

**Proceedings e report**

100



Comunicare  
l'Università di Firenze

Percorsi, sperimentazioni e prospettive

a cura di  
CARLO SORRENTINO

FIRENZE UNIVERSITY PRESS

2014

Comunicare l'Università di Firenze : Percorsi, sperimentazioni e prospettive/ a cura di Carlo Sorrentino. – Firenze : Firenze University Press, 2014.  
(Proceedings e report ; 100)

<http://digital.casalini.it/9788866556190>

ISBN 978-88-6655-622-0 (print)  
ISBN 978-88-6655-619-0 (online PDF)  
ISBN 978-88-6655-625-1 (online EPUB)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra  
Immagine di copertina: © Rawpixelimages | Dreamstime.com

*Certificazione scientifica delle Opere*

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul sito-catalogo della casa editrice (<http://www.fupress.com>).

*Consiglio editoriale Firenze University Press*

G. Nigro (Coordinatore), M.T. Bartoli, M. Boddi, R. Casalbuoni, C. Ciappei, R. Del Punta, A. Dolfi, V. Fargion, S. Ferrone, M. Garzaniti, P. Guarnieri, A. Mariani, M. Marini, A. Novelli, M. Verga, A. Zorzi.

© 2014 Firenze University Press  
Università degli Studi di Firenze  
Firenze University Press  
Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy  
[www.fupress.com/](http://www.fupress.com/)

*Printed in Italy*

## SOMMARIO

INTRODUZIONE <i>Carlo Sorrentino</i>	VII
PERSONALITÀ E REPUTAZIONE DI MARCA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE <i>Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Laura Grazzini</i>	1
BRAND ASSOCIATIONS E METODOLOGIE PER L'ASCOLTO DI MARKETING ONLINE <i>Simone Guercini, Matilde Milanese, Antonio Riccardo Petrella</i>	27
L'IMMAGINE COMUNICATA. DALLE PERCEZIONI ALLA PROGETTAZIONE CONDIVISA <i>Letizia Materassi</i>	53
L'IMMAGINE LINGUISTICA. OSSERVAZIONI SULLA LINGUA UFFICIALE DELL'ATENEO <i>Marco Biffi, Luisa Di Valvasone, Lucia Francalanci, Angela Frati, Stefania Iannizzotto</i>	77
PER UNA NUOVA CORPORATE IDENTITY DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE <i>Saverio Mecca, Giuseppe Lotti, Susanna Cerri</i>	109
STRATEGIE DI COMUNICAZIONE GENERATIVA PER L'UNIVERSITÀ DI FIRENZE <i>Gianluca Simonetta, Gianluca Torrini</i>	131



## INTRODUZIONE

*Carlo Sorrentino*

Negli ultimi anni nel processo di cambiamento delle organizzazioni universitarie – soprattutto pubbliche – è stata posta un’ enfasi particolare sia sulla necessità di aprire le organizzazioni all’esterno, sia – conseguentemente – sul miglioramento della qualità relazionale con i principali interlocutori.

In quasi tutti i contesti italiani, l’Università costituisce la principale istituzione culturale della città, non soltanto per la sua naturale missione orientata all’alta formazione e alla ricerca, ma anche per la partecipazione attiva alla vita culturale della città e della Regione.

Per quanto riguarda l’Università di Firenze, abbiamo calcolato che ogni anno in città più di un evento al giorno è realizzato direttamente dall’Università o con la sua qualificata collaborazione. Conferenze, incontri, convegni, mostre, eventi musicali e iniziative promosse direttamente dagli studenti. Ma la presenza nella vita quotidiana del territorio non si esaurisce qui. Infatti, dai media oppure attraverso inviti e volantini leggiamo continuamente di collaborazioni, consulenze, pareri dati da docenti e ricercatori dell’Università a enti locali, organismi economici e politici, associazioni culturali.

La grande ricchezza di conoscenze, competenze ed esperienze dell’Università di Firenze è *quasi naturalmente* un patrimonio comune, a dimostrazione di come la presenza di un’importante istituzione accademica abbia ricadute sul territorio che vanno ben oltre i suoi compiti istituzionali.

Eppure, questa evidenza – forse perché data per scontata – è abbastanza disconosciuta. L’Università continua ad essere rappresentata come un’istituzione distante e chiusa. Una distanza spesso favorita dalla discrezione con la quale le istituzioni universitarie cercano di garantire ai singoli docenti e ricercatori un’autonomia d’azione che è risorsa ineludibile per assicurare indipendenza e libertà, ma che rischia di deprimere il senso d’appartenenza e la coesione fra le tante parti di un’organizzazione complessa qual è l’Università di Firenze.

Se si entra poi dentro l’istituzione, si può facilmente notare il clima di fermento, l’intenso scambio che naturalmente si definisce in un’organizzazione che ha come compiti istituzionali la didattica e la ricerca, attività eminentemente costruite sulla capacità d’interazione fra le parti, in

un'organizzazione costituita da oltre 51.000 studenti, circa 1700 docenti, altrettanti fra dottorandi, assegnisti e collaboratori oltre 1500 dipendenti che lavorano nell'amministrazione. Eppure anche in questo caso si ha spesso l'impressione di comunità che non riescono a dialogare; soprattutto il rapporto fra docenti e studenti, ma anche quello fra l'organizzazione e i suoi principali interlocutori sembra caratterizzato da rigidità e difficoltà.

Paradossalmente, è proprio l'apparente naturalezza dell'attività comunicativa quale tessuto connettivo della vita sociale a rendere spesso vischiosa tale attività, l'addensarsi dei flussi comunicativi prodotto dal progressivo ampliamento dei soggetti convocati a comunicare e degli «oggetti» da comunicare rischia di trasformare la ricchezza comunicativa in problema.

Ebbene, è forse opportuno approcciare gli aspetti comunicativi di un'organizzazione complessa quale un'Università pubblica di dimensioni medio-grandi proprio come un problema. Un problema attribuibile alla moltiplicazione dei flussi di relazioni sempre più ampi, articolati e differenziati, che impone all'organizzazione di non potersi affidare allo spontaneismo comunicativo, ma la richiama a riflettere sulla gestione di tale ricchezza e a individuare processi capaci di ordinare tale ricchezza.

E' proprio partendo da questa convinzione che negli ultimi anni l'Ateneo fiorentino ha ritenuto opportuno investire sulle attività di comunicazione.

L'obiettivo è integrare fra loro – e in tal modo arricchirne consistenza e rilievo – le strutture, i processi e i prodotti di comunicazione già esistenti, nonché individuarne di nuovi, in grado di rispondere con maggiore efficacia alle esigenze poste dalla riorganizzazione vissuta dall'Ateneo fiorentino negli ultimi anni, come da tutti gli altri Atenei italiani, per realizzare quanto richiesto dalla nuova legge di riforma.

Infatti, uno degli obiettivi strategici posti dal nuovo Statuto universitario è aprirsi maggiormente al contesto esterno, per chiarire meglio e con senso di responsabilità ruoli e compiti istituzionali, per costruire quella fiducia nel ruolo culturale e formativo dell'Ateneo e nelle funzioni di stimolo allo sviluppo e all'innovazione; consapevoli che tale fiducia nelle società contemporanee non è più concessa sulla base di una reputazione pregressa, garantita dal passato e dalla tradizione, ma va sempre negoziata attraverso azioni comunicative orientate alla trasparenza e alla chiarezza, che rendano visibile il senso dell'istituzione e rinnovino la sua legittimazione.

Sulla base di tali indicazioni si è iniziato a lavorare per permettere che la leva della comunicazione riesca ad assumere una dimensione strategica, efficace soltanto nella misura in cui contribuisce a:

- costruire e definire l'identità dell'istituzione;
- rendere riconoscibile tale istituzione;
- affermarne credibilità e reputazione;
- render conto all'opinione pubblica del suo operato.

Alla luce di queste considerazioni si è cercato di indirizzare la comunicazione dell'Università di Firenze lavorando sui concetti di apertura, trasparenza e visibilità.

Contestualmente, si è dato vita al Laboratorio di comunicazione con l'intento di riunire saperi, competenze e professionalità operanti all'interno dell'Ateneo fiorentino sui temi della comunicazione istituzionale e avviare attività di studio e ricerca per lo sviluppo dei progetti di comunicazione dell'Università di Firenze.

Grazie a punti di vista e metodologie di ricerca diverse e complementari, il Laboratorio si è posto quale luogo di sperimentazione con l'obiettivo di essere:

- un'occasione di riflessione sull'identità istituzionale dell'Ateneo;
- una sede per il confronto con le altre istituzioni, finalizzato a meglio definire e contestualizzare obiettivi e processi innovativi;
- un luogo d'incontro e di attivazione di progetti specifici atti a migliorare i processi comunicativi nell'Ateneo e favorirne una migliore visibilità, attraverso il coinvolgimento delle competenze necessarie;
- un'opportunità per valorizzare quelle eccellenze scientifiche presenti nell'Ateneo che – occupandosi da differenti prospettive di comunicazione – siano disposte a mettere al servizio dell'istituzione i propri percorsi di ricerca, permettendo l'incontro costante fra studiosi e giovani ricercatori;
- un'ulteriore possibilità di formazione sul campo per studenti e dottorandi che partecipano alle attività di ricerca sviluppate;
- un'opportunità per stimolare coinvolgimento e partecipazione dei pubblici interni – docenti, ricercatori, tecnici amministrativi – dimostratisi desiderosi di rinsaldare la propria appartenenza con l'istituzione in cui lavorano.

In questo volume si raccolgono i principali risultati delle linee di ricerca messe a punto nei primi due anni di attività del Laboratorio e che hanno costituito un importante punto di riferimento nell'indirizzare le attività della comunicazione dell'Ateneo. In particolare sono presentati sei contributi che scaturiscono da sei percorsi di ricerca coordinati dai professori Gaetano Aiello, Simone Guercini, Marco Biffi, Saverio Mecca, Giuseppe Lotti, Luca Toschi e da chi scrive. Le ricerche sono state condotte con la collaborazione di ricercatori, assegnisti di ricerca, dottorandi e studenti che hanno partecipato a seminari, oppure seguito insegnamenti all'interno dei quali parti della ricerca sono state proposte quali sperimentazioni didattiche.

Una prima linea di ricerca multidisciplinare ha riguardato la rilevazione della reputazione dell'Ateneo fiorentino.

Si è partiti dalla considerazione – vedi il primo capitolo – che le strategie di *branding* sempre più interessino in tutto il mondo anche le Uni-

versità pubbliche e private, per interrogarsi in merito alla personalità della marca “Università di Firenze”, alla reputazione di tale marca e al grado di attaccamento rilevabile presso il target degli studenti dell’Ateneo.

Attraverso una prima fase esplorativa – basata su focus group e interviste in profondità – Gaetano Aiello, Raffaele Donvito e Laura Grazzini hanno individuato i macro-tratti principali della personalità di marca dell’Ateneo fiorentino, poi analizzati attraverso un questionario strutturato distribuito a 1500 studenti iscritti ai diversi ambiti disciplinari caratterizzanti l’offerta didattica dell’Università di Firenze.

Emerge una «personalità» non univoca, soprattutto perché il riferimento principale degli intervistati non è all’Ateneo nel suo complesso ma alle singole Facoltà a cui sono iscritti<sup>1</sup>.

L’Università di Firenze è percepita come accogliente e aperta, dove è possibile trovare interlocutori competenti, anche se viene giudicata poco innovativa e disorganizzata. Il grado di attaccamento risulta comunque elevato e costituisce un’ottima base su cui impostare le strategie di comunicazione dell’Ateneo.

Ma la reputazione non si costruisce soltanto attraverso le effettive azioni e le specifiche relazioni che coinvolgono l’organizzazione interessata; sempre più dipendono dai discorsi che su di esse si costruiscono quotidianamente. La comunicazione informale rappresenta una dimensione ineludibile per comprendere il reale posizionamento di soggetti e istituzioni nelle rappresentazioni collettive e negli immaginari che progressivamente si stratificano presso l’opinione pubblica. Con l’avvento del web e soprattutto con il successo dei social network, tale dimensione informale diventa molto più ricca.

Per questo motivo Simone Guercini, Matilde Milanesi e Riccardo Petrella hanno condotto una ricerca basata sull’«ascolto della rete», per capire quali sono le valutazioni (*sentiment*) prevalenti sull’Università di Firenze, quali i principali interlocutori e i luoghi dove si esprimono tali valutazioni. Incrociando metodologie qualitative e quantitative quali la netnografia e il *text mining*, i ricercatori hanno analizzato una serie di blog e forum aventi come oggetto rilevante di discussione l’Università di Firenze, arrivandone a selezionare 6, esplorati attraverso gruppi di ricerca composti da studenti, che sono quindi diventati partecipanti attivi – per circa due mesi – della comunità on line assegnata. Ovviamente, trattandosi di strumenti e metodologie innovativi, bisogna essere cauti nella valutazione dei risultati raggiunti; inoltre, come ricordano gli stessi autori, la letteratura in materia esorta alla prudenza per la prevalen-

<sup>1</sup> Quando sono state condotte tutte le attività di ricerca che presentiamo in questo volume erano ancora esistenti le Facoltà, poi eliminate dalla Legge di riforma n. 240 del 30712/2010

za – nelle discussioni in rete – di critiche e giudizi negativi. Del resto si trasferisce in rete quello che accade nelle cronache cittadine, dove sono evidenziate le patologie e non il normale funzionamento delle istituzioni.

Anche da questa ricognizione emerge come la variabilità dei giudizi riguarda soprattutto Facoltà e Corsi seguiti dagli studenti, che usano la rete per ottenere consigli e ‘dritte’ da quanti già iscritti, oppure dai colleghi più grandi. Non banale la centralità della città di Firenze nelle discussioni on line quale valore aggiunto per la scelta della sede universitaria.

Nel terzo capitolo Letizia Materassi si sofferma sull’immagine che dell’Ateneo hanno studenti, ricercatori e docenti: immagine analizzata attraverso metodologie di ricerca più qualitative quali i focus group e le interviste in profondità. Anche in questo caso, e non soltanto fra gli studenti ma anche fra i ricercatori e i docenti, emerge un senso d’appartenenza maggiore verso il proprio gruppo di lavoro, al massimo il Dipartimento in cui si lavora, piuttosto che nei confronti dell’Ateneo nel suo insieme, di cui soprattutto i docenti apprezzano comunque il carattere generalista, che permette di essere presente a un livello di alta qualificazione in tante aree disciplinari, nonché la natura pubblica, comunque apprezzata anche dagli studenti. Le critiche maggiori riguardano, invece, le difficoltà dell’Ateneo nel far conoscere i tanti progetti in cui pure è coinvolto e coinvolgere i suoi vari interlocutori in tali progetti.

Nella ricerca è stato poi effettuato un approfondimento fra gli studenti sull’opportunità di una presenza istituzionale sui social network. Esserci ma con consapevolezza potrebbe essere la sintesi emersa da chi ritiene utile che l’innovazione dell’organizzazione universitaria passi anche dagli strumenti di comunicazione adoperati, ma allo stesso tempo riconosce come la logica della comunicazione istituzionale richieda una presenza qualificata e costante, senza cedimenti a improvvisazioni e linguaggi giovanilistici, atti a strizzare l’occhio alla platea studentesca e alle loro logiche comunicative.

La riflessione sulla comunicazione istituzionale non poteva prescindere da un approfondimento circa la lingua adoperata, tanto negli atti amministrativi quanto nella comunicazione web. E’ quanto studiato da Marco Biffi, Luisa Di Valvasone, Lucia Francalanci, Angela Frati, Stefania Iannizzotto, che hanno posto al centro della loro analisi le richieste di chiarezza e trasparenza poste da interlocutori sempre più esigenti, che reclamano dalle istituzioni pubbliche informazioni rapide e comprensibili. Per questo motivo il lavoro di ricerca si è concentrato su una varietà di testi prodotti dall’istituzione universitaria fiorentina, di cui sono stati analizzati lessico e sintassi, al fine di arrivare progressivamente a stendere:

1. delle Linee guida per la scrittura istituzionale dell’Ateneo, che contenga indicazioni ed esemplificazioni – molti esempi si trovano anche nel capitolo pubblicato – e permettano a quanti dovranno operare di acquisire progressivamente consapevolezza circa le espressioni da evitare;

2. un Glossario che riprenda i principali tecnicismi del lessico istituzionale, in modo da garantire un'uniformità di utilizzo di tali termini: fondamentale prerequisite per l'efficacia e la chiarezza normativa.

Saverio Mecca, Giuseppe Lotti e Susanna Cerri descrivono, invece, l'articolato lavoro che li ha condotti – anche attraverso il coinvolgimento di circa 100 studenti di diversi insegnamenti – a impostare la nuova immagine coordinata, che ormai già caratterizza la comunicazione istituzionale dell'Ateneo fiorentino. Attraverso un'ampia descrizione delle varie fasi del lavoro – dalla ricognizione fotografica di luoghi e segni al *benchmarking*, dall'esplorazione di un contesto molto eterogeneo e frastagliato all'analisi dei materiali preesistenti – nel quinto capitolo gli autori motivano la scelta di un *restyling* del marchio logotipo capace di tener debitamente conto di quanto già realizzato e favorire soluzioni efficaci per i vari strumenti. In questo modo, per la prima volta nella storia dell'istituzione universitaria fiorentina è stato realizzato un progetto di *corporate identity* che valorizza i tratti in comune fra aree disciplinari e organizzative abituate a parlare prevalentemente con voci fra loro non sintonizzate.

Nel sesto capitolo Gianluca Simonetta e Gianluca Torrini descrivono il lavoro realizzato insieme a diversi gruppi di studenti, basato su interviste e *focus group* con studenti e docenti, e propongono analisi e suggestioni per una diversa comunicazione della ricerca e della didattica, soprattutto attraverso i media digitali. La loro ipotesi di lavoro è proporre processi comunicativi che coinvolgano più attivamente studenti e ricercatori nei processi di produzione e distribuzione dei contenuti. L'assunto di fondo è la minore distanza che l'orizzontalità proprio dei media digitali pone fra produttori e consumatori di informazioni, nonché la velocizzazione dei processi comunicativi, resa possibile, anzi imposta, dalle nuove tecnologie, che inducono un coinvolgimento attivo e propulsivo di ogni consumatore nella produzione di informazioni. Dopo un'analisi dei principali siti web di Università italiane e straniere, gli autori esortano la ricerca sulla comunicazione istituzionale e, in particolare, quella universitaria a individuare percorsi e strumenti di comunicazione che vedano tutti gli interlocutori quali partecipanti attivi e non consumatori passivi, come ancora troppo spesso accade nelle nostre aule universitarie.

Dunque, percorsi di ricerca plurimi, ma accomunati dalla convinzione di quanto sia fondamentale una nuova e maggiore tensione comunicativa all'interno delle organizzazioni universitarie, che valorizzi le tante relazioni caratterizzanti tutte le comunità, ma soprattutto quelle centrate sulla conoscenza. Un contributo che speriamo possa trovare lettori attenti e disponibili a mettersi alla prova.

Firenze, luglio 2014

# PERSONALITÀ E REPUTAZIONE DI MARCA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

*Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Laura Grazzini\**

## *1. Introduzione*

Come noto le strategie e i processi di branding hanno acquisito un rilievo sempre più crescente, oltre che negli ambiti competitivi tradizionali, anche nella cosiddetta sfera dell'«Higher education» e dunque delle università sia pubbliche che private (Brookes 2003). Richiamando la definizione di Kotler (2002), la marca può, infatti, essere definita come «un nome, termine, segno, simbolo, disegno o combinazione di termini che identificano i prodotti o i servizi di un'impresa o gruppo d'impresе, differenziandoli dalla concorrenza». A fronte dell'importanza acquisita sempre più dalla marca quale strumento capace di influenzare le decisioni dei consumatori, larga parte delle istituzioni universitarie hanno attivato o stanno attivando processi di costruzione e di potenziamento di una propria marca (Bunzel 2007). Gli atenei, dunque, si interessano sempre più delle percezioni e della reputazione a essi associate dai vari pubblici a cui si rivolgono, analizzandole attraverso ricerche di mercato multi-faceted stakeholder (Randall 2009); in particolare, molte università investono nella propria marca per riuscire a rappresentare le preferenze di tali pubblici, tra cui quello degli studenti (Chapleo 2010).

Concentrando l'attenzione sulla componente dell'offerta formativa universitaria, si è potuto osservare come molti atenei abbiano avviato strategie di branding al fine di elevare la propria notorietà, offrendo uno spaccato più chiaro dei corsi offerti ai potenziali studenti e di differenziarsi dai concorrenti nazionali e internazionali (Choudhury et al. 2009). Spesso gli sforzi di branding degli atenei si sono però concentrati solo su interventi apparentemente semplici come, tra gli altri, lo sviluppo di nuovi logo capaci di generare benefici di breve termine, se non accompagnati da ulteriori interventi di valorizzazione della «marca università»

\* In sede di stesura dell'elaborato sono da attribuire a tutti gli autori il paragrafo 1, al Prof. Gaetano Aiello e al Dott. Raffaele Donvito i paragrafi 1.1 e 3, alla Dott.ssa Laura Grazzini il paragrafo 2.

(Wishman 2009). Wishman (2009) sottolinea come l'ambiente universitario, essendo diverso da quello delle imprese, debba sviluppare un'attività di branding capace di cogliere le specificità di questo ambiente; egli evidenzia, ad esempio, come l'immagine e la reputazione dell'università siano considerate estremamente importanti dai pubblici di riferimento, talvolta più della qualità 'oggettiva' dei servizi erogati.

Per tali motivi, i processi di creazione e di valorizzazione di un brand universitario dovrebbero porre in evidenza le capacità dell'ateneo di soddisfare i bisogni degli studenti, di generare fiducia sul livello di istruzione impartita e, infine, indirizzare i potenziali studenti a effettuare la corretta scelta d'iscrizione (Bennett, Choudhury 2007). Per tali ragioni, una marca universitaria dovrebbe essere capace di sintetizzare un insieme di promesse incentrate sui benefici garantiti dall'ateneo, benefici trasmessi mediante elementi simbolici e rievocati da tutti gli elementi intangibili e non associabili all'ateneo in oggetto (Choudhury et al. 2009). Le promesse sono connesse con le esperienze che gli studenti potrebbero fare nell'ateneo e le possibilità di carriera future. Il carattere intangibile del servizio educativo impone poi il bisogno di enfatizzare tali promesse anche con l'evidenza fisica dei valori della marca (Balmer, Gray 2003). Le componenti della marca dovrebbero includere le rappresentazioni simboliche come il suo nome, il logo, lo slogan, le altre manifestazioni comunicative nonché rievocare le componenti fisiche, come ad esempio quella degli edifici universitari (Simoes et al. 2005). Il nome di un'università dovrebbe, dunque, evocare specifiche associazioni percepite dai pubblici e veicolate da un brand capace di enfatizzare le impressioni desiderate (Bulotaitė 2003). Tra le associazioni di marca possibili, questo lavoro si concentra sulla personalità di marca e sulla reputazione di marca percepite dal pubblico degli studenti.

### *1.1 Personalità di marca, Brand reputation e Brand attachment*

Negli ultimi anni la dottrina ha intensificato il proprio interesse teorico-empirico sul tema della marca, approfondendone tra l'altro alcune specifiche declinazioni relazionali e metaforiche quali: a) la personalità di marca; b) la reputazione di marca; c) il grado di attaccamento alla marca. Qui di seguito, come base teorica di riferimento, sono richiamati sinteticamente alcuni dei principali contributi che caratterizzano questi tre ambiti.

#### *a) Personalità di marca.*

La personalità di marca è tradizionalmente definita come «il set di caratteristiche umane associate ad un brand» (Aaker 1997) o più in particolare come «tutti i tratti della personalità umana associati alla marca» (Ambroise et al. 2003; Ferrandi et al. 2003; Azoulay, Kapferer 2003). I

tratti della personalità possono essere definiti a loro volta come l'inclinazione della persona ad adattarsi a specifici aspetti cognitivi, affettivi e comportamentali e quindi possiamo classificarli come le caratteristiche della persona che danno senso alle azioni dell'uomo ed alle sue esperienze (Aaker 1997). Le ricerche empiriche mostrano come gli individui tendano ad antropomorfizzare gli oggetti inanimati e gli artefatti, preferendo peraltro quei prodotti che hanno tratti di marca forti e positivi (Freling, Forbes 2005). Questa posizione trova eco nel contributo di Fournier (1998), secondo il quale i brand hanno un ruolo attivo all'interno della relazione brand-consumatori; Cook (1992), affrontando il tema della personalità, sostiene che il rapporto tra marca e cliente presenti caratteri simili a quelli di una relazione affettiva tra individui. In termini teorico-applicativi, Aaker (1997) sviluppa una scala di misurazione della personalità di marca fondata su cinque tratti principali: competenza, emozionalità, durezza (ruvidezza), sincerità e sofisticatezza. È interessante sottolineare come questa scala, nonostante le critiche di cui sia stata oggetto, rappresenti ancora un punto di riferimento per tutti gli studi legati a questo tema. La brand personality è dunque un costrutto eteroriferito; essa è infatti strettamente legata alle caratteristiche dei propri pubblici (Keller 2008) nonché alla percezione di un'immagine personificata e simbolica che gli stessi pubblici si formano in base agli sforzi di comunicazione effettuati dalle imprese (Grandi 1987).

*b) Reputazione di marca.*

Sul tema della brand reputation, i lavori di Herbig e Milewicz (1995) affermano che le marche incrementano la possibilità di avere successo ed essere profittevoli nella misura in cui possedano una reputazione positiva, definibile come «the aggregate perception of outsiders on the salient characteristics of companies, or brands» (Fombrun, Rindova 2000).

La reputazione viene accumulata nel corso del tempo e si riferisce al modo in cui i brand sono valutati dai vari pubblici (Veloutsou, Moutinho 2009; Chaudhuri 2002). La brand reputation si forma attraverso i segnali che le imprese inviano al mercato e ai vari stakeholders (Herbig, Milewicz 1995), il che porta a considerarla come un output del brand veicolato dall'impresa. Per tale motivo la gestione della brand reputation deve essere continua (Park et al. 1986). Harris e Fombrun definiscono la reputazione come una «valutazione collettiva circa la capacità di un'organizzazione di fornire risultati di valore a un gruppo rappresentativo di stakeholders» (Fombrun, Gardberg 2000; Walsh, Beatty 2007). In particolare, le dimensioni capaci di influenzare il comportamento degli stakeholders e le performances dell'organizzazione sono sei: il richiamo emotivo, i prodotti e servizi, la vision e la leadership, l'ambiente di lavoro, le performance finanziarie e la responsabilità sociale (Valuebasedmanagement.net 2008). Il concetto di reputazione organizzativa è stato, inoltre,

definito come (Sung, Yang 2008): (a) le valutazioni che i diversi pubblici fanno circa la capacità dell'azienda di soddisfare le proprie aspettative nel corso del tempo (Fombrun, Van Riel 2003); (b) un sistema collettivo di credenze soggettive tra i membri di un gruppo sociale (Bromley 1993, 2000, 2002); (c) le credenze collettive che esistono nell'ambiente organizzativo circa l'identità e l'importanza di un'impresa (Rao 1994); (d) la visibilità mediatica e il vantaggio acquisito da una società (Deephouse 2000); e (e) le rappresentazioni collettive condivise nella mente dei diversi pubblici circa l'organizzazione nel corso del tempo (Grunig, Hung 2002; Yang, Grunig 2005; Yang 2007). Pertanto, la somiglianza di tali definizioni risiede nel fatto che la reputazione di un'organizzazione si riferisce all'opinione condivisa dai suoi pubblici nel corso del tempo.

*c) Attaccamento alla marca.*

Con riferimento al tema dell'attachment, Le Robert (2002) si esprime definendolo «un sentimento che lega una persona ad altre persone o a cose che gli piacciono». Una parte della dottrina sostiene come sia importante anche per i brand creare un legame emotivo forte e duraturo nel tempo con i propri pubblici: secondo Lacoëuilhe (2000) l'attaccamento al brand può, infatti, essere considerato come una variabile psicologica riferita a una duratura e inalterabile reazione affettiva (la separazione è infatti dolorosa), espressa dalla vicinanza psicologica al brand stesso. Nello specifico caso dell'attachment verso le università, alcuni studiosi (Karasawa 1991; Prentice, Miller, Lightdale 1994) sottolineano l'importanza di distinguere tra l'attaccamento verso l'università in quanto tale e l'attaccamento verso i membri dell'università. Fuchs e Chanavat (2012) evidenziano inoltre come il grado di attachment verso l'università determini alcune delle risposte emotive e dei comportamenti degli studenti anche in contesti differenti, quali ad esempio un impegno più generale verso la comunità di riferimento.

## *2. La marca 'Università degli Studi di Firenze'*

Sulla base di queste premesse teoriche, l'obiettivo del gruppo di lavoro della Facoltà di Economia<sup>1</sup> è stato quello di analizzare il brand 'Università degli Studi di Firenze' mediante lo studio della personalità di marca, della reputazione di marca e del livello di attachment percepito presso diversi pubblici. L'attenzione si è concentrata non soltanto sull'aspetto statico della marca ma anche sui suoi possibili sviluppi, cercando di compren-

<sup>1</sup> Il gruppo è coordinato dal Prof. Geatano Aiello e composto dal Dott. Raffaele Donvito, dalla Dott.ssa Laura Grazzini, dalla Dott.ssa Martina Fei e dal Dott. Riccardo Rosai.

dere l'evoluzione delle implicazioni comunicative connesse alla riorganizzazione di ateneo al fine di gestire al meglio i flussi interni ed esterni.

### 2.1 La metodologia di ricerca

Partendo dall'adozione dei modelli teorici sopra richiamati, è stata definita una metodologia di ricerca empirica, svolta nell'arco di tre fasi principali.

Nella prima fase, di natura esplorativa, sono stati condotti focus group e interviste in profondità con soggetti interni ed esterni, i cui risultati hanno contribuito alla selezione dei macro-tratti principali della personalità di marca dell'ateneo. L'obiettivo principale di questa fase è stato quello di capire quale fosse la percezione dei pubblici interni ed esterni riguardo l'ateneo fiorentino oggetto di verifica nella seconda parte della ricerca.

La seconda fase ha previsto la verifica e l'estensione degli esiti emersi nella prima fase, attraverso la realizzazione di un pilot test al fine di confermare sia i risultati emersi dal focus group, sia di indagare su aspetti di altra natura; in particolare mediante il test pilota è stato possibile esplicitare la dualità che ruotava attorno all'oggetto dell'indagine: definire se la marca (personalità e reputazione) e il relativo attaccamento fossero riconducibili a una logica di ateneo o di singola facoltà.

Nella terza fase è stata, infine, condotta un'analisi estesa su un campione rappresentativo dell'ateneo fiorentino mediante l'utilizzo di un questionario strutturato face-to-face. Il questionario è stato somministrato a un campione di circa 1500 studenti appartenenti a dodici facoltà, iscritti sia al primo anno di corso che al termine del percorso universitario al fine di avere un ampio quadro delle percezioni dei diversi aspetti oggetto d'indagine. Il questionario è stato diviso in parti: nella prima si rilevano dati utili per la discriminazione demografica (sesso, età, tipo di diploma di scuola superiore, studente in sede o fuori sede ecc.), nella seconda, composta da tre sezioni, si analizzano le associazioni al brand oggetto di studio.

Dal punto di vista metodologico, partendo dai costrutti teorici di *brand personality*, *brand reputation* e *attachment*, questo lavoro ha considerato e analizzato le scale di misurazione proposte in dottrina, procedendo a una loro rimodulazione con riferimento alle istituzioni universitarie.

Per misurare la variabile 'Personalità dell'università' è stata sviluppata una scala di tratti unici (qualificati più avanti nei risultati), derivante dalla sovrapposizione di alcune scale di personalità già presenti in letteratura (Aaker 1997; Chan et al. 2003; d'Astous, Levesque 2003; McCrae, Costa 1995, 2005; Sung, Yang 2008). La validità dei tratti è stata testata attraverso un'analisi esplorativa e una factor analysis, finalizzata alla selezione dei tratti più significativi.

La scala di misurazione utilizzata per la variabile della 'Reputazione dell'università' deriva dal contributo di Fombrun e Gardberg (2000)

che comprende 5 items: prendersi cura degli studenti è una priorità per questa università; questa università ha forti prospettive di crescita futura; questa università è ben gestita; questa università è socialmente responsabile; questa università è finanziariamente solida.

Per misurare l'attachment è stata, invece, presa come riferimento la scala sviluppata da Lacoeyllhe (2000, 2007) e propriamente ridefinita nel questionario nel seguente modo: questa università mi piace molto; pagare le tasse di questa università è appropriato; sono profondamente coinvolto nella vita di questa università; sono molto attratto da questa università.

La ricerca ha, inoltre, preso in considerazione specifiche scale di misurazione volte ad analizzare da un lato il prestigio dell'università agli occhi dei diversi pubblici e dall'altro la *supportive attitude* espressa dagli studenti. In relazione al prestigio, gli items utilizzati derivano dal contributo di Mael and Ashforth (1992) e così definiti: questa università è vista come una istituzione prestigiosa da tutta la società; penso che i miei conoscenti abbiano un'elevata considerazione di questa università; penso che questa università sia tra i primi atenei italiani nelle classifiche di valutazione della didattica e della ricerca; questa università si presenta ai suoi pubblici in modo unitario e coordinato; i mezzi di comunicazione di massa riportano notizie positive su questa università. In merito alla *supportive attitude*, si è proceduto a una rimodellazione del contributo di Porter et al. (1974), relativo all'*organizational commitment*, pervenendo ai seguenti items: provo un forte senso di appartenenza a questa università; sono fiero di essere uno studente di questa università; ho fiducia in questa università; sono fortemente interessato a questa Università; consiglieri questa università alle persone a me care.

La conduzione dei focus group, richiamati in precedenza, ha infine consentito la selezione di alcuni specifici items relativi in particolare al legame degli studenti nei confronti dell'università. In questo caso si è cercato di individuare le associazioni realizzate dagli studenti nei confronti dell'università e il legame che instaurano con la stessa.

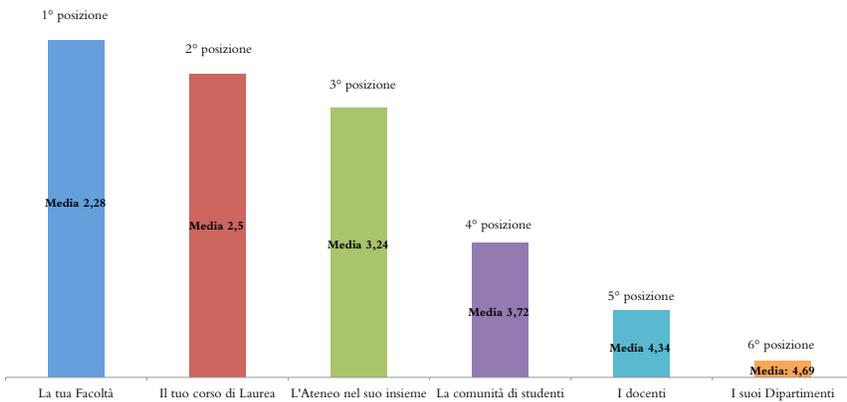
## 2.2 I principali risultati emersi

In questa parte sono presentati i principali risultati empirici raccolti; in particolare sono richiamati direttamente gli esiti della terza fase (analisi estesa su un campione rappresentativo dell'Ateneo fiorentino mediante l'utilizzo di un questionario strutturato face-to-face) che per la configurazione assunta in questo processo di indagine incorpora gli esiti delle due fasi precedenti. Nei prossimi paragrafi sono proposti gli esiti relativi alle associazioni concettuali 'di base', alla personalità di marca, alla reputazione, all'attaccamento relativo all'Università degli Studi di Firenze così come espressi dal pubblico degli studenti.

