Dichiarazione di Bologna*.

1.1.2. Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e il Processo di Bologna

Nato dalla conferenza dei Ministri dell'Istruzione Superiore, tenutasi a Bologna il 19 giugno 1999, il *Processo di Bologna*⁶ costituisce una tappa fondamentale, sebbene non la prima⁷, del processo di riforma, costituito a livello europeo, finalizzato al raggiungimento di un accordo intergovernativo di collaborazione.

Con la sottoscrizione della *Dichiarazione di Bologna*, gli allora 29 Paesi membri (Austria, Belgio, Bulgaria, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Norvegia, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Romania, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Ungheria), si impegnarono

⁶ Per un approfondimento sul tema si consulti il sito www.processodibologna.it/

⁷ Due tappe fondamentali sono state la "*Convenzione sul riconoscimento delle qualifiche riguardanti l'istruzione superiore nella regione europea*", siglata a Lisbona nell'aprile 1997 dai Ministri dell'Istruzione di numerosi paesi (non solo UE), e "*La dichiarazione congiunta della Sorbona sull'armonizzazione dell'architettura del sistema europeo di istruzione superiore*", sottoscritta il 25 maggio 1998 a Parigi dai Ministri dell'Istruzione Superiore di Francia, Germania, Italia e Regno Unito, dove si rintracciano due elementi fondanti il successivo riassetto organizzativo: l'articolazione della didattica in due cicli e l'esigenza di riconoscimento dei titoli a livello europeo.

su due versanti: la costruzione di uno *Spazio europeo dell'istruzione superiore* e l'individuazione di alcune linee guida perseguibili da ciascun paese membro. Nello specifico⁸:

1. Adottare un sistema di titoli di *semplice leggibilità e comparabilità*, al fine di favorire la capacità occupazionale dei cittadini europei.
2. Adottare un sistema fondato su due cicli, rispettivamente di primo e di secondo livello. Il titolo rilasciato al termine del primo ciclo, di durata almeno triennale, rappresenterà un'idonea qualificazione spendibile nel mercato del lavoro (non solo nazionale, ma europeo). Il secondo ciclo, il cui accesso è subordinato al completamento del primo, dovrebbe condurre ad un titolo di master e/o dottorato.
3. Consolidare un sistema di crediti didattici acquisibili in contesti diversi, a patto che vengano riconosciuti dalle università di accoglienza. Al fine di assicurare un'ampia e diffusa mobilità degli studenti.
4. Promuovere la mobilità e agevolare la libera circolazione degli studenti, dei docenti, dei ricercatori e del personale tecnico amministrativo.
5. Promuovere la cooperazione europea al fine di definire criteri e metodologie comparabili utili alla valutazione.

⁸ Per una ricostruzione puntuale degli obiettivi posti alla base dello Spazio Europeo dell'istruzione superiore e quindi del Processo di Bologna in generale si rimanda a Zecchino O., "Da Bologna a Londra. Scenario internazionale e università italiana, in Masia A., Morcellini M., (a cura di) *L'università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, Giuffrè editore, Milano, 2009.

6. Promuovere la dimensione europea dell'istruzione superiore con particolare riguardo allo sviluppo dei curricula, alla cooperazione fra istituzioni, agli schemi di mobilità e ai programmi integrati di studio, formazione e ricerca.

Gli obiettivi appartenenti a ciascuna delle aree individuate racchiudono il fondamento più esplicito in grado di avvicinare tutti i Paesi aderenti, al processo di ammodernamento e di regolamentazione della didattica del sistema universitario nazionale.

Rappresentando un punto di partenza, il Processo di Bologna ebbe sin dalle sue origini un carattere duraturo. La formula conclusiva della Dichiarazione infatti, riconoscendo la portata sistemica delle azioni proposte, promuove e fissa per gli anni successivi degli incontri fra i sottoscrittori al fine di valutare i progressi.

Dal 1999 a oggi si sono susseguite otto conferenze a cui sono corrisposte altrettante dichiarazioni o comunicati, mirate soprattutto alla conferma e all'accrescimento dei nodi principali individuati nelle dichiarazioni precedenti. Con la funzione di revisionare e aggiornare costantemente gli obiettivi dello Spazio europeo dell'istruzione superiore in funzione anche all'adesione di nuovi paesi. Ospitate di volta in volta dai diversi paesi membri, le conferenze del processo di Bologna⁹, si sono articolate come segue.

⁹ Per una ricostruzione puntuale e aggiornata delle conferenze del Processo di Bologna si rimanda, fra gli altri, al sito dell'Università di Bologna, nello specifico alla sezione dedicata: <http://www.unibo.it/it/internazionale/accordi-e-network/bologna-process>

Il Summit di Praga, 2001

Il processo può contare sull'adesione di Cipro, Croazia, Liechtenstein, Turchia, portando a 33 il numero di paesi membri. Rispetto ai sei obiettivi della dichiarazione del 1999, il comunicato di Praga sottolinea altri 3 punti:

Il "Lifelong Learning", ovvero l'implementazione delle strategie per l'apprendimento permanente al fine di migliorare la coesione sociale, le pari opportunità e la qualità della vita;

Istituzioni di educazione superiore e studenti, definendo la necessità di coinvolgere università, istituzioni di educazione superiore e studenti nella definizione dell'Area Europea dell'Istruzione Superiore.

Promozione dell'attrattività dell'Area Europea di Istruzione Superiore nei confronti dei paesi non comunitari.

In questa specifica occasione, si può ben rilevare come dalla Dichiarazione della Sorbona, avvenuta appena tre anni prima, l'interesse e la partecipazione dei paesi europei si siano fatte via via sempre più presenti al punto tale da porre gli obiettivi della Dichiarazione di Bologna tra le scelte prioritarie dell'agenda europea. Inoltre, al fine di conseguire operativamente gli obiettivi preposti all'interno della Conferenza dei Ministri, vengono creati due gruppi: il Gruppo dei Seguiti (composto da rappresentanti di tutti i paesi firmatari, dai nuovi partecipanti e dalla Commissione europea, e presieduto dalla Presidenza dell'Unione Europea di turno) e il Gruppo di Preparazione (composto dai rappresentanti del paese che ha ospitato la precedente conferenza ministeriale e di quello che ospiterà la conferenza successiva, da due paesi membri dell'Unione Europea e due non membri dell'UE), che si occupano del proseguimento dei lavori del Processo.

La conferenza di Berlino, 2003

Il processo di Bologna arriva a contare 40 paesi membri, grazie all'adesione di: Albania, Andorra, Bosnia Erzegovina, Ex- Repubblica Iugoslava di Macedonia, Federazione russa, Santa Sede, Serbia. Dal comunicato di Berlino emergono chiari riferimenti ai nove obiettivi precedenti, in particolare è posto l'accento su:

- La realizzazione di sistemi nazionali di Quality Assurance¹⁰.
- L'avvio, in tutti i paesi dell'Unione Europea, del sistema a due cicli. La promozione della mobilità anche attraverso il riconoscimento agli studenti di trasferire le borse di studio nazionali.
- Realizzare un sistema di crediti ECTS¹¹ in grado di rilasciare automaticamente (e gratuitamente) il diploma supplement.

La conferenza di Berlino ha rappresentato un momento di riflessione sul valore sociale dell'istruzione superiore, inteso come vero e proprio bene pubblico.

La conferenza di Bergen, 2005

Costituita da 45 paesi membri, la Conferenza di Bergen può contare sull'adesione di Armenia, Azerbaigian, Georgia, Moldova, Ucraina. In un'ottica di revisione, controllo e rilancio degli obiettivi indicati dalle conferenze precedenti, il Comunicato di Bergen individua quattro elementi cardine:

¹⁰ La si intenda quale gestione qualitativa dei processi che può ufficializzarsi attraverso la certificazione di qualità ISO 9001/2008

¹¹ L'ECTS è il sistema europeo di accumulazione e trasferimento dei crediti. Incentrato sullo studente e basato sul carico di lavoro richiesto per raggiungere gli obiettivi di un corso di studio preferibilmente espressi in termini di risultati dell'apprendimento e di competenze da acquisire.

- Valore della ricerca e della formazione alla ricerca. Sottolinea l'importanza della ricerca e della formazione alla ricerca al fine di consolidare e migliorare la qualità dell'Area Europea dell'Istruzione Superiore rafforzandone la competitività e l'attrattiva al fine di conseguire risultati migliori.
- Dimensione sociale del Processo di Bologna. Comprende le misure adottate dai governi per aiutare gli studenti dal punto di vista economico e finanziario, garantendo loro servizi di consulenza e assistenza finalizzati all'ampliamento delle possibilità di accesso.
- Valore della mobilità nei riguardi degli studenti, dei docenti e dello staff. Rimuovere gli ostacoli alla mobilità facilitando la concessione di visti e di permessi di lavoro e incoraggiando la partecipazione ai programmi di mobilità.
- Attrattività dello spazio europeo e cooperazione con i Paesi Terzi. In un'ottica di cooperazione accademica internazionale è indispensabile stimolare lo scambio di studenti e personale accademico e favorire la cooperazione tra gli istituti universitari, nel pieno rispetto interculturale.

Aspetto fondamentale è senz'altro la centralità del ruolo delle istituzioni nello specifico delle persone che lo costituiscono: lo staff accademico nella sua totalità e gli studenti, attori indispensabili nel processo di sviluppo dell'istruzione superiore.

La conferenza di Londra, 2007

Sottoscritto da 46 paesi, il Comunicato di Londra vede la partecipazione, tra gli altri, del Montenegro. Il chiaro obiettivo è quello di vagliare le iniziative fino ad allora portate avanti congiuntamente dai paesi membri riguardo la realizzazione dello Spazio europeo dell'istruzione superiore. Nello specifico:

- Considerare l'Istruzione Superiore un processo orientato all'apprendimento e non basato solo sull'insegnamento.
- Creare un Registro Europeo delle Agenzie di Quality Assurance¹² nell'Istruzione Superiore con lo scopo di sviluppare standard e linee guida adottabili dai singoli paesi.
- Sviluppare Quadri Nazionali delle Qualifiche all'interno dell'*EQF - Quadro Europeo delle Qualifiche*¹³ nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore, mirati all'interoperabilità e alla spendibilità internazionale.
- Implementare l'interazione tra lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e lo Spazio Europeo della Ricerca. Principalmente rafforzando il livello del

¹² L'ENQA è una organizzazione che opera a livello Europeo e internazionale con lo scopo di innalzare il livello dell'istruzione superiore in tutti i paesi aderenti al Processo di Bologna, in una ottica di competitività internazionale. Per conoscere l'organizzazione e le attività promosse dall'ENQA si rimanda al sito: <http://www.enqa.eu/>

¹³ L'EQF è un quadro comune europeo di riferimento che collega fra loro i sistemi di qualificazione di paesi diversi, fungendo da dispositivo di traduzione utile a rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili tra paesi e sistemi europei differenti. Due sono i suoi principali obiettivi: promuovere la mobilità transfrontaliera dei cittadini e agevolarne l'apprendimento permanente: http://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_it.pdf

Dottorato di ricerca come un reale terzo ciclo all'Interno del Processo di Bologna.

Oltre ad operare una puntuale ricognizione su quanto fatto fino ad allora (intesa come buon progresso verso lo Spazio europeo dell'istruzione superiore) e a promuovere una vera implementazione degli obiettivi preposti in una ottica di cooperazione internazionale, il Comunicato di Londra pone l'accento su un aspetto fondamentale di tutta l'istruzione:

«Vi è soprattutto una diffusa, crescente consapevolezza che il risultato più significativo del Processo sarà la trasformazione dell'istruzione superiore in un sistema incentrato sull'apprendimento piuttosto che sull'insegnamento. Continueremo a promuovere questo importante elemento di sviluppo»¹⁴.

La conferenza di Leuven, 2009

A dieci anni di distanza dal Processo di Bologna, la conferenza di Leuven¹⁵, ponendosi pur sempre come strumento di verifica e registro degli obiettivi acquisiti, apre i lavori ai dieci anni successivi.

Nella dichiarazione di Bologna, i paesi membri si impegnarono a conseguire gli obiettivi entro e non oltre il primo decennio degli anni 2000, con la dichiarazione di Leuven si fissano i punti cardine del decennio successivo, affermando che *«nel decennio che va fino al 2020, l'istruzione superiore europea dovrà dare un contributo vitale per la realizzazione*

¹⁴ Estratto del Comunicato di Londra. Per la versione completa si rimanda al sito: http://www.processodibologna.it/content/index.php?action=read_cnt&id_cnt=6427

¹⁵ Definita "contro-summit".

di un'Europa della conoscenza che sia altamente creativa ed innovativa»¹⁶

Strutturato in tre sezioni, il *Comunicato di Leuven* è così articolato. Sezione «*Obiettivi raggiunti e consolidamento dei risultati*»:

- Si registra la creazione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.
- Una maggiore compatibilità e comparabilità dei sistemi di istruzione superiore europei.
- Si sottolinea inoltre la necessità di proseguire con lo spirito cooperativo che ha contraddistinto l'intera storia del processo, al fine del raggiungimento degli obiettivi non ancora interamente portati a termine.

Sezione «*Apprendere per il futuro: le priorità nell'istruzione superiore per il decennio a venire*». Declinata a sua volta in specifiche aree di interesse, si caratterizza principalmente nel riconoscere pienamente il valore delle diverse missioni dell'istruzione superiore, che includono sia l'insegnamento e la ricerca che i servizi alla comunità e l'impegno per la coesione sociale e lo sviluppo culturale.

Al fine di raggiungere questo macro scopo si pone l'accento su:

- La dimensione sociale, ovvero il garantire a tutti pari opportunità per un'istruzione di qualità assicurando equità nell'accesso e nel completamento degli studi. In una logica di apprendimento permanente caratterizzato principalmente dalla trasversalità dei saperi, spendibili sul mercato del lavoro.

¹⁶ Punto uno della premessa nella *Dichiarazione di Leuven*, stilata e sottoscritta il 28 e il 29 aprile 2009.

- L'Apprendimento incentrato sullo studente e la missione educativa dell'istruzione superiore, inteso come *«il controllo del proprio iter formativo da parte dell'individuo al fine di strutturare un curriculum più nettamente centrato, in tutti e tre i cicli, sul soggetto che apprende»*, prevedendo inoltre strutture di supporto e tutoraggio efficaci.
- L'apertura internazionale mirata all'internazionalizzazione e alla cooperazione globale, che preveda però un sistema standardizzato di linee guida applicabili al contesto transnazionale.
- L'incentivo alla mobilità di studenti e docenti al fine di accrescere l'internazionalizzazione accademica e culturale dell'istruzione superiore europea: *«La mobilità deve essere l'elemento caratterizzante dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore [...] nel 2020, almeno il 20% dei laureati dovranno aver avuto un'esperienza di mobilità all'estero per studio o per formazione»*¹⁷
- In un'ottica di crescente autonomia, pur operando nel settore pubblico, le istituzioni vengono ricoperte di due compiti fondamentali: da un lato rendicontare il proprio operato e rispondere ai bisogni della società, dall'altro ricercare fonti e metodi di finanziamento nuovi e diversificati.

Sezione *«La struttura organizzativa ed i Seguiti»*. Riconoscendo la struttura e l'operato del Processo di Bologna adeguati al raggiungimento degli obiettivi preposti, il comuni-

¹⁷ Stralcio del Comunicato di Leuven

cato di Leuven sancisce che nel futuro il processo sarà presieduto congiuntamente dal paese che ha la Presidenza di turno dell'UE e da un altro paese non membro dell'UE¹⁸.

Inoltre, affida al *Gruppo dei Seguiti* la preparazione del piano di lavoro in vista del 2012 che preveda:

- La definizione di indicatori da impiegare nella misurazione della mobilità e l'individuazione di modalità in grado di agevolarne i flussi
- La realizzazione di un monitoraggio dello sviluppo di strumenti di trasparenza e rendicontare i risultati in vista del prossimo incontro
- L'implementazione dell'impiego delle strutture esistenti per promuovere il Processo di Bologna al di fuori dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

La dichiarazione di Leuven si pone come spartiacque all'interno del Processo di Bologna. Rappresenta un significativo tentativo di tirar le somme sugli effettivi progressi auspicati dalle singole dichiarazioni che l'hanno preceduta e di rilanciare con nuove istanze i compiti che l'Europa è chiamata a portare a termine negli anni successivi. Pur denotando la portata parziale dei cambiamenti culturali (e normativi) apportati dai e nei paesi membri, a Leuven si riconosce a pieno titolo l'esistenza di uno Spazio Europeo dell'istruzione superiore¹⁹. L'Europa si presenta allora come uno unico territorio di scambio e circolazione del sapere. Non

¹⁸ Per il dettaglio del calendario si rimanda al sito Bologna Process- European Higher Education Area: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=8>

¹⁹ Nonostante è bene precisare che solo l'anno successivo, nel 2010 con la conferenza di Budapest e Vienna, viene ufficialmente varato lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (SEIS), così come previsto nella Dichiarazione di Bologna del 1999.

privo di barriere e confini, ma piuttosto caratterizzato da norme, comunitarie e nazionali, in grado di fornire strumenti utili alla circolazione. Lo spazio europeo si pone come soggetto attivo e abilitante di comportamenti e flussi che travalicano i confini nazionali: internazionalizzazione, mobilità, comparazione dei titoli rappresentano la chiave di volta del processo di omogeneizzazione e interoperabilità del sistema universitario comunitario. Questo si ripercuote in due ambiti. Da un lato, lo Spazio Europeo cerca di suscitare l'interesse della comunità universitaria extracomunitaria ponendosi come interlocutore ideale di istanze di scambio e accrescimento culturale, alimentando l'idea di cittadinanza mondiale. Dall'altro, si impegna a costruire un sistema di valutazione condiviso dai paesi membri in grado di vagliare l'effettiva comparabilità dei titoli e di rispondere repentinamente ai cambiamenti indotti dal mercato del lavoro in termini di capacità occupazionale dei laureati.

La conferenza di Budapest e Vienna, 2010

In occasione della Conferenza di Budapest e Vienna, il Kazakistan aderisce al processo, portando a 47 il numero dei membri. In accordo con la Dichiarazione di Bologna del 1999, i Ministri responsabili per l'istruzione superiore dei paesi partecipanti si riuniscono per varare lo *Spazio europeo dell'istruzione superiore* (il SEIS).

Articolata in 13 punti, la Dichiarazione di Budapest e Vienna pone particolare attenzione sull'incompletezza e disomogeneità nell'attuazione delle riforme universitarie da parte dei paesi membri. Nonostante si riscontri una generale attuazione e adeguamento alle direttive europee, gli effetti suscitati in ciascun paese non sempre hanno apportato i benefici aspettati:

«Se, da un lato, molto è stato realizzato con l'attuazione delle riforme ispirate dal Processo di Bologna, i rapporti mostrano anche che le linee d'azione del SEIS, come la riforma dei cicli e dei corsi di studio, l'assicurazione della qualità, il riconoscimento, la mobilità e la dimensione sociale, sono state attuate con diversi livelli di incisività e con esiti differenti. Le manifestazioni di protesta tenutesi recentemente in alcuni paesi [...] hanno comunque richiamato la nostra attenzione sul fatto che alcuni obiettivi del Processo e le riforme conseguenti non sono stati adeguatamente spiegati ed attuati. Teniamo conto di questo ed ascolteremo le voci critiche che si sono levate da parte di studenti e docenti»²⁰.

Riconoscendo una generale incomprensione fra proposte e attuazione delle stesse, i ministri dei paesi membri si impegnano a migliorare l'informazione e la comprensione del Processo di Bologna a favore di tutte le realtà accademiche dislocate sul territorio e a rispettare la libertà e le realtà culturali di appartenenza in pieno accordo col principio di autonomia e responsabilità delle istituzioni.

Nel tentativo di adempiere il più possibile a queste indicazioni, il processo si impegna inoltre ad includere studenti, docenti e personale tecnico amministrativo nei processi decisionali finalizzati all'attuazione e alla crescita del SEIS. Inoltre, vengono accolti pienamente tutti gli obiettivi proposti dalla dichiarazione di Leuven, attuabili nel corso dei dieci anni successivi dalla sottoscrizione della dichiarazione.

²⁰ Stralcio del sesto punto della dichiarazione, per l'intero testo si rimanda al sito del MIUR

<http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/verso-uno-spazio-europeo-dell-istruzione-superiore>

La conferenza di Bucarest, 2012

La conferenza di Bucarest, che si avvale della presenza di 47 paesi sottoscrittori, pone come punto di partenza un'analisi di contesto. Riconoscendo la crisi economica e finanziaria come fattore debilitante nei confronti delle istituzioni universitarie, il Comunicato di Bucarest focalizza l'attenzione sugli effetti dannosi che la riduzione dei finanziamenti e della capacità occupazionale dei laureati provoca nella società. Qualifica inoltre, l'istruzione superiore come importante tassello nel superamento delle difficoltà, arrivando a dichiarando che *«l'istruzione superiore dovrebbe essere al centro dei nostri sforzi per superare la crisi, ora più che mai»*²¹

Il comunicato ribadisce la portata rivoluzionaria del Processo di Bologna, ne riconosce gli effetti positivi riguardo la riconoscibilità dei titoli a livello internazionale, ed evidenzia alcune *lacune* nell'effettiva implementazione dei processi indispensabili al buon funzionamento dello Spazio Europeo dell'Istruzione superiore. In particolare, vengono indicati come punti chiave: una maggiore coerenza tra politiche nazionali e comunitarie, specie nel completare la transizione al sistema a tre cicli (triennale – magistrale – dottorato), nell'impiego di crediti ECTS, nel rilascio dei Supplementi al Diploma, nel potenziamento della definizione e della verifica dei risultati di apprendimento.

Più nello specifico, i ministri si impegnano a:

- Garantire un'istruzione superiore di qualità per tutti, intesa come l'estensione dell'accesso e l'implementazione di un sistema di apprendimento in-

²¹ Stralcio del Comunicato di Bucarest, visionabile interamente: <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/verso-uno-spazio-europeo-dell-istruzione-superiore>

centrato sullo studente. Di fatti, l'istruzione superiore deve essere un processo aperto in cui gli studenti possano sviluppare indipendenza intellettuale e sicurezza di sé oltre alle conoscenze ed alle competenze disciplinari. Il tutto mirato al rafforzamento dell'occupabilità dei laureati.

- Non solo abbattere le barriere ed operare al rafforzamento della mobilità per un migliore apprendimento. In tal senso, si intende agire sulla portabilità delle borse di studio percepite in un paese e spendibili nel resto dello Spazio Europeo.
- Migliorare la raccolta dei dati e della trasparenza per sostenere gli obiettivi politici. In particolar modo, è richiesta una raccolta dati più mirata e l'uso di indicatori comuni. Indicatori atti a vagliare l'occupabilità, la dimensione sociale, l'apprendimento permanente, l'internazionalizzazione, la portabilità delle borse di studio e/o prestiti e la mobilità degli studenti e dei docenti.

Una volta definiti gli obiettivi, i ministri individuano una serie di priorità a livello nazionale, perseguibili individualmente da ciascun paese membro, e un'altra a livello europeo in Carico alla conferenza ministeriale.

A livello nazionale, si invitano i paesi che non riescono a completare l'attuazione di quadri nazionali dei titoli a raddoppiare gli sforzi e a presentare una nuova tabella di marcia. Inoltre, si invitano tutti i paesi sottoscrittori a rivedere la legislazione nazionale per conformarsi pienamente alla Convenzione di Lisbona sul riconoscimento, promuovendo l'impiego del Manuale EAR²² al fine di perfezionare le pratiche di riconoscimento.

²² Il manuale EAR, sviluppato come parte dello spazio europeo del Progetto Recognition (EAR) contiene norme condivise e linee guida su tutti gli

Sul versante sovranazionale, i ministri si impegnano a monitorare i progressi nell'attuazione delle riforme del Processo di Bologna e della strategia "Mobilità per un miglior apprendimento", chiedendo l'intervento di Eurostat, Eurydice e Eurostudent. Inoltre, si incaricano di eliminare gli ostacoli alla cooperazione e alla mobilità esaminando la legislazione e le prassi nazionali in materia di corsi di studio e titoli congiunti.

Il comunicato di Bucarest, sulla scia della conferenza di Budapest e Vienna, riconosce la mancata attuazione di alcune linee guida prodotte nel corso degli anni dal Processo di Bologna. Oltre a questo però, il comunicato evidenzia il ruolo primario dell'istruzione come motore della ricrescita sociale anche e soprattutto durante periodo di crisi economico-finanziaria. Nonostante tale presupposto però, il comunicato riconosce la riduzione dei finanziamenti dell'istruzione superiore:

«L'Europa sta attraversando una crisi economica e finanziaria con effetti dannosi per la società. Nel campo dell'istruzione superiore, la crisi sta riducendo la disponibilità di finanziamenti adeguati e sta rendendo più incerte le prospettive di lavoro per i laureati. L'istruzione superiore è una parte importante della soluzione alle nostre difficoltà attuali. Sistemi di istruzione superiore forti e responsabili forniscono le fondamenta per società della conoscenza prospere. L'istruzione superiore dovrebbe essere al centro dei nostri sforzi per superare la crisi, ora più che mai»²³.

aspetti del riconoscimento dei titoli stranieri. Si propone come strumento pratico per l'applicazione dei principi della Convenzione di Lisbona.

²³ Introduzione del Comunicato di Bucarest, disponibile on-line: <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/verso-uno-spazio-europeo-dell-istruzione-superiore>

In tutto il comunicato si avverte la necessità di imprimere una maggiore incisività degli obiettivi e delle priorità nei confronti di tutti i paesi sottoscrittori. A differenza dei comunicati che lo hanno preceduto, il Comunicato di Budapest e Vienna si trova a dover riconoscere non solo i problemi derivati dalla mancata attuazione del Processo ma anche e soprattutto gli evidenti effetti di una crisi socio-economica che è andata a colpire un sistema non ancora perfettamente migrato e stabilizzato, dopo il profondo processo di riforma che lo ha investito.

In una sorta di causa-effetto, il sistema-università si è visto incentivato a mutare e a potenziare sistemi di scambio e di Lifelong Learning, implementabili attraverso l'impiego di cospicue risorse finanziarie. Al contempo, ha subito l'inevitabile taglio dei finanziamenti determinato dalla crisi economica. Nel momento in cui era necessario valutare e *rilanciare* i processi e le iniziative fondanti lo Spazio Europeo dell'Istruzione superiore, il tutto ha subito una battuta d'arresto che ne ha profondamente modificato la portata e gli effetti.

Il comunicato di Budapest e Vienna, nella sua struttura molto dettagliata prende le distanze dal "dover fare" e abbraccia integralmente l'idea di apportare, e far apportare, modifiche, integrazioni e soluzioni reali alle questioni che il Processo di Bologna ha lasciato aperte sul tavolo dell'istruzione europea.

Il richiamo all'ordine di alcuni paesi, l'entrata di soggetti in grado di effettuare valutazioni sovranazionali (e comparabili) e la definizione dell'istruzione come motore di riforma dei singoli paesi e dell'Area Europea nel suo insieme segnano il punto di partenza di una nuova dimensione del Processo. Non più promotore di istanze riformatrici, ma soggetto valu-

tatore di riforme già pienamente attuate e in grado di superare la semplice funzione di indirizzo per abbracciarne una più vasta di organo sovranazionale, e al tempo stesso nazionale, in grado di proporsi come interlocutore mondiale delle opportunità offerte dal sistema *unico* dell'istruzione superiore europea.

Analizzare e definire i contenuti dei singoli comunicati del Processo di Bologna permette di comprendere il contesto in cui i singoli paesi sottoscrittori si sono trovati ad operare. In particolare, per quanto attiene al contesto italiano, l'analisi del Processo di Bologna consente di capire, in una logica di consequenzialità, le cause e gli effetti dei mutamenti introdotti dalle leggi nazionali. Il grande potere esplicativo di un'analisi del Processo risiede nel suo aver operato, prima, durante e dopo l'attuazione delle leggi sulla riforma del sistema universitario nazionale, dando memoria dei propositi, ma anche e soprattutto, delle difficoltà riscontrate in ambito sovranazionale nel lungo processo di riforma che ha modificato profondamente l'intero sistema universitario nazionale.

La conferenza di Yerevan, 2015

La conferenza di Yerevan si avvale della presenza di 47 paesi sottoscrittori. Pur riconoscendo il lavoro fondamentale svolto dal Processo di Bologna, dalla sua istituzione fino ad ora, la conferenza che si è svolta in Armenia pone come punto di partenza un'analisi di contesto:

«Il SEIS affronta serie sfide. Si deve confrontare con: una continua crisi sociale ed economica, un drammatico livello di disoccupazione, una crescente emarginazione dei giovani, cambiamenti demografici, nuovi flussi migratori e con conflitti interni ed esterni

ai confini nazionali. D'altra parte, una maggiore mobilità degli studenti e del personale favorisce la comprensione reciproca, così come un rapido sviluppo della conoscenza e della tecnologia, con importanti impatti sulla società e le economie, svolge un ruolo sempre più importante nella trasformazione dell'istruzione superiore e della ricerca»²⁴.

Alla luce delle nuove sfide che il SEIS si trova ad affrontare, il Processo di Bologna si impegna a rendere l'istruzione un fattore abilitante in grado di incentivare una società inclusiva, fondata sulla democrazia e sui diritti umani, caratterizzata da tolleranza religiosa e politica, attraverso il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- Migliorare la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento: implementando metodi di insegnamento incentrati sullo studente andando anche a indagare le opportunità che le tecnologie digitali aprono nei confronti dell'apprendimento. Si auspica inoltre un rafforzamento dei legami tra l'insegnamento, apprendimento e ricerca a tutti i livelli di studio;
- Favorire la capacità occupazionale dei laureati: vagliando quali sono i nuovi profili professionali richiesti dal mercato del lavoro e promuovendo la mobilità internazionale per lo studio e il collocamento;
- Rendere il SEIS maggiormente inclusivo: supportando gli studenti svantaggiati, superando le di-

²⁴ Parte della dichiarazione di Yerevan, disponibile integralmente al link: http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf
p. 1 *Traduzione mia*

sparità di genere, aumentando la mobilità internazionale non solo studentesca ma anche e soprattutto del corpo docente;

- Implementare riforme di carattere strutturali mirate al consolidamento del SEIS. In particolare si pone l'accento sulla realizzazione di un modello comune di studi che preveda un rapido riconoscimento dei crediti tra un paese e l'altro, specificando inoltre che la mancata applicazione delle riforme da parte di un paese partecipante rischia di compromettere l'intero sistema e di rallentare gli altri paesi.

1.1.3. Il cantiere aperto della didattica: 3+2 fra 509 e 270

Mentre il processo di Bologna iniziava il lungo cammino che, con i Ministri sottoscrittori, lo avrebbe portato ad istituire lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore, sul fronte nazionale, la XIV legislatura, come anticipato, varava il Decreto Ministeriale 509/1999.

Prima di definire che cosa ha comportato il 509, è bene fare il punto della situazione dell'autonomia universitaria già precedentemente indicato dalla legge del 9 maggio 1989 n. 168. Il dettato definisce l'autonomia didattica come la capacità di autodeterminazione e disciplina dei corsi di laurea, dei corsi di specializzazione, dei piani di studio, delle forme di tutorato, dei metodi didattici e dei titoli rilasciati.

Nello specifico, ai singoli Atenei è riconosciuta autonomia didattica grazie a due specifiche leggi L. 19 novembre 1990, n°341 e L. 15 maggio 1997, n°127, le quali riconoscono che lo strumento normativo attraverso il quale si estrinseca l'autonomia didattica è il *Regolamento Didattico*, redatto in con-

formità ai criteri generali definiti attraverso i *Decreti Ministeriali (DM)*. Questi ultimi vanno a disciplinare: la durata del percorso formativo, gli obiettivi formativi qualificanti, tenendo conto degli sbocchi occupazionali e le modalità e gli strumenti per l'orientamento, la mobilità degli studenti e per la più ampia informazione sugli ordinamenti degli studi, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici e telematici.

I decreti ministeriali hanno pertanto definito una cornice di riferimento comune, in cui i singoli Atenei potessero operare nel pieno rispetto dell'autonomia che compete loro, pur mantenendo una linea comune di facile lettura e decodifica da parte di soggetti esterni.

Con la legge 4/1999 è stata introdotta la possibilità, al fine di armonizzare la didattica universitaria nazionale con quelle europea, di configurare nuovi tipi di corsi e di titoli universitari.

Nello specifico, nel comma 95 dell'articolo 17, porzione del testo è stato sostituito da

«[...] nonché la previsione di nuove tipologie di titoli rilasciati dalle università, in aggiunta o in sostituzione a quelli determinati dall'articolo 1 della legge 19 novembre 1990, n. 341, in corrispondenza di attività didattiche di base, specialistiche, di perfezionamento scientifico, di alta formazione permanente e ricorrente»²⁵.

Con questa modifica, raggiunge piena legittimazione l'emanazione del D.M. 509/1999.

Emanato con lo specifico scopo di rispondere alle istanze del Processo di Bologna, riguardo l'armonizzazione dei titoli

²⁵ Stralcio del quindicesimo comma dell'Articolo1 della legge 14 gennaio 1999 n°4 "Disposizioni riguardanti il settore universitario e della ricerca scientifica, nonché il servizio di mensa nelle scuole".

rilasciati dalle università italiane e quelle europee²⁶, il D.M. 509 del 3 novembre 1999 recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei va a modificare gli ordinamenti didattici universitari.

Con l'introduzione del cosiddetto 3+2 il Decreto va ad agire sui titoli universitari strutturandoli come segue.

Laurea

Di durata triennale, l'accesso è subordinato al possesso di un diploma di scuola secondaria superiore o di un altro titolo di studio conseguito all'estero. Inoltre, è necessario possedere un'adeguata preparazione iniziale vagliata al momento dell'iscrizione. In caso di esito negativo vengono individuati debiti formativi aggiuntivi.

Le lauree triennali vengono raggruppate sotto specifiche *classi di laurea* che ne indicano: gli obiettivi formativi qualificanti, le attività formative utili, gli sbocchi professionali al fine di renderli il più possibile omogenei e comparabili anche tra Atenei differenti.

Per conseguire la laurea triennale si devono acquisire 180 CFU ovvero crediti formativi universitari, i quali rappresentano il metro di giudizio per definire la quantità di lavoro necessaria all'apprendimento di ogni specifico insegnamento

Laurea specialistica

Di durata biennale, l'accesso è subordinato al possesso di una laurea triennale o, anche in questo caso, di un titolo estero riconosciuto idoneo. Il discorso delle classi laurea è analogo a quelle triennali, la differenza è posta nei confronti

²⁶ Nello specifico quelle aderenti al Processo di Bologna e quindi, successivamente, facenti parte lo Spazio Europeo dell'Istruzione superiore.

dei criteri per l'ammissione, definiti in base al numero dei crediti ottenuti dallo studente in ciascuno settore scientifico disciplinare.

Per il conseguimento del titolo, lo studente dovrà aver acquisito 300 crediti curriculari, 120 derivati dalla laurea specialistica e 180 cumulati dal precedente corso di studi.

Diploma di specializzazione

Mirato all'acquisizione di conoscenze ed abilità per funzioni richieste nell'esercizio di particolare attività professionali. L'accesso anche in questo caso è subordinato al possesso della laurea.

Dottorato di ricerca

Disciplinato dall'art. 4 della L. 210/1998 l'accesso al Dottorato di ricerca, istituito dal D.P.R. 11 luglio 1980, n.382, è subordinato al possesso di una laurea specialistica o di un titolo estero equiparabile. Di durata triennale è regolamento dalle università che fissano obblighi e diritti dei dottorandi.

Master universitario

Sono corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente o ricorrente. Sono suddivisi in master di primo livello a cui si può accedere dopo il conseguimento della laurea, o di secondo livello il cui accesso è ad esclusivo appannaggio dei laureati in specialistica.

Oltre ad aver introdotto il 3+2, il D.M. 509 ha ristrutturato la didattica, ponendola per la prima volta al centro dell'autonomia già ampiamente dibattuta nella Costituzione

(pur presente nel fondamento costituzionale infatti, l'autonomia universitaria trova un'effettiva prima legittimazione solo a partire dagli anni '80), di fatti:

«il decreto che ha introdotto il 3+2 ha definito la nuova architettura di sistema degli ordinamenti didattici universitari ispirata al principio dell'autonomia, lasciando alle università spazio per proporre un'offerta formativa conforme alle esigenze di ricerca e di formazione provenienti dalla società e dal territorio» (Valentini, 2007, p. 7).

La portata riformatrice e i profondi mutamenti nell'architettura degli ordinamenti didattici universitari deve far riflettere sulle molteplici criticità riscontrate dopo l'attuazione del Decreto, si pensi infatti al Processo di Bologna e a due specifici obiettivi in esso individuati:

1. L'adozione un sistema fondato su due cicli, rispettivamente di primo e di secondo livello. Il primo spendibile nel mercato del lavoro. Il secondo ciclo mirato al conseguimento di master e/o dottorato;
2. Il consolidamento di un sistema di crediti didattici acquisibili in contesti diversi, a patto che vengano riconosciuti dalle università di accoglienza.

Il legislatore italiano, promotore esso stesso della Dichiarazione di Bologna, dovette da un lato dare attuazione a riforme in grado di avvicinare il sistema universitario italiano alle nuove necessità indotte dal contesto europeo e accompagnare i mutamenti nazionali al raggiungimento di un sistema equilibrato che potesse dar conto anche delle esigenze pregresse. Con la consapevolezza che il ritmo e l'entità dei cambiamenti introdotti registrano pochi precedenti nella storia dell'università moderna, a tal proposito Morcellini afferma che:

«La storia di questi anni parla chiaro. La riforma degli ordinamenti (D.M. 509/1999) ha innescato cambiamenti che, lungi dall'essere conclusi e consolidati, si pongono ancora come cantiere aperto: ciascuno corso di studio e l'offerta formativa nel suo insieme hanno dovuto adeguarsi a nuove e più complesse regole del gioco, improntate a una logica fondata sull'autonomia e sulla responsabilità delle scelte» (Morcellini, 2007, p.13).

Problema fondamentale registrato a seguito del 509 fu il modo in cui gli Atenei attuarono le predisposizioni in esso contenute. Tra i limiti del processo di attuazione, si registrò una incontrollata proliferazione dei corsi di studio, privi di sbocchi professionali adeguati e caratterizzati in alcuni casi da una carenza qualitativa dell'offerta formativa.

Tra i meriti va segnalato che, articolando il corso di studi su più livelli, non necessariamente obbligatori, permise ad un maggior numero di giovani, di re-introdurre l'università tra le possibilità post-diploma. Al punto che per la prima dai primi anni Novanta, il numero di immatricolazione fu in crescita.

Il paradosso risiede nel fatto che un tale successo non fece altro che aggravare la già precaria situazione dell'offerta formativa in termini di disponibilità di docenza e di carenza di strutture adeguate e di un inefficace sistema di sbocchi lavorativi.

In questo contesto, a pochi anni dall'avvio dei nuovi ordinamenti, venne promossa la cosiddetta "Riforma della riforma" con il Decreto Ministeriale 270, con l'obiettivo di correggere alcune criticità scaturite dall'attuazione del D.M. 509, come la proliferazione dei corsi di studio.

A porre le basi per la redazione del Decreto Ministeriale 270, furono le linee guida contenute nel Rapporto del 28 gennaio 2001 redatto dalla Commissione De Maio²⁷. Nel rapporto vengono indicati diversi obiettivi da perseguire, quali la sostenibilità sia in termini qualitativi che quantitativi dei corsi di studio, la flessibilità di tali corsi, la necessità di ridurre il tasso di abbandono sviluppando un'offerta mirata alle eccellenze e ultimo sostenere il processo di internazionalizzazione auspicato dalla Dichiarazione di Bologna (Masia, op. cit).

Una volta delineato il quadro delle criticità e degli obiettivi da perseguire la commissione ritenne *conveniente non toccare la struttura complessiva* del sistema delineatosi con il 509, lasciando inalterato il modello 3+2 ma proponendo due correttivi:

1. Per i corsi appartenenti al primo ciclo, ovvero le Lauree, si raccomandò l'applicazione del percorso ad Y. Il quale prevedeva sorta di 1+2, dove il primo anno (60 CFU) fosse una base teorica propedeutica sia al percorso professionalizzante sia a quello metodologico-formativo (entrambi 120 CFU). Il primo come intuibile doveva mirare ad un più immediato e facile accesso al mercato del lavoro, il secondo prevedeva il proseguimento degli studi e al conseguimento della laurea magistrale.
2. Per quanto riguarda i corsi appartenenti al secondo ciclo, ora denominati Laurea Magistrale, la

²⁷ La commissione De Maio venne costituita a seguito di due precisi contributi: le note di indirizzo del Ministro Berlinguer e le linee guida definite dal Documento Martinotti. La commissione fu incaricata di vagliare le problematiche annesse all'attuazione del 509 e valutare gli impegni assunti con la sottoscrizione della Dichiarazione di Bologna e del Comunicato di Praga.

progettazione delle classi doveva avvenire sulla base di 120 CFU a prescindere dal percorso di primo livello. Prerequisito essenziale rimane comunque il possesso della laurea²⁸.

Il D.M. 270/2004 andò a modificare un altro principale aspetto, ovvero quello della flessibilità nella determinazione dei crediti. E' infatti riservata ai Regolamenti Didattici di Ateneo la determinazione della frazione dell'impegno orario complessivo che deve essere riservata allo studio personale.

Al fine di chiarire il modo in cui il nuovo decreto ministeriale ha agito sulle classi dei corsi di laurea, si consideri che, per ciascuna classe, è necessario indicare:

- Gli obiettivi formativi qualificanti, le abilità e le competenze acquisite e i profili professionali previsti;
- Le attività formative di base (per le lauree) e caratterizzanti (per le lauree triennali e magistrali) al fine di limitare il numero di settori scientifico-disciplinari;
- Il numero minimo di crediti riservati ad ogni ambito disciplinare;
- Il numero minimo di CFU per istituire un nuovo corso di studio.

Il D.M. 270 tentò in questo modo di *correggere* alcuni degli squilibri causati da una scorretta applicazione delle linee guida sovranazionali, avendo comunque cura di preservare l'innegabile spinta all'apertura che il D.M. 509/1999 ha innescato nei confronti dell'Università italiana, non solo in termini di internazionalizzazione, ma anche e soprattutto in una logica di accesso generalizzato (Martino, op. cit.).

²⁸ Ibidem.

Il dibattito su limiti e punti di forza del 3+2 è stato ampio e continua ancora oggi²⁹. Non è tra gli obiettivi del presente lavoro approfondire questo tema: l'exkursus sin qui condotto ha avuto il principale scopo di contestualizzare il ruolo della comunicazione nell'università, inquadrandolo nel contesto più generale dei cambiamenti che hanno caratterizzato il sistema negli ultimi decenni³⁰.

²⁹ Per un seppur non esaustivo rimando alle principali opere sul tema si evidenziano tra gli altri: M. Morcellini, G. Gianturco, V. Martino (a cura di), *Vite da studenti. La condizione studentesca nel sistema del 3+2*, Logo Fausto Lupetti, Bologna, 2010; A. Fasanella, G. Benvenuto, A. Salerni, *A longitudinal model for the University drop-out rates in the 'Sapienza' University of Rome*, "Educational Cultural and Psychological Studies Journal", a. I, n. 1, 2010; A. Fasanella, "Le carriere degli studenti universitari", in Associazione Italiana di Sociologia (a cura di), *Mosaico Italia. Lo stato del Paese agli inizi del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 2010; A. Decataldo, A. Fasanella, "Evaluation of the Italian University reform policies. A case study", *AlmaLaurea Working Papers*, n. 40, 2011; E. Valentini, "Riforme e tendenze del sistema universitario", in EURISPES, *Rapporto Italia 2009*, Eurilink, Roma, 2009; M. Morcellini, N. Vittorio (a cura di), *Il cantiere aperto della didattica. Una strategia di innovazione oltre le riforme*, La Biblioteca Pensa MultiMedia, Lecce, 2007; V. Martino, E. Valentini (a cura di), *Il sistema Università nella XIV Legislatura. Riforme e questioni aperte*, La Biblioteca Pensa MultiMedia, Lecce, 2007; E. Valentini (a cura di), *La didattica come strategia e innovazione. Il caso di Scienze della Comunicazione alla Sapienza*, Nuova Cultura, Roma, 2007; A. Fasanella (a cura di), *L'impatto della riforma universitaria del 3+2 sulla formazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 2007; A. Fasanella, G. Tanucci (a cura di), *Orientamento e carriera universitaria. Ingressi ed abbandoni in cinque Facoltà dell'Università di Roma "La Sapienza" nel nuovo assetto didattico*, Franco Angeli, Milano, 2006; M. Morcellini, V. Martino, *Contro il declino dell'Università. Appunti e idee per una comunità che cambia*, Il Sole24Ore, Milano, 2005; *Fondazione Giovanni Agnelli, I nuovi laureati. La riforma del 3+2 alla prova del mercato del lavoro*, Laterza, Roma-Bari, 2012.

³⁰ Per una ricostruzione esaustiva dell'evoluzione del sistema formativo superiore in Italia, si rimanda al testo del 2014 di Lombardinilo "Building University. In una società aperta e competitiva", che ripercorre le principali tappe del mutamento normativo e analizza le relative ricadute nel contesto nazionale nel medio e lungo periodo.

1.2. L'Università non può non comunicare

La Riforma didattica ha suggellato quelle che Morcellini definisce *rivoluzioni silenziose* (Morcellini, 2005, p. 43), ovvero l'arresto della dispersione degli studi, l'incremento di immatricolazioni e l'aumento del numero di laureati tra gli studenti lavoratori. A dimostrazione del fatto che, almeno a livello simbolico e percettivo, il sistema 3+2 si palesava come stimolo alla continuazione degli studi, anche affiancati ad attività lavorative.

Questa nuova capacità da parte della Università di proclamarsi autonoma e in grado di sviluppare una offerta formativa in funzione di un'utenza sempre più eterogenea e consapevole ha sancito quello che Maurizio Boldrini definisce lo "sviluppo dell'università di massa" (Boldrini, 2005, p. 23) intesa come messa in discussione dello storico modello della *torre d'avorio*, a favore di nuove forme organizzative degli Atenei.

Prima conseguenza di un così profondo mutamento è stata la presa di coscienza da parte delle Università di dover colmare una lacuna informativa fra struttura organizzativa e potenziale utenza. Ed è in questo contesto che prende il via il processo di istituzionalizzazione della comunicazione universitaria sul duplice versante della *trasparenza* e dell'*orientamento*:

«La comunicazione ha accompagnato il processo di innovazione degli atenei, cercando di *accorciare le distanze* fra l'istituzione e i suoi per lo più giovani utenti soprattutto nei momenti critici e, in particolare, a seguito dell'avvio della riforma universitaria. Quando le matricole [...] hanno cercato di orientarsi e di capire come il mondo universitario stesse cambiando, fra lauree triennali e specialistiche, crediti e

classi di laurea, stage e curricula, nel tentativo di *fare la scelta giusta*» (Marchionne, Pattuglia, 2009, p. 206).

Quando nei primi anni 2000, gli Atenei si sono visti investire da una autonomia senza pari, diverse questioni si sono aperte:

- Come comunicare l'università che cambia?
- Come promuovere la propria offerta formativa?
- Come dare conto dell'effettiva spendibilità del titolo che si andava a conseguire?
- Come costruire un'identità che ben si spendesse nei confronti dei potenziali pubblici?
- Come conciliare il ruolo di soggetto pubblico con una logica competitiva più legata alle strategie di un *quasi-mercato*?

Per rispondere a queste nuove istanze prese il via un imponente lavoro sulla Comunicazione universitaria. Pur non rappresentando un'assoluta novità nelle attività dell'Università, la comunicazione entra a pieno titolo fra i processi e i flussi, che i singoli Atenei devono attuare e gestire in maniera sistematica assumendo via via una strategia sempre più integrata.

«Di fatto, la rivoluzione dell'Università italiana avvenuta ne corso degli anni Novanta è stata significativamente contrassegnata dalla svolta della comunicazione strategica [...] si assiste ad una inedita attenzione per la comunicazione e per lo scambio propriamente relazionale con le diverse categorie di stakeholder» (Morcellini, op. cit.).

Il mantenimento costante dei rapporti con i media, la società civile, gli stakeholder, gli altri Atenei (nazionali e non) e ovviamente gli studenti diventa un ambito strategico da

dove presiedere in maniera strutturata. Tuttavia la capacità di rendersi *trasparenti* poco collimava con l'iniziale processo di apertura dell'università, secondo Boldrini infatti «*il flusso informativo era unidirezionale, dall'altro verso il basso*» e come se non bastasse «*la comunicazione esterna era tipicamente asettica e formulata attraverso il sottocodice del burocrate*» (Boldrini, op. cit.).

Tuttavia, tre profondi mutamenti investirono questo specifico modo di fare comunicazione:

1. Come già preannunciato la lunga *stagione dell'autonomia* prima e la ristrutturazione degli ordinamenti didattici poi, hanno profondamente mutato l'intero sistema-università coinvolgendone non solo alcuni aspetti funzionali ma la vera e propria struttura culturale e organizzativa. Facendo della comunicazione non solo un obbligo ma una necessità.
2. A partire dagli anni '90 con le leggi 142 e 241, viene introdotto l'obbligo di pubblicità nelle pubbliche amministrazioni. La 142/1990 interviene sulle autonomie locali e introduce nuove regole sulla trasparenza amministrativa. La 241/1990, estende tale obbligo a tutti gli enti pubblici ed opera sull'efficienza, la trasparenza e la semplicità come questioni cardine nell'attività amministrativa.
3. Lo sviluppo e l'affermazione della cosiddetta *information technology* ha inciso profondamente sull'agire e sulla comunicazione delle pubbliche amministrazioni. Fino al costituirsi di un *approccio multicanale*, inteso quale approccio sistemico alla gestione delle attività di comunicazione, assistite dall'implementazione delle ICT (Lovari, 2008, p. 23).

E' in questo contesto che la comunicazione iniziava ad entrare negli atenei, pur non potendo vantare una struttura e una forma ben definite. Secondo Boldrini (2005) due erano gli elementi caratterizzanti di quegli anni: la scarsa dimestichezza dell'accademia di operare in una amministrazione trasparente, e la scarsa capacità delle istituzioni universitarie di fronteggiare la logica dei media.

Nonostante tali criticità però, le domande sopra citate dovevano trovare risposta. Perché se da un lato l'autonomia aveva aperto l'università, come mai prima d'ora, dall'altro fu necessario definire una serie di elementi in grado di vagliare l'effettiva comparabilità e spendibilità dei titoli accademici. E' in questo contesto che maturano due temi chiave: la qualità e la trasparenza, dove la seconda diviene componente essenziale della prima, anche se sul piano normativo i requisiti di trasparenza si collocano nel contesto più generale dei requisiti necessari per l'attivazione dei corsi di studio.

«Nell'Università, la trasparenza rappresenta un requisito "multidimensionale": il risultato, cioè, di una serie di azioni complementari che gli atenei devono produrre al fine di assicurare una corretta e completa comunicazione verso l'interno e verso l'esterno [...] Di fatto, la trasparenza attiene alla visibilità di un'organizzazione: del suo operato, dei modi in cui agisce e dei risultati che raggiunge. Rendendo possibile all'utenza la valutazione dei servizi e delle attività dell'organizzazione, obbliga quest'ultima a un'assunzione di responsabilità del proprio operato» (Morcellini, Martino, 2007, p. 53).

La valutazione dell'operato può avere una duplice valenza, da un lato può risultare alla stregua di una minaccia, si pensi al già citato passaggio dall'università *Torre d'avorio*

e quella di *massa*, dall'altro può attivamente concorrere all'accrescimento delle risorse di carattere immateriale.

Il punto di partenza è considerare la comunicazione come una *leva* in grado di contribuire allo sviluppo di valore, e cioè alle risorse immateriali necessarie a competere: la fiducia e la reputazione (Mazzei, 2004). Entrambe si basano sull'esperienza e sulla coltivazione della stessa, che viene maturata nel momento in cui i portatori di interesse entrano in relazione con l'Università.

Un momento cruciale in cui le aspettative degli studenti, e le possibilità offerte dall'università entrano in contatto è senz'altro l'orientamento, il quale deve *«puntare a ridurre il più possibile le distanze tra l'istituzione e i suoi destinatari, a contrastare attivamente e in modo continuativo i gap e le asimmetrie informative che rischiano di prodursi non solo al momento della prima iscrizione, rendendo deficitario il processo decisionale che coinvolge lo studente e la sua famiglia, ma anche in itinere ed ex post»* (Morcellini, Martino, 2005, p.81).

Una lettura cioè continuativa delle attività di orientamento, e non solo mirata a specifici momenti antecedenti l'accesso all'Università. L'insieme delle attività deve essere non solo percepito come continuativo ma deve andare ad affermarsi come un vero e proprio cambiamento paradigmatico: *«un salto di qualità – l'orientamento – come stile di comportamento e vero e proprio modo di essere dell'università italiana [...] uno strumento di partecipazione, formazione di comunità, messa in rete del sapere»* (Marchione, Pattuglia, 2009).

Far sì cioè che l'orientamento non sia semplice informazione o che si riduca all'adempimento di obblighi di trasparenza, mirati alla promozione dei tre fondamenti della mission universitaria: didattica, ricerca e promozione culturale

(Morcellini, Martino, 2007), ma che questi divengano terreno comune utile all'istaurazione di un vero e proprio «patto comunicativo» (ibidem), un'occasione strategica per riposizionare il sistema su una logica contrattuale e di partecipazione degli utenti, primi fra tutti iscritti e matricole (ibidem).

Ancora una volta l'elemento più delicato è quello degli ordinamenti didattici, attraverso il quale lo studente si posiziona all'interno dell'università. La riforma degli ordinamenti didattici avvenuta con il 509 prima e il 270 poi, ha prodotto:

«Un riposizionamento più moderno e flessibile del sistema universitario nella società italiana, forzandone e valorizzandone a un tempo i limiti organizzativi e, soprattutto, culturali. Gli stessi che, troppo a lungo, hanno ritardato il superamento dell'autoreferenzialità e dell'elitismo, l'apertura all'ambiente circostante e alle istanze espresse dai “portatori di interesse”, il riconoscimento del ruolo che alle stesse logiche della comunicazione e dell'orientamento spetta quasi naturalmente nella performance di organizzazioni caratterizzate da un fine universalistico quale la formazione» (Morcellini, Martino, 2005, pp.16-17).

2. Le tre rivoluzioni e il nuovo paradigma sociale: l'avvento del *Networked individualism*

Porre l'attenzione sull'*atto comunicativo* non significa limitarsi ad uno specifico ambito d'azione: non è affare di pochi, non è circoscritto nel tempo, né tanto meno nello spazio. La comunicazione non coinvolge solo un settore, un individuo, una istituzione: la comunicazione coinvolge la società. I suoi mutamenti impattano sulla cultura, sull'identità, sulle relazioni, sulle costruzioni simboliche, sollecitano cioè il contesto in cui si trovano ad operare.

«Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione ha portato ad una rielaborazione del carattere simbolico della vita sociale, una riorganizzazione dei modi in cui le informazioni e i contenuti simbolici sono prodotti e scambiati nel mondo sociale, e una ristrutturazione dei modi in cui gli individui si rapportano l'uno con l'altro e a se stessi» (Thompson, 1998, p. 22).

Secondo Habermas (1986), l'aspetto fondamentale della vita umana è rappresentato *dall'agire comunicativo*, attraverso cui gli individui costruiscono e assegnano significato all'esperienza sociale. Le attività comunicative si configurano allora come processi in grado di instaurare e mutare i rapporti tra istituzioni e individui, di negoziare il potere e di costruire identità che permettono il riconoscimento reciproco degli attori sociali.

Analogamente, nel descrivere le società moderne, Alvin Toffler nel 1981 conia il termine *infosfera*, attraverso cui pone le distanze fra la società odierna, caratterizzata da media ubiqui e pervasivi (in grado di superare cioè i confini spazio temporali), e quella precedente, caratterizzata da una

massificazione dei mezzi di comunicazione estremamente omologanti. Tuttavia, già qualche decennio prima, Edgar Morin (1963) attribuiva ai media una potenziale valenza liberatoria e auto definitoria per l'individuo, ponendo però l'attenzione sull'ambiguo rapporto fra la domanda di bisogni emergenti e la capacità di un sistema industriale, realizzato *ad hoc*, di soddisfarli: l'affermazione cioè dell'industria culturale, con le sue regole, le sue strutture e i suoi modelli economici di riferimento, costantemente sollecitati dai mutamenti anche tecnologici.

Il destino e l'evoluzione dei media sono quindi legati a doppio filo all'interpretazione dei mutamenti sociali, tanto più se consideriamo che la prima caratteristica del paradigma della tecnologia dell'informazione è che *«l'informazione rappresenta la sua materia prima: le tecnologie servono per agire sull'informazione, non solo per far sì che le informazioni agiscano sulla tecnologia»* (Castells, 2006, p. 428). *L'habitus*, per usare un concetto nato in seno agli studi di Bourdieu³¹, è mutato fino ad essere fortemente condizionato dal sistema dell'informazione.

Quindi, pur riconoscendo un ruolo cruciale anche alle tecnologie della comunicazione e al cambiamento innestato nelle pratiche di reperimento e scambio di informazioni, non possiamo che partire da un assunto fondamentale: è necessario iniziare dalla dimensione sociale per individuare i giusti interrogativi sul ruolo della rete sociale (e non), sulla portata di Internet e dei media digitali, sulla propagazione dei

³¹ L'Habitus è definito «contemporaneamente, principio generatore di pratiche oggettivamente classificabili e sistema di classificazione (principle of division) di questa pratiche – dove – si costituisce l'immagine del mondo sociale, cioè lo spazio degli stili di vita»

social network sites, sull'intero spettro delle interazioni mediate dalle tecnologie e sulle ricadute che quest'ultime hanno nella costruzione identitaria individuale e istituzionale.

2.1. Tre rivoluzioni *non silenziose*: società, internet e mobile

Per studiare l'evoluzione della rete sociale (anche) mediata dalle tecnologie è bene soffermarsi su due aspetti che costituiscono questa espressione: che cos'è una rete sociale e cosa si intende per mediazione tecnologica. Per voler porre un macro interrogativo: data una struttura sociale, in questo caso definita da una rete, in che modo l'evoluzione tecnologica, in questo caso internet, incide sulle pratiche comunicative e quindi socio-culturali?

Che cos'è allora una rete sociale, o social network? Per disambiguare, si può cominciare dicendo che cosa non è. È pratica comune, definire Facebook (qui portato ad esempio trattandosi, a differenza di Twitter e Instagram, di un social “generalista”) un social network: è bene precisare però che si tratta, piuttosto, di un social network site, ovvero di un servizio internet based (per una definizione puntuale si rimanda al successivo paragrafo). Con l'espressione social network, invece, si deve fare riferimento alla “rete sociale” fondata sui legami costruiti tra i soggetti (individui, istituzioni, enti, organizzazioni, etc) e calata in un contesto non necessariamente mediato da tecnologie ma riconducibile, ad esempio negli studi sociologici, alla teoria dei gruppi e alla sociometria.

Di fatti, la rivoluzione del *networked individualism* affonda le sue radici ben prima dell'avvento della Rete.

«I network sociali sono più vasti di Facebook ed esistono da sempre, almeno a partire dal momento in

cui Caino ha iniziato a interagire con Abele [...]. Quando si ripercorre la nascita del networked individualism, è importante comprendere che la Rivoluzione dei Network sociali si è verificata antecedentemente: prima della rivoluzione di internet o del Mobile» (Rainie, Wellman, 2013, p. 45).

Per definire perciò le caratteristiche peculiari dell'individuo e, conseguentemente delle istituzioni in rete, occorre tenere conto delle tre rivoluzioni individuate da Rainie e Wellman: quella dei Network sociali, quella di Internet e quella del Mobile.

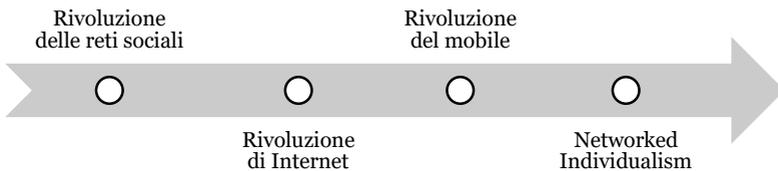


Figura 1 - Le tre rivoluzioni che hanno portato al Networked Individualism

L'ipotesi di fondo è quella che vede nei mutamenti sociali il terreno fertile in cui si sono innestati, nel corso del tempo, le evoluzioni tecnologiche e, di conseguenza, quelle culturali. Secondo gli autori è possibile riconoscere tre momenti salienti che hanno preceduto l'avvento del Networked Individualism. Queste fasi, definite vere e proprie rivoluzioni, non si caratterizzano per una netta distinzione l'una dalle altre, ma è proprio nella commistione e sovrapposizione temporale che trovano la loro ragion d'essere. Inoltre, ciascuna rivoluzione nella sua definizione tende a inglobare la precedente e

a ampliarne lo spettro d'azione: il mutamento sociale è amplificato dall'avvento di internet che, a sua volta, trova nel mobile la sua massima capacità di pervasività e ubiquità.

2.1.1. Individuo, relazioni e società: la rivoluzione dei Network sociali

La più antica e, forse, più sfuggente è la rivoluzione dei network sociali, che ha impiegato più di un secolo per affermarsi dal punto di vista teorico. L'inizio di questa rivoluzione può essere idealmente e convenzionalmente collocata nel 1903, quando Georg Simmel (1858-1918) scrisse *Le metropoli e la vita dello spirito*. In questo breve saggio, il sociologo tedesco pone le fondamenta delle successive teorie sulla network society. Simmel fu in grado, di coniugare le trasformazioni sociali introdotte, al sistema produttivo in primis, dalla rivoluzione industriale con una chiara lettura della società, che si andava via via definendosi, in una logica di rete.

«L'evoluzione sociale si muove contemporanea-
mente in due direzioni differenti e tuttavia comple-
mentari. Nella misura in cui il gruppo cresce – nel nu-
mero, nello spazio, per importanza e contenuti di vita
– la sua unità interna immediata si allenta, la nettezza
dei suoi confini originari viene mitigata da relazioni e
connessioni con altri gruppi; e contemporaneamente
l'individuo guadagna una libertà di movimento che va
ben oltre i vincoli posti dapprima dalla gelosia del
gruppo, e sviluppa una specificità e una peculiarità
che sono rese possibili e necessarie dalla divisione so-
ciale del lavoro all'interno del gruppo ingrandito»
(Simmel, 1995, p.47).

Quando Simmel afferma che «*l'unità interna si allenta e che la nettezza dei suoi confini originari viene mitigata da*

relazioni e connessioni con altri gruppi» pone le basi per una delle teorie fondanti la scienza delle reti ovvero *La teoria della forza dei legami deboli* messa a punto settant'anni dopo da Granovetter (1973). Secondo quest'ultimo, la struttura della nostra società è composta da un insieme di grafi completi, piccoli cluster fortemente interconnessi tra loro e collegati l'uno all'altro con pochi *legami deboli* che connettono persone appartenenti a cerchie sociali differenti (Comunello, 2010). Vigè quindi un'ampia possibilità di scelta da parte dell'individuo che discrimina e valuta le opzioni in base al proprio vissuto, le competenze, il contesto in cui è calato, ma soprattutto il proprio scopo e l'obiettivo che, consapevolmente o meno, intende portare a termine.

Per Simmel:

«La società esiste là dove più individui entrano in azione reciproca. Quest'azione reciproca sorge sempre da determinati impulsi o in vista di determinati scopi... [i quali] fanno sì che l'uomo entri con altri in coesistenza, in un agire l'uno per l'altro con l'altro o contro l'altro, in una correlazione di situazioni. Queste azioni reciproche significano che dai portatori individuali di quegli impulsi e scopi, sorge un'unità, cioè appunto una società» (Simmel, 1989, p. 8).

Considerate queste premesse un network sociale può essere definito come un insieme di relazioni virtuali³² che vengono attualizzate all'occorrenza, tra membri del network. I

³² In questa sede si sta facendo riferimento alla ripartizione tra virtuale, reale e attanziale individuata da Pierre Levy nel suo volume "Il Virtuale" del 1997, pp 6-7: "contrariamente al possibile, statico e già costituito, il virtuale è come il complesso problematico, il nodo di tendenze e di forze che accompagna una situazione, un evento [...], appare come la soluzione un problema, una soluzione che non era già presupposta nell'enunciato. L'attualizzazione è creazione, invenzione di una forma a partire da una configurazione dinamica di forze e di finalità".

membri di tale rete – che possono essere identificati come singole persone, organizzazioni, nazioni, etc – sono inseriti in strutture di relazioni che offrono sia opportunità che vincoli.

È bene precisare però, che l'impiego della metafora delle rete (generalmente affidata all'immagine della rete in tessuto e, in tempi recenti, alla rete informatica), pur essendo un espediente descrittivo estremamente efficace, causa un'omissione di fondo, ovvero viene meno il carattere "disordinato" e transitorio dei legami e delle relazioni che si instaurano fra i nodi anch'essi molto diversi fra loro per natura e grandezza: i legami, attivabili e disattivabili, in genere indicati da un vettore possono infatti avere valenza mono o bi direzionale; la loro lunghezza può indicare la forza del legame che intercorre fra i nodi; questi ultimi possono rappresentare un individuo, un gruppo, un'organizzazione complessa (in questo caso, il nodo è a sua volta un network).

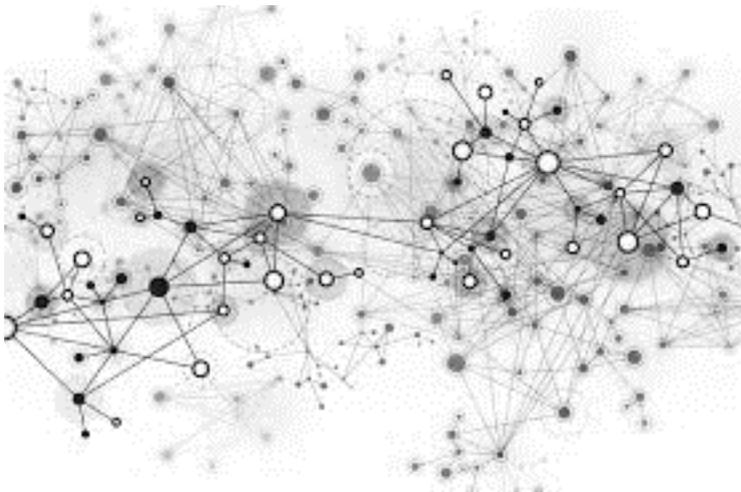


Figura 2 - Rappresentazione grafica di un network

Secondo tale concezione, la società non viene più considerata come costruita intorno a gruppi solidali e fortemente coesi, come accadeva nelle comunità, secondo Tonnies – per cui la *Gemeinschaft* (comunità appunto) rappresentava un'appartenenza e una contiguità di tipo spaziale, oltre che familiare e la *Gesellschaft* (società) si basava su legami strumentali, regolati da contratto – ma si tratta piuttosto di un *groviglio* di individui e istituzioni networked, che operano reciprocamente in network specializzati, frammentati, permeabili e debolmente interconnessi, dove al centro della propria rete è sempre collocato l'individuo.

Un'efficace metafora di questa ritrovata centralità dell'individuo è offerta da Leopold Von Wiese:

«Lancio un piccolo sasso nell'acqua e cominciano ad apparire sulle superficie numerosi cerchi concentrici dilatantisi. Questo può essere il simbolo del nostro vedere, poiché analogamente l'uomo è il punto centrale del complesso intricatissimo dei processi sociali. Il primo cerchio, che lo racchiude è la sfera di vita individuale [...], tutti gli altri cerchi, che diventano più indefiniti con l'aumentare dell'astrazione, contengono in dimensioni più grandi gli stessi processi, che circondano più vicino l'uomo» (Mattioli, 2010, p. 105).

Questa metafora oltre a definire la posizione ego-centrica dell'individuo apre ad una ulteriore riflessione sulle dinamiche di costruzione identitaria nell'epoca del networked individualism; nel mantenere e attivare i legami i soggetti immaginano una audience di riferimento, caratterizzata per lo più dall'indeterminatezza, in cui non è possibile distinguere in maniera netta a quale porzione di network si stia facendo riferimento, rendendo maggiormente complessa, quella che Goffman (1959) definisce “messa in scena” di una porzione

del proprio essere contestualizzata rispetto al luogo, al destinatario (o ai destinatari) della comunicazione. Un processo che può essere inteso come un adattamento dello stile comunicativo in base alle norme in vigore in un determinato contesto e in grado di garantire o meno la stabilità del legame.

Il tema dell'identità è stato a lungo al centro dell'attenzione delle scienze sociali: basti pensare a Buckingham per cui «l'identità implica al contempo similarità e differenza» o a Paul Ricoeur (1979) che distingueva tra identità *idem*, ossia ciò che in ciascun soggetto rimane sempre identico a sé stesso, e identità *ipse*, ovvero ciò che si mantiene nel tempo attraverso la mutabilità ed è riconducibile al processo di autodescrizione. Tale processo implica un necessario riconoscimento dell'altro quale parte integrante della costruzione identitaria, definendo l'identità come una questione socio-relazionale e non solo individuale.

Se si riflette quindi, sulla molteplicità di legami, insiti nella rete, e sulla costruzione identitaria, in un'ottica relazionale, ci si rende conto di quanto l'individuo sia sollecitato, sin nella sua sfera identitaria, quando opera in contesti di rete e di quanto egli possa attingere da una pluralità di relazioni nella costruzione della sua identità che, come afferma Buckingham (2008, p. 8), è «*qualcosa che facciamo, piuttosto che semplicemente qualcosa che siamo*».

Di conseguenza, se si considera tanto la componente relazionale quanto quella individuale, si può concordare con Mattioli (op. cit. 2010) quando afferma che la teoria delle reti sociali costituisce un punto di contatto fra le teorie di Habermas, incentrate in particolar modo sulla sfera individuale, e quelle di Luhmann, caratterizzate dalla doppia contingenza (per cui gli individui attribuiscono significato alla realtà in base al prodotto di storico relazioni intersoggettive). Al con-

tempo, si ricollega a Collins quando, nel 1988, colloca l'approccio di rete tra teorie "meso", cioè tra quelle che ci concentrano al crocevia tra dimensione micro e la dimensione macro della società.

Questa specifica chiave interpretativa che si è andata via via affermando, viene considerata da Wellman e Rainie come la prima grande rivoluzione del networked individualism, ponendo così l'individuo e la società, senza alcun dubbio e superando qualsiasi concezione deterministica, come la ragione principale delle due successive rivoluzioni:

«Piuttosto che affidarsi a legami solidi con un numero relativamente ridotto di contatti intimi, molti soddisfano i propri bisogni sociali, emotivi ed economici collegandosi a network debolmente interconnessi e composti da contatti diversificati [...] un motivo fondamentale, per cui questo tipo di network funziona bene è che, grazie al modo in cui le persone usano le tecnologie, le reti sociali sono ampie e diversificate» (Rainie, Wellman, op. cit, pp. 32-33).

Ed è proprio sul versante tecnologico che si concentra la seconda rivoluzione individuata dai due autori, ovvero quella di Internet.

2.1.2. La rivoluzione di Internet

Per definirne l'evoluzione di Internet, un punto di vista privilegiato è costituito dallo studio della disciplina che ne ha ricostruito le tappe fondamentali nel corso degli anni, ovvero gli internet studies.

La storia degli internet studies è una storia fatta in un primo tempo di *indeterminazione*, non troppo differente da quella che ha coinvolto altri studi sulla comunicazione³³.

Di certo questo ambito ha subito una rapida evoluzione che ha caratterizzato anche il suo oggetto di studio, ovvero la propagazione della Rete. Per la sua stessa natura, costituita da diversi usi, soggetti, tipi di interazione, approcci, scopi, la Rete si presta ad uno studio primariamente multidisciplinare: una sorta di *meta-campo* di studio. E anche in questo caso le similitudini con i più ampi studi sulla comunicazione appaiono quanto mai simili. La più celebre ricostruzione storica sull'evoluzione degli internet studies è attribuibile a Barry Wellman, il quale la fonda su tre specifiche età (pur riconoscendo egli stesso la natura "provvisoria" di una tale classificazione).

La prima età degli internet studies

Collocata negli anni '90, si caratterizza per l'importante diffusione di Internet tra gli utenti comuni³⁴, non più ad appannaggio esclusivo di circoscritti contesti scientifici. Come accadde anche in altri ambiti, si crearono due veri e propri schieramenti. Da un lato, i *tecno-ottimisti* che videro nella propagazione della rete nuove possibilità di coesione sociale

³³ A tal proposito si pensi a Schramm che nel 1963 definisce il campo della comunicazione come un *incrocio* piuttosto che come una disciplina a sé, dove l'elemento della *contaminazione* caratterizza l'approccio multidisciplinare alla comunicazione (Bentivegna, 2003)

³⁴ Nel ricordare la nascita di Internet è buona norma in questa sede evidenziare che gli anni '90 hanno rappresentato non tanto la nascita dell'architettura "Internet" quanto la sua propagazione a larga scala superando un utilizzo limitato agli *early adopter*, ma divenendo un vero e proprio *fatto sociale*. Basti pensare, infatti, che le origini, di stampo militare, dell'antenata di Internet, ARPANET, risalgono già al settembre del 1969.

e presa di coscienza nei confronti dei governi, al punto di definire il cyberspazio una *civiltà della mente che possa essere più umana e più giusta* (Barlow, 1996). Su questo versante il contesto culturale che caratterizzò quegli anni fu la realizzazione di un vero e proprio *Culto di Internet* (Breton, 2001), tanto da definirlo “The most transforming technological event since the capture of fire”. Dall’altro, i *distopians* temevano un progressivo allontanamento tra gli individui, non più legati da vincoli in presenza. Le relazioni on line rischiavano di essere scollegate dalla realtà e perciò veniva messa in dubbio la loro autenticità. La maggiore paura dei *distopians* era quella di pensare alle tecnologie della comunicazione quali agenti isolanti nei confronti degli individui investiti da processi di atomismo e disconnessione.

Pertanto, se i primi si concentravano sulle possibilità che la Rete portava all’individuo in termini di scelta, intesa come l’opportunità di attivare di volta in volta interazioni in grado di *liberare* una specifica performance identitaria, gli altri temevano un progressivo allontanamento fra gli individui destinati perciò all’isolamento³⁵. Questa prima epoca si caratterizza, oltre che per una forte polarizzazione degli atteggiamenti, anche per una sostanziale assenza di ricerche sistematiche rivolte allo studio degli effetti della Rete sugli individui: il luogo comune, positivo o negativo, divenne il metro di giudizio di Internet. Inoltre, anche la scarsità di riferimenti normativi non permise una chiara definizione degli ambiti d’azione investiti dalla propagazione, su larga scala, di questa nuova tecnologia.

³⁵ Sugli entusiasmi e le riserve verso la rete, si rinvia anche a Gabriele Balbi, Paolo Magaudda: *Storia dei media digitali. Rivoluzioni e continuità*, Laterza, 2014.

La seconda età

Ascrivibile idealmente sul finire degli anni '90, vede Internet come un elemento non più speciale o straordinario nella vita delle persone ma piuttosto in virtù di una naturale appropriazione tecnologica da parte dei soggetti, non più rapportabile ad una ristretta cerchia di *maghi* del computer, ma sempre più caratterizzati dalla loro ordinarietà. Si registra una «*crescente attenzione nei confronti dei network digitali da parte del mercato e delle istituzioni [...] e un costante aumento degli utenti internet, che progressivamente entra a far parte della vita quotidiana di quote crescenti di cittadini*» (Comunello, op. cit. p. 130).

In questa fase cresce anche l'interesse per la realizzazione di ricerche in grado di studiare i comportamenti degli utenti in modo sistematico e non più attraverso intuizioni (o speranze), l'obiettivo fu quello di *documentare*: chi accede alle tecnologie della comunicazione e *come* internet andava via via integrandosi nella vita quotidiana. Vennero così smentiti gli entusiasmi dei tecno-ottimisti: non si palesò alcuna democrazia globale e digitale, così come d'altro canto internet non aveva isolato gli individui privandoli dei contatti interpersonali.

Nelle prime due ere, gli internet studies trovano forti punti di coincidenza con le caratteristiche del cosiddetto Web 1.0, ovvero l'utilizzo prevalente del web in qualità di *piattaforma di pubblicazione*. I siti online in quel periodo si caratterizzano per una strutturazione gerarchica dell'informazione e la navigazione delle "pagine" avviene attraverso l'utilizzo di appositi menu. L'utente si trova ad interagire interrogando, in un rapporto uno a uno, le informazioni contenute in un database. È questo il periodo che vede la nascita dei corporate website, siti istituzionali delle organizzazioni

rivolti principalmente a stakeholder e stampa, dell'affermazione dei primi portali di ricerca e dell'imponente crescita dei servizi di e-commerce (non a caso è proprio sul finire della prima era degli internet studies 1997-2000 che si sviluppa la *Dot-com Bubble*, da cui sopravvissero ben pochi portali, tra cui Amazon.com³⁶).

In questo periodo dunque si gettano le basi per un utilizzo istituzionale e commerciale delle opportunità derivate dalla propagazione di internet. Per una più marcata centralità dell'individuo (e del suo network), tuttavia, si dovrà attendere ancora qualche tempo.

La terza era degli Internet Studies

Idealmente collocabile sul finire della prima metà degli anni 2000, si caratterizza per analogie e differenze con le due precedenti:

«Le prime due età degli internet studies sono state semplici. Nella prima età, non c'era bisogno di ricorrere ai dati: bastava un'eloquente euforia o un altrettanto eloquente disperazione. Nella seconda età, i ricercatori potevano cogliere frutti facilmente raggiungibili utilizzando metodi standard della ricerca sociale – questionari e lavoro sul campo – per documentare la natura di internet» (Wellman, 2010, p. 25).

La terza fase degli internet studies si caratterizza per una forte connotazione accademica degli studi e per il consolidamento di una letteratura di riferimento (anche in termini di

³⁶ Per una ricostruzione puntuale delle vicissitudini che hanno coinvolto Amazon dalla sua nascita, nel 1994, ad oggi si rimanda, tra gli altri, al volume "Tech and the city. Startup a new york un modello per l'Italia" di Maria Teresa Cometto e Alessandro Piol, edito da Guerini e Associati nel 2013.

metodi di ricerca sviluppati *ad hoc*): si è passati progressivamente dall'analisi sistemica di specifici ambiti (interazione uomo-macchina, ICT, media studies etc) all'adozione di una concezione cooperativa e interdisciplinare degli studi mirata tanto all'analisi delle tecnologie, quanto e soprattutto ai tipi di relazioni sociali supportate. Non a caso, la terza fase ha inizio nel 2004, anno in cui si registra anche l'avvento del cosiddetto Web 2.0 che, pur non rappresentando un cambiamento nelle tecnologie, vede nell'interazione utente-utente, nei processi di socializzazione e nella comunicazione multi-a-molti, una rinnovata e assoluta centralità dell'individuo³⁷. L'adozione del termine, come anticipato, risale al 2004 (anno di lancio anche di Facebook, attualmente la principale piattaforma di social networking per numero di utenti) ed è attribuita allo studioso ed editore Tim O'Reilly³⁸. È bene evidenziare come questa espressione ponga l'accento sulle differenze rispetto al suo predecessore, il cosiddetto Web 1.0 (siti web statici - privi di interazione con l'utente - motori di ricerca), sancendo nei confronti degli internet studies la conclusione di un'era a favore di un'altra. La natura *sociale* del web 2.0 è bene evidenziata nelle parole di Boccia Artieri:

³⁷ Nello scandire le tre Ere degli internet studies, non si può fare a meno di richiamare alla mente la *ricostruzione per cicli*, effettuata da Noelle-Neuman (1973) sugli studi degli effetti dei media. La studiosa tedesca individuò tre fasi: 1. I media onnipotenti, in grado di plasmare la volontà degli spettatori. 2. Gli effetti limitati dei media, per cui il potere dei media è decisamente ridimensionato e non più rispondente ad una logica di stimolo-risposta. 3. Gli effetti a lungo termine, in cui i media contribuiscono alla capacità di elaborare informazioni, partecipano alla costruzione dell'opinione della sfera pubblica e offrono modelli culturali. Si noti come l'adozione di un nuovo media genera gli stessi timori e aspettative dei suoi predecessori che alternano visioni estremamente dicotomiche a più caute letture sul lungo termine.

³⁸ Per una ricostruzione puntuale della genesi del termine si rimanda alla pagina: <http://www.paulgraham.com/web20.html>

«L'emergere e il normalizzarsi del Web 2.0 ha messo a fuoco la natura sociale della Rete ed ha evidenziato come questa sia un luogo della società e come tale vada pensata, più che considerarla come spazio esterno ad essa» (Boccia Artieri, 2015, p.11).

Per evidenziare ulteriormente questo passaggio, e l'effettiva evoluzione di internet nel sociale, è opportuno adottare un modello interpretativo basato sull'idea che Internet è una delle infrastrutture della comunicazione e che quest'ultime ricoprendo differenti ruoli funzionano anche da "sostenitrici" delle relazioni sociali:

«Un modo per studiare le caratteristiche delle infrastrutture è quello di considerarne le componenti architettoniche, ovvero considerare che l'organizzazione dei suoi elementi sociali, politici e tecnologici compone un sistema tecnico [...]. Il modello più famoso di genesi di un macrosistema tecnico è sicuramente quello di Thomas Hughes (1983, 1987) – che ha messo a punto – un modello interessante per comprendere la genesi dei sistemi sociotecnici e le loro componenti politiche, economiche e sociali» (Beninato, 2011, pp. 33-34).

Nello studio dello sviluppo della rete ferroviaria tedesca Hughes evidenzia in particolare quattro momenti fondamentali (Hughes, 1987, op. cit., p. 106):

- Primo stadio "*isolated linkages*": le cui caratteristiche generali sono l'invenzione e l'introduzione della tecnologia in contesti isolati;
- Secondo stadio "*integration*": i contesti non sono più isolati, ma l'adozione diventa orientata alla domanda, atta quindi a supportare business già esistenti;

- Terzo stadio “*intensification*”: oltre a supportare l’esistente, lo sviluppo tecnologico è orientato ad implementare nuovi fronti di business assicurando un accesso a più ampi strati della società;
- Quarto stadio “*selection*”: seguendo l’andamento a campana dello sviluppo e dell’adozione tecnologica, arrivati al punto di massima saturazione, il sistema per sopravvivere comincia a compiere delle selezioni e ad ottimizzare il rapporto costi/benefici.

In questo modo l’autore pone l’accento sul rapporto fra l’architettura dell’infrastruttura e le componenti socio – economiche. Orientando una tale concezione allo sviluppo e propagazione di Internet possiamo ricollocare le ere degli internet studies e del web all’interno di un più ampio modello interpretativo:

Stadio	Periodo	Internet Studies	Web	Caratteristiche generali
1°	1^ metà anni '90	Prima Era	Web 1.0	Internet è affare di pochi, una élite composta da utopians vs distopians. Lo studio degli effetti sociali è affidato a speranze e timori dei ricercatori
2°	2^ metà anni '90	Seconda Era	Web 1.0	Internet diventa un fatto sociale. Gli attori dei modelli di business già consolidati si appropriano delle opportunità derivate dall’accesso. I siti di corporate e l’e-commerce fanno il loro ingresso sulla scena mondiale
3°	2^ metà anni 2000	Terza Era	Web 2.0 / web sociale	L’accesso a internet si intensifica su larga scala e dà vita a nuovi modelli di business. Gli individui e le istituzioni sperimentano la comunicazione multi-a-molti. Nasce l’esigenza di configurare l’accesso a internet come un bene comune. L’aspetto legislativo, al pari di quello economico e politico, tenta di imporsi sulla scena

Tabella 1 - Internet come macrosistema sociotecnico.
Fonte: mia elaborazione su modello Hughes (1987)

Nel tentativo di sistematizzazione proposto in tabella viene meno, rispetto al modello di Hughes, il quarto stadio. Quest'ultimo, a parere di chi scrive, potrà coincidere con una quarta era degli internet studies caratterizzata da un approccio sistemico composto da modelli d'indagine studiati per ottimizzare le informazioni contenute nei cosiddetti *Big Data* e dove il Web *semantico* (al di là di eventuali etichette numeriche: 3.0, 4.0, etc) giunga a piena maturazione³⁹. Lo stato attuale di Internet è quindi collocabile all'interno della fase di *intensification*, la cui maturità potrà giungere, oltre che per le variabili appena indicate, anche per una totale affermazione della Rete come bene comune⁴⁰ che non si esaurisca con la garanzia di accesso, ma che veda nella riduzione dei gap di competenza la sua puntuale realizzazione⁴¹.

Il pregio del modello di Hughes, nonostante la sua genesi sia apparentemente lontana rispetto alla nascita di Internet, è che permette di porre l'attenzione tanto sulle caratteristiche tecniche quanto sulle implicazioni sociali, economiche e culturali delle nuove tecnologie. Il modello costituisce quindi un perfetto punto di sintesi fra le prime due rivoluzioni individuate da Wellman: qui la rivoluzione del network sociale si sposa con la rivoluzione di internet.

³⁹ Fermo restando la diffusione del mobile e di conseguenza di app in grado di immettere una elevata quantità di utenti in una navigazione "internet" e non più all'interno della rete web, diminuendo considerevolmente il numero di internauti che accedono alle informazioni attraverso l'utilizzo di un browser. Questa tendenza porterebbe ad una egemonia dei cosiddetti walled garden a discapito del più tradizionale modo di navigare.

⁴⁰ Sul tema, un approccio illuminato ed esaustivo, è certamente quello promosso dal Professor Stefano Rodotà: http://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/upload_file/upload_files/000/000/193/Internet_Libe.pdf il quale parla di una vera e propria "Dichiarazione dei Diritti di Internet".

⁴¹ A tal proposito, negli ultimi anni, si sta andando ad affermare, in seno agli studi di pedagogia, ma rivolgendosi anche al versante degli studi in comunicazione una disciplina a sé stante: la media literacy.

Se si pone l'attenzione sulle caratteristiche intrinseche dei media digitali, infatti:

«Personalizzazione, portabilità, connettività ubiqua, mobilità wireless [stanno] facilitando l'evoluzione verso network personalizzati [...]. Internet sta aiutando ciascuno di noi a diventare un quadro comandi in grado di scambiare informazioni tra persone, network, istituzioni [...] La persona è diventata il portale» (Wellman, 2010, p. 22).

È bene evidente quanto l'individuo e il suo network di riferimento trovino nella Rete un ulteriore spazio di interazione (slegato, grazie alla propagazione di specifici dispositivi, da vincoli spazio-temporali). Veicolato dalle tecnologie della comunicazione sempre più incentrato sulla persona, l'individuo diventa un vero e proprio *hub* da cui partono e arrivano connessioni con altri nodi della rete, siano essi individui e o istituzioni. I nodi della rete e le relative connessioni, generano un *tessuto* più o meno coeso che imprime un'ulteriore forma all'agire sociale. La condivisione, l'integrazione e l'espansione dei propri network diventa un costante processo di creazione identitaria che trova spazio in contesti off line e on line, senza soluzione di continuità.

In questo modo le due rivoluzioni non solo si conciliano l'una nell'altra, piuttosto trovano ragion d'essere e si alimentano dei progressi che l'individuo riceve e imprime su di loro. In una logica di totale superamento della storica dicotomia della *Tecnologia Determinata* e del *Determinismo Tecnologico*⁴², il networked individualism trova una terza via, non più quella dell'«àut àut ma quella dell'et et.

⁴² I deterministi eccedono in formalismo, considerano i media in maniera desocializzata e sostengono che le innovazioni tecnologiche siano

«L'evoluzione di internet è stata modellata dalle innovazioni introdotte dagli utenti, molte delle quali sono state spinte verso le esigenze del networked individualism: ovvero, coinvolgere i loro network sociali e ottenere informazioni che sono soggettivamente rilevanti [...], internet ha smesso di essere un passatempo per informatici, per divenire un elemento rilevante nella vita quotidiana delle persone comuni» (Rainie L., Wellman B., 2010).

2.1.3. La rivoluzione del mobile

La terza rivoluzione, individuata da Wellman, e di più recente realizzazione è quella del Mobile. La diffusione su larga scala dei dispositivi mobili ha giocato fin dalle sue origini, ben prima dell'affermarsi degli smartphone e delle relative app, un ruolo importante. Mentre la telefonia fissa ha annullato le distanze tra i luoghi, con l'avvento della telefonia mobile sono i luoghi stessi a scomparire: la rete mobile, infatti, è sostanzialmente una rete di individui (Borrelli, 2003, p. 25). Inoltre, l'indistinzione di tempo, spazio e attività all'interno di un nuovo *frame* spaziale e temporale, correlato alla comunicazione multiuso, contribuisce alla dematerializzazione della struttura sociale che viene ricomposta intorno a network di interazione fondati sul singolo individuo (Castells, 2008, p. 267).

messe in campo in maniera autonoma da centri di ricerca e forze economiche, ponendo così le condizioni per i successivi cambiamenti sociali. Qualsiasi tecnologia, invece, secondo i canoni interpretativi della scuola di pensiero opposta, deve essere considerata come un sottoprodotto di un processo sociale, altrimenti determinato e acquisisce uno status effettivo solo quando è usata per scopi già contenuti e previsti in tale processo sociale (Marinelli, 2004, p. 21).

Di fatti, la penetrazione su larga scala del mobile con la sua capacità di perenne connettività ha dato vita ad un tempo più fluido. La capacità di gestire interazioni in presenza con altri individui non è più data dalla conoscenza pregressa e condivisa di un preciso luogo di incontro, ma piuttosto è delegata ad uno stato di connessione basato sugli individui, che rinegoziano continuamente i parametri per quel dato appuntamento.

Come altre tecnologie della comunicazione prima di loro, i telefoni mobili sono diventati *affordances* centrali per gli individui networked, poiché sono diventati più facili da utilizzare, più leggeri e durevoli, più economici. Se intendiamo per *affordances* le azioni che un individuo può potenzialmente compiere con un oggetto (Rainie, Wellman, 2010) e teniamo conto della proliferazione delle applicazioni per smartphone, comunemente definite *app*, risulta chiaro come i telefoni mobili siano diventati qualcosa di più di un semplice telefono o di un complemento del computer, essi connettono gli individui al mondo.

Pertanto, è possibile affermare che la rivoluzione mobile ha enfatizzato i cambiamenti culturali innescati dalle altre due rivoluzioni. Per comprenderne la portata basti pensare che la popolazione mondiale si attesta su circa 7,5 miliardi di persone e che le utenze telefoniche attive nell'anno 2016 superano gli 8 miliardi (rapportato alla popolazione si attesta sul 108%)⁴³. Gli individui sono quasi sempre *connessi* e re-

⁴³ Fonte: Report, We are Social – Digital in 2017: la popolazione mondiale si attesta su 7.476 miliardi di persone per 8.407 miliardi di utenze telefoniche attive. In Italia il rapporto si attesta sul 128% con 76,74 milioni di utenze attive per una popolazione di 59,80 milioni di individui. Il report è disponibile integralmente al link: <http://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo>

peribili dagli altri, per cui l'accesso costante è ormai parte integrante delle loro vite⁴⁴. Questo genera un importante mutamento nella distinzione tra sfera pubblica e privata, portando all'estremo il concetto di "palcoscenico laterale" con cui Meyrowitz (1993) definisce la mescolanza tra retroscena e palcoscenico. Essere *always on* cambia le aspettative che l'individuo ha nei confronti del proprio network, ritenuto attivabile in qualsiasi momento. Al contempo, egli stesso è parte di altri network i cui nodi possono voler interagire con lui a prescindere dal contesto in cui si trova. Si tratta di una sorta di assottigliamento del confine tra pubblico e privato.

La rivoluzione del Mobile è stata dunque resa possibile, e a sua volta ha incentivato la diffusione:

1. Di device mobili: pc sempre più leggeri, i tablet e gli smartphone le cui dimensioni contenute e la durata della batteria ne permettono un continuo utilizzo in mobilità;
2. Di reti wireless che consentono sempre di più l'accesso ad internet;
3. Del *cloud computing* che consente l'archiviazione di mail e documenti, e di fare social networking: gli individui hanno sempre e ovunque accesso ai loro documenti e al loro network di riferimento (con cui possono scambiare informazioni e materiali);

⁴⁴ Su questo punto, un particolare punto di vista sulle opportunità della comunicazione mobile è quello di Castells, che nel volume *Mobile Communication e Trasformazione sociale* scrive (Guerini e Associati 2008): "la comunicazione mobile ha favorito la combinazione di autonomia e sicurezza rendendo l'individuo libero di relazionarsi con il mondo in senso ampio, mentre può continuare a fare ancora affidamento sulla propria rete di supporto personale [...], i ragazzi possono stare da soli o in compagnia dei loro coetanei senza perdere il contatto continuo con casa - in una - «autonomia in condizioni di sicurezza»"

4. Delle app che hanno mutato le affordances degli smartphone, rendendoli strumenti insostituibili per l'accesso ad Internet e dirottando gran parte della navigazione dal web.

La diffusione di dispositivi mobili ha portato *fuori casa* la capacità di connessione degli individui, rendendola, ubiqua, pervasiva, senza tempo e always on:

«Gli individui networked usano sia l'accesso internet che quello mobile per orientare la loro *attenzione parziale continua* verso una varietà di reti sociali e di risorse informative. Questa transizione verso un mondo mobile (mobile-ization) rafforza i tre pilastri dell'engagement on line: connettersi con gli altri, soddisfare richieste di informazione e condividere contenuti» (Rainie, Wellman, 2013, p. 166).

2.1.4. Un cambiamento di paradigma: la Networked Sociability

Partendo da Simmel e arrivando alle più recenti tecnologie della comunicazione si è tentato di ricostruire rapidamente, in una logica di contingenza, il ruolo che le tre rivoluzioni hanno avuto sulla struttura sociale e sulle forme di relazione fra individui. I media e le tecnologie della comunicazione più in generale non hanno innescato cambiamenti sulle capacità relazionali degli individui, ma piuttosto hanno *lavorato* su un contesto sociale già mutato da fattori endogeni alla società quali: rivoluzione industriale, forme di produzione e consumo, progressivo abbandono delle campagne, nascita delle metropoli, etc. L'evoluzione di Internet e del Mobile si collocano in un momento successivo. Essi ricoprono il ruolo di amplificatori e acceleratori di mutamenti,

che già erano in atto, sulle forme di relazionalità nella società contemporanea.

Forme di relazionalità che vengono definite *networked sociality*, ovvero «*socialità basata sui network*»:

«La cultura dell'individualismo non conduce all'isolamento, ma cambia gli schermi della costruzione di socialità nei termini di contatti sempre più selettivi e autodiretti. La nuova tendenza è dunque rappresentata dall'emergere della socialità basata sui network. Il medium di questa forma di socialità può variare [...] La questione non è a tecnologia, ma lo sviluppo di network di socialità basati sulla scelta e l'affinità, che rompono i confini organizzativi e spaziali della relazionalità» (Castells, 2008, op. cit., p.161).

Una tale affermazione, a parere di chi scrive, pone l'accento su tre elementi cardine: 1. Le relazioni sociali si basano sulle scelte dell'individuo, scelte che investono il ruolo che essi ricoprono all'interno dei rispettivi network di riferimento, network che si possono definire di *scelta*. 2. Nell'effettuare tali scelte l'individuo opera sul processo di costruzione identitaria dando vita a quello che Thompson chiama *progetto simbolico autoriflessivo* (Thompson, 1998, p. 293) ovvero la capacità realizzare un racconto coerente della propria identità. 3. A sua volta il progetto identitario si alimenta e costruisce sulle scelte relazionali compiute dall'individuo, mettendo in luce quanto l'identità sia fortemente investita dalla relazionalità.

Nel chiarire ulteriormente le caratteristiche peculiari del paradigma del *networked individualism*, Wellman le pone in comparazione con i caratteri che contraddistinguono la società basata sui gruppi:

Società centrata sui gruppi	Networked individualism
Contatti all'interno di gruppi e tra gruppi diversi	Contatti tra individui
Contatti di gruppo	Contatti uno-a-uno
Comunità di vicinato	Comunità multiple
Legami locali	Legami locali e di lunga distanza
Leghe di bowling	Gruppi mutevoli di amici che giocano a bowling
Legami omogenei	Legami diversificati
Legami in qualche misura non volontari di affinità e vicinato	Legami di amicizia volontari
Forte controllo sociale	Debole controllo sociale / possibilità di passare a un altro network
Ampio spettro di capitale sociale all'interno del gruppo	Forme di ricerca diversificate di capitale sociale specializzato
Confini netti tra i diversi gruppi	Confini permeabili con altri network
Gruppi ricreativi organizzati	Network mutevoli di amici per svolgere attività ricreative
Spazi pubblici	Spazi privati e online
Albi degli annunci	Facebook e Twitter
Unità di lavoro focalizzate	Organizzazioni Networked
Autarchia	Globalizzazione, outsourcing

Tabella 2 - Dai gruppi ai network: un'analisi comparativa
Fonte: Networked, il nuovo sistema operativo sociale, 2012, p. 65

Il perenne stato di connessione dell'individuo, incentivato dalla penetrazione del mobile, moltiplica le declinazioni identitarie dell'individuo stesso, chiamandolo costantemente a rinegoziare la sua identità e lo spettro delle sue relazioni.

«La persona diventa un portale che attiva e disattiva, selettivamente relazioni con singoli soggetti o con parziali porzioni dei propri network relazionali. I network [...] sono infatti, in misura crescente personali. [...] ciò che è messo in gioco, non è un'astratta

(quanto problematica) nozione complessiva di persona, quanto piuttosto i singoli ruoli che ciascuno di noi si trova a rivestire nei diversi contesti sociali in cui opera» (Comunello, 2010, p. 101).

Il networked individualism non prende le mosse da un individuo isolato, anzi è proprio la costante *attenzione* alle relazioni (unita al perenne stato di connessione) che ne configura l'agire sociale. Una sorta di iper-relazionalità che porta il soggetto a scegliere.

«Individualismo non significa atomizzazione, isolamento dell'individuo dagli altri individui e dalla società nel suo complesso. Si tratta piuttosto di riconoscere le modalità in cui si dispiega una socialità centrata, in modo crescente, sul singolo, attraverso strategie che si affiancano e si sostituiscono alle forme tradizionali» (ibidem).

A tal proposito, risultano quanto mai attuali i concetti espressi da Boccia Arteri, già nel 2004, quando definisce la comunicazione come un vero e proprio luogo. In particolare, egli si interroga sul modo in cui l'evoluzione mediale contribuisca ad evolvere il rapporto individuo/società. L'autore definisce il rapporto fra media e società come una co-evoluzione in cui non si tratta di definire "chi influenza chi" ma di comprendere che:

«La comunicazione nel rivelare la forma sincronica di un'evoluzione tra media e società ci consente di dire che dietro al fatto concreto, dietro alle cose, dietro ai corpi, c'è qualcosa di più [...]. C'è l'emergere di complessità e contingenza intesi come un orizzonte di riferimento ineliminabile fatto di altre possibili combinazioni selettive che costituiscono uno sfondo di "possibili altrimenti" che si fa concreto» (Boccia Arteri, 2004, p. 18-19).

In questa prospettiva, l'orizzonte evolutivo individuale, ma soprattutto sociale, si fa sempre più atomizzato, nell'accezione in cui i nodi della rete sono chiamati costantemente a scegliere.

2.2. I Social Media: tra piattaforme e pratiche d'uso

Dopo aver definito cos'è un social network e come il networked individualism ha caratterizzato la socialità centrata sull'individuo, si può passare al definire i social media, partendo dal presupposto che questi rappresentano un particolare ambiente tecnologicamente mediato, quello delle applicazioni del web 2.0, e non la totalità degli spazi di interazione. Inoltre, tali ambienti appartengono contemporaneamente a diverse categorie interpretative che di volta in volta pongono l'accento su alcuni caratteri specifici delle singole piattaforme.

Tale indeterminatezza è bene evidenziata dalle parole di Bennato (2011):

«La piattaforma è un meccanismo abilitante che consente di far esplodere una serie di processi tradizionalmente associati ai media (mass/personal, pubblico/privato). Per questo riteniamo interessante il concetto di social media. Non esiste una definizione operativa di questo termine, anche se è possibile immaginare che sia sviluppato in ambito marketing e in ambito giornalistico. Il termine potrebbe suonare ingenuo, in questo tutti i media sono sociali, ma è interessante perché pone l'enfasi non sui destinatari (la massa o l'individuo) ma sui processi. A questo punto ci chiediamo: qual è il rapporto tra social media e piattaforme» (Bennato D., 2011, op. cit. p. 32).

Un punto di partenza indiscutibile è senz'altro quello che vede i social media come *mezzi tecnici*, ovvero il sostrato materiale delle forme simboliche: gli elementi fisici con cui e per mezzo dei quali l'informazione o il contenuto simbolico viene fissato e trasmesso dal produttore al ricevente (Thompson J. B., 1998 op. cit.). Ogni mezzo tecnico, con le sue caratteristiche peculiari, imprime specifiche forme a ciascun scambio simbolico. È possibile, però, individuare alcuni aspetti generali di tutti i mezzi tecnici. Il grado di fissazione, il grado di riproduzione, il grado di distanziamento spazio-temporale.

Il primo attiene al livello di *stoccaggio e memorizzazione* delle informazioni nel tempo. La capacità di un mezzo di contribuire alla creazione di un bacino di informazioni e contenuti simbolici e di renderli disponibili ad usi successivi.

Il secondo, strettamente annesso al primo, riguarda la capacità di *riprodurre* in *n* copie il proprio contenuto simbolico. Incide di conseguenza sulla capacità di propagazione di quella data informazione.

Il terzo concerne invece la capacità di *separare* lo scambio simbolico dal contesto della sua produzione, sia a livello spaziale che temporale di ri-impiegare quella stessa forma simbolica in un secondo momento.

I social media, alla stregua dei media di massa che li hanno preceduti, condividono queste stesse caratteristiche, e ne amplificano anche la portata condensando la memorizzazione, la riproducibilità e la distanziamento in una nuova forma, quella della flessibilità:

«Quello che caratterizza i media sociali è proprio la loro *flessibilità* nel soddisfare i bisogni e le capacità sociali [...] essi comportano una forte componente di relazione e la partecipazione attiva degli utenti, sia

nella creazione di contenuti sia nelle attività di manipolazione dei contenuti prodotti da altri» (Lovari, 2013, p. 106).

La capacità, cioè, di intercettare le esigenze, le aspettative e le necessità degli utenti rispondendo con un elevato livello di personalizzazione e con una estrema capacità di scelta.

Kaplan e Haenlein hanno individuato sei tipi di social media⁴⁵, ciascuno dei quali oscilla tra due variabili: la performance identitaria e la *ricchezza* dei contenuti.

- *Collaborative projects*, come ad esempio le Wiki in cui ciascun utente mette al servizio degli altri le proprie competenze dando vita ad una enciclopedia, che può essere generale come Wikipedia, oppure specifica su determinati temi⁴⁶;
- *Blog*, a carattere primariamente personale;
- *Content communities*, come Youtube e Flickr in cui non prevale l'utente ma i contenuti da esso inseriti;
- *Social networking sites*, categoria che raccoglie sotto di sé Facebook e LinkedIn in cui il profilo e le connessioni con gli altri rappresentano la totalità dei contenuti;
- Virtual Game World, come l'MMORPG World of Warcraft;
- Virtual social worlds, come ad esempio Second Life.

⁴⁵ La classificazione che segue si riferisce agli studi condotti da Kaplan e Haenlein pubblicati nel 2010 nel paper: Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media.

⁴⁶ Si pensi ad esempio alle varie Wiki dedicate all'esplicitazione di prodotti culturali da parte dei fan (ma non solo). Tra le altre: *lostpedia* dedicata alla serie tv Lost, *assassinscreed wikia* dedicata al celebre gioco Assassin's Creed, *la Tolkienpedia* dedicata all'universo narrativo di Tolkien.

Pur riconoscendo in pieno la valenza esplicativa di queste categorie è bene introdurre un'altra, quella individuata da Ruth Deller⁴⁷, la quale interrogandosi sulle specificità di Twitter ha coniato l'espressione: *real-time social networking*.

Sono diversi i motivi per cui si è assistito negli ultimi anni ad un crescente interesse nei confronti dei Social media, motivi che riconducono alla natura stessa di questa nuova forma di comunicazione socializzata: 1. Un elevato livello di popolarità; 2. La loro capacità di rivolgersi ad un pubblico di massa, alla stregua di media generalista. Il che li rende potenzialmente in grado di raggiungere tutta la popolazione tramite Internet, fatto salvo il *digital divide*⁴⁸ 3. La capacità di costituire una memoria condivisa, grazie anche alla loro natura multimodale che consente la riformattazione, riallocazione e distribuzione dei contenuti, anche finalizzati alla costruzione identitaria. 4. La loro funzione di aggregatori sociali.

Volendosi concentrare su uno specifico tipo di social media, in cui è preponderante la componente relazionale, è possibile fare riferimento all'espressione *social network sites*, dove alle caratteristiche ora elencate ne va aggiunta una quinta, ovvero la struttura reticolare ego-centrica incentrata sull'individuo.

Il primo, e ancora in auge, tentativo di sistematizzare e dare una definizione univoca dei *social network sites* risale al

⁴⁷ L'articolo della Deller sulle specificità di Twitter è disponibile al link <http://www.participations.org/Volume%208/Issue%201/deller.htm>

⁴⁸ Il *digital divide* o divario digitale riguarda la disomogeneità, da parte di una popolazione, nell'adottare una specifica tecnologia, in questo caso la Rete. Il *digital divide* si articola in tre variabili: disparità di accesso (l'accesso fisico alla rete), di utilizzo (il "cosa" si fa con la Rete) e competenze (con quale conoscenze si utilizza la tecnologia).

2008, quando danah boyd⁴⁹ e Nicole Ellison curarono un numero monografico del *Journal of Computer Mediated Communication*. In particolare un contributo *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship* firmato dalle due studiose conteneva una definizione, che verrà in seguito adottata da gran parte della comunità scientifica.

Il punto di partenza dell'intero lavoro fu il riconoscimento del fatto che i SNS hanno attratto milioni di utenti, i quali hanno integrato questi siti nelle loro pratiche quotidiane. Inoltre, ciascun SNS ha specifiche affordances che ne definiscono l'impiego e le audience di destinazione, alcuni sono più indirizzati al mantenimento on line di preesistenti rapporti sociali, altri sono mirati alla facilitazione di processi di aggregazione fra estranei accumulati da un medesimo tema, argomento, interesse e/o contesto.

Nella definizione elaborata da Ellison e boyd si evidenziano però i tratti comuni e fondanti a prescindere dalle specifiche affordances:

«Definiamo i social network sites come un servizio web based che consente all'utente di: (1) costruire un profilo pubblico o semi pubblico (2) articolare una lista di utenti con cui condividere la connessione (3) vedere e attraversare le liste di connessione. La natura e il nome di queste connessioni varia da sito a sito».

Tuttavia, come ben evidenzia Salzano (2016), le stesse autrici, nel 2013, riarticolano la loro definizione con una principale differenza ovvero «*l'inclusione del media stream, del riconoscimento della natura co-costruita del profilo e di un più esplicito riconoscimento della comunicazione come motore guida dei pattern d'uso*» (p. 134):

⁴⁹L'autrice scrive il suo nome con le iniziali minuscole per una serie di motivi indicati nel suo blog (<http://www.danah.org/name.html>)

«Un sito di social network è una piattaforma di comunicazione connessa nella quale i partecipanti 1) hanno profili univocamente identificabili che consistono di contenuti forniti dall'utente, contenuti forniti da altri utenti e/o forniti a livello di sistema; 2) possono pubblicamente mostrare connessioni visibili e attraversabili da altri; 3) possono consumare, produrre e/o interagire con flussi di contenuti generati dagli utenti, prodotti dalle loro connessioni sul sito» (p. 158).

I tre elementi costituenti pongono, in ogni caso, l'accento, oltre che sui contenuti, sulla creazione di un profilo personale ad evidenziare la natura egocentrica dei SNS; sulla connessione con altri *nodi* ad evidenziarne la natura profondamente relazionale; e sulla possibilità di navigare la lista delle connessioni di un dato nodo al fine di visualizzarne i network di appartenenza.

La sommatoria fra la performance identitaria posta in essere sul profilo e l'insieme delle relazioni intrattenute con gli altri nodi definisce e caratterizza un soggetto all'interno di un SNS. Inoltre, non offrendo alcun contenuto (ovvero non sussiste una strategia editoriale che opera sul sito) l'elemento imprescindibile all'esistenza stessa dei SNS è determinato dall'insieme dei profili e delle relazioni, infatti:

«Eravamo abituati ad essere (o pensarci come) pubblico, consumatori, cittadini. Ad abitare in un quadro di comunicazione di massa credendo di poter sviluppare comunicazioni interpersonali profondamente distinte dal mondo dei mass media. [...] Oggi, invece, ci troviamo di fronte allo sviluppo di tecnologie di comunicazione e pratiche correlate che modificano la nostra idea di amicizia e cerchia sociale, che mutano il nostro percepirci come oggetto passivo della comunicazione di massa e cambiano il nostro

pensarci come cittadini, consumatori, pubblico. Il paradigma comunicativo è cambiato: *non siamo più solo “oggetto” di comunicazione ma “soggetto” di questa*» (Boccia Artieri, 2009, p. 22).

Pur caratterizzandosi per un'estrema valenza esplicativa la definizione fornita da boyd e Ellison è stata corredata, dalle stesse autrici, da una serie di ulteriori specifiche annessi ad alcune espressioni che spesso vengono sovrapposte o addirittura considerate sinonime, le quali aprono a loro volta una serie di questioni sull'effettiva categorizzazione che ancora oggi è in fase di costante riformulazione:

- *Social network*: legami tra persone, indipendentemente dall'ambiente che li supporta (definizione correlata alla rivoluzione dei network sociali);
- *Social networking*: la pratica di costruzione dei social network personali, indipendentemente dalla piattaforma utilizzata;
- *Online social network*: legami tra persone che esistono all'interno di spazi tecnologicamente mediati, o sono creati a partire da questi;
- *Online social networking*: la pratica di costruzione dei social network personali attraverso tecnologie online;
- *Social network sites*: siti che supportano l'articolazione e l'utilizzo di network sociali;
- *Social networking sites*: siti focalizzati sulla pratica di social networking in ambito personale o professionale.

In una accezione onnicomprensiva tutte le categorie sopra indicate, eccetto le prime due dalla chiara connotazione sociologica, possono essere indicate sotto l'espressione *ombrello social media*, che si colloca tra due dimensioni:

«Da un lato una prospettiva più tecnocentrica, interessata a porre l'attenzione su innovazione applicativa e funzionalità informatiche e dall'altro una valutazione [...] più neo-mediologica interessata a porre in evidenza le pratiche e le esperienze medialità arricchite in virtù di specifiche tecnologie abilitanti» (Accoto, Mandelli, 2010, p. 1).

Per voler fare chiarezza si può sostenere che, nonostante le differenti categorizzazioni: *Tutti i social network sites sono social media, ma non tutti i social media sono social network sites.*

Un ulteriore elemento, in grado di chiarire la natura relazione dei social network sites, è quello che danah boyd definisce *networked publics*.

«Ho esaminato differenti aspetti dei social network sites, prima da una prospettiva etnografica, per oltre sei anni. Nel cercare di spiegare il senso delle pratiche attuate attraverso questi siti, sono giunta ad considerare i social network sites come un tipo di *networked publics (rete pubblica)*» (boyd, 2008, p. 2).

Ovvero le forme di partecipazione alla cultura pubblica che sono supportate da *on line social networks*. Essi rappresentano, secondo l'autrice: (1) *lo spazio costruito attraverso le tecnologie di rete*, (2) *la comunità immaginaria che emerge come risultato dall'interazione di persone, tecnologie e pratiche (ibid)*

Lo spazio, inteso come pubblico, è per sua natura sfuggente, risulta perciò difficile una sua definizione univoca. Tuttavia, l'autrice pone come punto di partenza certo il fatto che siamo di fronte ad una pluralità di pubblici, poiché ci

sono differenti insiemi di persone, in relazione alla situazione e al contesto⁵⁰. In una logica di *flessibilità e fluidità* gli individui si spostano costantemente tra pubblici differenti, pubblici spesso non distinti li uni dagli altri. Tali spostamenti, inoltre, sono facilitati in maniera profonda dall'uso delle nuove tecnologie della comunicazione, che agevolano cambiamenti tra network, grazie alla possibilità di aggiungere o rimuovere rapidamente determinati nodi dal proprio network.

«Intesi nella doppia accezione di spazio e di rete di persone, i networked publics [...] non sono semplicemente pubblici tenuti insieme in strutture reticolari, ma sono pubblici che sono stati trasformati dai media networked, dalle loro proprietà, dal loro potenziale» (ibidem).

In riferimento alle caratteristiche dei networked publics, è possibile individuarne quattro. Le prime tre, sono estremamente vicine alle caratteristiche del *mezzo tecnico* individuate da Thompson (descritte all'inizio di questo paragrafo), seppure declinate nel contesto dei media digitali, l'ultima è, invece, ad esclusivo appannaggio dei networked publics.

1. La *persistenza*, rimanda alla capacità di registrare e archiviare automaticamente contenuti e di tramandarli nel tempo. In questo modo l'atto comu-

⁵⁰ In una logica di rete l'individuo si colloca, e viene collocato, all'interno di diversi network e quindi di diversi pubblici. Si pensi alla pluralità di ruoli che ogni giorno siamo chiamati a ricoprire, figlio, studente, amico, collega e si pensi a come questi ruoli siano chiamati ad operare sia singolarmente che contemporaneamente. In questa accezione si comprende come la specifica performance identitaria sia rivolta a pubblici differenti e mutevoli.

nicativo viene prolungato nel tempo e la sua valenza simbolica trova attuazione anche in modalità asincrona;

2. La *replicabilità*, rappresenta la possibilità di riprodurre i contenuti, senza che sia possibile distinguere l'originale dalla copia⁵¹
3. La *scalabilità*, ovvero la capacità di raggiungere potenzialmente pubblici estremamente vasti, senza tener conto di limiti spazio-temporali⁵²
4. La *cercabilità*, estremamente annessa alla prima, è riconducibile alla capacità di poter effettuare ricerche all'interno di archivi, siano essi di contenuti che di utenti (intesi come profili).

Le caratteristiche intrinseche dei networked publics aprono tre questioni piuttosto problematiche che vanno anch'esse a influenzare (in alcuni casi addirittura strutturare) i modelli di interazione, i comportamenti e le performance identitarie poste in essere dagli utenti.

La prima dinamica su cui porre l'attenzione è quella dell'*invisibilità delle audience*. Agendo in contesti in cui l'interazione è mediata, è impossibile definire con assoluta certezza chi fa parte dell'audience che sta assistendo a quello specifico atto comunicativo. Inoltre, tenendo conto della *re-*

⁵¹ A tal proposito Manovich afferma che «a differenza dei media analogici, con i quali ogni copia successiva presenta una qualità inferiore, i media a codifica digitale si possono copiare all'infinito senza alcuna perdita qualitativa» in Manovich L., *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, Milano, 2002, p. 78

⁵² È bene citare Castells, quando nel definire la network society egli afferma che: «lo spazio dei flussi è l'organizzazione materiale dell'interazione sociale simultanea a distanza attraverso la comunicazione in rete [...] Il tempo senza tempo fa riferimento alla desequenzializzazione dell'azione sociale, attraverso la contrazione del tempo o attraverso l'ordinamento casuale dei momenti della sequenza» in Castells, 2008, op. cit. p. 187

plicabilità, è impossibile verificare anche chi, successivamente, potrà imbattersi in quel contenuto. La *collisione dei contesti* indica la mancanza di confini sociali, spaziali e temporali che rende molto difficoltoso separare i contesti sociali differenti. Si generano così quelle che vengono definite *nightmare audience*, ovvero l'insieme degli "spettatori indesiderati" per ciascuna performance identitaria e/o atto comunicativo, cui si aggiunge la progressiva permeabilità dei confini tra pubblico e privato, che vanno via via sempre più sovrapponendosi.

«I networked publics spingono le persone a confrontarsi con ambienti in cui i contesti, regolarmente, collidono. Anche se l'audience immediata può essere compresa, l'audience potenziale può essere assai più estesa e provenire da contesti molto differenziati. Mantenere la separazione dei differenti contesti online è particolarmente complesso, a causa della natura persistente, replicabile e cercabile delle azioni networked» (boyd, op. cit.).

I social network sites, rientrando nella più ampia categoria dei social media, permettono agli utenti di esprimere la pluralità dei propri segmenti identitari, in relazione alle singole piattaforme in cui si trovano ad operare. Queste ultime, a seconda delle affordances e dello scopo, permettono di accentuare e tacere alcuni aspetti dell'individuo. I SNS oltre a fungere da bacino di raccolta, da spazio di relazione e da *palco* delle performance identitaria, rendono disponibili all'utente una considerevole quantità di contenuti simbolici. Contenuti che contribuiscono alla creazione identitaria e che permettono di agire non solo all'interno dello spazio di interazione mediato ma anche e soprattutto in contesti relazio-

nali off line. Parafrasando Silverstone, che si riferiva all'insieme dei media, e declinandolo specificatamente ai SNS, si può affermare che:

I social network sites – «sono centrali per la nostra vita quotidiana, in quanto dimensioni sociali, culturali, politiche ed economiche del mondo contemporaneo e in quanto elementi che contribuiscono alla nostra capacità variabile di dar senso al mondo, di costruire e condividere i suoi significati» (Silverstone, 2002, p. 19).

I social media hanno quindi aperto a un nuovo orizzonte della comunicazione tanto fra gli individui quanto fra le istituzioni. Fermo restando le caratteristiche del nuovo paradigma dell'informazione, la networked sociability, l'avvento dei social media, come rispondono le istituzioni pubbliche a queste nuove istanze? Dal punto di vista normativo?

3. Università e comunicazione: tra riforma della PA e propagazione dei social media

3.1 La pubblica amministrazione: un focus normativo sulla comunicazione

Tentare una, seppur rapida, ricostruzione della storia della comunicazione pubblica, non è affare da poco. Cercare di contestualizzare l'adozione dei social media, in un'ottica multicanale, da parte degli enti della PA, lo è ancora meno.

Tuttavia per discutere di social media e Università, è indispensabile comprendere il contesto strutturale, culturale e normativo in cui gli atenei pubblici sono chiamati ad operare. Questo perché:

1. La comprensione del contesto ci dà un'immediata fotografia di quelle che sono le difficoltà e i limiti della comunicazione esterna;
2. L'introduzione di concetti quali, trasparenza, pubblicità e accountability vanno profondamente a modificare gli obblighi della comunicazione istituzionale;
3. Le difficoltà intrinseche nella gestione dei rapporti bidirezionali tra comunità scientifica e accademia, non è del tutto dissimile da quelli tra cittadini e PA.

Dal punto di vista storico-normativo la comunicazione pubblica vede la sua istituzionalizzazione a partire dagli anni '90, anni in cui si assiste anche allo sviluppo e all'affermazione delle nuove tecnologie della comunicazione:

«È soprattutto negli anni novanta che intorno alla comunicazione pubblica si crea un clima di attesa e di

speranza nella possibilità di rendere la macchina amministrativa più funzionale e affidabile sia per gli operatori che per gli utenti. Sono le amministrazioni che erogano servizi e in particolare quelle territoriali, a vivere una nuova stagione segnata da entusiasmo e soprattutto voglia di mettersi in gioco e di provare nuove strade» (Faccioli, 2016, p. 14).

Punto di partenza fu la promulgazione della legge 142/1990⁵³, con la quale si sancì il diritto all'informazione dei cittadini e forme di accesso e partecipazione ai procedimenti amministrativi. È con questa legge che si introducono concetti come accesso, pubblicità, informazione sugli atti amministrativi. Iniziano in questo modo i primi timidi tentativi di istituire appositi uffici a cui i cittadini dovevano rivolgersi per accedere agli atti.

È con la legge 241/1990 che gran parte degli elementi di indirizzo contenuti nella 142, trovano parziale attuazione, in particolare al comma I dell'art I si individuano tre criteri cardine dell'attività amministrativa: *economicità*, *efficacia* e *pubblicità*.

L'applicazione di ciò che era contenuto non divenne una prassi consolidata, questo sostanzialmente per tre motivi: la legge obbligava alla PA ad un aumento dei compiti da svolgere; tali compiti andavano ad insistere su risorse già estremamente esigue; fino ad allora la gestione delle relazioni con l'esterno era a carattere *personalistico*.

⁵³ La legge 142/90, *Ordinamento delle autonomie locali*, introduce nuove regole sulla trasparenza amministrativa, riconoscendo il diritto di accesso dei cittadini alle informazioni e ai procedimenti amministrativi e la valorizzazione alla partecipazione dei cittadini all'amministrazione locale (artt. 4, 6 e 7).

Seppur considerate fondamentali, nel successivo processo di sviluppo della comunicazione pubblica, queste leggi vennero ben presto affiancate da diversi atti normativi, tra gli altri:

- Decreto del Presidente della Repubblica 27 giugno 1992 n° 352. Che introduceva la possibilità di dotarsi, per le singole amministrazioni, di un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP)
- Decreto legislativo 3 febbraio 1993, n°29. Che spostava l'opportunità all'obbligatorietà di istituire gli URP.
- Direttiva 11 ottobre 1994. La quale disegnava tutta l'attività di relazione e di comunicazione dell'URP, dando un ruolo chiave al principio di *trasparenza*, di *accesso* e alla *semplificazione dei linguaggi*;
- Le quattro leggi Bassanini, pubblicate tra il 1997 e il 1999, che conferirono nuovi poteri e una maggiore autonomia, rispettosa del principio di sussidiarietà agli enti locali. Queste leggi posero in atto una serie di interventi, di semplificazione e trasparenza, al fine di innovare, anche attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie, il ruolo delle amministrazioni pubbliche (Grandi, 2007, p. 135);
- Legge 150/2000, *Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*. La legge ha definito le aree di operatività, le finalità, le forme, gli strumenti, i prodotti, le strutture e le necessità formative degli organi preposti alla comunicazione. La legge quadro sulla comunicazione apre una fase che tende a considerare le tecnologie digitali come strumenti di pubblicizzazione delle attività amministrative,

in grado di favorire l'accesso a tutte le fasce di popolazione (Lovari, 2013, p. 25).

- Legge n°4 del 9 gennaio 2004, Legge «Stanca». Introduce specifiche disposizioni per facilitare l'*accessibilità*⁵⁴ ai siti web delle PA da parte degli individui affetti da disabilità fisiche o sensoriali.
- L'adozione del «Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)» con il decreto legislativo n°82 del 7 marzo 2005. Il quale si articola su due livelli: uno tecnico-operativo di design del sistema delle tecnologie; l'altro più filosofico-giuridico finalizzato a definire nuovi diritti dell'era digitale per i cittadini, tra cui, ad esempio, il diritto di richiedere e ottenere l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei rapporti con le amministrazioni centrali e con i gestori di pubblici servizi statali⁵⁵
- Decreto legislativo n°150 del 2009, la c.d. «Riforma Brunetta» che pur basandosi principalmente sull'introduzione di regole per misurare la produttività degli uffici pubblici, pone l'attenzione sulla dimensione della trasparenza⁵⁶

⁵⁴ Con accessibilità si fa riferimento alla «capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari»

⁵⁵ *ivi*

⁵⁶ Stralcio dell'articolo 4 comma 7 «la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti internet delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione delle pubbliche amministrazione...»

- Decreto legislativo n°177 del 2009. Sancisce la nascita di DigitPa, ente pubblico non economico nel settore ICT per la pubblica amministrazione.

Dal punto di vista normativo sono queste le principali tappe che hanno coinvolto la comunicazione pubblica nel ventennio che prende il via nei primi anni '90. Il corpus normativo ha dato vita ad una struttura legislativa fortemente incentrata su una comunicazione dovuta, obbligata e imprescindibile dall'agire pubblico. Ciò che probabilmente è venuto a mancare sono stati i lenti processi di modifica al substrato culturale che caratterizza la PA. Un'apertura non tanto naturale e spontanea nei confronti di un cittadino/utente quanto piuttosto un vincolo normativo da rispettare, pena il rischio di incorrere in sanzioni. La sovrastruttura culturale del "pubblico" non è stata investita da mutamenti endogeni, quanto piuttosto travolta da obblighi di trasparenza che poco collimavano con una sfera pubblica quanto mai *densa* (Sorrentino, 2008). Come afferma Faccioli:

«Si viene così a delineare un quadro in cui la comunicazione si diffonde e diventa sempre più uno strumento fondamentale di governo senza che, tuttavia, a questa diffusione corrisponda lo sviluppo di una cultura della comunicazione come elemento rilevante per la creazione di una cultura orientata al servizio e, soprattutto, per la ri-costruzione di un clima di fiducia nella credibilità delle istituzioni pubbliche. Proprio nello scenario in cui i media digitali e soprattutto i social media, pongono le premesse per la valorizzazione della comunicazione come relazionalità e confronto di opinioni, questa sembra muoversi in modo altalenante tra trasparenza, servizio e immagine» (Faccioli, op. cit. p. 21).

La progressiva propagazione dei mezzi tecnologici anche nel “pubblico”, (abilitatori di processi trasparenti e immediatamente spendibili nei confronti dei cittadini⁵⁷) ha trovato un ulteriore fonte di legittimazione nella c.d. *spending review*: le tecnologie quale strumento per ridurre le spese e gli sprechi e come asset per ottimizzare i rapporti tra amministrazioni e cittadini.

Con la nascita di DigitPa e le modifiche apportate al CAD, la comunicazione della PA entra, almeno nei propositi, in una fase di trasparenza totale, dove l’accountability⁵⁸ è il concetto chiave e in cui l’obiettivo principale è quello di realizzare un’amministrazione che utilizza e si fonda sulle infrastrutture tecnologiche e che si mostri come una *stanza di vetro*⁵⁹

Un ulteriore passo in avanti, al fine di perseguire gli obiettivi preposti, è rappresentato senz’altro dal decreto legge n° 5 del 9 febbraio 2012 che istituisce all’articolo 47, commi 1 e 2 l’*Agenda Digitale*. Nata con lo scopo di raggiungere gli obiettivi posti in chiave europea con la strategia Europa 20⁶⁰. Una volta istituita la cabina di regia, per coordinare gli attori

⁵⁷ A tal proposito si pensi alle caratteristiche del mezzo tecnico individuate da Thompson e descritte nel secondo paragrafo di questo capitolo.

⁵⁸ L’enciclopedia Treccani definisce l’accountability, come «Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountors), del risultato conseguito da un’organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica [...]. L’accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un determinato risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata»

⁵⁹ La metafora della stanza di vetro è attribuibile a Berra, il quale la impiega per caratterizzare l’immagine dell’amministrazione in piazza.

⁶⁰ Europa 20 è un accordo europeo, per cui i paesi membri si impegnano a perseguire 5 macro obiettivi: occupazione, ricerca e sviluppo, cambiamenti climatici e sostenibilità energetica, istruzione, lotta alla povertà e all’emarginazione.

coinvolti, l'Agenda Digitale può intervenire su alcune aree definite strategiche:

1. *Banda larga*: estensione della banda larga e ultralarga, riduzione del digital divide, allineamento dell'Italia agli standard europei;
2. *Open data*: necessità di pubblicare e condividere online i dati in possesso delle amministrazioni pubbliche, garantendo la piena trasparenza nei confronti dei cittadini;
3. *Cloud Computing*: i dati vengono dematerializzati e condivisi con altre amministrazioni;
4. *Smart Communities*: la creazione di spazi virtuali sul web in cui i cittadini possano scambiarsi opinioni, discutere dei problemi stimolare progetti e soluzioni condivise con la PA.

Si noti come nell'organizzazione degli obiettivi da perseguire attraverso l'Agenda Digitale, al fine di ottimizzare le risorse ed erogare servizi al cittadino, l'instaurazione di un canale comunicativo stabile è un elemento imprescindibile.

Il progressivo processo di dematerializzazione e condivisione dei dati, in una logica di accesso e trasparenza rappresentano un terreno fertile per l'adozione di strumenti, servizi e piattaforme tipici del Web 2.0, in grado di favorire la collaborazione e la condivisione di contenuti in Rete.

«L'uso del Web 2.0 può portare infatti numerosi benefici alle amministrazioni pubbliche [...] pensiamo ad esempio ai contenuti generati dai cittadini che possono rappresentare un'importante risorsa per la PA: le segnalazioni prodotte dai cittadini su ambiti quali gli impianti di illuminazione, il decoro urbano o la manutenzione delle strade diventano informazioni utili per gli enti locali, consentendo di intervenire velocemente» (Lovari, 2013, p. 59).

È possibile affermare perciò che l'attuale assetto della comunicazione pubblica, è profondamente influenzato dal ruolo chiave delle tecnologie digitali che hanno abilitato nuove forme di comunicazione e contatto con i cittadini.

Tecnologie digitali che hanno modificato anche quella che Mancini definisce comunicazione *autoprodotta* e comunicazione *eteroprodotta* (Mancini, 2003): la prima è nelle mani della PA che deve il più possibile mettere in atto una strategia basata sui principi di pubblicità e accessibilità dei dati in un'ottica di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini; la seconda è generata dal sistema dei media che offre alla PA visibilità e pervasività, oltre a rappresentare una rapida via d'accesso alla cosiddetta *gogna mediatica* in grado di fornire un'immagine disfunzionale dell'agire pubblico.

Per gli elementi prima indicati, i social media si configurano, allora, come un nuovo ambiente da presiedere al fine di agevolare la comunicazione autoprodotta, la quale può giungere in maniera diretta e disintermediata direttamente dalla PA al fruitore; sul versante opposto la comunicazione eteroprodotta si è riempita di nuove voci: i cittadini che, operando in una logica di rete, fungono da amplificatori di gratificazione o insoddisfazione dell'operato della PA. I social media divengono in questo modo un ambiente mediato di interazione nel quale i due tipi di comunicazione, ibridati, trovano al contempo attuazione. Ciò li rende indispensabili nel raggiungimento degli obiettivi di trasparenza e accountability prefissati dalla comunicazione pubblica.