### 2.2.1 Le associazioni concettuali 'di base' dell'Università degli Studi di Firenze

Attraverso la domanda «Quando pensi all'università, ti viene in mente: l'ateneo nel suo insieme, la tua facoltà, il tuo corso di laurea, i dipartimenti, la comunità degli studenti, i docenti», è stato possibile verificare quale sia la componente percepita dagli studenti come la più diretta e qualificante l'Università degli Studi di Firenze. Come si osserva dal grafico 1, la 'facoltà' si classifica al primo posto su sei, seguita dall'«ateneo nel suo insieme» e dal «corso di laurea». Si noti che la domanda posta ai rispondenti richiedeva di classificare in ordine d'importanza le componenti, dal primo al sesto posto; dunque le medie più basse corrispondono alle dimensioni ritenute più rilevanti e rappresentative rispetto a quelle con valori vicini al sei.

Grafico 1 – Quando pensi all'università, ti viene in mente.



Fonte: nostra elaborazione.

Il *ranking* per strati (sesso, età, studente fuori sede e frequenza tipo di laurea) non si discosta significativamente dal dato medio del campione; si segnala tuttavia un unico scostamento significativo che emerge dall'analisi dei ranking espressi da studenti appartenenti a diverse Facoltà. A questo proposito è possibile evidenziare alcune considerazioni principali. Innanzitutto si rileva l'unanimità nel collocare al sesto posto i Dipartimenti, considerati meno importanti nella mente dello studente; questo risultato è probabilmente imputabile al fatto che i dipartimenti finora non sono stati considerati strutture portanti dell'ateneo, laddove nell'ordinamento pre-riforma il ruolo più rilevante agli occhi dello studente è stato svolto dalle facoltà e dal corso di Laurea. Rispetto alla classifica globale, si evidenziano poi le seguenti differenze specifiche:

- nelle facoltà di Medicina e Chirurgia, Lettere e Filosofia e Scienze Politiche, gli studenti collocano al primo posto l'ateneo piuttosto che la singola facoltà;

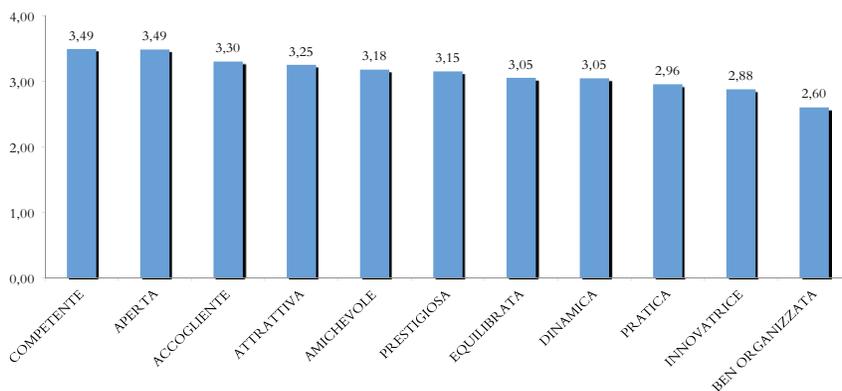
- nella facoltà di Ingegneria i docenti si spostano dal quinto posto generale al sesto;
- nelle facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e di Farmacia la prima variabile evocata nella mente degli studenti è il corso di Laurea;
- le variabili collocate all'ultimo posto della classifica restano sostanzialmente invariate.

### 2.2.2 La personalità di marca dell'Università degli Studi di Firenze

Come precedentemente descritto, in merito all'analisi della personalità di marca sono state utilizzate le principali scale di misurazione presenti in letteratura debitamente rimodulate con riferimento alle istituzioni universitarie. La validità dei macro-tratti è stata inoltre sottoposta a una analisi esplorativa attraverso la conduzione dei focus group. A partire da questi è stata costruita una scala di tratti così composta: Aperta; Competente; Innovatrice; Dinamica; Amichevole; Prestigiosa; Accogliente; Ben organizzata; Equilibrata; Pratica; Attrattiva. Ai rispondenti è stato richiesto di esprimere un loro giudizio (grado di accordo con l'affermazione) misurato in scala Likert (1-5) su ciascuno tratto.

I risultati relativi al campione nel suo complesso sono riportati nel grafico 2, dal quale è desumibile come i valori medi più elevati sono in corrispondenza dei tratti Aperta, Competente, Accogliente, mentre i valori più bassi corrispondono a Ben organizzata, Innovatrice e Pratica.

Grafico 2 – La personalità di marca dell'Università di Firenze.



Fonte: nostra elaborazione.

Considerando le deviazioni standard della media riferita al totale del campione, notiamo che è abbastanza bassa in corrispondenza del tratto Equilibrata, così come per gli altri tratti; le deviazioni standard più alte

sono state riscontrate nelle variabili Ben organizzata e Aperta. Questo aspetto evidenzia il fatto che le medie delle suddette variabili risentono fortemente dei valori estremi. Per questo, abbiamo ritenuto opportuno analizzare i macro-tratti della personalità in corrispondenza dei diversi criteri socio-demografici. Dall'analisi non sono state rilevate differenze significative tra la media generale e le altre variabili; tuttavia alcune differenze emergono nella suddivisione in Facoltà.

Per affinare ulteriormente l'analisi e per dare un'idea più precisa di quale sia la distribuzione delle Facoltà, organizzata per macro-tratti, abbiamo ritenuto opportuno inserire in appendice i grafici che elencano, per ogni tratto, i valori medi per ogni Facoltà. In generale, potremmo affermare che forti discrepanze spiccano tra le Facoltà giuridico-economiche e le Facoltà umanistiche. Lettere e Filosofia e Architettura, ad esempio, si trovano sempre in forte contrapposizione con Economia e Giurisprudenza.

### 2.2.3 La reputazione di marca dell'Università degli Studi di Firenze

Per quanto concerne la *brand reputation* dell'università (unitamente alla *supportive attitude* e al prestigio), la ricerca ha raccolto il grado di accordo espresso dai rispondenti del campione su scala Likert 1-5 in relazione alle seguenti affermazioni.

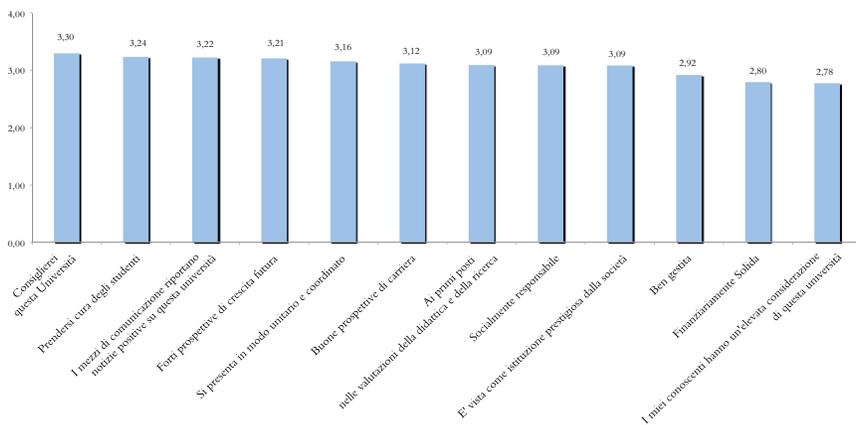
- «Prendersi cura degli studenti è una priorità per questa università».
- «I laureati di questa università hanno buone prospettive di carriera».
- «Questa università ha forti prospettive di crescita futura».
- «Questa università è ben gestita».
- «Questa università è socialmente responsabile».
- «Questa università è finanziariamente solida».
- «Consiglierei questa università alle persone a me care».
- «Questa università è vista come una istituzione prestigiosa da tutta la società».
- «Penso che i miei conoscenti abbiano un'elevata considerazione di questa università».
- «Penso che questa università sia tra i primi atenei italiani nelle classifiche di valutazione della didattica e della ricerca».
- «Questa università si presenta ai suoi pubblici in modo unitario e coordinato».
- «I mezzi di comunicazione di massa riportano notizie positive su questa università».

Secondo i risultati riportati nel grafico 3, è possibile, anche in questo caso, tracciare un profilo del percepito relativo all'Università di Firenze. Gli studenti sono molto concordi nell'affermare che consiglierebbero l'Università di Firenze ad altri coetanei (3,4) e che l'università si prende

cura dei propri studenti (3,2). Le ulteriori affermazioni che riscontrano un valore positivo sono relative al fatto che quella di Firenze sia un'università con forti prospettive di crescita futura, socialmente responsabile e con buone prospettive di carriere per i suoi laureati.

Tuttavia, si osservano valori bassi nelle affermazioni legate all'amministrazione dell'ateneo. Le risposte «ben gestita» (2,8) e «questa università è finanziariamente solida» (2,6) assumono il maggior numero di valori di disaccordo. I risultati negativi sono particolarmente rilevanti ai fini della nostra ricerca per evidenziare un problema tipico delle istituzioni: la distanza del pubblico (in questo caso gli studenti) dalla gestione dell'università.

Grafico 3 – La reputazione di marca dell'Università di Firenze.



Fonte: nostra elaborazione

Se analizziamo nel dettaglio, possiamo notare come l'Università di Firenze abbia nel complesso una buona reputazione, nonostante alcune affermazioni, quali «Questa università è ben gestita», «Penso che questa università sia tra i primi atenei italiani nelle classifiche di valutazione della didattica e della ricerca», assumono valori tendenzialmente inferiori a tre. Questo ci induce a pensare che gli studenti consiglierebbero l'Università di Firenze ad altri neodiplomati perché si tratta di un'istituzione attenta alle esigenze dei propri studenti e che quindi hanno fiducia nell'istituzione 'Università di Firenze' ma non conoscono bene la gestione e la destinazione degli investimenti. Per questo, riteniamo opportuno che venga sviluppata una comunicazione riguardo la gestione dell'università che non sia indirizzata a pochi ma, piuttosto, che coinvolga direttamente la principale categoria di *stakeholders* della stessa: i suoi studenti.

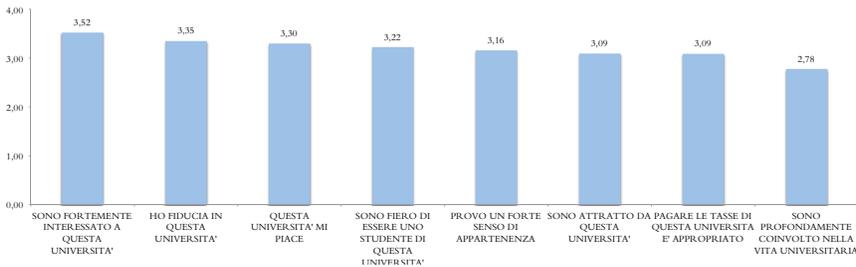
### 2.2.4 Il livello di attachment alla marca dell'Università degli Studi di Firenze

Con riferimento all'attaccamento alla marca, la ricerca ha raccolto il grado di accordo espresso dai rispondenti del campione su scala Likert 1-5 in relazione alle seguenti affermazioni (derivanti dai contributi di Laco-euilhe 2000, 2007; Porter et al. 1974).

- «Questa università mi piace molto».
- «Pagare le tasse di questa università è appropriato».
- «Sono profondamente coinvolto nella vita di questa università».
- «Sono molto attratto da questa università».
- «Provo un forte senso di appartenenza a questa università».
- «Sono fiero di essere uno studente di questa università».
- «Ho fiducia in questa università».
- «Sono fortemente interessato a questa università».

Ancora una volta, i risultati sono stati ordinati secondo il livello di accordo con le affermazioni. I risultati sono riassumibili nel grafico seguente (grafico 4), dove a un valore più alto corrisponde un maggior livello di accordo.

Grafico 4 – Attachment Università di Firenze.



Fonte: nostra elaborazione

Dall'analisi dei dati raccolti emerge come il campione degli studenti intervistati esprime un grado di accordo superiore al livello 3 (di neutralità) su tre importanti affermazioni: «Sono fortemente interessato a questa università» (3,52), «Ho fiducia in questa università» (3,35), «Questa università mi piace molto» (3,30). Tale esito, seppur a fronte di risultati più tiepidi (se non inferiori a 3), sembra qualificare una importante base relazionale di attaccamento tra gli studenti e l'ateneo. È interessante sottolineare poi come le deviazioni standard in corrispondenza delle medie siano stabili anche se abbastanza elevate. Si riscontrano valori molto contrastanti in «Pagare le tasse di questa università è appropriato», «Sono profondamente coinvolto nella vita di questa università», «Questa università mi piace molto». Tuttavia, le differenze tra variabili non sono

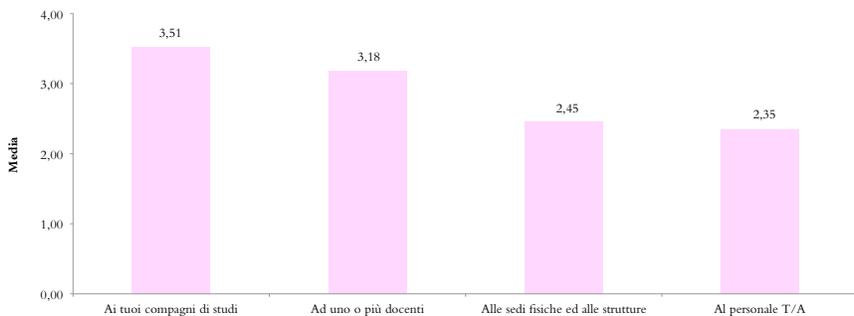
dipendenti da caratteristiche socio-demografiche ma da una variabilità interna al campione. In altre parole, analizzando i dati della domanda in questione, incrociati con le variabili socio-demografiche e con la suddivisione per facoltà, emerge un'omogeneità dei risultati. Questo significa che una deviazione standard elevata è indice di forte disaccordo tra gli studenti, ma che non è imputabile alla differenza di facoltà, di età, sesso o maturità. Questo aspetto ci suggerisce un'informazione molto importante ai fini della comunicazione: esistono opinioni discordanti tra gli studenti riguardo al grado di coinvolgimento e al rapporto qualità/prezzo del servizio universitario.

La dimensione attachment è stato misurata poi con riferimento ad altri elementi di relazione; in particolare è stato richiesto agli studenti di dare una valutazione sull'accordo con le seguenti affermazioni.

- Quanto ti senti legato:
- ai tuoi compagni di studi;
- a uno o più docenti;
- al personale (tecnico/amministrativo);
- alle sedi fisiche e alle strutture.

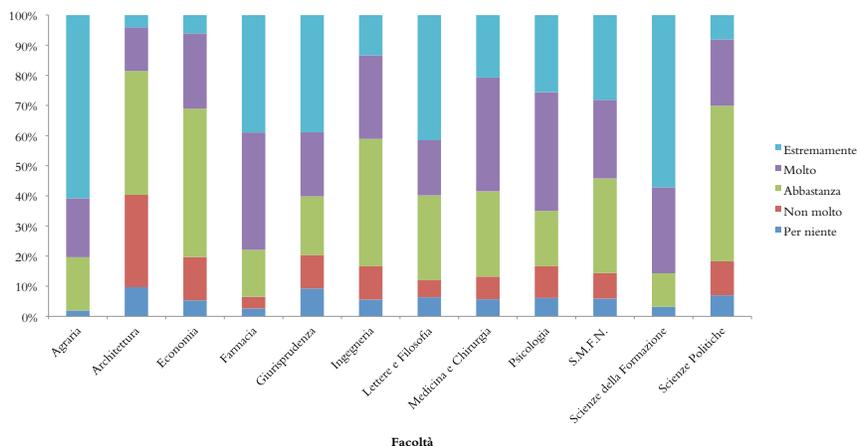
Come si evince dal grafico 5, emerge che la risposta «Ai tuoi compagni di studi» sia quella con valore più elevato (3,51) seguita dalla modalità «A uno o più docenti» poco sopra la neutralità (3,18). In termini di dispersione si deve sottolineare come le risposte «Ai tuoi compagni di studi» e «Al personale» risultino molto omogenee. La deviazione standard in corrispondenza di queste risposte è tendenzialmente bassa a conferma dell'uniformità del parere rispetto alla media. Tuttavia, abbiamo ritenuto opportuno analizzare le diverse variabili per facoltà in modo tale da consentire una valutazione più raffinata, riportando i risultati nei grafici 6, 7, 8, 9.

Grafico 5 – Quanto ti senti legato.



Fonte: nostra elaborazione

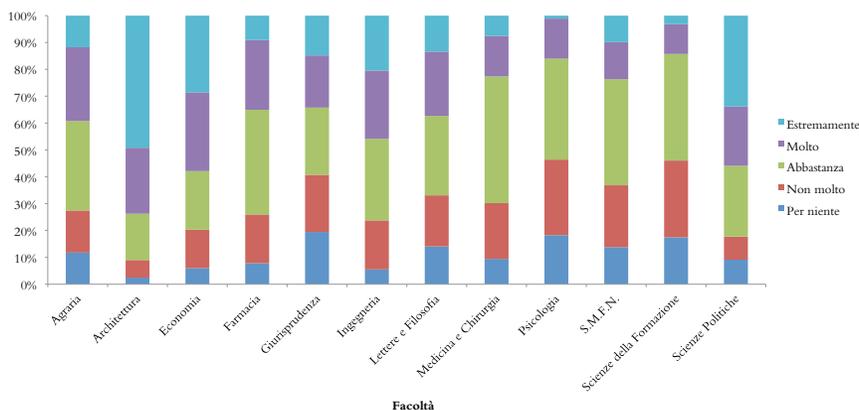
Grafico 6 – Ai compagni di studio.



Fonte: nostra elaborazione

Come risulta dal grafico 6, gli studenti di Agraria e di Scienze della Formazione presentano un forte senso di attachment verso la comunità di studenti. Questa risposta potrebbe essere motivata anche dall'organizzazione delle due facoltà: sia Agraria che Scienze della Formazione si trovano geograficamente distaccate dalle altre facoltà che invece, nella maggior parte dei casi, sono aggregate. Questa dislocazione potrebbe indurre un affiatamento maggiore tra gli studenti che si trovano ad avere relazioni con compagni che hanno gli stessi interessi. Differentemente, valori molto bassi sono stati registrati in corrispondenza di Architettura e Giurisprudenza.

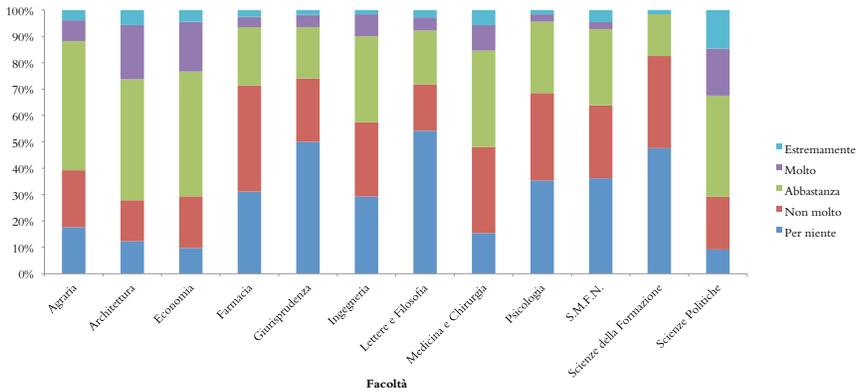
Grafico 7 – A uno o più docenti.



Fonte: nostra elaborazione

Il legame con i docenti (grafico 7) è invece maggiore a Scienze Politiche e Architettura, seguite da Economia. Valori molto bassi sono stati registrati invece nella facoltà di Giurisprudenza, Psicologia e Scienze della Formazione. Una distribuzione di valori di questo genere permette di fare un'osservazione: generalmente, nelle lauree a ciclo unico, gli studenti tendono ad avere un rapporto meno stretto con i docenti rispetto alla formula del 3+2.

Grafico 8 – Al personale tecnico/amministrativo.



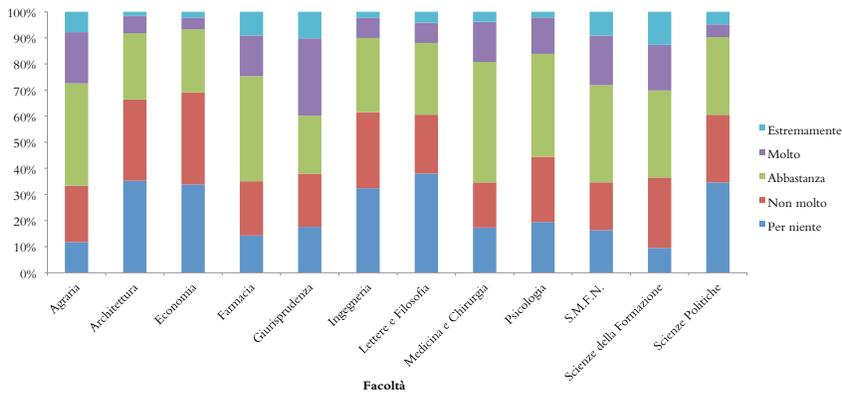
Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda il legame con il personale T/A (grafico 8) troviamo una certa uniformità di risposte; soltanto Scienze Politiche si differenzia dalla massa attribuendo valori più alti rispetto alla media. In generale, possiamo affermare che tendenzialmente gli studenti sono poco legati al personale delle strutture, probabilmente anche a causa della natura dei contatti. Gli studenti, infatti, tendono a rivolgersi al personale tecnico/amministrativo in luoghi come le segreterie o nei dipartimenti/biblioteche. Considerata l'organizzazione dell'università, generalmente si tratta di momenti di contatto derivanti da problema che lo studente percepisce, non sempre risolvibile dal personale. Questo aspetto determina sostanzialmente un approccio negativo con il personale che sradica l'attaccamento affettivo.

Infine, per quanto concerne il legame verso le sedi fisiche e le strutture, troviamo anche in questo caso risultati molto bassi, primeggiati da Economia, Architettura e Scienze Politiche (grafico 9). Un 32% degli studenti in Giurisprudenza si sente, invece, molto legato alle strutture, mentre la restante maggioranza dichiara di sentirsi «Abbastanza legato». Del resto, alcuni contesti, come il polo del Centro storico e l'ex penitenziario di S. Verdiana, divenuto sede delle attività di Architettura, non sono complessi destinati all'attività didattica ma progettati per altri scopi.

Alcuni studi di psicologia architettonica ci suggeriscono che le dimensioni e l'organizzazione spaziale dell'ambiente incidono fortemente sulla facilità di apprendimento dello studente. Sarebbe opportuno, per aumentare l'attachment verso il supporto fisico, progettare ambienti che siano altamente funzionali agli scopi di ottimizzazione della didattica e dello sviluppo della relazione; in questo modo sarebbe possibile ottimizzare le attività didattiche e di socializzazione.

Grafico 9 – Alle sedi fisiche e alle strutture.



Fonte: nostra elaborazione

### 3. Comunicazione di marca e strategie di sviluppo dell'Ateneo fiorentino

Nel presente lavoro si è sottolineato come la marca sia divenuta uno strumento rilevante, non solo nell'ambito competitivo tradizionale, ma anche nel settore della *Higher Education*, tanto da far attivare da parte di diverse istituzioni universitarie processi di *branding* finalizzati a elevare la propria notorietà e a differenziarsi dai concorrenti nazionali e internazionali (Choudhury et al. 2009).

Legato a ciò emerge sempre più la rilevanza strategica dei concetti di *brand reputation* e *brand personality* ai fini della determinazione del valore della marca. I suddetti concetti sono strettamente correlati tra loro e incidono direttamente sul processo di scelta da parte dei soggetti; proprio per questo motivo è necessario attivare un processo di comunicazione integrata efficace (Aiello, Donvito 2005), che permetta di avviare un flusso comunicativo coordinato sia verso l'interno, volto a migliorare la struttura e le caratteristiche dell'organizzazione, sia verso l'esterno, al fine di rendere consapevole il cliente di quali sono i tratti distintivi dell'impresa.

Tali considerazioni assumono rilevanza anche nel settore dei servizi pubblici e in particolare nel settore dell'istruzione, dove si evidenzia un forte gap comunicativo derivante sia dalla struttura degli enti stessi che dalle scarse competenze comunicative che li caratterizzano. Partendo da ciò, la nostra ricerca si è dunque focalizzata sull'istituzione 'Università di Firenze', in modo da capire quale fosse la percezione di tale istituzione agli occhi dei soggetti interni ed esterni ed evidenziare quali punti possano essere oggetto di riflessione da parte degli organi competenti.

Sulla base di tali premesse, abbiamo dunque costruito un modello di analisi delle percezioni che potesse essere applicato al servizio universitario. In particolare, il modello si è concentrato sui concetti della personalità, reputazione e attaccamento, la cui importanza è stata sottolineata in precedenza.

Dai principali risultati, si ha innanzitutto la conferma del fatto che la personalità di ateneo non è univoca, così come il riferimento ai dipartimenti. Si dimostra che gli studenti, quando pensano all'università, si riferiscono generalmente alla propria facoltà. Questo aspetto è essenzialmente frutto di anni di politiche di comunicazione molto diverse a seconda delle facoltà. Le sole differenze nel sito Internet, nelle procedure amministrative e nelle diverse sedi sono state sufficienti a portare l'ateneo ad agglomerarsi per facoltà a discapito dell'immagine globale. Dunque, il primo intervento che ci viene naturale suggerire è senz'altro cercare di emettere degli stimoli comunicativi coordinati a favore di un'immagine globale omogenea.

Scendendo più nel dettaglio, la personalità dell'Università di Firenze risulta caratterizzata dai tratti quali Aperta, Competente, Accogliente e Amichevole, anche se allo stesso tempo risulta disorganizzata e poco innovativa. Per questo, al fine di incrementare la desiderabilità sociale e la qualità percepita dagli studenti, è importante che l'Università di Firenze si rinnovi, osando nuovi contenuti comunicativi e nuovi strumenti pur rimanendo fedele alle imposizioni normative riguardo la sua struttura.

Dal punto di vista della reputazione, emerge invece come l'Università di Firenze abbia come priorità la cura dei propri studenti, che si traduce in un supporto attivo da parte degli studenti tanto da consigliarla ai propri coetanei. Coerentemente con gli aspetti della personalità, anche per quanto riguarda la reputazione emerge la chiara percezione di un'istituzione non gestita in maniera ottimale, che si rivolge verso i suoi pubblici di riferimento in modo non unitario e coordinato, conseguenza questa, probabilmente, delle politiche di comunicazione adottate negli anni e tese a differenziarsi per facoltà.

Gli studi sull'attachment mostrano, infine, che gli studenti hanno un attaccamento maggiore ai loro compagni di studi, seguiti dai docenti. In questo senso, l'aspetto della comunità potrebbe essere un punto di

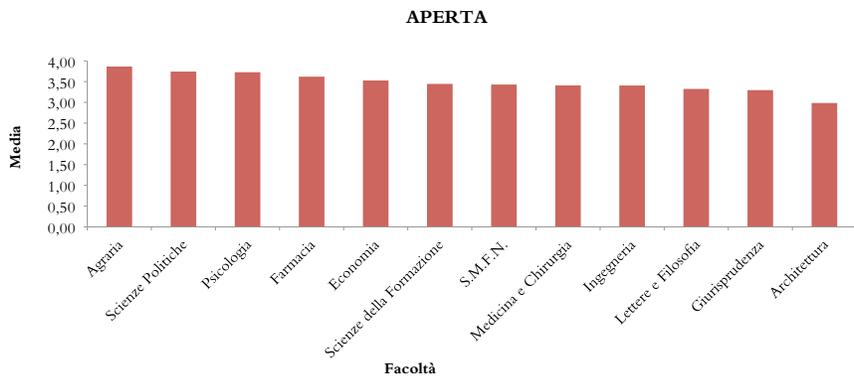
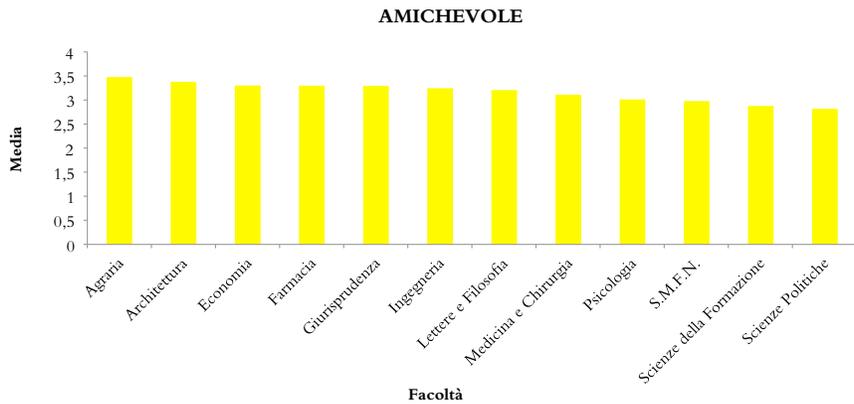
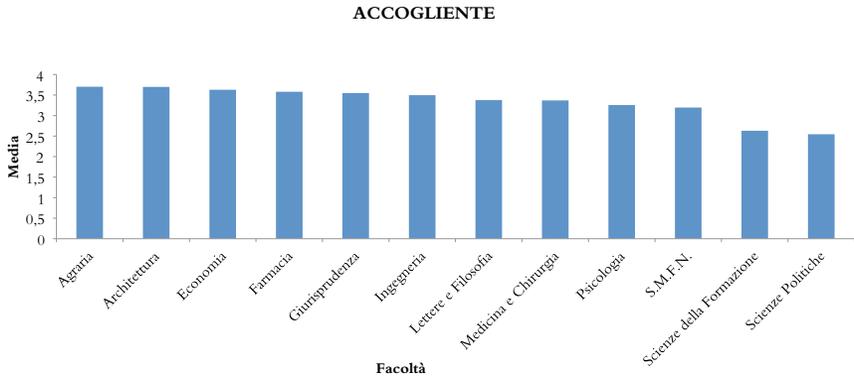
partenza per la definizione delle linee comunicative di base in quanto gli studenti dimostrano un forte senso di appartenenza verso i propri compagni di studi, imputabile probabilmente all'alto livello di vissuto fianco a fianco nell'esperienza universitaria. È stato rilevato, inoltre, un bassissimo livello di attachment verso le strutture fisiche e i dipartimenti. La possibile causa dell'unanimità nel collocare al sesto posto i dipartimenti è probabilmente imputabile al fatto che finora non sono stati considerati strutture portanti dell'ateneo. Nell'ordinamento pre-riforma, infatti, il ruolo più rilevante è stato sempre svolto dalle facoltà e dal corso di laurea. Riguardo alle strutture fisiche sarebbe necessario analizzare più nel dettaglio l'impatto comunicativo. Del resto, è necessario precisare che l'indagine dell'attaccamento alle strutture si presenta per sua natura complessa per due motivi: il primo è la mancanza di strumenti che permettano di delineare un quadro chiaro dei risultati e di misurare concretamente il livello percepito; la seconda motivazione è invece di ordine sociale: il campione, nel nostro caso gli studenti, non è in grado di elaborare chiaramente un livello di attaccamento alle strutture perché non si è mai interrogato su questo aspetto. Questo porta essenzialmente a una distorsione dei risultati che tendono sempre verso valori bassi. I risultati dimostrano inoltre un basso livello di attaccamento verso il personale tecnico/amministrativo e, anche in questo caso, troviamo una certa uniformità di risposte. In generale, possiamo affermare che, tendenzialmente, gli studenti sono poco legati al personale delle strutture, probabilmente anche a causa della natura dei contatti.

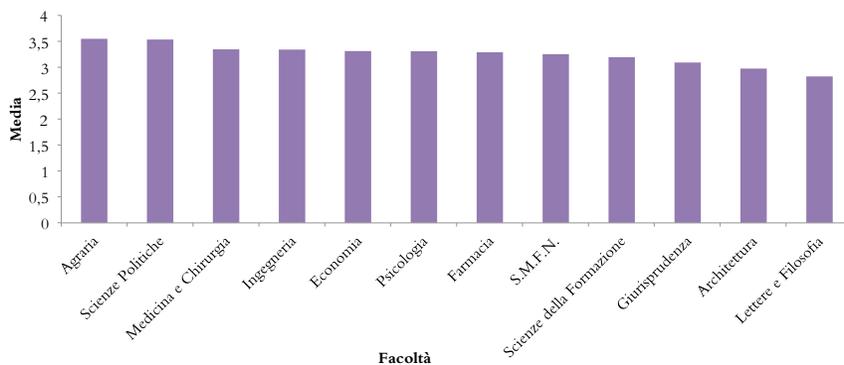
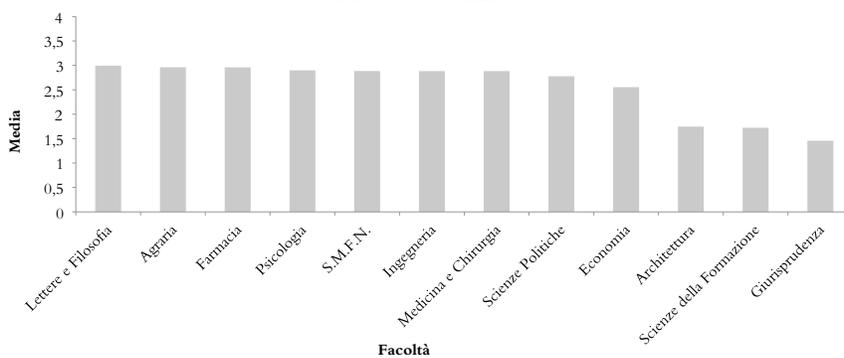
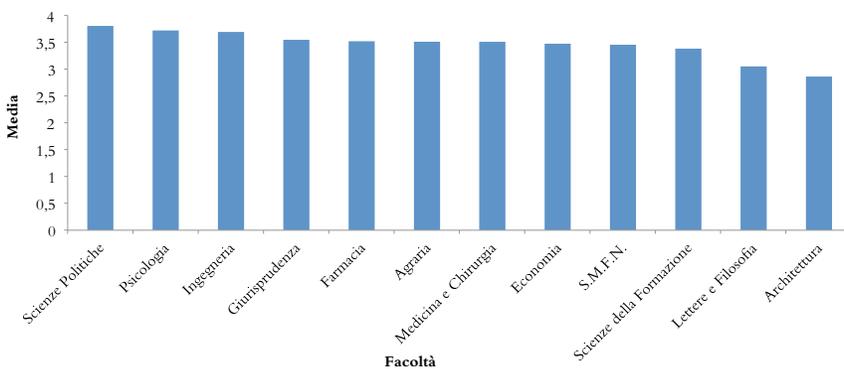
Nonostante i diversi livelli di attachment nei confronti dei vari soggetti interni ed esterni all'università, emerge in maniera evidente come gli studenti, nel complesso, siano profondamente interessati all'Università di Firenze, fieri di farne parte generando nei confronti della stessa un'elevata fiducia. L'attaccamento nei confronti dell'università riporta infatti, nella maggior parte dei casi, valori superiori a 3 (livello di neutralità), il che suggerisce la possibilità di sviluppare nuove politiche di comunicazione e di valorizzazione della marca 'Università degli Studi di Firenze', in grado di attrarre nuovi studenti e allo stesso tempo di generare maggiore fiducia in quelli già presenti. Ciò comporta, a sua volta, una percezione più forte della reputazione di tale istituzione, in grado non solo di prendersi cura dei suoi studenti ma di diventare un punto di riferimento per coloro che si affacciano al mondo universitario.