Nello specifico è possibile individuare una serie di motivi, o aree di interesse, in cui la comunicazione pubblica collima con le caratteristiche intrinseche dei social media:

I - Favorire e aumentare la trasparenza

In una logica di affiancamento ai più tradizionali strumenti di comunicazione digitale come ad esempio il sito web di enti e amministrazioni locali, i social media permettono di veicolare contenuti aggiuntivi.

In particolare, attraverso i SNS i cittadini possono accedere, sia alle informazioni pubblicate direttamente dalla PA, sia a quelle prodotte da altri cittadini, sfruttando a pieno la prima caratteristica di quelli che Rheingold definisce *participatory media* (Rheingold, 2008, p. 97), ovvero la capacità di parlare da molti a molti. Un ulteriore strumento per il raggiungimento della *PA come casa di vetro*:

«Una presenza sui social network – sites – realmente aperte porta necessariamente a una maggiore trasparenza dell'amministrazione. Il dialogo e la conoscenza reciproca promuovono un'apertura dei confini tra Amministrazione e cittadino [...]. Ciò conferisce un nuovo significato alla trasparenza della PA: da obbligo normativo tale requisito diviene uno strumento di apertura verso l'utenza»⁶¹.

Il reale successo di una presenza social è necessariamente delegato all'impegno e alla costanza dell'amministrazione ad utilizzare queste piattaforme per favorire un reale accesso ai dati pubblici.

⁶¹ FormezPA, Vademecum Pubblica Amministrazione e social media, Linee guida per i siti web della PA. [on line] testo disponibile in: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/982042/vademecum_pubblica_amministrazione_e_social_media.pdf

II - Attivare la partecipazione

I social media si basano sulla capacità relazionale. Questa può essere impiegata per catalizzare l'interesse dei cittadini e per attivare una partecipazione alla vita pubblica. Definiti come vere e proprie *scorciatoie tecnologiche* (Lovari, 2013, p. 124), tali piattaforme possono funzionare da ponte fra società civile e amministrazioni. Spostare l'asse di interazione da burocrazia/utenza a amministrazione/cittadinanza, un ritrovato rapporto tra cittadini e *cosa pubblica*, in un'ottica di costante cooperazione e senso di appartenenza. Ed è in questo caso che prevale la seconda caratteristica dei participatory media, per cui il valore dei media sociali risiede nella capacità degli individui di connettersi fra loro per formare un pubblico, in questo caso *il pubblico*.

III - Favorire la comunicazione interna e la gestione del personale

Oltre alla comunicazione esterna, i social media possono essere impiegati nell'ottimizzazione dei processi di comunicazione interna e organizzativa. Possono rappresentare degli spazi di interazione dove la trasparenza e la collaborazione incentivano il superamento delle barriere che ostacolano la naturale circolazione della conoscenza tra i diversi settori.

IV - Ottimizzare la gestione delle emergenze

In questo specifico uso, entra in gioco la terza caratteristica dei participatory media quella economico-politica. Pertanto, quando amplificati dai network informativi e comunicativi, essi consentono un coordinamento di attività più ampio, veloce e a minor costo. Si tratta di un impiego molto utile ed efficace, ad esempio nei casi di emergenze climatiche e di

eventi di crisi legati al territorio o all'interruzione di servizi. Per la sua natura *istantanea* e per l'impiego di *hashtag* in grado di aggregare le conversazioni su uno specifico tema attraverso delle parole chiave condivise (e precedute dal cancelletto), Twitter rappresenta uno strumento prezioso per soddisfare questo tipo di utilizzo. Tuttavia anche in questo caso, il successo è in gran parte delegato all'istituzione di team specializzati e dotati di piani programmatici d'azione; alla capacità di accogliere le segnalazioni e re-immetterle in flussi informativi organizzati, ma soprattutto di impiegarle nell'effettiva *correzione* delle criticità.

V - Migliorare i flussi informativi nei confronti dei cittadini

«Nel momento in cui una Pubblica Amministrazione decide di essere presente negli spazi del web sociale deve essere consapevole che sta passando da un modello di comunicazione *verso* il cittadino a uno *con* il cittadino»⁶².

I social media sono per loro natura bidirezionali, non si limitano alla sola lettura di informazioni, così come non prevedono il solo inserimento di contenuti. La loro è una natura dialogica, per cui l'interazione tra PA e cittadino non può che diventare collaborativa. Da un lato, le amministrazioni possono aprire canali privilegiati di scambio su specifici temi, dall'altro, i cittadini possono reagire attivandosi nella condivisione di tali contenuti. Inoltre, i sns possono diventare canali autonomi e privilegiati per intrattenere rapporti con i *mass media*, ad esempio attraverso la pubblicazione di comunicati stampa sulle diverse presenze social.

⁶² FormezPa, 2011

VI - Implementare ascolto e citizen satisfaction

I social media offrono uno spazio unico di ascolto: per l'analisi del sentiment, l'analisi della web reputation, delle opinioni e delle idee dei cittadini. Uno strumento non solo di immissione di informazione e di scambio diretto, ma anche e soprattutto, di monitoraggio della percezione dei cittadini rispetto ai servizi pubblici. Altresì, l'ascolto deve rispondere poi ad una effettiva implementazione di *soluzioni* in grado di sanare i problemi emersi. Un'ulteriore declinazione è quella vede i social media come veicoli per la promozione di un vero e proprio *city branding*, ovvero, la valorizzazione delle città allo scopo di creare una sorta di *marca* del territorio, una *brand identity* cittadina che vada a promuovere tutto ciò che attiene a *eventi, appuntamenti e iniziative*.

Alla luce delle possibilità introdotte dall'adozione dei social media da parte della PA è possibile affermare che la comunicazione pubblica ha subito modifiche profonde nel rapporto con i suoi pubblici rendendolo più dialogico e paritario. Un tale cambiamento, come prevedibile, ha indotto, anche per effetto degli obblighi normativi, le amministrazioni ad *aprirsi* alla società acquisendo modelli comunicativi bidirezionali, in grado di ricoprire i cittadini di un ruolo attivo tanto nel processo comunicativo quanto nei confronti della cosa pubblica:

«Realizzare uno spazio dedicato alla *conversazione* e al confronto con più soggetti che operano nello stesso ambito per affrontare un problema specifico, [...] con la possibilità di promuovere la partecipazione attiva dei propri utenti e degli altri interlocutori interessati» (Faccioli, 2000, p. 92).

Non si tratta della semplice adozione di nuove tecnologie della comunicazione, ma di un vero e proprio passaggio cruciale per una cultura del pubblico incentrata sulla trasparenza, il dialogo e l'ascolto, innovando i modelli di relazione e partecipazione. Per gestire queste piattaforme è indispensabile disporre di risorse umane qualificate che non si limitino ad utilizzare tecnicamente questi mezzi, ma sappiano sfruttarne le dinamiche relazionali.

Se queste considerazioni trovano spazio nella comunicazione pubblica e nelle dinamiche cittadino-PA, l'Università pubblica non può che rappresentare un ulteriore e specifico ambito di declinazione delle opportunità e dei rischi che il digitale e i social media, in particolare, hanno imposto sulla scena pubblica.

3.2. Social media, opportunità e sfide per l'Università

«L'università è diventata di massa non solo perché si è esteso il numero delle persone che si iscrivono e che si laureano, ma anche perché è andata man mano moltiplicandosi la pratica sociale di contatto con il mondo dell'accademia. Un mondo che, un tempo separato dalla società, è diventato conosciuto non solo perché i media lo hanno svelato ma perché è entrato nelle pratiche individuali di milioni di italiani» (Boldrini, 2005, p. 24).

Nel precedente paragrafo si è visto in che modo l'assetto normativo abbia progressivamente spinto la PA in una logica di trasparenza e comunicazione con i cittadini, fino alla necessaria inclusione dei social media nel mix comunicativo.

Come ha reagito, allora, l'Università a queste innovazioni che in maniera più o meno diretta ne hanno influenzato la logica, l'organizzazione e il rapporto con i media?

Si parta dal presupposto che l'Università è un accordo strategico tra società, sapere, conoscenza e mercato del lavoro. Si noti inoltre come debba rispondere a due specifici ambiti di interlocuzione: da un lato scuola e famiglia, dall'altro mercato e impresa. Nell'università coesistono diverse anime comunicative, ciascuna delle quali mirate a soddisfare tre tipologie di bisogni (Rolando, 2005, p. 15):

- Interpretativi: di comprensione e chiarimento di quelle che sono le motivazioni sottostanti la domanda di formazione e di come le Università possano rispondere efficacemente attraverso profili di accoglienza studiati ad hoc.
- Di accompagnamento e di orientamento: intesa come la capacità di raggiungere e accompagnare la comunità accademica in tutto il processo formativo.
- Relazionale tesa a profili promozionali capaci di influenzare gli stakeholders: dove la comunicazione gioca un ruolo cruciale su due versanti: nella capacità di reclutamento, intesa come e vera e propria self-promotion della propria offerta (sia essa formativa, didattica, strutturale, laboratoriale), nella occupazionale dei singoli atenei, ovvero l'efficacia con

cui gli Atenei posizionano i propri laureati sul mercato del lavoro.

Un'altra variabile da tenere ben presente, in una riflessione sull'Università, è la disparità percettiva fra coloro che entrano in contatto con le università solo attraverso la mediazione del sistema dell'informazione, i quali recepiscono perciò un'immagine veicolata e prodotta dalla logica dei media, e quanti entrano in contatto con le università mediante la propria esperienza personale, le pratiche sociali, familiari o individuali. Questo produce una visione *sdoppiata* della medesima istituzione.

Già nel definire i cambiamenti introdotti nella PA, nell'impiego dei Social media, si è visto come la comunicazione autoprodotta e quella eteroprodotta entrino in collisione, condividendo i medesimi spazi di interazione. Inoltre, il progressivo assottigliamento del confine tra sfera pubblica e privata unito alla pervasività delle piattaforme di on line social networking, ha causato uno sconvolgimento degli ambiti comunicativi. La c.d. *logica dei media* e gli spazi di interazione fra ateneo e studenti entrano in collisione condividendo medesime piattaforme, linguaggi e logiche, sovrapponendo le tre classi di bisogni che la comunicazione universitaria va a soddisfare: di interpretazione, di orientamento e di promozione.

Questo pone le basi per una serie di questioni:

1. Le forme della comunicazione autoprodotta sono insufficienti per comunicare con un pubblico sempre più segmentato. I social media

- rimettono in discussione la monodirezionalità delle informazioni.
2. Le forme della comunicazione eteroprodotta trovano spazio e amplificazione nei social media, i contenuti vengono sottratti dai dettami dello spazio-tempo e sono potenzialmente *inarchiviabili*.
 3. Gli studenti diventano parte attiva della comunicazione e in quanto portatori di interesse entrano nel circuito di informazioni in grado di definire la *brand image* dell'Ateneo, Facoltà e Dipartimento di cui fanno parte.
 4. Per effetto del punto precedente la componente dialogica dell'interazione non può essere messa in discussione. Ascolto e dialogo diventano allora strumenti utili all'accompagnamento e orientamento degli studenti.
 5. Presiedere determinati spazi diventa l'imperativo da seguire, pena il proliferare incontrollato di *conversazioni* potenzialmente dannose per l'immagine dell'ente. Inoltre una buona capacità di *community management* non si limita ad arginare i danni, ma anzi diventa valore aggiunto dell'intero operato dell'Ateneo, in termini di efficienza ed efficacia.
 6. Gli atenei possono impiegare i social media in una logica di disintermediazione, sfruttandone la componente relazionale e il linguaggio informale al fine di creare un generalizzato e

condiviso senso di comunità e appartenenza per l'intero corpo accademico.

7. I social media ben si prestano alla costruzione identitaria dell'ente, sia esso ateneo, facoltà o dipartimento, attraverso la costruzione di uno Storytelling che sappia sfruttare appieno le affordances delle specifiche piattaforme.
8. I social media rappresentano uno spazio di interazione privilegiato: con le potenziali matricole in una logica di *marketing* e orientamento in entrata; con gli studenti immatricolati per quanto concerne l'orientamento in itinere e il tutoraggio, nonché ovviamente uno stimolo al senso di appartenenza.
9. La valorizzazione dell'*heritage university* (Martino, 2013)⁶³, intesa come l'attenzione al patrimonio culturale *materiale e immateriale* e alla storia e la tradizione delle istituzioni accademiche, può, attraverso i social media, trovare un punto di contatto nei confronti degli stakeholders.
10. La gestione di questi specifici canali comunicativi deve essere affidata a soggetti che ne sappiano valorizzare le potenzialità comunicative e che non si limitino ad impiegarli come amplificatori tecnologici di contenuti prove-

⁶³ Sul tema si rinvia anche a Martino V., Lombardi R., *Heritage University/Memoria ed eredità culturale degli atenei* in, *Rivista Universitas*, n°129, luglio 2013.

nienti da parti terze. Che sappiano cioè sfruttare le dinamiche relazionali in maniera costante e organizzata⁶⁴.

Le potenzialità intrinseche delle piattaforme social stanno progressivamente diventando oggetto di interesse da parte degli Atenei italiani, sia in termini di adozione sia in quanto oggetti di studio.

«Da alcuni anni ormai, le università hanno cambiato rotta comunicativa, con una evidente “deriva digital” dei *communication mix* universitari: oltre ai portali web istituzionali sono infatti nate nel biennio 2008-2009 le prime colonizzazioni del web sociale, attraverso l’apertura dei presidi su social media, quali Facebook, Youtube e Twitter» (Lovari, 2014, p.11).

Nel 2012, poco più della metà degli Atenei italiani poteva vantare una presenza social articolata su almeno una piattaforma⁶⁵. Al 30 settembre 2013, delle 96 Università italiane, l’80% ha almeno un account Facebook, il 76% almeno uno su Twitter⁶⁶.

⁶⁴ A tal proposito risultano chiare le parole di Maurizio Boldrini quando afferma «Compiamo ogni sforzo perché vengano riconosciute tutte le competenze e le responsabilità degli operatori della comunicazione. Sollecitiamo gli atenei a bandire i concorsi per tali specifiche competenze, perché si possa giungere a superare quella situazione di semiclandestinità che caratterizza molti degli operatori di comunicazione pubblica nelle università e in altri comparti dello Stato» in Lovari A., Orsini D., 2005 op. cit. p. 18

⁶⁵ I dati sull’adozione dei social media da parte degli Atenei nel 2012, provengono dalla ricerca: Lovari A., Giglietto F., 2012, Social media and Italian universities: An empirical study on the adoption and use of Facebook, Twitter and Youtube

⁶⁶ I dati sull’adozione e l’impiego dei social media da parte degli Atenei nel 2013, provengono dalla ricerca: #SocialUniversity: le università ita-

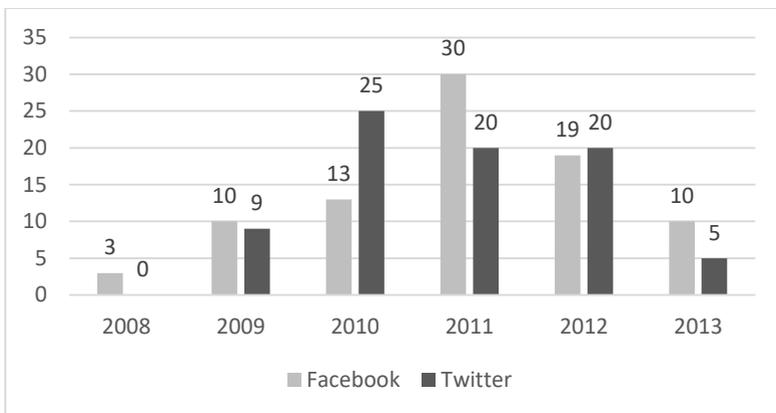


Grafico 1 - Nuovi account Facebook e Twitter aperti per anno
 Fonte: Indagine #Social University 2014

Nonostante si sia registrato un costante aumento di presenze social, soprattutto per quanto concerne Twitter (come evidenziato in figura 1), alcune tendenze sono rimaste invariate:

In rapporto alla popolazione attesa sui social delle diverse università⁶⁷, le private e le medio-piccole sono quelle che hanno suscitato il maggior livello di seguito da parte degli studenti, questo perché *lavorare* con dei numeri non troppo elevati agevola e potenzia le capacità comunicative di tutti i soggetti coinvolti;

Sussiste una generale resistenza all'impiego dei social in una chiave *dialogica*, basti pensare che ben il 43% dei canali

liane sui social network, condotta nel 2014 dal centro di ricerca *Nexa Center for Internet & Society* del Politecnico di Torino. Disponibile al link: <http://nexa.polito.it/social-university>

⁶⁷ La popolazione attesa è data dal rapporto fra i dati sul tasso di adozione delle piattaforme social per le fasce di età tipiche di studenti e docenti (secondo i dati Censis) con i numeri di studenti e docenti per ogni Ateneo.

non permette agli utenti di lasciare messaggi in bacheca (e di conseguenza si noti come non si tenga conto della natura profondamente relazionale sottostante le piattaforme social). Si tratta di un approccio asimmetrico dalla chiara logica Top-Down alla stregua di una *statica* brochure. Non si tratta *solo* di una mancata opportunità ma del rischio di un vero e proprio effetto boomerang, per cui, la target audience, profondamente alfabetizzata alle piattaforme relazionali, vede tradito il patto comunicativo;

Una tale chiusura pone l'accento su una questione fondamentale: gli Atenei, come tutte le organizzazioni estremamente complesse, riscontrano non poche difficoltà ad aprirsi, difficoltà che trovano un ulteriore punto di forza nell'imparazione degli Atenei a gestire la voce critica degli studenti su piattaforme pubbliche. Questo perché, come già anticipato per la PA in generale, le strutture comunicative deficitano di personale specializzato su questi strumenti in grado di supportare una gestione comunicativa strategica di questi media digitali.

Ciascun Ateneo ha adottato specifiche pratiche di addomesticazione dei media sociali. Si è passati da una logica di forte accentramento dove pochi soggetti veicolano i contenuti di molti, a una *ibrida* dove accanto alle presenze di Atenei e Facoltà sono nate ulteriori presenze della stessa università: pagine istituzionali, profili di uffici e di dipartimenti, presidi gestiti da personale esterno agli uffici di comunicazione. Ciò apre a una serie di problemi: in che modo le molteplici presenze social ufficiali possono essere promosse sui siti istituzionali? Chi gestisce questi specifici presidi? Chi si occupa del coordinamento della pluralità di voci, impegnate a veicolare la medesima istituzione? Chi ne definisce macro obiettivi e mission?

Considerando l'oggettiva difficoltà di poter disporre di un incaricato di comunicazione all'interno di ogni singola struttura che desidera implementare la sua presenza on line (nonostante sia auspicabile una presa di coscienza sull'effettiva esigenza di non improvvisare tali competenze) in una logica di *sussidiarietà*, gli uffici di comunicazione degli Atenei dovrebbero provvedere alla stipula di una social media policy incentrata sul coordinamento organizzativo sia delle singole piattaforme di online social networking, sia delle diverse presenze poste in essere nel medesimo Ateneo.

Articolato in almeno tre sezioni, il documento deve contenere in linea di massima⁶⁸:

La *carta dei principi*, ovvero una dichiarazione riguardo l'impegno che l'ente pone nell'implementazione di una presenza social coerente alla mission perseguita;

Le *policy* specifiche per ciascuna piattaforma in cui si intende articolare la presenza, suddivise in interne ed esterne. Le prime si riferiscono alle indicazioni da seguire nella creazione e gestione di contenuti che vadano ad alimentare costantemente le presenze. In particolare queste policy fissano gli elementi base che concorrono alla creazione del *social media mix*: lo stile comunicativo (es. formale / informale, istituzionale / friendly, etc), il timing e la calendarizzazione (inteso come la cadenza, generalmente regolare, con cui vengono pubblicati i contenuti), le linee guida grafiche e procedurali (ovvero la capacità di rendere immediatamente riconoscibili le presenze rispetto all'ente di riferimento, l'omogeneizzazione dei contenuti visuali, l'adozione di specifiche

⁶⁸ Per una definizione e articolazione della social media policy in una logica commerciale si rimanda all'articolo di Vincenzo Cosenza disponibile all'URL: <http://www.chefuturo.it/2013/10/social-media-policy-linee-guida-per-la-gestione-dei-social-media/>

strutture ricorrenti nell'elaborazione dei contenuti). Le seconde vanno rese note negli spazi ufficiali per delimitare con chiarezza le “regole della casa” ovvero cosa è consentito al community manager e ai visitatori. Nel definire la possibilità o meno di promuovere da parte di terzi specifici contenuti, è necessario disciplinare i tipi di contenuti e i linguaggi ammessi. Un insieme di regole, anche imposte in toto dall'Ateneo, danno un fondamento ad alcune azioni del community manager che altrimenti potrebbero essere fraintese, come ad esempio la rimozione di un contenuto terzo. Sostanzialmente, imporre delle regole di comportamento a monte, non limita la libertà di espressione ma piuttosto preserva l'ecologia della conversazione.

Le linee guida per la *gestione della crisi* in grado di definire, prima di tutto, cosa sia effettivamente una crisi al fine di evitare allarmismi generalizzati per qualsiasi commento spiacevole o negativo possa comparire; inoltre è utile definire un timing di risposta adeguato per cautelarsi da eventuali risposte dettate solo dall'impulso. L'obiettivo è quello di definire una serie di parametri in grado di definire l'effettiva lesività del contenuto e di affidarsi a procedure, ben definite a monte, per fronteggiare l'eventuale emergenza ed evitare in questo modo il c.d. *effetto Streisand*⁶⁹ e alimentare la visibilità del contenuto stesso.

Una volta istituita una policy e condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione è necessario provvedere, più nello specifico, all'adozione di un social media plan armonizzato nelle strategie comunicative dell'Ateneo: che riesca ad individuare

⁶⁹ Il c.d. effetto Streisand si riferisce a tutti quei tentativi di censurare o far rimuovere un contenuto ne provoca, al contrario, un'ampia pubblicazione. Per cui ciascuna fattispecie che acquisisca importanza e notorietà proprio perché oggetto di attenzione dei media a seguito di tentativi di rimozione od oscuramento.

un concreto modello di attuazione degli obiettivi preposti; che sappia decidere a monte se e come permettere l'interazione e come impedirla in caso di un mancato rispetto della policy; che assicuri una compilazione dettagliata dei campi dedicati alla descrizione dei singoli account (diversi su ciascuna piattaforma) in grado di rivestire la presenza di una buona dose di *ufficialità*, che preveda la promozione degli account con i loghi delle singole piattaforme nell'homepage dei siti istituzionali. Inoltre dal punto di vista strettamente gestionale e di community management è indispensabile fornire feedback ai propri utenti (primariamente studenti o potenziali tali) sul fatto che i loro messaggi siano stati presi in considerazione, altrimenti, ancora una volta, la dimensione relazionale viene meno.

Una volta posta in essere una concreta strategia, come avviene in qualsiasi altro contesto, è bene prevedere un sistema di rilevazione della cosiddetta *customer satisfaction* che permetta di ascoltare e vagliare le istanze degli utenti in un'ottica di correzione e miglioramento costante nell'impiego dei social media

«Si tratta di un approccio pragmatico, sicuramente non esaustivo, ma utile per affrontare sfide comunicative che non possono essere sottovalutate da quelle università che intendono costruire una presenza social distintiva e di qualità nel web»⁷⁰.

Quelle dell'ascolto e della rilevazione sono pratiche che ciascun Ateneo (e di conseguenza Facoltà, Dipartimento e/o centro di ricerca) dovrebbe attuare in maniera costante al fine di creare una memoria storica condivisa che sappia con-

⁷⁰ Lovari A., 2014 op. cit. p. 14

fluire nel più ampio settore della comunicazione universitaria e che ne sappia rivedere, tra l'altro, i flussi e i processi comunicativi.

Per permettere una comparazione effettiva dei risultati ottenuti a livello nazionale, al fine di promuovere un'idea di Università italiana all'avanguardia, nei confronti di nuovi modelli relazionali fra Atenei e comunità è bene fare riferimento a ricerche che sappiano fornire un quadro sul generale livello di adozione dei social media. Il panorama italiano non vanta un'elevata presenza di ricerche che indaghino i rapporti tra social media e Atenei, tuttavia quella che, attualmente, risulta essere la più aggiornata è senz'altro #SocialUniversity: le università italiane sui social network. Già nel nome si evidenziano le ambizioni della ricerca, condotta dal Nexa Center for Internet & Society del Politecnico di Torino, che si è autodefinita *come una prima mappatura del panorama dell'università 2.0 in Italia, mappatura che intende anche mettere in evidenza sia le buone pratiche, sia gli aspetti ancora migliorabili, permettendo a ciascun ateneo di confrontarsi con realtà simili*⁷¹

Ed è esattamente il vantaggio esplicativo di una tale ricerca: una fotografia sul livello di adesione e una preliminare verifica dei modelli di adozione (apertura, interazione, audience attesa, piattaforme impiegate, etc).

Cercando di comprendere quale sia lo stato attuale degli Atenei sui social media, è possibile partire dalle domande di ricerca prese in esame da #socialuniversity.

⁷¹ Frase tratta dall'introduzione del Working Paper disponibile all'url <http://nexa.polito.it/working-paper/2014-1>

Quanti atenei sono su Facebook e Twitter? Da quando?

Il sistema universitario italiano può contare sulla presenza di 96 università, 67 statali e 29 private. Il centro Italia conta il maggior numero di atenei, con 40 unità, segue il nord con 31 e il sud e le isole rispettivamente con 20 e 5 atenei.

Facebook: delle 96 università, 81 hanno almeno un account, con alcune eccezioni che ne posseggono più di uno. Gli account presi in esame sono 85⁷², di cui 80 sono pagine (fanpage) e 5 profili privati (richiesta di amicizia). Il primo canale aperto, nel 2008 è quello del Politecnico di Torino⁷³.

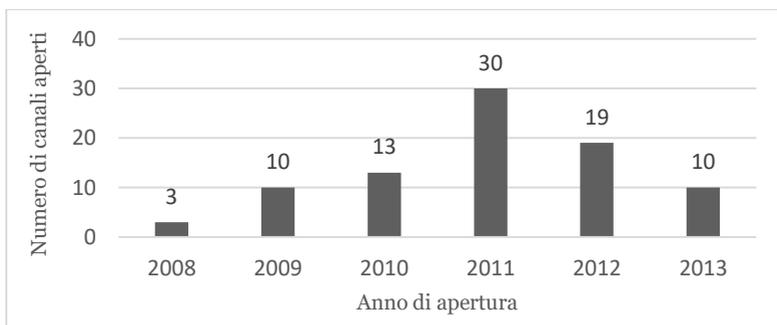


Grafico 2 - Apertura dei canali Facebook ripartita per anno
Fonte: Indagine #SocialUniversity 2014

⁷² Riguardo la selezione degli account si tenga in considerazione la nota metodologica, che riporta quanto segue «Su facebook il censimento comprende solo pagine e profili generalisti o relativi all'orientamento degli studenti, senza considerare i gruppi, mentre su Twitter sono stati inclusi alcuni account secondari, in ragione della frequente presenza di strategie di comunicazione multi-account. Su entrambi i social sono stati esclusi, per ragioni di semplicità, i canali attinenti a sedi distaccate o dipartimenti»

⁷³ Si noti come l'esclusione di facoltà e dipartimenti dalla ricerca, seppure ragionevole, per una questione di numeri, rischi di tacere alcuni esempi di *early adopter*. Si pensi alla allora Facoltà di Scienze della comunicazione della Sapienza Università di Roma, che già dal 2005 disponeva di una pagina Facebook, abbandonata nel 2011 in concomitanza alla razionalizzazione delle Facoltà, in favore di una pagina dedicata al nascente Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale.

Dopo un picco di apertura nel 2011, il numero di nuovi canali aperti su Facebook è si è ridotto di un terzo nel 2012 e di due terzi nel 2013.

Twitter: sempre considerando le 96 università, si registra la presenza di 73 atenei, rappresentati da 79 canali. Secondo la ricerca alcuni account sono stati *abbandonati* poco dopo l'apertura, di fatti registrano uno o nessun tweet. In questo caso il primo account è quello dell'Università delle scienze Gastronomiche, nel 2009.

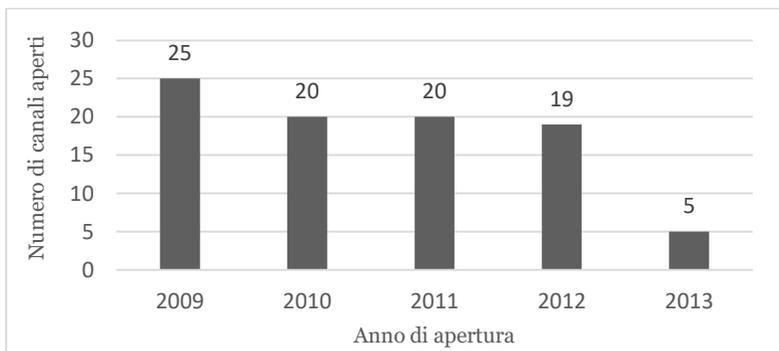


Grafico 3 - Apertura dei canali Twitter suddivisa per anno

Quanto è ampio il loro seguito?

Nel pieno rispetto delle differenti modalità con cui si può seguire una pagina, *Mi piace* (e l'amicizia nel caso di pagine profilo) per Facebook e il numero dei *Followers* per Twitter, la ricerca ha inoltre definito l'ampiezza del seguito di ciascun Ateneo, sia in termini assoluti che relativi.

A livello assoluto, le prime dieci università per numero di seguaci sono quasi tutte statali, a causa delle dimensioni, tuttavia nelle classifiche relative alla popolazione attesa primeggiano gli istituti privati di medie dimensioni, le università per

stranieri e gli istituti di ricerca. Come indicato nelle tabelle che seguono.

Gli account Twitter degli atenei più popolari in rapporto alla popolazione attesa:

Ateneo	Follower su Pop. Attesa
Università Scienze Gastronomiche	44.2
SISSA di Trieste	31.7
Scuola Normale Superiore di Pisa	26.6
Scuola IMT Lucca	20.1
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa	18.9
LUISS di Roma	18.8
Università per Stranieri di Siena	11.2
IULM di Milano	9.0
Università Carlo Cattaneo LIUC di Castellanza (VA)	8.2
LUM Jean Monnet di Casamassima (BA)	7.5

Gli account Facebook degli atenei più popolari in rapporto alla popolazione attesa:

Ateneo	Like/Amici su Pop. Attesa
Università telematica Pegaso di Napoli	23.7
Università telematica Mercatorum di Roma	21.1
Università di Scienze Gastronomiche di Bra (CN)	14.8
Università per Stranieri di Siena	6.5
Università per Stranieri di Perugia	6.3
Scuola Normale Superiore di Pisa	5.9
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa	4.9
Segreteria Iul di Firenze	4.0
Università Campus Bio-Medico di Roma	3.8
Scuola IMT di Lucca	3.6

A chi è affidata la gestione degli account?

Per quanto riguarda, solo gli account ufficiali, per entrambe le piattaforme la gestione è affidata ad *uffici afferenti all'area della comunicazione esterna degli Atenei*, individuati in Ufficio comunicazione, Ufficio Orientamento, Ufficio comunicazione web, Ufficio comunicazione sui Social Network (sites), Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) e la categoria residuale Altro.

Nel definire gli uffici preposti alla gestione si individuano poi due differenti scopi per cui si impiegano Facebook e Twitter. Facebook è maggiormente usato per interagire con gli studenti, una sorta di customer care e community management. Twitter è invece impiegato come strumento in grado di potenziare l'area stampa e la promozione di notizie.

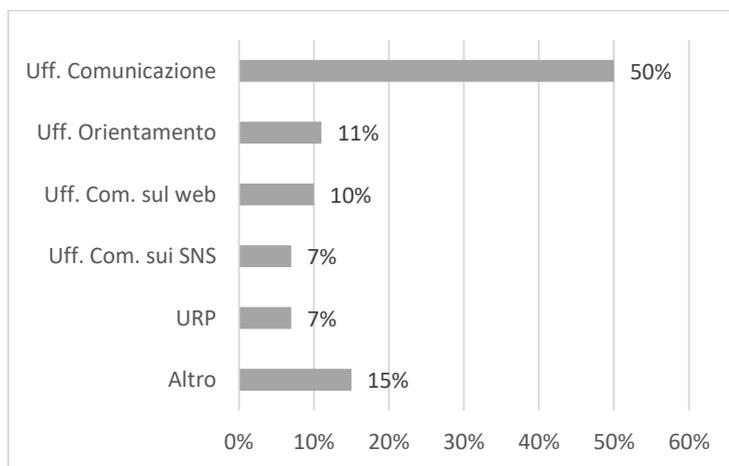


Grafico 4 - Strutture a cui è affidata la gestione dei canali Facebook

Fonte: Indagine #SocialUniversity 2014

In entrambi i casi, la categoria residuale *altro* fa senz'altro riflettere su come l'adozione di queste piattaforme, in alcuni casi, sia frutto più dell'intraprendenza dei singoli, che di una strategia comune nata da esigenze comunicative condivise e ben strutturate. Con questo non si vuole sostenere che questo comporti una *cattiva* gestione delle presenze social, piuttosto che ad oggi non entrano sempre a pieno titolo nell'operato delle strutture incaricate di fare comunicazione. L'eterogeneità della casistica permette, più in generale, di osservare come la gestione dei social sia dettata da norme autoprodotte all'interno dei singoli Atenei.

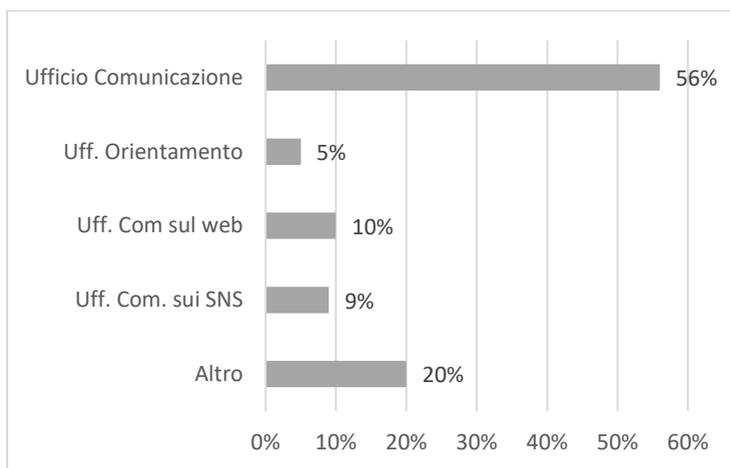


Grafico 5 - Strutture a cui è affidata la gestione dei canali Twitter
Fonte: Indagine #SocialUniversity 2014

Che cosa pubblicano e con quale frequenza?

La ricerca ha evidenziato macro settori di interesse, ricorrenti nella pubblicazione di post e tweet: notizie di eventi re-

lativi alla vita di Ateneo; informazioni di servizio *burocratiche*; notizie su ricerca, società, cultura e scienza; notizie sull'offerta formativa, campagne pubblicitarie native per i social media. Per quanto riguarda twitter la media si attesta su 1,4 tweet al giorno (inclusendo i retweet, ovvero la condivisione di tweet postati da altri), per Facebook si alza ad 1,8 post al giorno.

Tuttavia, una tale costanza non è affatto condivisa, considerando che il 61% dei profili Twitter registra meno di un post al giorno, percentuale che sale al 67% nel caso di Facebook.

Rispondono agli utenti?

Solo il 46% degli account presi in esame su Facebook, permettono agli utenti di lasciare commenti. Gli account che ricevono il maggior numero di post da altri utenti sono: CIAO La Sapienza, Politecnico di Torino, Unitelma, Politecnico di Milano e Università d'Annunzio. Tra questi il CIAO è quello che può vantare il 98% di tasso di risposta in un giorno e quattro ore.

Per quanto riguarda Twitter circa la metà non ha mai pubblicato un tweet di risposta diretta.

Quali sono gli altri social media impiegati?

Oltre all'importante presenza su Facebook e Twitter, gli Atenei italiani sono presenti, in misura differente, su altri cinque social media. Il 61% di essi ha almeno un profilo su Youtube, impiegato principalmente per caricare videolezioni, estratti di conferenze e materiale promozionale; il 19 % sulla piattaforma per le video lezioni Apple iTunes U (dato spendibile in un'analisi sullo stato di avanzamento dei

MOOC⁷⁴ in Italia); il 13% sono presenti su LinkedIn, l'11% su Google+ e il 10% su Flickr.

I dati rilevati mettono in luce il progressivo interesse degli Atenei per i social media, nella duplice logica di assistenza nei confronti del corpo accademico e di dialogo con gli stakeholders e il sistema dei media. Gli atenei che riescono ad avere il seguito maggiore rispetto alla grandezza sono quelli medio-piccoli, si registra inoltre una diffusa reticenza nel permettere agli utenti di postare contenuti su Facebook.

È dunque possibile affermare che nel 2014 si poteva parlare di una fase di adozione, la quale era caratterizzata per lo più da una certa disomogeneità nei confronti dei pubblici attesi, nella gestione da parte o meno di organi preposti e nella capacità relazione più o meno elevata dei vari account. La strada che può portare alla perfetta integrazione fra social media, strutture preposte e piani di comunicazione è ancora lunga, ma come vedremo (Capitolo 5), almeno in termini di penetrazione, l'adozione, per alcune piattaforme, è ormai un dato di fatto. Come spesso accade, alcune realtà sono e saranno trainanti per un'adozione nazionale di pratiche più o meno condivise, che possano in un futuro non troppo lontano, dare spazio ad un corpus normativo capace di soddisfare questo nuovo modo di approcciarsi alla comunicazione e all'idea stessa di università.

⁷⁴ Definizione di MOOC presente sul sito web della Sapienza – Università di Roma «I MOOC (Massive Open Online Courses, in italiano: Corsi massivi online aperti a tutti) sono corsi online aperti pensati per una formazione a distanza che coinvolga un numero elevato di utenti. I partecipanti ai corsi provengono da varie aree geografiche e accedono ai contenuti unicamente via web. L'accesso ai corsi non richiede il pagamento di alcuna tassa di iscrizione e permette sia di usufruire dei materiali preparati dai docenti, sia di interagire in diversi modi con gli altri studenti utilizzando i moderni strumenti di comunicazione.» Consultabile al link: <http://www.uniroma1.it/didattica/mooc>

4. L'evoluzione della formazione superiore. Tra modelli di Governance e attività di Comunicazione

Nel tentativo di ricostruire, attraverso la letteratura di riferimento, il complesso rapporto tra istituzioni universitarie e strutture deputate alla comunicazione è necessario partire da una considerazione comune: in entrambi i casi abbiamo a che fare con pratiche, processi e istituzioni che hanno subito, e subiscono tutt'oggi, profonde modificazioni.

Per quanto concerne i mutamenti del sistema formativo superiore, gli Atenei hanno assunto e stanno ancora assumendo nuovi obiettivi e compiti che le collocano, sia dal punto di vista organizzativo che gestionale, nonché di allocazione delle risorse, "lontane" dalle loro origini⁷⁵. In una costante tensione tra necessità di autonomia e soddisfacimento di bisogni sociali e culturali, l'Università in Italia, ma soprattutto in Europa, ha rinegoziato i suoi compiti e bisogni. Pur non essendone mutato l'obiettivo di fondo, tanto i decisori politici, quanto la comunità accademica, sono in ogni caso chiamati a operare delle scelte fra due tendenze: soddisfacimento di criteri votati a efficienza e mantenimento della propria identità e delle peculiari funzioni di "luogo" deputato alla formazione e alla ricerca libera e indipendente (Agasisti e Vittadini 2010); peculiarità assunta dalla comunicazione nella cosiddetta era dell'Information technology, connotandosi come leva strategica nel sistema mediatico, per le im-

⁷⁵ Sullo stesso tema si rimanda al primo e al terzo capitolo di questo lavoro dove, tra gli altri temi trattati, sono presenti chiari riferimenti alle normative che hanno riconfigurato il panorama accademico nazionale e rinvigorito le attività di comunicazione, anche digitali, nel settore pubblico.

prese e le istituzioni pubbliche. Il nuovo paradigma della networked society (Rainie e Wellman, 2012), sembra infatti aver ridefinito tanto le pratiche individuali (anche in termini di costruzione identitaria e relazionalità), quanto quelle delle organizzazioni più o meno complesse che trovano in questi spazi nuovi ambienti comunicativi, di dialogo e soprattutto di ascolto con gli stakeholders.

4.1. L'evoluzione dei modelli di Governance

La riflessione sui modelli di Governance, a livello nazionale ed europeo, non può prescindere da un approccio di carattere macro che metta al centro i cambiamenti accorsi al sistema pubblico. Il processo di modernizzazione che ha investito il settore pubblico, definito New Public Management (Hood, 1991) e che «*trova i suoi cardini fondamentali nella cosiddetta mercatizzazione [...] e managerializzazione*» (Cerese, 2002, p. 379) si basa su un postulato principale:

«Per le nostre amministrazioni pubbliche e per il lavoro politico riguarda l'applicazione di una cultura e di una operatività pari a quella dell'economia aziendale. Ciò richiede ovviamente notevoli cambiamenti e nuove impostazioni. L'offerta dei servizi dello Stato deve risultare più trasparente e più vicina alle reali necessità del cittadino/cliente. Le prestazioni erogate devono essere improntate all'efficienza e all'efficacia» (Jurg Gysin, Mario Ferrari, 2001, p.3).

Si tratta dunque di un vero e proprio paradigma di gestione del settore pubblico che, traendo ispirazione dal mondo anglosassone, pone l'obiettivo di avvicinare le pratiche gestionali tradizionali di un ente pubblico ad una metodologia orientata primariamente al risultato. Per fare questo si opera su differenti leve: assicurare maggiore elasticità,

riorganizzare processi e fissare obiettivi, operare una separazione tra le competenze dell'organo politico (indirizzo e controllo) e quelle del management (prettamente organizzative) e, infine, valorizzare la misurazione delle performance, configurando così un modello basato su tre caratteristiche: l'introduzione di tecniche gestionali d'impresa per la gestione della *cosa pubblica*; una spiccata propensione ad orientare l'intero operato al soddisfacimento delle necessità del cliente/utente; la propagazione di logiche competitive simili a quelle di libero mercato (Materassi, 2017).

Pur non trattandosi del luogo deputato ad affrontare un'approfondita trattazione del tema, è bene precisare che a tale approccio si sono susseguite nel tempo, con particolare intensificazione nei primi anni 2000, ulteriori teorie che hanno portato all'affermazione di una nuova scuola di pensiero: la Public Value Theory (Benington e Moore, 2010) favorita anche dalla rapida ascesa e diffusione delle tecnologie digitali e della globalizzazione⁷⁶.

Alla base della teoria viene fissato un postulato principale, ovvero nei beni pubblici al valore economico va affiancato quello costituito dal capitale e dalla coesione sociale, al fine di valorizzare le relazioni sociali create quale valore aggiunto per la sfera pubblica. In sintesi, alla centralità delle logiche di mercato, postulate dal NPM, si ritiene opportuno affiancare un modello di governance basato su una logica di rete e di collaborazione anche con la società civile.

⁷⁶ Per una ricostruzione puntuale dell'avvento della Digital – Era Governance si rimanda a Patrick Dunleavy, Helen Margetts et al, 'New public management is dead: Long live digital era governance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006, disponibile al link: <https://academic.oup.com/jpart/article/16/3/467/934257>

Nonostante le evoluzioni che ha subito il paradigma però, alcuni elementi sono andati a modificare il contesto e, per alcuni frangenti, l'operato delle istituzioni pubbliche o operanti sotto il controllo dello Stato, compreso il sistema della formazione superiore. In particolare, sono emerse dinamiche di competizione inter-istituzionale che hanno privilegiato una logica di libero mercato con evidenti ricadute in termini di trasparenza e accountability, nonché di valutazione (funzione questa ad appannaggio dello Stato che diventa supervisore dell'operato dei singoli). Forse, però, l'aspetto più significativo dell'influenza del NPM nei confronti dell'università:

«È rappresentato dalla crescente rilevanza degli elementi esterni nei processi decisionali e di governo delle istituzioni accademiche. I cosiddetti “portatori di interesse” nei riguardi delle attività delle istituzioni universitarie (gli *stakeholder*) entrano a far parte in sempre maggior misura degli organismi decisionali come i Consigli di amministrazione (*board* nei sistemi anglosassoni) e rappresentano una innovazione profonda in un'area da sempre considerata come riservata al personale accademico» (Barone, Boffo, Di Pietro, Moscati 2009 p. 3)

Secondo quanto sostenuto da Agasisti e Catalano (2006), si è assistito ad un vero e proprio processo di *marketization in higher education on the quasi-market models* (p.2), considerando che la formazione universitaria ha molte caratteristiche tipiche dei beni privati: si tratta di un bene “escludibile” poiché il numero di studenti è definito da processi di selezione (anche di carattere economico), inoltre, al netto della ricerca, l'università tende ad apportare benefici a carattere privato in termini di status sociale e reddito, generando

tendenzialmente un gap tra chi è in possesso del titolo e chi no.

Per questo motivo, continuano i due autori, l'intervento dello stato è importante per due ragioni:

1. La formazione universitaria deve essere estesa al maggior numero di persone, perché l'insegnamento coincide molto spesso con la ricerca che non può che essere considerato un bene pubblico. Dunque l'università produce due tipi di beni: l'educazione (privato) e la ricerca (pubblico);
2. La formazione è un "bene esperienziale" e come tale non può che essere giudicato dopo averne goduto. Un'asimmetria di informazioni tra le istituzioni formative e le famiglie rappresenterebbe un ostacolo al corretto funzionamento del mercato. Lo stato opera dunque nell'obiettivo di ridurre tale gap.

Nonostante i tentativi di decentralizzare i processi decisionali alle singole istituzioni, in virtù anche del principio di autonomia sancito dall'Articolo 33 della Costituzione, lo stato continua a giocare un ruolo fondamentale tanto nel finanziamento delle Università, quanto nella regolazione dell'intero settore, che può essere definito un quasi-mercato.

Il livello di intervento dello Stato può essere sintetizzato in tre classi, grazie all'impiego del modello di Clark (1983): controllo dello stato, libero mercato e autoregolamentazione da parte delle oligarchie accademiche.

Quest'ultimo modello, caratterizzato da un certo grado di autonomia delle università, ma pur sempre nell'assolvimento di obblighi nei confronti della società, vede lo Stato non solo in qualità di regolatore delle risorse finanziarie, ma anche come vero e proprio garante dell'efficacia dell'operato delle università e, dunque, dell'assolvimento di obiettivi di

natura pubblica. Tuttavia, Bartlett e Le Grand (1993) definiscono alcune caratteristiche del settore di riferimento (in questo caso la formazione superiore), propedeutiche all'attuazione del modello:

1. La struttura del mercato di riferimento deve essere competitiva, assicurare la presenza di una pluralità di soggetti tra domanda (che deve essere incentivata anche da sussidi pubblici) e offerta. Questi ultimi possono però entrare nel mercato di riferimento solo a seguito dell'accreditamento che può essere riconosciuto solo dallo Stato in base a criteri fissati da lui stesso;
2. È necessario che tra questi soggetti sia assicurato il maggior circolo di informazione possibile;
3. I costi di transizione devono essere necessariamente ridotti al minimo.

Pur non potendo affermare che si tratta dell'esatto modello economico in cui si trova ad operare il sistema dell'istruzione superiore in Italia, appare evidente che il decisore politico abbia cercato di compiere alcuni passi in questa direzione: a partire dal Decreto Ministeriale 509/1999 del 3 novembre (Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei) e successivo 270/2004 del 22 ottobre e, più recentemente, la legge 240 del 2010 recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", infine, il D.P.R. n° 76 del 1 febbraio 2010 concernente la struttura ed il funzionamento dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (AN-VUR).

Ricorrendo ancora una volta alla riflessione di Agasisti e Catalano è possibile individuare alcune caratteristiche del sistema universitario nazionale che lo avvicina alle categorie individuate da Clark:

1. Le istituzioni che lo compongono sono estremamente diversificate, grazie soprattutto alle specificità delle offerte formative;
2. Ciascun soggetto che vi opera all'interno è stato prima accreditato in base a requisiti minimi definiti dallo Stato;
3. È previsto un sistema di supporto agli studenti capaci e meritevoli per garantire l'accesso alla formazione superiore attraverso l'erogazione di borse di studio;
4. La libertà di scelta in termini di offerta implica un incremento della competitività.
5. La capacità di attrarre un elevato numero di studenti, i risultati da loro conseguiti e il successo nelle attività di ricerca, si traduce in criterio di premialità nell'allocazione delle risorse.

Ciononostante, secondo Barone et al. (2009) è possibile individuare alcune delle ragioni per cui una totale adesione del sistema italiano al modello incontra (ed incontrerà) una serie di difficoltà non eludibili: la mancanza, nel nostro paese, di una reale capacità di apertura da parte delle istituzioni accademiche al mondo esterno, che sappia trasformarsi pienamente in politiche di Terza Missione; una criticità nei rapporti tra *«Stato autore delle riforme e mondo accademico che deve realizzarle, a causa di una mancanza profonda di comprensione reciproca che si traduce in forme di conflittualità latente che vanno dalle misure legislative punitive alle resistenze passive [...]». Il non cercare una politica*

univoca che punti a costruire finalità di cambiamento condivise, dentro e fuori l'università, impedisce nei fatti un'evoluzione positiva del sistema».

Al di là delle caratteristiche peculiari del sistema universitario nazionale, le istituzioni accademiche in Italia assumono ancora le caratteristiche di un “cantiere aperto” che si muove fra due naturali tendenze: la conservazione dello *status quo* ed il mantenimento delle caratteristiche fondanti individuate da Humboldt⁷⁷; la crescente necessità di affrontare

⁷⁷ “Lo stato non deve trattare le sue università né come licei né come scuole professionali e non deve servirsi della sua accademia come delegazione tecnica o scientifica. Lo stato in generale non deve da esse pretendere nulla che si riferisca immediatamente o direttamente a se stesso, bensì coltivare l'intima convinzione che se, raggiungono il loro scopo finale, adempiono anche ai suoi, e da un punto di vista assai superiore, dal quale si può comprendere molto di più e si può ottenere l'apporto di forze e leve del tutto diverso da quelle che lo stato è in grado di mettere in moto” tratto da “L'organizzazione interna ed esterna degli istituti scientifici superiori a Berlino” di Wilhelm von Humboldt.

È bene precisare infatti che, come evidenzia lucidamente la Professoressa Maria Chiara Pievatolo, nel suo articolo “L'università e la sua crisi: una riflessione storica”, pubblicato su ROARS: il progetto dei riformatori prussiani “ebbe come frutto un'*universitas scientiarum* che riuniva in sé la funzione dello *studium* e quella della ricerca, s'ispirava alla scienza aperta e s'incentrava sulla filosofia come facoltà “federativa”: il finanziamento statale e il posto fisso offrivano ai professori una prospettiva disinteressata e un orizzonte di ricerca ampio. Il successo del modello tedesco nella ricerca innovativa – negli anni compresi tra il 1901 e il 1933 la Germania ottenne 13 premi Nobel per la chimica, 10 per la fisica – lo rese oggetto d'imitazione in tutto il mondo”. Tuttavia, precisa l'autrice, il modello entrò in crisi per due motivi “la combinazione di didattica e ricerca è stata pensata per un'università d'élite e non di massa e la protezione dal mondo esterno tende a creare un ambiente conservatore e socialmente inerte” e con l'avvento delle politiche di austerità introdotte Thatcher si è andato profilando il sistema che ancora oggi conosciamo.

il cambiamento del contesto in cui operano. Contesto sempre più caratterizzato dal superamento dei confini nazionali e votato dunque all'internazionalizzazione (la nascita e il rafforzamento dello Spazio Europeo dell'Istruzione superiore ne sono un chiaro esempio), da una costante richiesta di verifica dei risultati delle performance, dalle sollecitazioni provenienti dalle profonde modifiche che hanno investito il mondo del lavoro (sempre più votato alla flessibilità e alla trasversalità delle competenze e a cui l'università viene chiamata a fornire risposte attraverso una formazione estremamente specializzata), da un mercato di riferimento caratterizzato da un'offerta sempre più frastagliata e a cui è corrisposto un accrescimento strategico del ruolo giocato dalla comunicazione. Tutto ciò ha portato ad una costante tensione competitiva che può configurarsi come stimolo al raggiungimento di obiettivi programmatici, tesi ad innalzare la qualità complessiva del sistema. Al tempo stesso, si possono determinare sistemi viziosi di premialità che valorizzano le istituzioni che già si configurano come eccellenze, a discapito degli atenei operanti in condizioni di ristrettezze in termini di risorse o, in alternativa, generare un appiattimento dei percorsi di ricerca, e dunque della conoscenza, entro binari predefiniti⁷⁸.

Non si tratta solo della gestione nel breve periodo, quanto piuttosto di comprendere quale percorso si intende intraprendere e rispondere al seguente quesito:

«L'università deve adattarsi alla società o la società deve adattarsi all'Università? C'è complementarità e

L'articolo è disponibile al link: <https://www.roars.it/online/luniversita-e-le-sue-crisi-una-riflessione-storica/>

⁷⁸ Per riflessione critica sullo status attuale della valutazione universitaria in Italia, con particolare riferimento all'operato dell'Anvur, si rimanda al volume a più mani: *La valutazione del sistema universitario e della ricerca* edito, nel 2018, da Edizioni Conoscenza.

antagonismo fra le due missioni, adattarsi alla società e adattare la società sé: l'una rinvia all'altra, in un circolo che dovrà essere virtuoso. Non si tratta solo di modernizzare la cultura: si tratta anche di creare una cultura per la modernità» (Morin 2000, p. 85).

La situazione attuale punta a definire a quali caratteristiche tende il sistema e quali, invece, sembrano essere limiti invalicabili iscritti nel DNA delle istituzioni, non fornendo però un vero e proprio modello interpretativo univoco per comprendere lo stato dell'arte. Certamente le spinte riformatrici del contesto in cui si trova ad operare hanno apportato profonde modifiche al sistema, che non sembra ancora essersi assestato. Ma se è vero che «è *nel mutamento che le cose riposano*», le istituzioni universitarie stanno tendendo, per effetto anche dell'operato del decisore politico, verso quello che Robin Middlehurst (1995) indica come il terzo modo di intendere la relazione fra leadership e università: 1) Come *comunità di professionisti*, più vicina all'approccio humboldtiano e incentrata sulla competenza dei docenti, soprattutto in termini di autonomia e consenso; 2) l'università caratterizzata da *logiche politico-burocratiche*, in cui il potere amministrativo punta a ridurre il potere delle corporazioni e dei singoli a favore della collettività accademica; 3) e, infine, in una concezione più vicina alle attuali necessità, l'università come *sistema a rete* che verte principalmente su principi di flessibilità e connessione. L'istituzione si configura allora, nella sua complessità, come un'organizzazione in costante interazione con il mondo esterno (tanto a livello nazionale, quanto internazionale, ma anche in termini di rapporto col territorio, facendo emergere la cosiddetta Terza Missione⁷⁹)

⁷⁹ «La Terza missione rappresenta un aspetto rilevante nelle università. Queste, oltre a svolgere formazione e ricerca, contribuiscono attivamente alla vita della società in molteplici modi, con attività e iniziative che hanno

ed in cui la gestione del potere è ad appannaggio di una pluralità di soggetti che, operando tanto all'interno quanto all'esterno dell'Università, si fanno promotori di una molteplicità di istanze che tendono poi ad essere ricollocate, dalla "governance", all'interno di un quadro organizzativo coerente, poiché analogamente a quanto afferma Sciarelli (2007) per il sistema delle imprese: *«l'evoluzione della governance è divenuta più marcata con l'affermarsi del profilo sociale [...] vale a dire con l'allargamento degli interlocutori, e soprattutto, con l'inserimento tra di essi di gruppi esterni all'organizzazione»* (p. 3).

In questo scenario *«la governance di sistema degli atenei supporta e alimenta il necessario riposizionamento funzionale dell'Università, che i cambiamenti comunicativi ed economici in atto su scala internazionale rendono sempre più imperativo»* (Lombardinilo 2017, p. 21).

importanti ricadute sociali e culturali [...]. Le università sono sempre più chiamate a trasferire e commercializzare la conoscenza prodotta, a integrare i risultati raggiunti nelle politiche pubbliche, a contribuire al miglioramento economico e sociale dei paesi. Emerge un nuovo contratto sociale tra società e università che richiede alle università di aprirsi e interagire con il sistema produttivo, ma anche con i cittadini. In questo quadro, l'impegno degli atenei nel contribuire allo sviluppo economico e sociale e l'impatto delle loro attività sulla società sono oggetto di valutazione in diversi paesi del mondo" (Rapporto ANVUR 2018, p. 494). Nel definire cos'è la Terza missione, l'ANVUR più che fissare obiettivi e campi d'azione, pone alcune indicazioni sulla postura che gli Atenei sono chiamati a tenere nei confronti del territorio di riferimento. Termini quali "trasferire", "commercializzare", "integrare", "aprirsi" e "contribuire allo sviluppo economico" forniscono un'idea di massima di quella che si pone come una vera e propria terza via. Se infatti possiamo fare affidamento a definizioni piuttosto chiare dell'insegnamento e della ricerca per la Terza missione ci si muove principalmente per negazioni, come evidenziano Binotto e Nobile (2017) "come il terzo settore, non è né Stato né mercato. Per molti versi le due definizioni hanno molteplici punti di contatto: entrambe riguardano il tipo di prodotto realizzato e le formule organizzative necessarie [...] il terzo settore produce "beni relazionali".

4.2. Relazionalità, Reputazione, Comunicazione

Il progressivo avvicinamento dell'università alla realtà aziendale, per quanto si sia realizzato o meno, ha sicuramente comportato una profonda evoluzione del concetto di comunicazione per gli atenei. L'obiettivo di quanto segue è individuare alcuni argomenti chiave tipici della comunicazione e del management d'impresa e verificarne la spendibilità anche in ambito accademico.

Anzitutto, analogamente a quanto accaduto alle imprese, con l'avvento della logica di rete è emersa la necessità di ripensare la comunicazione come "integrata" non più rivolta quindi ai soli clienti (nel nostro caso la comunità accademica o potenziale tale), ma a un pubblico più vasto. Si è dunque reso necessario individuare nella comunicazione *categorie basate su elementi distintivi come gli obiettivi e i contenuti* (Mazzei, 2015). In particolare, la studiosa ne evidenzia quattro, qui ricondotte all'accademia:

Comunicazione Integrata universitaria				
Approcci alla comunicazione	Marketing	Istituzionale	Gestionale	Finanziaria
Obiettivi	Valorizzazione dell'offerta formativa	Veicolare la missione e le caratteristiche distintive	Rinforzare il community building (identità e appartenenza)	Approvvigionamento di risorse attraverso la valorizzazione della ricerca
Audience	Matricole	Società civile e istituzioni	Comunità accademica	Imprese e istituzioni

Tabella 3 - Un modello di comunicazione integrata per le università.
Fonte: nostra elaborazione

1. La comunicazione di *marketing*, con cui vengono gestite le relazioni con i clienti.

Si tratta di un tipo di comunicazione certamente vicina alla valorizzazione dell'offerta formativa, in cui il ruolo di "clienti" è rappresentato primariamente da studenti e famiglie e i risultati raggiunti vengono evidenziati dall'andamento delle immatricolazioni (in entrata) e dalla capacità occupazionale (in uscita).

2. La comunicazione *istituzionale*, attraverso cui vengono veicolati i valori, la mission e le caratteristiche distintive. Per l'università si tratta, ad esempio, della possibilità di valorizzare le aree scientifico-disciplinari, *l'heritage*, le specificità dell'offerta formativa e le caratteristiche peculiari del singolo Ateneo anche in riferimento ai rapporti col territorio o ad attività complementari dell'offerta formativa.
3. La comunicazione *gestionale* che si basa sulla costruzione e rafforzamento dell'identità e della cultura dell'istituzione. Si tratta dell'attività di *community building*, ovvero una comunicazione mirata al rafforzamento del senso di appartenenza, ma improntata anche al miglioramento dei processi gestionali.
4. La comunicazione *economico-finanziaria* finalizzata a governare le relazioni con i portatori di risorse. In questo caso, la comunicazione si pone come obiettivo quello di valorizzare i successi in termini di ricerca scientifica, brevetti, finanziamenti internazionali dell'ateneo per palesarsi agli occhi di potenziali investitori (istituzioni e imprese) come partner affidabili, anche in una logica di assolvimento della Terza missione.

È innegabile, dunque, che le università, pur ricorrendo a modelli di appropriazione diversificati, si siano sempre più ispirate alle logiche di comunicazione integrata, mettendo al centro la necessità di instaurare relazioni forti e fiduciarie.

Tuttavia questa è solo una delle chiavi di lettura definita dai differenti obiettivi/destinatari e sui cui articolare le attività di comunicazione. Un approccio nato in seno alle discipline del management e che pone al centro il concetto di reputazione, è invece quello di *corporate communication*. A differenza della comunicazione integrata, si tratta di un modello unitario, votato ad integrare le attività di comunicazione interne ed esterne al fine di «*costruire, mantenere, cambiare o recuperare la reputazione*» (Mazzei, 2015). Van Riel (1995) la definisce come «*an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible*» con l'obiettivo di creare «*a favorable basis for relationship with groups upon which the company is dependant*» (p. 26).

Secondo Mancinelli si tratta della «*comunicazione effettuata da un'impresa, senza fare riferimento ad uno specifico prodotto o ad uno specifico obiettivo di marketing [...] è ciò che l'azienda realizza per effettuare un proprio posizionamento sul mercato, intendendo per posizionamento, la collocazione che idealmente i suoi pubblici chiave le attribuiscono*» (Mancinelli, 2008 p. 45)

Rolando (2010), di concerto con le precedenti definizioni, afferma che “prima del prodotto e prima del servizio sia imprese che pubbliche amministrazioni esprimono funzioni comunicative connesse al proprio patrimonio identitario. Un *racconto globale* che integra storia, tradizione, *governance*, cultura interna, *mission*, architettura” (p.99)

Stando a ciò, dunque, la corporate communication si colloca prima dell'offerta dei singoli prodotti o brand, prima di specifiche campagne, ma soprattutto prima di una diversificazione dei pubblici di riferimento e per questo necessita di un approccio integrato (Cornelissen, 2017). Considerando i parametri individuati da Rolando (2010), l'analisi di questo tipo di comunicazione attiene alle aspettative degli stakeholders, alla percezione degli stessi e all'identità dell'organizzazione. Questo scollamento tra aspettative e percezione è ben identificato dal concetto di *corporate identity*, definito vero e proprio baricentro di questo approccio in quanto rappresenta l'articolazione di ciò che l'impresa è, di quello che fa, e di come lo fa ed è costituito da due identità: la Corporate personality ciò che l'impresa è veramente, ovvero le sue caratteristiche organizzative da cui si genera e rinnova l'identità (il cosiddetto *point of difference*); la Corporate identity come, invece, l'impresa vorrebbe essere percepita.

In particolare Melewar e Jenkins (2002), parlano di *corporate visual identity*, intendendo in questo modo il riordino sistemico di tutti gli elementi visuali che compongono la comunicazione dell'istituzione. Accanto a questo specifico approccio legato primariamente agli elementi dell'identità visiva (il brand e in generale i simboli impiegati), però, Siano e Vollero (2018) identificano altre sei risorse tipiche della "dotazione strutturale di corporate identity": le *key words* da cui derivano i messaggi distintivi usati nelle campagne di comunicazione, i meccanismi di comunicazione che stabiliscono le norme che disciplinano l'ascolto e il dialogo con gli stakeholders, il set di regole riguardanti la gestione del brand, lo storytelling dell'organizzazione, i metodi di misurazione delle attività di comunicazione e, infine i codici di condotta aziendale per orientare i comportamenti di stakeholder interni ed esterni.

Una definizione che ben sintetizza i diversi approcci alla Corporate Communication e che ne individua il paradigma dominante è quella fornita da Cornelissen (2017):

«Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent» (p. 5).

Volendo traslare tale concetto sulle istituzioni formative è possibile affermare che le università, attraverso le loro attività di comunicazione, quelle di solito gestite a livello d'ateneo e non imputabili al singolo dipartimento, mirano a veicolare il patrimonio identitario (compreso quello culturale) attraverso la realizzazione di un racconto, caratterizzato da specifiche *key words* e regole di comportamento, il più possibile coerente con le *mission* e l'operato della *governance*, che a sua volta tende a generare dialogo e ascolto e i cui effetti possono essere misurati. Il fine è di collocarsi rispetto agli altri competitor e accrescere la reputazione, generando così valore condiviso.