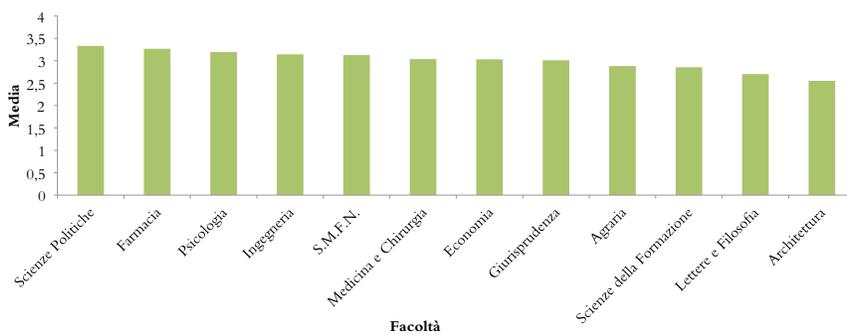
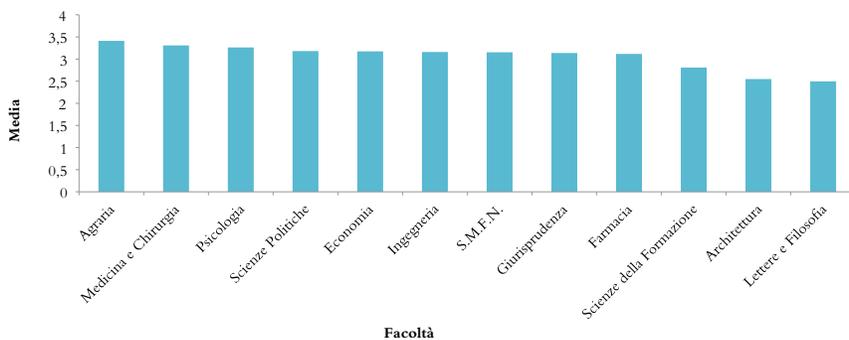
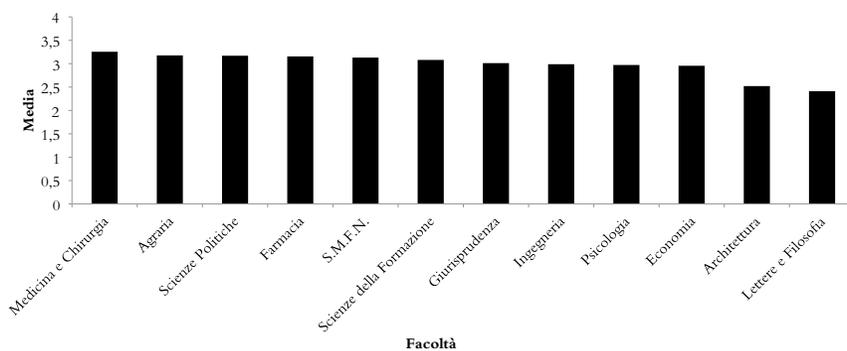
Il prestigio riconosciuto da parte della società, una alta reputazione e una chiara personalità dell'Università di Firenze possono dunque essere le chiavi in grado di sintetizzare un insieme di promesse incentrate sui benefici garantiti dall'ateneo, benefici trasmessi mediante elementi simbolici e rievocati da tutti gli elementi intangibili.

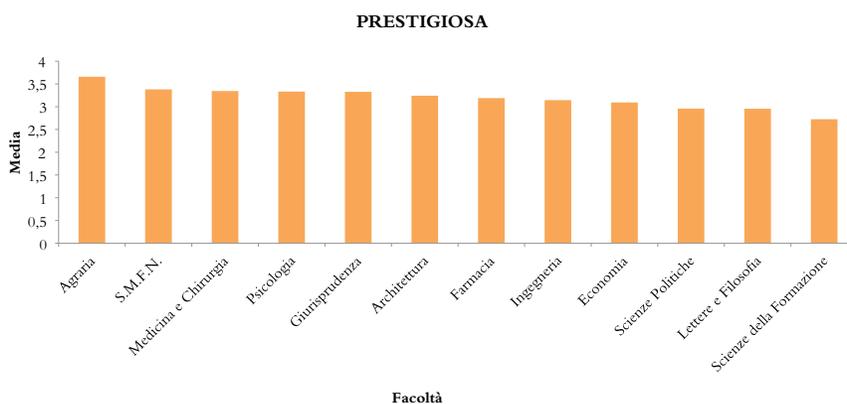
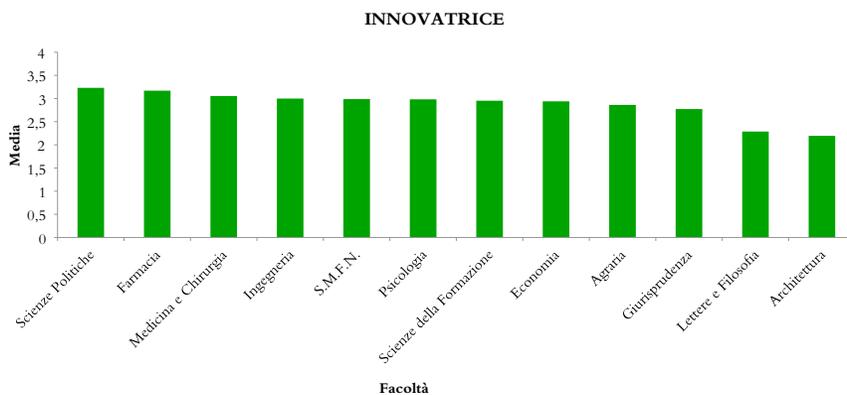
## Appendice

Grafico 10 – La personalità dell'Università di Firenze nelle diverse facoltà.



**ATTRATTIVA****BEN ORGANIZZATA****COMPETENTE**

**DINAMICA****EQUILIBRATA****PRATICA**



## Bibliografia

- Aaker J. 1997, "Dimensions of Brand Personality", «Journal of Marketing Research», 34(3), pp. 347-356.
- Aaker D., Joachimsthaler E. 2000, *Brand leadership*, Free Press, New York.
- Aiello G., Donvito R. 2005, *Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense*, Convegno 'Le Tendenze del Marketing', Parigi, 21-22 Gennaio, pp. 1-22.
- Ambroise L., Valette-Florence P., Ferrandi J.M., Merunka D. 2003, *La construction d'un baromètre de mesure de la personnalité de la marque adapté au contexte français: premiers resultants*, Actes du 19ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Tunis.
- Baccarani C. 1999, *L'università tra cambiamento e conservazione*, «Sinergie», n. 48, pp. 11-21.
- Balmer J., Gray E. 2003, *Corporate brands: what are they?, What of them?*, «European Journal of Marketing», 37(7-8), pp. 972-997.
- Belaïd S., Lacoëuille J. 2007, *Quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque?*, «Revue Française du Marketing», à paraître.
- Bennett R., Ali-Choudhury R. 2007, *Components of the university brand: an empirical study*, in Melwar T.C. (eds.), *Intangible Economies: Brand, Corporate Image, Identity and Reputation in the 21st Century*, Proceedings of the 3rd Annual Colloquium of the Academic of Marketing's Brand, Corporate Identity and Reputation SIG, Brunel University, 12-13 September 2007, p. 4.
- Botha E., Sanders A., Viljoen O. 2009, *Corporate Reputation and Service Firms: Which Elements Impact Consumer Choice? The Impact of Corporate Reputation on Learners' Choice of University*, ANZMAC.
- Bromley D.B. 1993, *Reputation, image, and impression management*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Bromley D.B. 2000, *Psychological aspects of corporate identity, image, and reputation*, «Corporate Reputation Review», 3, pp. 240-252.
- Bromley D.B. 2002, *Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?*, «Corporate Reputation Review», 5, pp. 35-50.
- Brookes M. 2003, *Higher education: marketing in a quasi-commercial service industry*, «International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing», 8(2), pp. 134-142.
- Bulotaite N. 2003, *University heritage: an institutional tool for branding and marketing*, «Higher Education in Europe», 28(4), pp. 449-454.
- Bunzel D.L. 2007, *Universities Sell Their Brands*, «Journal of Product & Brand Management», 16(2), pp. 152-153.
- Chapleo C. 2010, *What defines successful university brand?*, «International Journal of Public Sector Management», 23(2), pp. 169-183.
- Chatman J., Jehn K.A. 1994, *Assessing the relationship between industry characteristics and organization culture: How different can you be?*, «Academy of Management Journal», 37, pp. 522-553.

- Choudhury R., Bennett R., Savani S. 2009, *University marketing directors' views on the components of a university brand*, «International Review of Public and Nonprofit Marketing», n. 6, pp. 11-33.
- Cook W.A. 1992, *Brand Equity as a Love story*, «Journal of Advertising Research», 32(6), pp. 7-8.
- Costa P.T., McCrae R.R. 2005, *A Five-Factor Model perspective on personality disorders*, in Strack S. (eds.), *Handbook of personology and psychopathology*, John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, pp. 257-270.
- d'Astous A., Lévesque M. 2003, *A Scale for Measuring Store Personality*, «Psychology and Marketing», 20(5), pp. 455-469.
- Davies G., Chun R., da Silva R.V., Roper S. 2004, *A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation*, «Corporate Reputation Review», 7, pp. 125-146.
- Deephouse D.L. 2000, *Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories*, «Journal of Management», 26, pp. 1091-1112.
- Dipika Mallya B.S. 2012, *Brand Personality in the University Context: Developing a Multidimensional Framework*, Master of Arts, The University of Texas at Austin.
- Ferrandi J-M., Merunka D., Valette-Florence P. 2003, *Le personnalité de la marque: bilan et perspectives*, «Revue Française de Gestion», 29 (145), Juillet-Août, pp. 145-162.
- Fombrun C.J, Gardberg N. 2000, *Who top's in corporate reputation?*, «Corporate Reputation Review», 3 (1), pp. 13-17.
- Fombrun C.J., Rindova V. 2000, *The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell*, in Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. (eds.), *The Expressive Corporate visual identity Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, pp. 77-96.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. 2003, *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fournier S. 1998, *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, «Journal of Consumer Research», 24(4), pp. 343-373.
- Freling T.H., Forbes L.P. 2005, *An Empirical Analysis of the Brand Personality Effect*, «Journal of Product & Brand Management», 14(7), pp. 404-413.
- Freling T.H., Forbes, L.P. 2005, *An Examination of Brand Personality Through Methodical Triangulation*, «Journal of Brand Management», 13(2), pp. 148-162.
- Fuchs S., Chanavat N. 2012, *L'attachement des étudiants à leur Université: déterminants et conséquences marketing. Actes du congrès international des tendances du marketing*, Università Ca' Foscari di Venezia-ESCP Europe, Venise, Italie.
- Geuens M., Weijters B., De Wulf K. 2008, *A New Measure of Brand Personality*, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University and Vlerick, Working Paper n. 2008/545, December.
- Grandi R. 1987, *Come parla la pubblicità – Modelli comunicativi degli Spot pubblicitari*, Edizioni Sole 24 Ore, Milano.

- Grunig J.E., Hung C.F. 2002, *The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study*, Paper presented at the PRSA (Public Relations Society of America) Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, March, Miami, Florida.
- Herbig P., Milewicz J. 1995, *The relationship of reputation and credibility to brand success*, «Journal of Consumer Marketing», 12(4), pp. 4-10.
- Karasawa M. 1991, *Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations*, «British Journal of Social Psychology», 30, pp. 293-307.
- Keller K.L. 2008, *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lacoeuilhe J. 2000, *Attachment to the brand: proposal of a measurement scale*, «Research and Applications in Marketing», 15(4), pp. 61-77.
- McCrae R.R., Costa P.T. 1995, *Positive and negative valence within the five-factor model*, «Journal of Research in Personality», 29, pp. 443-460.
- Milo K., Edson K.C., Mceuen V. 1989, *The impact of negative publicity on institutional reputation and student college choice*, *College and University*, 64, pp. 237-245.
- Nguyen N., LeBlanc G. 2001, *Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions*, «International Journal of Educational Management», 15, pp. 303-311.
- Park C.W., Jaworski B., MacInnis D. 1986, *Strategic Brand Concept-Image Management*, «Journal of Marketing», 50 (October), pp. 135-145.
- Prentice D.A., Miller D.T., Lightdale J.R. 1994, *Asymmetries in attachments to groups and to their members: Distinguishing between common-identity and common-bond groups*, «Personality & Social Psychology Bulletin», 20(5), pp. 484-493.
- Randall K. 2009, *Does Branding Pay Off for Colleges?*, Harvard Thinks So. Fast Company, disponibile su <http://www.fastcompany.com/blog/kevinrandall/integrated-branding/does-branding-pay-colleges-arvard-thinks-so>
- Rao H. 1994, *The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1985-1912*, «Strategic Management Journal», 15, pp. 29-44.
- Simoes C., Dibb S., Fisk R. 2005, *Managing corporate identity: an internal perspective*, «Journal of the Academy of Marketing Science», 33(2), pp. 153-168.
- Sung M., Yang S. 2008, *Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation*, «Journal of Public Relations Research», 20(4), pp. 357-376.
- Sung Y., Tinkham S.F. 2005, *Brand personality structures in the United States and Korea: Common and culture-specific factors*, «Journal of Consumer Psychology», 15, pp. 334-350.
- Velo D. 1999, *La competizione nella formazione*, «Sinergie», n. 48, pp. 23-41.
- Veloutsou C., Moutinho L. 2009, *Brand relationships through brand reputation and brand tribalism*, «Journal of Business Research», 62(3), pp. 314-322.

- Walsh G., Beatty S.E. 2007, *Customer- based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*, «Journal of the academy of marketing science», 35, pp. 127-143.
- Weissman J. 1990, *Institutional image assessment and modification in colleges and universities*, «Journal for Higher Education Management», 6, pp. 65-75.
- Whisman R. 2008, *Two Schools of Thought on Branding Education*, disponibile su [http://www.brandchannel.com/brand\\_speak.asp?bs\\_id=184](http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=184).
- Whisman R. 2009, *Internal branding: a university's most valuable intangible asset*, «Journal of Product and Brand Management», 18(5), pp. 367-370.
- Yang S., Grunig J.E. 2005, *Decomposing organizational reputation: The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance*, «Journal of Communication Management», 9, pp. 305-326.
- Yang S.-U. 2007, *An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their Antecedents*, «Journal of Public Relations Research», 19(2), pp. 91-121.



# BRAND ASSOCIATIONS E METODOLOGIE PER L'ASCOLTO DI MARKETING ONLINE

*Simone Guercini, Matilde Milanese, Antonio Riccardo Petrella\**

## *1. Introduzione*

La quantità e la qualità di informazione resa accessibile, scambiata e socializzata attraverso la rete telematica ha raggiunto una consistenza tale da rendere la ricerca online una componente difficilmente eludibile nella pianificazione della ricerca di marketing (Zikmund, Babin 2007). Non basta agli enti o alle organizzazioni evitare un eccessivo attivismo su Internet, o peggio ancora non considerare il nome della propria organizzazione o dei suoi prodotti e servizi come una marca (brand), per evitare l'esposizione a valutazioni online, o semplicemente l'associazione a contenuti realizzata da parti di altri, siano essi i clienti effettivi o potenziali, soggetti influenti, opinion leader o semplicemente singoli navigatori.

In particolare da quando, ormai diversi anni fa, si è affermato il cosiddetto 'Web 2.0', l'attività di passaparola (*word of mouth*) realizzata online su forum e blog è talmente consistente da rendere necessaria una sua valutazione da parte di imprese e altre organizzazioni interessate alla tutela del proprio nome ed eventualmente del proprio brand, attraverso opportune attività di 'ascolto'. Il materiale riportato su blog e forum ha diversi elementi di interesse. La fonte è spesso rappresentata da clienti effettivi o potenziali, oppure da soggetti influenti, in molti casi sempre più proprio in virtù dei processi di comunicazione realizzati sulla rete. La comunicazione da parte di terzi sulla rete presenta i caratteri tipici del passaparola, non essendo comunicazione diretta aziendale e poten-

\* L'intero capitolo riporta una sintesi dei risultati della ricerca realizzata dal gruppo di lavoro coordinato da Simone Guercini e composto da Matilde Milanese e Antonio Riccardo Petrella. In sede di stesura dell'elaborato sono da attribuire a Simone Guercini i paragrafi 1 e 6, a Matilde Milanese i paragrafi 2 e 3, ad Antonio Riccardo Petrella i paragrafi 4 e 5. Alla formazione dei database un contributo determinante è stato dato dagli studenti dell'insegnamento Marketing strategico e comunicazione del Corso di Laurea Magistrale in Governo e Direzione d'Impresa. Un ringraziamento a Silvia Ranfagni per lo scambio di idee avuto con gli autori in diverse fasi del progetto.

do risultare anche per questo più convincente per potenziali clienti o altri stakeholder alla ricerca di informazione online.

L'attività di ascolto della rete (*listening*) si presenta quindi di crescente interesse come una nuova componente della ricerca di marketing, diretta a raccogliere i contenuti, o più specificatamente le valutazioni (*sentiment*) associate a nomi di imprese e di enti, ai loro prodotti e servizi. Questo vale anche per il nome dell'Università degli Studi di Firenze, delle unità organizzative passate e presenti nelle quali si è venuta ad articolare (facoltà, dipartimenti, centri), dei suoi 'prodotti' formativi (corsi di laurea e di laurea magistrale, master, corsi di perfezionamento), che potremmo quindi considerare come 'marche' (*brand*) secondo l'accezione che a questo termine viene attribuita nel marketing strategico e nel contesto delle politiche di marketing.

L'interesse per il passaparola online ha alimentato da tempo alcune «panacee di marketing», come il *viral marketing* e il *buzzmarketing* (Carù, Cova' 2010), ma solo recentemente tale attività viene a essere considerata come fonte di contenuti di rilievo per una attività di ascolto diretta ad alimentare in modo non estemporaneo ma sistematico il sistema informativo e specificatamente la componente della ricerca di marketing. L'indagine che è alla base di questo capitolo propone i risultati di una esperienza di applicazione di questa visione delle attività di 'ascolto' all'esperienza del brand 'Università degli Studi di Firenze', con le altre marche associate a questa denominazione 'ombrello', proponendo un approccio metodologico sperimentale, che integra metodologie di tipo qualitativo con metodologie di taglio quantitativo. L'integrazione tra approcci innovativi propone un quadro che è oggetto di crescente attenzione, in relazione alla definizione di approcci 'multi metodologici' e all'evoluzione della ricerca a supporto delle decisioni nel marketing e nel management (Guercini 2014).

Il capitolo si articola prevedendo nel prossimo paragrafo, il secondo, una descrizione delle principali caratteristiche della metodologia proposta, con un focus particolare sulla etnografia digitale (*netnografia*) come metodologia qualitativa per l'ascolto della rete. Nel terzo paragrafo sono definite le associazioni di marca riscontrate con riferimento al concetto di 'Università degli Studi di Firenze' visto in quanto marca online, delineando anche l'impiego della metodologia composta da *netnografia* e da *text mining*. I paragrafi quarto e quinto sono dedicati alla descrizione delle fasi operative della ricerca in cui l'approccio netnografico viene applicato allo studio delle associazioni di marca per il brand Unifi. In particolare nel paragrafo quarto si descrivono in dettaglio le fasi della netnografia, specificamente la fase di raccolta e analisi dei dati, mentre nel paragrafo quinto sono proposti i risultati della analisi di *text mining*. Completano il capitolo alcune riflessioni sui limiti della ricerca, resi significativi anche dal carattere 'sperimentale' della metodologia adottata nel presente lavoro,

oltre che dalle specificità dell'oggetto di esplorazione, insieme ad alcune conclusioni e riflessioni circa i suoi possibili futuri sviluppi.

## 2. *Netnografia e text mining: metodologie per l'ascolto delle comunità online*

L'evoluzione delle tecnologie telematiche ha segnato l'entrata in una nuova era nella quale la tecnologia stessa ha sempre più ricadute sulla vita quotidiana tali da ripensare e ridefinire i comportamenti di individui e organizzazioni. La diffusione del Web 2.0 ha rappresentato un importante fattore di discontinuità che rende il contesto profondamente mutato rispetto al precedente. Le tecnologie telematiche si pongono come fattore di cambiamento che rivoluziona il ruolo degli attori all'interno della società e dell'economia, ma anche la quotidianità degli individui, incidendo sulle abitudini, sui comportamenti e sulle interazioni sociali. Il fenomeno del Web 2.0 ha rappresentato una discontinuità rispetto al passato, basata su un'implementazione delle tecnologie già esistenti per creare qualcosa che gli utenti sono portati a usare in maniera totalmente diversa. Per inquadrare il fenomeno, si consideri che il Web 2.0 può essere definito come un insieme di tendenze economiche, sociali e tecnologiche che formano insieme la base per la prossima generazione di Internet, un più maturo e distinto mezzo caratterizzato dalla partecipazione degli utenti, dall'apertura e dagli effetti della rete (O'Reilly 2007). Questi elementi sono proprio le caratteristiche fondamentali che descrivono il fenomeno: l'apertura di Internet alla sperimentazione di nuove formule e piattaforme con cui gli utenti possano dialogare; la partecipazione del pubblico alla generazione e creazione dei contenuti presenti in rete; l'impatto che questa rivoluzione digitale ha su abitudini e comportamenti degli individui, siano essi consumatori, imprenditori o manager.

In questo ambito si colloca il ruolo del consumatore come soggetto attivo nella rete. La stessa ricerca sociale cambia e si evolve intraprendendo una direzione strategica volta all'ascolto del mercato stesso e delle interazioni tra consumatori nelle piattaforme online. Gli individui vanno sempre più alla ricerca di informazioni sulle quali basare le proprie scelte di consumo su Internet. Nella ricerca di mercato, ad esempio, si oltrepassano i tradizionali strumenti di comunicazione implementati dalle imprese, come la pubblicità o i siti aziendali, affidandosi a nuovi strumenti quali *newsgroups*, *chat rooms*, *e-mail*, *forum*, *blog*, *social networks*. Lo scopo è quello di condividere idee, opinioni, e di entrare in contatto con altri consumatori e *opinion leaders* che discutono intorno a tematiche specifiche, che possono riguardare prodotti, marche o altri attori. Si generano così delle vere e proprie comunità virtuali (Rheingold 1993), concetto criticato da alcuni autori in quanto il termine 'virtuale' potrebbe far pensare a comunità meno reali di quelle fisiche. Kozinets (1998) afferma che questi grup-

pi hanno un'esistenza reale per chi vi partecipa e hanno effetti su molti comportamenti, compresi quelli di consumo: si parla per questo non più di comunità virtuali ma di comunità online. La ricerca di marketing ha mostrato un crescente interesse per le comunità online, principalmente per l'attività, spesso intensa, posta in essere dai consumatori che ne fanno parte. Nelle comunità online i partecipanti hanno infatti il principale obiettivo di scambiarsi informazioni e influenzare le opinioni su prodotti e marche. Inoltre, uno dei principali scopi della ricerca di marketing è quello di identificare e comprendere i gusti, i bisogni, il sistema di simboli e valori, nonché il processo decisionale dei consumatori. In questo, le comunità online e le interazioni che si sviluppano in esse rappresentano una nuova risorsa fondamentale per raggiungere lo scopo suddetto.

La ricerca di marketing si avvale di diverse metodologie qualitative, applicabili anche allo studio delle comunità online, quali i focus group, le interviste in profondità, l'etnografia. Quest'ultima (dal greco: *ethnos*, 'nazione', e *grapho*, 'scrivo': letteralmente 'descrizione dei popoli') è il metodo con cui operano le ricerche sul campo le scienze etnoantropologiche. Produrre una etnografia significa recarsi tra coloro che si vuole studiare per un certo periodo di tempo e utilizzare alcune tecniche di ricerca (come l'osservazione o l'intervista) allo scopo di collezionare un insieme di dati che, una volta interpretati, rendano possibile la comprensione della cultura in esame. Riti, rituali, cerimonie, norme, valori, credenze, comportamenti, artefatti sono i principali fenomeni attraverso i quali una cultura risulta di interesse per l'etnografo.

È a partire da questa metodologia qualitativa che Kozinets (1998, 2002) conia il termine 'Netnografia', sostenendo come l'etnografia tradizionale possa essere condotta efficacemente anche nel contesto delle comunità online. La netnografia dunque si configura come una metodologia rigorosa adattata all'unicità delle comunità online. Sempre per Kozinets:

Netnography or Etnography on the Internet is a new qualitative research methodology that adapts ethnographic research techniques to the study of cultures and communities emerging through computer-mediated communications. As a marketing research technique, netnography uses the information publicly available in online forums to identify and understand the needs and decision influences of relevant online consumer group (Kozinets 2002).

Risulta utile fare un confronto tra le due metodologie, entrambe applicabili al contesto digitale ma con differenze rilevanti. L'etnografia è definita come l'arte e scienza del descrivere un gruppo o una cultura; è quindi un metodo antropologico che ha guadagnato popolarità in sociologia, studi culturali, nella ricerca sul consumo e in vari altri campi delle scienze sociali. Lo scopo del metodo è nella maggioranza dei casi quello di ottenere un tipo di comprensione particolareggiata, definita anche

*grounded knowledge*. L'etnografia centra la sua prospettiva sul concetto di comunità come oggetto di studio, e di partecipazione come mezzo: il ricercatore infatti si immerge per un periodo di tempo nella vita della comunità oggetto d'analisi, osservandone le dinamiche, ascoltando cosa viene detto, cercando di raccogliere con strumenti diversi tutti i dati disponibili, allo scopo di metterli insieme e interpretarli per far luce sul problema e rispondere alla domanda di ricerca. Il fatto che il ricercatore si faccia egli stesso strumento della ricerca rende ogni etnografia un discorso a sé e implica che gli output del metodo non siano generalizzabili, ma fortemente ancorati al contesto d'analisi. Sebbene l'etnografia sia un metodo efficace e valido in molte occasioni per esplorare il comportamento umano, presenta anche alcuni limiti concettuali e alcuni svantaggi economici. Dal punto di vista applicativo, il metodo necessita di un ingente impiego di risorse per essere implementato. La durata del *fieldwork* infatti deve essere abbastanza lunga da permettere al ricercatore di inserirsi nella realtà che sta studiando e capirne le dinamiche e la cultura. Gli svantaggi non si limitano però ai costi connessi all'impiego del tempo necessario per l'applicazione del metodo. È, ad esempio, oggetto di critica il fatto che l'inserimento del ricercatore nella comunità e la sua partecipazione e osservazione di essa per un periodo di tempo sia necessariamente un elemento 'intrusivo', che talvolta preclude l'osservazione di fenomeni così come essi naturalmente si manifestano senza che siano mediati dalla partecipazione del ricercatore. Un'altra criticità del metodo è la sua validità contingente: i risultati della ricerca non possono essere trasposti su base generale, ma restano validi, e profondamente veritieri, solamente per la domanda di ricerca analizzata e la comunità prescelta.

La trasposizione dell'etnografia nell'ambiente digitale, configurandosi come netnografia, può permettere di superare alcuni degli svantaggi propri di questo metodo, e allo stesso tempo di conservarne i tratti vantaggiosi. L'applicazione online del metodo richiede naturalmente l'apporto di alcune modifiche per essere idonea a studiare l'interazione sociale mediata dalla tecnologia e dal web, anche se si riscontrano comunque diverse analogie tra i metodi. Le analogie si riferiscono principalmente allo scopo della ricerca, quello comune a entrambe di indagare gruppi specifici di individui per comprenderne i meccanismi di interazione sociale, i valori, le abitudini, le credenze, in generale la cultura e il comportamento. Anche l'approccio di ricerca è comune, basato in entrambi i casi su partecipazione e osservazione. La netnografia, come l'etnografia, rimane un metodo estremamente flessibile, applicabile a numerosi contesti diversi e sviluppabile in maniera soggettiva dal ricercatore. D'altra parte però la flessibilità del metodo è accompagnata da una definizione precisa di un set metodologico, di un protocollo di ricerca che descriva i passaggi di applicazione del metodo, le pratiche condivise da seguire e gli standard di qualità da adottare. È indubbio che tra netnografia

ed etnografia sussistano delle differenze che sottintendono i vantaggi e gli svantaggi dell'una rispetto all'altra. La netnografia, utilizzando le informazioni disponibili online, necessita di un impiego di tempo molto minore e di un processo di raccolta delle informazioni meno elaborato perché immediatamente e automaticamente processabile manualmente o attraverso l'impiego di appositi software. La netnografia può essere poi condotta senza che il ricercatore riveli la propria presenza ai membri della comunità: in tal modo il metodo applicato online risulta molto meno invadente e intrusivo, poiché raccoglie le osservazioni sui consumatori in un contesto che può rimanere naturale e spontaneo, in cui i soggetti si sentono liberi di esprimere le loro idee, anche perché spesso si rendono anonimi grazie all'utilizzo di *avatar* o *nickname*. Tra i vantaggi della metodologia netnografica troviamo quindi la sua relativa economicità, il risparmio di tempo che è possibile conseguire, unito all'utilizzo di software. La netnografia consente inoltre di ottenere una grande quantità di dati: sia per quanto riguarda l'abbondanza dei contributi e dei contenuti reperibili in rete, sia a livello di campione, dato che sul web è possibile reclutare partecipanti in tempi rapidi e individuare comunità che hanno un ampio seguito di utenti costantemente presenti e partecipanti. Infine, la qualità dei dati è elevata in quanto le conversazioni avvengono spontaneamente in un contesto naturale non controllato dal ricercatore. La netnografia presenta anche dei limiti che rappresentano delle sfide per il ricercatore e un punto di partenza per il futuro miglioramento della metodologia. Il metodo ha in primis un'applicabilità ristretta alle interazioni che hanno luogo online; una seconda criticità riguarda la qualità dei dati, la quale può essere inficiata da alcuni comportamenti messi in atto dagli utenti stessi: utenti che non pubblicano ma leggono solamente i contributi, impedendo così di ottenere la piena rappresentatività del campione; utenti che si nascondono dietro a commenti anonimi per esprimere idee false o estremamente negative o polemiche; infine, mancanza di ricchezza delle comunicazioni online, dovuta alla brevità dei commenti e allo scarso coinvolgimento degli utenti, rendendo complessa l'interpretazione di contributi non chiari e spesso non sufficientemente approfonditi.

La netnografia si compone di alcune fasi fondamentali per il ricercatore (Kozinets 2002, 2010). La prima di queste fasi è definita *entrée*: il ricercatore prima formula una specifica domanda di ricerca, andando a individuare quelle comunità online appropriate al tipo di domanda posta; si deve poi imparare quanto più possibile sulle comunità individuate e sui partecipanti. I motori di ricerca sono particolarmente utili in questa fase. La scelta della comunità in cui inserirsi rappresenta una decisione strategica per la ricerca, ed è anche uno dei punti di divergenza più rilevanti tra etnografia e netnografia, avendo quest'ultima a disposizione un'innumerabile quantità di siti tra cui poter scegliere, motivo per cui la selezione diventa ancor più critica e necessita di maggior attenzione e

riflessione. I motori di ricerca aiutano nel delimitare il campo di scelta, ma è utile anche considerare la presenza o meno di alcuni attributi propri delle comunità online, che possono essere utilizzati come criteri di scelta: la rilevanza, l'attività, l'interattività, la sostanza, l'eterogeneità, la ricchezza dei dati. La rilevanza riguarda i temi trattati che devono essere pertinenti con il focus della ricerca; l'attività della comunità in questione implica comunicazioni regolari nel tempo; l'interattività significa che c'è uno scambio frequente di informazioni tra i partecipanti; vi deve poi essere una certa numerosità dei membri (sostanza) e dei partecipanti attivi ed eterogenei; la ricchezza dei dati riguarda infine il livello di dettaglio, la numerosità e l'articolazione dei commenti. Tra le comunità attualmente più diffuse nella rete che presentano molte, se non tutte, le caratteristiche sopraelencate, troviamo quelle corrispondenti a *blog* e *forum*. Il blog è un sito web generalmente gestito da una persona o da un ente, in cui l'autore (*blogger*) pubblica più o meno periodicamente, come in una sorta di diario online, i propri pensieri, opinioni, riflessioni e altro. Il forum è uno spazio virtuale di interazione asincrona nel quale più soggetti appostano messaggi in relazione alle tematiche proposte. I messaggi permangono nel tempo, qualificando il forum come un mezzo che si presta a un approfondimento dei temi, oltre che a uno scambio di idee e opinioni. Anche i principali social network, quali Facebook e Twitter, sono utili per una ricerca netnografica data la mole ingente di conversazione e commenti da parte degli utenti. È importante evidenziare come la partecipazione sia fondamentale per conoscere e immergersi nella comunità (Kozinets 2010): il ricercatore non si limita alla semplice osservazione delle interazioni, ma deve assumere un atteggiamento attivo nella comunità oggetto di studio, attraverso l'iscrizione e il coinvolgimento in prima persona nel contesto analizzato. La partecipazione permette di approfondire la conoscenza della comunità: chi sono i membri, il ruolo dei diversi partecipanti, chi può essere identificato come leader, qual è la storia del gruppo, che tipo di messaggi vengono scambiati, il loro linguaggio, la finalità dell'utilizzo da parte dei membri, le pratiche usuali e i valori che scaturiscono. Il ricercatore può decidere di palesarsi all'interno della comunità o di rimanere anonimo al pari degli altri utenti, ma comunque è utile interagire e relazionarsi con i membri della comunità, partecipando alle conversazioni e lanciando nuovi temi di discussione.

La fase successiva è quella di *raccolta dei dati*, che può avvenire manualmente (copiando le conversazioni in un file formato testo) o con l'ausilio di software. L'output della raccolta di dati è costituito principalmente da tre tipologie di informazioni: dati d'archivio, direttamente trascritti da comunicazioni pre-esistenti in rete tra i membri della comunità; dati in-dotti, ovvero creati tramite l'interazione del ricercatore con gli altri membri; note del ricercatore, ovvero appunti personali del ricercatore relativi a osservazioni, sensazioni, idee che intervengono nel corso della ricerca.

La fase della raccolta dei dati non può essere scissa dalla fase di analisi dei dati stessi: nella realtà queste due fasi spesso si sovrappongono, andando a costituire un continuum di raccolta, analisi ed eventuale nuova raccolta, nonché interpretazione. Analizzare significa esaminare in maniera dettagliata l'insieme dei dati raccolti, suddividendoli in categorie e confrontandoli utilizzando strumenti interpretativi differenti al fine di estrarne un'informazione nuova, originale e fondata. Infine, vi è il processo di interpretazione dei dati, formulazione e presentazione dei risultati.