Tra l'agire dell'istituzione e il suo operato però c'è una sorta di cuscinetto che deve essere il più possibile assottigliato per assicurare la coerenza dei messaggi, la loro efficacia e soprattutto il rispetto della reputazione, la quale è cruciale poiché genera valore nel tempo attraverso la valorizzazione del profilo sociale dell'impresa (Wheeler, Davies, 2004). La reputazione evidenzia alcune caratteristiche: «*deriva da elementi distintivi specifici e che l'impresa possiede in esclusiva rispetto ai suoi concorrenti; è percepita dagli interlocutori esterni ed è quindi in larga parte fuori dal suo diretto controllo; si forma nel lungo periodo attraverso la*

fusione di numerosi elementi» (Mazzei 2015, p. 39), inoltre si tratta di una risorsa strategica «perché è basata su relazioni simmetriche e non replicabili in contesti differenti [...] e agisce da rinforzo della propensione degli attori economici a offrire oppure rifiutare il proprio supporto [...] si sviluppa attraverso la dinamica delle interazioni sociali e al contempo supporta lo sviluppo del complesso network di relazioni esistenti» (Romenti, 2008, p. 3-4).

Secondo Mazzei e Gambetti (2006), infatti, nei processi di costruzione della reputazione entrano in gioco tre leve della comunicazione le quali devono poter contare su una gestione integrata *«dal momento che esse per essere incisive necessitano come condizione indispensabile, di confermarsi a vicenda»* (p. 16).

I - I comportamenti

L'agire dell'azienda/istituzione, in questo specifico caso le università, contribuisce primariamente alla comunicazione, si tratta di un'azione indiretta, non del tutto consapevole e intenzionale. Indiretta, poiché lo scopo primario non è andare a incidere sulla reputazione, ma assolvere gli obiettivi iscritti nelle tre missioni dell'accademia (ricerca, formazione e valorizzazione dei rapporti con la società civile), il vero e proprio *core business* delle istituzioni formative. Si tratta della prima leva in quanto è legata alla vita dell'Università e non può non manifestarsi, ma soprattutto va ad incidere direttamente sui portatori di interesse: il corpus accademico, costituita da docenti e personale tecnico-amministrativo, e la comunità studentesca. D'altronde, come abbiamo già avuto modo di anticipare nel precedente paragrafo, i servizi erogati dagli atenei si configurano come veri e propri beni esperien-

ziali per cui «ciascuno stakeholder sperimenta in modo diretto la qualità offerta e l'affidabilità dell'azienda nel momento in cui entra in contatto con essa e formula quel giudizio che concorre alla formazione della reputazione della stessa» (Mazzei, 2005).

Sotto questa prima leva rientrano i comportamenti individuali. Al di là dell'idea di corporate che si intende veicolare, infatti, l'insieme valoriale di riferimento (dettato dalla Governance e dal patrimonio culturale), deve essere interiorizzato da tutti gli appartenenti alla comunità accademica, con particolare attenzione a coloro che ricoprono ruoli di front office (segreterie didattiche, segreterie amministrative servizio orientamento, area comunicazione e social) e al corpo docente che opera a stretto contatto con gli studenti.

Riprendendo per un momento la classificazione individuata da Middlehurst, la prima idea di università era quella che metteva al centro la figura del docente quale professionista e in cui molto dell'operato dell'istituzione era assoggettato al volere dei singoli. In quest'ottica, i comportamenti non erano votati a logiche relazionali, ma alla netta divisione tra interlocutori e membri dell'organizzazione, quest'ultimi arroccati sulla cosiddetta *Torre d'avorio*⁸⁰. Con l'avvento della logica di rete (metafora che permea molte delle teorie del nostro secolo, a prescindere da settore scientifico), anche l'università ha iniziato ad intendere i suoi comportamenti come visibili e oggetto di valutazione da parte dei stakeholders, questo ha comportato una crescente attenzione per sistemi di valutazione interni, basti pensare ai questionari sulla valutazione della didattica o delle segreterie. Nel corso del tempo, si è cercato, dunque, di interiorizzare il concetto

⁸⁰ Sul tema si rimanda al testo del 2010 curato da Moscati, Regini e Rostan, *Torri d'avorio in frantumi? Dove vanno le università europee*, edito da Il Mulino.

di “comportamento” quale leva della comunicazione, ma soprattutto dell’esperienza come primo tassello della reputazione. Infatti, come vedremo più avanti, il valore dell’esperienza viene amplificato (tanto in positivo, quanti in negativo) nella rete di relazioni, dal passaparola che il soggetto innesca in base alle proprie valutazioni personali.

II - I segni

La seconda leva identificata nel modello è quella dei segni e si caratterizza, rispetto alla precedente, per l’intenzionalità ed è emanazione dell’azienda

«È la secondaria perché rinforza i messaggi inviati attraverso i comportamenti e per essere efficace deve essere coerente con essi [...] infatti, attraverso la comunicazione gli interlocutori percepiscono l’immagine che l’organizzazione vuole dare di sé. Esse sono efficaci nel breve termine poiché è possibile costruire delle immagini tramite la diffusione di messaggi di comunicazione ben architettata. Però nel lungo periodo, se all’immagine non corrisponde la sostanza delle cose, si possono verificare gli effetti negativi per l’organizzazione» (Mazzei, 2015 pp. 45 -46).

Questo genere di comunicazione impiega segni che possono essere veicolati in diversi modi e circostanze. Applicando tale nozione all’università è possibile parlare di: eventi siano essi di natura scientifica che divulgativa (convegni, seminari, simposi, congressi, giornate, etc), relazioni con i media, generalmente in capo all’ufficio stampa d’ateneo, siti web istituzionali sia centrali che periferici (e più recentemente App proprietarie), identità visiva e, infine, le presenze social ufficiali. Inoltre, ma solo secondariamente, le università possono fare ricorso alla pubblicità, e i vincoli, iscritti

nel bilancio di ciascun ateneo statale, sono definiti dall'art. 6 del D.L. 78/2010⁸¹ (fanno eccezione, in questo senso le università non statali).

Le professionalità che entrano in gioco sono diverse e, nella maggioranza dei casi si tratta di strutture che già trovano spazio all'interno dell'organizzazione accademica: basti pensare all'ufficio del cerimoniale, all'ufficio stampa e all'URP, ma anche al settore eventi e Valorizzazione del patrimonio⁸²; in altri casi, invece, come per il web manager e il social media manager la gestione delle piattaforme è affidata, a seconda dell'ateneo, a strutture differenti. Ad esempio, come evidenziato nel terzo capitolo di questo lavoro la gestione dei social non può contare su una redazione a sé stante ma è spesso rimandata a strutture terze (URP, ufficio stampa, area orientamento, *etc.*) che se ne prendono carico e le includono nelle proprie attività. Questo comporta che lo stile e le finalità della gestione variano in base all'ufficio di pertinenza dando un imprinting settoriale all'identità dell'ateneo; inoltre, non sempre nelle strutture indicate sono realmente presenti le professionalità e le competenze necessarie al confezionamento dei messaggi per queste specifiche piattaforme.

⁸¹ Nello specifico, il comma 8 evidenzia che : “A decorrere dall' anno 2011 le amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi del comma 3 dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, incluse le autorità indipendenti, non possono effettuare spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e di rappresentanza, per un ammontare superiore al 20 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2009 per le medesime finalità”

⁸² Lo “stato di salute” di queste strutture è anche al centro delle ricerche dell'Osservatorio Aicun, che opera ormai dall'inizio degli anni 2000: <http://www.aicun.org/wp/osservatorio/>

III - Le reti di relazioni

Infine, la terza leva individuata è quella che comprende tutti i messaggi che riguardano sì l'istituzione, ma che non provengono da essa, e cioè quelli generati e propagati dalla rete di relazioni.

«È una forma di relazione terziaria perché scaturisce dai comportamenti e dai segni [...]. Le reti di relazioni diffondono e amplificano i messaggi relativi all'organizzazione in modo indipendente dalla stessa, anche se ciò non vuole che essa non abbia alcun margine per governarle» (Mazzei, 2015 pp. 48).

Si tratta della leva della comunicazione dai confini più indefiniti, e se vogliamo, la più complessa da gestire in termini organizzativi. Anzitutto, perché si divide in due categorie di riferimento: il sistema dei media, in cui la relazione con l'istituzione avviene all'interno di ambiti disciplinati da chiari riferimenti normativi e dalle logiche di mercato; il rapporto con i portatori di interesse che, anche per il sistema universitario (avremo modo di approfondirlo nel prossimo paragrafo), sono estremamente diversificati. Inoltre, come ben evidenziato nella definizione di Mazzei, pur trattandosi di messaggi generati indipendentemente dall'organizzazione, devono essere governati e, dove possibile, valorizzati.

L'avvento delle piattaforme di social networking hanno forse contribuito a rendere questa leva strategica ancora più visibile, incisiva e, sotto alcuni punti di vista, governabile.

- Visibile, perché le piattaforme attualizzano i legami sociali, fornendo all'utente strumenti utili per la produzione e diffusione di contenuti proprietari. Tali contenuti, sono in genere permanenti (in quanto non è si è ancora consolidato un vero e

proprio diritto all'oblio su internet) e la loro diffusione è potenzialmente illimitata per effetto, anche, della riproducibilità;

- Incisiva, perché le reti relazionali che trovano spazio su queste piattaforme sono molto più ampie dei legami sociali che hanno luogo *offline*. Inoltre, i media tradizionali, tendono ad appropriarsi dei contenuti individuali presenti sui profili e a rilanciarli alla loro utenza (nazionale e talvolta internazionale), soprattutto quando i messaggi riguardano temi ascrivibili nella sfera dell'opinione pubblica, e questi comprendono anche l'operato di organizzazioni, enti, imprese e istituzioni (comprese quelle accademiche). Non tralasciando, poi, che “le comunità aspirano ad appropriarsi di ciò che le interessa, ad arricchirle, a migliorarle e a promuoverle [...] ascoltare, dunque, offre alle community la possibilità di far contare davvero la loro voce” (Prunesti, 2016). Inoltre, i social media possono contribuire ad alterare le risorse che rientrano nella dotazione strutturale della *corporate identity*, come evidenziato da Siano e Vollerò (2012), infatti: “attraverso i social media gli individui nelle loro conversazioni diffondono, ad esempio, le *key words* e gli slogan che identificano un'organizzazione e ne coniano di nuovi, offrendo in tal modo elementi di suggerimento per la creazione o l'innovazione di nuove risorse di *corporate identity* (p. 85).
- Governabile, perché, per lo più, i contenuti sono tracciabili all'interno delle piattaforme e riconducibili a specifici account ed è possibile comprendere chi è l'emittente del messaggio (non certo le

finalità⁸³). Inoltre, in alcuni casi (gruppi, pagine “tributo”, impiego di hashtag specifici) è possibile seguire il flusso di informazioni per ascoltare, raccogliere informazioni, comprenderne l’andamento e, nel caso, reagire tanto per valorizzare quanto per distanziarsi ufficialmente dal contenuto. Ad esempio, una tendenza tipica della gestione di Instagram per le Università è quella di ri-postare sui canali ufficiali le fotografie presenti nei profili degli utenti (generalmente studenti), in cui è stato taggato, o ritraggono l’ateneo per veicolare messaggi proprietari⁸⁴. Inoltre, l’affermazione di figure ibride, come gli *influencer*⁸⁵, a metà strada tra testimonial e opinion leader, ha contribuito ad assottigliare (in assenza di una chiara normativa), in questi contesti, i confini fra messaggi e reti di relazione.

Alla luce di ciò, dunque, è possibile affermare che il modello interpretativo individuato da Mazzei ben si presta a fotografare il rapporto che attualmente intercorre fra attività di comunicazione e istituzioni accademiche, con particolare ri-

⁸³ Non è certamente questa la sede più opportuna per una dissertazione del tema, ma l’andamento registrato negli ultimi anni rende necessario chiarire che le cosiddette *fake news*, rappresentano certamente un limite al naturale “funzionamento” delle piattaforme, soprattutto quelle social. Basti pensare al peso che può avere una notizia falsa, ma costruita con il chiaro intento di delegittimare un individuo, un’impresa o, come in questo caso, un’istituzione accademica.

⁸⁴ Non di rado, ad esempio, vengono utilizzate fotografie di studenti nel giorno della laurea per veicolare informazioni sulle opportunità formative e le scadenze nei confronti dell’audience attesa.

⁸⁵ Per una definizione sintetica del termine si rimanda alla voce del Vocabolario Treccani: http://www.treccani.it/vocabolario/influencer_res-728101ee-89c5-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/

ferimento alle criticità della gestione e alle potenzialità intrinseche nella rete di relazione. Nello specifico, per quanto riguarda la reputazione, valorizzando comportamenti, messaggi e reti di relazione, le istituzioni accademiche stanno prospettando, pur nel rispetto del proprio operato, un progressivo avvicinamento a logiche di mercato, che tendono a portarle verso una maggiore “cura” dei comportamenti istituzionali e del senso di appartenenza dei membri della comunità accademica, al confezionamento di messaggi improntati alla promozione e non alla semplice “comunicazione di servizio” e, infine, alla valorizzazione della propria rete di relazione, con particolare attenzione alla comunità studentesca, ma con chiare aperture nei confronti del territorio e dell’internazionalizzazione. Si tratta di un processo di appropriazione che intende la reputazione come un meta-costrutto (Fombrun et al. 2000). Secondo tale teoria la reputazione non può essere considerata solo a livello individuale, ma la sua costruzione attinge, invece, dagli stimoli e le interazioni provenienti dalla rete di relazioni sociali in cui si trovano ad interagire gli stakeholder.

Tuttavia, per quanto riguarda più specificamente i social media, come vedremo nei prossimi capitoli, siamo di fronte a una forte presa di coscienza del loro ruolo, ma a cui non è ancora corrisposto un vero e proprio approccio strategico da parte degli atenei.

4.3. La comunicazione universitaria tra corporate e social: un tentativo di conciliazione

Come abbiamo visto il sistema universitario, in una logica di rete, è stato progressivamente spinto all’apertura, alla trasparenza e al dialogo con i propri stakeholder. Tutto ciò è an-

dato a sollecitare il modello organizzativo con importanti ricadute sui processi e gli obiettivi della comunicazione che sono via via sempre più assimilabili alle strategie d'impresa.

Risulta allora quanto mai attuale recuperare le tre definizioni di tipo generale, individuate da Volli, che ben evidenziano la stretta relazione fra le funzioni della comunicazione e i rinnovati macro obiettivi in capo alle istituzioni accademiche:

«Secondo il semiologo è possibile individuare delle famiglie di definizioni di tipo generale: - la comunicazione come *relazione*, un collegamento tra due o più soggetti; - la comunicazione come *trasferimento* di una proprietà o di una risorsa da un soggetto ad un altro; - la comunicazione come *trasmissione di informazione* da un soggetto all'altro». (Mancinelli 2004, p. 27)

In particolare, tale definizione permette di porre l'accento su alcuni elementi che si pongono alla base del rapporto che intercorre fra attività di comunicazione e operato dell'Istituzione: perché comunicare? A quali interlocutori? Con quali strumenti?

Per quanto concerne la prima domanda, ovvero il “perché?”, superando l'assioma per cui “non si può non comunicare”, poiché una totale mancanza di strategia la dice lunga sull'operato dell'Università, è possibile individuare due macro obiettivi: si può comunicare al proprio interno al fine di instaurare e mantenere rapporti organizzativo-gestionali per assicurare il corretto funzionamento e ottimizzare i processi all'insegna dei principi di efficacia ed efficienza; oppure si può comunicare verso l'esterno per regolare i rapporti ed entrare in contatto con la società e il contesto, sempre più vasto, in cui si opera.

1. La comunicazione interna, il cui obiettivo primario è l'instaurazione e il mantenimento di rapporti all'interno dell'istituzione, si basa sulla qualità dei processi, siano essi decisionali o operativi, che hanno luogo nell'istituzione. In particolare, le università attraverso la comunicazione interna mettono in relazione aree, strutture, ruoli, individui. Le aree indicano quali macrosettori devono essere coinvolti (basti pensare che nell'organizzazione universitaria tende a verificarsi una certa distinzione fra competenze imputabili alla gestione centrale, di norma in capo al rettorato, e gestione periferica, affidata a facoltà e dipartimenti); le strutture definiscono, in termini burocratico-amministrativi "chi fa cosa" e con quali risorse; i ruoli permettono di individuare le competenze da mettere in campo; e, infine, gli individui sono coloro che, facendo leva anche su competenze e sensibilità personali, mettono in scena quello che Cinti (2011) definisce il *ruolo agito*. La comunicazione interna dunque rappresenta, per le organizzazioni complesse, come le istituzioni universitarie, una sorta di punto zero della comunicazione, finalizzata primariamente alla messa in relazione delle persone, al trasferimento informativo, ma soprattutto all'attivazione di processi di coinvolgimento attivo dei dipendenti nell'operato dell'Istituzione. Agisce, dunque, sulla qualità della vita. Potrà sembrare ridondante affermarlo, ma difficilmente a una inefficace comunicazione interna può realmente corrispondere una buona comunicazione esterna.

2. La comunicazione esterna si pone tra l'operato (i comportamenti) dell'istituzione, i messaggi che intende veicolare (i segni) e i rapporti che intrattiene col mondo esterno (la rete di relazione). In questo senso, per usare una metafora, la comunicazione rappresenta al tempo stesso gli "organi di senso" e la "capacità espressiva" delle istituzioni accademiche. È dunque strategica per una serie di motivi:
 - 2.1. La comunicazione come ascolto diretto e indiretto. Nel primo caso si tratta della capacità di comprendere il mondo esterno che per prossimità va ad influenzare direttamente l'operato dell'università. Ci si riferisce principalmente ai rapporti *interistituzionali* (organi di governo nazionale ed europeo, Miur, etc) e, sia in termini collaborativi che di competizione, con le altre istituzioni accademiche. Nel secondo, in una logica tanto di assolvimento della Terza Missione che di raccolta di risorse finanziarie e simboliche, è la capacità dell'università di osservare il mondo esterno e recepire le sue esigenze. Tuttavia il contatto con il mondo esterno è funzionale anche al posizionamento dell'istituzione nei confronti della società civile e di conseguenza di fornire allo studente anche una serie di "chiavi e strumenti" per comprendere il mondo e la società.
 - 2.2. La comunicazione come voce e animo dell'Istituzione. Se partiamo dal postulato che comunicare significa, primariamente, prendersi cura dell'istituzione, curarne anche l'aspetto esteriore e costruire, coerentemente con gli

obiettivi, una vera e propria identità che possa essere veicolata, comprendiamo quanto sia strategico il suo corretto funzionamento. In particolare è necessario attenersi a principi di coerenza (gap tra comportamenti e messaggi), trasparenza (verifica pubblica dei contenuti della comunicazione) e costanza (non la si può attivare all'occorrenza e come la reputazione è vincolata ad un processo di manutenzione costante).

- 2.3. La comunicazione come pelle dell'istituzione. Non si tratta solo di ascoltare o dialogare, si tratta anche di percepire e anticipare gli umori e le istanze dei portatori di interesse (stakeholder) e, con strategie adeguate, saperle sfruttare positivamente o, in caso contrario, costruire un'adeguata strategia per arginare eventuali criticità. Si tratta, potremmo dire, di un rapporto osmotico di regolazione.
- 2.4. La comunicazione come narrativizzazione. Le attività di comunicazione, soprattutto a seguito della proliferazione di spazi digitali proprietari, è caratterizzata primariamente dall'accurata ricerca della tempestività. Ciononostante, la comunicazione rappresenta anche la memoria delle istituzioni, dunque sempre più spesso si è alla ricerca di strategie, genericamente riconducibili a pratiche di storytelling, che mirano a costruire racconti coerenti mirati tanto alla valorizzazione del patrimonio quanto all'accrescimento della reputazione.
- 2.5. La comunicazione come dialogo. L'avvento e la propagazione su larga scala di servizi digitali in

grado al tempo stesso di ridurre i costi e aumentare la portata dell'interazione con una platea potenzialmente illimitata (sito web, impiego di mailing list, social media etc), ha certamente modificato il rapporto tra università e audience attesa, moltiplicando le occasioni di dialogo. I social media, in particolare, basandosi su una logica che privilegia la componente relazionale hanno rappresentato una sfida per gli atenei che, oltre a gestire gli effetti della comunicazione autoprodotta, si trovano a dover regolare quella eteroprodotta e le istanze in essa contenute.

La seconda domanda a cui è opportuno rispondere è “a quali interlocutori” è rivolta la comunicazione? Nel confezionamento del messaggio, come evidenziato da Gregorio Arena, è necessario tenere a mente una regola d'oro: «*per comunicare efficacemente bisogna mettersi nei panni di coloro con cui si comunica*» (Arena, 2004 p. 2)

Dunque, al di là dei motivi per cui l'università decida di comunicare, è senza ombra di dubbio necessario che si interroghi sugli stakeholder, ma soprattutto sul tipo di ruolo e di rilevanza si vuole attribuire loro.

La loro individuazione può seguire due direttrici: a) interni, considerando la comunità studentesca, il corpo docente, il personale tecnico amministrativo, a cui si aggiungono gli alunni e docenti/personale in quiescenza; b) esterni, istituzioni, imprese/aziende e società civile, ma soprattutto potenziali studenti (al primo accesso in università o già in possesso di titoli che intendono proseguire il percorso in un altro ateneo) e relative famiglie; c) il sistema dei media.

Nel primo caso, e analogamente ad altre realtà, ci si muove tra soggetti che fanno, o hanno fatto, parte dell'istituzione e sui quali è possibile fare leva principalmente sul senso di appartenenza; nel secondo ci si riferisce a enti, imprese e istituzioni a cui ci si rivolge ponendo al centro le "competenze", che costituiscono il nocciolo duro della Terza Missione, nonché della ricerca. Questo può tradursi in partnership, patrocini e convenzioni, arrivando, infine, agli studenti e alle famiglie, definibili veri e propri interlocutori privilegiati. Quest'ultimo caso ha da sempre contraddistinto la comunicazione universitaria poiché dall'avvento dell'università di massa, la competizione per il reclutamento delle matricole è divenuta un'azione strategica (facente capo primariamente all'area orientamento che pur nascendo in seno ad un approccio psicologico, negli ultimi anni è inevitabilmente andata a coincidere con attività di promozione dell'offerta formativa) che occupa molta dell'agenda mediale degli atenei. C'è poi il sistema dei media, che ha forse rappresentato il primo interlocutore delle attività di comunicazione. Gli uffici stampa (in seno ai quali sono nate molte delle redazioni di content management) hanno da sempre lavorato sulla pianificazione strategica e sulla gestione dei rapporti con la stampa, soprattutto quando quest'ultima rappresentava l'unico punto di accesso al sistema mediale, sono tutt'oggi una delle attività, tra quelle della comunicazione, maggiormente istituzionalizzate negli Atenei⁸⁶.

⁸⁶ Basti pensare che nel 1992 il 37% degli Atenei non poteva contare su una struttura ad hoc per la gestione delle attività di comunicazione, che erano, invece, in capo alla segreteria del Rettore. Tuttavia già nel 2002 il dato raggiungeva il 98%, con ben il 71% dei casi in cui tra le strutture centrali di gestione della comunicazione era presente l'Ufficio Stampa (al pari solo dell'orientamento pre-laurea. Inoltre, nel 2016, l'area dell'Ufficio Stampa era, tra quelle indicate, la struttura che maggiormente contribuiva

I confini fra le categorie sono estremamente labili (basti pensare alla comunicazione scientifica e alla divulgazione, certamente di carattere trasversale). Tuttavia, ciascuna di loro richiede una strategia *ad hoc* che attingendo dall'intero operato dell'istituzione, possa basarsi su specifici contenuti e linguaggi, nonché strumenti.

L'utilizzo degli strumenti infine costituisce l'elemento che forse più di tutti entra in conflitto con le risorse disponibili. Se è vero che la scelta del mezzo è vincolata all'obiettivo e agli interlocutori, è altrettanto vero che a un'apparente gratuità degli spazi digitali è corrisposta una crescente incisività dei costi, soprattutto informatici per le istituzioni. L'automatizzazione di alcuni processi che possono trovare compimento online (ad esempio, senza che lo studente si rechi nelle segreterie), la sempre crescente richiesta, anche per obblighi di legge, di messa in trasparenza, attraverso pubblicazione sulle opportune sedi di documenti e materiali, ma anche la gestione dei canali social ha comportato (e comporterà nel tempo) una maggiore specializzazione del personale e dunque a investimenti maggiori (soprattutto qualora tali attività venissero esternalizzate). Inoltre, per tornare alla specificità dell'oggetto di ricerca, le piattaforme si stanno progressivamente specializzando verso una comunicazione il più possibile visuale. Questo per una serie di motivi piuttosto intuitivi: le immagini, in un momento di *overlapping* informativo e di

alla pianificazione ed elaborazione del piano di comunicazione. Fonte: Aicun, Terza Ricerca su "Lo stato della Comunicazione nelle università italiane", marzo 2003, pp. 8-9. Disponibile integralmente al link: <http://www.aicun.org/wp/wp-content/uploads/2017/08/IIIricercaAICUN.pdf>; Aicun, Ottava Ricerca su "Lo stato della Comunicazione nelle università italiane", aprile 2016, p. 15. Disponibile integralmente al link: http://www.aicun.org/wp/wp-content/uploads/2017/11/VIII-Ricerca-sullo-Stato-della-Comunicazione-nelle-Universit%C3%AO-italiane-2016-%C2%A9A.I.C.UN_.pdf

progressivo calo dell'attenzione dell'utenza, richiedono un carico cognitivo estremamente inferiore rispetto a quello richiesto per la comprensione di un testo scritto (nonostante l'utilizzo di alcuni escamotage, come ad esempio l'impiego di frasi estremamente brevi, *hashtag* e link che possono in qualche misura influenzare la lettura del l'utente, attirando l'attenzione e valorizzando alcuni elementi chiave), inoltre l'immagine tende ad essere comprensibile, nonostante lo scarto culturale, a prescindere dalla lingua parlata e dunque onnicomprensivo. L'utilizzo di immagini, combinato nel migliore dei casi con i video richiede, dunque, professionalità il più possibile specializzate nella produzione di fotografie, grafiche e contenuti multimediali per costruire un messaggio più vicino possibile alle caratteristiche delle piattaforme (non ci riferiamo solo a competenze tecniche di impiego delle tecnologie, ma a figure a tutto tondo che sappiano confezionare messaggi articolati: i comunicatori, appunto). Una tale specializzazione comporta, ovviamente, investimenti precisi.

Le risorse a disposizione, infatti, rappresentano un collo di bottiglia tra quello a cui idealmente dovrebbe tendere l'università e il suo reale operato soprattutto in termini di comunicazione. Basti pensare che nell'ottavo rapporto Aicun (2016), alla domanda "A quanto ammontava percentualmente nel 2015 l'incidenza della spesa per le attività di comunicazione, rispetto al budget complessivo di Ateneo?" 26 delle 37 Università analizzate evidenziavano investimenti al di sotto dello 0,5% del budget. Inoltre, rispetto allo stesso dato dell'anno precedente, le risorse a disposizione risultavano essere uguali in 23 casi (maggiori per appena 7 atenei), includendo tra le principali difficoltà nello svolgimento delle attività di comunicazione propria la scarsità di risorse umane ed economiche (pp. 49-51).

Alla luce di quanto sostenuto fin qui è allora possibile individuare alcuni punti fermi da cui ripartire per un'efficace consolidamento delle attività di comunicazione negli Atenei. L'obiettivo principale è quello di individuare processi e strategie per valorizzare le opportunità intrinseche di una gestione virtuosa della *corporate communication*, tanto per quanto concerne il rapporto tra risorse impiegate/benefici, quanto per assolvere i “nuovi” compiti attribuiti all'operato delle istituzioni accademiche. Un passo decisivo è quello di riuscire “a portare” i temi della comunicazione al livello delle Governance d'Ateneo al fine di far comprendere ai vari livelli dell'organo decisionale (Rettore e Prorettori, Consiglio di amministrazione, dirigenti accademici e organi collegiali), ma anche alle istituzioni di riferimento (Ministero e centri nazionali di ricerca) che:

1. La comunicazione è una funzione non più negoziabile per l'operato delle istituzioni accademiche.
2. Con adeguati modelli di verifica dei risultati le attività di corporate communication possono rilevarsi strategiche anche in termini di ottimizzazione delle risorse finanziarie, primariamente perché contribuiscono alla costruzione e al mantenimento della reputazione. Quest'ultima, infatti, è concepita come una “risorsa intangibile e strategica che funge da leva di rinforzo nel processo di generazione di valore sostenibile” (Romenti, 2008, p.4).
3. La reputazione e l'immagine delle istituzioni giocano un ruolo fondamentale nella valorizzazione del proprio operato e generano valore. Su questo punto, mutuando le raccomandazioni (nate in seno al management delle imprese) di Van Riel e Fombrun (2007), risulta quanto mai opportuno

costruire e veicolare una vera e propria storia dell'istituzione (corporate story) che sappia descrivere e valorizzare le componenti della reputazione, assicurando coerenza tra i messaggi (siano essi informativi o valoriali) e i comportamenti.

4. L'università ha vissuto una profonda crisi di delegittimazione tanto a causa delle politiche degli ultimi anni, quanto per lo scarso interesse (o possibilità) di accedere al percorso universitario da parte delle generazioni più giovani. Una buona attività di comunicazione dei singoli atenei può dunque contribuire a risollevarne le sorti della formazione superiore in Italia, anche attraverso l'impiego di strumenti più "vicini" alle generazioni più giovani.
5. Per effetto del punto precedente, la competizione fra atenei è divenuta sempre più aspra (si è quindi configurato a tutti gli effetti quello che viene definito un quasi-mercato), dunque la comunicazione diventa strategica in un'ottica di approvvigionamento delle risorse e di orientamento, anche nei confronti delle platee internazionali.
6. L'assolvimento della Terza Missione non può che passare per una comunicazione economico – finanziaria e di marketing puntuale e mirata alla valorizzazione dei prodotti della ricerca, come beni spendibili per la collettività e dunque, primariamente, del territorio di riferimento.
7. La comunicazione finalizzata al *community building* rappresenta uno strumento utile, se non necessario, per la gratificazione e il soddisfacimento

del senso di appartenenza della comunità studentesca che, in qualità di principale stakeholder, ha un forte impatto sulle reti di relazioni.

8. Considerando la reputazione come frutto di un lavoro nel lungo periodo, la sua costruzione (per le istituzioni più giovani) o la sua valorizzazione (per quelle più “antiche”) rappresenta un’urgenza nell’era delle reti e del digitale, anche in una logica di competizione diretta.
9. Le presenze sui social media rappresentano, già nel breve periodo, un’opportunità che in rapporto all’impiego di risorse di cui hanno bisogno per essere attivate e gestite, soddisfano il criterio di efficienza perché permettono: la promozione dell’operato dell’ateneo presiedendo un ambiente comunicativo proprietario, la valorizzazione del patrimonio e l’ascolto della comunità di riferimento. Inoltre, insieme al sito web, possono rappresentare il punto di accesso privilegiato degli individui nella realtà dell’istituzione.
10. Se non si “tirano le redini” della comunicazione qualcun’altro lo farà al posto dei diretti interessati con risultati, prevedibilmente, non sempre positivi.

La letteratura di riferimento, trattata fino ad ora, ha permesso quindi di costituire un corpus adeguato a supportate ed individuare ambiti di analisi entro i quali risiedono i principali obiettivi della ricerca che verrà affrontata nei prossimi capitoli. È bene specificare però che la rassegna dei principali mutamenti dei modelli di governance e del “mercato” in cui operano le istituzioni universitarie, nonché l’approfondimento sulle principali teorie della *corporate communication*, ha permesso di circoscrivere un macro settore, e cioè

quello della comunicazione universitaria *tout-court*, che non sarà integralmente oggetto della ricerca. I prossimi capitoli verteranno, infatti, sul ruolo dei social media, nelle attività di comunicazione, con una specifica attenzione per l'analisi dei tassi di adozione, il grado di consapevolezza degli strumenti e la percezione dei referenti accademici.

5. Nota metodologica

5.1. Premessa

L'obiettivo del lavoro di ricerca è stato quello di investigare modalità, processi e metodi della comunicazione universitaria veicolata attraverso i social media, avvalendosi di una prospettiva interdisciplinare incentrata su aspetti normativi, culturali, organizzativi e comunicativi. A tal proposito, la prima parte del lavoro è dedicata a delineare un quadro concettuale che, a partire da una rivisitazione delle principali teorie in materia, tenga conto delle trasformazioni normative, culturali e procedurali intervenute nel sistema universitario negli ultimi decenni. È stata effettuata una ricognizione sui principali approcci e criteri interpretativi dell'evoluzione del sistema universitario (capitolo 1) da un lato, e l'avvento della cosiddetta network society (capitolo 2) dall'altro. Si è poi passati ad una sintetica ricostruzione dei principali mutamenti normativi che hanno investito le attività comunicative nella PA e lo "stato dell'arte" nell'integrazione delle piattaforme "social" da parte degli atenei (capitolo 3). Infine, a conclusione della prima parte di questo testo, si è scelto di approfondire le principali nozioni di new public management, brand e corporate communication al fine di applicarli non solo all'università, ma ai principali modelli di Governance che ne hanno caratterizzato le strutture decisionali negli ultimi anni (capitolo 4). Una qualsiasi organizzazione, infatti, non può oramai prescindere nella definizione dei suoi processi gestionali secondo un approccio sistemico in cui il ruolo della comunicazione diviene centrale per relazionarsi con tutti gli attori interni ed esterni.

La prima parte del lavoro di tesi ha permesso di individuare quelle basi teoriche utili a supportare lo sviluppo della

ricerca empirica e dei relativi strumenti di analisi. La ricognizione dell'exkursus concettuale ha altresì permesso di delineare stimoli, modalità e conseguenti implicazioni dei processi in atto nelle università italiane, contrassegnate negli ultimi anni da profondi mutamenti strutturali e procedurali, soprattutto, nelle attività di comunicazione e di valorizzazione della community di riferimento.

5.2. Domande di ricerca

L'obiettivo principale della tesi è perciò indagare i seguenti ambiti:

1. Comprendere se, come e quanto i social media siano parte delle attività di comunicazione integrata delle università statali e non statali italiane;
2. Verificare la presenza o meno di specifici documenti dedicati alla comunicazione e ai social media;
3. Definire quali social media siano stati adottati e con quale intensità vengano utilizzati, nonché come siano organizzati dai diversi atenei per la costruzione di una presenza social in grado di rappresentarli;
4. Comprendere i modelli d'uso e il grado di consapevolezza delle peculiarità di Facebook;
5. Comprendere i modelli d'uso e il grado di consapevolezza delle peculiarità di Twitter;
6. Comprendere i modelli d'uso e il grado di consapevolezza delle peculiarità di Instagram;
7. Analizzare la varietà, i tipi di contenuto veicolati e la reattività su Facebook da parte di alcuni atenei italiani selezionati;

8. Analizzare la varietà, i tipi di contenuto veicolati e la reattività su Facebook da parte di alcuni atenei europei selezionati;
9. Esplorare la percezione dei referenti accademici sull'evoluzione della comunicazione universitaria;
10. Esplorare la percezione dei social media manager sull'adozione delle piattaforme social.

5.3. Le fasi e gli strumenti di ricerca

Alla luce di ciò, si è scelto di procedere con diverse fasi di ricerca che, restringendo via via l'ampiezza del collettivo preso in esame, hanno permesso di progredire da un approccio di stampo quantitativo (si pensi alla fase del censimento) ad uno spiccatamente qualitativo (ci si riferisce in questo caso alla somministrazione delle interviste in profondità). Le fasi di ricerca possono essere sintetizzate come segue.

1. Fase di contestualizzazione. Al fine di delineare il contesto entro cui calare lo studio dell'utilizzo delle piattaforme si è proceduto con l'analisi dei dati di sfondo sul contesto accademico nazionale (MIUR 2017, ANVUR 2018).
2. Fase di costruzione del collettivo. Per conoscere più nel dettaglio l'oggetto di studio, definirne l'ampiezza, la collocazione sul territorio e le caratteristiche peculiari si è proceduto a censire gli atenei nazionali statali e non (fatta eccezione per gli atenei telematici).
Periodo di rilevazione: giugno – luglio 2017
3. Fase di esplorazione. In questa fase si è puntato a comprendere quali piattaforme vengono adottate e con quale intensità dagli Atenei italiani. Inoltre, si è proceduto alla definizione delle caratteristiche

delle presenze social in base alla grandezza e allo status giuridico delle università analizzate.

Periodo di rilevazione: agosto - settembre 2017

4. Fase di studio delle piattaforme. Per comprendere i diversi modelli d'uso di ciascuna delle tre piattaforme maggiormente adottate (Facebook, Twitter, Instagram) è stata realizzata un'analisi specifica che tenesse conto delle loro peculiarità al fine di comprendere il grado di consapevolezza degli amministratori delle pagine.

Periodo di rilevazione: marzo - aprile 2018

5. Fase di selezione e analisi delle best practice italiane e europee. Per realizzare un approfondimento sull'utilizzo di Facebook, si è scelto di approfondirne lo studio tenendo conto della varietà e dei tipi di contenuto veicolati, nonché della reattività, da parte di alcuni Atenei nazionali ed europei, selezionati sulla base dei ranking internazionali.

Periodo di rilevazione: marzo – aprile 2018

6. Fase qualitativa. Al fine di esplorare la percezione sia dei referenti accademici che dei social media manager sull'evoluzione della comunicazione universitaria e in particolar modo sull'adozione delle piattaforme social sono state realizzate complessivamente 4 interviste in profondità (telefoniche) a 2 casi selezionati tra le *best practice* italiane.

Periodo di rilevazione: maggio – luglio 2018

Per ciascuna delle fasi della ricerca sono stati individuati diversi strumenti di rilevazione e analisi come di seguito indicato.

Nella prima fase di ricerca (contestualizzazione) sono stati utilizzati dati secondari raccolti ed elaborati dai principali

soggetti istituzionali nazionali e internazionali. Si tratta in particolare dell'Anvur (Rapporto biennale 2018), dell'Anagrafe MIUR e dell'OCSE (Education at a Glance 2017).

Nella seconda fase (costruzione del collettivo) sono state prese in considerazione tutte le 97 istituzioni accreditate nel Sistema Universitario Italiano, aventi titoli di studio con valore legale riconosciuti dal MIUR⁸⁷. In seguito, si è deciso di effettuare l'analisi su due tipi di istituzioni: le università statali e quelle non statali con didattica tradizionale in presenza, escludendo dal collettivo le università telematiche (fermo restando che l'accreditamento dei corsi universitari a distanza è previsto ed equiparato dal D.M. 17 aprile 2003) e le scuole superiori. Questo per prendere in considerazione casi che, per offerta formativa (in termini di ampiezza e varietà) e rapporti col territorio (insistenza delle sedi e della comunità accademica in specifiche aree), potessero essere omogenei e comparabili fra loro.

Per costruire il collettivo in esame (la cui definizione si basa su dati relativi all'anno accademico 2016-2017)⁸⁸ si è scelto di utilizzare i dati dell'Anagrafe MIUR che, aggiornati ogni anno, forniscono informazioni su atenei, immatricolazioni, studenti iscritti e docenti. In seguito, utilizzando alcune classi di riferimento mutate dal Centro Studi Investimenti Sociali (Censis)⁸⁹, gli atenei sono stati suddivisi per

⁸⁷ A questo proposito è possibile consultare la pagina del sito: <http://www.miur.gov.it/istituzioni-universitarie-accreditate> [data ultima consultazione 2 agosto 2018]

⁸⁸ L'anagrafe Miur è consultabile al link: <http://anagrafe.miur.it/index.php>

⁸⁹ Una sintesi della nota metodologica viene resa nota ogni anno, a ridosso della pubblicazione del rapporto di ricerca, da Repubblica.it. Disponibile al link: <http://temi.repubblica.it/le-guide-universita-2016-2017/2016/05/30/nota-metodologica/>

tipo (statali e non statali⁹⁰) e in base all'ampiezza del numero di iscritti considerando:

- Per le statali le seguenti categorie: Mega (> 40.000 studenti), Grandi (tra 20.000 e 40.000 studenti), Medi (tra 10.000 e 20.000), Piccoli (< 10.000);
- Per le non statali le seguenti categorie: Mega (non esistono), Grandi (> 10.000), Medi (tra 5.000 e 10.000), Piccoli (< 5.000).

Si è poi utilizzato, come ulteriore parametro di selezione, quello della posizione geografica (Nord, Sud, Centro⁹¹).

Nella terza fase (esplorazione), una volta definiti i 79 casi, sono stati censiti i siti web di ciascuno di essi nel periodo agosto – settembre 2017. Si è scelto, per l'individuazione degli account social di ciascuna istituzione, di prendere in considerazione solo quelli relativi all'ateneo (e non a facoltà, dipartimenti, centri di ricerca, strutture specifiche, corsi di laurea, *etc.*) presenti nell'homepage del sito ufficiale o, più raramente, nella relativa pagina “contatti” (e in alcuni alla specifica pagina “social media”). È bene precisare in questa sede che tale criterio di individuazione trova giustificazione nel fatto che, trattandosi di strumenti riconducibili alle attività di comunicazione e finalizzati alla costruzione dell'immagine e della community accademica, essi non possono non trovare spazio nel sito web, essere riconosciuti dall'ateneo come canali ufficiali ed essere dunque facilmente rintracciabili e consultabili dagli utenti.

⁹⁰ L'art. 1 della L. 243/1991 chiarisce, infatti, che le università e gli istituti superiori non statali legalmente riconosciute “operano nell'ambito delle norme dell'articolo 33, ultimo comma, della Costituzione e delle leggi che li riguardano, nonché dei principi generali della legislazione in materia universitaria in quanto compatibili”

⁹¹ Per la ripartizione geografica delle regioni italiane si è scelto di utilizzare quella adottata dall'Istat: <http://dwcis.istat.it/cis/docs/4-8.htm>

Secondo un metodo conforme alla ricerca degli account, si è effettuata una ricognizione per verificare la presenza o meno del piano di comunicazione e della social media policy sui siti web (o negli account) delle università. Nel primo caso, considerando i 78 atenei in possesso di una presenza social, solo 8 possono vantare la pubblicazione del Piano di comunicazione (7 dei quali con espliciti riferimenti ai canali social); nel secondo caso, la social media policy è stata redatta e resa pubblica da 10 atenei.

La quarta fase (studio delle piattaforme) si è caratterizzata invece per l'individuazione tutti gli account social di ciascun ateneo. È stato stilato l'elenco, nel periodo marzo – aprile 2018, delle sei piattaforme più utilizzate (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, LinkedIn, Google+), includendo la categoria “Altro” costituita da account o servizi di messaggistica a cui solo secondariamente le università ricorrono (Flickr, Pinterest, Medium, Weibo, Behance, Issuu, Snapchat, Vimeo, WeChat). Le piattaforme individuate sono nel complesso 15, ma con tassi di adesione molto diversificati, si è scelto perciò, per l'analisi delle presenze social, di prenderne in considerazione sei, per un totale di 315 account analizzati.

Una volta definita l'adozione, in termini assoluti, si è proceduto con l'individuazione delle tre piattaforme maggiormente impiegate nella costruzione dei canali social dell'Ateneo. Dall'analisi è emerso che Facebook, Twitter e Youtube sono i social media più impiegati, tuttavia, come si è già avuto modo di spiegare nel secondo capitolo di questo lavoro, Youtube, stando alle categorie individuate da Kaplan e Haenlein è definibile come un sito di *content communities*, per cui, a differenza di Facebook e Twitter, a prevalere sono i contenuti inseriti e non l'utente e il suo network di riferimento. Per questo motivo, si è preso in considerazione il quarto classifi-

cato, ovvero Instagram. Al fine di individuare i modelli di utilizzo sono stati “interrogati” questi tre tipi di account, prendendo in considerazione alcune variabili derivate dalle *affordances* delle piattaforme stesse e poi sintetizzate in specifici indicatori per ciascun social. Prima di procedere con le specificità di ciascun indicatore è opportuno, in questa sede, chiarire il concetto di *affordances*. Secondo Comunello, Mulargia e Parisi (2016), il punto di partenza per una definizione puntuale, sono gli studi di Gibson (1977), successivamente rielaborati da Norman (1988 e 2013) e che trovano applicazione alle piattaforme online, in particolar modo ai social media, nelle riflessioni di Papacharissi (2009) e boyd (2011). In particolare, i tre autori, definiscono le *affordances* come la relazione tra le proprietà di un oggetto e la capacità dei soggetti di determinare gli usi che ne possono essere fatti, a cui però, pongono da contraltare il concetto di *constraints* (vincoli) inteso, appunto, come i limiti posti alle azioni che possono essere intraprese. Dunque, seguendo tali definizioni:

«Affordances cannot be considered as intrinsic characteristics of an object, but they emerge as a relationship between such characteristics and the ways in which the user understands them; in determining the ways in which an object (a social media platform, in our case) could be used, two elements have to be considered: its intrinsic characteristics (for instance, the length of the text that can be published, the symmetry or asymmetry of the supported social network, etc.), and the ways in which such characteristics are perceived by users» (Comunello, Mulargia e Parisi 2016, p. 519).

Partendo da questo postulato teorico sono state prese in considerazione diverse variabili (derivate dalle *affordances*

stesse) finalizzate a costruire gli indicatori necessari all'analisi delle tre piattaforme prese in esame (Facebook, Twitter e Instagram).

Le variabili prese in esame, differenziate in base alle piattaforme di riferimento sono sintetizzate nelle seguenti tabelle.

5.3.1. Rilevazione Facebook

Contenuto	Valore	Famiglia di indicatori
Nome Ateneo	-	-
Link all'account Facebook	-	-
Presenza della "Spunta" (Badge di validazione della pagina)	0 (no), 1 (grigia), 2 (blu)	-
Mi piace registrati dalla pagina	Numerico	-
Iscritti per ateneo (ultimo aggiornamento banca dati MIUR a.a. 2016-2017)	Numerico	-
Mi piace/Iscritti	Percentuale	-
Messaggi privati (possibilità di inviare messaggi privati alla pagina)	0 (no), 1(si)	Interaction Indicator (peso 0,33)
Post di terze parti (possibilità di scrivere post pubblici sulla pagina)	0 (no), 1 (si)	Interaction Indicator (peso 0,33)
Recensioni (possibilità di attribuire un voto da 1 a 5 e scrivere una recensione)	0 (no), 1 (si)	Interaction Indicator (peso 0,33)
Descrizione (campo descrizione per definire i contenuti della pagina se compilato o meno)	0 (no), 1 (si)	Customization Indicator (peso 0,20)
Storia (campo per descrivere la storia del brand/istituzione/soggetto delle Pagine FB, se compilato o meno)	0 (no), 1 (si)	Customization Indicator (peso 0,20)
Call – to – action (personalizzazione del pulsante)	0 (no), 1 (si)	Customization Indicator (peso 0,20)

Tab / App (utilizzo o meno delle tab laterali e/o di App)	0 (no), 1 (si)	Customization Indicator (peso 0,20)
Mi piace della pagina (presenza o meno di “pagine che piacciono a questa pagina”)	0 (no), 1 (si)	Customization Indicator (peso 0,20)
Video nei post (utilizzo di contenuti video nativi nei post)	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,25)
Foto nei post (utilizzo di immagini nei post)	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,25)
Utilizzo delle note	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,25)
Link nativi (utilizzo di link all'interno dei post)	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,25)
Interaction Indicator (Somma di variabili, fratto numero di variabili)	Da 0 a 1	-
Customization Indicator (Somma di variabili, fratto numero di variabili)	Da 0 a 1	-
Variety of contents indicator (Somma di variabili, fratto numero di variabili)	Da 0 a 1	-
Aggiornamento (numero di post pubblicati nel periodo di rilevazione suddiviso per categorie)	0 (meno di 21 post al mese), 1 (da 21 a 50 post al mese), 2 (da 51 a 100 post al mese), 3 (da 101 in su)	-
Numero di post	Numerico	-
Data Rilevazione	28 aprile 2018	-
Periodo in esame	Dal 30 marzo al 27 aprile	-

In particolare, è bene porre l'evidenza sul fatto che non tutte le variabili analizzate hanno poi contribuito alla costruzione di un indicatore, ma sono state inserite nella presentazione dei dati come valore a sé stante. Rientrano in questa prima casistica: 1) il possesso del badge o “spunta di verifica”, intesa come la certificazione delle veridicità e affidabilità dei

contenuti. Si tratta di un elemento in grado di qualificare la pagina come ufficiale; 2) il rapporto fra Mi piace registrati dall'account e il numero di iscritti (aggiornati, secondo dati MIUR, al 2017); 3) la capacità di aggiornamento della pagina, intesa come il numero di post pubblicati mediamente nel periodo di rilevazione (successivamente strutturato in categorie).

Nel secondo caso, invece, rientrano tutte quelle variabili che hanno contribuito alla costruzione dei tre indicatori: 1) *Interaction Indicator*, inteso come la capacità di relazione concessa dai gestori della pagina all'audience di riferimento e costituito dalla possibilità di inviare messaggi privati, redigere post di terze parti, esprimere un giudizio (punteggio e testuale) sulla pagina attraverso le recensioni; 2) *Customization Indicator*, rappresenta il livello di completezza e personalizzazione della pagina.

In particolare fa riferimento a tutte quelle funzioni e campi il cui impiego rende l'esperienza dell'utente più completa e agevole possibile. Si compone dei campi "Descrizione" e "Storia", della personalizzazione del pulsante CTA – Call to Action, dell'impiego di Tab per il rimando a funzioni di terze parti (ad esempio: collegamento diretto ad altri social o applicazioni) e la rete di relazioni che si instaura (e visualizzabile dall'utente) tra la pagina e le pagine che ne hanno ricevuto il "mi piace"; 3) *Variety of contents indicator*, inteso come la varietà di tipi di contenuto che concorrono a costituire la pubblicazione nel periodo di riferimento. Contribuiscono alla sua costruzione l'impiego di foto, video, link e note.

5.3.2. Rilevazione Twitter

Contenuto	Valore	Famiglia di indicatori
Nome Ateneo	-	-
Link Twitter	-	-
Spunta	0 (no), 1 (si)	Popularity indicator (peso 0,20)
Klout ⁹² (indicatore di influenza)	Punteggio assoluto rapportato al peso nell'indicatore (da 0 a 0,40)	Popularity indicator (peso 0,40)
Mi piace	Numerico	-
Iscritti (Banca dati Miur 2016-2017)	Numerico	-
Follower/iscritti	Percentuale collocata in classi: 0 (0 a 50), 0,10 (50,01 a 100), 0,20 (100,01 a 200), 0,30 (200,01 a 1000), 0,40 (oltre 1000)	Popularity indicator (peso 0,40)
Utilizzo di video	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,20)
Utilizzo di Foto	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,20)
Utilizzo di Grafiche	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,20)
Solo Testo nei tweet	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,20)
Utilizzo del Retweet	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,20)

⁹² Klout è un servizio che offre analisi statistiche personalizzate sui social media. In particolare, stima l'influenza degli utenti attraverso il Klout score (da 0 a 100) ottenuto dal grado di interazione nei profili utente di siti popolari di social networking, tra cui Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Foursquare, Tumblr, Instagram, Pinterest, ecc. Questa influenza è ottenuta a partire dall'ampiezza del network dell'utente, il contenuto generato, e il livello di feedback ottenuto. La metodologia impiegata è quasi del tutto pubblica e spiegata su: <https://klout.com/corp/score>.

Popularity indicator	Da 0 a 1	-
Variety of contents indicator	Da 0 a 1	-
Aggiornamento	0 (0 post), 1 (da 1 a 30 post), 2 (da 31 a 100 post), 3 (da 101 a 300), 4 (da 301 in su)	-
Numero di Tweet (compresi retweet)	Numerico	-
Data rilevazione	28 aprile 2018	-
Periodo di rilevazione	Dal 30 marzo al 27 aprile	-

Per quanto riguarda Twitter sono stati individuati due indicatori costituiti rispettivamente da 3 e 5 variabili. Il primo *Popularity indicator* è teso ad indagare il grado di popolarità del profilo ed è costituito dal possesso o meno della spunta di validazione dei contenuti, dal punteggio raggiunto dal Klout (ovvero l'indicatore di influenza) e dal rapporto dei follower rispetto agli iscritti (sempre considerando i dati MIUR 2017); il secondo *Variety of contents indicator*, analogamente a Facebook, definisce la varietà dei contenuti impiegati nella pubblicazione, compiendo una distinzione fra: video, foto, grafiche, solo testo e retweet. Un'ulteriore variabile presa in considerazione e presentata quale valore a sè stante è l'aggiornamento della pagina, ovvero l'intensità di pubblicazione dei post nel period di riferimento.

5.3.3. Rilevazione Instagram

Contenuto	Valore	Famiglia di indicatori
Nome Ateneo	-	-
Link Instagram	-	-

Spunta/Badge	0 (no), 1 (blu)	completeness indicator
Contatti Aziendali Se la pagina da personale è stata trasformata in aziendale (funzione attivata da novembre 2017)	0 (si), 1(no)	completeness indicator
Mi piace	Numerico	-
Iscritti (Banca dati Miur 2016/2017)	Numerico	-
Mi piace/iscritti	Percentuale	-
Utilizzo di video	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,33)
Utilizzo di Foto	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,33)
Utilizzo di Grafiche	0 (no), 1 (si)	Variety of contents indicator (peso 0,33)
Variety of contents indicator	Da 0 a 1	-
Frequenza di Aggiornamento	0 (0 post), 1 (da 1 a 10 post), 2 (da 11 a 25 post), 3 (più di 26)	-
Numero di Post	Numerico	-
Data rilevazione	28 aprile 2018	-
Periodo di rilevazione	Dal 30 marzo al 27 aprile	-

Infine, prendendo in considerazione l'ultima delle tre piattaforme analizzate sono stati costruiti due indicatori: 1) *Completeness indicator* indica appunto il grado di completezza della pagina e prende in considerazione il possesso del badge o "spunta di validazione" e la trasformazione del profilo in uno di tipo aziendale (intendendo, in questo modo, l'attivazione di diversi campi nel profilo: telefono, sito web,

“dove siamo”, contatti, mail, *etc*); 2) *Variety of contents indicator* che considera la varietà dei contenuti impiegati nella pubblicazione verificando, per il periodo di riferimento, l'utilizzo dei video, delle foto e delle grafiche. Un'ultima variabile presa in considerazione è l'intensità di pubblicazione, ovvero, la frequenza con cui vengono aggiornati i contenuti sul profilo.

5.3.4. Selezione e analisi delle *best practice*

Portata a termine l'analisi di tutti gli account censiti, si è proceduto, nella quinta fase di ricerca (selezione e analisi delle eccellenze italiane e europee), con la realizzazione di alcuni specifici focus su quelle che è possibile definire le “eccellenze” italiane e le “eccellenze” europee, secondo i dati elaborati da ranking nazionali e internazionali.

Per la selezione ci si è serviti del QS Ranking⁹³ e dell'Academy Ranking of World Universities⁹⁴. In entrambi i casi si

⁹³ Si tratta di un ranking internazionale, nato nel 2004, che analizza 4800 università e si basa sull'analisi di sei metriche: la academic reputation (pesa il 40% del voto), employer reputation (10%), faculty/study ratio (20%), citation per faculty (20%), international faculty ratio (5%), international study ratio (5%). Per una descrizione più dettagliata del ranking si rimanda alla sezione metodologia del sito: <https://www.topuniversities.com/>

⁹⁴ Anche in questo caso il ranking può vantare una tradizione piuttosto consolidata, risalendo al 2003. Si basa sull'analisi di circa 1300 università. La selezione dei casi avviene secondo alcuni criteri: n° premi Nobel e medaglie Fields ottenuti dagli alunni (10%), n° premi Nobel, medaglie Fields presenti nel corpo accademico (20%), n° Highly Cited Researcher presenti nel corpo accademico (20%), n° articoli pubblicati in pubblicazioni accademiche, Nature e Science (20%), lo Science Citation Index (un indice riguardante le citazioni contenute in circa 600 delle riviste più influenti), il Social Sciences Citation Index (20%) e, infine, il rendimento procapite dell'istituzione comparato sulla base degli indicatori precedenti (10%). Le metriche prese in considerazione sono: quality of education (10%), quality of faculty (40%), research output (40%), per capita performance (10%).

è scelto di effettuare un confronto fra le ultime tre annualità dei rispettivi ranking, stilando una lista delle università europee presenti ogni anno tra le prime 15 posizioni del ranking (escludendo dunque le università che in uno dei tre ranking perdevano posizioni fino a scalare il sedicesimo posto). A tale procedimento sono state sottoposte sia le tre annualità del QS (2015⁹⁵, 2016⁹⁶, 2017⁹⁷), sia quelle dell'ARWU (2015⁹⁸, 2016⁹⁹, 2017¹⁰⁰). La scelta di prendere in considerazione tre annualità di due ranking internazionali verte su due principi: ciascun ranking tende a valorizzare alcune specificità dell'ateneo esaminato, in questo modo la lista risultante è frutto della somma delle differenti variabili che concorrono ad attribuire il punteggio complessivo; inoltre, le tre annualità assicurano che la lista stilata valorizzi solo quegli atenei che hanno dimostrato una certa stabilità nel raggiungimento di risultati elevati.

Per effettuare, infine, il confronto tra i due ranking così emersi, è stato attribuito alle università un punteggio proporzionale in base alla posizione raggiunta che ha restituito la seguente classifica:

Per una descrizione più dettagliata del ranking si rimanda alla sezione metodologia del sito: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2017.html>

⁹⁵ Il QS ranking 2015 è integralmente disponibile al link: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015>

⁹⁶ Quello 2016 è disponibile al link: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016>

⁹⁷ Quello 2017 è disponibile al link: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

⁹⁸ L'ARWU ranking 2015 è integralmente disponibile al link: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>

⁹⁹ Quello 2016 è disponibile al link: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>

¹⁰⁰ Quello 2017 è disponibile al link: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>

1. University of Cambridge (UK)
2. University of Oxford (UK)
3. UCL - University College London (UK)
4. ETH - Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (CH)
5. ICL - Imperial College London (UK)
6. The University of Edinburgh (UK)
7. The University of Manchester (UK)
8. King's College London (UK)
9. Københavns Universitet (DK)
10. Technische Universität München (DE)
11. Universität Heidelberg (DE)
12. University of Bristol (UK)

Tale procedimento è stato poi adottato per realizzare un ranking di casi italiani. La principale differenza consiste però nella combinazione dei dati con un ulteriore ranking, di carattere nazionale, ovvero, quello stilato dal Censis nel 2017¹⁰¹. La scelta di sottoporre le università italiane a questa ulteriore selezione risiede nell'unicità della Classifica del Censis, che prevede tra le classifiche realizzate, anche una finalizzata ad analizzare informazioni specificamente legate alle attività di comunicazione universitaria.

Dalla sintesi fra le posizioni raggiunte nei ranking internazionali e quelle evidenziate dal Censis (per quanto attiene la comunicazione), la classifica che emerge, costituita nelle prime 9 posizioni da mega atenei e nelle restanti 3 da grandi

¹⁰¹ Il Censis annualmente nel pubblicare il nuovo ranking non permette la visualizzazione delle edizioni precedenti. Tuttavia, trattandosi di una rilevazione a carattere nazionale le principali testate realizzano dei servizi *ad hoc* sui risultati conseguiti dagli Atenei, è quindi possibile risalire ai ranking ad esempio attraverso il sito di Repubblica.it, al link: http://www.repubblica.it/cronaca/2017/06/30/news/universita_italiane_la_classifica_del_censis-169599254/.

atenei (ricollocando il Politecnico di Milano per la sua grandezza e non considerandolo, come fa il centro di ricerca, per la sua natura) è la seguente:

1. Università degli Studi di Torino
2. Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
3. Università degli Studi di Firenze
4. Università degli Studi di Padova
5. Sapienza Università di Roma
6. Politecnico di Milano
7. Università degli Studi di Milano
8. Università di Pisa
9. Università degli Studi di Napoli - Federico II
10. Università degli Studi di Milano-Bicocca
11. Università degli Studi di Pavia
12. Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Ristretta ulteriormente l'ampiezza del collettivo in esame, sono stati condotti due focus sulle 12 eccellenze europee (che nelle prime posizioni non prevedevano in nessun caso le università italiane, ma anzi registravano una quasi assoluta presenza di università provenienti dal Regno Unito) e sulle 12 italiane:

- Delle 12 eccellenze europee sono state analizzate (analogamente alle italiane): tipi di account che costituiscono le presenze social, utilizzo delle tre piattaforme Facebook, Twitter e Instagram, analisi dei post (utilizzo di video/immagini e categorie di contenuti) nello stesso periodo di riferimento, presenza e qualità delle recensioni, verifica dei tempi di reazione nei contatti diretti (messaggio privato sulle pagine che hanno tale funzione abilitata) ed esaustività delle risposte.
- Delle 12 eccellenze italiane, oltre a quanto già indicato per quanto riguarda gli indicatori, sono

stati analizzati i post (utilizzo di video/immagini e categorie di contenuti), la presenza e la qualità delle recensioni e, infine, sono stati verificati i tempi di reazione nei contatti diretti (sulle pagine che hanno tale funzione abilitata) ed esaustività delle risposte.

In particolare, per quanto concerne l'analisi dei post su Facebook sono state individuate, a seguito della raccolta dei dati, 11 categorie interpretative in cui collocare i contenuti veicolati nei post:

- A → Valorizzazione heritage: in questa categoria rientrano contenuti riferibili al patrimonio tangibile e intangibile dell'Ateneo (strutture, sedi, polo bibliotecario, polo museale), ma anche documentazioni e materiali messi a disposizione della comunità.
- B → Community building: si tratta di contenuti riferibili alla costruzione e al rafforzamento del senso di appartenenza. Nella maggior parte dei casi sono post aventi per contenuto foto/testi prodotti dagli studenti stessi.
- C → Eventi: post dedicati alla promozione mirata di eventi (evidenziati dalla presenza di una data, un orario e un luogo di svolgimento)
- D → Ricerca e divulgazione: la categoria si compone di post imputabili ad importanti traguardi raggiunti nel campo della ricerca, brevetti, finanziamenti di progetti, ma anche momenti di disseminazione e divulgazione in capo all'Ateneo o ai singoli docenti (interviste, servizi televisivi, articoli giornalistici, magazine etc)

- E → Fund raising: la categoria si compone di tutti quei post imputabili alla raccolta fondi, si tratta nella maggioranza dei casi del 5 per mille.
- F → Convenzioni e partnership: opportunità, iniziativa e nuovi progetti realizzati dall'ateneo in collaborazione con soggetti esterni pubblici e privati che portano benefici alla comunità di riferimento (riduzioni, sconti, accesso a luoghi di interesse, servizi ad hoc)
- G → Internazionalizzazione: tutto ciò che riguarda i rapporti dell'università con le realtà estere, dall'attivazione dei progetti Erasmus, all'appartenenza a reti scientifico/divulgative internazionali, ma anche visiting professor.
- H → Offerta formativa: post contenenti chiari riferimenti a corsi di laurea e all'offerta post laurea (Master, Alta formazione, Dottorati, *etc.*)
- I → Alumni: la categoria si riferisce alla valorizzazione delle storie e dei traguardi raggiunti da ex studenti dell'Ateneo, in ambito nazionale e internazionale.
- L → Premi e concorsi: si tratta di una categoria costituita da post contenenti riferimenti a call, bandi, contest, premi di laurea, borse di studio dedicate a studenti, docenti e personale.
- M → Informazioni di servizio: si tratta di contenuti mirati ad informare principalmente la platea studentesca e si riferiscono esclusivamente a chiusura sedi, sospensione/ripresa attività didattiche, chiusura termini e scadenza tasse.

5.3.5. Interviste in profondità

Infine, la sesta e ultima fase (qualitativa) della ricerca è coincisa con la somministrazione di alcune interviste in profondità a testimoni privilegiati al fine di comprendere in che modo le università hanno interiorizzato l'avvento e la propagazione su larga scala dei social media. Particolare attenzione è stata posta a due figure chiave: il responsabile dell'area dedicata alla comunicazione istituzionale attraverso i social media delle rispettive istituzioni e il social media manager.

Nel primo caso si è scelto di vagliare la posizione dei responsabili dell'area (o struttura) a cui fa riferimento la gestione e l'organizzazione dei contenuti destinati alle piattaforme social. L'intervista, articolata su 11 macro-domande, ha avuto l'obiettivo di indagare la linea evolutiva della comunicazione (non solo quella via social media) all'interno degli atenei, con particolare riferimento all'evoluzione dei valori identitari dell'istituzione, ai rapporti con gli stakeholder, all'evoluzione delle strategie e dei target di riferimento, ai mezzi di comunicazione impiegati (con un focus sui social media), alla responsabilità sociale e al codice di comportamento e, infine, al monitoraggio dei risultati.

Nel secondo caso si è scelto di comprendere il ruolo dei social media manager all'interno delle istituzioni universitarie, somministrando a tali figure (o facenti funzioni di) una specifica traccia di intervista articolata in 10 macro-aree riguardanti l'articolazione del team di lavoro, la presenza di social media mix o strumenti analoghi, l'adozione di una social media policy, i rapporti con organi e stakeholder interni/esterni, il tipo di informazioni veicolate, il *crisis management* e, infine, il monitoraggio e risultati attesi.

Per selezionare gli atenei a cui sottoporre le due tracce di intervista si è scelto di prendere in considerazione la prima

classificata per la categoria “Mega”, e la prima per quella “Grandi”, (in base al punteggio raggiunto nella graduatoria finale della quinta fase di questa ricerca). Sono emersi, dunque, i seguenti Atenei:

1. Sapienza Università di Roma
2. Università degli Studi di Milano-Bicocca

L’uso dell’intervista in profondità è finalizzata a effettuare una verifica e un approfondimento rispetto all’analisi condotta sui social. In particolare, la scelta di differenziare le due tracce e di rivolgersi a due categorie ben distinte è legata all’esigenza di comprendere, da un lato, le politiche di Governance adottate da ciascun Ateneo e che soggiacciono all’uso dei social, dall’altro, di definire le modalità di gestione effettivamente messe in atto nel quotidiano, in termini operativi¹⁰².

La prima traccia di intervista, denominata “Area Comunicazione Istituzionale” è articolata come segue.

Macroarea	Domande	Commento
Comunicazione istituzionale	In che modo, nel corso degli anni, l’Università ha lavorato sulla creazione e sulla diffusione dei valori identitari dell’Ateneo?	Per evidenziare se la comunicazione istituzionale rappresenta o meno una risorsa strategica nel processo di svelamento dell’istituzione e della sua reputazione.

¹⁰² In particolare per la Sapienza Università di Roma, la traccia di intervista in profondità “Area Comunicazione Istituzionale” è stata sottoposta alla dott.ssa Alessandra Barberis, Capo Ufficio Comunicazione, Area supporto strategico e comunicazione; per quella, invece “Area Digital – Social Media” ci si è avvalsi del dott. Danny Cinalli, Addetto alla Comunicazione con delega alla gestione social. Per l’Università degli Studi di Milano-Bicocca l’intervista dedicata all’Area Comunicazione Istituzionale è stata sottoposta alla dott.ssa Stefania Milani, Capo Settore Orientamento, Comunicazione, Eventi; quella, invece, “Area Digital-Social Media” al dott. Diego di Donato, afferente al settore Stampa e rapporti con i media e con delega alla gestione social.

Identità dell'Ateneo	Gli Atenei costruiscono una propria "idea di università". Nel veicolare e rappresentare la vostra nei confronti degli stakeholder, su quali elementi cardine puntate per valorizzare la riconoscibilità dell'Ateneo?	L'obiettivo della macro area è quello di chiarire se la comunicazione annessa alla promozione dei valori dell'Ateneo segue o meno logiche di differenziazione e targetizzazione. Inoltre, se nella realizzazione della strategia si punta su specifici elementi/valori ricorrenti, a cui vengono chiamati ad aderire anche gli interni.
	Differenziate in base agli stakeholder? Se sì, come?	
	Adottate strategie mirate ai target interni per rafforzare il senso di appartenenza?	
	Esistono "regole di comportamento" condivise a cui gli interni vengono chiamati ad aderire?	
Comunicazione auto e etero prodotta	Per quanto riguarda la comunicazione autoprodotta: Come gestite la circolazione delle informazioni? Attraverso quali canali diffondete i vostri messaggi? Avete un codice di comportamento per la gestione della comunicazione dell'istituzione? Quali sono le regole principali?	Considerata la sempre crescente necessità di aprirsi verso l'esterno e di operare in reti di relazione, questa serie di domande si pone l'obiettivo di chiarire in che modo la collusione fra comunicazione etero e auto prodotta è andata ad agire sul rapporto tra Istituzione e stakeholder.
	Per quanto riguarda la comunicazione eteroprodotta: Se possedete un codice di comportamento, questo prevede la regolamentazione dei comportamenti degli utenti? Come monitorate i messaggi realizzati da soggetti esterni e che vi riguardano?	
Accountability e amministrazione trasparente	Fin dall'homepage del sito d'Ateneo è presente la sezione Amministrazione Trasparente. Oltre ad assolvere gli obblighi di leggi derivati dai principi di trasparenza e accountability:	L'obiettivo è quello di indagare se accountability e trasparenza vengono percepiti non solo in termini di assolvimento di obbligo di legge, ma come risorse strategico-valoriali da impiegare nelle attività di comunicazione.

	Nelle attività di comunicazione finalizzata alla promozione dell'identità e dell'immagine dell'Ateneo quanto trovano spazio i contenuti dei documenti, report e rendiconti che redigete? Li percepite come attesi e apprezzati dall'utenza?	
Responsabilità sociale	I temi della responsabilità sociale stanno diventando sempre più centrali. Nel confezionamento dei contenuti della comunicazione istituzionale, includete i contenuti di Responsabilità sociale? Se sì, quanto incidono nella costruzione dell'identità e dell'immagine dell'ateneo? Se sì, quanto sono apprezzati o implicitamente attesi dall'utenza? Quali in particolare?	Postulato che per le Istituzioni sia pubbliche che private i temi della responsabilità stanno acquisendo un ruolo sempre più centrale, la macro area si propone di indagare se e quali principi concorrono nella costruzione identitaria dell'ateneo. Inoltre, se vengono percepiti positivamente dall'utenza.
	Su quali principi della vostra RSI puntate maggiormente?	
Studenti	Quali sono gli obiettivi prioritari della vostra attività di comunicazione dedicata agli stakeholder? In base alle azioni più recenti, avete registrato cambiamenti in termini di percezione dell'operato dell'Ateneo da parte loro?	Considerando gli studenti quali principali portatori di interesse, le domande intendono indagare gli obiettivi delle attività di comunicazione loro dedicate e le eventuali reazioni.
Relazioni di scambio	Nella gestione dei rapporti con le altre istituzioni e le imprese quali sono gli obiettivi della vostra attività di comunicazione?	Analogamente ai rapporti con gli studenti, le due domande puntano ad evidenziare le modalità in cui avvengono scambi fra istituzione e stakeholder.
	Quali tra i canali che avete attivato risultano più efficaci nel favorire uno scambio proficuo fra istituzione e stakeholder?	

Social Media e organizzazione interna	Tutte le Università sono ormai attive con presenze social, più o meno articolate. In che modo l'Università ha affrontato, nella sua struttura organizzativa, l'avvento e la propagazione su larga scala dei social media?	Particolare attenzione, ai fini della ricerca, è posta a questa macroarea che si pone una serie di obiettivi: identificare eventuali mutamenti all'interno della struttura organizzativa per rispondere a nuove esigenze comunicative dettate dall'utilizzo dei social media; se per questi strumenti vengono previste specifiche competenze negli addetti; se e quali difficoltà hanno contraddistinto la fase di adozione delle piattaforme; se sono stati registrati benefici e, infine, se queste strutture lavorano o meno in coordinamento con altre e con quali risultati.
	Avete una struttura ad hoc? Se sì, sono previste competenze specifiche per gli addetti?	
	Quali sono state le maggiori criticità che avete riscontrato in fase di attivazione?	
	Avete riscontrato benefici in termini organizzativi nella gestione dei processi fra le varie strutture dell'Ateneo?	
	Esiste un coordinamento tra le attività social e le altre attività di comunicazione? Se sì, in che modo e quanto sono risultano efficaci?	
Social media e idea di università	Crede che: i social media possono realmente incidere sul modo in cui la società pensa all'istituzione universitaria?	Di concerto con la precedente area, i due quesiti intendono indagare la percezione delle piattaforme da parte dei responsabili di struttura.
	Crede che: possono contribuire a cambiare la concezione pubblica dell'istituzione universitaria e del suo ruolo sociale?	
Monitoraggio	Il ruolo della rendicontazione sta diventando sempre più presente e anche le attività di comunicazione possono trovarvi spazio: Avete adottato strumenti di misurazione dell'efficacia delle attività di comunicazione?	La domanda pone l'attenzione sul rapporto fra monitoraggio/rendicontazione e attività di comunicazione, con particolare riferimento all'avvento dei social media.
Prospettive future	Avete progetti di sviluppo per migliorare ulteriormente le attività di comunicazione istituzionale dell'Ateneo? Se sì, quali?	L'ultima macro area intende indagare, alla luce di quanto fatto fino ad ora, le prospettive future in termini di adozione di

	Vi ritenete soddisfatti di quanto realizzato finora?	nuove e specifiche strategie comunicative.
	Al di là dei progetti in cantiere, cosa vi piacerebbe potenziare?	

La seconda traccia di intervista, denominata “Area Digital – Social Media”, somministrata ai social media manager, è articolata come segue:

Macroarea	Domande	Commento
Social Media Mix	Sin dall’homepage del sito si evince che avete una presenza social articolata su più piattaforme: In che modo gestite questa pluralità di voci?	La prima macroarea si pone l’obiettivo di inquadrare immediatamente le principali difficoltà organizzative legate alla gestione degli account tanto in termini di rapporti con le altre strutture quanto in relazione alle affordances delle specifiche piattaforme.
	Adottate strumenti ad hoc, come ad esempio, un social media mix?	
	Come gestite i rapporti con le altre aree della comunicazione?	
Team	Da quante persone è composto il team e quali figure professionali sono coinvolte nella gestione dei social?	I quesiti indagano l’organizzazione interna della struttura incaricata della gestione, particolare attenzione è posta alle competenze dei singoli, al loro incardinamento e alle ulteriori attività che sono chiamati a svolgere.
	Che tipo di coordinamento ha il team di lavoro?	
	Come sono incardinate nell’Università?	
	Oltre alla gestione diretta dei social, quali altre funzioni svolge il team?	
Social media policy	Sul sito dell’Ateneo, è presente la “Social media Policy” come avete maturato la scelta di redigere questo documento?	Le domande indagano motivazioni, valori e obiettivi della stesura della social media policy, quale strumento di indirizzo e disciplina delle attività di comuni-
	Su quali principi verte principalmente?	

	<p>Prevede indicazioni specifiche per utenti interni ed esterni?</p> <p>C'è una correlazione tra i principi della social media policy e il codice etico e il codice di comportamento dei dipendenti?</p> <p>L'introduzione di questo documento ha sortito gli effetti sperati?</p>	<p>cazione veicolate sui social da parte dell'istituzione.</p> <p>N.B. Nel caso il sito non contenesse la Policy la domanda viene sostituita da: "Qual è il motivo che vi ha spinto a non redigere la policy?"</p>
Organi e Stakeholder interni	<p>A proposito della social media policy, ci sono regole di condotta che raccomandate alle pagine di Facoltà, Dipartimenti etc per omogeneizzare l'immagine dell'Ateneo e lo stile comunicativo?</p> <p>Ci sono raccomandazioni mirate anche ai singoli appartenenti alla comunità accademica nella gestione delle loro pagine personali (docenti, personale etc?)</p> <p>Sono previsti vincoli espliciti per il comportamento degli stakeholder?</p>	<p>Per definire se le regole indicate nella precedente domanda vengono, e in quale misura, estese anche agli interni. Inoltre, se è prevista una sorta di regola di comportamento con cui indirizzare l'uso della piattaforma anche agli stakeholders</p>
Interlocutori privilegiati	<p>Quali sono gli interlocutori privilegiati delle attività di comunicazione che realizzate sui social media?</p> <p>Quali obiettivi volete soddisfare con queste attività?</p> <p>Differenziate le attività a seconda degli interlocutori?</p> <p>Se si, quali? Con quali esiti?</p>	<p>Si intende verificare quale è l'audience immaginata nel momento della realizzazione dei contenuti (testi, immagini, video) per ciascuna piattaforma. E con quali esiti.</p>
Categorie e tipo di info	<p>Nel realizzare e gestire i contenuti destinati alla pubblicazione sui social</p>	<p>Obiettivo dello macroarea è quello di definire la struttura e i contenuti</p>

	<p>media quali sono le categorie a cui fate maggiormente riferimento? Quali sono le istanze che maggiormente riscontrate?</p>	<p>del piano editoriale, al fine di identificare le principali categorie a cui si fa riferimento, con particolare attenzione agli studenti.</p>
	<p>Avete percepito il favore degli utenti?</p>	
	<p>Nello specifico, riguardo agli studenti: Quale tipo di informazioni compongono i messaggi destinati a loro (orientamento, didattica, scadenze, notizie & eventi, etc)?</p>	
<p>Crisis management</p>	<p>Quali sono le maggiori criticità che riscontrate nel gestire i social? Avete una strategia, chiaramente regolamentata, di <i>crisis management</i>?</p>	<p>Le domande si pongono l'obiettivo di definire le principali reazioni della struttura ad eventuali casi di crisis management, soprattutto in termini di ottimizzazione delle risorse e prevenzione.</p>
	<p>Avete un team di crisis management?</p>	
	<p>In che modo gestite le "interazioni" di terze parti che arrivano sulle vostre pagine (mp, post altrui, commenti, tweet etc)?</p>	
	<p>Quali sono le maggiori criticità?</p>	
	<p>Avete sviluppato un piano di prevenzione?</p>	
<p>Capitalizzare il flusso di informazioni</p>	<p>Avete adottato un sistema per valorizzare le informazioni che ricevete dagli utenti? Riuscite cioè a capitalizzare i contenuti informativi per avvicinare i comportamenti dell'istituzione alle aspettative degli utenti e prevenire eventuali crisi?</p>	<p>Analogamente alla precedente, questa domanda tende a chiarire se alle eventuali crisi da cui viene investito, l'Ateneo e le sue strutture è in grado di capitalizzare le informazioni con il fine ultimo di "migliorare il servizio".</p>
	<p>Avete sistemi di alert per verificare in tempo reale i messaggi che parlano della vostra università? Nel caso intervenite in</p>	

	tempo reale? Se sì, come?	
	In generale, monitorate i contenuti e definite strategie di intervento?	
Monitoraggio	<p>Il ruolo della rendicontazione sta diventando sempre più presente e anche i social vengono coinvolti:</p> <p>In che modo misurate i risultati della gestione dei social?</p> <p>Avete una mappa programmatica di obiettivi da assolvere con una certa periodicità?</p>	<p>Infine, entrambe le aree “monitoraggio” e “prospettive future” ricalcano in gran parte le domande poste nell'altra traccia di interviste. Al fine proprio di chiarire se esiste o meno un coordinamento in termini strategico – organizzativi delle attività di comunicazione, soprattutto in relazione ai social media.</p>
Prospettive future	<p>Pensando al futuro: Cosa avete già intenzione di potenziare nella gestione delle vostre attività social?</p>	
	<p>E su cosa vi piacerebbe lavorare?</p>	

6. Università e Social Media: una ricerca esplorativa

6.1. Uno sguardo d'insieme

In questa sede, come già anticipato nella nota metodologica, oggetto privilegiato di studio non sarà certamente il sistema universitario nel suo complesso, ma ci si concentrerà sull'utilizzo dei social media nell'attività comunicativa degli atenei statali e non statali, ad esclusione delle università telematiche, presenti sul territorio nazionale. Tuttavia, è quanto mai opportuno offrire alcuni elementi utili a comprendere il contesto in cui è necessariamente calato l'oggetto di studio della nostra analisi.

Il panorama universitario nazionale è caratterizzato dalla cospicua presenza di diverse istituzioni universitarie che, al di là delle categorie di riferimento (statali, non statali, telematiche, scuole superiori, etc.), contribuiscono a formare una realtà piuttosto articolata e, sotto alcuni punti di vista, frammentata e segnata da disuguaglianze.

Come evidenziato dal terzo rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca prodotto nel 2018 dall'Anvur¹⁰³:

«Il sistema universitario italiano è attualmente costituito da 91 atenei, di cui 61 statali e 30 non statali (ndr. 11 dei quali telematici)¹⁰⁴. Sono inoltre presenti

¹⁰³ La versione sintetica del rapporto è scaricabile al link: <http://www.anvur.it/rapporto-biennale/rapporto-biennale-2018/> [data ultima consultazione 4/08/2018]

¹⁰⁴ A questi va aggiunta l'istituzione, nel 2017, dell'università non statale Saint Camillus International University of Health and Medical Sciences (UniCamillus), che inizierà l'attività didattica con l'anno accademico 2018/2019

6 Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale, che erogano prevalentemente formazione dottorale, e 14 Scuole Superiori interne alle università, che ne integrano la didattica. Operano nel territorio nazionale anche le università cattoliche, le facoltà ecclesiastiche, le università pontificie e gli atenei pontifici [...] nonché le filiazioni delle Università straniere in Italia, che possono erogare solo parte di percorsi di studio e non interi corsi di laurea ed i cui titoli di studio non hanno valore legale in Italia» (2018, p.10).

Interessante però è la riflessione sullo stato evolutivo delle istituzioni universitarie in Italia che nel periodo 2005-2017 ha registrato un incremento di 11 atenei, tutti non statali, passando da 20 a 31 università. Come evidenziato nel grafico sottostante «*il 2006 ha rappresenta un vero e proprio boom con l'istituzione di ben 6 atenei telematici*» (Mazza, Lombardi 2017, p. 31), situazione che ha visto un ulteriore incremento nel 2014 per poi arrestarsi fino al 2017, anno di istituzione del Saint Camillus International University of Health and Medical Sciences (UniCamillus).

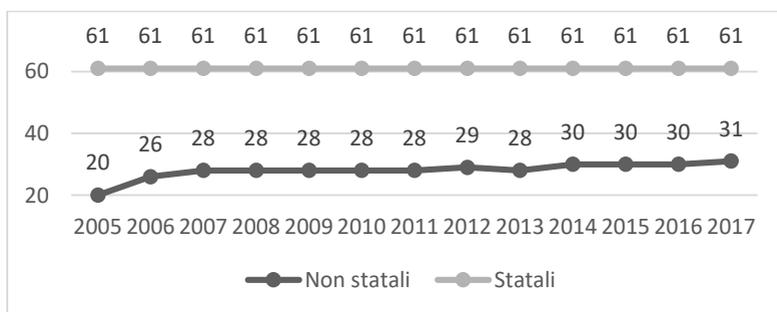


Grafico 6 - Crescita delle università non statali nel periodo 2005-2017.
Fonte: Mazza, Lombardi, 2017

Tuttavia, a una tale proliferazione, è corrisposto, negli ultimi 15 anni, un progressivo e repentino calo delle immatricolazioni, ma con una recente inversione di marcia. Come osservato dal Rapporto Anvur 2018, la ripresa delle immatricolazioni, che ha preso il via nell'a.a. 2014-2015, si è accentuata nel biennio 2016-2017 (con un incremento del 5,1% rispetto a quello precedente.) Nell'ultimo anno accademico (2017-2018), gli immatricolati hanno invece superato le 290.000 unità, registrando un aumento complessivo dell'8,2% rispetto al 2013-2014, con un ritorno ai valori medi registrati nell'a.a. 2008-2009.

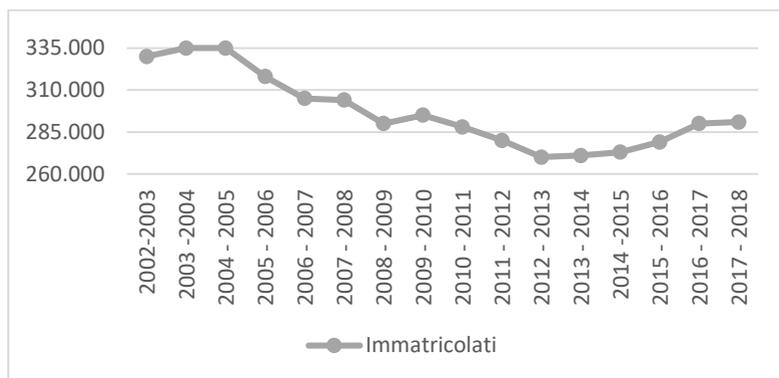


Grafico 7 - Immatricolati in Italia nel periodo 2002-2018 in valori assoluti. Dati Miur, fonte: Rapporto Biennale Anvur 2018

Inoltre, è bene fare presente in questa sede che per il 2014 (uno degli anni che ha registrato il minor numero di iscritti), la spesa media per l'istruzione terziaria del nostro paese è stata inferiore alla maggior parte dei paesi europei e dell'area

OCSE. Secondo l'analisi dell'Education at a Glance 2017¹⁰⁵ la spesa per studente in Italia è stata di 11.510 dollari, a fronte di oltre 16.140 dollari per la media dell'area OCSE.

Non di meno interesse è anche la relazione fra università e collocazione sul territorio. Se si prendono in considerazione i soli atenei statali (61 unità) e non statali (19 unità attive per l'a.a. 2017-2018, al netto delle telematiche) si evidenzia un certo equilibrio nella distribuzione¹⁰⁶. Al nord sono presenti 31 atenei (9 non statali), di cui 5 mega, 9 grandi, 8 medi e 9 piccoli; al centro 22 università (6 non statali), di cui 3 mega, 3 grandi, 5 medie e ben 11 piccole (in 4 casi non statali); al sud 27 atenei (in 4 casi non statali), di cui 4 mega, 6 grandi, 9 medi e 8 piccoli. Come emerge dal grafico dunque, non si evidenzia una chiara correlazione fra status giuridico dell'ateneo e ripartizione geografica (potendo contare su una distribuzione sufficientemente equa delle non statali), ciò che emerge è invece una relazione con la grandezza dell'ateneo: i 12 mega sono sempre statali, invece delle 19 non statali ben 13 sono piccole.

¹⁰⁵ Il rapporto dell'Education at a Glance 2017, pubblicato a settembre dello stesso anno, è consultabile al link: <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm>. Nello stesso report risulta estremamente interessante, rispetto alla media dei paesi OCSE, la riflessione sulla condizione occupazionale dei giovani laureati (25-34 anni) che ha registrato, nel decennio 2005 – 2016, una decrescita del 15% a fronte, nello stesso periodo, di una crescita di 10 punti percentuali dei cosiddetti neets.

¹⁰⁶ Per la ripartizione geografica delle regioni italiane si è scelto di utilizzare quella adottata dall'Istat: <http://dwcis.istat.it/cis/docs/4-8.htm>

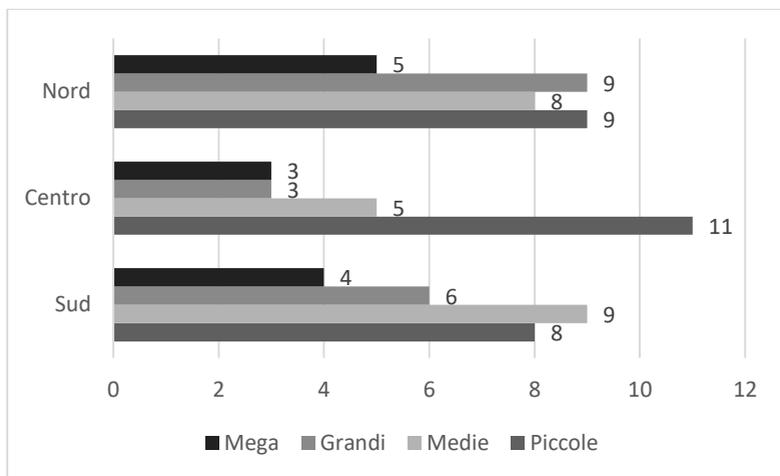


Grafico 8 - Ripartizione geografica degli atenei per grandezza

Nel complesso però è possibile individuare le regioni con il maggior numero di atenei sul territorio. Anche in questo caso si evidenzia un certo equilibrio geografico: la Lombardia può contare su 13 atenei, di cui 7 statali; il Lazio ne registra 12, di cui 6 non statali (con l'imminente ingresso dell'Unicamillus per le non statali)¹⁰⁷; la Campania con un solo ateneo non statale ne conta complessivamente 7.

6.2 I social media nel contesto nazionale universitario italiano

Come evidenziato nel terzo capitolo di questo lavoro, l'utilizzo dei social media è divenuto un fattore strategico per il sistema universitario. Già nel 2014 (come evidenziato nel

¹⁰⁷ È bene evidenziare che con l'ingresso del nuovo ateneo nel Lazio saranno presenti 7 istituti non statali, a cui si sommano le sedi amministrativo legali di ben 7 delle 11 università telematiche nazionali.

terzo capitolo) l'adozione delle piattaforme non era affatto marginale, a dimostrazione di una certa sensibilità, forse spinta da esigenze di competizione più che da un chiaro riconoscimento delle reali opportunità espressive delle piattaforme, da parte degli atenei. Ma di cosa parliamo quando riflettiamo sui social media universitari?

Anzitutto, bisogna distinguere gli account di ateneo (oggetto di questo studio) dalle numerose pagine “satellite” aperte e gestite da facoltà, dipartimenti, centri di ricerca, poli museali, biblioteche, laboratori e, non ultimo, corsi di laurea e master.

L'esigenza di aprire pagine *ad hoc*, come emerso anche nelle interviste in profondità, sembra essere un'istanza piuttosto sentita ai diversi livelli dell'organizzazione universitaria. Trattandosi di un'organizzazione complessa, le strutture che operano di concerto all'interno dell'Accademia hanno avvertito l'esigenza di comunicare direttamente con i pubblici di riferimento tanto in termini di promozione, alla stregua di un'agenda, che di vera e propria “bacheca virtuale” (informazioni di servizio). Anche perché la mole di informazioni veicolabile attraverso le piattaforme, per quanto numerose e differenziate, subisce senz'altro gli effetti di una naturale saturazione dell'attenzione in cui si può incorrere in caso di *overload informativo* (Eppler e Mengis 2002; Boccia Artieri 2014). Ciò significa che, per quanto sia ben strutturato e operativo, il canale social d'ateneo deve assolvere a compiti e funzioni differenti rispetto a quanto può avvenire a livello di struttura: in particolare, ci si riferisce alla riconoscibilità dell'ateneo all'interno di ambienti social, alla sua performatività in termini di engagement, di affidabilità e completezza delle informazioni fornite. L'ateneo deve dunque mostrarsi nella sua unicità a fronte di una pluralità di anime che operano e interagiscono al suo interno.

Una seconda distinzione è quella che mette al centro le diverse piattaforme che, per natura e caratteristiche intrinseche, seppur operando sotto medesime spinte (riconoscibilità, identità, senso di appartenenza *etc*), non sono tutte equiparabili in termini di gestione, organizzazione dei contenuti, verifica dei risultati e percezione dell'utenza.

Questo fornisce una seppur parziale risposta al perché le università optino per una presenza social piuttosto articolata (mediamente organizzata in 4,25 account per ciascun ateneo) e raramente decidano di non presiedere alcuna piattaforma (2 casi, ovvero l'Università degli studi di Roma "Foro Italico" e l'Università degli Studi di Napoli "L'Orientale", entrambi statali).

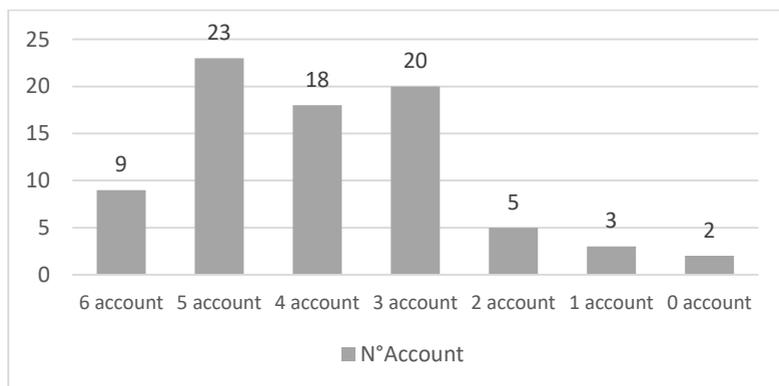


Grafico 9 - Ampiezza presenza social università italiane

Nella tabella sottostante sono riportate le ampiezze delle presenze, al netto della categoria Altro. Si è scelto di considerare come punti fermi i 6 tipi di account che hanno registrato in assoluto il maggior consenso (Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, Google+, LinkedIn). La ripartizione per gran-

dezza degli atenei non fa emergere una correlazione fra ampiezza dell'audience attesa e il numero di account (la variazione è compresa tra 4,16 per le mega e il 3,89 delle piccole).

Atenei	Account							Valore medio	Tot
	0	1	2	3	4	5	6		
Mega	0	0	1	2	4	4	1	4,16	12
Grandi	0	0	2	5	5	3	3	3,94	18
Medie	1	1	1	5	6	4	4	3,91	22
Piccole	1	2	1	8	3	11	2	4,00	28
Totale	2	3	5	20	18	22	10	4,00	80

Tabella 4 - Ampiezza canale social per grandezza Ateneo

Di maggior rilievo è invece la ripartizione per tipo: le università non statali sembrano propendere per una presenza social più ampia e mediamente ne registrano 4,66 contro il 3,78 delle statali, ma soprattutto, in tutti i 19 casi presi in considerazione, presiedono la dimensione social con almeno un account (il minimo è registrato dall'Università per Stranieri Dante Alighieri di Reggio Calabria che utilizza solo Facebook).

Atenei	Numero di account attivi							Val. medio	Tot
	0	1	2	3	4	5	6		
Statali	2	2	4	17	16	14	6	3,78	61
Non statali	0	1	1	3	2	8	4	4,66	19
Totale	2	3	5	20	18	22	10	4,00	80

Tabella 5 - Ampiezza canale social per tipo Ateneo

Risulta dunque chiaro che i social media sono ormai un'evidenza nel sistema comunicativo degli atenei italiani.

Eccetto sporadiche eccezioni, la presenza social è infatti ormai prassi consolidata. Ciò che rappresenta un elemento variabile è l'ampiezza e il tipo di account impiegati. Volendo individuare delle categorie che sintetizzino l'ampiezza della presenza a livello nazionale è possibile osservare la seguente ripartizione:

	Nulla [0]	Contenuta [1-2]	Articolata [3-4]	Espansa [5-6]	Totale
Atenei	2	8	38	32	80

Tabella 6 - Ampiezza presenza social per classi

Ma quali sono i social che maggiormente vengono preferiti dagli Atenei?

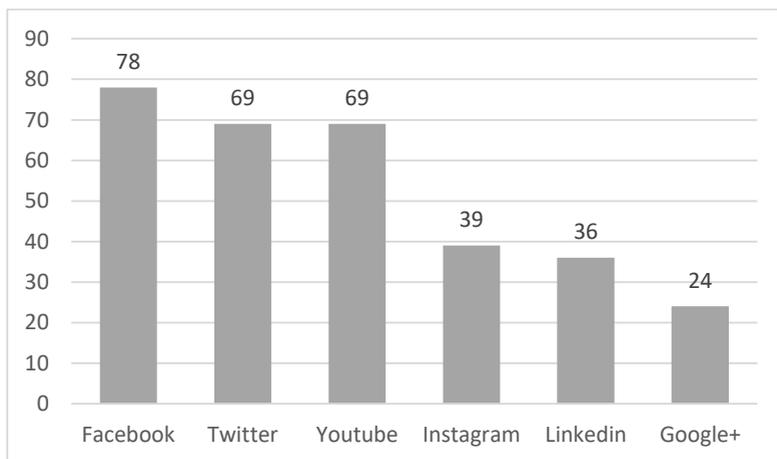


Tabella 7 - Social media adottati in valori assoluti

Al netto dei due atenei che non sono presenti sulle piattaforme e considerando dunque un collettivo di 78 università, al primo posto si trova Facebook, utilizzato da tutti gli atenei

che vantano la presenza di almeno un account. Seguono Twitter e Youtube con 69 adesioni ciascuno.

In particolare, Twitter registra 10 defezioni e non viene scelto dall'Università degli studi di Catania (Mega), l'Università degli studi della Campania Luigi Vanvitelli (Grandi), l'Università degli studi di Ferrara, l'Università degli studi di Enna "Kore" e l'Università degli studi di Napoli Parthenope (Medie), l'Università Europea di Roma, l'Humanitas University, l'Università degli studi della Tuscia, Università per stranieri Dante Alighieri di Reggio Calabria e l'Università degli studi del Sannio (Piccole).

Discorso diverso per le restanti tre piattaforme, dove i tassi di adesione si aggirano sul 50%: Instagram viene scelto 40 volte¹⁰⁸, perdendo "aderenza" tra le medie e le piccole, ma mantenendo buone adesioni nelle mega (il 66%); LinkedIn vanta 36 account e, infine, Google+ 24.

¹⁰⁸ Se si considera il tasso di crescita registrato da Instagram per il 2018, il social media più "giovane" in termini di adesione fra quelli indicati, il dato è senza dubbio destinato a crescere. Secondo We are social, infatti il 28% degli utenti che nel 2017 utilizzavano social network e servizi di messaggistica istantanea si avvalevano anche di Instagram. Nel 2018 la percentuale è salita a 33. Fonte: We are Social Report 2017, disponibile al link <https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo> e We Are Social Report 2018, disponibile al link: <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-southern-europe-part-1-west-86864268>

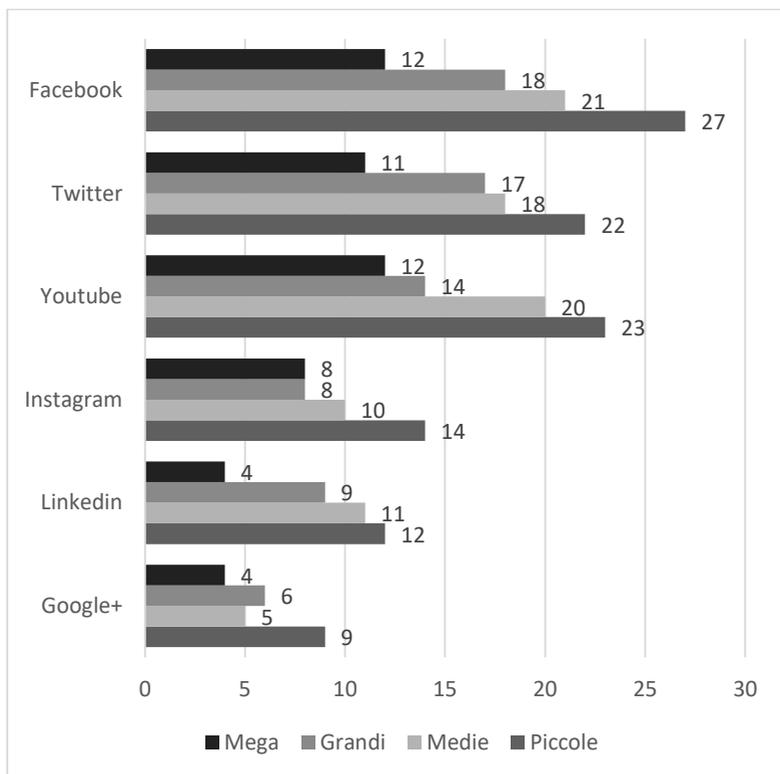


Tabella 8 - Account Social per grandezza dell'Ateneo

La categoria “Altro”, pur risultando necessaria in fase di raccolta dati, non ha evidenziato la presenza di altre piattaforme fortemente riconosciute a livello nazionale, ma per esaustività è bene citarle; quattordici atenei infatti possono vantare l'utilizzo di una o più fra queste piattaforme (alcune delle quali riconducibili a servizi di messaggistica): Flickr (10), Pinterest (1), Behance (1), Snapchat (1), Weibo (1), Vimeo (1), Issu (1), WeChat (1).

Inoltre, per verificare se le università hanno redatto e pubblicato il piano di comunicazione (considerando l'obbligo di

pubblicazione per le sole università statali ai sensi della legge 150 del 2000 in Materia di Disciplina dell'attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni) si è effettuata una ricerca sui siti web d'Ateneo.

Nel caso in cui l'ateneo non fosse in possesso del piano di comunicazione si è attribuito valore 0, 1 qualora il piano fosse pubblico, 2 qualora contenesse anche riferimenti espliciti alle attività sui Social Media.

1. Pari a 0 in 70 casi
2. Pari a 1 in 1 caso (statale e Mega)
3. Pari a 2 in 7 casi (tutte statali, di cui 2 mega, 1 grande, 2 medie, 2 piccole)

Analogamente a quanto avvenuto per il piano di comunicazione si è verificata la presenza o meno della social media policy, in questo caso analizzando il sito web e le pagine social. In 68 casi non è pubblicata alcuna social media policy (si è attribuito dunque valore 0) in 10 casi sì (valore 1). In particolare si tratta di 9 atenei statali e 1 non statale: 3 mega, 2 grandi, 3 medi, 0 piccoli.

Riguardo la presenza o meno di questi due documenti è necessario precisare alcuni elementi di contesto:

1. Nonostante la legge 150/2000 sulla comunicazione delle pubbliche amministrazioni ha reso obbligatoria, per gli Atenei statali, la pubblicazione del Piano di comunicazione, si evidenzia che solo 8 università sulle 80 analizzate lo hanno reso pubblico. Ciò comporta che nei restanti 72 casi l'utenza non conosce la strategia, le risorse, gli obiettivi programmatici e le finalità delle attività di comunicazione dell'Ateneo.
2. Per quanto riguarda invece la Social media policy, pur non trattandosi di un documento disciplinato a livello normativo, la sua mancata pubblicazione

evidenzia che gli atenei non sono interessati a rendere noti ai propri pubblici di riferimento le regole di condotta, i limiti, ma soprattutto, le funzioni attribuite alla presenza social.

6.2.1. Facebook

Il social media più utilizzato nel contesto nazionale è Facebook. Degli 80 atenei analizzati ben 78 promuovono sull'homepage (o nella pagina contatti) la presenza di una "pagina". I tipi di profili che possono essere aperti su Facebook sono, oltre alla pagina personale dedicata agli individui e caratterizzata dalla bidirezionalità della relazione (ad una richiesta di amicizia deve corrispondere l'accettazione da parte del soggetto per far sì che la relazione si instauri), le "pagine", che originariamente venivano definite "fan page", e possono essere seguite dai profili e dalle altre pagine attraverso la funzione "Mi piace" e quella "Segui questa pagina". A loro volta le pagine possono seguire e amministrare gruppi.

Il fatto che Facebook sia il social media più utilizzato dagli atenei italiani è imputabile ad una serie di fattori, riconducibili a due motivazioni principali:

- *Caratteristiche della piattaforma.* Dalla sua nascita ad oggi, Facebook ha subito un profondo processo evolutivo mirato al soddisfacimento di logiche di mercato: assicurare che i soggetti continuino ad iscriversi e far sì che quelli già iscritti trascorrono sufficiente tempo all'interno della piattaforma, ma anche che soggetti più o meno commerciali investano nella promozione di contenuti o campagne pubblicitarie. Quindi da un lato ha assunto le caratteristiche di quello che è possibile de-

finire “social media “generalista” o “mainstream”¹⁰⁹ dove appunto tipi di contenuto trovano spazio in maniera più o meno equa (foto, video, testo) ed è possibile assolvere diversi obiettivi contemporaneamente; Facebook, attraverso lo sviluppo di Messenger, permette l’interazione one-to-one; con i gruppi permette di circoscrivere audience in cui tutti i partecipanti possano rivolgersi a tutti (many-to-many) e, con lo sviluppo sempre più massivo e articolato delle pagine, far sì che brand, istituzioni, enti, personaggi pubblici possano rivolgersi ad una platea potenzialmente illimitata (one-to-many). Ma soprattutto dove lo scopo ultimo della piattaforma non è definito a prescindere. A questo proposito si pensi alla specializzazione di LinkedIn sulle tematiche del lavoro (Offerta, domanda, novità, opportunità, sviluppo, innovazione *etc*) o di Academia per il settore della formazione e dell’università (citazioni, pubblicazioni, paper *etc*).

- *Ampiezza e penetrazione dell’audience.* Senza chiamare in causa i primi 15 anni di vita della piattaforma, basti pensare che «con quasi 2.1 miliardi di utenti e una crescita pari al 15% (dato year-on-year), Facebook continua a dominare lo scenario

¹⁰⁹ Per un approfondimento del tema *cfr.* Manovich, L., *The practice of everyday (media) life: From mass consumption to mass cultural production?* in *Critical Inquiry*, 35(2), 319-331, 2009.; Thelwall, M., & Kousha, K. *Academia. edu: Social network or Academic Network?* in *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(4), 721-731, 2014.

social mondiale», con 34 milioni di utenti attivi mediamente al mese¹¹⁰.

Per questo gli atenei hanno riconosciuto in Facebook un ambiente da presiedere e attraverso il quale entrare in contatto, grazie ad una pluralità di linguaggi, con una platea in grado di crescere anno dopo anno e che utilizza la piattaforma in maniera diversificata, non solo quindi a scopo lavorativo (come per LinkedIn) o di svago (Youtube), ma per soddisfare una pluralità di esigenze.

Per comprendere il modo in cui gli atenei, ad oggi, presiedono le loro pagine si è iniziato prendendo in considerazione il possesso del “Badge di verifica” più comunemente conosciuto come “spunta” che può essere:

1. Grigio, nel caso in cui il gestore della pagina abbia richiesto espressamente la verifica dei propri contenuti e, conseguentemente il riconoscimento della spunta.
2. Blu, qualora la richiesta di verifica dei contenuti provenga da “brand, organizzazioni e personaggi pubblici idonei¹¹¹” e la cui rilevanza venga chiaramente riconosciuta sulla scena pubblica.

Dei 78 account Facebook analizzati, 20 (di cui 12 statali e 8 non statali) non hanno alcuna spunta di riconoscimento (4 atenei mega, 3 grandi, 2 medi, 11 piccoli). 50 (di cui 42 statali e 8 non statali) ne hanno richiesta e ottenuta una “grigia” e sono 5 università mega, 14 grandi, 17 medie, 14 piccole. Infine, in soli 8 casi è stata riconosciuta quella “blu”. Si tratta di 5 atenei statali e 3 non statali: l’Università di Bologna, la

¹¹⁰ We Are Social Report 2018, disponibile al link: <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-southern-europe-part-1-west-86864268> [data ultima consultazione 6 agosto 2018]

¹¹¹ Come indicato nella pagina di assistenza Facebook: <https://www.facebook.com/help/1288173394636262>

Statale di Milano, l'Università di Pisa, la Bocconi, l'Università dell'Aquila, di Bergamo, la Link Campus e l'Università di Bolzano.

In questo caso è bene porre l'evidenza che ben 58 atenei hanno avvertito l'esigenza di ricevere un riconoscimento pubblico riguardo la veridicità della fonte dei contenuti veicolati dalla propria pagina. Questo significa fornire all'utente uno strumento in più per riconoscere una pagina come affidabile e contribuisce a legittimare pubblicamente i social media come strumenti ufficiali di comunicazione dell'ateneo.

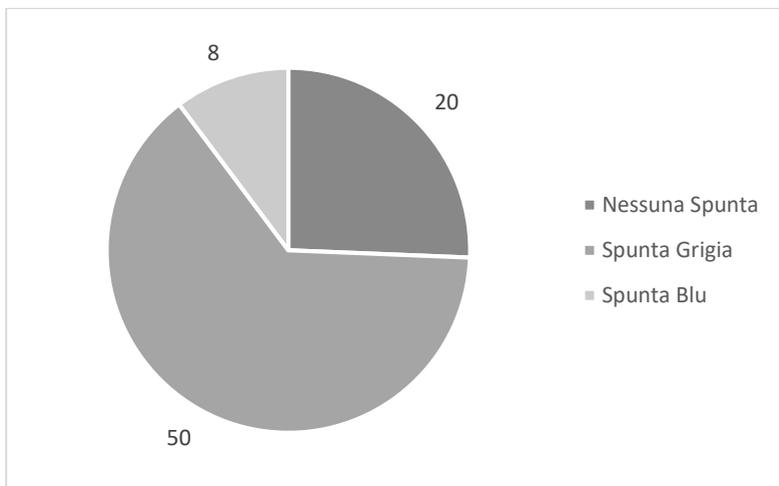


Grafico 10 - Possesso del "badge di validazione" o "spunta"

Un ulteriore elemento di analisi, sempre in termini di completezza della pagina, è dato dal rapporto tra il numero di *Mi piace* rispetto al numero di iscritti all'ateneo. Seppur non rappresenta un dato esaustivo circa la reale ampiezza delle audience attese di un ateneo - considerando che tra gli stakeholder più vicini, dopo il corpo studentesco, ci sono docenti, personale tecnico amministrativo, famiglie, alunni,

soggetti pubblici e privati, sistema dei media, *etc.* - l'analisi fornisce un valore minimo a cui gli atenei dovrebbero tendere per assicurarsi la possibilità di entrare in contatto con gli interlocutori privilegiati. Questo dato normalizzato permette inoltre di rapportare con più trasparenza le dimensioni delle diverse audience.

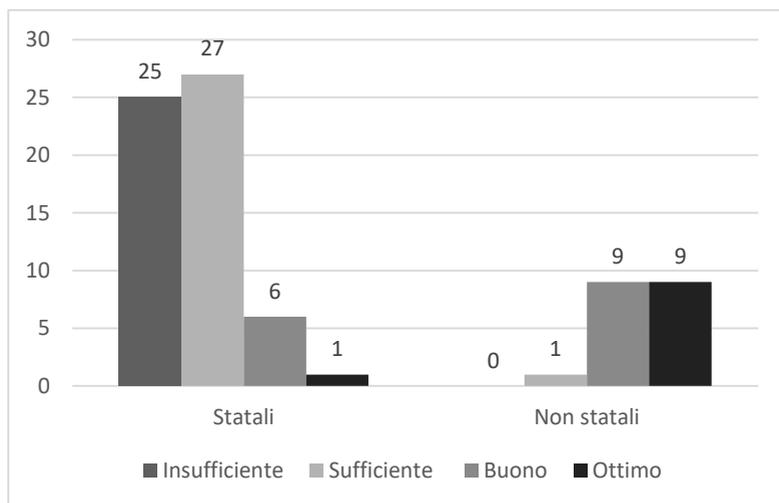


Grafico 11 - Iscritti/Mi piace - Rapporto sull'audience minima attesa

Il valore minimo registrato dal rapporto Iscritti/Mi piace è pari al 26,2% dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, mentre il miglior risultato con un rapporto dell'8.153% lo raggiunge l'Università della Scienze Gastronomiche.

Al di là dei due estremi registrati e al fine di leggere più compiutamente il dato, si è deciso di individuare 4 classi entro cui incasellare i 78 casi:

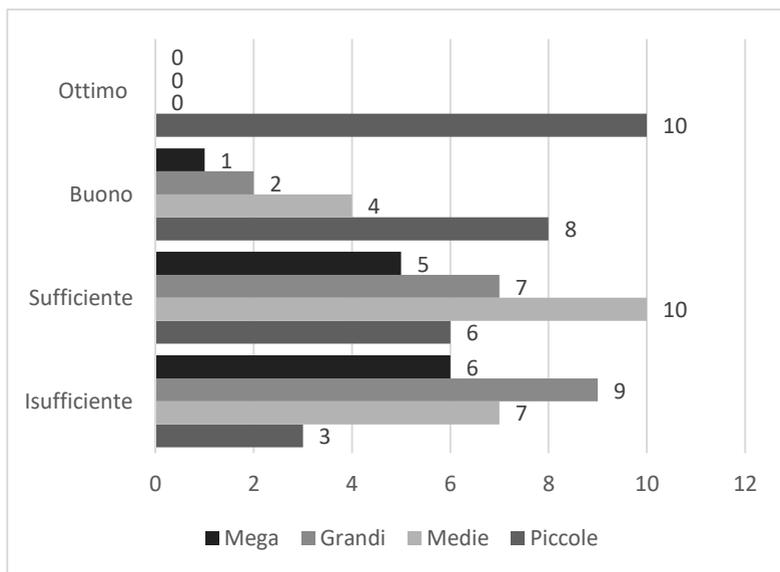
- Rapporto insufficiente (valore 0). La classe prende in considerazione i 25 casi in cui il rapporto oscilla

tra il valore minimo (26,2%) e il primo valore registrato inferiore a 100% (ovvero il 97,98% dell'Università di Udine). Per questi atenei (tutti statali), la platea di utenti che hanno espresso apprezzamento per la pagina non raggiunge quantitativamente il numero di studenti iscritti.

- Rapporto sufficiente (valore 1). L'intervallo di riferimento è compreso tra il 100,01% e il 200% e conta 28 casi (in un solo caso non statale, ovvero l'Università degli Studi di Enna "Kore"), in cui dalla perfetta aderenza al numero di iscritti si arriva a raddoppiarne la portata.
- Rapporto buono (valore 2). In 15 casi (9 statali e 6 non) il rapporto oscilla tra il 200,01% e il 1.000% per cui la platea in esame supera di gran lunga quella degli iscritti.
- Rapporto ottimo (valore 3). Il quarto e ultimo range prende in considerazione un valore minimo pari a 1000,01% fino al massimo registrato per l'Università della Scienze Gastronomiche, pari al 8153% e include 10 atenei (in un solo caso statale, ovvero l'Università per Stranieri di Perugia). È bene precisare che si tratta di sole università piccole in cui ovviamente il raggiungimento del punto di equilibrio avviene più rapidamente.

Il grafico precedente evidenzia un certo grado di relazione fra lo status giuridico dell'Ateneo e il successo in termini di audience attesa. In particolare, si noti che il rapporto "insufficiente" fra mi piace e iscritti è ad esclusivo appannaggio delle università statali, le quali rappresentano tutti i 25 casi in cui il valore assunto dal rapporto è inferiore al 100%.

Discorso analogo per la categoria “ottimo” in cui il rapporto supera il 1.00% e si registra in 10 casi. Nove di questi sono non statali.



Grafica 12 - Iscritti/Mi piace - Rapporto sull'audience minima attesa

La relazione fra qualità del rapporto (Iscritti/Mi piace) non è ad esclusivo appannaggio della natura giuridica dell’Ateneo, ma si reitera anche per la grandezza dello stesso. Il grafico sovrastante evidenzia che gli atenei piccoli sembrano registrare un buon successo in termini di audience, a differenza tanto delle grandi che delle mega. È tuttavia necessario chiarire che, su valori assoluti, l’ampiezza minima dell’audience di riferimento da raggiungere (in questo caso rappresentata dal numero di iscritti), per le università più grandi coincide con platee molto estese ed eterogenee (facoltà di riferimento, tipo di corsi di studio, etc). Le università

più piccole possono contare su community più coese e tendenzialmente raggruppabili in un minor numero di settori scientifico-disciplinari.

Non si registrano invece forti relazioni fra mega e grandi Atenei e il successo, in termini di audience, delle pagine i quali spesso si collocano al di sotto del 200% (solo in tre casi riescono a superarlo: Politecnico di Milano, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e l'Università Cattolica del Sacro Cuore).

Volendo dunque sintetizzare la dimensione con lo status potremmo affermare che l'identikit degli atenei che riescono a contare su un numero molto elevato rispetto all'utenza potenziale minima (in questo caso rappresentata dal numero di iscritti nell'anno 2017) è senza alcun dubbio caratterizzato da due elementi peculiari: le ridotte dimensioni e la loro natura giuridica di ateneo non statale.

Dopo aver preso in considerazione il Badge di verifica e i Mi piace, si è passati alla raccolta di una serie di informazioni sulla gestione della pagina al fine di costruire tre indicatori, dedicati ad indagare rispettivamente il livello di interazione, la completezza dell'account e la varietà dei contenuti.

I - Interaction Indicator

Il primo indicatore preso in esame è quello che sintetizza il livello di interazione, in relazione alle specifiche caratteristiche della piattaforma, abilitate dal gestore della pagina. Le variabili prese in considerazione sono funzioni che possono essere disabilitate nel momento della creazione della pagina o dal gestore. Vengono ovviamente escluse dall'indicatore tutte quelle funzioni minime su cui la piattaforma di social networking non permette alcun tipo di alterazione (come ad esempio la possibilità di commentare i post). L'indicatore è

costituito da tre valori: la possibilità o meno di inviare messaggi privati alla pagina; di redigere post di terze parti sulla pagina (visualizzati in un'apposita colonna a destra del layout); di esprimere un giudizio, attribuendo un punteggio da 1 a 5, corredato o meno da un testo per recensire la stessa.

L'indicatore oscilla da un valore minimo, pari a 0 a uno massimo pari a 1.

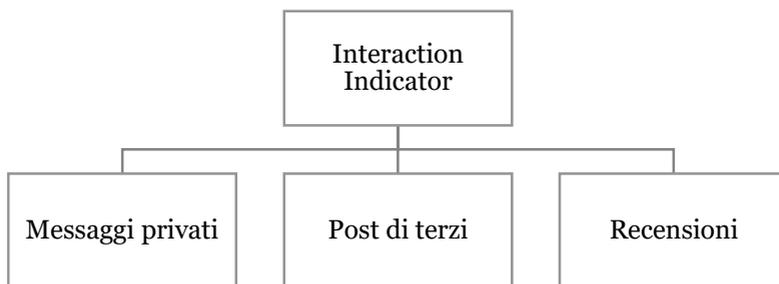


Figura 3 - Composizione dell'Indication Indicator

In termini assoluti gli atenei, delle tre funzioni disattivabili, preferiscono mantenere la possibilità di inviare messaggi privati in 66 casi, di redigere recensioni in 50 casi e, infine, solo in 33 casi di scrivere post di terze parti.

Funzione	Incidenza	%
Possibilità di inviare messaggi privati	66 casi su 78	84,65%
Possibilità di scrivere post di terze parti	33 casi su 78	42,31%
Possibilità di recensire	50 casi su 78	64,10%

Tabella 9 - Funzioni di interazione abilitate

I 78 account analizzati hanno registrato i seguenti punteggi:

1. Punteggio Nullo - 0. Le tre università statali che hanno avuto tale punteggio hanno disabilitato tutte le funzioni di interazione. Si tratta di due atenei mega (Sapienza Università di Roma¹¹² e l'Università degli Studi di Torino) e di uno grande (l'Università degli Studi "G. d'Annunzio").
2. Punteggio Basso - 0,33. Per 21 atenei presenti in questa categoria, 4 dei quali non statali, è stata abilitata solo una delle tre funzioni indicate. In 13 casi si tratta dei messaggi privati, in 4 dei post di terze parti e, sempre in 4 casi, delle recensioni.
3. Punteggio Medio - 0,67. I 34 atenei (ben 24 statali) appartenenti a questa categoria hanno disabilitato: in 25 casi la possibilità di scrivere, in 8 casi la possibilità di recensire e in un solo caso di inviare messaggi privati post.
4. Punteggio Alto - 1. Infine, ben 20 atenei, in 15 casi statali, sui 78 considerati hanno ottenuto un punteggio pari a 1, mantenendo attive tutte le funzioni di interazione permesse dalla pagina.

¹¹² È bene segnalare in questa sede, per completezza di informazioni, che la Sapienza pur avendo disabilitato le funzioni per interagire, ha una specifica pagina di struttura "CIAO - Centro Informazioni Accoglienza Orientamento" dedicata alla relazione con gli studenti. Consultabile al link: <https://www.facebook.com/CiaoSapienza/>

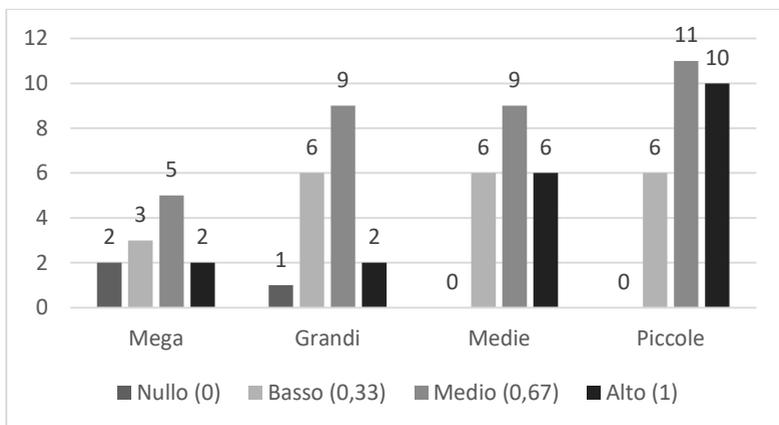


Grafico 13 - Interaction Indicator per grandezza Ateneo

II - Customization indicator

Il secondo indicatore sintetizza il livello di personalizzazione della pagina, inteso come la capacità, da parte del gestore, di fornire all'utente informazioni specifiche o funzioni *ad hoc* per agevolare l'esperienza. È costituito da 5 elementi: la presenza di informazioni accurate nei campi "Fondazione" e "Descrizione" della pagina (sono stati esclusi i casi in cui i campi riportavano esclusivamente la dicitura "Pagina Ufficiale"); la presenza di elementi descrittivi che sintetizzino brevemente la "storia" dell'ateneo dalla sua Fondazione ad oggi; la personalizzazione del pulsante CTA - Call To Action (il punteggio è stato assegnato nel caso in cui il pulsante soddisfacesse una delle seguenti categorie: Contattaci, Iscriviti, Invia Email, Chiama ora, Scopri di più)¹¹³; la presenza o

¹¹³ Si tratta di una lista di categorie a cui vincolare la CTA, tuttavia è bene precisare che ai gestori delle pagine è offerta, da parte di Facebook, anche la possibilità di scegliere fra una rosa più ampia: acquista, prenota, vedi le offerte, etc, non pertinenti, ovviamente, al settore della formazione.

meno della “Tab” per terze applicazioni (ad esempio: riferimenti ad altri canali social, tab personalizzate che rimandano a pagine web, tab per applicazioni); la presenza di Mi piace ad altre pagine.

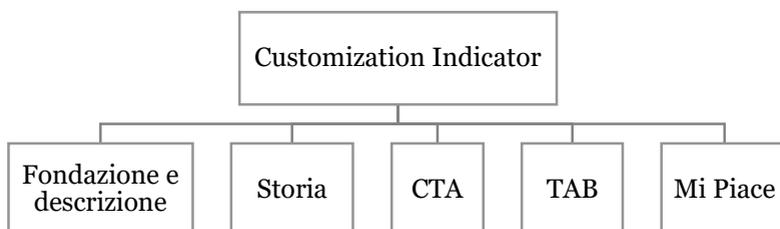


Figura 4 - Composizione del Customization Indicator

L'indicatore oscilla da un valore minimo, pari a 0, a un massimo pari a 1.

Attraverso l'analisi preliminare delle variabili che costituiscono l'indicatore è possibile evidenziare che le funzioni più apprezzate sono i Mi piace nei confronti di terze pagine (97,44% dei casi) e la personalizzazione della CTA (94,87%). Di minore impatto, invece, è la compilazione del campo storia.

Campo/Funzione	Incidenza	%
Altri “Mi Piace”	76 casi su 78	97,44%
Call to Action	74 casi su 78	94,87%
Impiego Tab	46 casi su 78	58,97%
Fondazione & Descrizione	43 casi su 78	55,13%
Storia	24 casi su 78	30,77%

Tabella 10 - Campi descrizione e funzioni utilizzate

In nessuno caso si è attribuito punteggio “0” o “0,20”, ciò indica che almeno due campi/funzioni sono sempre compilati.

1. Punteggio Basso - 0,40. In 10 casi (in un caso si tratta di un ateneo non statale) si è attribuito punteggio pari a 0,40. Le funzioni che hanno sempre trovato il riscontro dei gestori delle pagine sono la personalizzazione della CTA e la scelta di attribuire i Mi piace ad altre pagine.
2. Punteggio Medio - 0,60. I 34 atenei (in ben 27 casi statali) che rientrano in questa categoria, permettono di rintracciare nell’attivazione delle tab la terza funzione preferita dai gestori.
3. Punteggio Alto - 0,80. La penultima categoria individuata può contare su 25 casi (di cui 16 statali), in cui gestori hanno attivato/compilato 4 delle 5 funzioni individuate (il minor livello di personalizzazione è dedicato alla storia, che non viene compilato in 14 casi)
4. Punteggio Molto Alto - 1. Solo 9 atenei (di cui 2 non statali) possono contare su un indicatore di completezza esaustivo, con 5 funzioni su 5 attive. Si tratta nello specifico di 7 università statali e di 2 non statali.

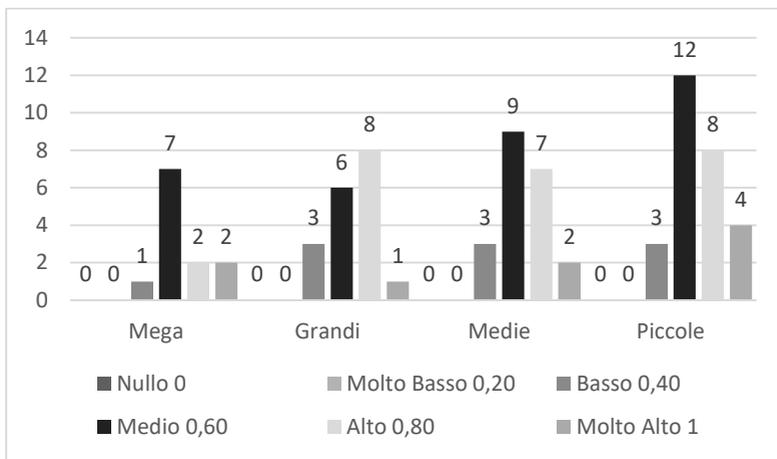


Grafico 14 - Customization indicator per grandezza dell'Ateneo

III - Variety of Contents Indicator

Il terzo e ultimo indicatore individuato per Facebook pone l'attenzione sulla varietà e diversità dei tipi di contenuto impiegati nella pubblicazione. Si sono presi in considerazione gli elementi che possono concorrere a costituire un contenuto proprietario sulla pagina. Nel periodo di rilevazione si è verificato se il gestore ha impiegato almeno in un caso uno o più dei seguenti tipi di contenuto: foto/immagini, video, link, note.

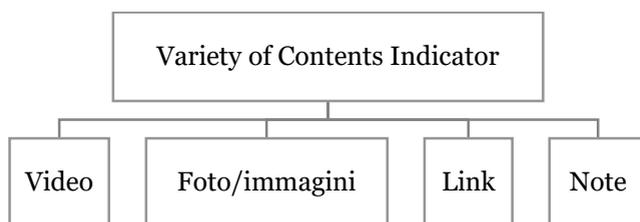


Figura 5 - Composizione del Variety of Contents Indicator

L'indicatore oscilla da un valore minimo, pari a 0 a uno massimo pari a 1.

La tabella riporta, di seguito, alcune evidenze sull'impiego dei post su Facebook. La prima e più evidente risiede nel fatto che le note (la possibilità di redigere testi di media lunghezza che compaiono come una sorta di allegato al post testo) non riscuotono molto successo (2 casi su 78); i video vengono riconosciuti come elementi importanti ma non trovano spazio in tutti gli atenei (49 casi su 78), forse anche a causa della carenza di risorse, non solo in termini di competenza, richieste per la realizzazione di un video di buona qualità; le foto e le immagini riscuotono un ottimo successo in termini di adozione. Utilizzati nel 91% dei casi (71 su 78) rappresentano l'elemento distintivo che caratterizza lo stile di pubblicizzazione degli atenei. Una riflessione sull'impiego dei link, invece, pone l'attenzione sul fatto che nell'utilizzo delle piattaforme i gestori cercano di spingere l'utente a navigare siti differenti (nella maggioranza dei casi si stratta del sito d'Ateneo o di riferimenti ai media) per approfondire i contenuti veicolati sulla piattaforma.

Tipo di contenuto	Frequenza	%
Foto/immagini	71 casi su 78	91,03%
Link	64 casi su 78	82,05%
Video	49 casi su 78	62,82%
Note	2 casi su 78	2,56%

Tabella 11 - Tipi di contenuto utilizzati nella pubblicazione

In nessun caso è stato registrato un valore pari a 0, ciò significa che nel periodo di rilevazione tutte le pagine esaminate hanno pubblicato almeno un contenuto e quindi si ha una conferma del fatto che si tratta di pagine attive.

1. **Punteggio Basso - 0,25.** In 8 casi (2 non statali) si registra un solo tipo di contenuto impiegato, nella maggioranza dei casi si tratta di immagini. Non vengono invece mai utilizzati video e note.
2. **Punteggio Medio - 0,50.** Delle 78 università esaminate, 30 di queste (fra cui 6 non statali) impiegano due tipi di contenuti nelle loro pubblicazioni, si conferma ovviamente l'impiego delle foto, seguono link e video.
3. **Punteggio Alto - 0,75.** In ben 39 casi (di cui 11 non statali) vengono impiegati tre tipi di contenuto. Fra i tipi indicati quello a cui si ricorre di meno sono le note.
4. **Punteggio Molto Alto -1.** Solo in un caso si registra l'utilizzo di tutti i tipi di contenuto individuati, si tratta dell'Università per Stranieri di Perugia (ateneo statale di piccole dimensioni).

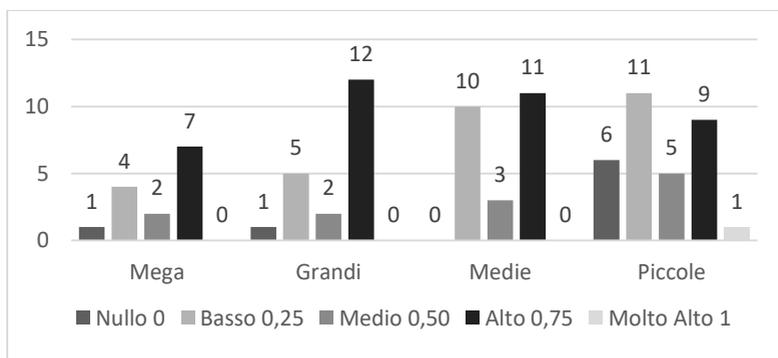


Grafico 15 - Variety Of Contents Indicator per grandezza dell'Ateneo

IV - Intensità di pubblicazione

Si è preso in esame il numero di post pubblicati nel periodo di rilevazione. Al fine di una maggiore chiarezza espositiva si è scelto di suddividere i valori emersi in categorie ad ampiezza variabile per definire l'impatto della pubblicazione sulle attività della pagina. Le categorie emerse sono: da 0 a 20 (l'indicatore assume valore 0), da 21 a 50 (pari a 1), da 51 a 100 (pari a 2), da 101 a al valore più alto registrato, ovvero 510 (pari a 3).