In conclusione, le comunità online che trattano tematiche relative al consumo di prodotti o marche rappresentano un'importante fonte di dati per la ricerca di marketing. Il consumatore 2.0 è infatti caratterizzato dalla possibilità di generare contenuti (*User Generated Content*, UGC) e dalla spinta alla partecipazione, all'interazione e all'espressione dei propri pensieri, anche nei confronti delle attività d'impresa, sia positivamente che negativamente. Alcune comunità sono costruite proprio intorno a specifiche categorie di prodotti o a un brand e si basano sulla condivisione di esperienze e opinioni, spesso partecipate da *heavy user*, appassionati del prodotto o da chi identifica nel brand i propri valori. Se dal punto di vista della ricerca di mercato questo tipo di comunità è particolarmente attraente in quanto permette di intercettare numerosi consumatori, effettivi o potenziali, del prodotto/brand, dal punto di vista delle imprese queste comunità sono preziose al fine di monitorare l'atteggiamento e le opinioni dei consumatori nei confronti del brand, e di apprendere quale sia il processo, i luoghi e le occasioni di consumo del prodotto in questione. Le comunità quindi godono dell'interesse dell'impresa sia per quanto riguarda la ricerca di mercato sia per quanto riguarda le altre attività di marketing orientate alla pubblicità, alla vendita e alla fidelizzazione del consumatore. La produzione di contenuti da parte degli utenti/consumatori, attraverso gli UGC o all'interno della comunità stessa, ha una duplice conseguenza dal punto di vista dell'impresa: costituisce un'opportunità nella misura in cui essa riesce a interagire con l'utente e a trarre spunti interessanti dalle conversazioni; costituisce però anche una minaccia, in quanto l'impresa viene messa totalmente in discussione dagli utenti che ne valutano le attività ed esprimono liberamente e spontaneamente ogni tipo di opinione con il potere di farsi udire da un pubblico numeroso, attraverso la condivisione. Si pensi a tal proposito al fenomeno del passaparola, che nell'ambito del marketing viene indicato anche con l'espressione *word of mouth* e indica il diffondersi, attraverso una rete sociale, di informazioni e/o consigli tra consumatori. Se tradizionalmente il passaparola definisce una comunicazione *face-to-face*, con l'evoluzione dei mass media e di Internet si prendono in considerazione anche le conversazioni telefoniche, i messaggi di testo inviati tramite SMS, i post nei blog e nei forum, i messaggi istantanei nelle chat ecc. Il tradizionale passaparola che si genera offline tra consumatori, limitandosi

ad amici e conoscenti, in rete viene amplificato: si passa così dal *word of mouth* al *word of mouse*, che si espande in maniera ‘virale’ sul web grazie alle conversazioni, interazioni e interconnessioni tra utenti, soprattutto su blog, forum e social network (Kozinets 2010). Si pensi agli effetti, talvolta estremamente negativi, che può avere il passaparola su Internet per i prodotti/marche di un’impresa, in termini di immagine di marca, associazioni di marca, reputazione, notorietà, effetti che talvolta sono tali da decretarne il successo o il declino. È in questo contesto che si è sviluppato il *buzz marketing*, detto anche marketing delle conversazioni, ovvero quell’insieme di operazioni di marketing non convenzionale volte ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio e, conseguentemente, ad accrescere la notorietà e la buona reputazione di una marca. La parola *buzz* è onomatopeica e richiama il ronzio delle api: in estrema sintesi il buzz marketing rappresenta la possibilità di raggiungere nel minor tempo possibile quello che viene definito ‘sciame’, cioè un gruppo di utenti omogeneo per interessi rispetto a un tema o a una categoria di prodotti/servizi. È quindi la strategia di coloro che, imprese o semplici utenti, consapevolmente nell’ambito di un piano di comunicazione o inconsapevolmente, utilizzano il web, soprattutto tramite blog, forum e social network, per parlare, e far parlare, di prodotti, aziende e marche.

La netnografia, nella sua fase di analisi e interpretazione dei dati, può essere integrata da metodologie quantitative, tra le quali il *text mining*. Il text mining, attraverso l’utilizzo di specifici software, effettua un’analisi semantica dei linguaggi diffusi in rete e conduce alla rielaborazione dei file in formato testo, aggiungendo quindi nuove informazioni sugli atteggiamenti e le opinioni degli artefici dei messaggi e dei commenti analizzati. Il text mining è un’applicazione particolare delle tecniche di *data mining*, metodologie che hanno per oggetto l’estrazione, attraverso metodi automatici o semi-automatici, di un sapere o di una conoscenza a partire da grandi quantità di dati, al fine di un utilizzo scientifico, industriale o operativo. In particolare, vengono utilizzati specifici software in grado di estrarre informazioni relative al linguaggio da una serie di testi in formato elettronico, che costituiscono il ‘corpus’. La caratteristica distintiva di questo metodo è la sua capacità di derivare nuove tipologie di informazione da fonti di tipo testuale, come frequenze o categorie semantiche. Il software di text mining (ad esempio Wmatrix) assegna ogni parola del corpus a un campo semantico prestabilito e genera una *tag cloud* che illustra i campi maggiormente frequenti, se comparati a un corpus normativo assai più ampio, come il British National Corpus, utilizzato da Wmatrix, che contiene circa 982.000 parole. Completare una ricerca netnografica con un’analisi fatta grazie al text mining significa attuare un approccio integrato in cui si unisce il contributo di una metodologia qualitativa con quello di una metodologia quantitativa.

Con il Web 2.0 l'impresa può quindi difficilmente sottrarsi al giudizio e alla messa in discussione da parte dell'utente. Per questo diventa fondamentale un'attività costante di monitoraggio e ascolto delle comunità online per capire quali conversazioni si sviluppano intorno ai propri prodotti e brand e come queste conversazioni impattano sull'immagine e la reputazione di marca, al fine di definire o ridefinire piani di comunicazione online e offline.

### *3. Lo studio delle associazioni di marca per il brand 'Università degli Studi di Firenze'*

Nel precedente paragrafo abbiamo presentato alcuni cenni alla netnografia come metodologia qualitativa per l'analisi delle conversazioni e interazioni nelle comunità online, insieme al text mining come metodologia quantitativa utile a integrare l'approccio netnografico, e alle implicazioni per la ricerca di marketing e per le imprese. Nel presente paragrafo introduciamo l'esperienza di applicazione di queste metodologie al caso 'Università degli Studi di Firenze'. Il presupposto della nostra ricerca, effettuata da novembre 2011 a giugno 2012, è che l'Università di Firenze possa essere considerata come una vera e propria marca: il brand Università degli Studi di Firenze (da ora in avanti Unifi) racchiude in sé non solo le attività quali didattica e ricerca, nonché tutti i servizi erogati, principalmente agli studenti e al personale, arrivando potenzialmente fino al merchandising (si pensi ai gadget quali cancelleria, magliette ecc.) e alle attività diverse rispetto a quelle *core*, quali gruppi sportivi, culturali o musicali. Unifi può essere considerata come una marca della quale valutare identità, immagine e reputazione. Nel condurre la ricerca abbiamo deciso di considerare quelli che a nostro avviso sono i principali *stakeholders* dell'università, ovvero gli studenti, e di analizzare le conversazioni e le interazioni tra studenti stessi sulle piattaforme online, in particolare blog e forum. Lo scopo principale della ricerca è stato quello di determinare le associazioni di marca, ovvero quella serie di significati e di informazioni che i soggetti collegano a un brand. Lo studio delle associazioni di marca può rappresentare una base di partenza per la futura ridefinizione delle caratteristiche distintive e dell'identità di un'impresa, nella fattispecie l'Ateneo fiorentino. Per meglio comprendere e approfondire i suddetti concetti, è a nostro avviso utile fare una premessa teorica sul concetto di marca e di associazioni di marca, ripercorrendo la letteratura sul tema.

La marca è un segno distintivo che si articola su diverse componenti, assolve a specifiche funzioni e ha una propria identità e personalità. In particolare, la marca può essere considerata come la risultante di tre componenti riconducibili alle seguenti tre categorie: una componente identificativa, ovvero tutti i segni di riconoscimento, come ad esempio il nome o il logo; una componente percettiva, fatta da associazioni cogniti-

ve e percezioni; una componente fiduciaria (Zara 1997). La componente identificativa fa riferimento a tutto ciò che può aiutare il consumatore a identificare la marca e a distinguerla dalle alternative presenti sul mercato: svolgono questa funzione, ad esempio, il nome di marca – *brand name* – e il logo (per l'Unifi, si pensi al logo raffigurante il re biblico Salomone). La componente percettiva riguarda a sua volta la rete di significati che l'impresa costruisce intorno al brand name, in particolare l'insieme di associazioni evocate nel sistema cognitivo dei consumatori. La componente fiduciaria riguarda infine il ruolo svolto dalla marca nel processo d'acquisto e scaturisce dalla conferma (dopo l'acquisto del prodotto/servizio) delle aspettative maturate dal consumatore (prima dell'acquisto). Il brand può anche essere considerato come uno strumento a disposizione del consumatore per esprimere la propria personalità, attitudini e bisogni. In particolare, in termini di benefici offerti al consumatore, la marca svolge principalmente le seguenti funzioni (Lambin 1991): orientamento; garanzia; praticità; personalizzazione; aspetto ludico. Per quanto riguarda la prima funzione, quella di orientamento, si può affermare che il consumatore percepisce la marca come un messaggio che racchiude in sé un set di attributi, tangibili e intangibili, che rappresentano informazioni utilizzate per orientare e guidare le proprie scelte d'acquisto: si pensi a quanto questa funzione sia rilevante per un ateneo, nel suo ruolo di orientare le scelte degli studenti riguardanti principalmente l'iscrizione a un corso di laurea. La funzione di garanzia viene svolta dal brand in quanto questo è come una 'firma', identifica l'impresa e richiede che quest'ultima si assuma una responsabilità duratura e si impegni nel tempo a mantenere un livello di qualità costante ed elevato dei propri prodotti/servizi. La marca svolge inoltre una funzione di praticità in quanto, se ben concepita, è facilmente riconoscibile sul mercato e diviene un mezzo per memorizzare le caratteristiche di un prodotto e associarvi un nome, permettendo al consumatore di adottare comportamenti ripetitivi e di routine, riducendo così il tempo da dedicare all'attività di acquisto. Per quanto riguarda la funzione di personalizzazione, la marca consente ai consumatori di esprimere la loro diversità e personalità attraverso le scelte d'acquisto effettuate e il modo d'utilizzo del prodotto. Infine, la marca può svolgere una funzione ludica, andando a soddisfare il bisogno di novità e di sorpresa e dando la possibilità al consumatore di sperimentare nuove emozioni e nuove sensazioni. A tal proposito, l'università consente agli studenti non solo di svolgere un percorso coerente con le proprie inclinazioni, ma può assolvere anche una funzione ludica offrendo anche attività ricreative e momenti di aggregazione.

Nella nostra ricerca ci siamo concentrati sulle associazioni di marca (*brand associations*) con riferimento al brand Unifi. Secondo Aaker (1991), le associazioni di marca sono definite come «anything linked in memory to a brand», ovvero tutto ciò che nella mente del consumatore risul-

ta essere collegato alla marca stessa. La gestione e il monitoraggio dei valori associati alla marca garantiscono alle imprese una fonte di vantaggio competitivo in quanto queste creano valore per il cliente aiutandolo nell'elaborazione e nel ricordo delle informazioni, garantendo un posizionamento differenziato e fornendo una forte motivazione all'acquisto di un prodotto/servizio. Le imprese ricercano quindi associazioni forti, positive e uniche che rafforzino la loro marca e ne aumentino il valore, specie rispetto ai concorrenti. Una gestione coerente, unitaria e sistemica del network di associazioni di una specifica marca, consente alle imprese di conseguire: il potenziale di identificazione della marca creato dalle singole associazioni, al fine di generare consapevolezza di marca (*brand awareness*) nei consumatori; consente inoltre di far emergere il potenziale di differenziazione creato dalle singole associazioni, con l'obiettivo di definire l'immagine di marca percepita dai consumatori. L'analisi e il monitoraggio del network di associazioni di una specifica marca permette di valutare gli eventuali gap tra il posizionamento competitivo della marca pianificato dagli attori aziendali e quello percepito dai clienti. In altre parole potrebbe non esserci corrispondenza tra identità di marca definita dall'impresa e immagine di marca percepita dai consumatori, con implicazioni sulla performance del brand stesso nel lungo termine.

Il network di associazioni che i consumatori attribuiscono alla marca stessa è fondamentale al fine di sviluppare la conoscenza di marca (*brand knowledge*) che, secondo Keller (2003), può essere distinta in due basi di valore: la consapevolezza di marca (*brand awareness*) e l'immagine di marca (*brand image*). La consapevolezza di marca a cui Keller fa riferimento è definita dalla capacità della marca di essere ricordata e/o riconosciuta. L'autore considera due livelli di notorietà che esprimono una diversa profondità di conoscenza della marca da parte del consumatore. Un primo livello, la notorietà-riconoscimento di marca (*brand recognition*), descrive la capacità del soggetto di riconoscere la marca sotto l'influenza di una serie di stimoli esterni (*stimuli*). Un secondo livello, la notorietà-ricordo di marca (*brand recall*), descrive l'autonoma capacità del consumatore di ricordare la stessa in quanto fortemente presente nella propria mente, indipendentemente da espliciti stimoli esterni. Nella nostra ricerca assume però maggiore importanza l'immagine della marca (*brand image*), come già anticipato nel confronto tra immagine percepita e identità di marca. L'immagine di marca consiste nell'insieme di percezioni presenti nella mente del consumatore che rappresentano ciò che un soggetto pensa della marca in senso astratto; questa percezione è determinata dall'attribuzione di valori e di significati peculiari alla marca. In altre parole, sono le associazioni di marca che vanno a comporre la *brand image*. Nel modello di Keller (2003), vengono schematicamente definiti gli elementi su cui puntare per la creazione dell'immagine di marca e in particolare

si descrivono i tipi di associazioni da sviluppare e le caratteristiche che queste ultime devono avere (forza, unicità, capacità di produrre vantaggio). Si definiscono tre tipi di associazioni di marca: gli attributi del sistema d'offerta, i benefici percepiti dai consumatori e l'atteggiamento generale che il consumatore ha maturato nei confronti della marca. Gli attributi sono quegli elementi di base o distintivi che compongono i sistemi d'offerta identificati con determinate marche e li distinguono dalla concorrenza. I benefici di prodotto riguardano la personale percezione che i consumatori hanno degli attributi del prodotto/servizio a cui la marca è connessa: possono essere funzionali, ovvero correlati alla *performance* e agli attributi del prodotto, simbolici, riferiti agli attributi non correlati alla *performance* di prodotto, o d'esperienza, cioè connessi all'uso del prodotto e alla successiva soddisfazione/insoddisfazione. Infine, la terza tipologia di associazione richiamata nel modello di Keller (2003) è l'atteggiamento dei consumatori verso la marca.

Le associazioni di marca che compongono la brand image vengono studiate attraverso alcune metodologie, principalmente di tipo qualitativo, come ad esempio le interviste in profondità o i focus group. Nell'indagine sul caso dell'Università degli Studi di Firenze, la metodologia proposta integra la netnografia come metodologia qualitativa, con l'utilizzo di software di text mining per un'analisi di tipo quantitativo. Il nostro approccio cerca di valorizzare aspetti delle due metodologie: della netnografia viene adottata in particolare la tecnica di osservazione delle comunità online attraverso la partecipazione, la raccolta dei testi prodotti, e l'elaborazione dei dati; del text mining, si impiega il software per estrarre le informazioni utili a identificare potenziali tipi di associazioni di marca emergenti dai testi prodotti nelle comunità online.

Lo studio delle associazioni di marca nel caso del brand 'Università degli Studi di Firenze' permette di:

- determinare se le categorie di associazioni di marca espresse dai partecipanti a blog e forum (principalmente studenti) corrispondono alle categorie di attributi che definiscono il posizionamento competitivo dell'università in termini di identità formulata dagli attori universitari (corrispondenza tra immagine e identità di marca);
- far emergere nuove potenziali estensioni delle associazioni di marca rappresentate dalle nuove categorie identificate dalle conversazioni nelle comunità online.

#### 4. *Le fasi operative della ricerca nel caso 'Unifi'*

Negli ultimi anni le modalità di ricerca per reperire informazioni sono cambiate notevolmente. Il ruolo di Internet come fonte d'informazioni è divenuto via via più importante, fino a competere in modo efficace con

gli strumenti tradizionali. Così, da almeno un decennio, sono spuntate in maniera preponderante le possibilità della ricerca online.

In Italia ci sono circa 27,3 milioni di utenti attivi che utilizzano Internet, ovvero il 50,7% della popolazione italiana che ha più di 2 anni di età (Audiweb). Il picco più alto si registra tra i 18 e i 21 anni, pertanto una fascia di età importantissima per la nostra ricerca, in quanto rientrano le potenziali matricole. Avendo come intento quello di studiare le associazioni di marca (brand associations) con riferimento al brand Unifi, si è cercato soprattutto di analizzare il modo in cui lo percepiscono gli studenti.

Come descritto nei paragrafi precedenti, l'oggetto della nostra indagine è stato quello di studiare l'immagine dell'Università di Firenze intesa come marca, quale segno distintivo che si articola su diverse componenti, assolvendo a specifiche funzioni e presentando una propria identità e personalità.

In passato le associazioni di marca sono state analizzate con diverse tecniche tradizionali quali focus group o interviste in profondità. Invece, per il raggiungimento dello scopo di questa ricerca, abbiamo proposto una metodologia diversa che fosse in grado di combinare la ricerca qualitativa e quella quantitativa, caratterizzata dalla *etnografia digitale* (o *netnografia*) e dal text mining.

Pertanto il nostro approccio metodologico ha cercato di integrare elementi chiave sia della *netnografia* che del text mining, come illustrato nei paragrafi precedenti.

Della *netnografia* abbiamo adottato una tecnica di osservazione delle comunità online attraverso i testi che producono, nonché le fasi della ricerca e le procedure di codifica per classificare le associazioni di marca. Il monitoraggio delle comunità online è infatti diventato sempre più uno strumento importante d'ascolto nella maggior parte dei mercati, con lo scopo di comprenderne i trend emergenti più significativi. A tale scopo abbiamo approfondito lo studio delle interazioni tra studenti nei contesti basati su piattaforme digitali, in particolare forum e blog, che rappresentano a nostro avviso una ricca fonte di dati. Per queste ragioni, abbiamo proceduto a osservare gli studenti mentre interagivano nel mondo online, seguendo le varie fasi del processo *netnografico*.

Del text mining, invece, abbiamo utilizzato un software (Wmatrix) per cercare di analizzare in profondità il linguaggio prodotto durante le interazioni degli studenti e di estrarre informazioni che fossero in grado di aiutarci a identificare potenziali tipi di associazioni di marca emergenti dai testi prodotti dalle comunità online.

La parte della ricerca condotta utilizzando il metodo di tipo *netnografico* è derivata dall'osservazione dei blog e dei forum online che hanno come centro di aggregazione i commenti nei confronti dei vari atenei. A questo proposito la *netnografia* ha permesso un accesso ai comportamenti dei consumatori che interagiscono tra loro online (Kozinets 2010).

Il web interattivo produce un copioso flusso di opinioni dal basso che esso filologicamente genera, considerando inoltre che gli studenti e gli altri pubblici cui il ‘brand Unifi’ si rivolge sono soggetti presenti sulla rete e che si raggruppano in quelle che vengono chiamate *comunità virtuali* per discutere di tematiche riguardanti l’ateneo e per informare e influenzare altri amici-colleghi. Infatti, i principali stakeholder dell’Università di Firenze, ovvero gli studenti, non solo chiacchierano tra di loro, ma si confrontano, commentano e suggeriscono le loro personali idee, facendo questo in uno spazio pubblico in rete: svolgono quelle che sono state chiamate *naked conversation* (Scoble, Israel 2006). Questi contenuti sono permanenti, replicabili e ricercabili, quindi possono determinare le scelte delle future matricole: difatti gli studenti si rivolgono sempre ai vari forum prima di effettuare qualsiasi scelta (Boyd, Ellison 2007).

Pertanto la netnografia si è presentata come una tecnica innovativa che ci ha consentito di scrutare i comportamenti senza interferire sui dati o influenzare i luoghi in cui gli studenti interagiscono.

Il primo passo della ricerca è stato quello di identificare delle fonti di dati online appropriate per l’analisi del ‘brand Unifi’. Tramite i motori di ricerca sono stati individuati una serie di blog e di forum, aventi a oggetto l’Università degli Studi di Firenze. Per evitare che molte delle fonti rinvenute non fossero in linea con i dettami dell’analisi netnografica, o che non fossero adatte agli obiettivi della nostra ricerca, è stata svolta una fase di selezione.

I criteri utilizzati nella fase di screening sono stati i seguenti.

- *La generalità*: le fonti dovevano avere il carattere della generalità, ovvero non dovevano riferirsi alle singole facoltà, ma all’intero ateneo. L’obiettivo della nostra ricerca, volendo considerare il ‘brand Unifi’, non è stato quello di comprendere le immagini delle singole facoltà, piuttosto le associazioni di marca di tutta l’Università di Firenze.
- *L’aggiornamento*: i blog e i forum dovevano possedere dei contenuti recenti e continuamente aggiornati. Il nostro approccio metodologico ha cercato di cogliere quanto è emerso dalle interazioni con gli studenti, che si sono scambiati idee, pareri e opinioni, e aventi valore in quanto attuali e aggiornati.
- *L’ampiezza*: le fonti dovevano contenere un copioso volume di parole al loro interno, affinché si potesse raccogliere una significativa mole di informazioni, utili a essere accuratamente analizzate.
- *La struttura*: i blog e i forum dovevano essere ben strutturati. In altre parole dovevano avere una chiara suddivisione in sezioni e una precisa classificazione dei contenuti per ciascuna.

In questa prima fase di ‘entrée’ del processo netnografico sono stati coinvolti gli studenti del corso di Marketing strategico e comunicazio-

ne della Laurea Magistrale in Governo e Direzione d'Impresa. In questo primo passo hanno partecipato 35 studenti suddivisi in sei gruppi formati da sei persone, il cui lavoro è stato suddiviso in due parti.

In primo luogo ciascun gruppo doveva individuare, secondo i criteri prima citati, una lista di cinque forum e cinque blog, preparando una descrizione che ne motivasse la scelta.

Sulla base dei risultati emersi nel primo punto, abbiamo selezionato e assegnato i blog e i forum (tabella 1) che abbiamo ritenuto non solo più ampi e completi, ma anche quelli che apparivano più aggiornati e che contavano il maggior numero di partecipanti. Abbiamo ritenuto di non considerare altri blog con un minor numero di membri o con una focalizzazione su singole partizioni del contesto Unifi.

Tabella 1 – I forum e i blog selezionati.

FORUM	BLOG
studenti.it	studentiperlelibertà.net
studenti.fi.it	blog.giovanisi.it
unififorum.org	uafirenze.wordpress.com

Fonte: nostra elaborazione

In secondo luogo abbiamo assegnato un blog o un forum a ciascun gruppo di studenti per realizzare la raccolta dei testi utili all'analisi netnografica.

Ogni gruppo aveva il compito di entrare in una comunità online e raccogliere una serie di testi. In questo modo ogni membro del gruppo è diventato un partecipante attivo della comunità online, capace di seguire i due principi cardini dell'analisi netnografica: l'iscrizione e la partecipazione.

Grazie alla registrazione ai forum/blog e alla loro osservazione durata circa due mesi, è stato possibile entrare nei particolari e nel vissuto quotidiano degli studenti presenti nella rete, spesso ansiosi di raccontare le proprie esperienze e le proprie opinioni.

Successivamente abbiamo avviato la seconda fase dell'analisi netnografica, ovvero quella caratterizzata dalla 'raccolta dei dati'. Infatti, i 35 studenti che nel gruppo di lavoro si sono infiltrati nei forum/blog assegnati hanno spiato le conversazioni e preso nota dei vari scambi di idee. Hanno ricercato tra i post e le discussioni di almeno due anni, cogliendo gli aspetti riguardanti l'Università degli Studi di Firenze nel suo complesso, non solo in quanto ateneo ma anche come marca. Ad esempio, si sono soffermati su aspetti come l'immagine dell'ateneo per gli studenti italiani e per gli studenti Erasmus, sugli aspetti ludici e su quelli della garanzia e della serietà.

Non solo, ma gli studenti hanno anche stimolato la nascita di conversazioni e dibattiti aventi a oggetto l'Università degli Studi di Firenze, riuscendo a farsi scambiare per matricole o per studenti iscritti in altri atenei e chiedendo pareri riguardo l'ateneo fiorentino in vista di una possibile iscrizione.

In questo periodo hanno raccolto una mole notevole di testi, che hanno copiato letteralmente dai forum e dai blog senza cambiare niente per non alterarne il significato, che sono stati raggruppati in un unico file per un totale di circa 30.000 parole (*corpus*).

Dopo essere entrati in possesso di una estesa quantità di informazioni, abbiamo avviato la terza fase del nostro processo netnografico: 'l'analisi dei dati'.

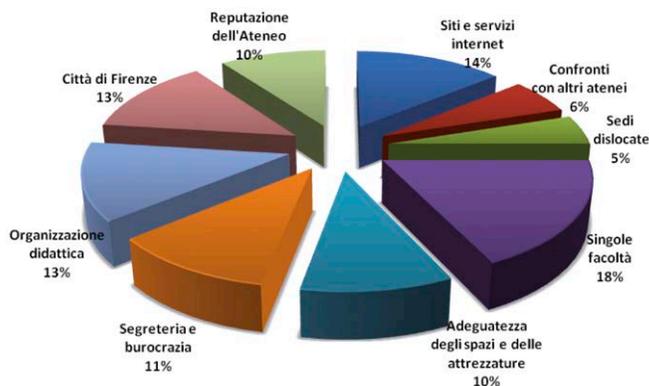
Lo scopo di questa fase è stato quello di leggere e analizzare tutti i contenuti raccolti dagli studenti e cercare di raggruppare le informazioni all'interno di categorie ben precise, che potessero evitare di disperdere i dati ottenuti nella fase precedente.

Abbiamo analizzato i testi prodotti evidenziando le frasi più significative per gli scopi della nostra ricerca, cercando di individuare delle categorie emergenti dalle comunità online. A tal proposito i forum sono risultati più ricchi di contenuti e più esaustivi rispetto ai blog, poiché riportavano scambi di opinioni spontanee tra gli studenti.

I risultati ottenuti hanno messo in evidenza la complessità degli innumerevoli aspetti condivisi dagli utenti.

Alla fine di questa analisi, le frasi raccolte sono state raggruppate in nove categorie (figura 1) sulla base dei contenuti.

Figura 1 – Le categorie emergenti.



Fonte: nostra elaborazione       $N = 103$

La categoria che ha contenuto un maggior numero di informazioni è stata quella riguardante 'le singole facoltà', seguita da quella inerente ai

‘siti e servizi Internet’, mentre sono susseguite quelle attinenti a ‘la città di Firenze’ e alla ‘organizzazione didattica’. La categoria riguardante le ‘sedi dislocate’ è risultata invece la più povera di contenuti tra quelle proposte.

Per ogni categoria abbiamo raccolto i contenuti in singole tabelle, come ad esempio nella tabella 2, riportando le frasi più significative e dando una valutazione che si rapportasse all’immagine percepita della ‘marca Unifi’.

Tabella 2 – La categoria ‘città di Firenze’.

---

«Firenze è bellissima, come città la consiglio».
«Firenze la amo e mi trasmette sicurezza».
«La vita universitaria non è male».
«Incontri studenti da tutta Italia».
«Per me Firenze è una città davvero accogliente e ci si vive benissimo».
«Affitti cari e problema dei trasporti pubblici».
«Sono innamorato di Firenze e la città mi piace tantissimo».
«Firenze è piena di eventi culturali, è caotica, ma non a livello di Roma e Milano, ed è piena di turisti».
«Spostarsi in bicicletta è molto pericoloso».
«Per me Firenze è la città più bella del mondo».
«Come vivibilità, molti studenti fuorisede riportano una chiusura dei fiorentini».
«Affitti molto cari».
«La città mi piace tantissimo».
«Firenze offre molto da un punto di vista culturale e di locali, ma gli affitti sono cari».

---

Fonte: nostra elaborazione

Abbiamo analizzato dunque le seguenti categorie.

- *Reputazione dell’ateneo*: all’interno di questa tipologia abbiamo considerato solamente le frasi che davano una valutazione dell’ateneo, ovvero tutte i pareri espressi dagli utenti riguardo l’intero ateneo. Il giudizio degli studenti è molto variabile, infatti la reputazione generale dell’ateneo non è uniforme, ma dipende in maniera significativa dalle singole facoltà.
- *Organizzazione didattica*: l’organizzazione è stata intesa come tipologia raggruppante la didattica, l’orientamento e le attività. Anche in questo caso non è presente un giudizio unanime sul livello generale dell’organizzazione, in quanto vi sono pareri ampiamente discordanti. I giudizi negativi sono quelli che vengono più argomentati e diventano motivo per cui l’ateneo viene sconsigliato alle potenziali nuove matricole. Questa categoria si configura come elemento da non trascurare, in quanto il giudizio sull’organizzazione va a incidere ine-

vitabilmente sulla reputazione generale dell'ateneo e sull'immagine associata al 'brand Unifi', e quindi sui criteri di scelta degli studenti in fase d'immatricolazione.

- *Città di Firenze*: questa categoria nei materiali da noi raccolti risulta essere molto importante, perché la città di Firenze viene considerata come un fondamentale criterio di scelta al momento dell'immatricolazione. Firenze viene vista come una città bellissima, culturalmente ricca, con studenti provenienti da tutta Italia, anche se presenta dei prezzi molto elevati riguardo l'affitto degli alloggi. Alla luce di queste considerazioni si può sicuramente affermare che l'immagine della città prevale sull'immagine dell'ateneo.
- *Segreteria e burocrazia*: questa categoria ha ottenuto un giudizio parzialmente problematico. Le segreterie dell'Ateneo fiorentino sono considerate dagli utenti come strutture che non riescono sempre a offrire un servizio efficiente e non sempre in grado di fornire informazioni complete e precise. Inoltre la macchina burocratica fiorentina viene vista come troppo lenta e complessa.
- *Adeguatezza degli spazi e delle strutture*: questa categoria contiene al suo interno tutte le frasi relative alle opinioni sulle strutture e sulle attrezzature dell'Ateneo fiorentino. Purtroppo non sempre vengono considerate adeguate dagli utenti per lo svolgimento delle attività universitarie. Molte strutture sono apprezzate dal punto di vista estetico, ma non da quello della praticità e della comodità. Chiaramente anche il giudizio sulle strutture e sulle attrezzature impatta negativamente sull'immagine complessiva dell'Ateneo.
- *Singole facoltà*: molti utenti hanno interagito in rete parlando solamente di singole facoltà, facendo delineare un quadro del tutto variabile e discordante. Dai forum e dai blog, infatti, compaiono giudizi e pareri differenti, con immagini emergenti contrastanti. Sono presenti facoltà che hanno ricevuto ottimi giudizi, soprattutto dal punto di vista dell'offerta didattica e dell'organizzazione. Altre facoltà, invece, hanno avuto giudizi molto negativi nel suo complesso. I commenti negativi nei confronti di singole facoltà, soprattutto nel lungo periodo, incidono negativamente sulla reputazione generale dell'intero Ateneo.
- *Confronti con altri atenei*: dalle frasi raccolte nei blog e nei forum è emerso inevitabilmente il confronto con gli altri atenei. Gli studenti, al momento dell'immatricolazione, sono soliti chiedere dei consigli in rete, paragonando diversi atenei in quanto hanno a loro disposizione un ampio ventaglio di possibilità e sono incerti sulla decisione da prendere. Dunque è superfluo affermare che in questa fase sono fondamentali l'immagine che trasmette l'ateneo e soprattutto le esperienze degli studenti che vi sono iscritti e che riescono a influenzare gli altri utenti. In particolare, è risultato con maggiore frequenza il

confronto dell'Ateneo fiorentino con quello di Pisa, che dalla nostra indagine sembra presentare nel mondo online un blasone migliore.

- *Siti e servizi Internet*: questa categoria pone in luce una debolezza della piattaforma web. I siti delle varie facoltà risultano essere incomprensibili e carenti di informazioni. Tra le frasi raccolte si lamenta una scarsa quantità e qualità delle informazioni reperibili online, soprattutto con riferimento alle procedure burocratiche da seguire. Inoltre si registrano anche problemi di aggiornamento del sito e di velocità di connessione. Ricordando che il sito web è il canale principale per l'accesso degli studenti, che associano l'immagine del sito all'immagine dell'università (Will, Callison 2006) e che in 4 casi su 10 hanno indicato che l'esperienza avuta nella navigazione sul sito universitario sia stata determinante per la scelta universitaria (Almalaurea), risulta fondamentale avere un sito chiaro, semplice, aggiornato ed esaustivo.
- *Sedi dislocate*: dalle interazioni degli studenti nei forum e nei blog selezionati emerge una critica alla frammentazione sul territorio delle sedi delle varie facoltà. Questo discorso vale soprattutto per le sedi ubicate in periferia e al di fuori della città. Anche questa categoria, che mette in risalto una certa frammentarietà a discapito di una unitarietà che forse avrebbe bisogno l'Ateneo, va a intaccare l'immagine della 'marca Unifi'.

##### 5. Interpretazione dei risultati e possibili sviluppi futuri

La metodologia utilizzata dall'approccio netnografico si conclude con la quarta e ultima fase, quella inerente all'interpretazione dei risultati.

Dopo aver identificato le comunità online sulla base degli obiettivi della ricerca e aver acquisito delle informazioni a riguardo, dopo aver selezionato i blog e i forum più idonei allo scopo del nostro lavoro, dopo aver raccolto le informazioni scaturite dalle interazioni degli utenti online e dopo aver analizzato i dati e identificato nove categorie, siamo passati alla fase finale di interpretazione di questi dati.

Per semplificare questo passaggio, abbiamo adoperato una matrice, in quanto schematica e di immediata lettura, affinché fosse in grado di rendere facilmente comprensibile la situazione dell'immagine dell'intero Ateneo fiorentino emergente dalla nostra indagine. La matrice, pertanto, ci è servita per fissare ciò che spesso è solo intuito e per comporre in maniera strutturata la giusta panoramica dell'ateneo.

La matrice è stata combinata utilizzando due fattori: il giudizio espresso dagli utenti e l'importanza della categoria.

La prima variabile che abbiamo considerato è quella del 'giudizio espresso' dagli studenti. Abbiamo riletto accuratamente le frasi più im-

portanti estratte dal testo raccolto nelle fasi precedenti, attribuendo un valore positivo o negativo a seconda del giudizio espresso dagli utenti in rete. A questo proposito è utile riportare che esistono parecchi software in grado di svolgere questo tipo di operazione (*sentiment*), però solitamente non riescono a cogliere elementi come l'ironia e le sfumature di alcune frasi. Per questo motivo i nostri giudizi sono stati dettati dalla nostra discrezionalità. Ogni frase, appartenente alle nove categorie elencate in precedenza, è stata valutata positivamente o negativamente (*sentiment* positivo o negativo), oppure è stata considerata neutra se non aveva particolare rilevanza (tabella 3).

L'altra variabile che abbiamo considerato è 'l'importanza della categoria', che abbiamo valutato in termini di frequenza ovvero quanto gli utenti hanno parlato di quell'argomento. Questo elemento altro non indica che l'ampiezza dei contenuti della categoria (tabella 3). Maggiore era il numero delle opinioni e dei pareri rilasciati dagli utenti e più importante è stata considerata la categoria nella quale rientravano.

Tabella 3 – Sentiment e frequenza dei commenti raccolti.

Categoria	Sentiment			Frequenza
	Positivo	Negativo	Neutro	
Reputazione dell'Ateneo	3	4	3	10
Città di Firenze	9	3	2	14
Organizzazione didattica	6	8	0	14
Segreteria e burocrazia	1	10	1	12
Spazi e delle strutture	1	5	1	7
Singole facoltà	5	15	0	20
Sedi dislocate	2	2	1	5
Confronti con altri atenei	1	3	2	6
Siti e servizi Internet	1	13	1	15
<i>Totale</i>	29	63	11	103

Dopo aver individuato le due variabili, abbiamo composto la matrice che individua le seguenti quattro aree (figura 2).

- *Area di futuro intervento*: è la parte che contiene i commenti degli utenti valutati in maniera negativa su aspetti ed elementi che non sono ritenuti particolarmente importanti. Non richiedono interventi immediati, ma potrebbe essere necessario agire in futuro, in quanto potrebbe andare a ledere l'immagine dell'Ateneo.
- *Area dei pregi da evidenziare*: è la parte dove si registrano pochi ma positivi giudizi da parte degli utenti. È un'area dove gli aspetti dell'ate-

neo, giudicati dagli utenti non particolarmente importanti, vengono apprezzati e considerati positivamente. Potrebbe essere utile adottare una strategia che possa consentire di mettere in risalto gli elementi contenuti in questa area, in modo che possa costituire una dimensione positiva in grado di incidere maggiormente sull'immagine della 'marca Unifi'.

- *Area delle priorità da affrontare*: è l'area più critica e che necessita di un urgente intervento, in quanto contiene aspetti rilevanti che agiscono in maniera diretta con l'immagine dell'Ateneo e vengono considerati nel complesso in maniera negativa dagli utenti in rete.
- *Area dei punti di forza presenti*: è l'area dove si registra la maggiore efficienza, caratterizzata da una vasta mole di contenuti con giudizi assolutamente positivi. Pertanto contiene tutti gli aspetti che vanno a incidere in maniera positiva sull'immagine dell'Ateneo. In altre parole, si può affermare che questa parte della matrice contiene tutti i motivi di vanto dell'Ateneo fiorentino e che definiscono le associazioni positive del 'brand Unifi'. Non serve intervenire sugli elementi di questa zona, piuttosto sarebbe utile applicare delle politiche che siano in grado di mantenere questi punti di forza.

Figura 2 – La matrice con l'interpretazione dei dati.



Dopo aver strutturato la matrice, suddividendola nelle quattro aree d'intervento, abbiamo esaminato le nove categorie emerse nella terza fase della nostra ricerca sulla base delle due variabili considerate: l'importanza e il giudizio degli utenti.

Abbiamo posizionato le nove categorie (figura 3) nella matrice, in modo che si potessero collocare nelle quattro aree evidenziate in precedenza.

La posizione è corrispondente ai dati ottenuti di associazioni positive/negative e di importanza/frequenza.

Figura 3 – La mappatura delle categorie.



Dalla mappatura emerge che le categorie ‘Spazi e strutture’ e ‘Confronti con altri atenei’ rientrano nell’*area di futuro intervento*, pertanto per ora non sono considerate critiche, in quanto gli utenti in rete, seppur negativamente, non interagiscono molto attorno a queste tematiche. Quindi non è necessario un intervento immediato, ma in futuro potrebbero rappresentare un problema da risolvere per non scalfire l’immagine dell’Ateneo.

La ‘Dislocazione delle sedi’, invece, si posiziona a cavallo tra l’*area di futuro intervento* e l’*area dei pregi da evidenziare*. Questa categoria non contiene molti commenti e quelli prodotti dagli utenti sono stati valutati in maniera neutra, in quanto non prevalgono né pareri positivi né negativi.

La ‘Città di Firenze’ è l’unica categoria che si colloca nell’*area dei punti di forza presenti*. Si segnala un’ampia mole di commenti da parte degli utenti in rete, pressoché tutti positivi, a tal punto che la città di Firenze diviene anche un criterio di scelta dell’Ateneo. Questo fattore non solo va a incidere positivamente sull’immagine della ‘marca Unifi’, ma diviene anche un importante punto di forza dell’Ateneo fiorentino.

In una posizione abbastanza neutrale è collocata la ‘Reputazione dell’Ateneo’. In questa categoria, infatti, si riscontrano pochi commenti da parte degli utenti e i giudizi risultano essere molto variabili.

Il nostro lavoro evidenzia poi ben quattro categorie (‘Segreteria’, ‘Organizzazione didattica’, ‘Siti e servizi Internet’ e ‘Singole facoltà’) che sono rientrate nell’*area delle priorità da affrontare*. Questo significa che si tratta di categorie nelle quali si sono registrati parecchi commenti da parte degli utenti online, che hanno fatto emergere una situazione abbastanza negativa e su cui è opportuno intervenire, dato che vanno a danneggiare direttamente l’immagine della ‘marca Unifi’ e potrebbero influenzare negativamente la scelta d’immatricolazione.

Ultimata la fase di interpretazione dei risultati dell’analisi netnografica, il nostro approccio metodologico ha previsto anche l’utilizzo di uno stru-

mento quantitativo come il text mining, per analizzare in profondità il linguaggio prodotto durante le interazioni degli utenti presenti nei blog e nei forum che sono stati selezionati in linea con gli obiettivi della nostra ricerca.

Abbiamo dunque utilizzato il software Wmatrix per cercare di estrarre delle informazioni che ci potessero aiutare a identificare particolari tipologie di associazioni di marca emergenti dal corpus di testo raccolto e a individuare potenziali categorie semantiche. Poiché il software è in lingua inglese, il corpus di 30.000 parole è stato prima tradotto letteralmente in inglese adoperando un software di traduzione. Il risultato prodotto dal software Wmatrix è stata una ‘nuvoletta di etichette’, la *tag cloud* (figura 4), che ha associato alle parole più frequenti del corpus una categoria semantica.

La tag cloud prodotta è da considerarsi solo un risultato indicativo e non definitivo ai fini della nostra ricerca. Dalla tag cloud emerge comunque la necessità da parte degli utenti di richiedere informazioni utili per la scelta d’immatricolazione e il confronto tra diversi atenei, soprattutto per quanto riguarda l’aspetto dell’offerta didattica.

Figura 4 – La tag cloud.



Fonte: nostra elaborazione

## 6. Limiti e conclusioni

Questo capitolo ha proposto i risultati di un’indagine condotta attraverso una metodologia sperimentale di ‘ascolto’ del passaparola online, in coerenza con quanto emerge nell’ambito dell’evoluzione della ricerca di marketing (Crawford Camiciottoli et al. 2014) e di un approccio di ricerca ‘multi metodologico’ (Minger, Gill 1999). Più precisamente, ha proposto l’integrazione di netnografia e textmining per verificare le associazioni al brand ‘Università degli Studi di Firenze’.

Attraverso l'indagine si propone un esempio di metodologia finalizzato al monitoraggio dell'immagine dell'Università degli Studi di Firenze considerata come una marca. L'oggetto di analisi è costituito dai contenuti comprensivi delle conversazioni emergenti dalle interazioni tra soggetti nelle comunità online riguardanti l'Ateneo fiorentino, utilizzando principalmente gli strumenti dell'analisi netnografica. Abbiamo definito così alcune categorie riguardanti il 'mondo Unifi', individuando i punti di forza e le potenziali/effettive criticità che nel breve periodo, e soprattutto nel lungo periodo, possono influire sulla percezione dell'immagine dell'ateneo e sulla eventuale ridefinizione dell'identità da parte degli attori universitari in vista dei cambiamenti derivanti dall'attuazione della riforma dell'università.

I limiti incontrati durante le varie fasi di ricerca hanno caratterizzato diversi momenti dell'indagine, a partire dalla fase della raccolta dei dati. Infatti, è stato abbastanza difficile reperire testi nei blog e nei forum riguardanti l'Università di Firenze. Inoltre è opportuno segnalare la prevalenza dei commenti negativi nei forum/blog. In molti casi si sono riscontrati dei commenti arrabbiati, irrazionali, spesso e volentieri privi di argomentazioni. Spesso le emozioni negative sono una motivazione che induce coloro che partecipano ai forum a esprimere la propria opinione (e anche la propria emozione) durante la scrittura di un post, dunque gli utenti attivi sono quelli caratterizzati da emozioni negative e sembrano fungere da elementi chiave fondamentali per mantenere viva la discussione sull'argomento (Chmiel et al. 2011).

Una ulteriore nota riguarda il software di text mining. Per un possibile sviluppo futuro di questo lavoro occorrerebbe approfondire la fase di text mining con l'acquisto di un software in lingua italiana, affinché si possa migliorare l'analisi dei testi e si possa riuscire a trovare categorie precise e più congrue agli obiettivi della ricerca.

In conclusione, la realizzazione dell'indagine ha integrato finalità sia di ricerca che di formazione nei processi didattici. L'attività è stata infatti condotta da un gruppo di lavoro nell'ambito del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa coinvolgendo non solo ricercatori (gli autori) ma anche studenti dell'insegnamento di Marketing strategico e comunicazione nel corso di laurea magistrale in Governo e Direzione d'Impresa.

L'indagine ha avuto carattere esplorativo e i suoi risultati devono essere intesi più come parziali, utili per la sperimentazione della metodologia più che per i risultati rispetto all'oggetto di analisi (il brand 'Università degli Studi di Firenze'). In questo senso gli elementi proposti nei paragrafi che precedono devono essere intesi come esiti di un lavoro esplorativo da verificare se non come ipotesi di lavoro per future ricerche. Nonostante ciò, la sperimentazione dimostra, a nostro avviso, le potenzialità che la metodologia proposta è in grado di esprimere nell'ambito dei processi di ascolto della rete come strumentazione di ricerca di marketing con particolare riferimento al tema delle brand association.

## Bibliografia

- Aaker D.A. 1991, *Managing Brand Equity*, Macmillan, New York, NY.
- Boyd D., Ellison N. 2007, *Social network sites: Definition, history, and scholarship*, «Journal of Computer-Mediated Communication», vol. 13, pp. 210-230.
- Crawford Camiciottoli B., Ranfagni S., Guercini S. 2014, *Exploring brand associations: an innovative methodological approach*, «European Journal of Marketing», vol. 48, issue 5/6.
- Chmiel A., Sienkiewicz J., Thelwall M., Paltoglou G., Buckley K. 2011, *Collective emotions online and their influence on community life*, Hungarian Academy of Sciences, Hungary.
- Carù A., Cova' B. 2010, *Marketing e competenze del consumatore*, Egea, Milano.
- Guercini S. 2014, *New qualitative research methodologies in management*, «Management Decision», vol. 52, issue 4, pp. 662-674.
- Keller K.L. 2003, *Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge*, «Journal of Consumer Research», vol. 29, pp. 595-600.
- Kozinets R.V. 1998, *On Netnography: initial reflections on consumer research investigations of cyberculture*, «Advances in Consumer Research», vol. 25, pp. 366- 371.
- Kozinets R.V. 2002, *The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities*, «Journal of Marketing Research», vol. 39, issue 1, pp. 61-72.
- Kozinets R.V. et al. 2010, *Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities*, «Journal of Marketing», vol. 34, pp. 71-89.
- Lambin J.J. 1991, *Marketing*, McGraw-Hill, 1° ed., Milano.
- Minger J., Gill A. 1999, *Multimethodology*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- O'Reilly T. 2007, *What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software*, «Communications & Strategies», n. 65, pp. 17-37.
- Rheingold H. 1993, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, MA: Addison Wesley.
- Scoble R., Israel S. 2006, *Naked conversations: How blogs are changing the way businesses talk with customers*, John Wiley & Sons, New York.
- Will E.M., Callison C. 2006, *Web presence of universities: is higher education sending the right message online?*, «Public Relations Review», n. 32, pp. 180-183.
- Zara C. 1997, *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, ETAS, Milano.
- Zikmund W.E., Babin B.J. 2007, *Exploring marketing research*, 9<sup>th</sup> edition, Thompson Higher Education, Mason, OH.

## Sitografia

[www.almalaurea.it](http://www.almalaurea.it)  
[www.audiweb.it](http://www.audiweb.it)

# L'IMMAGINE COMUNICATA. DALLE PERCEZIONI ALLA PROGETTAZIONE CONDIVISA

*Letizia Materassi*

## *1. Premessa: immagine o identità?*

Nel linguaggio comune quando si fa riferimento all'immagine – di una persona, un'azienda, un'amministrazione, persino di un Paese – il più delle volte se ne vuole mettere in evidenza gli aspetti puramente esteriori, superficiali, talvolta effimeri, artificiosi o artefatti. Ne deriva che la costruzione della propria immagine è frequentemente assimilata a un'operazione di *maquillage*, di trucco, o a una vera e propria azione di chirurgia estetica. Se restassimo coerenti con tali accezioni, una ricerca come quella di cui stiamo per parlare, volta a rilevare l'immagine comunicata dall'Università di Firenze, avrebbe il solo scopo di conoscere quei fattori che meglio di altri riescono a propagandare presso i differenti pubblici un'idea positiva e fittizia dell'Ateneo. Analogamente la competenza dei comunicatori risiederebbe in tal caso nell'elaborare con creatività, destrezza e una certa malizia un'immagine esterna ad hoc, per veicolare anche ciò che non si è, perseguendo il prioritario obiettivo di convincere i pubblici della propria validità, persuadere le audience, affabulare. Per evitare simili interpretazioni distorte, è necessario procedere con una sintetica definizione di ciò che intendiamo per immagine e, conseguentemente, per identità organizzativa, concetto a cui quello di immagine rimanda e dal quale, a dire il vero, scaturisce.

L'immagine di un ente, sulla scia dei numerosi autori che da diverse prospettive hanno esplorato tale ambito (Watzlawick, Bravin, Jackson 1971; Bernstein 1988; Invernizzi 2001; Grandi 2007), è l'identità comunicata, ovvero il suo agire comunicativo, inteso come l'insieme delle azioni volute e pianificate dall'ente stesso, unitamente a tutti quei flussi e canali che altri produrranno – utenti, media, opinione pubblica, altre amministrazioni ecc. – e che non saranno pienamente controllabili dall'ente stesso. Dunque, nella costruzione dell'immagine istituzionale a una dimensione volontaria e strategica, si affianca l'insieme delle rappresentazioni diffuse tra i vari pubblici, ovvero i significati che circolano intorno a quella data organizzazione, così come viene vista e percepita dall'interno e dall'esterno, sulla base di una dimensione discorsiva sull'i-

stituzione, anche se non controllata pienamente da questa. Come alcuni autori sostengono, l'immagine è la percezione che gli altri hanno di un'organizzazione (Baccarani, Golinelli 1992).

Ovviamente, parlare in tali termini di immagine istituzionale rappresenta sicuramente un rischio, perché differentemente dal linguaggio comune, il processo di costruzione della propria immagine non sarà né definito una volta per tutte, né circoscrivibile entro quelle attività di comunicazione volute e pianificate dagli esperti. Inoltre, più che esercizio creativo, l'immagine, in coerenza con ciò che l'istituzione è, fa e dice, richiede capacità di ascolto, osservazione, sensibilità organizzativa e costante apertura verso l'esterno. Dovremmo quindi innanzitutto interpretare tali processi in un'ottica necessariamente relazionale e dinamica, che prenda le mosse, sì, dagli obiettivi comunicativi interni all'ente, ma si apra costantemente al confronto e all'inclusione di punti di vista esterni. Per una corretta interpretazione del concetto di 'immagine' occorre difatti ancorarlo a quello di identità istituzionale (Corti 2005).

Per identità si intende l'insieme dei fattori imprescindibili dalla sua ragion d'essere e di esistere: il valore generato da storia, tradizione, persone, luoghi, saperi, compiti, obiettivi, valori, ruoli, pratiche, relazioni e da tutti quei fattori che quotidianamente contribuiscono alla ri-costruzione e al consolidamento del 'chi siamo'. Analogamente all'identità individuale, anche quella organizzativa può essere definita come un processo dinamico, aperto, soggetto ai cambiamenti interni e alle sollecitazioni esterne e, quindi, come l'immagine, ben lungi dall'essere un dato di fatto, non è un aspetto che si può dare per scontato. Se tutto ciò ha valore in un qualsiasi momento di vita organizzativa, in cui le sollecitazioni e i piccoli cambiamenti sono fisiologici e ordinari, assume un particolare rilievo nei momenti di grande transizione, quando il processo di ridefinizione della propria immagine si sovrapporrà a quello di ridefinizione identitaria e, insieme, essi costringeranno l'organizzazione e quanti ne fanno parte a pensarsi in modo diverso, ad assumere probabilmente ruoli nuovi e a dover negoziare con una pluralità di attori i nuovi assetti organizzativi e quindi le strategie di comunicazione da adottare. Sia per i pubblici interni, che verso quelli esterni.

Sebbene immagine non sia, come abbiamo detto, sinonimo di identità organizzativa, è tentativo di chi opera all'interno di un ente far sì che l'identità vissuta presenti importanti elementi di contatto e di coerenza con l'identità percepita dall'esterno, ovvero con la sua immagine. Questo è il presupposto di ogni attività di comunicazione istituzionale, con la quale sarà possibile alimentare quel complesso processo di identificazione del pubblico nell'istituzione. Un processo, non un dato di fatto acquisito una volta per tutte, bensì un obiettivo a cui tendere, un 'discorso' sempre aperto, un ambito di lavoro da presidiare.

Tutto questo chiama in causa le seguenti tre dimensioni fondamentali dell'immagine istituzionale (Invernizzi 2001).

1. Immagine attesa: l'insieme dei valori che l'organizzazione vorrebbe vedere riconosciuti nei pubblici destinatari.
2. Immagine percepita: l'insieme dei modi in cui l'immagine viene riscontrata e definita dai pubblici.
3. Immagine diffusa: l'insieme dei tratti d'immagine e degli elementi portatori di visibilità e dunque tutti quei materiali e strumenti che diffonderanno l'immagine istituzionale.

Compito dei comunicatori (e non solo) è il progressivo avvicinamento di queste tre dimensioni, affinché non vi siano divari e fratture tra ciò che l'istituzione è, dice di essere e come questa viene percepita.

Sebbene descritte in sintesi, le considerazioni preliminari costituiscono la 'grammatica' con la quale ci avviciniamo all'oggetto di indagine, ovvero l'immagine dell'Ateneo fiorentino. La riflessione si svolge in un particolare momento di revisione e di riforma, dunque di cambiamento organizzativo, delle università italiane, nelle quali le questioni relative alla comunicazione – di sé e dei propri servizi – rimandano necessariamente alla dimensione reputazionale e relazionale della propria identità organizzativa (Mazzei 2004).

## *2. Gli obiettivi e le dimensioni della ricerca*

La rilevazione dell'immagine di un'organizzazione complessa, quale l'Università di Firenze, così come viene percepita dai differenti attori che ne fanno parte o della quale ne usufruiscono i servizi, può affidarsi a numerosi strumenti metodologici e riferirsi a più ambiti di indagine. Dovendo necessariamente circoscrivere il campo di osservazione, il gruppo di ricerca<sup>1</sup> ha lavorato, come vedremo, su tre dimensioni principali che hanno cercato di rispondere essenzialmente a due domande, di cui una volutamente generale per la definizione di uno scenario di riferimento e l'altra, invece, finalizzata ad approfondire un singolo strumento di comunicazione. La ricerca è scaturita dalle seguenti domande.

<sup>1</sup> Il gruppo è coordinato dal Prof. Carlo Sorrentino ed è composto da tre assegniste di ricerca afferenti al Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Firenze: Letizia Materassi, Alessandra Marilli, Carlotta Bizzarri. Durante le diverse fasi di lavoro il gruppo si è avvalso della collaborazione della Prof.ssa Laura Solito, che ha messo a disposizione alcune ore del suo corso in Sociologia della comunicazione pubblica e istituzionale e del Dott. Giuseppe Gulizia, responsabile dell'Ufficio Progettazione Comunicazione che ha svolto il ruolo di 'interlocutore privilegiato' per la messa a punto di alcuni materiali di ricerca e per rappresentare quel prezioso 'punto di vista interno' a cui i ricercatori hanno dovuto costantemente attingere.

1. Quali sono le immagini percepite dell'Università di Firenze dai suoi attori-chiave, ovvero quali sono le dimensioni intorno alle quali ruota il 'nucleo' identitario dell'Ateneo?
2. Sarebbe possibile immaginare una presenza istituzionale dell'Ateneo fiorentino su un Social Network Site? E quindi: quali idee, percezioni, reazioni deriverebbero da tale scelta?

Da tali interrogativi sono emerse tre dimensioni di analisi che, a loro volta, hanno richiamato l'esigenza di coinvolgere pubblici diversi mediante strumenti di indagine diversi. Queste le dimensioni di analisi individuate:

- le percezioni diffuse intorno all'Università di Firenze e le tematiche ricorrenti;
- le aspettative degli studenti relative alle attività di comunicazione dell'Ateneo, ridefinite sulla base delle tecnologie Web 2.0;
- l'ideazione partecipata di una ipotetica presenza dell'Università fiorentina su Facebook.

Prima di analizzare ciascuna dimensione della ricerca e di restituire i risultati a cui il gruppo è approdato, è necessario premettere che sia per motivi di tempo che di costo i pubblici coinvolti e intervistati non possono essere considerati un campione rappresentativo dell'universo accademico, né da un punto di vista quantitativo – sono state complessivamente coinvolte 52 persone –, né qualitativo, non avendo preso in considerazione, ad esempio, alcune categorie di attori importanti, come il personale tecnico/amministrativo, i docenti a contratto, le imprese e gli enti che si relazionano costantemente con l'Ateneo, i past students o i futuri studenti ecc. Tuttavia riteniamo il percorso che segue ugualmente significativo, per gli stimoli di riflessione che ne sono scaturiti e, soprattutto, per i passi suggeriti, poiché mettono in luce quali potrebbero essere gli strumenti metodologici per la messa a punto di nuovi canali di informazione, attraverso una maggiore inclusività dei pubblici accademici nei processi di pianificazione strategica dei servizi.

### *3. L'immagine percepita*

Il primo passo del percorso di ricerca è rappresentato dalla rilevazione delle immagini dell'Università fiorentina percepite da alcune tipologie di pubblici. In particolare abbiamo selezionato quale campione di riferimento gli studenti, i ricercatori (ai quali ci riferiremo in senso lato, ovvero includendo anche gli assegnisti di ricerca, i dottorandi e i collaboratori a progetto) e i docenti. Ci siamo rivolti a questi in momenti diversi e con strumenti di ricerca appositamente costruiti

dal gruppo sulle specificità di ciascun tipo di soggetti intervistati. Si è dunque optato per una *fase di indagine preliminare* per la messa a tema delle immagini ricorrenti e per l'individuazione di argomenti e spunti di riflessione nuovi intorno all'immagine universitaria. In questa fase sono stati coinvolti studenti di corsi di laurea specialistica e giovani ricercatori di diverse facoltà e indirizzi (Scienze Politiche, Economia, Architettura, Lettere e Filosofia, Scienze della Formazione, Chimica, Farmacia, Ingegneria, Matematica, Geografia, Psicologia) che hanno partecipato ad alcuni focus group, a piccoli gruppi di 8-10 partecipanti. Obiettivo di questo metodo di ricerca è proprio l'apertura di un tavolo di discussione intorno a temi predefiniti, ma consentendo ai partecipanti di esporre il proprio punto di vista sul tema o ampliando o ridefinendo i temi previsti nell'agenda del moderatore. Dunque, sebbene il focus group preveda una determinata strutturazione in fasi e dimensioni di indagine, queste lasciano spazio e tendono ad assecondare la libera espressione dei componenti di ciascun tavolo, consentendo il confronto, la negoziazione, l'interazione tra i vari membri intorno a una stessa problematica. È importante la premessa perché proprio in questa fase preliminare sono emersi dei temi di discussione comuni ai differenti tavoli, di cui il gruppo di ricerca era solo parzialmente a conoscenza e che invece hanno attribuito all'immagine dell'Ateneo importanti significati e connotazioni.

Come dicevamo, se i focus group hanno consentito alle ricercatrici di delimitare il perimetro dell'immagine percepita, è stato possibile proseguire l'indagine mediante una *fase di approfondimento* dei temi emersi e il confronto con un'altra tipologia di attori significativi per l'Ateneo, ovvero una rappresentanza del corpo docente.

Sono stati intervistati 12 docenti, ordinari, associati e ricercatori, afferenti a diversi dipartimenti e settori disciplinari. L'intervista ha proposto a ciascun docente un insieme di argomenti attinenti l'immagine dell'Ateneo e ha voluto stimolare nell'intervistato una narrazione capace di conciliare esperienze personali e aspetti organizzativi. La grande disponibilità e partecipazione, anche emotiva, degli intervistati rappresenta un primo elemento degno di attenzione e dunque fattore che premia un percorso metodologico partecipato. I temi che descriviamo qui di seguito costituiscono una sintesi delle dimensioni di analisi proposte dal gruppo di ricerca durante i focus e poi rielaborate sulla base di quanto emerso dai dibattiti e successivamente dalle interviste al corpo docente.

### *3.1 La difficoltà di pensarsi Ateneo*

La prima dimensione emersa dalla ricerca riguarda la definizione del senso di appartenenza. Non sono rare le circostanze in cui gli intervistati hanno definito l'Università di Firenze la propria casa, la propria

vita, una famiglia o «una grossa fetta della mia identità!», come un ricercatore ha enfaticamente definito la sua esperienza di studio e di lavoro. Tuttavia più che all'Ateneo, gli intervistati si sentono appartenenti alle sue articolazioni periferiche, ovvero alle facoltà, dipartimenti e centri di ricerca secondo il punto di vista dei docenti e dei ricercatori; ai singoli corsi di studio o alle discipline gli studenti e i dottorandi. Qualcuno ha anche individuato come 'unità minima' di identificazione il docente con cui lavora o con il quale ha iniziato la sua esperienza accademica: «il mio prof.», «il maestro» come qualcuno lo ha chiamato, sottolineando un senso di appartenenza e di identificazione molto specifico e personale.

Dunque, sull'immagine unitaria dell'Università di Firenze, prevalgono le singole identità, decentrate, dislocate, delle varie compartimentazioni operative nella didattica e nella ricerca. L'idea era già presente nel gruppo di ricerca ancor prima di andare sul campo ed è per questo che la stessa griglia di intervista è stata costruita con l'intenzione di stimolare il dibattito su questo aspetto, assolutamente prioritario nel momento in cui si vogliono rilevare, oltre alle percezioni, le modalità di identificazione nell'organizzazione universitaria. Infatti, il tema si è presentato più volte sia nei focus group che nelle interviste ed è apparso talvolta difficile far esprimere ad alcuni partecipanti il proprio punto di vista sull'Ateneo in generale senza attingere o senza sovrapporlo all'esperienza personale in una data sede di studio o di lavoro. Questo, secondo il parere di molti, deriva anche da caratteristiche strutturali che vedono l'Ateneo non concentrato in un'unica, grande sede o, come in passato, distinto in una-due aree urbane, bensì oggi diffuso capillarmente in luoghi e territori diversi del Comune fiorentino e di alcuni Comuni limitrofi (Prato, Calenzano, Sesto fiorentino). Perciò il senso di appartenenza sembra basarsi non solo (e non tanto) su criteri di iscrizione formale o dei servizi fruiti ed erogati dall'organizzazione universitaria globalmente intesa, quanto sui luoghi quotidianamente vissuti e frequentati, sulle persone con cui si studia e si lavora e con le quali si costruisce una sorta di 'comunità di pratica', con la quale si resta legati e che, nel proprio immaginario, rappresenta l'istituzione universitaria. Nelle percezioni diffuse l'Ateneo è, ad esempio, il Polo di Sesto, quello di Careggi, il Centro storico, Santa Marta, Novoli e così via, mentre nelle occasioni in cui le ricercatrici chiedevano di pensare all'Ateneo, qualcuno chiedeva «ma intende dire San Marco?» oppure «per me non esiste l'Unifi: non la riesco a rapportare alla mia esperienza, non riesco a pensarla» o, nuovamente, «io l'Ateneo mica lo conosco. Non sono un amministrativo!», mostrando ancora una volta difficoltà di orientamento e di posizionamento del Sé entro confini più ampi, che restano vagamente percepiti, soprattutto nei più giovani. Tra le immagini ricorrenti nella rappresentazione dell'Ateneo e nel rapporto tra questo e le facoltà, si ricordano: un armadio catalogatore con tanti cassetti scollegati tra loro, un corpo con tante braccia in cui ciascuno non sa cosa fa

l'altro, una persona che fa tante cose, ma non le racconta a nessuno. Per ogni immagine ricorrono commenti volti a sottolineare le necessità di maggiore comunicazione tra le varie parti, soprattutto nelle relazioni interdipartimentali, un'azione più corale nel costruire migliori opportunità per gli studenti: «non credo che Unifi offra molti a noi studenti. Sono più i singoli professori che magari ti sanno dare qualche opportunità», ancora una volta slegando l'azione del docente dall'ente di appartenenza.

Sebbene con toni più sfumati, alcune delle percezioni degli studenti e dei dottorandi ricorrono anche nei punti di vista dei docenti, che tuttavia chiamano in causa un'altra caratteristica dell'Ateneo, ovvero la sua natura generalista. Differentemente da ciò che intendono gli studenti con tale accezione, richiamata più volte nei focus group come sinonimo di «eterogeneità, dispersività, difficoltà logistiche e organizzative, frammentazione dell'offerta», i docenti tendono invece a darne una definizione decisamente più positiva, avvicinandola a termini quali «pluralismo, differenziazione dell'offerta, multidimensionalità, maggiori potenzialità di sviluppo». «Per la nostra Regione avere due università generaliste, Firenze e Pisa, di così alto livello è un qualcosa da valorizzare. Probabilmente non stiamo riuscendo a farlo come dovremmo». In tali termini, in un'ottica di università generalista, anche l'identificazione con il particolare assume una connotazione diversa, ovvero di forte legame identitario con la disciplina, e dunque funzionale al mantenimento di un'offerta formativa qualitativamente superiore, vasta ed eterogenea, sì, ma in grado di garantire solidità, univocità di rappresentazione e coerenza nel tempo. Ad esempio, identificare il Polo Bio-Medico con Careggi può essere un sintomo di debolezza identitaria se dà vita a fenomeni di autoreferenzialità o di protagonismo del singolo attore che tende a staccarsi dall'organizzazione più vasta di appartenenza, vista come un fardello da portarsi dietro, più che un'opportunità o una presenza inevitabile; ma può essere anche un elemento di facilitazione nei processi di identificazione di tutto il personale e degli studenti, perché reifica l'Ateneo fiorentino in un Polo, tangibile, visibile ed esperibile mediante le sue strutture, la sua collocazione geografica, le persone, le strumentazioni e molto altro ancora.

Il passo successivo alla rilevazione dell'incertezza definitoria dell'Università di Firenze è stato quello di problematizzarne il ruolo e le conseguenze. Dunque, quali sono le percezioni derivanti da questa caratteristica dell'Ateneo, in cui le singole identità periferiche sono più radicate e concettualmente presenti del 'contenitore' a cui appartengono? Nei focus group le singole parti sono state definite funzionanti, se guardate singolarmente, ma assolutamente deficitarie in termini di coordinamento, apertura, collaborazione. Queste alcune affermazioni degli studenti e dei ricercatori intervistati: «manca la comunicazione. Le cose le sa solo chi le fa e neanche i suoi parenti! Ognuno se le organizza per conto suo»; «non è detto che tutti devono sapere tutto: però se c'è un'ec-

cellenza che viene riconosciuta nel mondo scientifico, a livello internazionale, un evento importante, anche se non è delle mie discipline io lo voglio sapere, cavolo! Invece non c'è questo genere di scambio, di arricchimento»; «è più facile stabilire dei legami con università straniere che con altri dipartimenti della stessa facoltà!»; «ci sono profonde disparità tra discipline, anche in termini di dotazioni tecnologiche, di strutture e tutto questo alimenta gelosie, rancori»; «all'interno dei gruppi di ricerca c'è tanta passione, energia, c'è talento e vitalità, ma è difficile sentirsi appartenenti all'Ateneo. Ti senti un ricercatore del dipartimento o un collaboratore del singolo docente [...] l'Università di Firenze io la percepisco debolmente, non ce l'ho in mente»; «se guardiamo a quanti siamo qui, ognuno ha la sua realtà di Unifi, non c'è un'idea che ci accomuna, ma solo una forte disomogeneità»; «per gli strutturati è più semplice pensare all'Ateneo e sapere cosa succede nelle altre facoltà. Insomma, sentirsi parte di un ente. Invece, finché sei studente o dottorando o, peggio, collaboratore, le notizie te le devi cercare e tutto ti sembra difficile. Sei come un alpinista: stai scalando una montagna e non sai nemmeno se c'è la cima!»; «è difficile creare dei legami con l'esterno, tra facoltà intendo dire. Ma anche con le aziende. I legami sono creati dal singolo docente e se li tiene stretti, difficilmente sono un valore dell'Università in senso più generale»; «una cosa che secondo me si percepisce anche dall'esterno è questo arroccamento sulle proprie discipline. Mi sembra che non siano apprezzati gli accessi laterali a una materia»; «un docente potrebbe dire: a Firenze lavoro bene perché ho tanta autonomia, posso fare quello che voglio. Però non credo che questo atteggiamento serva all'Ateneo. Non è un motivo di orgoglio!».

Se questi sono i punti di vista emersi nei focus, parzialmente diverse le letture offerte dai docenti, che declinano in vari modi questa molteplicità di appartenenze, ciascuno dal proprio punto di vista.

«La facoltà è come il braccio di un corpo: non è niente se non è inserita nell'Ateneo» è stato detto per mettere in evidenza un legame imprescindibile e, criticando chi opera invece in un'ottica di maggiore chiusura e autoreferenzialità, è stato aggiunto: «chiudersi quanto più possibile in un dipartimento vuol dire non essere mentalmente disposti a condividere i valori, le esigenze, le opportunità nemmeno con quelli che fanno parte del tuo stesso Ateneo». Tuttavia, la necessità non è solo adeguare il senso di responsabilità e di compartecipazione del singolo docente, ma intervenire anche a un livello maggiormente 'sistemico' e organizzativo. È necessario adottare comportamenti adeguati, nel senso che «occorre una maggiore armonizzazione tra le identità di facoltà e quella di Ateneo». Dunque né una fusione, né una sovrapposizione, bensì un'integrazione armonica. Altri, invece, ritengono che la minore identificazione nell'Ateneo sia una caratteristica più degli studenti che sentono maggiormente vicina la facoltà, che dei docenti, i quali tendono a identificarsi o con il

dipartimento o con l'università, soprattutto quando si trovano a rappresentarla a conferenze, tavoli di ricerca, seminari in altre università italiane o all'estero: «sono contento quando riesco a fare attività che mostrano il ruolo dell'intera Università di Firenze all'esterno!». E prendono le distanze da quei colleghi che, in occasione della presentazione di un libro, lo svolgimento di un seminario fuori dall'ambito accademico o un'intervista per un giornale, si presentano con il proprio nome e basta, anziché sottolineare l'appartenenza all'Università.