Dalle 78 pagine analizzate è emerso che il numero minimo post è pari a 4 (Humanitas University), il massimo è 510 (Università degli Studi di Cagliari) e che mediamente vengono pubblicati 62 post.

1. Punteggio 0. In 12 casi (di cui 5 non statali) gli atenei pubblicano meno di 20 post nel periodo di rilevazione.
2. Punteggio 1. In 32 casi (di cui 24 statali) gli atenei pubblicano dai 21 ai 50 post.
3. Punteggio 2. In 25 casi gli atenei (di cui 4 non statali) pubblicano dai 51 ai 100 post.
4. Punteggio 3. In appena 9 casi gli atenei (di cui 2 non statali) pubblicano oltre 100 post nel periodo di rilevazione.

La pubblicazione su Facebook è caratterizzata da due tendenze opposte che dividono il collettivo in due parti uguali: nel 50% casi gli atenei pubblicano mediamente 1-2 post al giorno e nel restante 50% si concentrano invece su una pubblicazione piuttosto intensiva che conta dai 3 ai 6 contenuti giornalieri. Si tratta di due orientamenti sintomo di un approccio alla piattaforma profondamente diverso: da un lato, emerge la volontà di una pubblicazione sì costante, ma caratterizzata da una certa "parsimonia" nella produzione dei

post, che non necessariamente si configura come inefficace; dall'altro, invece, si punta ad implementare quotidianamente i contenuti su Facebook per arricchire e aggiornare il piano editoriale giornaliero quasi in tempo reale. Al di là della scelta strategica soggiacente alla gestione è bene tenere conto di due variabili intervenienti:

La pubblicazione potrebbe non poter superare una determinata soglia di contenuti a causa di un'intrinseca scarsità degli stessi, così come può risentire di particolari condizioni congiunturali che richiedono, invece, una pluralità di messaggi;

Nell'organico dell'Ateneo potrebbe non essere prevista la figura del social media manager, le cui funzioni vengono ricoperte da soggetti che non svolgono, in via prioritaria, questo genere di attività e che pertanto potrebbero non essere in possesso delle risorse necessarie (tempo e competenze) per rafforzare la presenza su Facebook, limitandone l'ampiezza della pubblicazione e i contenuti.

V - Una sintesi per Facebook

Al termine della rilevazione per Facebook si è deciso di stilare una prima sintesi dei risultati raggiunti allo scopo di sintetizzare tutti gli elementi presi in considerazione in un punteggio finale. Prendendo, dunque, in considerazione: grandezza (P-Piccola, M-Media, G-Grande, MM-Mega), tipo (S-statale, NS-Non statale), possesso del badge (0,1,2), classe del rapporto Mi piace/iscritti (0,1,2,3,4), interaction indicator (i1), customization indicator (i2), variety of contents indicator (i3) e, infine, classe di intensità per la pubblicazione (0,1,2,3) si è rilevata la seguente situazione:

Ateneo	Misura	Tipo	Badge	%	I1	I2	I3	pub.	Tot
Stranieri Perugia	P	S	1	4	1,00	1,00	1,00	3	11,00
Link	P	NS	2	4	0,33	0,60	0,75	2	9,68
Bolzano	P	NS	2	4	1,00	0,80	0,50	1	9,30
Ca' Foscari	M	S	1	3	1,00	0,80	0,50	3	9,30
Bocconi	G	NS	2	3	0,67	0,80	0,75	2	9,22
Cattolica	G	NS	1	3	0,67	0,60	0,75	3	9,02
LUMSA	M	NS	1	3	0,33	0,80	0,75	3	8,88
PoliMi	MM	S	1	3	1,00	0,80	0,75	2	8,55
LUISS	M	NS	1	3	0,67	0,60	0,75	2	8,02
Europea	P	NS	1	4	0,67	0,80	0,50	1	7,97
UNINT	P	NS	0	4	0,33	0,80	0,75	2	7,88
Foggia	P	S	1	3	0,67	0,60	0,50	2	7,77

Tabella 12 - Classifica per utilizzo di Facebook

Analizzando la tabella è possibile affermare che:

- Le piccole università, oltre a guadagnare posizioni di prestigio, rappresentano metà dei 12 atenei che si sono posizionati meglio.
- La prima classificata, la Stranieri di Perugia, pur essendo un ateneo statale lascia spazio nelle posizioni successive a 8 atenei non statali.
- Una caratteristica vincente è senz'altro il possesso del badge (11 casi su 12)
- Il primo indicatore, eccetto tre casi non statali (Link, Lumsa, Unint) fa registrare un buon livello di interazione con la pagina, con almeno due funzioni attive.
- Il secondo indicatore registra sempre buoni livelli, ma l'eccellenza (punteggio 1) nella completezza del profilo è raggiunta solo dalla Stranieri Perugia.

- Il terzo indicatore fa evidenziare una certa varietà nei contenuti: con un valore medio pari a 0,75 gli atenei contano nella loro strategia di pubblicazione su tre tipi differenti di contenuti, anche in questo caso un utilizzo completo è ad esclusivo appannaggio della prima classificata.
- Il punteggio massimo per Facebook era pari a 12, ma nessuna delle università coinvolte lo raggiunge.

6.2.2. Twitter

A differenza di quanto registrato per Facebook, Twitter conta un numero di account ufficiale leggermente inferiore. Dei 78 atenei (di cui 53 statali e 15 non statali) che detengono una presenza social, 68 possono contare su un account proprietario. Pur restando il secondo social media scelto, a pari merito con Youtube, è bene evidenziare che sia a livello nazionale che internazionale Twitter sta registrando negli ultimi anni una decrescita in termini di adozioni. Come evidenziato dal Rapporto 2018 We Are Social, infatti, solo in Italia si è passati da una adozione del 25% ad una del 23% in appena un anno, a fronte della costante crescita registrata da Facebook (+5%), Instagram (+5%)¹¹⁴.

Per condurre un'analisi dell'utilizzo che gli atenei fanno della piattaforma si è scelto, anche in questo caso, di individuare funzionalità da aggregare all'interno di due indicatori: il Popularity indicator e il Variety of contents indicator. Un ulteriore elemento utilizzato è stata l'intensità di pubblicazione.

¹¹⁴ Rapporto we are social 2018: <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

I - Popularity indicator

Il primo indicatore preso in esame punta a comprendere quanto l'account riesca ad imporsi in termini di attendibilità (possesso della spunta), visibilità (valore del Klout), e ampiezza delle audience (rapporto tra follower e numero di iscritti).

L'indicatore è costituito da 3 valori chiave e va da 0 a 1. Il primo valore è il possesso della spunta di verifica che può attribuire punteggio 0,20 in caso di possesso; il secondo valore è dato dal punteggio registrato dal Klout che viene reso in percentuale rispetto al valore massimo e, successivamente ricondotto all'interno di categorie che oscillano, rispetto al peso dell'indicatore, tra 0 e 0,40; il terzo e ultimo valore è rappresentato dal rapporto fra follower e iscritti all'università. In questo caso, il valore è raggruppato all'interno di categorie: qualora il rapporto oscilli tra 0 e 0,50% viene assegnato valore 0, per il rapporto 50,01 a 100% si assegna 0,10, per quello 100,01 a 200% il valore è 0,20, da 200,01 1000% il valore è 0,30 e, infine, da 1000,01 al massimo valore raggiunto è pari a 0,40.

Per quanto concerne il primo valore, ovvero la presenza del Badge, è bene precisare che fino al mese di febbraio 2018 era possibile per gli utenti richiedere la verifica di autenticazione, la quale permetteva di ricevere il badge, appunto. Ad oggi tale servizio è sospeso perché, come comunicato dalla pagina Twitter ufficiale di verifica, i programmatori stanno lavorando su un nuovo programma di autenticazione¹¹⁵.

In ogni caso, nel periodo di rilevazione si è registrata la presenza di 16 account autenticati (5 dei quali non statali) e

¹¹⁵ Tweet del 26 febbraio 2018: <https://twitter.com/verified/status/968243242184491008>

di 52 privi di badge sui 68 analizzati. A differenza di Facebook, dunque, i gestori non hanno avvertito la medesima necessità di autenticare gli account.

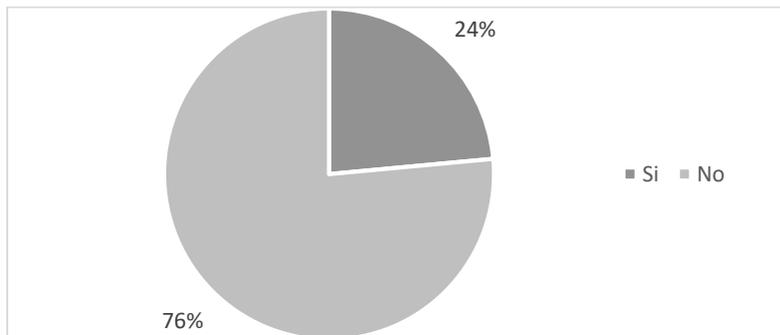


Grafico 16 - Possesso del badge di verifica

Il secondo elemento che concorrere alla costruzione dell'indicatore è il punteggio registrato dal valore del Klout¹¹⁶ che oscilla tra 0 e 100. Dall'analisi delle pagine si è registrato, quale punteggio più basso quello dell'Università della Valle D'Aosta (università non statale dalle piccole dimensioni), che è pari a 11, invece il più alto, ovvero 67 appartiene al Politecnico di Milano (ateneo statale e mega).

¹¹⁶ Klout è stato un servizio di social networking che offriva analisi statistiche personalizzate sui social media. Il servizio è stato chiuso il 25 maggio 2018. La notizia della cessazione delle attività è stata data da Lithium Technologies, oggi proprietaria del marchio.

Il servizio stimava l'influenza degli utenti nelle reti sociali attraverso il Klout score (da 0 a 100), ottenuto dal grado di interazione nei profili utente di siti popolari di social networking, tra cui Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Foursquare, Tumblr, Instagram, Pinterest, ecc. Questa influenza era ottenuta a partire dall'ampiezza del network dell'utente, il contenuto generato, e il livello di feedback ottenuto.

Dalla media dei punteggi ottenuti è emerso il valore 50, utilizzato per collocare gli atenei in due macro-categorie. Sotto la media, con un punteggio 11-49 sono stati individuati 32 atenei, sopra la media, con un punteggio da 50 a 67 ne sono stati registrati 36.

Il Klout dunque non si è rivelato un elemento discriminante per individuare tendenze, tuttavia, il fatto che il miglior risultato registrato (67) raggiunga appena i 2/3 del valore massimo (pari a 100) evidenzia una certa criticità degli account in termini di incisività sulla rete relazionale, di ampiezza della stessa e di feedback.

Infine, l'ultimo elemento che concorre alla costruzione dell'indicatore è il rapporto tra il numero di follower e gli iscritti all'ateneo. Sono state individuate 5 categorie:

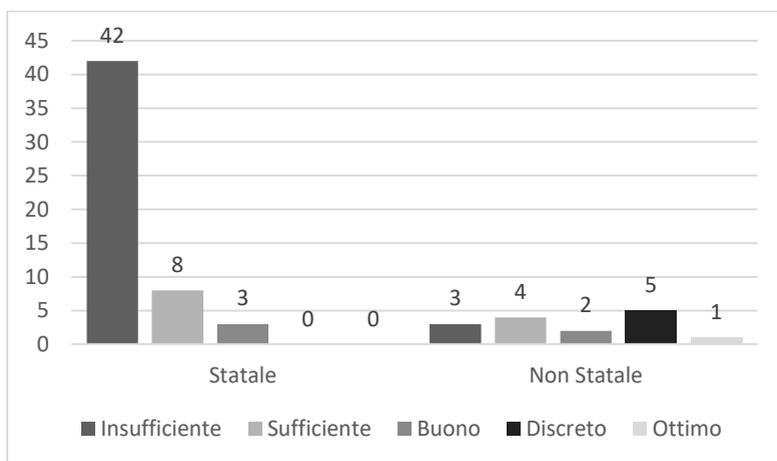


Grafico 17 - Rapporto Iscritti/Follower per tipo di Ateneo

- Da 0 a 50% → Insufficiente, in cui sono presenti 45 atenei (3 non statali). Per questi atenei (oltre la metà del collettivo in esame) la platea di utenti che

hanno deciso di seguire la pagina (i cosiddetti follower) non raggiunge quantitativamente neanche la metà del numero di iscritti. Pertanto, nonostante non si tratti di un dato esaustivo, è possibile affermare che la platea di riferimento è molto al di sotto della soglia minima identificabile

- Da 50,1 a 100% → Sufficiente, in cui sono presenti 12 atenei (4 non statali). Ponendo sempre il valore come riferimento non esaustivo dell'audience della pagina, in questo caso si può evidenziare una maggiore aderenza al numero di iscritti in riferimento ai follower, i quali però si limitano a raggiungere la soglia minima.
- Da 100,1 a 200% → Buono, in cui sono presenti 5 casi (2 non statali). In questo caso l'audience varia dal valore di pareggio fino a raddoppiare l'audience attesa.
- Da 200,1 al 1000% → Discreto, in cui sono presenti 5 atenei non statali. La platea supera di gran lunga il valore minimo e raggiunge livelli ragguardevoli, sempre considerando come discriminante l'ampiezza degli iscritti.
- Da 1000,01 % in su → Ottimo, in cui è presente un solo ateneo (non statale e piccolo). Il quarto e ultimo range prende in considerazione un valore minimo pari o superiore al 1.000,01%, fino al valore massimo di 1.198% registrato dall'unico ateneo presente in questa categoria: l'Università delle Scienze Gastronomiche.

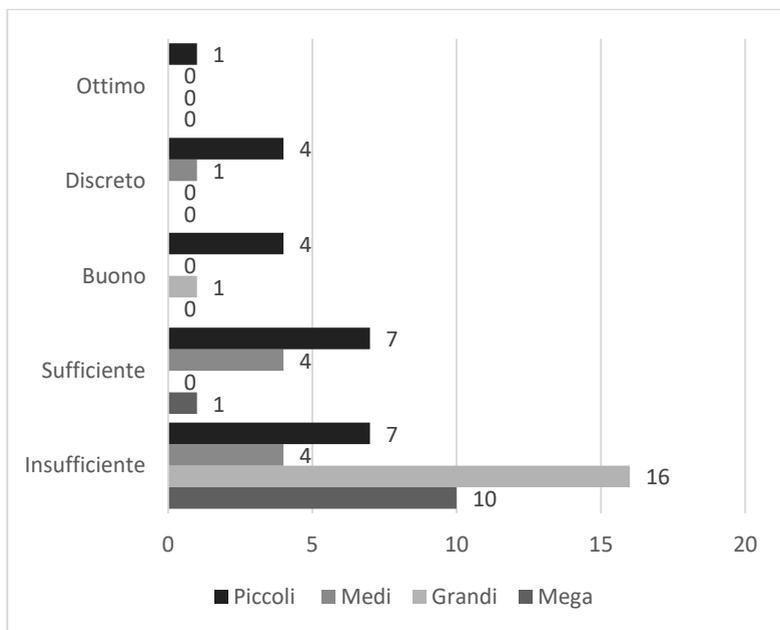


Grafico 18 - Rapporto Follower/iscritti per grandezza Ateneo

Pur ribadendo la natura puramente indicativa del rapporto iscritti/follower, entrambi i grafici sia in relazione alla natura dell'ateneo (statale e non) che alla grandezza pongono l'accento su due evidenze:

- Sussiste una relazione fra la natura statale dell'ateneo e il sostanziale insuccesso in termini di audience. I migliori risultati registrati per le statali si fermano alla categoria buono e includono appena tre casi (Università per Stranieri di Perugia, Università per Stranieri di Siena, Università IUAV di Venezia), dunque, nessuna di loro raggiunge le categorie discreto ed ottimo. Inoltre, il 79,25 % degli atenei statali che possono vantare un account

Twitter si collocano nella categoria “insufficiente” in termini di audience.

- Per quanto concerne invece la dimensione degli atenei, i mega e i grandi atenei, pur potendo contare su audience molto estese già a partire dalla comunità studentesca di riferimento, non riescono a superare la categoria “buono” in termini di utenza. Un terzo degli atenei piccoli invece si colloca tra discreto e ottimo.

II - Variety of Contents Indicator

Il secondo indicatore preso in esame pone l’attenzione sulla varietà e diversità di contenuti impiegati nella pubblicazione. Si sono presi in considerazione gli elementi che possono concorrere a costituire un contenuto proprietario sulla pagina. Nel periodo di rilevazione si è verificato se il gestore ha impiegato almeno in un caso uno o più dei seguenti tipi di contenuto (a cui è stato assegnato in ciascun caso valore 0,10): video, foto, infografiche, solo testo, retweet (ovvero la condivisione di contenuti prodotti da soggetti terzi).

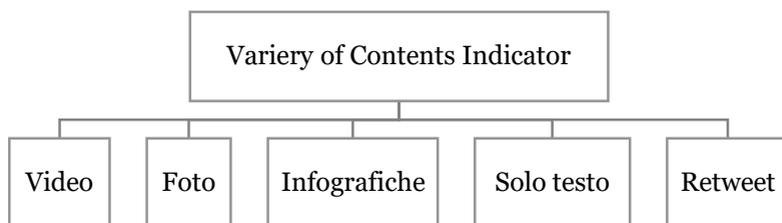


Figura 6 - Composizione del Variety of Contents Indicator

Il valore dell’indicatore oscilla tra 0 e 1. Il valore minimo registrato è 0 quello massimo 1.

I tipi di contenuto individuati per effettuare l'analisi, a differenza di Facebook, non prevedono i link perché in fase di raccolta dati si è notato che tutti i tweet ne contenevano almeno uno. Tutti i tipi di contenuti riscontrano un buon successo in termini di adesione, soprattutto le foto (impiegate in 55 casi), l'unica eccezione è rappresentata dai video (impiegati in 14 casi).

Tipi di contenuto	Frequenza	Percentuale
Foto	55 casi su 68	80,88%
Solo testo	46 casi su 68	67,65%
Retweet	45 casi su 68	66,18%
Infografiche	41 casi su 68	60,29%
Video	14 casi su 68	20,59%

Tabella 13 - Tipi di contenuto utilizzati nella pubblicazione

È stato assegnato punteggio pari a 0 in soli 3 casi, ciò significa che nel periodo di rilevazione i tre account esaminati non sono risultati attivi. Si è trattato nello specifico dell'Università degli Studi di Genova (grande), Università degli Studi di Urbino (media) e della Libera Università Mediterranea Jean Monet (piccola e non statale). Nei profili attivi nel periodo di rilevazione sono stati rilevati: l'impiego di un solo tipo di contenuto in 7 casi (di cui 1 non statale) e attribuendo loro un punteggio molto basso pari a 0,20); l'utilizzo di due tipi di contenuti (punteggio basso - 0,40) per 11 casi (di cui 3 non statali); l'uso di tre tipi di contenuto (Medio - 0,60) in 20 casi (di cui 1 non statale); la scelta di utilizzare 4 dei 5 tipi di contenuti a disposizione si è verificata in 23 casi (di cui 7 non statali) e, infine, il punteggio massimo (molto alto) pari a 1 è stato attribuito a 4 atenei: due statali (Sapienza Università di Roma e Università degli Studi di Milano – Bicocca) e

due non statali (Libera Università Internazionale degli Studi Sociali “Guido Carli” e l’Università Cattolica del Sacro Cuore).

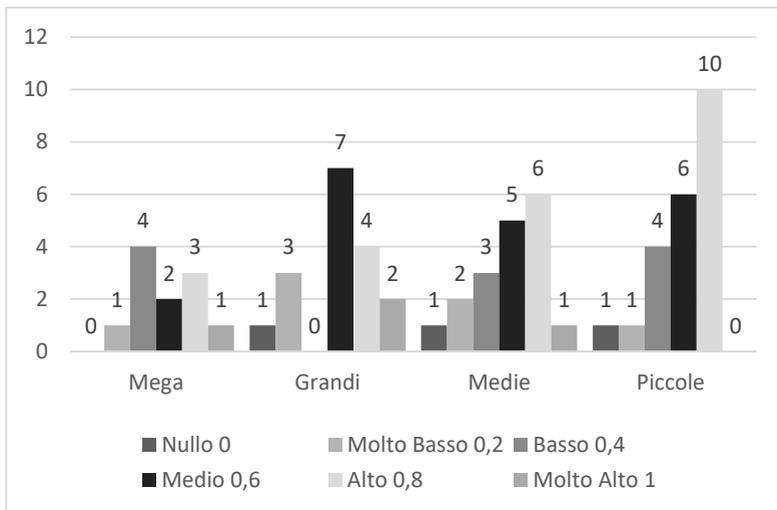


Grafico 19 - Variety of contents indicator per grandezza dell'Ateneo

La grandezza dell’ateneo non sembra essere un elemento discriminante della varietà dei tipi di contenuto impiegati nella pubblicazione, gran parte degli atenei considerati, infatti, a prescindere dalla loro grandezza (parliamo di 47 atenei) si propongono all’utente con almeno tre tipi di contenuto (20 università) fino ad arrivare alla varietà massima, cioè 4-5 contenuti, per ben 27 atenei.

III - Intensità della pubblicazione

Nel periodo di rilevazione, e per concludere l’analisi di Twitter, sono stati presi in considerazione il numero di tweet

pubblicati. Una volta raccolti sono state individuate alcune categorie il cui punteggio oscilla tra 0 e 3.

Nei medesimi tre casi in cui non è stato possibile definire il tipo di contenuti si è attribuito valore 0, considerando che non è stato pubblicato alcun contenuto nel periodo di riferimento; in 19 casi (di cui 4 non statali) è stato attribuito punteggio 1 poiché il numero di tweet pubblicati non superava le 30 unità; in 29 casi (di cui 7 non statali) si è attribuito punteggio 2 considerando che la pubblicazione oscillava dai 31 ai 100 post; si è invece riconosciuto punteggio 3 a 14 atenei (di cui 3 non statali) che hanno pubblicato da 101 a 300 post e, infine, punteggio 4 ai tre atenei statali la cui pubblicazione superava i 301 tweet (Sapienza, Siena e Cagliari).

La pubblicazione dei tweet appare più disomogenea rispetto a quanto evidenziato per Facebook, nel periodo di rilevazione ben 19 casi registravano una pubblicazione media pari ad un contenuto al giorno, tuttavia nei restanti 43 casi la pubblicazione oscillava dai 2 ai 10 contenuti giornalieri, a cui si sommano i tre atenei statali che si collocano su una pubblicazione superiore ai 300 contenuti.

IV - Una sintesi per Twitter

Dalla sintesi degli elementi considerati per la rilevazione sull'impiego di Twitter è possibile stilare una graduatoria delle 12 università che hanno utilizzato con maggiore completezza e costanza le opportunità offerte dalla piattaforma. Si sono dunque considerati: la grandezza, il tipo, il popularity indicator (i1), i variety of contents indicator (i2) e le classi di intensità di aggiornamento delle pagine.

Ateneo	Grandezza	Tipo	I1	I2	Pubb.	Tot
Sapienza	Mega	Statale	0,25	1,00	4	5,25

Siena	Media	Statale	0,31	0,80	4	5,11
Cagliari	Grande	Statale	0,21	0,60	4	4,81
Luiss	Media	Non statale	0,55	1,00	3	4,55
Bocconi	Grande	Non statale	0,45	0,80	3	4,25
Cattolica	Grande	Non statale	0,24	1,00	3	4,24
Bicocca	Grande	Statale	0,23	1,00	3	4,23
Stranieri Perugia	Piccola	Statale	0,40	0,80	3	4,20
Padova	Mega	Statale	0,23	0,80	3	4,03
Trieste	Media	Statale	0,21	0,80	3	4,01
Politecnico Bari	Media	Statale	0,19	0,80	3	3,99
Ca' Foscari	Media	Statale	0,35	0,60	3	3,95

Tabella 14 - Tipi di contenuto utilizzati nella pubblicazione

Anche in questo caso la tabella restituisce alcuni elementi di riflessione:

- Eccetto Stranieri di Perugia (prima per Facebook) Twitter sembra non premiare la gestione delle università piccole, nelle prime 12 posizioni infatti si collocano soprattutto le medie (5) e le grandi (4), anche se il miglior risultato lo raggiunge una mega, Sapienza, con un punteggio di 5,25 su 6.
- Un'ulteriore differenza con Facebook è la scarsità di presenza degli atenei non statali. Su Twitter registrano migliori risultati le università statali con ben 9 posizioni occupate tra le prime 12.
- L'indicatore di popolarità, pur potendo contare su un'oscillazione possibile tra 0 e 1, registra posizioni estremamente disomogenee: non supera mai lo 0,55 registrato dalla Luiss e si colloca su un valore medio pari a 0,30.

- L'indicatore di varietà dei contenuti permette di evidenziare un buon uso dei tipi di contenuto, e relativi linguaggi, messi a disposizione dalla piattaforma. Le classi indicate in tabella restituiscono la fotografia di uno stile di pubblicazione che si avvale in media di 4 tipo di contenuti rispetto ai 5 messi a disposizione.
- L'intensità di pubblicazione evidenzia in tutti e 12 i casi una forte e costante presenza sulla piattaforma con un'oscillazione di contenuti dai 100 ai 300 tweet in 9 casi, e oltre i 300 nei restanti tre.
- Analogamente a Facebook, la prima classificata non raggiunge il punteggio più alto possibile, pari in questo caso a 6.

6.2.3. Instagram

Instagram è, in termini di nascita e diffusione, il social media più "tardivo". Nato nell'ottobre del 2010, conta ad oggi 16 milioni di utenti attivi solo in Italia, ma il livello di penetrazione è destinato a crescere (basti pensare al +5% registrato nell'ultimo anno, che lo collocano ad un'adesione del 33%, e che nel 2016 la sua penetrazione tra i social in Italia era ferma al 12%).¹¹⁷

La caratteristica peculiare che lo differenzia dalle due piattaforme precedentemente esaminate sta nel fatto che se per le prime due l'unità minima di contenuto sono il post e il tweet, per Instagram la pubblicazione può avvenire solo attraverso l'impiego di un contenuto visuale a cui, in maniera integrativa e opzionale, può essere affiancato un testo.

¹¹⁷ Il riferimento è, ancora una volta, al Rapporto we are social 2018: <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>

Degli 80 atenei analizzati poco meno della metà, 39 atenei, possono contare su un account Instagram nell'articolazione della loro presenza social.

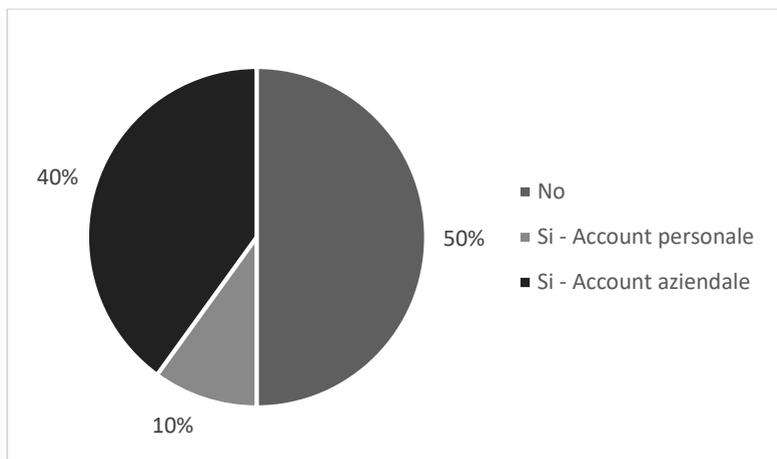


Grafico 20 - Tipi di account Instagram

Per effettuare l'analisi della piattaforma si è scelto di prendere in considerazione alcuni elementi ricorrenti nei social ed altri più specifici di Instagram. È stato dunque deciso di analizzare: la presenza del Badge di verifica, la trasformazione dell'account in uno di tipo aziendale, il rapporto iscritti/follower, la composizione del Variety of contents indicator e, infine, l'intensità di pubblicazione.

Al pari di Facebook e Twitter, anche Instagram si avvale di un sistema di verifica dei contenuti: l'autorevolezza della pagina può essere definita anche dal badge, tuttavia nessuno dei 39 account analizzati possiede la spunta di autenticazione. È bene precisare che, a differenza dei due precedenti casi, il gestore della pagina non può richiedere il badge che viene invece riconosciuto autonomamente dalla piattaforma

in base alla completezza del profilo, l'adesione a regole di condotta dettata dal social e ampiezza delle audience.

Un secondo elemento preso in considerazione è la trasformazione dell'account personale in account aziendale. La piattaforma a differenza di Facebook che distingue sin dall'inizio gli account in profili e pagine, permette solo in seguito di trasformare un profilo personale in uno di tipo aziendale, apportando in questo modo due principali modifiche all'account: al di sotto del campo descrizione profilo viene aperto un ulteriore campo nel quale inserire l'indirizzo dell'istituzione, immediatamente al di sopra dei contenuti pubblicati in maniera simile alla CTA per Facebook possono essere attivati tre pulsanti facoltativi: Indicazioni (stradali), Chiama, Email.

Su 40 casi analizzati, di cui 29 sono statali e 11 non statali (ripartite in 8 mega, 8 grandi, 10 medie e 14 piccole), 31 sono diventati account aziendali ed è stati quindi attribuito loro punteggio pari a 1.

Un secondo elemento, è rappresentato dal rapporto iscritti/follower, suddiviso in 4 categorie:

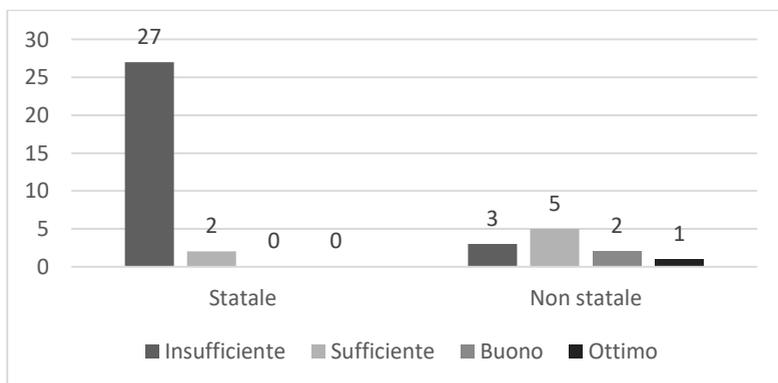


Grafico 21 - Rapporto Iscritti/Follower per tipo di ateneo

1. Il primo range di riferimento (insufficiente) da 0 a 100% e a cui viene riconosciuto punteggio 0, registra la maggioranza degli account, ovvero 30 atenei (3 dei quali non statali). Per questi la platea di riferimento su Instagram non raggiunge neanche l'ampiezza della comunità studentesca di riferimento.
2. Il secondo range (sufficiente), va da 100,1% a 200% e registra 7 casi (5 dei quali non statali) ai quali viene riconosciuto un punteggio pari a 1.
3. Il terzo range (buono), conta su appena 2 atenei (non statali) a cui viene riconosciuto punteggio pari a 2, e va da 200,1% a 1.000%.
4. Il quarto range (ottimo), con un rapporto superiore al 1.000%, registra un solo caso ovvero Scienze Gastronomiche che registra il 1.734,23% e a cui viene attribuito un punteggio pari a 3. In questo caso, l'audience attesa supera di gran lunga le aspettative.

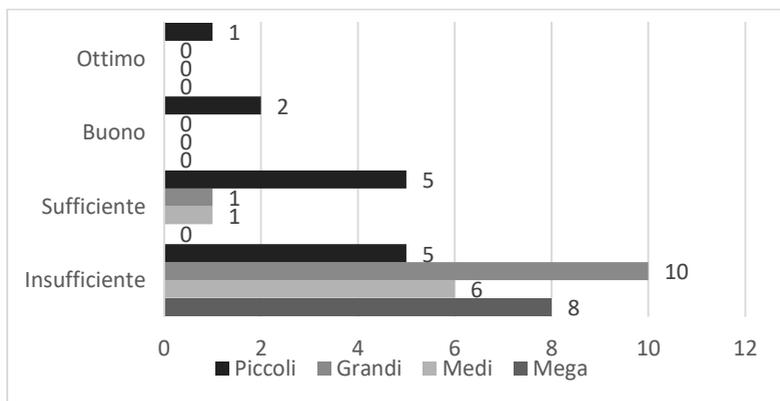


Grafico 22 - Rapporto Iscritti/Follower per grandezza ateneo

I - Variety of contents indicator

L'indicatore pone l'attenzione sulla varietà e diversità di contenuti impiegati nella pubblicazione. Si sono presi in considerazione gli elementi che possono concorrere a costituire un contenuto proprietario sulla pagina che per Instagram significa sempre un contenuto visuale. Si è scelto dunque di considerare video, foto e grafiche e attribuire a ciascuno di loro un punteggio pari a 0,33.



Figura 7 - Composizione del Variety of Contents Indicator

Il valore dell'indicatore oscilla dunque tra 0 e 1.

Tipo di contenuto	Frequenza	Percentuale
Fotografie	34 casi su 39	84,66%
Grafiche	17 casi su 39	43,6%
Video	15 casi su 39	35,9%

Tabella 15 - Tipi di contenuto impiegati nella pubblicazione

Come si evince dalla tabella il tipo di contenuto, in accordo con le caratteristiche e la *grammatica* della piattaforma, più utilizzato è certamente la fotografia, impiegata in ben 34 dei 39 casi analizzati. Riscuotono invece un successo parziale i video (15 casi).

In base all'adozione di questi tipi di contenuti sono stati individuate 4 categorie con altrettanti punteggi.

La prima categoria con punteggio 0 (nullo), che identifica quegli account che nel periodo di rilevazione non hanno pubblicato alcun contenuto, è costituita da 5 università, tutte statali; la seconda con punteggio basso pari a 0,33 registra 10 casi (di cui 6 non statali) indica quegli account in cui nella pubblicazione si è impiegato un solo tipo di contenuto (primariamente si tratta di fotografie); la terza (media) pari a 0,66 registra 19 casi (3 dei quali non statali); infine, la quarta (alta) che evidenzia l'impiego di tutti i tipi di contenuti e quindi un punteggio pari a 1 può contare su 6 casi (di cui 2 non statali).

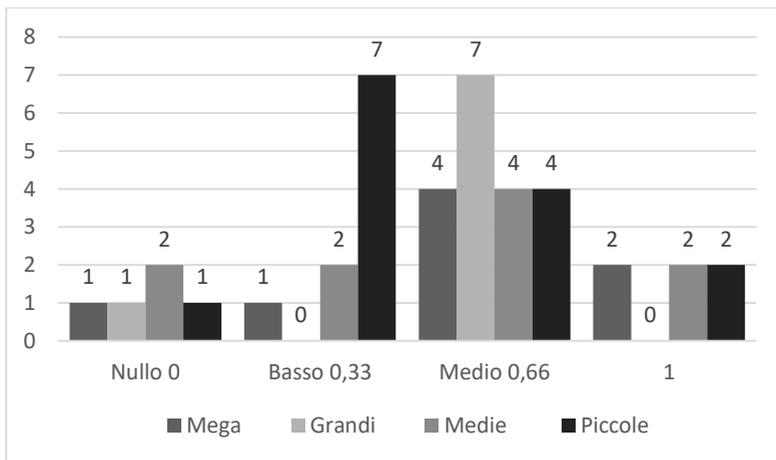


Grafico 23 - Variety of contents indicator per grandezza atenei

Analogamente a Twitter, il grafico non dimostra una correlazione fra grandezza e ampiezza dell'offerta di contenuti, fatta eccezione per le grandi università, le quali si collocano quasi esclusivamente su una buona offerta (0,66), e per le

piccole, che invece si dividono fra un solo contenuto (7 casi) e 2-3 contenuti (6 casi). Per il resto si registra una distribuzione stabile.

II - Intensità della pubblicazione

Ultimo elemento preso in considerazione per l'analisi di Instagram è l'intensità di pubblicazione. Nel periodo di rilevazione si è registrato il numero di post pubblicati. Si sono poi evidenziate alcune categorie il cui valore oscilla tra 0 e 3. Nel primo caso, ovvero nessun contenuto pubblicato, si è registrata la presenza di 5 atenei (sempre statali). Nel secondo (punteggio pari a 1), la cui oscillazione va da 1 a 10, si sono registrati 13 casi (3 dei quali non statali) in cui le università mediamente pubblicavano meno di un contenuto al giorno. Il terzo caso (punteggio 2) è invece rappresentato dalla categoria da 11 a 29 ed evidenzia 19 casi (7 non statali). Infine, l'ultima categoria che vede la pubblicazione di oltre un contenuto al giorno (punteggio 3) può contare su due 3 casi (1 non statale).

Anche per questa piattaforma la pubblicazione risulta piuttosto disomogenea e la scelta dell'ampiezza delle categorie restituisce un'informazione fondamentale: su Instagram si pubblica mediamente molto meno (pari circa a $\frac{1}{4}$) rispetto alle altre due piattaforme prese in esame. L'intensità di pubblicazione risulta piuttosto lasca con una media di pubblicazione pari a un contenuto al giorno. Un'attività più intensiva è riscontrabile in appena tre casi.

IV - Una sintesi per Instagram

Anche per la terza e ultima piattaforma analizzata è possibile stilare una graduatoria delle prime 12 università per

punteggio complessivo. Per Instagram si sono presi in considerazione: grandezza, tipo di ateneo, account aziendale, rapporto mi piace/iscritti, Variety of contents indicator e, infine, classi di intensità di pubblicazione.

Ateneo	Grandezza	Tipo	Account aziendale	%	I1	Pub	Tot
Scienze Gastronomiche	Piccola	Non statale	1	4	0,33	2	7,33
Bocconi	Grande	Non statale	1	2	0,67	3	6,67
Bolzano	Piccola	Non statale	1	3	0,33	2	6,33
IULM	Piccola	Non statale	1	2	1,00	2	6,00
LIUC	Piccola	Non statale	1	2	1,00	2	6,00
LUISS	Media	Non statale	1	2	0,33	2	5,33
Humanitas University	Piccola	Non statale	1	3	0,33	1	5,33
Sapienza	Mega	Statale	1	0	1,00	3	5,00
Piemonte Orientale	Media	Statale	1	0	1,00	3	5,00
Politecnico Milano	Mega	Statale	1	1	0,67	2	4,67
Iuav di Venezia	Piccola	Statale	0	2	0,67	2	4,67
LUMSA	Media	Non statale	1	1	0,67	2	4,67

Tabella 16 - Classifica degli atenei per utilizzo di Instagram

- Si registra, a differenza di Twitter, una forte presenza delle università piccole che, da sole, coprono 6 posizioni (compresa la prima, con l'Università delle Scienze Gastronomiche).
- Le università non statali tornano a coprire gran parte della graduatoria con 8 atenei su 12.
- La trasformazione dell'account in uno di tipo aziendale, risulta una strategia vincente, di fatti 11 delle 12 hanno apportato tale modifica, l'unica eccezione è la IUAV di Venezia.

- Il rapporto tra follower e iscritti risulta, rispetto ai due casi precedenti, una categoria estremamente disomogenea, sono infatti rappresentate per la prima volta tutte le classi previste per tale categoria. L'oscillazione dunque tiene in considerazione l'ampiezza di audience al di sotto della soglia minima attesa (rappresentata dalla comunità studentesca di riferimento) fino a raggiungere i casi in cui il rapporto raggiunge, o supera, il 1.000%. Il valore medio dell'audience di riferimento si colloca nella categoria 2 (100 – 200%).
- L'indicatore della varietà dei contenuti non appare un elemento discriminante, i 12 atenei rappresentano equamente le tre possibili categorie: in 4 casi si registra l'impiego di tutti i tipi di contenuti, in altri 4 l'impiego si ferma a 2, e infine, nei restanti 4 viene fatto uso di un solo tipo di contenuti.
- L'intensità di pubblicazione, fatta eccezione per la Humanitas University sembra un fattore rilevante nel raggiungimento di risultati migliori, in 11 casi la pubblicazione oscilla tra minimo di 11 fino ad oltre 30 contenuti. Nonostante i numeri appaiano ridotti, l'andamento di tutte e 40 le università che gestiscono un account registra una pubblicazione piuttosto ridotta in termini assoluti rispetto a Facebook e Twitter.
- Il punteggio massimo, pari a 9, non è stato raggiunto neanche in questo caso e il miglior piazzamento registra un valore pari a 7,33.

Infine, per valorizzare i risultati raggiunti nelle singole piattaforme e compiere così un confronto fra le università si è deciso di sintetizzare i diversi punteggi e attribuire un pun-

teggio complessivo a ciascun ateneo. In particolare, considerando che ciascuna piattaforma poteva contare su un punteggio massimo differente (Facebook 12, Twitter 6, Instagram 9), si è scelto di normalizzare i risultati ponendo, quale valore massimo per ciascuna piattaforma 12. In questo modo si è potuto procedere al calcolo di una media aritmetica del risultato che ogni Ateneo ha complessivamente ottenuto (tale punteggio è frutto dei valori normalizzati di ciascuna piattaforma), per due motivi: permettere una chiara lettura del dato all'interno della tabella e la comparabilità fra le piattaforme, ma soprattutto attribuire a ciascuna social media analizzato un peso uguale alle altre ed evitare una logica premiante per Facebook a discapito, soprattutto di Twitter.

Da questo lavoro di sintesi sono state realizzate due tabelle, le quali riportano rispettivamente la graduatoria degli atenei che evidenziano una gestione dei social ancora poco incisiva e spesso caratterizzata da un approccio incentrato su una sola piattaforma, e una seconda graduatoria in cui emergono i migliori risultati in ambito nazionale.

Ateneo	Grandezza	Tipo	FB	TW	INS	Media ponderata
Enna "Kore"	Media	Non statale	2,90	0,00	0,00	0,97
Ferrara	Media	Statale	3,97	0,00	0,00	1,32
Campania Vanvitelli	Grande	Statale	4,02	0,00	0,00	1,34
Catania	Mega	Statale	4,02	0,00	0,00	1,34
Sannio	Piccola	Statale	4,10	0,00	0,00	1,37
Napoli Parthenope	Media	Statale	5,22	0,00	0,00	1,74
Urbino	Media	Statale	3,43	0,57	1,33	1,78
Tuscia	Piccola	Statale	1,90	0,00	3,55	1,82
Dante Alighieri	Piccola	Non statale	5,55	0,00	0,00	1,85
Roma Tor Vergata	Grande	Statale	2,38	3,64	0,00	2,01

Unimore	Grande	Statale	3,30	2,74	0,00	2,01
Brescia	Media	Statale	3,02	3,16	0,00	2,06
Punteggio Medio			3,65	0,84	0,41	1,63

Tabella 17 - Ultime posizioni per punteggio

1. Il posizionamento più basso è, in 6 casi, ad appannaggio delle università collocate nel sud Italia e sulle isole. I restanti 6 casi sono equamente distribuiti fra centro e nord.
2. Per quanto riguarda la ripartizione per grandezza si evidenzia una certa correlazione con le università medie (5), seguono le grandi e le piccole (entrambe 3 casi) e compaiono solo secondariamente le mega, con appena un ateneo.
3. La graduatoria sembra evidenziare una certa criticità per le statali che registrano ben 10 casi su 12 anche se il punteggio più basso è registrato dalla Enna Kore (non statale).
4. Il possesso di un solo account sembra rappresentare l'elemento di maggiore criticità, anche se, analizzando la media dei voti per ciascuna piattaforma, si evidenzia anche una certa criticità nella gestione dei singoli profili. Se si prende in considerazione Facebook, infatti, il cui punteggio medio è 3,65 e Twitter (comunque utilizzato da 6 atenei) che si colloca a 0,84 è evidente che ad una riduzione delle piattaforme da gestire non corrisponde una valorizzazione dei profili proprietari.
5. Pur non potendolo definire un insuccesso nella gestione, è bene segnalare in questa sede che degli 80 atenei analizzati (statali e non statali, ad eccezione delle telematiche), in due casi non è stato

possibile condurre un'analisi delle piattaforme perché non utilizzate. L'Università degli Studi del Foro Italo e l'Università degli Studi di Napoli "L'Orientale", infatti, non si avvalgono di nessuna piattaforma social nelle loro attività di comunicazione.

Ateneo	Grandezza	Tipo	FB	TW	INS	Media ponderata
Bocconi	Grande	Non statale	9,22	8,50	8,87	8,86
LUISS	Media	Non statale	8,02	9,10	7,09	8,07
UniBolzano	Piccola	Non statale	9,30	5,77	8,42	7,83
Stranieri Perugia	Piccola	Statale	11,00	8,41	3,99	7,80
Sapienza	Mega	Statale	5,75	10,50	6,65	7,63
Cattolica	Grande	Non statale	9,02	8,48	4,88	7,46
Ca' Foscari	Media	Statale	9,30	7,89	4,88	7,36
IULM	Piccola	Non statale	7,35	6,64	7,98	7,32
LIUC	Piccola	Non statale	7,22	6,61	7,98	7,27
Siena	Media	Statale	7,35	10,22	3,99	7,19
LUMSA	Media	Non statale	8,88	6,02	6,21	7,04
Politecnico Milano	Mega	Statale	8,55	6,34	6,21	7,03
			8,41	7,87	6,43	7,57

Tabella 18 - I 12 migliori atenei italiani per la gestione dei social

1. Una prima evidenza è legata alla posizione geografica delle università, le prime 12 in Italia per utilizzo dei social sono prevalentemente al nord (7 atenei) e i restanti casi si collocano al centro. Risultano escluse dalla graduatoria il sud e le isole.

2. La classifica è premiante nei confronti delle università piccole e medie con ben 4 occorrenze ciascuno, mentre le altre categorie sono comunque rappresentate in maniera piuttosto equa, si registrano: 2 grandi (una delle quali è prima in classifica) e 2 mega.
3. Si evidenzia, inoltre, una preponderanza di università non statali, con ben 7 atenei fra le prime 12 posizioni, a discapito delle statali che ne piazzano solo 5.
4. Dal punto di vista della completezza dei canali social media, la classifica premia ovviamente gli atenei che detengono un profilo in ciascuna delle tre piattaforme analizzate.
5. La piattaforma che registra un punteggio medio più basso è Instragram che con 6,43 evidenzia una gestione incompleta e distante dalle possibilità concesse dalle funzionalità della piattaforma. Segue Twitter con 7,87 che nonostante sia una piattaforma consolidata in termini di adozione non riesce a staccarsi nettamente da Instagram relativamente molto giovane. Infine, Facebook che con un punteggio medio di 8,41 è il social media con una gestione e una completezza di contenuti, se non ottimale, più vicina a sfruttare le opportunità offerte dalla piattaforma. È bene precisare però in questa sede che Facebook, essendo un social media estremamente generalista offre ai gestori delle pagine una serie di funzioni che non sempre possono (e forse non potranno) trovare spazio nelle strategie comunicative degli Atenei (si ricorda ancora una volta le difficoltà intrinseche nella produzione e promozione di contenuti video ad esempio,

o la sostanziale inutilità delle note, in una logica di rimando ai contenuti di un portale web). La maggiore criticità è legata allo scarso livello di interazione concesso dalle pagine, se si pensa che fra le piattaforme analizzate Facebook offre all'utente il maggior numero di strumenti per un'interazione diretta, e una gestione più finalizzata alla creazione di un'agenda per le audience che ad un vero e proprio ambiente di confronto e dialogo, più orientata quindi all'informazione e non alla comunicazione.

6. Prendendo in considerazione il punteggio medio registrato per la gestione delle tre piattaforme (7,57 su 12) è comunque evidente che le università italiane meglio collocate sui social, secondo questa ricerca, raggiungono complessivamente oltre i due del punteggio massimo, eccetto l'Università Commerciale Luigi Bocconi che con un 8,86 arriva ai $\frac{3}{4}$ del punteggio complessivo.
7. Resta comunque evidente che nessun ateneo statale e non statale italiano raggiunge un reale livello di completezza e eccellenza.

7. Un focus sulle *best practice*

In linea con le ultime due fasi della ricerca (n°5 e 6) e nell’ottica di soddisfacimento degli obiettivi di ricerca, si è scelto, infine, di condurre due focus d’indagine.

Il primo, rappresentato dall’analisi delle eccellenze italiane ed europee, verte principalmente su un approfondimento condotto su Facebook, per il quale, oltre a valorizzare le posizioni raggiunte su ciascuna delle tre piattaforme analizzate, si è scelto di effettuare una verifica dei contenuti pubblicati, dei risultati conseguiti nella categoria “recensioni” e, infine, vagliare il tempo e le modalità di reazione ai messaggi privati (per gli account dove tale funzione fosse attiva). Tale fase, condotta tanto per il panorama nazionale quanto per quello europeo¹¹⁸, offre l’opportunità, oltre che di comprendere in che modo utilizzano i social media nelle loro strategie di comunicazione, di evidenziare eventuali differenze di approccio alle piattaforme tra il panorama nazionale e quello europeo.

Il secondo focus, condotto solo a livello nazionale, riguarda la somministrazione di interviste in profondità a testimoni privilegiati. Tale fase si pone l’obiettivo di comprendere le motivazioni, ma anche le criticità, che soggiacciono alle scelte strategiche e organizzative compiute dagli atenei (in questo specifico caso si tratta di un ateneo del centro Italia Mega ed uno del nord grande, in entrambi i casi statali). La strutturazione della traccia di intervista ha permesso di comprendere, per le due realtà esaminate, alcune delle scelte che hanno portato gli atenei a intervenire sulle proprie aree

¹¹⁸ Occorre tenere presente però che si è registrata una tendenza alla sovra rappresentazione del modello formativo anglosassone per effetto dei criteri metodologici che designano i ranking internazionali quale prima forma di selezione del collettivo in esame.

comunicazione e approcciarsi alle piattaforme social, nonché le criticità e opportunità riscontrate nella gestione ordinaria.

7.1 Facebook: un focus sulle *best practice* italiane

Al fine di condurre una, seppur sintetica, analisi dei contenuti proposti nelle presenze social delle eccellenze (a livello internazionale) tra gli Atenei italiani si è scelto di effettuare una selezione in base a due criteri di riferimento:

1. Da un lato si è scelto di valorizzare la piattaforma che ha registrato il maggior numero di adesioni, ovvero Facebook.
2. Dall'altro, per poter considerare le eccellenze del panorama italiano, si è effettuata una selezione delle 12 migliori università secondo due ranking internazionali (Shangai e QS) e uno nazionale (Censis – Comunicazione)¹¹⁹.

Dal confronto fra i maggiori ranking internazionali, entrambi con riferimento ai risultati conseguiti per il 2017, e il ranking nazionale realizzato dal Censis e dedicato nello specifico proprio alla valorizzazione delle attività di comunicazione, sono emersi i seguenti 12 atenei:

1. Sapienza Università di Roma
2. Università degli Studi di Padova
3. Politecnico di Milano
4. Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
5. Università degli Studi di Milano
6. Università di Pisa
7. Università degli Studi di Torino
8. Università degli Studi di Firenze
9. Università degli Studi di Napoli - Federico II

¹¹⁹ Per una descrizione più puntuale della selezione si rimanda al quinto capitolo di questo lavoro, de “Nota Metodologica”

10. Università degli Studi di Milano-Bicocca

11. Università degli Studi di Pavia

12. Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Per questi 12 casi selezionati si è scelto di effettuare un’analisi sintetica delle strategie di gestione, con particolare considerazione all’occorrenza dei tipi di contenuti pubblicati nel periodo di rilevazione, degli argomenti su cui vertono i contenuti, delle recensioni presenti sulla pagina e, infine, della reattività ed esaustività nei confronti dei messaggi personali.

Nel periodo di riferimento si evidenzia uno spiccato utilizzo sia dei link, che costituiscono la maggioranza dei contenuti per 6 atenei, sia delle fotografie che vengono scelte primariamente da 5 atenei, sia dei video che vengono impiegati in oltre la metà della pubblicazione dell’Università di Padova. Non riscuotono consenso note e post costituiti da solo testo.

Ateneo	Video	Foto	Note	Solo testo	Link	Eventi	Totale post
Sapienza	25	96	0	0	80	4	205
Padova	25	7	0	0	14	0	46
Politecnico Milano	3	15	0	0	33	0	51
Bologna	3	0	0	0	21	0	24
Milano	9	7	0	0	32	2	50
Pisa	1	3	0	0	40	3	47
Torino	1	35	0	0	18	7	61
Firenze	6	68	0	0	2	0	76
Napoli Federico II	30	61	0	0	6	0	97
Milano Bicocca	5	12	0	0	35	3	55
Pavia	3	9	0	0	38	0	50
Roma Tor Vergata	0	6	0	0	2	0	8

Totale	111	319	0	0	321	19	770
Totale %	14,42%	41,43%	0	0	41,68%	2,47	100%

Tabella 19 - Eccellenze italiane per gestione dei social media

Volendo invece considerare i contenuti che connotano le pubblicazioni, sono state individuate 11 categorie che sintetizzano le aree di interesse della comunicazione degli atenei selezionati su Facebook.

Ateneo	Categorie											Tot
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	
Tor Vergata	3	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	8
Bologna	1	0	8	8	1	2	2	1	1	0	0	24
Padova	5	3	22	10	0	1	0	2	1	2	0	46
Pisa	5	0	15	14	0	4	3	0	4	2	0	47
Milano	3	0	36	5	0	1	0	0	0	5	0	50
Pavia	1	0	38	9	0	2	0	0	0	0	0	50
PoliMi	6	0	20	16	0	2	1	1	0	1	4	51
Bicocca	1	3	18	19	2	2	2	3	1	1	3	55
Torino	0	7	27	7	1	1	3	3	0	7	5	61
Firenze	1	11	36	14	1	1	1	0	0	9	2	76
Federico II	0	1	71	10	0	2	2	3	0	5	3	97
Sapienza	11	44	71	25	0	8	5	3	0	38	0	205
Totale	37	70	363	138	7	26	19	16	7	70	17	770
Totale %	4,81 %	9,09 %	47,14 %	17,92 %	0,91 %	3,38 %	2,47 %	2,08 %	0,91 %	9,09 %	2,21 %	100 %

Tabella 20 - Tipi di contenuto per argomento

La seguente lista evidenzia le aree di interesse emerse in fase di raccolta dati:

- A → Valorizzazione heritage: in questa categoria rientrano contenuti riferibili al patrimonio tangibile e intangibile dell'Ateneo (strutture, sedi, polo museale), ma anche documentazioni e materiali messi a disposizione della comunità.
- B → Community building: si tratta di contenuti riferibili alla costruzione e al rafforzamento del senso di appartenenza. Nella maggior parte dei casi sono post aventi per contenuto foto/testi prodotti dagli studenti stessi.
- C → Eventi: post dedicati alla promozione mirata di eventi (evidenziati dalla presenza di una data, un orario e un luogo di svolgimento)
- D → Ricerca e divulgazione: la categoria si compone di post imputabili ad importanti traguardi raggiunti nel campo della ricerca, brevetti, finanziamenti di progetti, ma anche momenti di disseminazione e divulgazione in capo all'Ateneo o ai singoli docenti (interviste, servizi televisivi, articoli giornalistici, magazine etc)
- E → Fund raising: la categoria si compone di tutti quei post imputabili alla raccolta fondi, si tratta nella maggioranza dei casi del 5 per mille.
- F → Convenzioni e partnership: opportunità, iniziativa e nuovi progetti realizzati dall'ateneo in collaborazione con soggetti esterni pubblici e privati che portano benefici alla comunità di riferimento (riduzioni, sconti, accesso a luoghi di interesse, servizi ad hoc)
- G → Internazionalizzazione: tutto ciò che riguarda i rapporti dell'università con le realtà estere,

dall'attivazione dei progetti Erasmus, all'appartenenza a reti scientifico/divulgative internazionali, ma anche visiting professor.

- H → Offerta formativa: post contenenti chiari riferimenti a corsi di laurea e all'offerta post lauream (Master, Alta formazione, Dottorati, *etc.*)
- I → Alumni: la categoria si riferisce alla valorizzazione delle storie e dei traguardi raggiunti da ex studenti dell'Ateneo, in ambito nazionale e internazionale.
- L → Premi e concorsi: si tratta di una categoria costituita da post contenenti riferimenti a call, bandi, contest, premi di laurea, borse di studio dedicate a studenti, docenti e personale.
- M → Informazioni di servizio: si tratta di contenuti mirati ad informare principalmente la platea studentesca e si riferiscono esclusivamente a chiusura sedi, sospensione/ripresa attività didattiche, chiusura termini e scadenza tasse.

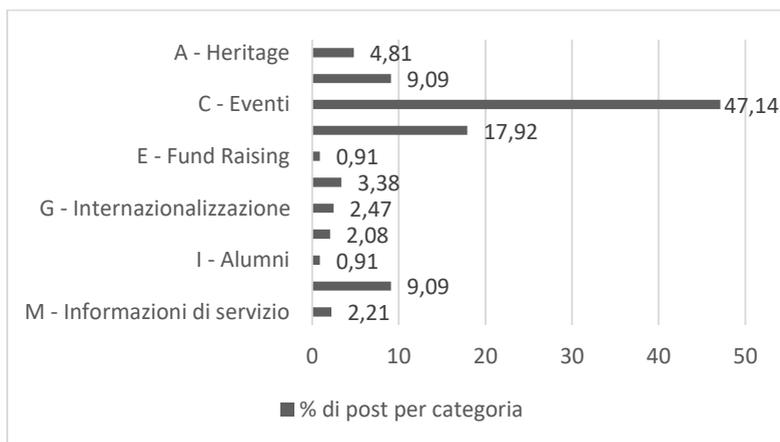


Gráfico 24 - Percentuale dei post per argomento

Il grafico evidenzia che la categoria con il maggior consenso è senza dubbio la promozione di eventi (Categoria C) con quasi il 50% dei contenuti promossi dagli atenei coinvolti; seguono ricerca e divulgazione (Categoria D) che si colloca al 17,92% e, infine a pari merito i post dedicati al community building (B) e alla promozione di premi e concorsi (L). Non registrano invece una buona collocazione in termini di rilevanza la categoria alumni (I) e quella fund raising (E), entrambi a 0,91%.

Per quanto concerne invece l'analisi delle recensioni è emerso anzitutto che solo 4 atenei mantengono attiva questa funzione, la quale non sembra tuttavia riscuotere grande successo tra gli utenti. Nel periodo di riferimento, infatti, si sono registrate appena 3 recensioni (per due atenei) contenenti solo il punteggio assegnato e nessun testo di commento. Se si prende in considerazione il voto medio conseguito dalle pagine, però, emerge un buon risultato con un voto medio superiore a 4, su un punteggio massimo di 5.

Ateneo	Recensioni nel periodo	Media punteggio periodo	Voto medio	Totale Recensioni
PoliMi	0	-	4,4	1175
Pisa	1	5	4,3	336
Firenze	0	-	4,1	193
Milano-Bicocca	2	3	4	2247

Tabella 21 - Recensioni alle pagine Facebook

Infine, per quanto riguarda la reattività e l'esaustività delle pagine nella gestione dei messaggi privati (per i 7 atenei che consentono tale funzione) si è scelto di somministrare alle pagine un quesito, attraverso un profilo di uno studente

neodiplomato, riguardo le modalità di ammissione all'ateneo.

Ateneo	Tempo di risposta (in minuti)	Esaustività della risposta	Note
PoliMi	103	Soluzione esaustiva	
Bologna	118	Mancata soluzione	
Milano	195	Rimando a ufficio	
Pisa	105	Rimando a ufficio	
Firenze	15	Rimando a ufficio	
Napoli Federico II	-	Mancata risposta	MP non visualizzato
Roma Tor Vergata	-	Mancata risposta	MP visualizzato

Tabella 22 - Esito delle risposte ai messaggi privati

Come sintetizzato nella tabella, dei 7 atenei contattati solo 5 hanno fornito una risposta. Di queste una è considerata esaustiva (Politecnico di Milano); tre hanno rimandato all'ufficio competente l'onere di rispondere, chiedendo all'utente di contattare la struttura e fornendo i dovuti contatti (Milano, Pisa, Firenze); una risposta è stata ritenuta non soddisfacente (Bologna). In particolare, il Politecnico di Milano ha risposto all'utente fornendo una spiegazione esaustiva al quesito posto, indicando già nel corpo del messaggio "cosa fare" e "a chi rivolgersi per farlo". In ogni caso si è registrata una forte reattività ai messaggi con una media nel tempo di risposta di 107 minuti.

Alla luce dei risultati raggiunti su ciascuna piattaforma si è deciso di stilare una classifica comprensiva degli indicatori analizzati fino ad ora, per comprendere in che modo le eccellenze italiane del panorama mondiale recepiscono la sfida dettata dai social e in che modo si collochino rispetto alla graduatoria derivante dall'analisi delle piattaforme.

Ateneo	Grandezza	Tipo	FB	TW	INS	Punteggio medio
Sapienza	Mega	Statale	5,75	10,50	6,65	7,63
PoliMi	Mega	Statale	8,55	6,34	6,21	7,03
Milano-Bicocca	Grande	Statale	6,02	8,47	4,88	6,46
Bologna	Mega	Statale	4,43	7,64	4,88	5,65
Firenze	Mega	Statale	5,75	5,72	5,32	5,60
Pavia	Grande	Statale	4,88	6,01	3,55	4,81
Pisa	Mega	Statale	5,77	3,21	3,55	4,17
Napoli Federico II	Mega	Statale	5,02	5,23	1,77	4,01
Torino	Mega	Statale	5,30	6,10	0,00	3,80
Milano	Mega	Statale	5,68	5,26	0,00	3,65
Padova	Mega	Statale	2,68	8,06	0,00	3,58
Roma Tor Vergata	Grande	Statale	2,38	3,64	0,00	2,01
			5,18	6,35	3,07	4,87

Tabella 23 - Graduatoria delle 12 eccellenze italiane per uso dei social media

Questa classifica, seppur composta da appena 12 casi, fornisce qualche valida informazione sulla gestione social:

1. Le migliori università non combaciano con quelle che, secondo i risultati di questa ricerca, raggiungono i migliori risultati nella gestione dei social media. Solo due atenei, infatti, compaiono in entrambe le graduatorie, si tratta del Politecnico di Milano che si colloca terza fra le eccellenze e dodicesima per la gestione social e della Sapienza Università di Roma che guadagna qui il primo posto, contro il quinto, in generale, per i social media.
2. Risentendo anche dei criteri di selezione derivati dalla costruzione dei ranking internazionali (come

riportato nella nota metodologica, questi ranking attribuiscono una certa importanza alla quantità di risultati raggiunti: numero di premi Nobel o comunque di rilevanza internazionale, numero di citazioni, numero di progetti, *etc.*, che tendono naturalmente ad escludere gli atenei di media e piccola grandezza) le università che meglio si collocano sono sempre statali e caratterizzate da una comunità studentesca molto ampia.

3. Il punto zero di qualsiasi presenza è senza dubbio l'account Facebook, con un'adozione ancora parziale di Instagram.
4. Nel complesso, nessuna raggiunge punteggi elevati, né nei confronti delle singole piattaforme (si pensi che il punteggio medio per Facebook è 5,18, superata da Twitter a 6,35 e, seguite entrambe da Instagram, ancora a 3,07), né per quanto riguarda la gestione dei social media nel suo complesso (4,87 su 12).

7.2. Social media: un focus sulle *best practice* europee

La selezione dei 12 atenei, avvenuta in base al loro posizionamento registrato nei ranking internazionali per gli anni accademici dal 2015 al 2017¹²⁰ ha evidenziato la presenza di sole università pubbliche¹²¹, la cui grandezza (ricondata in

¹²⁰ Per un riferimento più dettagliato sul processo di selezione si rimanda alla “nota metodologica”.

¹²¹ L'accezione di università privata e pubblica varia profondamente rispetto al paese preso in considerazione per la rilevazione. Basti pensare che l'Università di Oxford e quella di Cambridge, nonostante rappresentino l'incarnazione dell'Università per élite (analogamente al modello

questa sede per finalità comparative alle medesime categorie adottate per incasellare le università italiane) è così ripartita:

- Mega: nessun ateneo
- Grandi: UCL, Edimburgo, Manchester, King's College, Monaco, Heidelberg e Bristol
- Medie: Cambridge, Oxford, ETH Zurigo, ICL
- Piccole: nessun ateneo

Inoltre, la selezione ha evidenziato che le posizioni più alte e stabili nei ranking sono premianti per i seguenti paesi: otto università provengono dal Regno Unito (di cui sette dall'Inghilterra e una dalla Scozia), due sono tedesche, una svizzera e una danese.

Per queste 12 università prese in esame il numero medio di account aperti per ciascun ateneo, al netto della categoria Altro, si attesta su 4,58, con una chiara discrepanza fra le grandi, che mediamente gestiscono 3 account, e le medie che invece si attestano sulle 5 piattaforme.