Parlando di percorsi identitari e sentimenti di appartenenza, gli intervistati confrontano la situazione fiorentina con quella internazionale: «molti atenei italiani, tra cui quello fiorentino, sono provinciali. In più la mentalità toscana, certo, non aiuta, perché fortemente partigiana, chiusa, che tende a vedere il piccolo schermo, anziché la grande prospettiva» e il confronto viene operato soprattutto con le università americane, dove c'è un approccio diverso alla vita accademica e una scansione diversa del tempo di vita e di lavoro: «quando vengono i colleghi dall'estero non riescono a concepire questo "spezzettamento" delle varie discipline in sedi diverse. [...] in America, ad esempio, l'università è concepita come una piccola comunità cittadina: studenti e docenti condividono la vita quotidiana all'interno del campus [...] qui, quando ospitiamo un collega straniero, non sappiamo nemmeno dove ospitarlo e a parte farlo restare qui la notte, che fa?!». I problemi identitari non riguardano solamente la dislocazione e le differenze 'strutturali' tra le sedi che ospitano discipline diverse, ma è anche la capacità di agire e di costruire proposte collettive, come soggetto unico che emerge come elemento critico. In ogni caso possono essere considerati complessivamente fattori di inibizione per la formazione del 'senso di noità' e di quel sentirsi parte di una stessa identità forte, che, indipendentemente dai saperi o delle dislocazioni, accomuna tutti. Se il 'modello campus americano' non è realizzabile per motivi di vario genere che gli stessi docenti hanno menzionato – ad esempio particolari processi di genesi dell'Ateneo ed età diverse delle varie discipline, conformazione urbanistica della città, carenza di risorse ecc. – alcune indicazioni su quali percorsi intraprendere sono comunque emerse: «c'è la necessità di creare maggiori sinergie, maggiore integrazione, perché solo attraverso questo potremmo rafforzare l'immagine unitaria»; «l'appartenenza si costruisce non contro gli altri, ma perché ci si sente bene nel luogo dove si sta»; dunque se lo studente si identifica con la facoltà vuol dire che si è sentito bene in quel luogo di studio, ha seguito le lezioni, ha trovato un buon gruppo di studio o dei docenti che l'hanno saputo accogliere. Questi sono fattori che riportano, sì, all'identificazione del singolo con la struttura periferica, ma che possono diventare un capitale importante per l'Ateneo, se sufficientemente sfruttati. Ciò è possibile anche ricorrendo a momenti di particolare integrazione tra membri dell'università, dal forte valore simbolico, come alcuni docenti propon-

gono: «ci sono atenei che organizzano delle partite di calcetto: ingegneri vs matematici, ad esempio, e che dicono: l'ultimo giorno di corso si va a disputare la partita. Tutto ciò crea un senso di appartenenza che poi lo studente non si dimentica più; può anche non superare l'esame di analisi, ma è qualcosa di talmente forte che resta più dell'esame stesso!».

### 3.2 *La natura pubblica*

Nel confronto tra studenti e giovani collaboratori è più volte tornato il tema dell'università pubblica contrapposta agli esempi sul territorio nazionale e internazionale di università private. Questo è un argomento emerso spontaneamente nei gruppi, senza che fosse stimolato da specifiche domande di chi conduceva il dibattito e dunque avvertito come importante o, come vedremo, come aspetto problematico nella definizione dell'identità e del senso di appartenenza di molti intervistati.

Soprattutto nella prima parte dei focus, i partecipanti hanno fatto riferimento alla natura pubblica del nostro Ateneo collegandola ai tratti più critici dell'immagine istituzionale e più tipici di una visione stereotipata della Pubblica Amministrazione: il grigiore, la pesantezza degli iter burocratici, la lentezza nel raggiungimento degli obiettivi, gli intoppi amministrativi nella carriera universitaria, le procedure formali considerate percorsi a ostacoli, la scarsa attenzione o motivazione di alcuni dipendenti, la mancanza di cura negli arredi, nelle strutture o nella manutenzione di alcune sedi, gli scioperi del personale che sono stati letti soprattutto dagli studenti come 'improvvisi disservizi ingiustificati'. E in varie circostanze le moderatrici hanno cercato di approfondire questi nessi tracciati dagli intervistati per comprendere se alla natura pubblica venissero associate solo carenze, in una visione speculare a quella privata, caratterizzata da migliori opportunità, come sembra emergere in alcune riflessioni tratte dai focus group: «anche Unifi, come la maggior parte degli enti pubblici italiani, ha la sua natura di ente inefficiente. Asettico e poco stimolante. Un esame che non sa dare altre opportunità». Significativo uno scambio di battute avvenuto in uno dei focus tra studenti: «ma cosa ci si aspetta dall'Università di Firenze? Scambi col mondo imprenditoriale? Internazionalizzazione? A chi interessa? Siamo nel settore pubblico!»; e una collega ha risposto: «infatti! Ma non si potrebbe pensare a degli aiuti esterni, da aziende private?! Certo, ci vuole umiltà. Ce l'abbiamo?»; e l'altro, sorridendo, ha commentato: «siamo un ente pubblico e pure spocchioso!».

Oltre a questi interventi, si sono riscontrati punti di vista un po' confusi, poco chiari, dai quali sembra di capire che per gli studenti rappresenti un vantaggio che l'Università di Firenze sia pubblica, soprattutto per le garanzie che può fornire ai suoi utenti – «se vai alla Bocconi non credo che la mensa costi così poco!» – ma sarebbe preferibile l'adozione

di modalità operative più improntate alla meritocrazia, a uno stile organizzativo orientato all'efficienza e alla competitività sulla scena internazionale, soprattutto per il richiamo di risorse; aspetti che vengono più spesso attribuiti agli atenei privati che, operando in un clima concorrenziale, sono stimolati a mantenere livelli qualitativi più alti.

Molto diverso, invece, è il punto di vista dei docenti intervistati. Lavorare all'interno di un'organizzazione pubblica è fonte di orgoglio e soddisfazione, un criterio di scelta per alcuni che hanno voluto svolgere mediante la loro attività didattica e di ricerca una vera e propria 'funzione pubblica'. Un legame imprescindibile con la collettività alla quale deve poter tornare il valore generato dal proprio lavoro, ad esempio dal punto di vista del sapere scientifico, della sperimentazione, della conoscenza, ma anche in termini di servizi erogati a livello didattico. La dimensione pubblica e statale deve garantire stabilità, credibilità e richiamare l'impegno dell'intera comunità. «Credo che nessun aggettivo da solo sia in grado di connotare negativamente una sostanza se realmente esiste. Dunque si tratta di semantizzare l'aggettivo "pubblico" con una realtà di eccellenza a disposizione di molti studenti. L'aggettivo non deve "far paura", ma è necessario al contempo che l'università non ne sia ingabbiata»; «non è essere pubblico o privato che frena la crescita, ma essere ideologici oppure no!»; «ritengo la dimensione pubblica assolutamente positiva: secondo me l'università deve rimanere tale, perché è il luogo del pubblico. Diversa è la mia percezione come dipendente che ha bisogno di tutto un apparato organizzativo. Ecco, questo credo che avrebbe bisogno di avviare un processo di rinnovamento e di internazionalizzazione per superare quella "pachidermia pubblica" poco positiva»; «non mi stupisco del punto di vista degli studenti e credo che un ruolo preponderante lo abbiano i media: hanno la responsabilità di aver costruito questo immaginario della dimensione pubblica come un fardello, senza nessun ritorno economico»; «la vera alternativa fra pubblico e privato si pone soltanto quando tu sei di fronte a un'attività con scopo di lucro. Io non conosco università al mondo che siano enti con scopo di lucro; non si guadagna con le università! Vorrei continuare a lavorare per un'università pubblica e vorrei che tutte lo fossero». E ancora, una sorta di monito agli studenti che non hanno ben chiaro il valore e l'etica della dimensione pubblica: «è importantissimo capire che università pubblica non vuol dire accontentarsi!».

Far parte di un'organizzazione statale consente a un docente di avere sempre chiaro l'obiettivo a cui tendere: non un ruolo egoistico, che crea vantaggi per sé o per interessi di parte, ma un tendere costante alla dimensione pubblica e comunitaria. Certo, gli stessi docenti ritengono che spesso la natura pubblica viene assimilata nel senso comune ai fenomeni di malfunzionamento e di ingerenza politica e anche l'Università di Firenze non sembra priva di vizi organizzativi e di funzionamento;

ciò nonostante in molti hanno ribadito l'importanza di non attribuire a tale natura una declinazione ideologica o partitica. Fare i conti con i rischi propri del lavoro pubblico deve rappresentare una sfida quotidiana, da affrontare con la propria competenza, onestà, serietà, motivazione per superare gli stereotipi diffusi, purché supportati da un'organizzazione che a sua volta non subisca i cambiamenti, ma li interpreti come opportunità di miglioramento. «Probabilmente il fatto di essere pubblica la porta a essere un po' conservatrice e lenta nei cambiamenti rispetto alle università private. Ma il pubblico deve funzionare meglio del privato: è solo questione di organizzazione interna, perché sapendola gestire avremmo risorse di gran lunga superiori rispetto, ad esempio, a un Politecnico». E su questo aspetto l'Ateneo fiorentino, come molte altre realtà analoghe di cui alcuni intervistati hanno avuto esperienza, non soddisfa pienamente i docenti. Inoltre, secondo gli stessi, anche gli studenti dovrebbero 'difendere' maggiormente il ruolo pubblico della loro università, non perché vi siano altre strade percorribili e dunque non contro un'ipotetica privatizzazione, ma perché dalla valorizzazione della natura pubblica potrebbero derivare iniziative interessanti, finalizzate al coinvolgimento della città, non solo del 'popolo universitario', un'apertura maggiore che arricchirebbe il dialogo con chi non è parte dell'università, ma che può essere portatore di idee, stimoli, domande. Per molti la conoscenza reciproca tra accademia e mondi esterni è considerato il primo passo per il superamento di immagini stereotipate, pregiudizi e comportamenti autoreferenziali e gli studenti potrebbero farsi a loro volta promotori di un'università più aperta e inclusiva, se non fossero così 'conservatori' – come li ha definiti un intervistato – o così difficilmente coinvolgibili, come gli stessi studenti hanno definito loro stessi.

### *3.3 Didattica e ricerca*

Tra i temi connessi all'immagine universitaria non potevano mancare le due 'missioni' tradizionali intorno alle quali ruota l'identità accademica, ovvero la ricerca e la didattica.

Da più parti è emersa la sensazione che l'Ateneo non soffra di una crisi o di una mancanza di identità, bensì di una fragilità identitaria che deriva innanzitutto dalla scarsa valorizzazione di ciò che già viene fatto, in termini di didattica, ma ancor più nel settore della ricerca. La conoscenza che quotidianamente si produce e riproduce all'interno dell'Accademia ha difficoltà a uscire fuori e a essere sfruttata per presentare l'Università di Firenze in modo nuovo alla città, alla comunità scientifica nazionale e internazionale o anche solo ai suoi principali protagonisti: dipendenti e studenti in primis. Dunque didattica e ricerca sono accomunate nell'Ateneo fiorentino da quello che taluni hanno definito un paradosso: un valore reale e concreto, ma profonda invisibilità dello stesso. Debolmente

percepita dagli studenti, tale connotazione prestigiosa è invece richiamata più frequentemente dai docenti che la attribuiscono principalmente ai fattori che seguono: è un Ateneo ben piazzato nelle classifiche nazionali, ben collocato nelle rete di relazioni con importanti università in tutto il mondo ed è capace di dialogare ad alti livelli con la comunità scientifica internazionale. L'orgoglio di lavorare per un'organizzazione simile traspare, in modo più o meno evidente, dalle parole degli intervistati, indipendentemente dai settori disciplinari di appartenenza. Tuttavia, se il prestigio dell'accademia fiorentina è visto come un tratto identitario forte, trova enormi difficoltà nel confluire in una strategia di immagine più matura e consapevole. Ne è riprova, secondo i docenti, della scarsa percezione da parte degli studenti del valore dell'Ateneo in cui studiano e dei riconoscimenti che ottiene a livello nazionale e internazionale. Parlando quindi di soluzioni attese, gli stessi docenti propongono di far emergere maggiormente i punti di forza dell'Ateneo, le eccellenze, ma non intese come protagonismi – come era stato invece proposto dai giovani ricercatori o evocato dagli studenti. Se l'organizzazione investe maggiormente, anche in termini di immagine diffusa, sulla valorizzazione delle proprie qualità e dei propri meriti si possono generare sentimenti positivi di appartenenza a tutti i livelli. Ciò non significa solamente avviare un insieme di iniziative a scopo celebrativo: queste possono essere importanti, certo, ma devono rientrare in una strategia comunicativa più ampia, che abbia tra gli scopi principali quello di connotare maggiormente la storia dell'Ateneo e la sua identità. Citando le parole di un intervistato, potremmo dire: «Unifi è all'avanguardia. Bene. Adesso deve farlo sapere a tutti!».

Il valore e il livello qualitativo alto, quindi, sono ritenuti da molti tratti comuni dell'attività didattica e della ricerca, ma questi due ambiti sono ritenuti in teoria interconnessi e nella pratica quotidiana del nostro Ateneo colpevolmente troppo slegati.

«Il problema» – sostiene una docente intervistata – «è che stiamo viaggiando su due binari paralleli, in cui il bisogno didattico è separato dal bisogno e dalle domande di ricerca» e quella che potrebbe essere considerata un'importante peculiarità delle università, rispetto ad altri centri di ricerca, in cui impegno didattico e nella ricerca contribuiscono contemporaneamente alla formazione della figura professionale del docente universitario, sono più spesso lette come ambiti di attività che si erodono reciprocamente tempo, spazio, risorse. «Didattica e ricerca sono complementari e a loro è richiesto un dialogo costruttivo. Fare didattica senza ricerca significa dare un insegnamento da scuola superiore, un ripetere cose altrui, mentre fare ricerca significa innovare, incrementare la progettualità»; «ho sempre cercato di tenere insieme queste due prospettive, didattica e ricerca, perché l'una dà prosperità e respiro all'altra»; e conconde una collega che tuttavia aggiunge: «la ricerca rinnova ciò che si

insegna; la didattica formula nuove domande per ciò che si ricerca. Ma perché il connubio funzioni ci vuole del tempo, il tempo del rimuginamento e del ripensamento: un tempo che al momento non possediamo». Le principali carenze riguardano prevalentemente il tempo dedicato all'attività didattica e alla sua organizzazione e quello destinato all'attività di ricerca: «credo che dovremmo fare una riflessione, perché la dimensione organizzativa ha in qualche modo sovrastato la dimensione reale della ricerca e degli oggetti culturali su cui poi noi lavoriamo»; «la didattica è eccessiva. Sta rubando molto tempo alla ricerca e di conseguenza è un feedback negativo quello che si è instaurato. Non si può fare didattica a un certo livello se non si fa anche ricerca, preferibilmente nello stesso campo. I problemi che ci sono oggi nella ricerca nelle nostre facoltà scientifiche, ad esempio, sono enormi e causati principalmente dalla mancanza di fondi e di personale; non c'è mancanza di idee per fortuna! Anzi, di quelle ne abbiamo anche troppe, però purtroppo è difficile metterle nero su bianco».

Oltre alla mancanza di risorse di vario genere, i docenti ritengono che la ricerca universitaria sia scarsamente percepita dall'opinione pubblica, attribuendo invece maggiore valore e importanza alla dimensione formativa d'aula. Esemplicativo sulla percezione diffusa nei pubblici esterni all'Accademia è apparso un aneddoto raccontato da un docente: «i mesi in cui faccio più ricerca sono quelli estivi... giugno, luglio, agosto, settembre... a differenza di ciò che pensano tante persone che conosco che mi dicono: "hai già finito le lezioni? Allora vai in ferie?!"».

### 3.4 *La fiorentinità*

Esiste un rapporto inscindibile tra l'Ateneo e la sua collocazione geografica, la città di Firenze, e sebbene fosse stato un tema previsto dalle ricercatrici sia nelle griglie dei focus che delle interviste, non è stato necessario stimolare le riflessioni, perché tutti i partecipanti hanno dedicato parte dei loro interventi alla 'fiorentinità', seppur con atteggiamenti e conseguenze diverse.

In generale, potremmo dire, che Firenze è considerato un fattore di vantaggio per l'appetibilità in entrata, per gli studenti fuori sede, per quelli stranieri e per le loro famiglie. Firenze connota fortemente la realtà universitaria, anche per coloro che risiedono nei comuni limitrofi e che spesso non prendono proprio in considerazione l'idea di proseguire gli studi altrove, soprattutto nella scelta del corso triennale. È stato detto durante i focus group, ad esempio: «nella mia città d'origine non c'era la facoltà che volevo io. Tra le tante disponibili in tutta Italia ho scelto Firenze perché è una bella città», «l'intenzione era quella di rimenare in Toscana e Firenze ha un fascino che le altre non hanno», «i miei genitori vivono qui, i miei amici pure e poi, anche se a volte ne parlo male,

non si vive certo male, rispetto ad altre città!»; «anche la famiglia di una matricola è sicuramente tranquillizzata da una città vivibile, con un centro storico che si gira in poco tempo anche a piedi», «un Ateneo piccolo consente un rapporto più familiare con i docenti», «un Ateneo di medie dimensioni collocato in una città di medie dimensioni: è una sicurezza!», «si ha la sensazione di essere più “coccolati” rispetto a una grande città», «vuoi mettere studiare arte o lettere a Firenze?! A due passi dal Duomo! Ti giri e tutto parla di arte e di storia. Il top!», «magari ci vuole un po’ di tempo per capire come funziona questa città, ma alla fine si trovano tutti bene. I fiorentini sono simpatici, si mangia pure bene!», «i numeri degli studenti sono ancora contenuti e allora puoi ricercare quel rapporto più personale con il corso di laurea, cosa che in altre città tipo Milano, Roma è più difficile». Lo studente sembra dunque soddisfatto dalle dimensioni circoscritte della città e dalla possibilità di studiare in un territorio che può, in un certo senso, ‘dominare’ perché facilmente esplorabile e conoscibile entro gli anni di permanenza. Tuttavia: «Firenze nel mondo è sinonimo di prestigio e noi che ci viviamo e ci studiamo non siamo stati abituati a valorizzarla: sono più quelli che provengono da altre esperienze che ce lo fanno notare. Studiare in questa città dovrebbe essere motivo d’orgoglio!». Talvolta, invece, il fattore territoriale diventa oggetto di critiche: «mi dispiace dirlo perché è la mia città, ma che stimoli ci può trovare uno che viene da fuori?! Pochi eventi, poche occasioni, poca innovazione» oppure «studiare a Firenze è in teoria una bella cosa... poi magari ti trovi a dover andare a seguire i corsi a Sesto o a Calenzano... non tutti lo capiscono quando si iscrivono!»; «Firenze non è una città universitaria nel senso che quando ci vivi non ti senti dentro un contesto culturale in fermento, come succede a Bologna, ad esempio»; «i Poli non sono inseriti nel tessuto della città»; «l’Università non è DI Firenze, nel senso che si trova qui, ma non appartiene alla città. Sono due cose slegate»; «credo che per chi viene da fuori sia difficile capire la burocrazia dell’Università... ma anche come è strutturata la città, siamo ancora fermi ai Guelfi e Ghibellini!»; «né la città, né Unifi sono coinvolgenti. Belle sì, ma è difficile sentirsi coinvolti»; «non si può puntare sulla bellezza della città di Firenze per sopperire alla mancanza di offerte culturali. Anche l’Università non può farlo, non sarebbe corretto»; «diciamo che Unifi è la più grande azienda cittadina: tanto personale, una discreta offerta di servizi, ma non si riesce a esportare granché. Direi che è un’Università radicata sul territorio, con un’accezione sia positiva che negativa». Da un lato, dunque, Firenze è parte integrante dell’Università, un fattore identitario forte, ma può essere anche un limite, una zavorra quando non viene sfruttato l’inserimento dell’organizzazione nel tessuto cittadino, quando la fama della città nel mondo fa ‘ombra’ al valore della sua Accademia oppure quando, viceversa, l’Università resta chiusa in se stessa, non apre canali di comunicazione e di conoscenza reciproca

con la città. La connotazione territoriale sembra dunque importante per l'identità universitaria, ma il rischio è che entrambe viaggino su binari paralleli, senza sostanziali rapporti di collaborazione, senza sinergia. Anche i docenti intervistati nutrono su questo tema opinioni e sensazioni diverse. Innanzitutto alcuni ritengono che l'Università potrebbe avere un maggiore potere negoziale nei confronti del territorio, del quale talvolta sembra non essere consapevole e che, al contrario, tenda a rivestire un ruolo ancillare nei confronti di altre realtà istituzionali: «da un lato l'Università di Firenze deve ricostruirsi un'identità in relazione al resto del mondo, ma dall'altro deve far comprendere al territorio cittadino la sua reale ricchezza e su questo credo che l'Università debba alzare maggiormente la voce»; o ancora, «io penso che Firenze, essendo stata capitale del Rinascimento, dovrebbe aggredire il presente, il presente tecnologico: in questo senso, cosa possiamo dare noi? Noi dobbiamo lanciare questa idea di Nuovo Umanesimo e su questo il nostro Ateneo si dovrebbe sponsorizzare, ovvero sulla capacità di combinare tecnologia, area umanistica e area scientifica».

«Firenze non si può identificare con l'università, perché è troppo di più. Per equilibrare la situazione forse si dovrebbe ricercare una costruzione identitaria dello studente, più che dell'Ateneo, entro la città e promuovere un'integrazione università-città laddove è possibile». Di un'idea simile un altro docente intervistato che sostiene lapidariamente: «Firenze non è l'università e non vive certo di università!», riferendosi al ruolo che l'istituzione universitaria riveste per l'economia cittadina. Non si tratta quindi di rendere Firenze una città universitaria, bensì di continuare a costruire relazioni non episodiche di collaborazione, un'intesa e una complicità con le varie istituzioni che al momento non sembra esserci. È necessaria una maggiore apertura alla città e ai territori per alimentare il confronto, mantenere dinamici e propositivi i centri di ricerca, garantire un'offerta di servizi rispondente alle esigenze reali dei pubblici universitari, non come utenti finali ai quali rivolgere servizi pensati a monte, ma compartecipi dell'offerta universitaria. Tuttavia l'apertura deve avvenire in modo progressivo: «deve essere pensata» ha detto qualcuno, nel senso che deve essere gestita e coordinata, per non disperdere energie e per non rarefare ulteriormente l'immagine dell'Ateneo. Il rischio, infatti, di agire senza una regia e un coordinamento è quello di generare ulteriore frammentazione, disomogeneità e di coltivare rapporti fiduciarci personalistici con altri enti e amministrazioni. Oppure, perseguire rapporti opportunistici con singole istituzioni che non generano valore per l'Ateneo e trovano difficilmente una continuità nel tempo.

Gli intervistati ritengono che il compito spetti innanzitutto all'Ateneo, aprendosi e coinvolgendo sempre più la città, organizzando occasioni che portino i media e i fiorentini nelle sedi universitarie: «aprirsi

vuol dire organizzare eventi e conferenze in cui il sapere scientifico sia al servizio della cittadinanza per farsi riconoscere, fare progetti condivisi con strutture private e pubbliche interessate»; «alcune cose negli ultimi anni sono state fatte: l'accoglienza delle matricole, i processi di orientamento che sono stati gestiti insieme al Comune di Firenze e alla Regione, il coinvolgimento delle scuole superiori, l'apertura notturna sono gli inizi di un processo che diventerà stabile; bisogna insistere perché sono processi lunghi, che non si possono ripartire nell'oggi o nel domani» o più specificamente, fare in modo che eventi di elevata visibilità e partecipazione siano pensati in collaborazione tra l'Università e le altre istituzioni: «perché non spostare le letture di Benigni della Divina Commedia nell'Aula Magna di Rettorato, anziché in Piazza Santa Croce?», propone ad esempio un docente. Ma le idee che possono essere emerse, insieme alle innumerevoli proposte che ciascun membro potrebbe avanzare, devono necessariamente essere precedute dalla cura dei rapporti con gli enti locali: «le istituzioni locali potrebbero fare molto di più a livello comunale, regionale... io di questo sono convinto. Ho avuto modo di vedere che in altri contesti italiani gli enti pubblici fanno per le proprie università concretamente molto di più di quanto non venga fatto qui. Non dico che è lasciata sola, ma comunque io non vedo un grandissimo coinvolgimento»; o ancora, sullo stesso tema: «il rapporto Università e città vera e propria negli ultimi anni è stato recuperato, grazie agli impulsi della nuova classe dirigente e dell'Università stessa. Tuttavia ritengo che debba migliorare la capacità organizzativa in termini di efficacia e su questo non stiamo facendo moltissimo». Le riflessioni che sono scaturite intorno a questo tema – e che qui riportiamo in estrema sintesi – non pensano alla costruzione di una migliore relazionalità con la città di Firenze per un esclusivo vantaggio dell'Ateneo e quindi come strategia 'operativa' o strettamente comunicativa. Definire la fiorentinità un tratto identitario significa non poter pensare all'Ateneo in termini diversi. Ciò che molti intervistati hanno richiesto, con diversi livelli di chiarezza, ma con simile slancio emotivo, è la possibilità per l'accademia da un lato e Firenze dall'altro di collaborare per far fruttare maggiormente questa relazionalità. «L'interazione dovrebbe andare nella direzione di svecchiare tanto la città quanto l'immagine di un'Università che appare austera e immobile, per diventare entrambe più giovani e dinamiche e al servizio della comunità».

### *3.5 Innovazione e tradizione*

Tra le sollecitazioni proposte dal gruppo di ricerca ai vari interlocutori vi era quella di rappresentare mediante un'immagine – un segno grafico, un colore, una metafora, una personalizzazione ecc. – l'Ateneo fiorentino, così come lo percepiscono. Le rappresentazioni ricorrenti, evidente-

mente critiche e volutamente<sup>2</sup> ‘colorite’, tendono a metterne in risalto il movimento inerziale e la scarsa propensione al cambiamento: «un pachiderma», «un collezionista di francobolli», «una anziana sclerotica», «un’istituzione statica, che teme il cambiamento», «paludosa», «monolitica», «appiattita sulle glorie passate», «invecchiata dentro la propria immagine» e via dicendo. In risposta a tali immagini, gli intervistati più giovani e alcuni docenti si aspettano profondi cambiamenti nell’organizzazione, da un lato dettati e stimolati dai processi di riforma imminenti al momento delle interviste, ma dall’altro necessari a prescindere da ogni riforma ministeriale, per assecondare le aspettative dei suoi principali pubblici, ovvero gli studenti e dunque percepiti come più urgenti e pressanti. Ma cosa intendono gli intervistati per cambiamento necessario e innovazione? I significati si deducono da alcune loro affermazioni: «non si può mettere il motore a un cavallo e dire di aver inventato un’automobile! Bisogna adeguare le strutture ai livelli alti di ricerca che già ci sono»; «ci sono facoltà in cui la parola innovazione dice subito qualcosa, come in quelle scientifiche. In altre invece avrebbe la sua importanza, ma può essere facilmente fraintesa, come nelle discipline filosofiche e umanistiche. Non si tratta certo di tradurre tutto in inglese, com’è stato detto a volte per rendere internazionale l’Ateneo!»; «se penso alla tradizione, mi viene in mente quella culturale, di stampo umanistico, ma allora la ricollego più alla città di Firenze. Io voglio un’università che faccia tesoro del passato, ma che non resti ferma lì»; «la spinta all’innovazione già c’è. Non credo siano tante le facoltà che da tempo hanno la verbalizzazione degli esami online o la firma digitale»; «secondo me le problematiche che riguardano Unifi sono più prosaiche, riguardano l’organizzazione e la gestione quotidiana delle cose. Si dovrebbe partire da lì, anche perché lo studente non ha la minima cognizione delle dinamiche amministrative che lo riguardano»; «se dici che vorresti servizi migliori per gli studenti, subito ti rispondono che non ci sono soldi e che mancano i fondi, ma nessuno pensa a valorizzare le idee che possono venire dagli stessi studenti, anche a costo zero»; e un collega presente allo stesso focus ha commentato: «la mancanza di soldi a volte mi sembra un alibi per non fare niente. Ti servono più risorse? Cerca sponsorizzazioni, partecipa a bandi europei, chiedi aiuto!»; «a livello di didattica secondo me siamo davvero a un punto elevato: l’innovazione però deve arrivare anche ad aspetti più spicci, organizzativi, ma importanti. Ad esempio negli uffici amministrativi, nelle segreterie studenti. Lì, se te la sai cavare da solo,

<sup>2</sup> Tali rappresentazioni sono state stimulate in due circostanze diverse durante i focus group e in entrambe rientravano all’interno di esercizi di rappresentazione grafica – mediante collages – e di slogan di presentazione dell’Ateneo. Le immagini risultanti, quindi, avevano il compito di estremizzare e di rendere efficaci e visibili i punti di vista di ciascun partecipante.

bene, sennò sei in balia delle onde. La logistica è terribile!». Nei punti di vista degli studenti sembra tornare il tema dell'innovazione contrapposto all'agire burocratico e dunque la distinzione in due livelli, la didattica e l'amministrazione, mentre, come abbiamo già detto, appare per gli studenti in secondo piano la ricerca. Con questa chiave di lettura le soluzioni proponibili per il superamento di una tradizione 'vischiosa' riguardano la vita universitaria per come la vivono nella quotidianità: «l'università non può essere un "esamificio": deve far venire voglia di essere vissuta, ci deve essere più dibattito, più confronto, più apertura»; «i Poli sono nati con la voglia di creare più vita intorno all'università e mi piaceva questa idea. Poi vieni a Novoli di sabato ed è tutto chiuso; se non ci sono i corsi o le tesi, non c'è un'anima!»; «ci sono dei collaboratori dei docenti che incontri a lezione che sono davvero volenterosi, lo vedi. Gli piace quello che fanno, ci mettono passione, ti sanno aiutare, ma poi spariscono perché magari avevano un contrattino a progetto o lo facevano per volontariato. In un'università più meritocratica non succederebbe»; «gli spunti per cambiare ci sono, ma c'è bisogno di una struttura portante, delle linee guida comuni tra le varie facoltà, sennò ognuno va nella direzione che vuole e alla fine è un gran caos!»; «l'innovazione deve essere intesa come uno strumento per la formazione dello studente. Dunque mi aspetto più contatti con il mondo dell'impresa»; «innovare vuol dire internazionalizzarsi». In riferimento a questi ultimi punti di vista emerge un visione dissimile dei processi di innovazione attesi, a seconda delle discipline nelle quali si studia o si lavora e molti interventi sono risultati poco condivisibili a un livello organizzativo più generale.

Si può inoltre rilevare come i processi di innovazione siano stati riferiti, nel corso dei dibattiti e all'interno delle opinioni raccolte, a cambiamenti interni all'organizzazione, invece che all'idea di quel trasferimento di conoscenze e di saperi alla collettività, come di solito viene declinato tale tema. Più sporadici, infatti, i contributi che vanno in questa direzione: «tra didattica e ricerca ci deve essere la cura della cosiddetta "terza dimensione", ovvero il job placement» – che è il banco di prova dell'innovazione, ovvero «la spendibilità effettiva della ricerca. Mi permetto di dire che questo è un aspetto importantissimo nell'evoluzione dell'Ateneo e riguarda il modo con cui noi come professionisti percepiamo la ricerca e nel modo in cui dobbiamo costruire le prospettive didattiche e curriculari». Certo, innovare non vuol dire 'seguire le mode', perché un ente come quello universitario è necessario fare i conti con una dimensione etico-valoriale del cambiamento e non dimenticare di dare quel 'giusto respiro' agli atti di riforma a cui alcuni docenti si sono richiamati. Il tema dell'innovazione è allora sfociato nel significato che si può attribuire a una università 'al passo con i tempi'. Per la quasi totalità degli intervistati l'università può dirsi moderna se riesce a conoscere e interpretare i bisogni delle persone che la abitano, se non insegue il cambiamento,

dando vita a stravolgimenti costanti, bensì lo asseconda, lasciandosi interrogare da quelle che possono essere le richieste esterne, le sollecitazioni proposte. L'innovazione, dunque, non è tanto l'adesione istintiva e frettolosa a ogni 'moda': è il desiderio di non accontentarsi, di non sedersi o di non voler restare immobili. Per citare le parole di una intervistata, «è pensarsi in cammino», con la giusta dose di coraggio, ma senza l'urgenza di cambiare senza prima costruire una strategia organizzativa adeguata. Per questo, quasi provocatoriamente, all'immagine vetusta dell'Ateneo fiorentino, un'intervistata rilancia: «chi dice che giovane voglia dire sempre migliore? L'immagine di questa “vecchietta” può anche tranquillizzare e rassicurare!».

#### 4. *La progettazione condivisa*

La seconda fase di ricerca è stata pensata come parzialmente conseguente alla precedente. Difatti, la rilevazione delle percezioni sull'immagine dell'Ateneo voleva, da un lato, definire lo scenario entro il quale si sarebbe poi andata a collocare l'attività di costruzione dell'immagine coordinata, dall'altro fornire suggestioni e rappresentazioni utili, sia per il lavoro degli altri gruppi di ricerca coinvolti nel Laboratorio, sia per la definizione di strumenti operativi e funzionali all'attività di comunicazione universitaria e dunque per il lavoro di chi si occupa, internamente, della comunicazione istituzionale. La parte che segue, dunque, potremmo immaginarla come la prosecuzione logica del lavoro già descritto sull'immagine organizzativa e l'esemplificazione di un percorso partecipato per la messa a punto di uno specifico strumento di comunicazione. Come abbiamo preannunciato, infatti, questa seconda parte riguarda la rilevazione delle attese intorno a una presenza istituzionale dell'Università di Firenze su uno spazio Web 2.0, in particolare sul social network Facebook<sup>3</sup>, secondo il punto di vista degli stessi docenti intervistati nella sessione precedente e di un gruppo di studenti del corso di laurea specialistica in Comunicazione Strategica. Questi hanno collaborato per scopi didattici a più fasi di lavoro, con l'obiettivo di coinvolgerli attivamente sia nella definizione dell'immagine percepita, sia in quella comunicata. Infatti, quanto più uno strumento di comunicazione richiederà una partecipazione attiva e consapevole dei pubblici di riferimento, tanto più sarà importante prevedere occasioni di un loro coinvolgimento anche in fase progettuale.

<sup>3</sup> La scelta di Facebook (Fb), piuttosto di un altro strumento social, è derivata dalla esplorazione delle abitudini d'uso del gruppo di studenti intervistato. Facebook è risultato il canale social più conosciuto – insieme a Twitter – e maggiormente esplorato dagli studenti. Quasi tutti (16 su 18) avevano una pagina personale Fb, anche se con livelli di attivismo e di produzione di contenuti diversi.

L'apertura di un canale di comunicazione 'social' da parte dell'Ateneo è un passo che deve trovare il tempo e le modalità per essere pensato strategicamente: non si tratta infatti di seguire una moda o di adattarsi superficialmente alle tendenze esterne, bensì di fare in modo che le sollecitazioni esterne interrogino l'organizzazione e questa rintracci i possibili percorsi risolutivi al proprio interno, nella compartecipazione e nel dialogo con i pubblici di riferimento.

Dal punto di vista strettamente metodologico il gruppo di ricerca ha lavorato, ancora una volta, ricorrendo a interviste ai docenti e focus group tra studenti di CdL specialistica. Inoltre si è prevista una fase di co-progettazione di un'ipotetica pagina Facebook universitaria, con il coinvolgimento degli studenti e la discussione in plenaria delle differenti ipotesi di realizzazione. I risultati che seguono, pertanto, vogliono rispondere a due ordini di domande: come viene valutata l'apertura di un canale di comunicazione social dell'Ateneo fiorentino e quali attese si rintracciano sulla sua concreta realizzazione?

#### 4.1 Social Unifi

In un contesto di profondo cambiamento della comunicazione universitaria, dove sistemi di autoproduzione dei contenuti e iniziative spontanee dei suoi pubblici si affiancano e si sovrappongono quotidianamente, i social network rappresentano un'opportunità emblematica per gestire i nuovi flussi comunicativi. Non più (o non solo) di tipo 'top-down', ovvero da un 'centro' in cui sono situate le informazioni e le risposte a più periferie informativamente deficitarie: la *comunicazione sull'università* è sempre più caratterizzata da scambi tra pari e da sollecitazioni dal basso verso le strutture centrali, cosicché i percorsi individuali per il raggiungimento delle informazioni seguono strade sempre meno lineari e standardizzabili. Da questo dato, che proviene da studi e ricerche svolte su scala nazionale, l'Università di Firenze non sembra discostarsi di molto, almeno secondo le abitudini e gli stili di consumo informativo degli studenti coinvolti. Per questo motivo ci chiediamo se queste sollecitazioni non debbano modificare le *modalità comunicative dell'università*, attraverso l'adozione di un 'communication mix' più adeguato alle aspettative dei suoi più numerosi pubblici di riferimento, ovvero gli studenti.

Le prime associazioni che sono state avanzate dagli intervistati circa l'opportunità dell'Ateneo di mostrarsi sui social network riguardano la capacità dello stesso di interpretare i nuovi bisogni dei suoi principali utenti, di costruire un'immagine più giovane, di rendere l'Università un'istituzione che cerca il dialogo e il confronto con la comunità. Tuttavia, se queste impressioni iniziali vanno nella direzione immaginata dallo stesso gruppo di ricerca e in parte già rilevata nella fase precedente,

maggiormente contro intuitivi appaiono gli approfondimenti sul tema, come dimostrano i risultati dei dibattiti che qui di seguito mostriamo.

*Serietà e assicurazione.* Nonostante la maggior parte degli utilizzatori si rivolga a Fb per scopi ludici e di creazione/consolidamento della rete amicale, è diffusa la percezione che un Ateneo debba adottare strumenti Web 2.0 non tanto per sviluppare forme di socialità o di condivisione empatica, quanto per arricchire l'offerta informativa, in un'ottica multi-canale o per catalizzare l'attenzione degli utenti più 'distratti'. Dunque la presenza sui social di Unifi più che essere ispirata da uno spirito di 'community' in senso stretto, dovrebbe riguardare una diffusione di informazioni più 'snelle', con un linguaggio chiaro e comprensibile e costantemente aggiornate, aspetti che non sembrano essere sufficientemente soddisfatti dagli altri canali. Da questa prima indicazione sulle finalità generali e che potrebbero chiamare in causa aspetti strettamente organizzativi di come vengono prodotte ed elaborate le informazioni, derivano alcune attese più specifiche, sulla forma e sulle modalità espressive. L'Università secondo gli studenti deve adottare uno stile sobrio, sia nei linguaggi (bandite, ad esempio, le espressioni 'gergali', volte ad affrancarsi le simpatie dei più giovani), sia nelle immagini. La riconoscibilità e l'autorevolezza passa innanzitutto dal logo: da tutti è ritenuto questo il tratto identificativo per eccellenza, che occorre gestire con serietà, affinché l'utente riconosca a primo impatto l'attendibilità dei contenuti, proprio perché espressione dell'identità istituzionale. Infatti, tra i timori più ricorrenti, vi è quello che lo studente si senta più confuso che orientato dai contenuti rintracciabili sul canale social, che si mischino informazioni autorevoli a messaggi o interrogativi che possono sviare lo studente: le critiche sovrapposte alle informazioni di servizio, le esperienze di studenti e docenti si confondano con le 'risposte giuste', che le conversazioni diventino brusii o generino caos. Per questo motivo, tra gli aspetti su cui gli stessi partecipanti ai focus hanno prestato maggiore attenzione, rintracciamo l'esigenza prioritaria di regolamentare gli accessi e i contenuti possibili, sollevando interrogativi importanti: sono ammessi, ad esempio, i messaggi pubblicitari da parte di aziende che propongono sconti o vantaggi per i membri Unifi? È opportuno che trovino spazio i gruppi politici? Vorremmo informazioni riguardanti la singola facoltà o, addirittura, il singolo insegnamento? Lasciare spazio a qualsiasi commento o prevedere forme di 'censura'? Si parla solo di ciò che accade dentro l'Università di Firenze o si estendono i confini anche a ciò che accade al di fuori, ad esempio, nella città? Chiunque può 'postare' le proprie immagini, anche quelle della propria laurea, ad esempio o solamente chi gestisce la pagina può farlo? Le risposte raccolte sembrano andare nella direzione di un notevole rigore nella forma (anche estetica) della pagina, nella regolamentazione a maglie relativamente strette, nella predilezione di informazioni di servizio anche collegate agli strumen-

ti di informazione come il sito web, nella gestione ‘centralizzata’ dello strumento, magari prevedendo la possibilità per il personale tecnico/amministrativo di confrontarsi periodicamente con una sorta di ‘gruppo di monitoraggio’, costituito da rappresentanti del corpo docente e degli studenti. Ogni gruppo di lavoro ha immaginato una sorta di ‘netiquette’ e di regolamento per l’accesso alla pagina, così come sono state previste vere e proprie forme sanzionatorie per chi non rispetta nella forma, nei linguaggi e nei contenuti le regole definite.

*Le competenze del personale.* Gli studenti tendono a percepire Facebook come uno strumento che appartiene a loro, alle generazioni più giovani e lo ritengono un mezzo adatto a interpretare stili di vita e di consumo dinamici, uno spazio per lo sviluppo di conversazioni informali, in cui le modalità espressive (immagini, video, citazioni, rielaborazione di contenuti presi altrove, fotografie, canzoni ecc.) costituiscono gran parte del contenuto quotidiano. Ne consegue un certo scetticismo nel pensarlo strumento di comunicazione istituzionale, poiché difficilmente conciliabile con una gestione ‘burocratica’ ed eccessivamente formale. Si teme che la pagina Facebook venga gestita da un personale inadeguato, perché non capace di adattarsi allo stile del mezzo o, comunque, vincolato da logiche ‘amministrativo-centriche’. A tal proposito sembrano efficaci le domande sollevate da alcuni: «chi risponde alle domande su Fb? Una persona che sa tutto di tutti?! Impossibile! Allora, se devo aspettare che questa persona rintracci le informazioni, chieda le varie autorizzazioni e abbia il beneplacito di chi dirige l’ufficio prima di rispondermi, faccio prima a scrivere una mail o telefonare!». Oppure: «c’è bisogno di un linguaggio “fresco” che non stia lì a vedere se l’addetto ha usato il termine burocraticamente più corretto!»; «chi aggiorna la pagina Fb deve essere in grado di suscitare interesse: più che un “moderatore” io m’immagino un animatore! Sennò alla fine trovi una notizia ogni 3 giorni e chi ci va a guardarsela?» e di risposta, una collega: «infatti, il pericolo è che la pagina Fb diventi poco vissuta. Se devo trovare meno informazioni o le stesse che ho sul sito, che ci vado a fare?».

Le indicazioni per la gestione competente che sono emerse sono davvero numerose ed eterogenee; qui ne abbiamo indicate una minima parte, con lo scopo di mettere in evidenza come gli stessi studenti si siano mostrati particolarmente attenti nel prendere in considerazione non solo i vantaggi, ma anche i rischi di un uso non adeguato dello strumento social. Tra le soluzioni proposte si privilegia quello di stampo più ‘corporativo’ che prevede la creazione di una ‘redazione integrata’ in cui i differenti pubblici siano rappresentati, con il compito di definire i palinsesti periodici della pagina.

*Partecipazione attiva e personalizzazione dei servizi.* Addentrandoci nella discussione e cercando di capire quali contenuti siano maggiormente attesi dagli intervistati, emerge un desiderio di partecipazione attiva alla

vita universitaria. A differenza di ciò che si aspettano gli studenti navigando sul sito istituzionale – ovvero prioritariamente quello di ricevere informazioni – dalla pagina Fb si attendono la possibilità di prendere parte ai processi che li riguardano e chiedono all'amministrazione di predisporre metodologie adeguate. Gli esempi fatti sono ancora una volta numerosi ed eterogenei: dalla consultazione per l'apertura di un nuovo servizio alla progettazione creativa di uno spazio comune; dalla somministrazione di questionari di gradimento alla rilevazione dei bisogni. In ogni caso l'idea largamente condivisa è che Fb debba essere un canale privilegiato per l'ascolto e non solo di informazione.

Inoltre, pur riconoscendo il ruolo istituzionale, vorrebbero che su Fb ci si mettesse maggiormente nei panni degli studenti, in un rapporto più paritario, e si fornissero quelle indicazioni utili che spesso, invece, si disperdono nell'universo informativo del sito Internet: ricordare le scadenze più importanti, segnalare opportunità di lavoro o esperienze di stage, in Italia e all'estero, promuovere eventi, stimolare la partecipazione a bandi e concorsi. Per tali motivi alcuni hanno parlato di una maggiore 'personalizzazione' del servizio offerto, perché se il sito deve contenere informazioni valide per tutti, con il rispetto di norme e vincoli di vario tipo e con il riferimento all'intera comunità universitaria, non solo popolata da studenti, su Facebook si può far riferimento a una comunità più circoscritta e ciascun utilizzatore può far tesoro anche di una risposta data a un altro studente: non sarà come rispondere a una e-mail, perché si raggiungerà un pubblico più vasto, né sarà come una notizia messa sul sito, perché deriverà da una domanda legittima e reale, nella quale è più facile identificarsi.

### Bibliografia

- Baccarani C., Golinelli G.M. 1992, *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, «Sinergie», n. 29, pp. 213-225.
- Bernstein D. 1988, *Company image*, Guerini e Associati, Milano.
- Corti P. 2005, *Identità e immagine dell'impresa. Verso il nuovo paradigma del Corporate Branding*, Franco Angeli, Milano.
- Grandi R. 2007, *La comunicazione pubblica*, Carocci, Roma.
- Invernizzi E. 2001, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- Mazzei A. 2004, *Comunicazione e reputazione nelle università italiane*, Franco Angeli, Milano.
- Watzlawick P., Bravin J.H., Jackson D.D. 1971, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma.

# L'IMMAGINE LINGUISTICA. OSSERVAZIONI SULLA LINGUA UFFICIALE DELL'ATENEO

Marco Biffi, Luisa di Valvasone, Lucia Francalanci,  
Angela Frati, Stefania Iannizzotto\*

## 1. Introduzione

Fondando il Laboratorio di Comunicazione dell'Ateneo di Firenze si è deciso fin da subito di prevedere un gruppo dedicato specificatamente alla lingua, che naturalmente è una delle molte 'immagini', uno dei più importanti biglietti da visita e *pass-partout* per una comunicazione efficace.

La lingua diventa un tramite molto potente per due delle facce della comunicazione di un'istituzione pubblica moderna come l'università: quella del web, ormai in fortissima espansione tanto da diventare spesso l'unico vero tramite con l'esterno e persino con l'interno; e quella amministrativa, che entra più o meno esplicitamente sia nelle relazioni tra le parti del corpo universitario, sia nel rapporto con l'esterno. Entrambe queste facce – quella web per intrinseca necessità del mezzo di comunicazione (come diremmo noi linguisti per le specificità diamesiche), quella amministrativa per intrinseca necessità etica e ormai normativa – portano la lingua della comunicazione universitaria nella direzione della chiarezza e della trasparenza. Chiarezza e trasparenza, va subito detto, che non sempre hanno caratterizzato e tuttora caratterizzano la lingua dei siti di enti pubblici, e in particolare delle università. Le ragioni sono varie e sono ben radicate nella storia della nostra lingua: la lingua delle istituzioni ha forti tangenze con la lingua burocratica e su questa continua ad agire l'onda lunga dell'eredità dei processi post unitari, all'interno dei quali la lingua dell'amministrazione (che, va ricordato, è stata uno dei fattori di italianizzazione di un paese che nel 1861 non era se non scarsamente italofono) calibrò la sua portata nazionale su un modello di lingua di registro elevato e aulico. Ma ormai da molto tempo è iniziato un processo che ha portato a una sempre maggiore attenzione alla chiarezza e alla trasparenza delle leggi e degli atti amministrativi, finché nell'ultimo decennio questa esigenza si è intrecciata, appunto, con le specifiche

\* Marco Biffi è Coordinatore del gruppo linguistico del Laboratorio di Comunicazione; sua l'Introduzione. Il paragrafo 2 è stato scritto da Lucia Francalanci; il par. 3 da Luisa di Valvasone; il par. 4 da Angela Frati (introduzione e 4.1) e Stefania Iannizzotto (4.2 e 4.3).

caratteristiche dei nuovi mezzi di comunicazione come il web, che richiamavano con forza a una revisione linguistica per garantire una reale efficacia comunicativa.

Se non è stato semplice rendere oggettiva l'esigenza di chiarezza e trasparenza nella scrittura pubblica, ancor più difficile è definire come si possa raggiungere questo risultato. Vari manuali di scrittura, web o amministrativa, hanno spesso insistito sulla formula della brevità. Io non credo che la brevità di per sé possa essere eletta a parametro di chiarezza; credo, anzi, che a volte la brevità possa sortire l'effetto esattamente contrario. Tanto più che quando una lingua, sia mediata dal web che da altri mezzi di comunicazione di massa, è chiamata a mantenere una specificità settoriale (e questo sicuramente caratterizza la lingua amministrativa che ripone la sua efficacia normativa sull'adeguatezza al testo di legge), sarà spesso necessaria piuttosto una certa ampiezza del testo perché questo possa rispondere a entrambe le esigenze: la comprensione da parte di un largo pubblico e la precisione tecnica.

Faccio un solo esempio: l'uso delle sigle. Le sigle corrispondono sicuramente a un criterio di brevità e precisione terminologica e a volte servono anche a predisporre una chiara articolazione: ma sono allo stesso tempo uno dei maggiori punti di oscurità dei testi amministrativi, con ricadute anche sulle loro eventuali trasposizioni divulgative non formali. Si pensi, per l'università, al caso di CFU, una sigla che nasconde un'esplicitazione forse non meno oscura (Credito Formativo Universitario), e che pervade migliaia di documenti universitari, amministrativi o divulgativi, sulla carta e sul web, estendendosi persino all'oralità, anche quella informale degli studenti. Non so quanti dei frequentatori di un sito universitario conoscano l'esplicitazione e il relativo specifico significato, ma sicuramente molto maggiore sarà l'oscurità per gli studenti che si avvicinano per la prima volta all'università, cioè coloro che avrebbero maggiore bisogno di chiarezza; e la continuazione di questa oscurità durante il loro percorso universitario non raramente è all'origine di molte incomprensioni sulla taratura del loro carico didattico e conseguenti malumori.

L'esempio di CFU serve come cartina di tornasole anche in relazione all'impiego dei tecnicismi molto stretti, ma alla fine necessari di fatto 'per legge', come appunto Credito Formativo Universitario. In realtà l'università che comunica con gli studenti, con i docenti, con i responsabili di struttura non può ragionevolmente rinunciare a questa terminologia ministeriale. Ma proprio perché è necessaria ha il dovere di renderla trasparente, e può farlo ad esempio con il ricorso a un glossario che, soprattutto in un sito, l'ipertestualità del web rende centralizzabile, univoco e immediatamente accessibile. La lingua dell'università, quindi, può e deve muoversi all'interno di questi due estremi: la chiarezza da un lato e la precisione normativa dall'altro; ed è in questo intervallo che può e deve trovare soluzioni efficaci.

Naturalmente la semplificazione lessicale sarà invece possibile in tutti quei casi in cui il ricorso a termini specifici non sia strettamente necessario: ricchissime sono le raccolte di parole e persino di termini facilmente eliminabili, riuniti negli studi dedicati all'argomento (anche in quelli che qui proponiamo); parole e termini che devono la loro presenza nella nostra lingua amministrativa a vecchie abitudini, all'inutile ricerca di affettazione a discapito della precisione oltre che della chiarezza (andando così addirittura nella direzione opposta a quella che motiva la presenza di terminologia specifica in un testo).

Passando dal lessico agli aspetti più grammaticali, la semplificazione può e deve avvenire proponendo strutture morfosintattiche e sintattiche più semplici, soprattutto non inutilmente appesantite solamente per fedeltà a una tradizione che spesso diventa una semplice deriva passiva legata all'abitudine e forse alla pigrizia. Ma la chiarezza si realizza anche lavorando sul piano formale, con l'attenzione all'ortografia e la ricerca di uniformità nell'uso grafico e nella punteggiatura. Questo è forse un aspetto su cui meno si riflette parlando di chiarezza e trasparenza, ma una lingua difforme e disomogenea – nella sua veste grafica, nell'uso della punteggiatura, nella distribuzione del testo (ad esempio mediante l'uso o meno di elenchi puntati o numerati), nel suo lessico e finanche nella sua sintassi – porta di per sé a una comunicazione ambigua, non trasparente e poco chiara.

Nel nostro gruppo si è pensato di lavorare prima di tutto sull'analisi dell'esistente, per individuare problemi specifici e inserirli in una griglia di analisi che raggruppasse fenomeni simili, per poi passare a individuare prime strategie di intervento, soprattutto nelle zone a maggiore criticità che senza dubbio sono lessico e sintassi.

Dopo questo lavoro preliminare il gruppo si propone di raggiungere due obiettivi: 1) la stesura di *Linee guida* per la scrittura istituzionale universitaria del nostro Ateneo, con un'ampia rassegna di esempi di 'riscritture' che mostrino chiaramente quali sono le cose da evitare, offrendo al contempo indicazioni su come intervenire (alcuni primi esempi sono presentati nei contributi di questo volume); 2) la realizzazione di un *Glossario* centralizzato dei tecnicismi universitari, raggiungibile da ogni pagina e da ogni diramazione della costellazione dei siti d'Ateneo, così da garantire una definizione univoca e precisa di quei termini che necessariamente devono essere impiegati per l'efficacia e la chiarezza normativa. L'adozione delle *Linee guida* da parte degli uffici e il progressivo completamento del *Glossario* consentiranno di ottenere il duplice risultato di migliorare e di uniformare la comunicazione verbale del nostro Ateneo.

Il lavoro dei linguisti richiede naturalmente il confronto continuo con il personale universitario specificatamente dedicato alla scrittura sul web e a quella amministrativa, perché solo un reale intreccio di competenze

e di esperienze può consentire la giusta calibratura di regole efficaci e di una terminologia precisa e chiara a un tempo.

Introducendo i contributi qui presentati, vale la pena di spendere qualche parola sul gruppo di lavoro. Fin dall'inizio mi è sembrato fondamentale, proprio perché l'attività è inserita in un 'laboratorio', rappresentare i più importanti e corposi livelli di formazione presenti nell'università, inserendo gli studenti di laurea triennale e magistrale, che oltretutto rappresentano sicuramente uno dei più importanti bacini di utenza della comunicazione universitaria. La loro presenza è stata importante anche per capire come il mondo universitario è visto dagli studenti, e per di più da studenti che, a vari livelli, cominciavano a possedere competenze linguistiche e che nel laboratorio avrebbero potuto affinarle potenziando la loro formazione, trasformandosi progressivamente da utenti a esperti. Così sono entrate nel gruppo Luisa di Valvasone, studentessa di laurea triennale in Scienze Umanistiche per la Comunicazione, che ha svolto la sua tesi su *La lingua amministrativa nel sito dell'Università di Firenze: analisi di alcuni documenti rivolti agli studenti* (a.a 2011-2012); e Lucia Francalanci, studentessa di laurea magistrale con tesi su *La lingua istituzionale sul web Analisi su alcuni siti* (a.a 2009-2010). Da un approfondimento e adattamento delle due tesi di laurea sono derivati i contributi che si presentano in questo volume.

All'interno del gruppo hanno poi lavorato Angela Frati e Stefania Iannizzotto, due ricercatrici con assegno di ricerca presso il CLIEO (Centro di Linguistica Storica e Teorica. Italiano, Lingue Europee, Lingue Orientali) dell'Università di Firenze, che da vari anni si occupano di temi legati alla lingua amministrativa (anche in diacronia) e più in generale alla semplificazione della scrittura, anche all'interno di specifici progetti (come SLITIP – Strumenti Linguistici e Informatici per Testi Istituzionali e Professionali chiari ed efficaci, finanziato nel 2008-2009 dalla Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione; e SICOP – La scrittura istituzionale e la comunicazione con il pubblico. Per una comunicazione scritta efficace: dagli atti amministrativi alla scrittura Web, promosso per il 2012-2014 dall'Università degli Studi di Firenze, con fondi dell'Accademia della Crusca e della Regione Toscana, progetto POR CRO FSE 2007-2013 Asse IV – Capitale Umano). Entrambe hanno poi fatto parte del gruppo di linguisti e giuristi che ha realizzato la *Guida alla redazione degli atti amministrativi. Regole e suggerimenti*, a cura del gruppo di lavoro, promosso dall'Istituto di Teoria e Tecniche dell'Informazione Giuridica e dall'Accademia della Crusca (Firenze, ITTIG-CNR, 2011; gruppo di lavoro composto da: Gabriella Alfieri, Marco Biffi, Agostino Bultrini, Barbara Cacelli, Paolo Cappelletto, Massimo Carli et alii).

Un'ultima precisazione: il volume esce quando ormai il sito [www.unifi.it](http://www.unifi.it) è stato rinnovato, sia dal punto di vista grafico che della sua architettura (che ha subito notevoli cambiamenti anche a seguito delle trasformazioni rese necessarie dalla legge 240/2010), e in parte anche nella sua lingua.

Chi lo consulti oggi troverà che alcune delle problematiche emerse dagli studi che qui presentiamo sono state risolte: è importante sottolinearlo perché queste 'risoluzioni' e 'soluzioni' sono forse il segno più tangibile dell'esperienza dell'intero Laboratorio, il primo segnale di un cammino che è ancora soltanto all'inizio.

## 2. Prime osservazioni sulla lingua web di *www.unifi.it*

L'università è chiamata a comunicare quotidianamente con diversi destinatari, dagli studenti ai docenti, al personale amministrativo, fino alle aziende e ai collaboratori esterni. È ovvio e inevitabile che la comunicazione rappresenti una componente fondamentale dell'immagine che l'università offre sia all'interno che all'esterno delle sue strutture.

Aziende, istituti, enti, e ormai sempre di più anche i privati, delegano a un sito web la funzione di 'biglietto da visita' verso l'esterno: il primo impatto, l'accoglienza, l'assistenza, la continuità del servizio, l'informazione. Inoltre un'università pubblica si misura ogni giorno anche con la necessità di rendere conto in modo trasparente del proprio operato.

Addentrando nell'analisi della lingua del sito *unifi.it*, va evidenziato subito, come tratto generale, che i testi spesso non sembrano pensati per il web, ma appaiono come semplice trasposizione di testi cartacei. Uno dei problemi fondamentali è dato in particolare dalla 'pressione' della lingua amministrativa che spesso sta dietro alla comunicazione universitaria e che finisce per depositarsi per osmosi anche nei contenuti web. Ci sono casi particolarmente evidenti come il *Manifesto degli Studi*, un lungo PDF pensato per una fruizione di lettura di concezione cartacea, denso di burocratese anche se è rivolto a un pubblico largo. La sezione del sito su cui abbiamo concentrato l'attenzione è quella dedicata agli 'Studenti', escludendo la sottosezione 'students from abroad' che è in inglese. Il punto di partenza è stato lo studio della leggibilità del corpus dei testi.

La leggibilità indica quanto un testo risulti chiaro e comprensibile al lettore, in base a diverse caratteristiche linguistiche combinate tra loro. Le due variabili principali sono quella sintattica e quella lessicale. Per misurare la comprensibilità di un testo scritto dal punto di vista sintattico esistono degli strumenti chiamati 'indici di leggibilità'. Un indice di leggibilità è il frutto di una formula matematica che, utilizzando calcoli di natura statistica, è in grado di determinare la difficoltà di un testo, in base a una scala predefinita di valori<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> I principali indici di leggibilità sono quattro: Flesch – Vacca, Gunning's Fog, Kincaid e GULPEASE. I primi tre sono tarati sulla lingua inglese; l'unico che ha come riferimento la lingua italiana è GULPEASE, con qualche punto di debolezza: la sua taratura è riferita all'italiano scritto degli anni Ottanta-Novanta e quindi risulta più approssimativo se esteso a testi del web contemporanei.

La seguente tabella mostra le statistiche di leggibilità del corpus:

Conteggi	
Caratteri	545.676
Parole	94.286
Frase	4.137
Paragrafi	4.005
Medie	
Caratteri per parola	5,7
Parole per frase	19,9
Frase per paragrafo	1,1
Leggibilità	
Indice GULPEASE	46
Parole comuni	65,9%
Parole meno diffuse	34,0%

Come possiamo vedere il valore del nostro corpus secondo GULPEASE è 46. Facendo riferimento alla scala dei valori dell'indice<sup>2</sup>, i testi del corpus risultano quasi incomprensibili per chi ha la licenza elementare, molto difficili per chi ha la licenza media, facili per chi ha un diploma di scuola superiore. Sembrerebbe un risultato ottimale, visto il livello di istruzione dei principali destinatari. L'ottimismo va però bilanciato ponendo attenzione agli indici lessicali di leggibilità, l'altro parametro di riferimento<sup>3</sup>.

Non considerando alcune forme che non risultano rilevanti per l'analisi, come le parole vuote, gli avverbi e i nomi propri, la composizione lessicale del nostro corpus è la seguente:

<sup>2</sup> La scala di valori è consultabile nel sito [www.eulogos.net](http://www.eulogos.net).

<sup>3</sup> Le parole di una lingua, come è noto, appartengono ad ambiti d'uso differenziato; una volta estratto l'indice di frequenza decrescente del corpus, si sono confrontate le prime mille forme, quindi le più usate, con il *Grande Dizionario Italiano dell'Uso* di De Mauro (UTET, Torino 2007). Nel dizionario a ogni forma viene attribuita una marca d'uso: FO (fondamentale), AU (alto uso), AD (alta disponibilità), CO (comune), LE (letterario), ES (esotismo), TS (tecnico-specialistico), Sigle, Abbreviazioni.

Forme	Marca d'uso	%
352	Fondamentale (FO)	35,20
211	Comune (CO)	21,10
130	Alto uso (AU)	13,00
81	Parole vuote	8,10
48	CO/TS	4,80
40	Tecnico-specialistica (TS)	4,00
27	Alta disponibilità (AD)	2,70
26	Avverbi	2,60
20	AU/TS	2,00
18	Abbreviazioni	1,80
15	Sigle	1,50
8	ES/TS	0,80
8	FO/TS	0,80
8	Nomi propri	0,80
7	Forestierismi (ES)	0,70
1	Uso letterario (LE)	0,10

La tabella mostra che il lessico del corpus è composto prevalentemente da vocaboli fondamentali (35,2 %), comuni (21,1%) e di alto uso (13%), ovvero da parole molto frequenti sia nello scritto che nel parlato. Tuttavia la percentuale di parole appartenenti al vocabolario di base (ottenuta sommando FO, AU e AD) è bassa (62,4%): la presenza di molti vocaboli estranei al vocabolario di base riduce il numero di persone che sono in grado di comprendere i testi del corpus.

Le parole più frequenti sono, com'è ovvio, quelle appartenenti all'ambito universitario: *studenti/studente, laurea, studio/studi, corso/corsi, immatricolazione, anno, domanda, titolo, università, ateneo, iscrizione, facoltà, accademico, titolo, magistrale*. Relativamente pochi sono invece i vocaboli di alta disponibilità (2,7%): *iscrizione, rata, ammissione, sospensione, elettronica, azienda, tabella*. Il numero di sigle e abbreviazioni è esiguo (3,3%), ma la difficoltà di comprensione è massima perché legata all'appartenenza a specifiche cerchie settoriali.

Meritano una trattazione a parte i forestierismi: 7 sono di uso comune e 8 derivano invece da linguaggi specialistici. È interessante notare che la percentuale dei forestierismi presenti nelle prime mille forme rispecchia la percentuale dei forestierismi totali nel corpus:

	Corpus	Forestierismi	%
Prime 1000 forme	1.000	15	1,50
Forme totali	6.251	107	1,71
Occorrenze	94.286	1420	1,51

Il numero delle parole straniere risulta dunque molto basso (1,71% delle forme totali e 1,51% delle occorrenze totali). Sebbene si tratti per la maggior parte di parole note o divenute ormai comuni nell'uso quotidiano, ve ne sono alcune di difficile comprensione, soprattutto se fanno parte di polirematiche. I termini tecnico-specialistici hanno una percentuale bassa (4%). Vi sono però dei vocaboli che appartengono ad altre marche d'uso ma che nel corpus sono impiegate come tecnicismi (CO/TS 4,8%, AU/TS 2%, FO/TS 0,8%); sommando queste forme ai termini prettamente specialistici, si ottiene una percentuale di tecnicismi pari al 15,9% e dunque considerevole. Da qui l'importanza di un glossario centralizzato per la galassia web dell'Ateneo.

Tornando alla sintassi, del resto, i risultati incoraggianti dell'indice di leggibilità non eliminano la nostra sensazione di una lingua 'complicata'. Vediamo allora con un'analisi specifica quali sono i fattori che determinano una leggibilità 'difficile' e quindi quali sono le problematiche principali dei testi.

Partiamo innanzitutto dall'ortografia. Tra gli errori (invero pochi, riconducibili a errori meccanici di battitura, legati alla fretta e alla stratificazione evidente di alcuni testi) di particolare interesse sono quelli che evidenziano abitudini del web, come la sostituzione dell'accento con l'apostrofo, la casualità degli accenti acuti e gravi, la distinzione fra trattino breve e medio; tutte oscillazioni non gravi ma che contribuiscono a consolidare, anziché dissipare, la persistenza di disattenzione grafica.

Qualche errore anche nell'uso della punteggiatura; il più frequente è l'uso della virgola tra soggetto e verbo. Ciò dipende probabilmente dalla confusione che si crea tra la scansione tipica della lingua scritta, che obbedisce a criteri logico-semantiche e quella tipica della lingua parlata, che risponde invece a criteri di tipo psicologico e pragmatico. Nel parlato, infatti, la divisione tra gli elementi informativi della frase viene resa con una pausa, che non deve però essere riportata anche nello scritto. Ecco un esempio di inserimento della virgola tra soggetto e verbo e tra verbo e oggetto:

Il cortile del Rettorato dell'Università di Firenze, si aprirà agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado, ai loro familiari e a tutti coloro che sono interessati a conoscere l'offerta formativa dell'Ateneo per l'anno accademico 2012-13. [Conoscere l'Università]

A partire dal 13 settembre e fino al 17 ottobre 2011 sarà attivo, un servizio online per la presentazione della domanda di immatricolazione. [Immatricolazione, Iscrizione, Tasse]

La lingua impiegata nei testi rimane strettamente legata alla lingua amministrativa, da cui eredita le stesse caratteristiche linguistiche e quindi tutta quella serie di problemi propri del *burocratese*: l'oscurità, la com-

plessità, la formalità, l'astrattezza, l'ambiguità. I principali problemi sono due: la complessità linguistica e la tendenza all'astrazione. La complessità deriva dal fatto che gli enunciati sono troppo lunghi e ricchi di subordinate e incisi che spezzano le unità logiche della frase, influenzando così sulla comprensione dell'enunciato:

A partire dal 22 agosto 2011 ed entro il termine ultimo del 17 ottobre 2011, **devono presentare** specifica domanda di iscrizione all'anno accademico 2011/2012, indirizzata al Rettore, compilata sul modulo, che può essere scaricato da Internet al sito [www.unifi.it](http://www.unifi.it) seguendo il percorso studenti > modulistica o ritirato presso la Segreteria studenti o punti servizi, ai quali dovrà essere restituito debitamente compilato, con firma autografa dello studente e corredato della documentazione prevista nonché dei versamenti dovuti come indicato nella sezione 13 del presente Manifesto, **le seguenti categorie...** [*Manifesto degli Studi*]

Il senso di astrattezza deriva dall'uso di forme passive o impersonali al posto di forme attive o più dirette (*occorre presentare, si consiglia di vedere, si rinvia alla pagina*), e dalla nominalizzazione (*è previsto il versamento, è vietata l'iscrizione*). Queste scelte creano un senso di indeterminatezza, per cui il lettore deve compiere uno sforzo maggiore per recuperare nel contesto le informazioni che non sono espresse, in particolar modo l'identificazione del soggetto.

La prenotazione assegnata consente alla Segreteria una migliore gestione dell'afflusso degli studenti, **riservando** alcuni sportelli agli studenti prenotati in funzione del loro numero e del tipo di attività richieste in modo da eliminare le code. [*Guida dell'Ateneo fiorentino*]

Viene da chiedersi quale sia il soggetto di *riservando*. È la segreteria che riserva alcuni sportelli o è la prenotazione che consente che alcuni sportelli siano riservati? In questo caso, anche se l'identificazione del soggetto è naturale, 'a senso', non è grammaticalmente immediata e risulta quindi di ostacolo alla lettura.

Nell'esempio seguente la doppia negazione aumenta l'ambiguità:

La normativa vigente trova applicazione soltanto con riferimento ai tirocini svolti in Italia. Questo *non* significa che *non siano ammessi* periodi di tirocinio all'estero da parte di cittadini italiani, ma piuttosto che *non* è possibile applicare ad essi *nè* l'art. 18 della Legge n. 196/97, *né* il relativo decreto di attuazione. I tirocini svolti all'estero sono regolati dalla disciplina vigente nel Paese ospitante. [*Prima e dopo la laurea*]

Il soggetto logico dell'azione è occultato e sembra quasi che siano i cittadini italiani a non ammettere periodi di tirocinio all'estero. Inoltre la costruzione negativa non è una costruzione naturale: noi tendiamo a

pensare in positivo e la forma negativa ci costringe a una specie di traduzione mentale nella forma affermativa corrispondente. Ecco invece come potrebbe essere riscritto il testo:

La normativa si applica soltanto per tirocini svolti in Italia. I cittadini italiani possono comunque svolgere tirocini all'estero; in questo caso l'articolo 18 della Legge n. 196/97 e il relativo decreto di attuazione non saranno applicati.

In alcuni atenei italiani abbiamo riscontrato una maggiore attenzione all'efficacia comunicativa. Prendiamo come esempio un testo che riguarda i requisiti necessari per l'immatricolazione alle lauree magistrali, confrontando il nostro sito web e quello del Politecnico di Milano.

Università di Firenze ([www.unifi.it](http://www.unifi.it))

### **Immatricolazione ai corsi di laurea magistrale – anno accademico 2011/2012**

#### *Requisiti*

Per essere ammessi a un corso di laurea magistrale occorre essere in possesso della laurea o del diploma universitario di durata triennale, ovvero di altro titolo di studio conseguito all'estero, riconosciuto idoneo, nonché essere in possesso di specifici requisiti curriculari e di adeguata personale preparazione, verificata con modalità definite nei regolamenti didattici dei corsi di laurea magistrale, che indicano altresì gli specifici criteri di accesso.