Atenei	Account							Tot	Valore medio
	0	1	2	3	4	5	6		
Grandi	0	0	1	0	3	4	0	8	3
Medie	0	0	0	0	0	3	1	4	5,25
Totale	0	0	1	0	3	7	1	12	4,58

Tabella 24 - Ampiezza delle presenze social

Le presenze social degli atenei stranieri si articolano in almeno due account (Heidelberg), e prevedono sempre la pre-

americano) sono in realtà istituti pubblici. Interessante, al riguardo, la riflessione pubblicata sul "The Guardian" il 17 aprile 2018 <https://www.theguardian.com/education/2018/apr/17/oxford-cambridge-universities-private-raise-fees> [Data ultima consultazione 1 agosto 2018]

senza di Facebook e Twitter. Segue, nelle preferenze, Instagram scelto in 11 casi e Youtube escluso solo due volte (si tratta di Heidelberg in entrambi i casi e dell'Università di Copenhagen).

Registrano adesioni più basse: LinkedIn, scelto da 8 atenei, e Google+ che ne conta 2.

Come per le università italiane, anche le europee ampliano la loro presenza con altre piattaforme, in 6 casi infatti gli atenei ricorrono a: Flickr (3 casi), Weibo (2 casi), Medium (1 caso).

Alla stregua di quanto avvenuto nel contesto italiano si è effettuata una ricerca per verificare o meno la presenza del piano di comunicazione e della social media policy. È emersa però la presenza di un terzo tipo di contenuti, ovvero le linee guida ad uso interno per l'apertura e la gestione degli account social (sia a titolo privato: docenti, personale tecnico, che istituzionale: college, dipartimenti, scuole etc).¹²²

Università	Piano di Comunicazione	Social Media Policy	Guidelines Interne
Cambridge	No	No	SI
Oxford	No	No	SI
UCL	No	No	Si
ICL	No	Si	Si

¹²² Come evidenziato nelle interviste in profondità (Capitolo 7), quella delle linee guida è un'esigenza avvertita anche nel contesto nazionale, ma se da un lato le università europee reagiscono con la realizzazione e pubblicazione online di specifici documenti a supporto della gestione, dall'altro gli atenei italiani sembrano preferire un'organizzazione più a carattere interno di questo genere di esigenze. Infatti, la comunicazione delle "raccomandazioni d'uso" delle piattaforme avviene in maniera privata (scambio di mail o colloqui), non strutturata (non esiste un documento condiviso) e intermittente (i principi che ispirano l'apertura e gestione dei canali diventano oggetto di comunicazione solo nel caso sopraggiungono richieste specifiche).

Zurigo	Si (privato)	Si	Si
Monaco	No	No	No
Bristol	No	Si	Si
Heidelberg	No	No	No
Edimburgo	No	No	No
Manchester	No	No	No
King's College	No	No	No
Copenaghen	No	No	No

Tabella 25 - Tipi di documenti/informazioni disponibili

Prendendo in considerazione Facebook, Twitter e Instagram, quali piattaforme generalmente più adottate sia nel contesto nazionale che in quello internazionale, è stato realizzato un focus specifico su ciascuna di loro.

7.2.1. Facebook

Anche in questo caso sono stati presi in considerazione alcuni elementi specifici della piattaforma, quale il possesso del Badge di verifica, il rapporto mi piace/iscritti, l'analisi di tre indicatori (interaction, customization e variety of contents), numero dei post su base mensile e l'esito del mystery client.

Badge di verifica

Tutti gli atenei impiegano Facebook nei loro canali social ed in un solo caso (Zurigo) non possono vantare il possesso di alcuna spunta. In 11 casi dunque, le università hanno avvertito l'esigenza di verificare i propri contenuti, e in 9 di que-

sti è seguito il riconoscimento del Badge blu (Cambridge, Oxford, UCL, ICL, Edimburgo, Manchester, King's College, Copenhagen, Bristol).

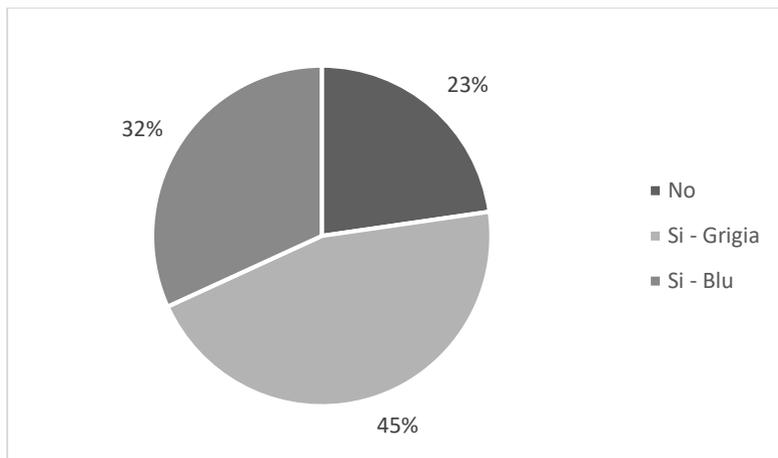


Grafico 25 - Possesso del Badge di validazione

Rapporto Mi piace/Numero di iscritti

Prendendo poi in considerazione il numero di Mi piace sulla pagina rispetto al numero di iscritti all'ateneo è possibile stilare la seguente classifica:

N°	Ateneo	Naz.	%
1	University of Oxford	UK	17.858,84%
2	University of Cambridge	UK	11.073,49%
3	King's College London	UK	1.074,01%
4	ICL - Imperial College London	UK	1.004,01%
5	The University of Edinburgh	UK	721,08%
6	UCL - University College London	UK	579,95%

7	The University of Manchester	UK	454,76%
8	University of Bristol	UK	401,07%
9	ETH - Eidgenössische Technische Hochschule Zürich	CH	283,73%
10	Technische Universität München	DE	210,97%
11	Københavns Universitet	DK	165,68%
12	Universität Heidelberg	DE	158,85%

Tabella 26 - Rapporto Mi piace/Iscritti

Volendo poi servirsi di una classificazione è evidente che nei primi 4 casi il rapporto iscritti/Mi piace supera il 1.000% e le università possono dunque contare su un'audience molto estesa rispetto all'ampiezza della comunità studentesca di riferimento (una menzione particolare va certamente segnalata per Oxford e Cambridge il cui rapporto si colloca ben oltre il 10.000%). Questi atenei ottengono dunque un punteggio pari a 3. Seguono 4 casi in cui i risultati ottenuti oscillano tra il 200% e il 1.000% (con punteggio pari a 2) e, infine, solo due atenei vantano un'audience che risultata per il 50% più ampia rispetto al pubblico minimo atteso (punteggio 1).

Interaction indicator

Il primo indicatore preso in esame è quello che sintetizza il livello di interazione, in relazione alle specifiche caratteristiche della piattaforma, abilitate dal gestore della pagina. Si tratta di funzioni che possono essere disabilitate dal gestore. È costituito da tre valori: la possibilità o meno di inviare messaggi privati alla pagina; di redigere post di terze parti sulla pagina; di esprimere un giudizio (da 1 a 5) corredato o meno da un testo per recensire la stessa.

L'indicatore oscilla da un valore minimo, pari a 0 a uno massimo pari a 1.

Funzione	Incidenza
Possibilità di inviare messaggi privati	7 casi su 12
Possibilità di scrivere post di terze parti	6 casi su 12
Possibilità di recensire	5 casi su 12

Tabella 27 - Funzioni di interazione abilitate

In tre casi si è registrato punteggio pari “0”, ciò significa che gli account di Oxford, Cambridge ed Edimburgo non permettono alcun tipo di interazione col proprio pubblico di riferimento; seguono l’ICL, l’Università di Manchester e quella di Zurigo, che in tutti e tre i casi permettono un solo tipo di interazione e si tratta sempre dell’invio dei messaggi privati; due tipi di interazione (per un punteggio pari a 0,67) sono previsti in 2 casi (King’s College e Monaco); infine, tutte le funzioni risultano attive per quattro atenei (UCL, Bristol, Copenaghen e Heidelberg) che raggiungono punteggio pari a 1.

Per i 5 casi in cui era prevista la possibilità di recensire si è deciso di analizzare, nel periodo di riferimento la presenza o meno di recensioni. Si tratta di una funzione che non trova un pieno riscontro da parte dell’utenza, la quale se ne avvale in pochi casi (rispetto all’audience generale) e spesso sfruttando solo la funzione del punteggio e non apportando alcun commento.

Ateneo	Recensioni nel periodo di riferimento	Recensioni con un testo a commento	Media Recensioni nel periodo di riferimento	Media recensioni totale	Totale Recensioni
UCL	5	0	4,8	3,9	1234
Copenaghen	3	0	3,7	4,1	267

TUM	7	2	4,9	4,7	472
Heidelberg	9	3	3,6	4,6	283
Bristol	1	1	1,0	4,3	251

Tabella 28 - Recensioni alle pagine Facebook

Come si evince dalla tabella nella maggior parte dei casi viene espresso un giudizio solo attraverso l'assegnazione di un punteggio, che può variare da 1 a 5. Inoltre, le poche recensioni testuali presenti nella piattaforma non fanno esplicito riferimento all'accademia se non per un'unica eccezione registrata dall'Università di Monaco: «*Absolutely loved studying here, all the courses, all the profs, everything is amazing :D*».

Infine, per quanto riguarda la reattività e l'esautività delle pagine nella gestione dei messaggi privati (per i 7 atenei che consentono tale funzione) si è scelto di somministrare alle pagine un quesito (in lingua inglese), attraverso un profilo di uno studente neodiplomato, riguardo le modalità di ammissione all'ateneo.

Ateneo	Naz	Tempo	Risposta	Note
UCL	UK		Mancata risposta	
ETH Zurich	CH	77 min	Rimando a ufficio	
ICL	UK		Mancata risposta	
King's College	UK		Mancata risposta	
Copenaghen	DK	0 min	Solo link	Risposta automatica
Heidelberg	DE	67 min	Rimando a ufficio	
Bristol	UK		Mancata risposta	

Tabella 29 - Esito dei messaggi privati

Nonostante la funzione sia abilitata, le università straniere prese in considerazione non sembrano valorizzare i messaggi privati, in soli tre casi si è registrata una risposta. Per l'Università di Copenaghen non è possibile stimare il tempo di risposta perché si tratta di una risposta automatica che rimanda genericamente al sito web d'ateneo («*Thank you for your interest in UCPH. If your question concerns programmes, admission or scholarships, we are not able to answer here. You can find information at www.studies.ku.dk. Best regards*»); per quanto riguarda invece l'ETH – Zurich e l'Università di Heidelberg il tempo di risposta supera di poco un'ora e in entrambi i casi il messaggio contiene mail e recapiti telefonici delle strutture preposte.

Customization indicator

L'indicatore sintetizza il livello di personalizzazione della pagina, inteso come la capacità, da parte del gestore, di fornire all'utente informazioni specifiche o funzioni ad hoc per agevolarne l'esperienza. È costituito da 5 elementi: la presenza di informazioni accurate nei campi “Fondazione” e “Descrizione” della pagina (sono stati esclusi i casi in cui i campi riportavano esclusivamente la dicitura “Pagina Ufficiale”); la presenza di elementi descrittivi che sintetizzino brevemente la storia dell'ateneo dalla sua Fondazione ad oggi; la personalizzazione del pulsante CTA; la presenza o meno della Tab per applicazioni; la presenza di Mi piace da parte della pagina ad altre.

Campi/Funzioni	Incidenza
Fondazione e Descrizioni	11 casi su 12
Storia	1 casi su 12
Call To Action	12 casi su 12

Tab	9 casi su 12
Altri Mi piace	12 casi su 12

Tabella 30 - Campi/funzioni utilizzati

L'indicatore oscilla da un valore minimo, pari a 0 a uno massimo pari a 1. In nessun caso viene attribuito punteggio pari a 0 e 0,20, due campi/funzioni sono sempre abilitati, il punteggio più basso è registrato dall'Università di Monaco (0,40), seguono l'Università di Cambridge e Edimburgo (0,60). I punteggi più alti, con 4 campi compilati, vedono la presenza di 8 atenei (Oxford, ICL, Manchester, Zurigo, King's College, UCL, Bristol, Copenaghen). In solo caso (Heidelberg) viene attribuito punteggio pari a 1.

Variety of contents indicator

L'ultimo indicatore pone l'attenzione sulla varietà e diversità di contenuti impiegati nella pubblicazione. Si sono presi in considerazione gli elementi che possono concorrere a costituire un contenuto proprietario sulla pagina. Nel periodo di rilevazione si è verificato se il gestore ha impiegato almeno in un caso uno o più dei seguenti tipi di contenuto: foto/immagini, video, link, note. L'indicatore oscilla da un valore minimo, pari a 0 a uno massimo pari a 1.

Tipi di contenuto	Frequenza
Video	11 casi su 12
Foto e Immagini	11 casi su 12
Link	11 casi su 12
Note	0 casi

Tabella 31 - Tipi di contenuto utilizzati nella pubblicazione

I 12 atenei analizzati tendono, nella maggior parte dei casi ad utilizzare tre differenti tipi di contenuto, 10 atenei, infatti, registrano punteggio pari a 0,75. I restanti due impiegano rispettivamente due contenuti (Oxford) e un contenuto (Heidelberg).

Intensità di pubblicazione

Si è inoltre preso in esame il numero di post pubblicati nel periodo di rilevazione. Al fine di una maggiore chiarezza espositiva si è scelto di suddividere i valori emersi in categorie ad ampiezza variabile per definire l'impatto della pubblicazione sulle attività della pagina.

Le categorie emerse sono: da 0 a 20 (considerando la pubblicazione di circa un contenuto al giorno lavorativo) l'indicatore assume valore 0, da 21 a 50 (considerando la pubblicazione di circa due contenuti al giorno lavorativo) l'indicatore è pari a 1, da 51 a 100 (per una pubblicazione più intensa) è pari a 2.

Analizzando gli atenei stranieri è emerso che mediamente vengono pubblicati 35 post. La metà delle università si colloca nella categoria 1 con un'intensità di pubblicazione che varia da 21 a 50 post (Cambridge, Zurigo, King's College, Oxford, Monaco, Manchester). Al di sotto di questo range si collocano Heidelberg, Bristol e Copenaghen (punteggio 0) e al di sopra, con un punteggio pari a 2, si evidenzia la presenza di Edimburgo, UCL e ICL.

Il rapporto fra i tipi di contenuto e l'intensità di pubblicazione, è ben espresso nella tabella che segue, in cui sono riportate le occorrenze di ciascun contenuto per ateneo nel periodo di riferimento:

Ateneo	Video	Foto	Note	Solo testo	Link	Eventi	Tot
Cambridge	14	5	0	0	10	0	29
Oxford	9	24	0	0	0	0	33
UCL	2	50	0	0	5	0	57
ETH - Zurich	7	5	0	0	16	1	29
ICL	8	34	0	0	21	0	63
Edimburgo	4	26	0	0	22	0	52
Manchester	0	12	0	0	30	1	43
King's College	2	9	0	0	19	0	30
Copenaghen	10	4	0	0	5	0	19
TUM	2	3	0	0	27	3	35
Heidelberg	0	0	0	0	13	0	13
Bristol	1	8	0	0	7	1	17
Totale	59	180	0	0	175	6	420

Tabella 32 - Tipi di contenuto nel periodo di rilevazione

Dall'analisi dei post nel periodo di riferimento emergono alcuni elementi che delineano lo stile di pubblicazione degli atenei. In tutti i casi non si ricorre all'utilizzo delle note e i post non si limitano mai alla sola componente testuale, discorso analogo per gli eventi che registrano il favore dei gestori appena 6 volte (in 3 casi si ricorre una sola volta a questo tipo di contenuto). Dunque, gli elementi che contraddistinguono la pubblicazione sono l'utilizzo di foto (si tratta del maggior tipo di contenuto utilizzato da Oxford, UCL, ICL, Edimburgo e Bristol) e, pari merito, di link (ETH – Zurich, Manchester, King's College, Monaco e Heidelberg). Segue, al terzo posto, l'impiego di video che vengono utilizzati soprattutto da Cambridge e Copenaghen (connotano in entrambi i

casi la metà della loro pubblicazione nel periodo di riferimento). A differenza delle fotografie che richiedono un processo produttivo meno impegnativo in termini di risorse impiegate, la produzione di video per il web deve poter contare sulla presenza di una o più risorse umane che siano in grado di confezionarli, di un editore e di attrezzature ad hoc, deve dunque prevedere risorse specifiche da spendere nella produzione. Di conseguenza, basare il proprio stile di pubblicazione sull'impiego di video è una scelta settoriale e ad appannaggio esclusivo di soggetti che hanno investito su questo tipo di strategia. Considerando i risultati raggiunti da Cambridge e Copenaghen può rappresentare, sotto alcuni aspetti, una scelta vincente.

Inoltre, per approfondire ulteriormente lo stile di pubblicazione delle 12 eccellenze stranieri, si è scelto, sempre nel periodo di riferimento, di individuare categorie di contenuto entro le quali far rientrare i singoli post pubblicati e rintracciare i temi più trattati dalle università.

La seguente tabella sintetizza le tematiche affrontate e l'intensità di pubblicazione per ciascun ateneo:

<i>Ateneo</i>	<i>Categorie</i>											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	Tot
Heidelberg	2	0	8	3	0	0	0	0	0	0	0	13
Bristol	1	5	6	4	0	0	0	1	0	0	0	17
Copenaghen	2	1	10	5	0	0	0	0	1	0	0	19
Cambridge	7	9	1	9	0	0	1	0	2	0	0	29
Zurigo	2	3	4	16	0	0	1	1	0	0	2	29
King's College	4	0	0	23	0	0	1	1	1	0	0	30

Oxford	6	7	1	15	0	0	0	0	4	0	0	33
Monaco	6	1	13	14	0	0	0	1	0	0	0	35
Manchester	5	7	2	24	0	0	0	1	3	1	0	43
Edimburgo	6	2	11	23	0	2	4	4	0	0	0	52
UCL	2	11	9	27	0	0	0	4	0	0	4	57
ICL	1	12	20	25	0	0	1	2	1	0	1	63
Totale	44	58	85	188	0	2	8	15	12	1	7	420
Totale %	10,4 8	13,8 1	20,2 4	44,7 6	0,00	0,48	1,90	3,57	2,86	0,24	1,67	100

Tabella 33 - Post per argomento

Le categorie, individuate attraverso la raccolta dei post, sono 11 e coprono altrettante aree della comunicazione universitaria:

- A → Valorizzazione heritage
- B → Community building
- C → Eventi
- D → Ricerca e divulgazione
- E → Fund raising
- F → Convenzioni e partnership
- G → Internazionalizzazione
- H → Offerta formativa
- I → Alumni
- L → Premi e concorsi
- M → Informazioni di servizio

Dal grafico sottostante emerge una propensione delle università straniere a concentrare gran parte delle loro pubblicazioni su attività di ricerca e divulgazione (44,76% dei post), promozione di eventi (20,24%) e di community building (13,81%). Da evidenziare inoltre che in nessun caso gli atenei fanno riferimento ad attività di fund raising e solo raramente a premi e concorsi (0,24%) e convenzioni o partnership (0,48%).

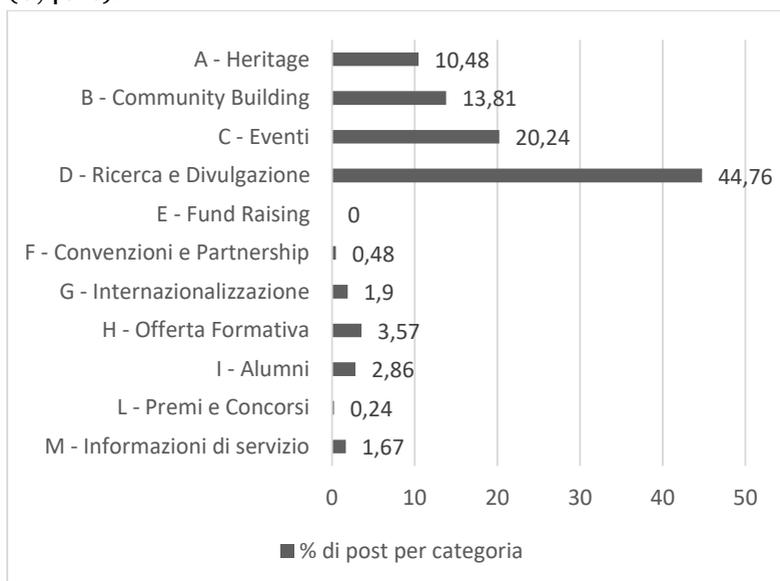


Grafico 26 - Percentuale dei post per argomento

7.2.2. Twitter

Per condurre un'analisi dell'impiego di Twitter si è scelto di prendere in considerazione i medesimi indicatori utilizzati per le università italiane (popularity indicator, variety of contents indicator) e l'intensità di pubblicazione.

Popularity Indicator

L'indicatore di popolarità punta a comprendere quanto l'account riesca ad imporsi in termini di visibilità (Klout), attendibilità (spunta) e ampiezza delle audience (rapporto followers/iscritti). L'indicatore è costituito da 3 valori chiave e varia da 0 a 1. Il primo valore è costituito dalla spunta (0,20), il secondo è dato dal punteggio registrato dal Klout (da 0 a 0,40) e l'intensità di pubblicazione (da 0,40).

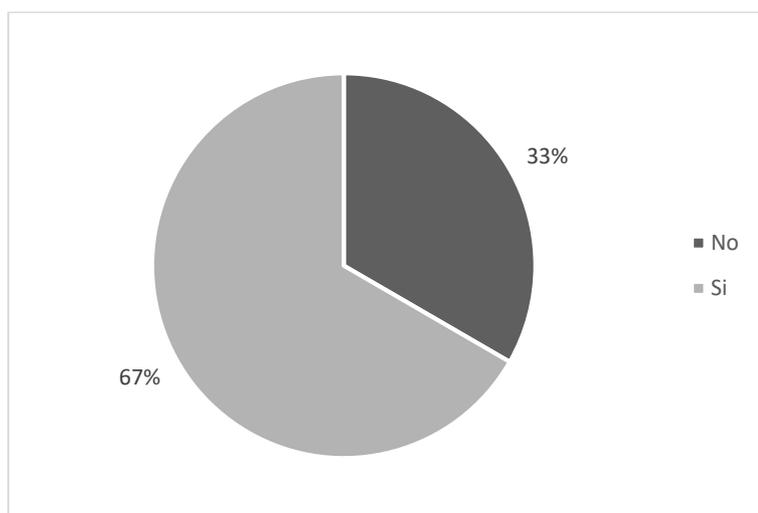


Grafico 27 - Possesso del badge di validazione

Il valore medio del Klout, che può variare da 0 a 100, è pari a 66 e suddivide il collettivo in esame in due classi:

- Sotto la media si collocano Monaco, Bristol, Manchester, Copenaghen, Heidelberg, King's College, Edimburgo
- Sopra se ne contano 5: Oxford, Cambridge, UCL, ICL e ETH – Zurich.

Prendendo invece in considerazione il numero di iscritti alla pagina rispetto al numero di iscritti all'ateneo, in 3 casi il rapporto oscilla tra il 18,34% (dell'Università di Copenaghen) al 57,59% (dell'Università di Monaco). Per questi atenei, la platea di utenti che hanno espresso apprezzamento per la pagina non raggiunge quantitativamente il numero di iscritti. Un secondo range (punteggio 1) di riferimento è rappresentato dall'intervallo 100,01% a 200% che registra 3 casi (Manchester, Zurigo, UCL). Ponendo sempre il valore come riferimento non esaustivo dell'audience della pagina, in questo caso si può evidenziare una maggiore aderenza al numero di iscritti in riferimento ai mi piace espressi. Un terzo range (punteggio 2) è quello che va da 200,01% al 1.000% per cui la platea in esame supera di gran lunga quella degli iscritti, è costituito da 4 atenei King's College, Edimburgo, Bristol e ICL. Il quarto e ultimo range (punteggio 3) prende in considerazione un valore minimo pari a 1.000,01% fino ai valori massimi registrati per Cambridge (2151,80%) e Oxford (2264,30%).

Il terzo e ultimo valore è rappresentato dal rapporto fra follower e iscritti. In questo caso il valore è raggruppato all'interno di categorie. Alla prima (punteggio 0) appartengono Copenaghen e Heidelberg; nella seconda quando il rapporto oscilla 50,01 a 100% si assegna (0,10) si registra la presenza di una sola università, Monaco; la terza, con punteggio 0,20, in cui le università arrivano a doppiare il rapporto con gli iscritti, conta su tre atenei (Manchester, ETH Zurich, UCL); la quarta, in cui l'audience delle pagina si discosta profondamente, raggiungendo un rapporto pari al 1.000%, il punteggio è 0,30 e include 4 atenei (ICL, Edimburgo, King's College e Bristol); infine, nella quinta e ultima categoria, con un punteggio pari a 0,40, in cui il rapporto supera il 1.000% sono presenti Cambridge e Oxford.

Variety of contents indicator

Il secondo indicatore preso in esame pone l'attenzione sulla varietà e diversità di contenuti impiegati nella pubblicazione. Anche in questo caso si sono presi in considerazione gli elementi che possono concorrere a costituire un contenuto proprietario sulla pagina. Nel periodo di rilevazione si è verificato se il gestore ha impiegato almeno in un caso uno o più dei seguenti tipi di contenuto: video, foto, grafiche, solo testo, retweet.

Il valore dell'indicatore oscilla tra 0 e 1.

Dall'analisi delle pagine degli atenei è emerso che la pubblicazione dell'università di Monaco registra un solo tipo di contenuto (punteggio 0,20), seguita dall'università di Copenaghen che ha impiegato due tipi di contenuti (punteggio 0,40).

Una presenza più articolata è invece ad appannaggio dell'università di Heidelberg (punteggio 0,80). La categoria che registra il maggior numero dei casi è per quella che prevede l'impiego di tutti e 5 i tipi di contenuti, si collocano, dunque, con un punteggio pari a 1 le rimanenti 9 università (Oxford, Cambridge, ICL, UCL, Edimburgo, King's College, Bristol, Zurigo, Manchester).

Intensità della pubblicazione

Un ultimo elemento preso in considerazione è il numero di tweet pubblicati nel periodo di riferimento. In questo caso le 12 università analizzate sono distribuite nelle tre categorie in maniera piuttosto omogenea, eccetto il primo range (fino a 30 post) che registra due casi (Monaco e Copenaghen con punteggio 1), le restanti due categorie possono contare rispettivamente su 6 e 4 casi: la prima (punteggio 2) vede una

pubblicazione media di 2 contenuti al giorno (Heidelberg, Zurigo, King's College, UCL, Cambridge, Edimburgo), la seconda (punteggio 3) oscilla da un minimo di 3 ad un massimo 5 di contenuti e registra 4 casi (Manchester, Bristol, ICL, Oxford).

7.2.3. Instagram

Infine, l'ultima piattaforma analizzata è Instagram, utilizzata in 11 casi, fatta eccezione per Heidelberg.

A differenza del contesto nazionale, in cui nessun ateneo poteva contare sul badge di autenticazione di Instagram, a livello internazionale si registra un'occorrenza: l'Università di Cambridge.

Per quanto concerne invece la trasformazione dell'account in uno di tipo aziendale si registra anche in questo caso una sola defezione: si tratta dell'Università di Bristol che ha mantenuto il profilo personale e a cui non è stato attribuito punteggio 1.

Il rapporto tra iscritti e follower, a differenza delle precedenti piattaforme, non presenta livelli di successo così elevati, di fatti circa la metà degli atenei che si collocano nel primo range, ovvero con un rapporto inferiore al 100%, sono ben 5: Copenaghen, ETH Zurich Monaco, King's College e Manchester. Il secondo range in cui il rapporto con l'audience di riferimento arriva al 200% è ad appannaggio di 3 casi (Bristol, Edimburgo e UCL), infine, le ultime due categorie contano rispettivamente su uno e due casi.

Nella prima, in cui il rapporto supera il 200% ma rientra nel 1000%, l'unico ateneo presente è l'ICL, nella seconda con un rapporto superiore al 1000% si evidenziano Cambridge (1276, 76%) e Oxford (1565, 92%).

Variety of contents indicator

L'unico indicatore preso in esame per Instagram, ovvero la varietà dei tipi di contenuto (video, foto e grafiche), evidenzia la seguente situazione: in 3 casi, ovvero Copenaghen, King's College e UCL, vengono utilizzate esclusivamente le fotografie, seguono le università di Monaco, Edimburgo e Cambridge che utilizzano anche i video e, infine, l'ultima categoria in cui sono presenti 5 casi Bristol, Manchester, Zurigo, ICL, Oxford che si avvalgono anche di grafiche.

Intensità della pubblicazione

Infine, analizzando l'intensità della pubblicazione nel periodo di rilevazione si è registrato il numero di tweet pubblicati. È possibile dunque affermare che la media della pubblicazione dei contenuti non raggiunge un contenuto al giorno, perché si tenga in considerazione che ben 6 casi (King's college, Monaco, Copenaghen, UCL, Edimburgo e Bristol) rientrano nella categoria 1-15 post, 4 (Manchester, Zurigo, Oxford e ICL) in quella 16 e 30 e solo uno, l'Università di Cambridge, supera le 31 pubblicazioni nel periodo di rilevazione.

Alla luce dei risultati raggiunti dalle 12 università straniere prese in esame è possibile stilare una sorta di graduatoria che sintetizzi i punteggi attribuiti per a ciascun ateneo per il modo in cui sfrutta le opportunità delle singole piattaforme in termini di completezza, valorizzazione delle funzionalità e strategie di pubblicazione.

La tabella qui di seguito riportata evidenzia dunque il punteggio raggiunto per Facebook Twitter e Instagram (tutti normalizzati su base 12 come avvenuto per le eccellenze italiane) per poi sintetizzarlo in un unico valore medio per l'intera presenza social:

Ateneo	Grandezza	Tipo	Punteggio FB	Punteggio TW	Punteggio IS	Totale Social
ICL	Media	Statale	8,88	9,17	10,64	9,57
Oxford	Media	Statale	7,30	9,49	10,64	9,14
Cambridge	Media	Statale	7,35	7,48	11,53	8,78
Manchester	Grande	Statale	6,88	8,88	6,65	7,47
Bristol	Grande	Statale	6,55	9,05	6,65	7,42
UCL	Grande	Statale	8,55	6,98	5,76	7,10
Edimburgo	Grande	Statale	7,35	7,11	6,21	6,89
King's College	Grande	Statale	8,22	7,10	4,43	6,58
ETH Zurich	Media	Statale	4,88	6,95	6,65	6,16
TUM	Grande	Statale	5,82	3,05	3,55	4,14
Copenaghen	Grande	Statale	5,55	3,26	3,10	3,97
Heidelberg	Grande	Statale	4,25	6,08	-	3,44
Valore medio			6,80	7,05	6,32	6,72

Tabella 34 - Eccellenze europee per utilizzo dei social media

1. I 12 atenei presi in esame, riflettendo le caratteristiche del sistema formativo di provenienza, sono solo grandi (8 atenei) e medi (4);
2. Risentendo anche dei criteri di selezione derivati dalla costruzione dei ranking internazionali, si registra una sovrapposizione delle università del Regno Unito, con ben 8 atenei sui 12 presi in considerazione. Tuttavia, è evidente come tali atenei siano anche gli stessi che meglio si collocano nel nostro ranking. Nella gestione dei social media raggiungono in media risultati migliori, anche nei confronti dei 12 atenei italiani.

3. Nessun ateneo preso in esame raggiunge il punteggio massimo in nessuna piattaforma, ma tutti utilizzano Facebook, Twitter e Instagram (a eccezione di Heidelberg che si ferma alle prime due);
4. Analogamente alle eccellenze italiane, quasi tutte le europee non raggiungono punteggi elevati nei confronti delle singole piattaforme (media Facebook 6,80, Twitter 7,05), eccetto che per Instagram in cui si collocano meglio delle italiane (6,32), ma per quanto riguarda la gestione social, nel suo complesso, il punteggio medio è superiore (6,72 contro il 4,87 su 12).
5. Il miglior punteggio in assoluto fra le eccellenze italiane e straniere è ad appannaggio dell'Imperial College di Londra: con un punteggio pari a 9,57 si colloca prima dell'italiana meglio collocata, ovvero, Bocconi con 8,86.

7.3. I social media in Europa e Italia: Uno sguardo ai risultati

Alla luce dell'analisi condotta fin qui è ora opportuno procedere ad un confronto fra le eccellenze nazionali ed europee. Fermo restando le profonde differenze fra il sistema formativo italiano rispetto a quello anglosassone (in questo caso rappresentato con ben 8 dei 12 atenei analizzati), in questa sede è comunque possibile porli in comparazione almeno per quanto riguarda le attività di comunicazione sui social media. La tabella che segue, riportando grandezza, tipo e punteggio acquisito per ogni piattaforma, nonché quello totale restituisce una, seppur parziale, fotografia del posizionamento delle eccellenze italiane nei confronti di quelle europee prese in esame.

N°	Ateneo	Grandezza	Tipo	FB	TW	INS	Media Totale
1	ICL	Media	Statale	8,88	9,17	10,64	9,57
2	Oxford	Media	Statale	7,30	9,49	10,64	9,14
3	Cambridge	Media	Statale	7,35	7,48	11,53	8,78
4	Sapienza	Mega	Statale	5,75	10,50	6,65	7,63
5	Manchester	Grande	Statale	6,88	8,88	6,65	7,47
6	Bristol	Grande	Statale	6,55	9,05	6,65	7,42
7	UCL	Grande	Statale	8,55	6,98	5,76	7,10
8	PoliMi	Mega	Statale	8,55	6,34	6,21	7,03
9	Edimburgo	Grande	Statale	7,35	7,11	6,21	6,89
10	King's College	Grande	Statale	8,22	7,10	4,43	6,58
11	Milano-Bicocca	Grande	Statale	6,02	8,47	4,88	6,46
12	ETH Zurich	Media	Statale	4,88	6,95	6,65	6,16
13	Bologna	Mega	Statale	4,43	7,64	4,88	5,65
14	Firenze	Mega	Statale	5,75	5,72	5,32	5,60
15	Pavia	Grande	Statale	4,88	6,01	3,55	4,81
16	Pisa	Mega	Statale	5,77	3,21	3,55	4,17
17	TUM	Grande	Statale	5,82	3,05	3,55	4,14
18	Napoli Federico II	Mega	Statale	5,02	5,23	1,77	4,01
19	Copenaghen	Grande	Statale	5,55	3,26	3,10	3,97
20	Torino	Mega	Statale	5,30	6,10	0,00	3,80
21	Milano	Mega	Statale	5,68	5,26	0,00	3,65
22	Padova	Mega	Statale	2,68	8,06	0,00	3,58
23	Heidelberg	Grande	Statale	4,25	6,08	0,00	3,44
24	Roma Tor Vergata	Grande	Statale	2,38	3,64	0,00	2,01
Punteggio medio				5,99	6,70	4,69	5,79

Tabella 35 - Eccellenze europee per utilizzo dei social media

La tabella pone in evidenza alcune caratteristiche del rapporto degli atenei italiani rispetto al contesto europeo:

1. Le prime 6 posizioni della classifica sono occupate da atenei anglosassoni, fatta eccezione per la quarta posizione rappresentata dalla Sapienza Università di Roma che è anche la prima mega, dopo le prime tre posizioni occupate da atenei medi.
2. Delle 9 mega università (sempre italiane) solo due si collocano sopra la media per il punteggio complessivo. Sembra esserci una relazione fra la grandezza dell'ateneo e i risultati ottenuti nella gestione dei social media che tende a premiare gli atenei medi.
3. A prescindere dalla nazionalità i risultati migliori sono ottenuti per Twitter a cui seguono Facebook e Instagram.
4. Le ultime 6 posizioni sono a quasi esclusivo appannaggio delle università italiane, fatta eccezione per l'Università di Heidelberg (23esima) e l'Università di Copenhagen (19esima). Raggiungono invece buoni risultati le università anglosassoni che non si collocano mai oltre la decima posizione.
5. L'unico ateneo straniero non anglosassone che si colloca sopra il valore medio è l'Università di Zurigo (6,16).

7.4. Le interviste in profondità

Nell'analisi delle piattaforme ci sono fattori che pur, non emergendo, influenzano inevitabilmente le scelte d'uso e le strategie comunicative degli Atenei: se da un lato le piattaforme rivelano molto di “quanto” viene fatto, e soprattutto di “cosa” viene percepito dall'utenza; dall'altro, l'analisi degli account, da sola, non è in grado di restituire le intenzioni e le

motivazioni che soggiacciono alle scelte strategiche e organizzative compiute dagli atenei. A conclusione dell'attività di ricerca si è scelto di realizzare alcune interviste in profondità, a testimoni privilegiati, per comprendere alcune scelte che hanno portato gli atenei ad approcciarsi, come emerso dall'analisi condotta fin qui, alle piattaforme social. In particolare, si è scelto di approntare due diversi schemi per le interviste strutturate: uno, da sottoporre al responsabile dell'area sotto cui ricade la gestione dei social, dunque senza alcun preconcetto su chi fosse il destinatario dell'interviste (dalle ricerche presentate nel terzo capitolo era già emerso infatti che i social fanno capo spesso a strutture differenti fra loro: URP, Ufficio Stampa, Area Comunicazione, Area Orientamento, *etc.*) al fine di investigare in che modo le attività di comunicazione (con uno specifico focus sui social) vengano gestite a livello strategico negli ultimi anni dagli atenei; un secondo schema da sottoporre al social media manager d'ateneo (o facente funzione di, perché come emergerà dalle interviste si tratta di un ruolo non istituzionalizzato e comunque non legalmente riconosciuto almeno per quanto concerne i contratti) per capire, invece, dal punto di vista prettamente operativo, in che modo le università abbiano interiorizzato la propagazione e la penetrazione su larga scala, compreso nel mondo accademico, dei social media.

Questa due tracce di interviste sono state sottoposte ai referenti di due atenei nazionali, selezionati in base ai criteri indicati nella nota metodologica. Si è dunque avuto modo di entrare in contatto con il punto di vista di due istituzioni statali, attraverso il dialogo con due referenti:

- Sapienza Università di Roma (Mega).
 - Per la traccia di intervista in profondità “Area Comunicazione Istituzionale” si è potuto contare sulla testimonianza della

dott.ssa Alessandra Barberis, Capo Ufficio Comunicazione, Area supporto strategico e comunicazione.

- Per quanto attiene invece per la traccia “Area Digital – Social Media” ci si è avvalsi del dott. Danny Cinalli, Addetto alla Comunicazione con delega alla gestione social.
- Università degli Studi di Milano-Bicocca (Grande).
 - L’intervista dedicata all’“Area Comunicazione Istituzionale” è stata sottoposta alla dott.ssa Stefania Milani, Capo Settore Orientamento, Comunicazione, Eventi.
 - Quella “Area Digital-Social Media” al dott. Diego di Donato, afferente al settore Stampa e rapporti con i media e con delega alla gestione social.

7.4.1. Area comunicazione istituzionale

Come anticipato, la prima traccia di intervista, dedicata alle attività di comunicazione a tutto tondo delle università, ha un molteplici obiettivo: comprendere quali valori sono posti alla base dell’operato dell’ateneo e come questi concorrono fattivamente alla costruzione identitaria, influenzando così le attività di comunicazione; riflettere sulla gestione della comunicazione nei confronti dei stakeholder, anche con un’apertura agli strumenti impiegati. Dall’analisi delle interviste in profondità sono emersi alcuni temi chiave fondamentali.

I - Comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale costituisce senza dubbio una risorsa strategica nel processo di svelamento dell'istituzione e della sua reputazione. Non a caso dalle interviste emerge che le attività di comunicazione hanno registrato un certo incremento negli ultimi anni e questo ha portato ad affinare gli strumenti utilizzati, ma anche a guardare in modo nuovo le strutture che si occupano di comunicazione, reputazione e identità dell'ateneo. Come affermato da Barberis (Sapienza), infatti: *«alla base c'è sempre la promozione dell'identità e della reputazione. La Sapienza ha lavorato a questo con un'attività di comunicazione integrata, tanto dal punto di vista dei mezzi e dei pubblici, quanto dei messaggi e, dunque, sui contenuti [...]. Ha riconosciuto inoltre un'esigenza di ricorrere all'innovazione, passando quindi da un ufficio stampa "classico" che si occupa principalmente dei rapporti con i media esterni, all'attivazione di media propri, digitali (sito web di Ateneo e a quelli collegati delle strutture social media di Ateneo, incremento del DEM - Direct Email Marketing)»*. Un tale approccio è partito proprio dalla necessità di potenziare *«la comunicazione interna e quella veicolata dai social media, che ha portato a un'implementazione anche dei contenuti. Sono state integrate: la comunicazione specificamente legata agli eventi e agli appuntamenti culturali, quella istituzionale in senso stretto (Governance e "di servizio"), la comunicazione scientifica (creosciuta molto negli ultimi anni) che è molto efficace dal punto di vista della reputazione»*. Discorso analogo per Milani (Bicocca), la quale tende a precisare che per anni l'università ha potuto contare esclusivamente sull'Ufficio Stampa e *«solo recentemente (2016) è stata istituita l'area della comunicazione che si articola in tre macrosettori: stampa e social, il*

settore che si occupa di sviluppare i rapporti col territorio (Terza Missione e Public Engagement) e, infine, il settore della comunicazione istituzionale e dell'organizzazione di eventi, in cui trovano spazio tutte le attività di orientamento in entrata, in itinere e in uscita». Inoltre, come evidenziato, la riformulazione dell'area comunicazione ha registrato ricadute anche in ambito strategico favorendo l'apertura dell'Ateneo con il territorio e configurandosi come vero e proprio «polo culturale, coinvolgendo altri enti e istituzioni per promuovere le attività culturali e l'inclusione».

Dalle parole dei referenti si registra dunque, una certa similitudine dei contenuti e delle prospettive nonostante si tratta di due istituzioni che per storia (la Sapienza, fondata nel 1303 è entrata ormai da oltre 15 anni nel suo ottavo secolo di vita, la Bicocca che a giugno di quest'anno ha festeggiato i suoi primi 20 anni) e collocazione sul territorio (una ha sede a Roma, l'altra a Milano) risentono, ovviamente, di profonde differenze

II - Identità dell'Ateneo

Partendo dal presupposto che gli Atenei costruiscono una propria "idea di Università", la comunicazione diviene certamente una leva strategica per rappresentare, veicolare e valorizzare la riconoscibilità dell'Istituzione, nei confronti degli stakeholder. Nella percezione dell'identità si evidenziano differenti approcci caratterizzati, da un lato, dalla valorizzazione delle eccellenze scientifico-formative, dall'altro, dall'insediamento e i rapporti col territorio, ma con un comune denominatore l'idea, appunto, di un'università che non si fermi ai soli confini accademici, ma che fornisca allo studente strumenti e idee per una formazione trasversale.

La posizione della Sapienza, che rientra nella prima casistica, è ben espressa da Barberis: *«Sicuramente il primo elemento che contribuisce a creare la nostra “idea di università” sono le eccellenze della docenza e quelle scientifiche applicate tanto alla didattica quanto alla ricerca. Il secondo è mantenere il carattere di un’Università per tutti, generalista e multidisciplinare, ma vicina anche alle problematiche sociali (si pensi quanto la crisi economica abbia inciso sulle opportunità formative delle nuove generazioni) e in grado di accogliere tutti i capaci e meritevoli, anche in termini di possibilità economica».*

Quella della Bicocca invece, che punta a valorizzare il territorio, risulta chiara nelle parole della Milani: *«Un aspetto trasversale è sicuramente l’idea di Campus aperto che si è insediato principalmente in un quartiere che si disloca infatti a Milano e a Monza e in quest’ultimo caso solo per il polo medico. Trattandosi di un Ateneo che il 10 giugno 2018 ha compiuto 20 anni, abbiamo puntato molto sull’idea del dinamismo e dell’innovazione, ma anche su luoghi che siano non solo moderni ma tecnologici e dunque vivibili appieno dagli studenti».*

Tuttavia, nonostante le divergenze, in entrambi i casi l’idea è quella di far vivere allo studente, e non solo, la vita universitaria a 360 gradi.

Per Barberis intendendo l’Ateneo come una vera e propria community e perciò *«affiancando alla formazione in senso classico, quella parte non strettamente curriculare (musica, teatro, sport eventi culturali)»*; per Milani facendo affidamento su un’unica sede in cui puntare sullo *«sviluppo di*

competenze trasversali, attraverso progetti strategici di Ateneo come IBicocca¹²³ e Bbetween»¹²⁴.

Ma a queste due “idee di università” si affiancano altri elementi su cui gli atenei puntano molto per assicurare la loro riconoscibilità rispetto agli stakeholder. Se per Barberis si tratta della «*capacità della Sapienza di mantenere nel panorama universitario una posizione di rilievo, nonostante le importanti dimensioni, e riuscire sempre ad essere nei ranking e a mantenere un ruolo di riferimento rispetto alle istituzioni*»; per Milani, invece, un ulteriore elemento di forza, soprattutto nei confronti delle istituzioni e delle aziende «*è il fatto che noi siamo un’Università molto improntata sulle attività di ricerca e aperta all’internazionalizzazione*».

Al di là degli elementi che vanno a costituire l’identità dell’Ateneo, un altro tratto distintivo della rinnovata centralità della comunicazione è la presenza, o meno, di specifiche regole di comportamento disciplinano, o quanto meno indirizzano, l’agire della comunità accademica. Si può addirittura far riferimento a specifici documenti, in particolare il Piano di Comunicazione¹²⁵ e quello che può essere definito un vero e proprio manuale dell’identità visiva. L’obiettivo di questo tipo di testi è quello di spingere i dipendenti a seguire alcune regole e di aumentare il grado di consapevolezza di quelli che sono gli obiettivi dell’Ateneo, perché, come ben evidenzia Milani «*tutti noi (nell’Ateneo) comunichiamo, al di là dell’incarico ufficiale*». Inoltre, trovano spazio nel veicolare contenuti valoriali, anche le giornate internazionali perché, precisa

¹²³ Per un approfondimento sul progetto è possibile consultare il sito web dedicato: <http://ibicocca.it/>

¹²⁴ Per un approfondimento sui percorsi trasversali: <https://www.unimib.it/bbetween>

¹²⁵ Si tratta di un documento, contenente linee guida che definiscono le attività di comunicazione e che, come emerso nella prima parte di questa ricerca, è stato reso pubblico dalle università in appena 8 casi.

Barberis *«si tratta di attività che in qualche misura vogliono dare indicazioni per la condivisione di certi valori iscritti nella mission di Sapienza».*

III - Comunicazione auto e etero prodotta

La sempre crescente necessità di aprirsi verso l'esterno e di operare all'interno di reti di relazione ha favorito un'interessante incontro tra comunicazione autoprodotta e quella eteroprodotta rendendo sempre più sfumati i rapporti fra l'una e l'altra.

I mezzi impiegati per veicolare la comunicazione autoprodotta si rifanno principalmente alla componente digitale per una serie di motivi: abbattimento costi, possibilità di targettizzare in base all'audience di riferimento e una certa tempestività e reattività alle istanze.

In particolare, nel confezionamento del messaggio il contenuto e il target sono dirimenti nella scelta di quanti e quali strumenti impiegare, *«altrimenti il rischio è di sommergere di informazioni tutti. La selezione dei mezzi dipende dal messaggio che vogliamo veicolare e dal target che vogliamo raggiungere»* (Milani). In generale però è chiara l'esigenza di impiegare una pluralità di voci che convergano tutte verso l'identità dell'Ateneo: *«utilizziamo tutti i mezzi disponibili a costo zero. Usiamo pochissimo advertising (soprattutto per vincoli legislativi ed economici), ma ci avvaliamo di Radio Sapienza e degli eventi come vero e proprio veicolo di comunicazione»*; ma alla selezione degli strumenti, precisa la Milani, segue un attento processo di monitoraggio: *«sempre attraverso la rassegna stampa. Naturalmente facciamo lo stesso anche per i social, nel momento in cui immettiamo un messaggio sulle piattaforme monitoriamo e, se necessario, interveniamo»*. Discorso analogo per i contenuti prodotti sui

social media, dove viene effettuato un monitoraggio giornaliero, ma anche in questo caso si adotta la regola di vagliare di volta in volta la strategia più adatta, sebbene tendenzialmente la *«politica è quella, com'è nell'etichetta dei social, di lasciare ampio margine di critica e di espressione agli utenti che abbiano qualcosa di negativo da dire. Fatto salvo che vanno eliminati tutti i commenti che possono essere offensivi non solo per noi ma anche per gli utenti che li leggono, quindi rimuoviamo insulti imprecazioni etc. e per il resto lasciamo che si esprimano»* (Barberis).

L'immissione nel sistema dei media di messaggi prodotti dall'istituzione, al di là degli strumenti a disposizione, genera anche una serie di potenziali criticità che possono essere prevenute o arginate attraverso la definizione e promozione di un codice di comportamento. Ad esempio, pur non potendo contare su un vero e proprio documento che definisce le principali regole di condotta per la comunicazione, uno degli elementi cardine su cui si basa la comunicazione della Sapienza, è il principio di autenticità: *«fare oggetto di comunicazione solo cose fondate e riscontrabili per non indurre il pubblico in errore»*.

In entrambi i casi non è emerso un codice di comportamento condiviso e consolidato, tuttavia esistono dei “modelli” di regolazione che rimandano a prassi più che a regole vere proprie.

IV - Accountability e amministrazione trasparente

Il punto “zero” della comunicazione, per quanto attiene il tema dell'accountability e della trasparenza deriva sempre dalla presenza, sul sito web d'ateneo, di una *sezione ad hoc*. Ma in entrambi i casi emerge anche un altro elemento: la rea-

lizzazione di eventi, a carattere annuale, dedicati alla promozione valoriale della trasparenza, non solo al livello dell'Istituzione ma come vera e propria regola di condotta: *«per esempio, negli anni precedenti abbiamo organizzato delle iniziative legate al tema della trasparenza, in cui abbiamo presentato dei dati. Quest'anno invece abbiamo deciso di dare all'evento un taglio differente, anche in rapporto al territorio, ovvero veicolare i principi della trasparenza tanto in termini di opportunità che di limiti, perché se da un lato è certamente un'opportunità, dall'altro rappresenta una serie di vincoli di legge che a volte appesantiscono i processi»* (Milani). Discorso analogo per la Sapienza che annualmente dà vita alla *Giornata della trasparenza* e partecipa, sempre all'insegna di questo principio, alla manifestazione annuale del FORUM PA che *«permette di mettere in trasparenza le nostre attività e comunicarle all'utenza»* (Barberis)

In entrambi i casi però non sembra emergere un'attività di comunicazione dedicata in maniera specifica a queste tematiche e si tratta piuttosto di un assetto valoriale che caratterizza trasversalmente l'identità e l'operato delle due Istituzioni.

V - Responsabilità sociale

I temi della responsabilità sociale, pur non potendo contare su un'attività dedicata, vanno a confluire all'interno di attività di comunicazione più ampie, finalizzate a caratterizzare l'identità e l'operato dell'Ateneo. Per la Bicocca la responsabilità coincide con alcuni dei servizi che vengono offerti alla comunità studentesca *«e riflettono, in particolare modo, sui temi della sostenibilità, della salute e dell'inclusione. In ogni caso sono sia oggetto di comunicazione che di eventi culturali»*.

Sapienza, partendo dal Bilancio sociale quale vero e proprio *Core Business*, punta a «trasformare una serie di politiche in attività di comunicazione, che hanno a che fare con la RSI. Per esempio: la scelta, in questi anni, di reinvestire gli “avanzi” in agevolazioni per gli studenti», ma anche a patrocinare e fare proprie iniziative nazionali, come quelle della lotta al fumo o del rispetto dell’ambiente.

VI - Studenti

Il rapporto con gli studenti, i principali portatori di interesse, emerge prepotentemente nelle attività di comunicazione al punto di essere definita un’attività “storica”. Nei confronti degli studenti la comunicazione diventa quanto mai strategica e può contare una serie di obiettivi ad hoc, ben sintetizzati da Barberis: «1. far conoscere l’eccellenza e la multidisciplinarietà dell’Ateneo a livello scientifico; 2 far conoscere i servizi e i benefit dedicati al pubblico degli studenti; 3 coinvolgere gli studenti nella community Sapienza anche attraverso degli strumenti che consentano ai Dipartimenti, dove poi loro vivono la vita universitaria, di creare community”, perché d’altronde, come evidenziato dalla Milani “gli studenti sono il cuore dell’Ateneo e dunque il primo obiettivo di comunicazione non può che essere l’orientamento, la formazione e la comunicazione di servizio».

Ma a prescindere dalle strutture che intervengono, ai vari livelli della comunicazione, l’obiettivo è quello di mantenere attivo «un dialogo costante che nel tempo ha portato all’individuazione di una serie di obiettivi condivisi. Per esempio abbiamo accreditato un’associazione studentesca che messo in piedi la radio di Ateneo e con cui collaboriamo anche per veicolare una serie di informazioni ai nostri studenti» (Milani).

VII - Relazioni di scambio

Nella gestione dei rapporti con le istituzioni e le imprese emergono i medesimi temi posti alla base dei valori dell'istituzione, si tende dunque ad una valorizzazione di quelle che sono le caratteristiche dell'ateneo, con l'obiettivo di dare loro una lettura in termini di affidabilità, rilevanza e, sotto alcuni punti di vista, sicurezza.

Sapienza, ad esempio, punta a *«valorizzare il fatto di essere l'Ateneo più grande d'Europa, con una rilevanza internazionale anche in termini di eccellenza scientifica. Chiarire, dunque, che ciò comporta anche una certa risonanza, dandoci la possibilità di palesarci ai nostri interlocutori come partner affidabili»*. Ma anche Bicocca si muove sui medesimi binari nello sviluppo delle relazioni con altre istituzioni per *«valorizzare le mission principali e gli obiettivi che guidano l'operato dell'Ateneo, puntando dunque sul fatto che Bicocca è un Ateneo multidisciplinare e che investe molto in ricerca»*.

Per quanto concerne invece gli strumenti, emergono in entrambi i casi chiari riferimenti agli eventi quale veicolo relazionale con le Istituzioni: *«perché nella loro organizzazione, si registrano momenti di grande comunicazione interistituzionale»* (Barberis), che ha portato gli Atenei a *«sviluppare una certa esperienza nel tempo, al punto di poter parlare di iniziative storiche in cui sono coinvolti anche regioni e ministeri, istituzioni dunque con cui dialoghiamo e con cui crea una serie di relazioni utili che restano nel tempo»* (Bicocca).

VIII - Social Media e organizzazione interna

Tutte le Università sono oramai attive con presenze social, più o meno articolate. L'adozione e l'interiorizzazione dei canali social hanno rappresentato certamente un momento critico per gli atenei, sia in termini di risorse da destinare alla gestione sia per quanto riguarda l'individuazione di una strategia univoca: *«le cose sono nate un po' per volta e in maniera un po' spontaneistica e poi siamo andati via via strutturandoci con un profilo social centrale gestito dall'Ufficio Comunicazione, coordinato con una presenza forte nell'area dell'offerta formativa. Si sono successivamente aperti l'account Facebook dedicato agli studenti, che è quella del CIAO (Centro informazioni accoglienza orientamento, ndr), e quello Twitter per l'Area Ricerca»* (Barberis). Ma si è comunque fatto ricorso a personale già interno alle strutture che, per competenze, è stato preposto alla gestione dei social media: *«sono sempre stati associati all'ufficio stampa, dunque prima ancora della nascita dell'Area Comunicazione esisteva una redazione web ed esistevano persone con competenze più legate alla comunicazione informatica e digitale, che hanno poi, sulla base di competenze ma anche di interessi ed attitudini, suggerito di aprire i profili social»* (Milani).

Ad oggi, dopo circa 10 anni dalla preponderante diffusione dei social media, anche nell'ambito della comunicazione istituzionale, la situazione negli atenei è certamente più stabilizzata *«esiste un settore (Relazioni media e canali social) che gestisce diverse pagine»* (Milani), anche se la presenza social è ormai talmente forte *«che richiederebbe un rafforzamento, ma per il momento non ne abbiamo le possibilità. Non possiamo contare su una struttura vera e pro-*

pria, ma su di un solo soggetto dedicato alla gestione» (Barberis). Ad una prima fase, dunque, caratterizzata da una certa sperimentazione, sta seguendo oggi un momento di consolidamento di queste attività che non sempre trovano riconoscimento al livello di risorse da investire.

Riflettendo ulteriormente sulla fase dell'adozione emergono di certo alcune criticità ancora non del tutto superate: *«le difficoltà sono state sostanzialmente di ricondurre ad un progetto unitario, una regia unitaria, attività che erano nate nel segno della frammentazione [...]. Ci siamo dovuti mettere intorno a un tavolo, raggruppare i diversi interlocutori, capire cosa bolliva in pentola, mettere un po' di ordine e dare a tutto ciò un approccio sistematico» (Barberis). È innegabile che, poter contare su individui strutturati nell'organico, ha portato ad un miglioramento dei servizi collegati: «il fatto che nel tempo abbiamo sviluppato un'organizzazione, che ha portato ad individuare due persone specifiche che si occupano primariamente di questa attività, ha permesso di fare un salto di qualità non indifferente» (Milani).*

I social hanno dunque richiesto alla Istituzioni di riorganizzarsi e coordinarsi, anche all'interno, per attuare una gestione il più possibile organica: *«un tempo tale coordinamento mancava, ma ora avendo un'area organizzata possiamo contare anche su una comunicazione interna prima ancora che esterna» (Milani). Tale processo, evidenzia la Barberis, ha richiesto anche una formalizzazione dei ruoli all'interno delle aree: «esiste un'attività di coordinamento tra Area Comunicazione e social e a breve dovrebbe essere formalizzato».*

IX - Social media e idea di università

Dalle interviste emerge con chiarezza che i social media hanno inciso sul modo in cui la società pensa all'università, contribuendo a cambiare la concezione pubblica dell'istituzione e del suo ruolo sociale. Non sembrano esserci dubbi, infatti, per i due referenti: *«credo che assolutamente l'immagine dell'Università possa avere avuto dei vantaggi molto grossi in questi anni dall'uso dei social media»* (Barberis), soprattutto perché, come evidenzia lucidamente Milani: *«quando l'Istituzione comunica sui social lo fa calandosi su un terreno che non nasce come istituzionale. Una conferenza stampa è istituzionale, un comunicato stampa è istituzionale, i social no. Come Istituzione, il dialogo su un canale social mi permette di mettermi in contatto diretto con il territorio e con gli individui [...]. I canali social hanno permesso e permetteranno sempre più di conoscere meglio cos'è un'università e di far capire una cosa che non sempre nota, e cioè che nell'università certamente si fa formazione, certamente si fa ricerca, ma si fa soprattutto cultura non solo nei percorsi di laurea o di master, ma lo si fa attraverso il dialogo, gli eventi, il confronto».*

X - Monitoraggio dei risultati

Il ruolo della rendicontazione sta diventando sempre più presente e anche le attività di comunicazione possono trovarvi spazio. L'efficacia delle attività di comunicazione viene monitorata attraverso forme di verifica indiretta.

Ad esempio, per quanto concerne il successo degli eventi, Bicocca si basa molto sull'affluenza, e applica un discorso analogo alle attività correlate all'offerta formativa attraverso

i trend di crescita delle immatricolazioni, ma anche «*indagini e customer survey che forniscono elementi utili su cui riflettere*».

Sapienza invece si colloca su due tipi di verifica, effettuando una distinzione fra le attività di comunicazione attraverso i media digitali, per cui si è affidata (lo scorso anno) al Censis, e le altre attività che di anno in anno vengono aggiornate e concorrono a costruire il Piano di Comunicazione: «*è prevista, infatti, una sezione del documento per ogni singolo obiettivo in cui sono previste le azioni dell'anno precedente ed è indicato il risultato solo in termini di "on e off". Però comunque se si vuole realizzare una statistica sulle attività lo si può fare ponendole a comparazione con quelle dell'anno prima*».

XI - Prospettive future

Pensando alle opportunità di potenziamento e valorizzazione delle attività di comunicazione istituzionale dell'Ateneo emergono, per quanto attiene alla gestione ordinaria, due posizioni opposte: Bicocca punta su una logica di incremento delle attività, anche all'insegna dell'innovazione e della stabilizzazione del personale afferente all'area; Sapienza avverte l'esigenza di consolidamento delle attività già poste in essere, con particolare rilievo nei confronti della comunicazione dell'offerta formativa, tanto in un'ottica di self-promotion quanto di vero proprio orientamento.

Per Barberis infatti: «*il sogno nel cassetto non è per niente glamour [...] ed è quello di dare agli studenti una comunicazione relativa ai corsi di studio sempre più organizzata, puntuale e precisa perché alla fine è questo che gli studenti valutano e che caratterizza molto l'idea che la comunità ha di te*».

In Bicocca, riconoscendo di essere all'inizio di un processo di riorganizzazione dell'intera area (nata da appena due anni), si ritengono soddisfatti, pur riconoscendo che *«abbiamo sicuramente un margine di miglioramento e degli obiettivi sui cui dobbiamo lavorare. La mia opinione personale è che per esempio alcuni dei servizi che noi gestiamo li possiamo implementare con un maggior numero di persone. Abbiamo alcuni servizi dell'area comunicazione che sono fatti da persone che hanno un sacco di competenze ma non sono strutturati e sono a tempo determinato. Quindi in prospettiva una stabilizzazione che già in parte è avvenuta, abbiamo un margine di miglioramento»*.

Due posizioni differenti, frutto anche delle caratteristiche intrinseche delle due Istituzioni, tanto in termini di grandezza quanto di tradizione interna.

In entrambi i casi, però, i referenti si dichiarano certi di cosa desiderare per il futuro e non è strano evidenziare che la comunicazione della ricerca sia percepita da entrambe le Istituzioni come un'opportunità da cogliere nell'immediato futuro.

In termini di rapporti con la stampa e il sistema dei media, come ben evidenzia Barberis, l'obiettivo è *«riuscire a portare la ricerca della Sapienza sulle prime pagine dei giornali per valorizzare una credibilità molto elevata sulle eccellenze scientifiche. Vedere quindi qualche titolo nelle aperture. Su questo è necessario migliorare, ma forse dovrebbero cambiare anche i media italiani, avere più curiosità e attenzione verso la scienza. Noi, dal canto nostro, possiamo certamente lavorare per influenzerli in questo senso»*. Sul rapporto e la vicinanza con la cittadinanza insiste, invece, Milani che dichiara *«mi piacerebbe in particolare, dopo aver comunicato agli studenti, aver comunicato gli eventi, e considerando che lavoriamo molto sui temi della ricerca, riuscire a*

comunicare anche ai cittadini, il valore della ricerca, di quello che stiamo facendo e l'impatto che la ricerca può avere sulla società. Comunicarlo non agli addetti ai lavori ma alla cittadinanza e far capire il concetto di ricerca diffusa e condivisa».

7.4.2. Area Digital – Social Media

La seconda traccia di intervista, sottoposta ai Social Media Manager della Sapienza e della Bicocca ha puntato principalmente a definire in che modo vengono strategicamente gestiti i social, con quali risorse a disposizione e con quali esiti. Ma si è cercato di comprendere anche in che modo vengono affrontate le crisi e se ci sono strategie ad hoc per il mantenimento di un dialogo con gli studenti.

I - Social media mix

«Ogni social ha il suo obiettivo, ogni obiettivo ha il suo social»: è sostanzialmente questa la logica che emerge dalle parole degli amministratori delle pagine. La maggior preoccupazione che affiora è quella di una ridondanza a discapito dell'efficienza del canale social. Come chiaramente riportato da Di Donato (Bicocca): «abbiamo deciso di differenziare il più possibile le tipologie di messaggi, gli stili e i nostri interlocutori di riferimento per ciascun social. Spesso i contenuti da veicolare sono simili ma mentre su Facebook ci rivolgiamo a un pubblico più eterogeneo, su LinkedIn parliamo a professionisti e aziende; su Twitter siamo rivolti a giornalisti e su Instagram ci seguono i più giovani. Altra categoria a cui cerchiamo di rivolgerci è quella degli influencer in campo formazione/innovazione. Dobbiamo quindi “tradurre” lo stesso messaggio nei linguaggi più pertinenti ed

adatti». Cinalli (Sapienza), partendo invece dai contenuti spiega che alla base del suo lavoro ci sono due attività principali: *«fissare scadenze e dare un'organizzazione ai contenuti»*.

Per quanto concerne l'impiego di strumenti, non emerge in nessun caso il riferimento al "Social Media Mix", ma piuttosto ci si interroga sull'impiego di tool e web app dedicate alla calendarizzazione dei contenuti. Tuttavia, ci tiene a precisare Cinalli, in Sapienza *«gli strumenti vengono utilizzati per supportare un lavoro che comunque viene il più possibile fatto "a pelle", cioè vivendo un po' i social in via impulsiva. Utilizziamo degli strumenti all'occorrenza, ma che supportano un lavoro che è comunque possibile fare "live"»*. Discorso analogo per Bicocca: *«a volte usiamo strumenti e software di programmazione (raramente) ma in generale, data la nostra volontà di diversificare stili e linguaggi su ciascun social, preferiamo curare in maniera sartoriale la comunicazione sui nostri account. Twitter e Facebook hanno i loro strumenti di programmazione mentre Instagram lo utilizziamo solo "live", secondo quello che è lo spirito stesso del social. LinkedIn è il social su cui ultimamente facciamo più uso di programmazione utilizzando applicazioni terze. Il mio strumento preferito in questo caso è Postpickr»*.

Ancora una volta, dunque, è la piattaforma a dettare le "regole". Ma l'elemento vincente per una gestione il più possibile univoca e aderente all'operato dell'Ateneo è la rete di relazione in cui operano i social media manager; anche se non mancano casi di "delega" della gestione delle piattaforme per specifiche funzioni o tipi di contenuto da veicolare (quest'ultimo caso soprattutto per rispondere a specifici quesiti provenienti dalla comunità studentesca): *«collaboriamo con tutti i settori interni all'area. In alcuni casi i colleghi*

hanno anche accesso diretto alle piattaforme: quelli dell'Orientamento possono rispondere a nome dell'Ateneo alle richieste che ci arrivano su Facebook, mentre le colleghe dell'ufficio Job Placement pubblicano post informativi sulla pagina LinkedIn. In altri casi, progetti speciali e eventi istituzionali, veniamo coinvolti durante le riunioni preparatorie in modo che il piano social sia tra le prime azioni di comunicazione su cui poter fare affidamento per pubblicizzare iniziative». Come emerge chiaramente dalle parole di Cinnalli, pur non essendoci un protocollo definito per il reperimento delle informazioni, sono i rapporti individuali ad assicurare una gestione il più possibile equa fra le varie istanze: «per quanto riguarda il modo in cui ci si interfaccia con le altre aree, si va sostanzialmente a chiedere, soprattutto in via interpersonale, informazioni su determinate istanze che vogliamo veicolare sui social; penso a foto, micro notizie come ad esempio delle convenzioni sporadiche che magari sono così settoriali e specifiche che rischiano di non essere adeguatamente valorizzate sul sito d'Ateneo. Sostanzialmente all'inizio ero io a chiedere e poi, soprattutto per alcuni tipi di fonti, hanno iniziato loro a fornire informazione senza che gli venissero richieste. Si è dunque innestato, per alcune casi, un processo abbastanza automatizzato».

II - Team

Il team che si occupa dei social è, di solito, costituito da uno/due soggetti fissi che si occupano soprattutto degli account e che collaborano con una redazione più estesa. Quest'ultima contribuisce a selezionare e confezionare una serie di contenuti per essere veicolati: «*il team social è composto da due persone ma ad aver la possibilità di interve-*

nire sulle piattaforme sono molti di più: la nostra responsabile diretta, i 4 colleghi dell'ufficio stampa oltre che alcuni collaboratori più marginali» (Di Donato). Spesso però, come spiega Cinalli, sono le risorse a disposizione a dettare una vera e propria linea di gestione: «ultimamente abbiamo riformulato la struttura dei redattori della comunicazione con un nuovo decreto. Se nel passato era comunque esplicitata una cosiddetta "redazione social" quest'anno l'assetto social è messo diciamo alla pari con gli altri redattori della comunicazione centrale del sito. Tale organizzazione è stato proposta anche e soprattutto da me, in modo che non ci fosse una redazione social che dovesse poi interfacciarsi con la redazione web. Abbiamo, invece, messo in piedi una redazione "larga", in cui c'è un social media manager, che raccoglie le informazioni con lo scopo di veicolare una data informazione sui social con contenuti adattati alla piattaforma scelta. Diciamo che ci sono 7-8 persone fisse, i miei colleghi d'ufficio (Ufficio Stampa, ndr) a cui poi si aggiungono circa 15 soggetti dandomi contenuti quasi regolarmente nel tempo».

In ogni caso, al vertice della gestione dei social è sempre presente il manager, ma per portare a compimento il lavoro ci si basa sempre sulla squadra: «è presente una capo-settore che supervisiona, ma piani social e iniziative estemporanee vengono decisi in maniera corale. Abbiamo la fiducia dei superiori che ci lasciano parecchia libertà di movimento» (Di Donato). In Sapienza la strategia è quella di «costruire di volta in volta il contenuto che dopo viene messo in rete prima sul sito e poi sui social. Ciò significa che il lavoro primario è il mio ma a monte ho una serie di persone che mi supportano» (Cinalli).

Per quanto concerne, invece, l'incardinamento si evidenziano due tipi di strutture, una a carattere piramidale come

in Bicocca, dove *«l'organigramma mette al vertice la nostra direttrice generale, poi la responsabile d'area, la capo-settore e quindi noi due»* (Di Donato); una orizzontale in cui il social media manager si confronta direttamente con altri tecnici amministrativi, come nel caso della Sapienza: *«si tratta di persone incardinate regolarmente all'università, a parte i rappresentanti degli studenti, ovvero tecnici amministrativi. Io sono un tecnico amministrativo, mi hanno ora concesso l'appellativo di social media manager ma in realtà è sancito da un decreto e non corrisponde ad un'etichetta nel contratto di lavoro. Il riconoscimento di questo ruolo è utile più che altro in contesti interistituzionali in cui ci si può presentare appunto in qualità di social media manager. Ha un valore più di relazioni esterne che di relazioni interne»*.

Infine, dalle interviste si evince che il team preposto ai social opera per lo più all'interno dell'Ufficio Stampa, ma assolve anche ad altre funzioni *«siamo anche redattori e autori del blog universitario, raramente anche del sito istituzionale»* (Di Donato).

III - Social media policy

La social media policy è un documento che risente fortemente dell'evoluzione delle piattaforme, dunque se da un lato è un documento che deve essere calato sulle reali e specifiche funzioni dei social media: *«inizialmente avevamo un codice di condotta specificato sulla pagina Facebook e un documento con linee guida di comunicazione online sul precedente sito d'ateneo, ma con il proliferare di canali, contatti e interazioni si è reso necessario un documento che cercasse di normare la qualità degli scambi virtuali e anche la qualità della presenza dell'Ateneo sui social»* (Di Donato); dall'altro, necessita di un intenso lavoro di manutenzione per

riuscire ad essere al passo coi tempi: *«la social media policy che abbiamo in Ateneo è “antica” nel senso che è stata elaborata nel 2011/2012 e parliamo dunque dei primi anni di adozione su larga scala dei social. Quindi l’ateneo si è dotato di questo documento anche in via preventiva per regolare un po’ l’azione generale. Lo definisco, dunque “antico” perché è fermo ad una grande premessa piuttosto generica, a cui seguiranno obiettivi più specifici»* (Cinalli).

In entrambi i casi la social media policy verte principalmente su *«integrazione dei social con altri strumenti di comunicazione, conformità alla legge e alla netiquette, mantenimento di un clima positivo e costruttivo per l’intera community»* (Di Donato), ma con il chiaro obiettivo di *«tutelare l’immagine della nostra Istituzione ed evitare che sui social proliferino contenuti lesivi»* (Cinalli). Non emergono però indicazioni specifiche per utenti interni ed esterni, come afferma Di Donato *«per gli utenti interni restano valide le indicazioni specificate nello statuto e nei vari regolamenti dell’Ateneo»* (Di Donato).

La stesura della social media policy risente della prossimità con il Codice di comportamento, al punto da recepirne alcune caratteristiche e finalità principali. Infatti, nasce con l’intento di arginare le medesime criticità che, negli ambienti offline, vengono disciplinate dal Codice. Si tratta di due documenti correlati, talvolta in modo esplicito: *«non potrebbe essere altrimenti, trattandosi di una piazza virtuale in cui una community deve comunque rispettare principi etici propri dell’ente con cui si sta interfacciando, che rimane in qualche modo “padrone” del suo profilo o della sua pagina»* (Di Donato); in altri casi, implicito: *«non ci sono correlazioni specifiche con il codice etico, ma è innegabile che si fondino entrambi sui medesimi principi quelli che ispirano la tutela dell’istituzione»* (Cinalli).

A differenza di quanto si possa pensare, la social media policy si rivela un documento più utile ad una disciplina interna che ad una esterna. Le audience di riferimento non sembrano subire la presenza di questo documento, che invece tende ad incidere sulle relazioni interne all'ateneo. La maggiore criticità sarebbe infatti quella di disciplinare la pluralità di voci che costituiscono la community accademica nel suo complesso. Infatti, come spiega lucidamente Di Donato: *«in realtà non speravamo in effetti particolari, dato che la nostra community si è sempre comportata in maniera esemplare anche in assenza di indicazioni specifiche. Verso l'audience interna invece ha aumentato l'autorevolezza dell'area della comunicazione che ora viene spesso consultata quando diversi centri decisionali (dipartimenti e centri di ricerca) vogliono aprire i propri canali social»*. Il che non si distanzia particolarmente da quanto sostenuto da Cinalli: *«la social media policy ha sortito gli effetti sperati sull'impostazione generale, ma dobbiamo certamente lavorare su aspetti concreti come ad esempio arrestare la proliferazione di account a nome Sapienza. Quello che voglio dire è che la policy ha tutelato le Istituzioni ma ora andrebbe costruito un documento per posizionare strategicamente i soggetti in una gerarchia, una strategia e una famiglia di profili (documento su cui stiamo attualmente riflettendo)»*.

IV - Organi e stakeholder interni

Per quanto concerne l'omogeneizzazione dell'immagine dell'Ateneo e lo stile comunicativo, anche per gli account satellite, e cioè quelli riferibili a facoltà e dipartimenti, gli uffici che si occupano di social assurgono sempre di più alla funzione di veri e propri "consulenti" per la gestione delle pagine satellite. L'obiettivo è dunque quello di fornire *«indicazioni*

circa lo stile e le modalità comunicative cui uniformarsi e anche suggerimenti tecnici per far funzionare al meglio le proprie pagine social» (Di Donato), talvolta anche senza fare affidamento ad un documento scritto: «vengono forniti consigli via mail (generalmente sempre gli stessi), per assicurare un minimo di aggiornamento delle pagine, il minimo che chiediamo è di pubblicare un contenuto a settimana, ma chiediamo anche di riflettere sulla necessità o meno di aprire un nuovo account e non invece di immettere i contenuti in profili già esistenti e più prossimi per contenuti» (Cinalli).

Nonostante ciò non emergono raccomandazioni mirate ai singoli appartenenti alla comunità accademica nella gestione delle loro pagine personali, ma *«si fa sempre riferimento a regole generali di comportamento, quindi al codice comportamentale» (Cinalli).*

V - Interlocutori privilegiati

Le pagine social consentono al tempo stesso di dialogare con soggetti selezionati e prevedibilmente interessati ai contenuti veicolati, si pensi ad esempio alla comunità studentesca, tuttavia per loro stessa natura, la platea di riferimento è potenzialmente illimitata e può coinvolgere enti, istituzioni pubbliche e private, imprese, cittadini e potenziali studenti. Come ha evidenziato Cinalli *«gli interlocutori sono tanti e molteplici e su questo siamo anche orgogliosamente fortunati, nel senso che un'Università così grande, così generalista, così posizionata (cioè nella capitale di una nazione) ha comunque la possibilità di comunicare tante cose a pubblici diversi»*, per Di Donato però non ci sono dubbi *«ovviamente i primi interlocutori sono gli studenti attuali o potenziali.*

Poi il territorio in cui ci troviamo (Milano, Lombardia), il mondo dell'informazione e quello dell'impresa».

Gli obiettivi che spingono all'impiego di account social si rifanno a una matrice comune *«far conoscere tutte le opportunità di formazione e ricerca, nonché le attività in favore del territorio e dell'innovazione. Questo per attrarre studenti o investimenti da parte di aziende»* (Di Donato). Sep-pure caratterizzati dalla presenza di target differenti *«ognuno con i suoi obiettivi specifici, vogliamo dare informazioni di servizio agli studenti, vogliamo infatti che vadano sui social e abbiano le comunicazioni di base della vita studentesca in generale, fornire informazioni a tutti i gli interessati sulle nostre più grandi ricerche, su quello che dicono di noi sui media, promuovere e raccontare i eventi, seminari e lectio che avvengono in Sapienza»* (Cinalli).

Dalle interviste emerge che le attività sui social vengono differenziate in base agli interlocutori e alle piattaforme. Come evidenzia Di Donato *«informiamo gli studenti su Facebook, cerchiamo di divertirli e chattiamo con loro su Instagram, segnaliamo opportunità di lavoro su LinkedIn. Siamo contenti della risposta da parte della community a questo sforzo: le reazioni sono molto positive e gli studenti hanno capito quale è il contesto giusto per diversi tipi di contenuti. Così come i giornalisti ormai ci cercano/menzionano prevalentemente su Twitter, il nostro mezzo privilegiato per diffondere notizie mediaticamente più spendibili»*. La differenziazione delle attività sembra dunque ripagare in termini di riscontro da parte delle diverse audience, anche senza poter contare su un sistema di monitoraggio costante, infatti *«il riscontro è potenzialmente buono perché comunque l'interazione online c'è con le varie istituzioni, ma non abbiamo indagini o sondaggi veri e propri, abbiamo riscontro con le persone che ci dicono di venire a conoscenza di*

alcune cose sul sito e sui social. Questo ovviamente è positivo».

VI - Categorie e tipo di info

Prendendo in considerazione i processi di confezionamento dei contenuti destinati alla pubblicazione sui social media, in entrambi i casi, trattandosi di account di Ateneo, emerge l'adozione di una logica generalista non vincolata specificamente all'operato dei Dipartimenti e non correlata dunque all'offerta formativa, ma incentrata soprattutto su una serie di informazioni trasversali. In particolare, per Bicocca: *«Le tipologie di contenuti maggiormente presenti sui nostri social sono: notizie etero-prodotte (Bicocca sui media); eventi; comunicati stampa istituzionali; blog-news (prodotte da noi); file multimediali (foto/video). Generalmente ai nostri utenti piace molto sentirsi parte di un Ateneo ben rappresentato sui media nazionali. Anche le ricerche scientifiche d'avanguardia li rendono orgogliosi, generando molte interazioni positive coi post. Le curiosità dal blog li interessano ma solo se possono riconoscersi in esse, quindi prediligono post che parlano di studenti o di opportunità per loro. Gli eventi generano tante interazioni soprattutto se si può contare sul "grande nome" (es. Samantha Cristoforetti)»*

Sapienza, invece, punta alla creazione dell'agenda dell'Ateneo: *«essendo un account generale dell'Università non possiamo entrare nello specifico dei corsi di laurea (ne abbiamo circa 250). Cerchiamo di impacchettare i contenuti, ad esempio in fase di orientamento (luglio, agosto, settembre) diamo sempre tutte le scadenze dei bandi di accesso. Questo lo facciamo per agevolare chi ad esempio si iscrive a due differenti prove. Durante l'anno ci limitiamo*

alle macroscadenze come quelle delle tasse o per il bonus fratelli-sorelli. Se ci fossero scadenze complessive per tutte le facoltà (e non ci sono) le ricorderemmo (come ad esempio scadenza consegna tesi). Ma tolto questo ricordiamo i bandi di facoltà e di collaborazione. L'idea è quella di funzionare un po' da agenda».

VII - Crisis management

Riflettendo sulle maggiori criticità riscontrate nell'utilizzo dei social se ne evidenziano diversi tipi: alcuni imputabili alla gestione delle piattaforme e delle relative interazioni, altri alla realizzazione e valorizzazione dei contenuti.

Per Bicocca, ad esempio: *«le maggiori criticità riguardano la non adeguatezza dei normali contratti di lavoro, che non sono adatti a normare un rapporto con l'utenza che sui social si interfaccia con l'istituzione 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Anche la necessità di strumenti adeguati (in quantità adeguate) è un aspetto da non sottovalutare perché spesso ci troviamo a mettere a disposizione i nostri strumenti e il nostro tempo libero per risolvere al momento delle piccole problematiche».* In Sapienza invece si evidenzia la necessità di una *«redazione social propriamente detta piena di creativi che sappiano valorizzare i contenuti. La maggiore criticità è che i contenuti possono essere veicolati meglio, ma sappiamo che quanto fatto fino ad ora non è il meglio assoluto. Ci sono, infatti, linguaggi che per forza di cose andrebbero intercettati».*

Non emerge però la presenza di una chiara strategia di crisis management. In Bicocca, ad esempio, la gestione delle crisi è affidata ad una struttura d'ateneo in cui sono comunque presenti referenti della comunicazione: *«l'Ateneo ha un team di crisis management all'interno del quale c'è la nostra*

capo settore. In caso di emergenza social è lei che può intervenire (con anche disponibilità di collaborazione da parte nostra)».

Per quanto attiene invece alla gestione delle “interazioni” di terze parti sulle pagine (mp, post altrui, commenti, tweet etc), in entrambi i casi si ricorre ad attività di monitoraggio. Nello specifico, in Bicocca attraverso l’impiego di strumenti a pagamento «*durante gli orari di servizio monitoriamo costantemente tutte le interazioni di ciascun singolo social. Abbiamo anche uno strumento a pagamento che monitora online le discussioni che ci riguardano, anche quelle in cui non siamo direttamente menzionati con i nostri account*». Per quanto riguarda Sapienza, complice anche la mole di contenuti, si è scelto di ridurre la possibilità di interazione «*ad esempio sulla pagina Facebook della Sapienza, non è prevista da tre anni la possibilità di inviare messaggi privati, perché ci siamo resi conto che a volte i messaggi non erano frutto di una reale esigenza ma dalla mancanza di tempo e voglia di cercare l’informazione. Inoltre, per quanto riguarda i commenti “feroci” rispondiamo solo se vengono dette inesattezza e in maniera democratica restano visibili online*».

VIII - Capitalizzare il flusso di informazioni

Per valorizzare le informazioni ricevute dagli utenti, capitalizzare i contenuti informativi e avvicinare i comportamenti dell’istituzione alle aspettative degli utenti, entrambi gli atenei adottano strategie specifiche. In Sapienza la gestione delle informazioni segue due logiche: raccolta di materiali prodotti dagli utenti e reimpiegati nelle strategie comunicative sui social; monitoraggio e gestione delle criticità: «*basti pensare che puntualmente diamo il buongiorno a*

tutta la comunità utilizzando fotografie di studenti o di persone che hanno visitato i nostri luoghi quindi si c'è un forte lavoro di condivisione. Per quanto concerne invece il monitoraggio disponiamo di sistemi di alert e interveniamo quando ci sono momenti di criticità». Discorso analogo per Bicocca in cui avviene un monitoraggio in tempo reale di tutti gli articoli online e post Facebook, Twitter e Instagram che parlano dell'Ateneo, con l'obiettivo di «risalire all'autore dei post e eventualmente commentare a nome dell'Istituzione».

IX - Monitoraggio

Considerando che il ruolo della rendicontazione sta diventando sempre più determinante, non stupisce che anche i social media vengano coinvolti in specifiche attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi. Dalle parole dei social media manager, infatti, emergono due strade ben distinguibili: Bicocca opta per un monitoraggio interno, per cui «realizziamo un documento in cui periodicamente (ogni trimestre) inseriamo i dati riguardanti incremento dei fan, visualizzazioni dei post e interazioni con gli stessi per ogni social su cui siamo presenti»; Sapienza avverte l'esigenza di un monitoraggio esterno, che, ad oggi, non possono più assicurare «abbiamo avuto un monitoraggio da parte di un'agenzia che faceva capo al Censis nel più ampio abbonamento che avevamo con loro. L'abbonamento è scaduto il 30 giugno e non è stato rinnovato, dunque siamo attualmente senza un monitoraggio di agenzie esterne. Questo principalmente perché c'è stata una stretta in termini di anticorruzione, quindi instaurare un rapporto diretto tra un soggetto pubblico e un soggetto privato, che viene scelto ad hoc perché non ci sono poi tante realtà che svolgono lo stesso servizio, significa dare un affidamento diretto che oggi non si può

fare più. Questo è un collo di bottiglia burocratico/amministrativo».

Un ulteriore elemento che distingue i due tipi di gestione è senz'altro nella strutturazione degli obiettivi per i social media: Sapienza che, anche a causa di una scarsità di risorse a disposizione, non punta ad avere obiettivi concreti, presta comunque attenzione a «*verificare se i numeri crescono (mi piace ed engagement), anche se pensando ad un obiettivo specifico su Facebook abbiamo quasi 110 mila mi piace, a fronte di 112 mila studenti iscritti (per non contare il corpo docente il personale tecnico amministrativo), quindi al momento non abbiamo superato il break-even dei stakeholder diretti*»; Bicocca monitora gli obiettivi attraverso due mappe programmatiche: «*ne abbiamo una ufficiale su cui si basa a fine anno la valutazione sulla capacità di raggiungimento degli obiettivi. In più ne abbiamo una "non ufficiale" con obiettivi (più severi e forse stimolanti) che ci auto-prefiggiamo, per cercare di migliorarci ulteriormente*».

X - Pensando al futuro

Nella gestione delle attività social, un elemento futuro di valorizzazione, è quello di comprendere e migliorare l'esistente, potenziando l'ascolto e cercando di sfruttare al meglio le risorse a disposizione, automatizzando, quando possibile, alcune funzioni. In questo senso, i social media manager appaiono concordi: «*sicuramente se avessi le risorse cercherei di capire in maniera scientifica cosa i nostri studenti vogliono e come comunicare al meglio con loro, cercando anche di modulare i contenuti in base alle loro aspettative con dati alla mano e innovando i linguaggi*» (Cinalli), ma anche «*individuare quali attività possano essere svolte in regime di lavoro agile, in modo da cercare di regolamentare in*

modo diverso l'impegno su alcune attività (tipo il monitoraggio delle menzioni, ecc.). Inoltre a causa delle continue variazioni di algoritmo dobbiamo prevedere in qualche modo l'acquisto di spazi pubblicitari sui social, cosa che finora abbiamo sempre evitato» (Di Donato).

È, invece, sulle prospettive future che si registrano forse le maggiori divergenze fra le due organizzazioni, se da un lato Bicocca punta ad innovare con nuove e specifiche funzioni, Sapienza manifesta una forte necessità di lavorare su quanto già posto in essere, trovando una strategia univoca che sappia conciliare istanze di autonomia di dipartimenti e facoltà (le cosiddette pagine satellite), con la necessità di assicurare uno standard qualitativo sia dei singoli contenuti, sia delle pagine stesse e dunque dell'Ateneo in generale.

Per Di Donato, la nuova sfida di Bicocca è il merchandising e la relativa vendita online: *«presto partiranno delle campagne di crowdfunding istituzionali da veicolare su social, sarà sicuramente una novità interessante ma quel che vorrei fare è introdurre la vendita di merchandising ufficiale (Milano-Bicocca non ha ancora una linea in questo senso) da veicolare attraverso social. Ora come ora la sfida con cui vorrei misurarmi è proprio quella delle vendite online».*

Cinalli invece pone particolare attenzione sull'esigenza di *«progettare un'organizzazione efficace delle strutture, avere un numero determinato di pagine Facebook di facoltà e all'interno delle quali far vivere i dipartimenti e i corsi di laurea, ad esempio con dei gruppi. La volontà è quella di fortificare la base in maniera organizzata per assicurare visibilità a tutti e superare il vulnus tra studenti e gestione centrale, ovvero dipartimenti e facoltà. Il principio da applicare è dunque quello della sussidiarietà dei contenuti».*

Due prospettive diverse, ma convergenti su un comune denominatore: potenziare il presente per investire sul futuro.

Conclusioni

Gli esiti dello studio condotto mostrano che si assiste ad un processo evolutivo su larga scala, influenzato da forze normative, culturali ed economiche transnazionali. È evidente che l'Università e le sue attività comunicative stanno subendo gli effetti di processi la cui origine non è correlata solo all'avvento dei media digitali. La ricostruzione del processo evolutivo che ha coinvolto l'Accademia ha permesso di osservare tale fenomeno da un punto di vista privilegiato rispetto al mutevole oggetto di studio. Al contempo, la riflessione sui processi che hanno portato all'affermazione del nuovo paradigma sociale, quello del *networked individualism*, ha assicurato un ancoraggio della ricerca rispetto al contesto comunicativo, ma soprattutto sociale, in cui i soggetti operano. Accanto a ciò si è fatto ricorso a due differenti approcci (a tratti e apparentemente inconciliabili) che potessero mettere al centro strategie, ma soprattutto finalità della comunicazione istituzionale ai nostri giorni.

In primis, si è partiti dall'idea che le università abbiano mutuato molto del proprio modo di intendere la comunicazione da un logica di assolvimento di criteri di trasparenza e *accountability*, seguendo dunque principi ispirati alla comunicazione di servizio insita nelle amministrazioni pubbliche (da cui la sintetica ricostruzione normativo-culturale sulla PA digitale); in secondo luogo, però, sono stati individuati, nelle caratteristiche fondanti la *corporate communication*, alcuni elementi chiave che aiutano ad interpretare l'operato delle istituzioni accademiche al giorno d'oggi. Espressioni quali *competizione*, *reputazione*, *reperimento delle risorse*, *quasi-mercato*, *valorizzazione identitaria*, *comunicazione*

strategica e stakeholder, costituiscono infatti solo alcuni degli elementi che entrano in gioco nella definizione delle strategie proprie della comunicazione universitaria.

L'oggetto di studio privilegiato di questo lavoro, alla luce di una ricognizione teorica attenta alla letteratura internazionale, è rappresentato dall'adozione e dall'utilizzo dei social media negli atenei. Dal rapporto di ricerca è emerso che i canali social sono ormai una realtà, ben 78 degli 80 atenei italiani analizzati possono vantare almeno un *account* attivo. I social media sono a tutti gli effetti punti di accesso al mondo universitario, che si caratterizzano per due elementi: a) all'utente, tranne qualche eccezione, è offerta una pluralità di account su diverse piattaforme che si differenziano per *affordances* e pubblico di riferimento, e vanno dunque ad assolvere obiettivi differenti sfruttando linguaggi e stili diversi; b) si tratta di spazi proprietari che ridefiniscono il rapporto fra comunicazione eteroprodotta ed autoprodotta. Ciò permette di affermare, senza dubbio, che ci troviamo all'interno di un approccio multicanale volto a integrare, anche per effetto dei processi di rimediazione, strumenti tradizionali con quelli in costante evoluzione del digitale. L'obiettivo è diffondere informazioni, anche non ricorrendo a logiche di intermediazione tipiche dei mass media.

Le presenze social accolgono ambienti nei quali si rinegoziano i rapporti di potere fra l'istituzione e i suoi interlocutori. La collisione fra i messaggi intenzionali degli atenei e le reti di relazioni su intervengono, generano così una costante ridefinizione dei ruoli fra attori interagenti. Ciononostante, tanto dalla letteratura di riferimento che dalle evidenze nell'utilizzo, nonché dalle interviste in profondità, è emersa (al pari di altri settori della comunicazione) la tendenza a intendere i social media come una realtà priva di risorse a sé

stanti, solo parzialmente istituzionalizzata e la cui appropriazione varia molto da un ateneo all'altro.

Dal lavoro di ricerca emerge una chiara predilezione all'utilizzo di Facebook, scelto da 78 università italiane su 80, e una predisposizione ad una presenza social assai articolata, con una media di 4 account per ateneo – in genere Facebook, Twitter, Youtube e Instagram – con valori assoluti di adozione premianti per le università non statali. Il livello di personalizzazione, ma soprattutto di interazione degli account, cresce al diminuire della grandezza dell'ateneo per numero di iscritti.

Le ridotte dimensioni e la natura giuridica non statale degli atenei sembrano risultare premianti nella gestione dei social media, con particolare riferimento alle università collocate al nord e centro Italia. Risultati peggiori, invece, per il sud e le isole in cui grandezza e tipo di atenei non risultano dirimenti per il posizionamento.

Dall'analisi delle piattaforme emerge, in generale, un approccio più dedito all'informazione che al vero e proprio coinvolgimento o dialogo. Basti pensare che appena un quarto degli Atenei mantiene attive le tre funzioni principali che abilitano l'interazione su Facebook (messaggi privati, recensioni, post di terzi), a fronte di tre quarti del cluster che limitano, fino quasi ad annullare, qualsiasi tipo di reciprocità. Inoltre, la riconoscibilità dell'ufficialità delle pagine, è sancita dal possesso del badge in appena il 30% dei casi (per quanto riguarda Facebook e Twitter). Le pagine, comunque, a prescindere dalla piattaforma oggetto di riflessione, di rado puntano sull'impiego di contenuti caratterizzati da linguaggi differenziati: in media, il 7% delle pagine utilizzate impiegano tutti i tipi di contenuti veicolabili sulle piattaforme (testo, link, immagini, video, note), a confronto del 15% degli

account in cui ci si limita ad un solo tipo di contenuto (prevalentemente i link). Alla ristrettezza di contenuti è legata anche una scarsa propensione ad una pubblicazione costante e intensiva: in un quarto degli account analizzati la frequenza di aggiornamento si colloca ben al di sotto della soglia minima di pubblicazione raccomandabile per mantenere un account realmente attivo (idealmente collocabile su un contenuto al giorno).

Infine, il rapporto fra utenti delle piattaforme (espresso in base ai “Mi piace” e ai Follower) e iscritti all’università varia sensibilmente in base alle piattaforme: per quanto concerne Facebook, nel 33% dei casi analizzati il rapporto è insufficiente (ovvero inferiore al 100%) e dunque gli atenei non raggiungono una platea pari al numero di iscritti; su Twitter l’insufficienza di questa relazione è ad appannaggio del 66% dei casi e su Instagram il valore raggiunge il 76%. Questo ci conferma la maggiore incisività di Facebook e pone in evidenza i limiti legati a una adozione di Instagram in forte crescita, ma non ancora giunta a maturazione. Twitter invece, sembra risentire soprattutto dell’eterogeneità del pubblico di riferimento e di una decrescita – in Italia come nel resto del mondo – del numero di utenti attivi. Tra le piattaforme, infatti, è quella che, per sua stessa natura, è più affiancabile alle funzioni di vero e proprio ufficio stampa, invece che di *engagement* con la comunità studentesca.

Per spostare l’attenzione sul versante europeo, dal confronto fra le eccellenze analizzate – selezionate a partire un’osservazione triennale dei maggiori ranking internazionali (QS e ARWU Ranking) – sono emerse alcune costanti: la maggioranza (19 atenei su 24) possono contare sull’utilizzo delle tre piattaforme di *social networking* oggetto d’indagine. Fanno eccezione 5 casi, in cui non è impiegato Instagram, in prevalenza italiani: Torino, Milano, Padova, Tor

Vergata, e l'università tedesca di Heidelberg. Guardando i risultati complessivi registrati per ciascuna piattaforma, i valori medi fotografano prestazioni migliori nell'utilizzo di Twitter (6,70 su un punteggio massimo pari a 12), seguito da Facebook (5,99) – che invece risultava, per completezza la piattaforma più performante nel contesto nazionale – e, infine, di Insagram (4,69). Inoltre, prendendo in considerazione i tipi di contenuto veicolati su Facebook, se per le italiane si prediligono messaggi dedicati alla promozione di eventi (47,14% dei post analizzati) per le 12 best practice europee, l'argomento principale è invece la ricerca e divulgazione (44,76%). In entrambi i casi, non si registra particolare interesse per il *Fund Raising* (0% per le straniere e 0,91% per le italiane).

Infine, le interviste in profondità – concesse dai referenti per la comunicazione dei due atenei italiani che meglio si sono collocati rispetto alle eccellenze analizzate (Sapienza Università di Roma e Università degli Studi di Milano-Bicocca) – hanno permesso di osservare *da vicino* le principali criticità, ma soprattutto le opportunità, legate all'impiego di questi mezzi di comunicazione da parte di atenei con un elevato numero di iscritti (mega e grandi). A parziale conferma di quanto emerso dai dati le maggiori criticità risiedono per lo più nelle risorse a disposizione e nell'interiorizzazione da parte della *governance* delle strategie organizzative annesse alle presenze social. Al tempo stesso, però, si registra una convinta fiducia nei confronti delle piattaforme quali promotrici di una *nuova idea di università*: più aperta, competitiva, immersa in contesti sempre più multiculturali e votata non solo alla didattica, ma soprattutto alla ricerca e alla Terza Missione. D'altro canto, in relazione alla comunicazione dell'istituzione, i temi della responsabilità sociale e del *crisis*

management, seppur molto sentiti, non godono ancora di vere e proprie forme di istituzionalizzazione.

Alla luce dei risultati di ricerca è opportuno riconoscere i limiti di questo lavoro. Se alcuni sono facilmente superabili, altri richiedono un ripensamento (e accrescimento) degli strumenti di analisi utilizzati.

Nella prima categoria rientrano: l'inclusione a partire dalla fase di censimento delle università telematiche, ma anche di specifici *case study*, non solo europei, per restituire nuovi punti di vista nell'approccio alle piattaforme; l'estensione dell'analisi dei contenuti veicolati sui social alle tre principali piattaforme e all'intero cluster di analisi; infine, il ripensamento del numero di interviste, fino ad includere anche il punto di vista delle non statali e delle telematiche, per scorgere similitudini e/o differenze nella gestione.

Nel secondo caso invece, rientrano lo studio del punto di vista degli utenti (studenti, famiglie, docenti, personale amministrativo), attraverso l'impiego di appropriate *survey* online, ma anche un'analisi semiotico-testuale dei contenuti, al fine di comprendere lo stile comunicativo adottato da ciascun Ateneo (e se possibile con quali esiti). Infine, sarebbe opportuno includere nella ricerca di sfondo l'analisi delle strutture di comunicazione entro cui sono incardinate le attività di *social media management* per accrescere la consapevolezza di quante e quali professionalità vengono coinvolte nella gestione, come sono incardinate e da quale *background* formativo provengono.

Entrambi i tipi di integrazione assicurerebbero una conoscenza più approfondita dell'intero settore, che potrebbe portare ad una comprensione più completa al punto tale da permettere la formulazione di strategie per correggere eventuali criticità, valorizzare l'esistente e investire in maniera strategica su opportunità future.

Alla luce della riflessione teorica ed empirica è possibile provare a dare una risposta al seguente quesito: *cosa possiamo fare oggi con e per i social media universitari?*

Il punto di partenza risiede nella capacità della *Governance* di comprendere che una gestione virtuosa dei social media, capace di valorizzare le opportunità offerte da ciascuna piattaforma, passa primariamente dall'aumento delle risorse (come per la comunicazione in generale), ma soprattutto dal riconoscimento delle professionalità e delle competenze comunicative, soprattutto dedicate al digitale (grafici, editori, video maker, web master, *etc.*). L'obiettivo deve essere quello di includere i social media a livello strategico con un potenziamento della componente dialogica. Dai valori evidenziati nel rapporto di ricerca appare chiaro che gli Atenei tendono ad una gestione asimmetrica, privilegiando dunque un approccio primariamente informativo. Tuttavia, l'utilizzo dei social media, per loro stessa natura, dovrebbe portare all'instaurazione di un *nuovo patto comunicativo* con gli utenti al fine di valorizzare il loro punto di vista, le loro testimonianze e, se possibile, intercettare e arginare eventuali effetti negativi. Più in generale, per la comunicazione delle Università, sarebbe auspicabile un approccio propositivo legato a logiche e strategie comunicative correlate al marketing (che tra l'altro ispirano già oggi l'operato degli Atenei), che superi le reticenze. Ciò permetterebbe una maggiore interiorizzazione nell'operato delle Istituzioni accademiche per valorizzare le risorse a disposizione e prevenirne i possibili effetti distorsivi.

È possibile dunque stilare una lista che indichi elementi e dinamiche a cui prestare particolare attenzione, tenendo in

considerazione quanto emerso dalla ricerca e dagli studi in materia di gestione strategica e integrata dei social media¹²⁶:

1. Pianificare la strategia. Definire macro e micro obiettivi, attuare processi consolidati e dichiarare gli strumenti di analisi per la verifica delle performance sui *social media*. Questo consentirebbe di: verificare la qualità (e utilità) della gestione social; redigere report di rendicontazione da presentare alla *Governance* con l'obiettivo di far comprendere le opportunità e i rischi; commisurare le risorse investite ai risultati attesi; e, infine, superare la logica di gestione nel breve periodo a favore di una strategia anche pluriennale.
2. Attivare una logica di costi/benefici. Comprendere cioè le reali possibilità organizzative e gestionali dell'Ateneo, evitando ad esempio di attivare una pluralità di presenze (sia a livello di strutture che e a livello di piattaforme) senza un appropriato studio di sostenibilità.
3. Puntare sull'ufficialità dei social. Aumentare il livello di percezione dell'ufficialità delle piattaforme da parte degli utenti, attraverso alcuni primi e semplici escamotage: a. comprendere tutte le piattaforme impiegate già nell'homepage del sito ufficiale d'ateneo e prevedere un link ad una pagina di riepilogo delle piattaforme che includa anche quelle satellite, dove presenti; b. redigere una *social media policy* ispirata al piano di comunicazione e al codice etico; c. richiedere, e ottenere anche grazie alla qualità e completezza della pagina,

¹²⁶ Per un approfondimento sul tema della gestione integrata e strategica dei social media si rimanda ai paragrafi 3.1, 4.2 e 4.3.

l'attivazione del *badge* di autenticazione dei contenuti.

4. Guardare all'internazionalizzazione. Puntare sullo sviluppo di canali social bi-lingue (primariamente l'inglese) per intercettare le esigenze di studenti e docenti interessati ad un periodo di studio o lavoro nell'Ateneo.
5. Valorizzare risorse umane e competenze qualificate. Puntare su risorse umane qualificate che sappiano lavorare di concerto con le altre strutture da cui attingere e a cui fornire informazioni. Il *Social media manager* è, in questo senso, una figura chiave per l'intera operazione. A questo proposito, sarebbe auspicabile anche un riconoscimento normativo a livello nazionale e nei contratti di assunzione.
6. Trovare uno stile univoco. Definire lo stile comunicativo delle piattaforme che rispetti sì le specifiche *affordances* ma che sia *cucito* sull'identità e la reputazione dell'Ateneo e che in essa possano rispecchiarsi in maniera coerente, linguaggio, contenuti e stile comunicativo e visuale.
7. Valorizzare gli utenti. Uscire da logiche primariamente informative a favore di approcci mirati all'ascolto, al dialogo e al confronto costruttivo. L'obiettivo deve essere quello di raccogliere, analizzare e capitalizzare i feedback sia positivi sia negativi per correggere o valorizzare l'operato dell'Istituzione.
8. Fare community. Intendere la dimensione del-*community building* come strategica e in grado di far leva sul senso di appartenenza della comunità

- con il chiaro obiettivo di rafforzare la coesione e generare valore anche in termini di reputazione.
9. Prevenire la crisi. Costruire un team di *crisis management* consolidato e trasversale alle strutture organizzative che possa trovare spazio tanto nelle attività comunicative che nell'organizzazione di eventi.
 10. Monitorare per comprendere. Estendere il monitoraggio non solo ai media tradizionali (rassegna stampa, tv e radio) e agli spazi di interazione proprietari, ma anche nel web in generale attraverso la costruzione di keyword correlate a ciascun ateneo per realizzare analisi scadenze (e non solo in caso di criticità) i cui risultati devono essere interiorizzati in fase di pianificazione strategica.

Si tratta, ovviamente, di una lista che comprendere solo alcuni degli aspetti su cui lavorare, un primo punto di partenza con cui avviare una seria riflessione da parte delle governance per istituzionalizzare e valorizzare la comunicazione universitaria, in particolare quella social.

Questo lavoro ha permesso di comprendere che le opportunità di crescita per i social media nel contesto universitario nazionale ci sono e sono evidenti. Siamo di fronte a un nuovo modo di fare comunicazione universitaria che gli atenei non possono e non devono ignorare.

Riferimenti bibliografici e sitografici

Bibliografia

AA. VV., *La valutazione del sistema universitario e della ricerca. Una riflessione critica per proporre un nuovo modello*, Quaderni Articolo 33 n. 3, Edizioni Conoscenza, Roma, 2018.

Aicun, Terza Ricerca su “*Lo stato della Comunicazione nelle università italiane*”, marzo 2003. Disponibile integralmente al link: <http://www.aicun.org/wp/wp-content/uploads/2017/08/IIIricercaAICUN.pdf>.

Aicun, Ottava Ricerca su “*Lo stato della Comunicazione nelle università italiane*”, aprile 2016. Disponibile integralmente al link: http://www.aicun.org/wp/wp-content/uploads/2017/11/VIII-Ricerca-sullo-Stato-della-Comunicazione-nelle-Universit%C3%A0-italiane-2016-%C2%A9A.I.C.UN_.pdf

ANVUR, *Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca*, ISBN 9788832041033, Roma, 2018. Disponibile al link: <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/08/ANVUR-Rapporto-2018.pdf>

Accoto C., Mandelli A., (a cura di), *Marche e metriche nei social media*, Università della Svizzera Italiana, Lugano, 2010.

Abercrombie N., Longhurst B., *Audiences. A Sociological Theory of Performance and Imagination*, Sage, London, 1998.

Agasisti T., Vittadini G., *Autonoma, responsabile e diversificata*, in Atlantide. Quadrimestrale della Fondazione per la Sussidiarietà, n°19 Guerini e associati, Milano, 2010.

Agasisti T., Catalano G., *Governance models of university systems-towards quasi-markets? Tendencies and perspectives: A European comparison*, in Journal of Higher Education Policy and Management Vol. 28, n. 3, pp. 245-262, 2006.

Aquilani, B. & Lovari, A., *Social networks and university communication: is Facebook a new opportunity? An Italian exploratory study*. s.l., Proceedings of 12th International QMOD and Toulun-Verona Conference on Quality and Service Sciences (ICQSS), 27-29 agosto Verona.7, 2009.

Arena G., *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli editore, Rimini, 2004.

Barlow J. P., *Dichiarazione di indipendenza del Cyberspazio*, 1996 consultabile on line http://www.olografix.org/loris/open/manifesto_it.htm

Barone C., Stefano B., Di Pietro F., Roberto M., *Le trasformazioni dei modelli di Governance nelle università europee*, Inchiesta, Edizioni Dedalo, Bari, 2009.

Bartlett, W., Le Grand, J., (Eds). *Quasi – markets and social policy*. London: Macmillan, 1993.

Bennato D., *Sociologia dei media digitali*, editori Laterza, Roma-Bari, 2011.

Benington J., Moore M. H., *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2010

Bentivegna, S., *Disuguaglianze digitali. Le nuove forme di esclusione nella società dell'informazione*. Roma-Bari: Laterza, 2009.

Bertoli G., Busacca B., Pelloni O., *La valutazione di un'estensione di marca: consonanza percettiva, familiarità e reputazione*, in Sinergie – Italian Journal of Management n. 77/08, Fondazione Cueim, Roma, 2008.

Blanchard O., *Social Media Roi. Sfruttare le tecnologie social e viral per fare profitto in azienda*. Milano, Hoepli, 2012.

Blanco S., Frascaroli D., Pasolini S., *Un mondo di università. Comprendere per districarsi*. FrancoAngeli, Milano, 2015.

Bleiklie, I., *Justifying the Evaluative State: New public management ideals*, in Higher Education. European Journal of Education, 33, n.3, 1998.

Binotto M., Nobile S., *Università italiana e Terza missione*, in Unibook. Per un database sull'Università, Franco Angeli, Milano, 2017.

Boase, J. & Wellman, B., *Personal relationships: on and off the internet*. In: D. Perlman & A. L. Vangelisti, a cura di Personal relations. Oxford: Blackwell, 2004.

Boccia Artieri G., *Gli effetti sociali del web: introduzione*, in Boccia Artieri G., (a cura di), *Gli effetti sociali del Web. Forme della comunicazione e metodologie della ricerca sociale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015

Boccia Artieri G., *La rete dopo l'overload informativo. La realtà dell'algoritmo da macchia cieca a bene comune*, in Paradoxa, Fondazione Internazionale Nova Spes, Roma, 2014.

Boccia Artieri G., *SuperNetwork: quando le vite sono connesse*, in L. Mazzoli (a cura di), *Network effect. Quando la rete diventa pop*, Torino, Codice Edizioni, 2009.

Boccia Artieri G., *I media-mondo: forme e linguaggi dell'esperienza contemporanea*, Meltemi editore, Roma, 2004.

Boldrini, M. & Morcellini, M., *Un'idea di Università. Comunicazione universitaria e logica dei media*. Milano: Franco Angeli, 2005.

Boldrini, M., *Università la reputazione oltre l'immagine*, in M. Boldrini, M. Morcellini (Eds.) *Un'idea di università* (pp. 17-42). Milano: Franco Angeli, 2005.

Boldrini M., *Comunicazione e cambiamento. Conversazione tra Maurizio Boldrini e Stefano Rolando* in, Lovari A., Orsini D., (a cura di) *La comunicazione utile. Il caso dell'Università di Siena*. Franco angeli, Milano, 2005.

Bolter D.J., Grusin R., *Remediation, Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, Milano, 2002.

Borrelli D., *Cellulare*, in Giordano V., (a cura di), *Il lessico della comunicazione*, Meltemi editore, Roma, 2003.

Bovone L., Volonté P. (a cura di), *Comunicare le identità. Percorsi della soggettività nell'età contemporanea*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Boyd, D., *Social network sites as networked publics: affordances, dynamics and implications*, in Z. Papacharissi (ed.), *A Networked Self: Identity, Community and Culture on Social Network Sites*, Routledge, London, 2011.

Boyd D., *Taken out of context: American teen sociality in Networked publics*, tesi di dottorato, University of California, Berkeley, 2008.

Boyd, D. & Marwick, A. E., *I Tweet Honestly, I Tweet Passionately: Twitter Users, Context Collapse, and the Imagined Audience*. Disponibile su: http://www.tiara.org/blog/wp-content/uploads/2010/07/marwick_boyd_twitter_nms.pdf, 2010.

Boyd D., Ellison N. B., *Social Network Sites. Definition, History and Scholarship*, in *Journal of Computer Mediated Communication*, 13(1), 2007.

Breton P., *Il culto di internet. L'interconnessione globale e la fine del legame sociale, Testo e Immagine*, Torino, 2001.

Buckingham, D., *Youth, identity, and digital media*. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.

Burnet T., Consalvo M., Ess C., *The handbook of internet studies*, Wiley-Blackwell, 2010.

Cannavò, L. & Frudà, L., *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci Editore, 2007.

Castells M., *Galassia Internet*, Feltrinelli, Milano, 2006 [ed. orig. 2001].

Castells M., *Mobile communication e trasformazione sociale*, Guerini, Milano, 2008.

Castells M., *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano, 2006.

Cavallo M., Spadoni F., *I social network. Come internet cambia la comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Cerese F. P., *Cambiamento organizzativi nel governo delle pubbliche amministrazioni e loro effetti sulle competenze*, in *Amministrare*, 3, dicembre, 2002, pp. 379-405.

Cinti P., *Prendersi cura. Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2011.

Clark, B.R., *The higher education system: Academic organizations in cross-national perspective*. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.

Codeluppi V., *La vetrinizzazione sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2007.

Cometto M.T., Piol A., *Tech and the city. Startup a new york un modello per l'Italia*, Guerini e Associati, Milano, 2013.

Comunello F., Mulargia S., Parisi L., *The 'proper' way to spread ideas through social media: exploring the affordances and constraints of different social media platforms as perceived by Italian activists*, in *The Sociological Review*, Volume 64 n° 3, Agosto, 2016, pp. 516 – 532

Comunello F., *Networked Sociability. Riflessioni e analisi sulle relazioni sociali (anche) mediate dalle tecnologie*, Guerini e Associati, Milano, 2010.

Cornelissen J., *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd (5th edition), 2017.

Crosier D., Simeoni E., *Is money the solution to widening participation in higher education?*, 2016. Disponibile al link: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php?title=Publications:Focus_on:_Is_money_the_solution_to_widening_participation_in_higher_education%3F&printable=yes

Dal Buono V., Fortezza F., *Universities' experience with brand. The role of design in managing university communication and branding*, in *The Design Journal*, Routledge, Settembre 2017.

Decataldo A., Fasanella A., *Evaluation of the Italian University reform policies. A case study*, AlmaLaurea Working Papers, n. 40, 2011.

Dutton, W. H., *The Oxford Handbook of Internet Studies*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Eppler M. J., Mengis J. *The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*, Taylor and Francis Online, 2002, pp 325-344.

Faccioli F., *Comunicazione pubblica e media digitali: la prospettiva del public engagement*, *Problemi dell'informazione*, Fascicolo 1 aprile, 2016.

Faccioli F., *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori e percorsi*, Carocci, Roma, 2000.

Floch J.-M., *Semiotica, Marketing e Comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, Franco Angeli, Milano, 1992.

Fombrun C. J., Gardberg N.A., Sever J.M., *The reputation Quotient: a Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation*, in *The Journal of Brand Management*, vol. 7, n.4, 2000.

Gibson, J. J., *The Theory of Affordances*, Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum, 1977.

Giddens A., *Identità e società moderna*, Ipermedium, Napoli, 1999.

Goffman E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, 1969.

Goffman E. *L'interazione strategica*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Grandi R., *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, Carocci editore, Roma, 2007.

Granovetter, M., *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, 78(6), 1973.

Griswold W., *Sociologia della cultura*, Il Mulino, Bologna, 1997.

Gysin J., Ferrari M., NPM, *New Public, Management, Nuova gestione pubblica*, Giampiero Casagrande editore, Lugano, 2002.

Habermas J., *Teorie dell'agire comunicativo*, Bologna, Il Mulino 1986.

Hood C., *A public management for all seasons?*, in "Public administration", 69, pp. 13-19, 1991.

Hine C., *Virtual Ethnography*, Sage, London, 2000.

Hughes, Th.P., *The evolution of Large Technological System*, Campus Ver-lag, Frankfurt, 1987.

Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè editore, Milano, 2000.

Jenkins H., *Fan, blogger e videogamers. L'emergere delle culture partecipative nell'era digitale*, Guerini, Milano, 2008.

Jenkins H., *Culture partecipative e competenze digitali. Media education per il XXI secolo*, Guerini, Milano, 2010.

Kazys V. (a cura di), *Networked Publics*, MIT Press, Boston, 2008.

Kietzman, J. Hermkens, K. McCarthy, I. & Silvestre, B., *Social media? Get Serious! Understanding the functional*

building blocks of social media, Business Horizons, 54(3), 241-251, 2011.

Levy, P., *Qu'est-ce que le virtuel?*, Parigi: La Découverte, 1995.

Liang, B. Commins, M. & Duffy, N., *Using social media to engage youth, Education, social justice & humanitarianism*, The prevention researcher, 19-36, 2010.

Lombardi Raffaele, Heritage University. *Comunicazione e memoria degli Atenei*, Aracne editrice, Roma, 2015.

Lombardinilo A., *Governance di sistema: attori, reti, prospettive*, in Unibook. *Per un database sull'Università*, Franco Angeli, Milano, 2017.

Lombardinilo A., *Building University. In una società aperta e competitiva*, Armando Editore, Roma, 2014.

Lombardinilo A., *L' università in divenire. Innovazione, riforme, prospettive nell'ultimo decennio*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010.

Lombardinilo A., *Università: la sfida del cambiamento. Analisi delle riforme e società della conoscenza*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010.

Lovari A., *Comunicatori pubblici dietro la timeline*, in Problemi dell'informazione, Anno XLI, n°1, aprile 2016, Il Mulino, Bologna.

Lovari A., *Evoluzioni, sfide e nuovi modelli* in, Rivista Universitas, n° 134, dicembre 2014.

Lovari, A., *Networked Citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, Milano: Franco Angeli, 2013.

Lovari, A., *Basta un post? Il ruolo dei media digitali nel rapporto tra amministrazioni pubbliche e cittadini*. In: M. Masini, A. Lovari & S. Benenati, a cura di Comunicazione

Pubblica Digitale. Conoscere, partecipare, interagire, Bannano Editore, Roma, 2009.

Lovari, A. & Giglietto, F., *Social Media and Italian Universities: An empirical study on the adoption and use of Facebook, Twitter and Youtube*. Disponibile su: http://www.academia.edu/12139045/Social_media_and_Italian_universities_An_empirical_study_on_the_adoption_and_use_of_Facebook_Twitter_and_Youtube, 2012.

Lovari, A., Mazzei, A. & Vibber, K., *University-student relations: dynamic framework in offline and digital environments*. In: E. Ki, J. Kim & K. Ledingham, a cura di Public relations as relationship management. A relational approach to the study and practice of public relations. New York: Routledge, 2015.

Lovari A., *Dinamiche e opportunità per una comunicazione pubblica multicanale* in, Lovari A., Masini M., (a cura di), *Comunicazione pubblica 2.0. Tecnologie, linguaggi, formati*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Lovari, A. & Orsini, D., (a cura di), *La comunicazione utile. Il caso dell'Università di Siena*. Milano: Franco Angeli, 2005.

Mancinelli A., *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Mancini P., *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Bari-Roma, 2003.

Manovich, L., *The practice of everyday (media) life: From mass consumption to mass cultural production?*. *Critical Inquiry*, 35(2), 319-331, 2009.

Manovich L., *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, Milano, 2002.

Marchionne B., Pattuglia S., *L'istituzionalizzazione della comunicazione universitaria* in, Masia A., Morcellini M., (a cura di), *L'università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

Marinelli A., Paltrinieri R., Pecchinenda G., Tota A. L. (a cura di), *Tecnologie e culture dell'identità*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Martino V., (a cura di), *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*, Bonanno, Acireale-Roma, 2013.

Martino, V. & Valentini, E., *Il Sistema Università nella XIV Legislatura. Riforme e questioni aperte*. Lecce: La Biblioteca Pensa MultiMedia, 2007.

Masia A., Morcellini M., (a cura di), *Università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

Masia A., *Continuità e innovazione: il riformismo nella didattica*, in Masia A., Morcellini M., (a cura di) *L'università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, Giuffrè editore, Milano, 2009.

Masia A., Morcellini M., *L'università che cambia. Sistema e riforme nella XIV legislatura e oltre*, in Masia A., Morcellini M., (a cura di) *L'università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, Giuffrè editore, Milano, 2009.

Materassi L., *Comunicare le amministrazioni. Problemi e prospettive*, Carocci, Roma, 2017.

Mattioli F., *La comunicazione Sociologica*, Seam, Roma, 2010.

Mazza B., Lombardi R., *Mappa dell'offerta formativa. Le strutture della formazione*, in Unibook. Per un database sull'Università, Franco Angeli, Milano, 2017.

Mazzei A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa. Relazioni e sense-making per gestire e competere*, Franco Angeli, Milano, 2015.

Mazzei, A., *Comunicazione e reputazione nelle università*. Franco Angeli, Milano, 2004.

Mazzei, A., *La comunicazione per il marketing dell'università*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Mazzei A., Gambetti R., *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate brand e della reputazione: la gestione integrate di segni, comportamenti e reti di relazione*, in Collese U., Andreani J., (a cura di), *Atti del Congresso Internazionale Marketing Trends. Venezia 20-21 gennaio*, Università Ca' Foscari, Venezia.

Mazzoli L. (a cura di), *Network effect. Quando la rete diventa pop*, Codice Edizioni, Torino, 2009.

McLuhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1967.

McNay, I., *From the collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing culture of Universities*. In Schuller T. *The Changing University?* SRHE & Open University, Buckingham, 1995.

Mead G. H., *Mente, sé e società*, Giunti e Barbera, Firenze, 1966.

Melewar T. C., Jenkins E., *Defining the corporate identity construct*, in *Corporate Reputation Review*, 5, 76-90, 2002.

Merton R.K., *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1959.

Meyrowitz J., *Oltre il senso del luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Baskerville, Bologna, 1993.

Middlehurst, R., *Changing Leadership in Universities*, in T. Schuller (ed.), *The Changing University?*, Buckingham, SRHE – Open University Press, pp. 75-92, 1995.

Morcellini M., Rossi P., (a cura di), *Unibook per un database sull'università*, Franco Angeli, Milano, 2017.

Morcellini M., Vittorio N. (a cura di), *Il cantiere aperto della didattica. Una strategia di innovazione*, Pensa Multimedia, Lecce, 2007.

Morcellini, M. & Martino, V., *Contro il declino dell'università. Appunti e idee per una comunità che cambia*. Milano: Il Sole 24 Ore, 2005.

Morcellini M., Pizzaleo A. G. (a cura di), *Net Sociology. Interazioni tra scienze sociali e Internet*, Guerini e Associati, Milano, 2002.

Morin E., *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Raffaello Cortina, Milano, 2000.

Morin E., *L'industria culturale. Saggio sulla cultura di massa*, Bologna il Mulino, 1963.

Moscato R., Regini M., Rostan M. (a cura di), *Torri d'avorio in frantumi? Dove vanno le università europee*. Il Mulino, Bologna, 2010.

Nexa Center for Internet & Society del Politecnico di Torino, *#SocialUniversity: le università italiane sui social network*, Torino, 2014. Disponibile al link: <http://nexa.polito.it/social-university>

Norman, D., *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*, Basic Books, New York, 2013.

Norman, D., *The Psychology of Everyday Things*, New York: Basic Books, 1988.

O' Connor K., Schmidt G., Drouin M., *Suspended because of social media? Students' knowledge and opinions of university social media policies and practices*, in *Computers in Human Behavior* Volume 65, December 2016, Pages 619-626

Omilion H. L., McClain K., *University use of social media and the crisis lifecycle: Organizational messages, first information responders' reactions, reframed messages and dissemination patterns*, in *Computers in Human Behavior* Volume 54, January 2016, Pages 630-638

Oppici, F., De Martin, J.C., Morando, F., Basso, S., Futia, G. (2014). *Social University - Le università italiane sui social network (Nexa Working Paper No. 2014-1)*. Retrieved from Nexa Center for Internet & Society website: <http://nexa.polito.it/working-paper/2014-1>.

Papacharissi Z. (a cura di), *A Networked Self. Identity, Community and Culture on Social Network Sites*, Routledge, Londra, 2011.

Papacharissi, Z., *A Private Sphere: Democracy in a Digital Age*, Cambridge: Polity, 2010.

Papacharissi, Z., *The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld*, *New Media and Society*, 11, 2009, pp. 199–220.

Pattuglia S., (a cura di), *Atti Forum AICUN 2008 sulla comunicazione universitaria – Visioni di un mondo. Come*

l'Università è percepita dai suoi stakeholder, Aracne, Roma, 2009.

Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing: presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti innovando l'esperienza utente*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

Prunesti A., *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, Milano: Franco Angeli, 2010.

Rainie I., Wellman B., *Networked. Il nuovo sistema operativo sociale*. Guerini scientifica, Milano, 2012

Rheingold H., *Using participatory media and public voice to encourage civic engagement*, in Bennet L.W. (a cura di), *Civic life online: learning how digital media can engage you*, MIT press, Cambridge, 2008.

Rheingold, H., *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. Reading: Addison-Wesley, 1993.

Riva G., *I social Network*, Il Mulino, Bologna, 2010.

Rolando S., *Economia e gestione della Comunicazione nelle organizzazioni complesse. Gli ambiti di convergenza tra comunicazione di impresa e comunicazione pubblica*, CEDAM, Milano, 2010.

Rolando S., *Comunicazione e cambiamento. Conversazione tra Maurizio Boldrini e Stefano Rolando* in, Lovari A., Orsini D., (a cura di) *La comunicazione utile. Il caso dell'Università di Siena*. Franco angeli, Milano, 2005.

Romenti S., *Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, in *Impresa Progetto – Rivista online del Ditea* n. 2, 2008.

Rossi A., *Manuale di Legislazione Universitaria*, XIV edizione, edizioni giuridiche Simone, Napoli, 2006.

Rutter R., Roper S., Lettice F., *Social media interaction, the university brand and recruitment performance*, in *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 8, August 2016, Pages 3096-3104.

Salzano D., (a cura di), *L'alchimia relazionale. Capitale sociale e rete*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè editore, Milano, 2007.

Scotti E., Sica R., *Community management, processi informali, social networking e tecnologie Enterprise 2.0 per la gestione della collaborazione nelle organizzazioni*, Milano: Apogeo, 2010.

Shamma, H., *Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications*. *International Journal of Business and Management*, 2012, Vol. 7, No. 16, 151-169.

Siano A., Vollero A., *Il processo di management della corporate communication: un framework*, in *Sinergie, Rivista di studi e ricerche*, n. 88 maggio-agosto 2012, pp. 73-92.

Silverstone R., *Perché studiare i media?*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Simmel G., *Le Metropoli e la vita dello spirito*, Armando Editore, Roma, 1995.

Simmel G., *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Veigesell-schaftung*, Berlin, Dunker & humbold, 1890; tr. It., *Sociologia*, Milano, Comunità, 1989.

Smaiziene, I., & Jucevicius, R., *Corporate reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition*. In *inizerine Ekonomika – Engineering Economics*, 2012, 62, 91-100.

Sorrentino C., *La società densa. Riflessioni intorno alle nuove forme di sfera pubblica*, Le lettere, Firenze, 2008.

Spedicato L. (a cura di), *La vita on line. Strategie di costruzione del sé in rete*, Besa Editrice, Nardò, Lecce, 2008.

Strati A., *La comunicazione organizzativa*, Carocci editore, Roma, 2013.

Thelwall, M., & Kousha, K. *A academia. edu: Social network or A cademic Network?*. in *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(4), 721-731, 2014.

Töennies, F., *Gemeinschaft und gesellschaft. Abhandlung des communismus und des sozialismus als empirischer kulturformen*. Leipzig: Fues, 1887.

Toffler A., *The third Wawe*, New York, Bantam Books, 1981.

Tosi P., “Introduzione”, in Boldrini M., Morcellini M., (a cura di), *Un’idea di Università. Comunicazione universitaria e logica dei media*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Thompson J. B., *Mezzi di comunicazione e modernità. Una teoria sociale dei media*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Trombetti A., Stanchi A., *L’università italiana e l’europa*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010.

Turkle S., “*Always-On/Always-On-You: the Tethered Self*” in *Handbook of Mobile Communication Studies*, MIT Press, Cambridge, 2006.

Tuten, T. L. & Solomon, M. R., *Social Media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. Milano: Pearson Italia, 2014.

Valentini E., *Di riforma in riforma... lo stato dell'arte in Italia, in Comunicazioneepuntodoc*, numero 5, Logo Fausto lupetti editore, maggio 2012.

Valentini E., *Portatori di interesse: formazione universitaria e politiche per gli student*, in Martino V., Valentini E., (a cura di) *Il sistema università nella XIV legislatura. Riforme e questioni aperte*, la biblioteca pensa multi-media, Lecce, 2007.

Van Riel C.B.M., Fombrun J.C., *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, UK, 2007.

Van Riel C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London, 1995.

Wellman, B., *Studying the internet through the ages*. In: *The Handbook of Internet Studies*. Chichester: Blackwell Publishing, 2010.

Wheller D., Davies R., *Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance*, in *Journal of General Management*, vol. 30, n.2, 2004.

Wolf M., *Teorie delle comunicazioni di massa*, Bompiani, Milano, 1985.

Zan Stefano, *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Carocci, Roma, 2011.

Zecchino O., *Da Bologna a Londra. Scenario internazionale e università italiana*, in Masia A., Morcellini M., (a cura di) *L'università al futuro. Sistema, progetto, innovazione*, Giuffrè editore, Milano, 2009.

We are Social, *Report Digital in 2018 – In Italia e nel Mondo* <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>.

We are Social, *Report Digital in 2017 – In Italia e nel Mondo* <https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo>.

Sitografia

Anagrafe MIUR

<http://anagrafe.miur.it/index.php>

ARWU Ranking

<https://www.topuniversities.com/>

Anvur

<http://www.anvur.it/>

Enciclopedia Treccani

http://www.treccani.it/vocabolario/influencer_res-728101ee-89c5-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/

ENQA – European Association For Quality assurance in higher education

<http://www.enqa.eu/>

European Higher Education Area

<http://www.ehea.info/pid34135/accueil.html>

Facebook

<https://www.facebook.com/>

Google plus

<https://plus.google.com/>

Instagram

<https://www.instagram.com/>

Klout

<https://klout.com/corp/score>

Linkedin

<https://www.linkedin.com/>

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

<http://www.miur.gov.it/web/guest/home>

Processo di Bologna

<http://www.processodibologna.it/>

Sapienza Università di Roma

<http://www.uniroma1.it/>

Repubblica.it

<http://temi.repubblica.it/le-guide-universita-2016-2017/2016/05/30/nota-metodologica/>

http://www.repubblica.it/cronaca/2017/06/30/news/universita_italiane_la_classifica_del_censis-169599254/.

Roars – Return on Academic ReSearch

<https://www.roars.it/online/luniversita-e-le-sue-crisi-una-riflessione-storica/>

Shanghai Ranking

<http://www.shanghairanking.com/>

The Guardian

<https://www.theguardian.com/education/2018/apr/17/oxford-cambridge-universities-private-raise-fees>

Twitter

<https://twitter.com/?lang=it>

Università degli Studi di Milano Bicocca

<http://ibicocca.it/>

<https://www.unimib.it/>

Università di Bologna

<http://www.unibo.it/it/internazionale/accordi-e-network/bologna-process>

Youtube

<https://www.youtube.com/>