Politecnico di Milano ([www.poliorientami.polimi.it](http://www.poliorientami.polimi.it))

### **Ammissione alle Lauree Magistrali**

#### *I requisiti richiesti*

Puoi accedere ai corsi di laurea magistrale:

- se sei in possesso della laurea di primo livello, della laurea conseguita con l'ordinamento antecedente il D.M. 509/99, del Diploma Universitario;
- se sei laureando – presso il Politecnico di Milano o presso altri Atenei – purché tu consegua la laurea entro il termine previsto per le immatricolazioni.

La differenza salta all'occhio immediatamente; il testo dell'Università di Firenze presenta una fitta subordinazione, uso di forme impersonali, di espressioni ridondanti, presenza di arcaismi e tecnicismi. Il testo del Politecnico è più breve e soprattutto si rivolge agli studenti in modo più semplice e trasparente (*puoi accedere ai corsi di laurea, se sei in possesso, se sei laureando*).

Abbiamo detto che la lingua usata nel corpus è strettamente collegata alla lingua amministrativa scritta e condivide con essa alcune caratteristiche sintattiche e lessicali; nel nostro corpus si trovano quindi termini ed espressioni desuete, accanto a neoformazioni settoriali:

- avverbi e congiunzioni come *nonché, ivi, altresì, ove, in loco*;
- uso negativo di *alcun* o *alcuna* invece di *nessuno/a*;
- uso della *d* eufonica, ormai considerata arcaica: *ad, ed, od* anche se seguite da parole inizianti per vocale diversa;
- prefissi e prefissoidi: *reimmatricolazione, pre-laurea, post-secondario, inter-universitario, cotutela*;
- composti: verbo+nome (*leggilibri*); nome+aggettivo (*videoingranditori*); nome+nome (*formazione-lavoro, libretto-tessera, collaborazione-scambio*); aggettivo+aggettivo (*amministrativo-gestionali, didattico-organizzativo, didattico-divulgativi, didattico-integrative, economico-patrimoniale, immuno-correlate, pratico-applicativi, ricreativo-promozionali, tecnico-musicali, tecnico-sanitarie, tecnico-informatici, teorico-scientifico*);
- gerundio sostantivato: *gli immatricolandi*.

La lingua del corpus è inoltre ricca di tecnicismi specifici, cioè propri di un linguaggio specialistico o settoriale, e di tecnicismi collaterali, cioè termini non tecnici ma impiegati come tali. Sarebbe preferibile evitare l'uso dei termini specialistici, soprattutto quando questi hanno corrispondenti di uso più comune; e nel caso di impossibilità a sostituirli, andrebbero spiegati.

Molti di questi termini tecnici sono forestierismi derivati dall'inglese (più raramente da altre lingue) che non vengono riadattati anche se esistono i corrispondenti italiani: per esempio *part-time* > *tempo parziale*, *full time* > *tempo pieno*, *workshop* > *seminario*. Il problema è che spesso i forestierismi non vengono spiegati neanche la prima volta che appaiono nel testo e questo nuoce alla sua comprensione. Ma ancora più pericolosa è la mescolanza dell'uso di termini inglesi e italiani con analogo significato: in questo modo chi non è strettamente competente può pensare che indichino concetti diversi e spesso si deve intervenire per dissipare l'ambiguità:

Pertanto, il termine francese '**stage**', ormai usato correntemente anche in Italia, va considerato come il sinonimo italiano della parola 'tirocinio'. [Prima e dopo la laurea]

Lo stesso problema di opacità e oscurità si ha per le abbreviazioni e le sigle. A meno che non siano ben note, e insostituibili (ad esempio nella citazione di una norma) è preferibile usare la formulazione per esteso. Bisogna tenere presente che l'utente che consulta i testi non legge l'intero materiale ma si limita solo alle parti che gli interessano. Se una sigla è spiegata in un testo precedente, l'utente potrebbe non vederla e quindi non capirne il significato: per questo è fondamentale l'accesso centralizzato a un glossario unico di riferimento per l'intero sito e i siti collegati. In alcuni casi, nel corpus, vengono impiegate le sigle e tra parentesi le formulazioni per esteso; in molti casi però non vengono spiegate, creando così incomprendibilità. Ad esempio non vengono mai chiarite: I.I.E. (Institute of International Education), AIRE (Anagrafe Italiani Residenti all'Estero), MIUR o M.I.U.R. (Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca), MAV (Pagamento Mediante Avviso), F.F.O. (Fondo di Finanziamento Ordinario), DPR (Decreto del Presidente della Repubblica), CdS (Corso di Studio), C.N.I.P.A. (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione), la sigla CFU (Credito Formativo Universitario), chiarita solo una volta in tutto il corpus. Lo scioglimento delle sigle è indispensabile soprattutto nel caso in cui vi siano forme equivalenti, che generano ambiguità: DSU indica sia la Dichiarazione Sostitutiva Unica sia il Diritto allo Studio Universitario.

Oltretutto, spesso abbreviazioni, sigle e alcuni forestierismi sono scritti in modo diverso da un testo all'altro (maiuscolo, minuscolo o con la sola lettera iniziale maiuscola, con o senza i puntini separatori): sarebbe invece opportuno mantenere lo stesso criterio di scrittura.

Dall'analisi linguistica emerge che la lingua usata è strettamente collegata a quella amministrativa e tende a conservarne le caratteristiche linguistiche e con esse le zone d'ombra in relazione a trasparenza e leggibilità. I testi dovrebbero invece essere concepiti per il web ricorrendo all'ipertestualità: la comunicazione sul sito web si pone come un servizio alternativo, nato sia per semplificare lo svolgimento delle pratiche amministrative, sia per consentire la fruibilità delle informazioni a qualsiasi utente in qualsiasi momento, e i testi dovrebbero essere ripensati per rispondere a queste esigenze.

### 3. Un esempio di lingua amministrativa universitaria: il Manifesto degli Studi

L'analisi del *Manifesto degli Studi* dell'anno accademico 2010/2011 permette di descrivere la lingua amministrativa dell'Ateneo ed è qui condotta utilizzando come griglia di analisi la *Guida alla redazione degli atti amministrativi*, promossa dall'Istituto di Teoria e Tecniche dell'Informazione Giuridica e dall'Accademia della Crusca (Ittig, Firenze 2011).

Il nostro Ateneo, a differenza di altri atenei italiani, ha optato per la pubblicazione di un documento PDF di 600 kilobyte di 64 densissime pagine. Qualche osservazione preliminare sulla struttura del *Manifesto*: sono presenti sia la divisione in capitoli e paragrafi sia l'indice dettagliato che aiuta il lettore a ritrovare le pagine riguardanti l'informazione che sta cercando senza dover scorrere tutto il testo. Ciò che invece rischia di disturbare chi consulta il *Manifesto* è l'abuso del grassetto e del corsivo, che dovrebbero essere utilizzati per sottolineare graficamente le informazioni principali ma che se eccessivi rischiano di creare confusione:

Ai sensi della normativa in materia **non è consentita l'iscrizione ai corsi di laurea magistrale** (ex DM 270/04) a coloro a cui venga riconosciuto un **debito formativo sul titolo di accesso**. Pertanto se la Commissione didattica riconosce un debito formativo, **non rilascerà il nulla osta e lo studente non potrà effettuare il trasferimento**. Le *domande di valutazione* possono essere presentate durante **tutto l'arco dell'anno accademico**, fermi restando i termini di scadenza dei trasferimenti, come indicati nel presente Manifesto degli studi.

Gli elenchi puntati o numerati non sempre sono usati efficacemente, in alcuni casi per esempio l'elenco aiuterebbe la comprensibilità del testo rendendolo più diretto, ma non è usato:

Alle Scuole di specializzazione si può accedere esclusivamente con una laurea ovvero con una laurea magistrale ovvero con una laurea specialistica, ovvero con un titolo di studio conseguito all'estero valutato, dalle competenti autorità accademiche dell'Università degli Studi di Firenze, limitatamente ai fini dell'iscrizione, equiparabile a quello richiesto dallo statuto delle singole scuole.

In questo esempio, l'introduzione di un elenco puntato e l'eliminazione di strutture desuete come, in questo caso, gli *ovvero*, aumenterebbe la semplicità e l'immediatezza della comunicazione, come mostra la seguente riscrittura:

Alle Scuole di specializzazione si può accedere:

- con una laurea
- con una laurea magistrale
- con una laurea specialistica
- con un titolo di studio conseguito all'estero che le autorità accademiche dell'Università degli Studi di Firenze valutano equiparabile a quello richiesto dallo statuto delle singole scuole.

Le caratteristiche evidenziate dall'analisi del *Manifesto* mostrano una generale tendenza all'imitazione della lingua giuridica e al ricorso a strutture arcaizzanti e obsolete che rendono la lettura dei testi problematica,

faticosa e talvolta indigeribile: è facile che nascano dubbi e incertezze che portano il lettore a richiedere una spiegazione più concreta, diretta e semplice, aumentando il lavoro delle strutture di orientamento.

Anche la morfosintassi del testo presenta alcuni aspetti problematici. Tra i tratti più rilevanti che comportano un alto livello di complessità troviamo la struttura dei periodi e, in particolare, la ripetuta infrazione della sequenza regolare soggetto-verbo-oggetto:

Per i passaggi è quindi necessario che l'interessato richieda preventivamente, alla competente Commissione didattica del corso di laurea magistrale a cui intende passare, il rilascio del **nulla osta** attestante che lo studente sia in possesso dei **requisiti curriculari e di conoscenza individuale** necessari per l'accesso al corso di laurea magistrale.

Osservando questo esempio è possibile notare come l'ordine degli elementi della frase sia spesso complicato dagli incisi (ad esempio *alla competente Commissione didattica del corso di laurea magistrale a cui intende passare*) che vengono inseriti tra il soggetto e il verbo, oppure tra il verbo e l'oggetto. In questo modo, i testi richiedono al lettore uno sforzo di decodificazione per ritrovare nei lunghi periodi l'ordine degli elementi e le relative connessioni logiche.

I casi di eccessiva subordinazione potrebbero essere risolti facilmente separando le frasi con un punto o un punto e virgola, oppure con l'uso di enumerazioni o elenchi, come nella riscrittura del seguente esempio, in cui abbiamo inserito un piccolo elenco e diviso le frasi con punti, diminuendo così le subordinate e aumentando la leggibilità:

Tali studenti dovranno presentare, dal 16 settembre ed entro il 15 ottobre 2010, apposita domanda indirizzata al Rettore compilata sul modulo, che può essere scaricato da Internet al sito [www.unifi.it](http://www.unifi.it) seguendo il percorso *studenti >modulistica* o ritirato presso la Segreteria studenti o punti servizi della Facoltà prescelta, ai quali dovrà essere restituito debitamente compilato, con firma autografa dello studente e corredato della documentazione di rito di cui al successivo punto 3.3.4, nonché dei versamenti dovuti, come indicato nella sezione 13 del presente Manifesto degli studi.

Dal 16 settembre al 15 ottobre 2010, tali studenti devono presentare la domanda indirizzata al Rettore e compilata sul modulo. Il modulo può essere:

- scaricato da Internet al sito [www.unifi.it](http://www.unifi.it) seguendo il percorso studenti > modulistica;
- ritirato presso la Segreteria studenti o punti servizi della Facoltà prescelta.
- Il modulo deve essere compilato con firma dello studente e corredato dai documenti (indicati al successivo punto 3.3.4) e dai versamenti (indicati nella sezione 13). Lo studente deve restituire il modulo compilato alla Segreteria studenti o ai punti servizi della Facoltà.

Un altro fenomeno ricorrente è rappresentato dai periodi ipotetici presenti nel *Manifesto*. Molti sono gli esempi e, nella quasi totalità dei casi, la protasi è espressa nella forma «*nel caso in cui/qualora/laddove* + congiuntivo», mentre sarebbe più indicata, semplice e meno arcaica la forma «*se* + indicativo». Come si vede nell'esempio sottostante:

Nel caso in cui le domande di ammissione al corso siano invece superiori al numero massimo di iscrizioni previste, saranno attivate delle procedure selettive secondo quanto previsto dal decreto rettorale istitutivo del corso e potranno essere previste anche delle prove di ammissione, le cui modalità sono riportate nei decreti istitutivi.

Se le domande di ammissione al corso sono invece superiori al numero massimo di iscrizioni previste, saranno attivate delle procedure selettive previste dal decreto rettorale istitutivo del corso. Potranno essere previste anche delle prove di ammissione, le cui modalità sono riportate nei decreti istitutivi.

Dall'analisi emerge anche una tendenza a preferire forme implicite e stereotipi diffusi, e una consistente tendenza all'astrattezza, con l'evidente scopo di creare un maggiore tono di formalità. Numerosi sono, ad esempio, i casi di enclisi del *-si*: forme come *da effettuarsi, da prodursi, da ritirarsi, riunitasi* rendono difficoltosa la lettura e la comprensione del testo. Il periodo seguente risulta di maggior comprensibilità e chiarezza se riscritto eliminando le forme desuete, le nominalizzazioni, le strutture impersonali e le perifrasi cristallizzate che lo caratterizzano:

Per la partecipazione a ciascun test di Facoltà è previsto il versamento di un contributo per oneri amministrativi dell'importo di **€30**, da effettuarsi secondo le modalità indicate negli specifici Bandi di Facoltà. Il versamento deve essere effettuato prima dell'espletamento dei test **e la relativa attestazione deve essere esibita, unitamente ad un valido documento di identificazione, al momento dell'espletamento del test.**

Per partecipare a ciascun test di Facoltà, lo studente deve prima versare un contributo di €30 per le spese amministrative, seguendo le modalità indicate nei Bandi di Facoltà.

Al momento del test devono essere presentati l'attestazione del versamento e un documento di identificazione.

A proposito della presenza di perifrasi cristallizzate e arcaizzanti sono frequenti anche espressioni come *ai fini del pagamento di quanto spettante, ai sensi delle disposizioni vigenti, computo degli anni di permanenza, minore anzianità anagrafica*; nell'esempio che segue si potrebbe semplificare così:

La mancata accettazione della proposta della struttura didattica o la decorrenza del termine entro il quale lo studente è tenuto a manifestare la sua volontà in merito non danno titolo ad alcun rimborso.

Lo studente che rifiuta la proposta della struttura didattica o lascia decorrere i termini stabiliti senza dare risposta non ha diritto a nessun rimborso.

Anche l'uso del lessico appare problematico: le parole del linguaggio giuridico, se da una parte sono necessarie a mantenere l'aspetto formale degli atti pubblici, dall'altra portano il linguaggio in una dimensione astratta e lontana dalla comunicazione concreta e usuale per il destinatario comune. La scelta delle parole negli atti amministrativi deve essere coerente con i principi di chiarezza, precisione e coerenza terminologica al fine di evitare il più possibile l'ambiguità del significato, sia delle intere frasi sia delle parole stesse. La scelta migliore sarebbe utilizzare il più possibile parole del vocabolario di base e, dove ciò non è possibile, fornire una spiegazione ai termini tecnici e alle parole difficili.

Il primo dato riscontrato dall'analisi del lessico è l'abbondanza di termini tecnici: *anno accademico, comma, crediti formativi, corso di laurea magistrale/specialistica/a ciclo unico, decreto, immatricolazione, istruttoria, piano di studio*, e ancora *abrogare, concorso per titoli, diritti di mora, erogato al netto degli oneri fiscali, rogiti, stato giuridico*. Rarissimi sono i casi in cui questi vocaboli sono corredati da una spiegazione che ne chiarisca il significato ed elimini i possibili dubbi.

Interessante è il caso del tecnicismo universitario *crediti formativi*, il quale, oltre a non essere mai spiegato, è usato alternativamente alla sigla CFU, senza che vi sia alcun commento che ne chiarisca il collegamento e il significato. Sarebbero possibili altre soluzioni: ad esempio l'incipit del *Manifesto* della Sapienza di Roma spiega brevemente ma molto efficacemente alcuni tra i tecnicismi più comuni presenti nel testo (come *facoltà, dipartimenti, corsi di studi, classe, doppio titolo ecc.*) diminuendo il rischio di incomprensione.

Nel *Manifesto* dell'Ateneo fiorentino sono inoltre presenti moltissime forme arcaiche e latinismi tanto cari al linguaggio burocratico, ma dannosi per la chiarezza del testo. Ritroviamo, ad esempio, gli avverbi *altresì* e *nonché*; le congiunzioni desuete *laddove, qualora, ove*; le formulazioni *ai fini di, alla stregua di, a condizione che*; l'uso negativo di *alcuno* al posto di *nessuno*; termini come *inficia, concernenti, afferenza, fruizione, equipollente, cumulata, previa, anzidette, quorum, in loco, status*; e infine l'uso arcaico e desueto di *ovvero*.

Infine, abbiamo ritenuto importante evidenziare anche un'altra caratteristica: il *Manifesto*, ma anche, ad esempio, i regolamenti di Ateneo e la maggior parte dei documenti amministrativi dell'Università, sono reperibili e consultabili sul sito web esattamente così come sono stati pro-

gettati e scritti per la forma cartacea. Un semplice copia e incolla. Un complicato atto amministrativo, come appunto il *Manifesto*, riportato sul web tale e quale alla sua forma cartacea ha poca funzionalità pratica. Una proposta interessante, a parer nostro, potrebbe essere quella di riscrivere per il web solo le informazioni più importanti dei documenti amministrativi, allegando i documenti originali che il lettore potrà consultare grazie ai collegamenti ipertestuali. In questo modo potremmo avere testi chiari, semplici e diretti e al tempo stesso mantenere la formalità e l'ufficialità degli atti pubblici. Il Politecnico di Milano e la Sapienza di Roma, ad esempio, offrono la possibilità di consultare il *Manifesto* sia in un unico documento PDF, sia in più documenti che riguardano argomenti diversi suddivisi in più link separati e consultabili individualmente: una soluzione decisamente pratica e funzionale che anche l'Università di Firenze potrebbe prendere in considerazione.

#### *4. Il lavoro di riscrittura sulla lingua del sito web e degli atti amministrativi dell'Ateneo*

Semplificare la lingua istituzionale spesso è tutt'altro che facile. Il gruppo dei linguisti del laboratorio di immagine coordinata ci ha provato lavorando in due direzioni, una analitica e l'altra più pratica. Da una parte infatti ha analizzato, come si è visto, la lingua delle pagine web della sezione *Studenti* del sito d'Ateneo e quella del *Manifesto degli Studi 2011-2012*, al fine di individuare le 'pecche' linguistiche più evidenti; dall'altra, e ora vedremo alcuni esempi, ha cercato di riscrivere alcuni testi per semplificarne la lingua e tentare così di proporre delle soluzioni alternative che, restituendo ai testi la loro carica comunicativa, li rendano più efficaci.

Il linguaggio amministrativo, ancora legato al prestigioso (ma rigido) modello legislativo di matrice latina, spesso non favorisce una buona comunicazione: si segue il modello legislativo (rivolto a specialisti) senza adattarlo al diverso contesto e senza considerare il diverso destinatario (il cittadino). Più in generale possiamo sintetizzare la questione ricordando che il linguaggio amministrativo ha due grandi 'predilezioni': quella per la quantità e quella per la complessità.

Alla predilezione per la quantità rimanda l'uso di molte parole che non aggiungono informazioni al testo, ma che in realtà lo appesantiscono soltanto, nel vano tentativo di innalzarne il tono. Tra queste si ricordano la ridondanza di inutili formule fatiche (*Si informa che*, *Si comunica che*), l'uso sovrabbondante della litote (*senza negare per affermare*, *la domanda non è stata accolta per è stata rifiutata*, *non impossibile per possibile*) o l'uso di avverbi o aggettivi superflui (*debitamente firmato*, *obbligo perentorio*). Inoltre è noto che, per conferire una patina di solennità al testo, spesso si preferiscono parole lunghe e astratte a parole brevi e concrete (*nomi-*

*nativo per nome, documentazione per documenti, problematica per problema*) o si usano oscure perifrasi al posto di un unico termine (*condizione ostativa per impedimento*). Per quanto riguarda la sintassi, sono frequenti i periodi lunghi e ridondanti, mentre una comunicazione efficace dovrebbe tener conto anche della lunghezza del periodo e preferire frasi brevi. Una delle caratteristiche più peculiari del burocratese riguarda il fenomeno della nominalizzazione, che consiste nel trasferire il valore semantico dal verbo al sostantivo: *apporre la firma per firmare; dare lettura per leggere*.

La predilezione per la complessità va ricondotta invece all'errata percezione che un discorso molto articolato garantisca un maggiore valore stilistico. Niente di più sbagliato. Chi scrive nella pubblica amministrazione spesso preferisce usare parole difficili, anche se esistono dei sinonimi di uso più comune: perché *erogare un servizio* invece di *fornirlo*? Perché *apporre la firma* invece di *mettere la firma*, o meglio ancora *firmare*? Perché usare *istanza* per *domanda* o *riscontro* per *risposta*? La tendenza a usare un lessico ricercato presentato come tecnico si vede anche nell'uso insistito di arcaismi (*all'uopo, donde, testé, addì*), di tecnicismi del linguaggio giuridico o finanziario (*ingiunzione, scorporo*) e di forestierismi, anche quando non sono realmente necessari. Mentre il ricorso al forestierismo è inevitabile e opportuno quando manca il termine corrispettivo in italiano (*drafting normativo*), prediligere *meeting* al posto di *riunione* o *staff* al posto di *personale* è una scelta dettata più da una moda che da una reale funzionalità. Alla complessità si può ricondurre anche la sintassi fortemente ipotattica (ricca cioè di subordinate) che rende il testo meno comprensibile per il lettore, così come l'uso di costruzioni passive e impersonali (*la lettera è stata inviata in data 14 febbraio 2010* invece di *Abbiamo inviato...*). In generale, in tanti documenti di ambito amministrativo si nota inoltre una non corretta gerarchizzazione delle informazioni logiche che rende la comunicazione al cittadino poco efficace. Per esempio l'informazione principale dovrebbe essere data subito in modo da guidare il destinatario nella lettura e nella corretta interpretazione del testo.

In questa sede svilupperemo l'analisi di alcuni esempi tratti dal sito ([www.unifi.it](http://www.unifi.it)) e dal Regolamento d'Ateneo a partire dal poster esposto in occasione della giornata di studi *L'Ateneo sotto la lente del Laboratorio di Comunicazione: idee e progetti per una nuova immagine dell'Università*<sup>4</sup>.

Per quanto, infatti, si tratti di testi istituzionali che presentano una lingua sorvegliata e di tenore medio-alto, è sempre possibile un margine di miglioramento che permette di intervenire con più efficaci riformulazioni. Sappiamo bene che i testi amministrativi, e quindi anche quelli che abbia-

<sup>4</sup> Al momento della stampa di questa pubblicazione ci accorgiamo con piacere che i testi sono stati riorganizzati e in parte modificati. Le nostre osservazioni riguardano invece i testi che erano visibili nel sito d'Ateneo nel periodo in cui stavamo lavorando con il gruppo del Laboratorio di Comunicazione (maggio-giugno 2012).

mo analizzato, nascono in circostanze precise e sono condizionati da tanti fattori, non ultimo il tempo che chi scrive ha per redigere il testo e adattarlo ai diversi canali di comunicazione: per quanto riguarda i testi istituzionali pubblicati sul web, ad esempio, è stato notato che spesso essi sono la trasposizione di testi amministrativi nati in altra sede e per altro scopo.

Università di Firenze  
20 giugno 2012

# LABORATORIO DI COMUNICAZIONE

## L'immagine linguistica

### Osservazioni sulla lingua ufficiale dell'Ateneo fiorentino: il sito web e gli atti amministrativi

Semplificare la lingua istituzionale spesso è tutt'altro che facile. Il gruppo dei linguisti del laboratorio di immagine coordinata ci ha provato lavorando in due direzioni: da una parte ha tentato un'analisi delle pagine web della sezione *Studenti* del sito d'Ateneo, dall'altra ha cercato di riscrivere alcuni *Regolamenti* per semplificarne la lingua. Il lavoro procederà con la proposta di un *Glossario* dei "tecnicismi" universitari presenti su [www.unifi.it](http://www.unifi.it) e di alcune *Linee guida* per la scrittura sul web e più in generale per i testi di pubblica consultazione.

#### Alcuni esempi di riscrittura

##### - dal sito web



##### prima della cura

###### Finalità del servizio

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità, l'Università degli Studi di Firenze, in linea con le indicazioni ministeriali in materia, svolge da tempo azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.

###### Chi sono gli studenti part-time

Si qualifica **studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche** di seguito **studente part-time** lo studente che al momento dell'immatricolazione o dell'iscrizione agli anni normali di un corso di laurea ovvero di un corso di laurea specialistica a ciclo unico ovvero di un corso di laurea specialistica ovvero di un corso di laurea magistrale, esclusi i corsi a programmazione nazionale o locale, richiede questa qualifica al Rettore con domanda motivata.

##### dopo la cura

###### Il Servizio accoglienza studenti disabili: finalità

L'Università degli Studi di Firenze offre pari condizioni nel diritto allo studio agli studenti con disabilità, in linea con le indicazioni ministeriali.

Il servizio di accoglienza agli studenti disabili si adopera per superare gli ostacoli di ordine didattico e pratico che ne limitano l'inserimento nel mondo universitario.

###### Chi sono gli studenti part-time

Per ottenere la qualifica di **studente part-time** (studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche) è necessario farne richiesta al Rettore con domanda motivata.

La richiesta deve essere fatta al momento dell'**immatricolazione** o dell'**iscrizione a ciascun anno** di corso di laurea triennale, magistrale, specialistica, specialistica a ciclo unico, magistrale a ciclo unico. Sono esclusi i corsi a programmazione nazionale o locale.

##### - dal Manifesto degli studi 2011-2012



###### 1.1.1 Corsi di laurea triennale (ex DM 270/04).

Si ricorda che il **titolo giuridico** è conferito dalla classe di laurea del corso di studio.\* Coloro che intendono immatricolarsi ai corsi di laurea triennale (ex DM 270/04) non a numero programmato a livello nazionale o locale devono partecipare ad un **test obbligatorio** ma non **preclusivo dell'immatricolazione**, volto a verificarne la preparazione di base. Sono previste **attività di sostegno** a favore degli studenti a cui, a seguito del sostenimento del test, siano riconosciuti **obblighi formativi aggiuntivi**. Il mancato sostenimento del test obbligatorio comporta la **non ammissione agli esami di profitto**.

I test si svolgeranno, di norma, a partire da **mercoledì 24 agosto 2011** fino a **martedì 13 settembre 2011**, con iscrizione attraverso procedure definite in appositi **Bandi di Facoltà**, pubblicati sul sito di Ateneo [www.unifi.it](http://www.unifi.it) a partire dai primi giorni del mese di **luglio 2011**.

\* Questa informazione dovrebbe essere riportata in una diversa sezione del Manifesto.

###### 1.1.1 Corsi di laurea triennale (ex DM 270/04)

Per immatricolarsi ai corsi di laurea triennale (ex DM 270/04), che non siano a numero programmato a livello nazionale o locale, è necessario sostenere un **test di verifica** della propria preparazione di base.

Se il test non viene superato è possibile immatricolarsi, ma occorre svolgere le **attività di sostegno** previste per colmare gli obblighi formativi aggiuntivi. Solo al termine di queste attività si è ammessi agli **esami di profitto**.

I test si svolgeranno, di norma, da **mercoledì 24 agosto 2011** a **martedì 13 settembre 2011**. Le modalità di iscrizione saranno pubblicate sul sito di Ateneo ([www.unifi.it](http://www.unifi.it)) in appositi **bandi di Facoltà**, a partire dal mese di **luglio 2011**.

#### Perché un glossario?

La lingua dell'Ateneo spesso fa ricorso a termini tecnici e sigle che possono risultare oscuri agli studenti universitari e alle matricole, per non parlare degli studenti della scuola secondaria che navigano sul sito in cerca di informazioni. A creare maggior confusione è il frequente uso di termini diversi per indicare gli stessi concetti. È dunque importante creare un **glossario centralizzato di riferimento** per tutta l'informazione dell'Ateneo che unifichi la terminologia tecnica, scegliendo una forma univoca per ogni concetto, e affiancandole una definizione semplice e chiara. Spesso l'opacità è legata a concetti basilari per la vita degli studenti, come nel caso di **CFU**...

**Varianti** (in ordine di frequenza): **CFU**, **Credito**, **credito formativo**, **C.F.U.**, **credito formativo universitario**, **Credito Formativo Universitario**

#### Proposta di voce del Glossario:

**CFU** (Credito formativo universitario):  
Unità di misura dell'impegno dello studente (lezioni frontali e studio individuale). Ad ogni corso corrisponde un numero di CFU (ad es. *Linguistica Italiana 12 CFU*) che vengono accoppiati sostenendo l'esame relativo. Per una laurea triennale occorrono complessivamente 180 CFU, per una laurea magistrale 120 CFU.  
Sinonimi frequenti: **crediti**, **crediti formativi**.

Vedi anche **CFU MILB**



A cura del gruppo dei linguisti del Laboratorio di comunicazione dell'Ateneo fiorentino: Marco Biffi, Luisa di Valvasone, Lucia Francalanci, Angiola Ffati e Stefania Jannizzotto.

Centro di Linguistica Storica e Teorica  
Italiano, Lingue Europee, Lingue Orientali

Il poster del gruppo dei linguisti del Laboratorio di Comunicazione preparato in occasione della giornata di studi.

All'interno di un approfondimento ragionato degli esempi riportati nel poster, qui di seguito cercheremo in particolare di descrivere la procedura metodologica di riscrittura che conduce a testi più funzionali, nella consapevolezza che si tratta, come è ovvio, di proposte provvisorie, alternative ad altre possibili riformulazioni. In questa operazione ci serviremo della *Guida alla redazione degli atti amministrativi* come griglia di controllo e analisi<sup>5</sup>. Dopo alcune eventuali osservazioni sulla presentazione grafica legata alla comprensibilità dei testi, ci soffermeremo più dettagliatamente su aspetti testuali, morfosintattici, lessicali e paragrafematici.

## 1. Studenti part-time

The screenshot shows the website of the University of Florence (Università degli Studi di Firenze). The page is titled 'STUDENTI' and focuses on 'Immatricolazione/Iscrizione come studente part-time'. The header includes the university's name, logo, and contact information. A navigation bar contains links for 'home', 'home studenti', 'ateneo', 'relazioni internazionali', 'ricerca', 'biblioteche', and 'servizi informatici'. The main content area is divided into two columns. The left column has a sidebar with sections: 'Conoscere l'università' (with links to history, orientation, manifestos, regulations, and calendar), 'Offerta formativa' (with links to courses, master's, professional updates, internships, and doctoral programs), and 'Immatricolazioni, iscrizioni e tasse' (with links to future students, enrolled students, fees, and career reconstruction). The right column contains the main text, which includes a breadcrumb trail, a date (14-Lug-2011), and a search box. The main text explains that the university offers part-time enrollment with a minimum and maximum number of credits, and a two-year period with reduced contributions. It lists requirements for part-time enrollment, such as being a student, having a part-time study plan, presenting a request, and losing part-time status if requirements are not met. A section titled 'Chi sono gli studenti part-time' defines the criteria for part-time students, including those in part-time courses, part-time students in full-time courses, and those in part-time courses, excluding national and local programming courses. The right sidebar features the 'Marshall' logo, a search box for 'Ateneo', and a list of online services: 'Studenti', 'Docenti', 'Personale T/A', and 'Biblioteche'. At the bottom right, there are links for 'urp', 'cercachi', 'cercadove', 'mappa', 'web@', and 'RSS info'.

(Da [www.unifi.it](http://www.unifi.it), 15 giugno 2012)

La pagina web sulle modalità di immatricolazione e di iscrizione degli studenti part-time è composta da un breve sommario (1a) e da un indice che punta ai diversi contenuti della pagina (1b). Nell'immagine della schermata viene visualizzato anche l'inizio del paragrafo *Chi sono gli*

<sup>5</sup> *Guida per la redazione degli atti amministrativi: regole e suggerimenti*, a cura del gruppo di lavoro promosso da Istituto di teoria e tecniche dell'informazione giuridica e Accademia della Crusca, Ittig-Cnr, Firenze 2011. I linguisti che hanno partecipato al gruppo di lavoro sono Gabriella Alfieri, Marco Biffi, Angela Frati, Stefania Iannizzotto, Nicoletta Maraschio, Cecilia Robustelli e Rosaria Sardo.

*studenti part-time* su cui ci soffermeremo in seguito (1c). Ma cominciamo dal titolo: una perplessità nasce dall'uso della barra obliqua per separare i termini *immatricolazione* e *iscrizione*; anche se l'uso della barra è quello disgiuntivo, sarebbe stato probabilmente meglio usare la congiunzione *o* che è sicuramente più esplicita. Inoltre, nel sommario introduttivo che spiega i contenuti della pagina viene ripresa solo la parola *iscrizione*: «L'ateneo dà la possibilità di *isciversi* come studente *part-time*». Fermo restando che i due termini indicano due procedure diverse – come è spiegato nel Decreto rettorale del 14 giugno 2010 n. 468, linkato in maniera un po' criptica alla frase «studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche» nell'incipit del primo paragrafo – in questa pagina si nota che non c'è differenza sostanziale per lo studente che si immatricola o si iscrive come studente *part-time*. È dunque qui necessaria e funzionale la distinzione? La pagina non potrebbe chiamarsi semplicemente *Studenti part-time*?

### 1a. Il sommario

L'ateneo dà la possibilità di iscriversi come studente *part-time*, figura che prevede un minimo e un massimo di crediti formativi da acquisire nell'arco di due anni e una riduzione dei contributi universitari da versare

Per quanto riguarda le informazioni del sommario, ci sembra superflua la focalizzazione sulla 'magnanimità' dell'Ateneo («L'Ateneo dà la possibilità di iscriversi»); basterebbe forse riportare soltanto la definizione dello *status* di studente *part-time* contenuta nella subordinata. Questa formulazione mette impropriamente sullo stesso piano il requisito necessario a mantenere la qualifica di studente *part-time* («figura che prevede un minimo e un massimo di crediti formativi da acquisire nell'arco di due anni») con il beneficio conseguente («e una riduzione dei contributi universitari da versare»). In quest'ultima frase andrà sottolineata la ridondanza dell'espressione *da versare*, messa probabilmente per simmetria con la precedente espressione *da acquisire* ma, a differenza di questa, mancante di qualsivoglia limitazione temporale o modale: una cosa è specificare che i crediti sono «da acquisire nell'arco di due anni» e un'altra è aggiungere solamente che i contributi sono «da versare». Infine l'indicazione su quanti crediti siano necessari è formulata in modo poco efficace («un minimo e un massimo di crediti»): sarebbe stato forse preferibile scendere di più in dettaglio e dire quanti crediti occorrono (più di 12 ma meno di 60) oppure, trattandosi del sommario, dare un'informazione ancora più generica (per esempio *un numero stabilito di crediti*). Inoltre l'espressione *crediti formativi*, come si è visto, si riferisce a un concetto per cui in [www.unifi.it](http://www.unifi.it) sono usati spesso termini diversi e questo può creare confusione soprattutto alle matricole. Nella nostra proposta di un glossario

centralizzato di riferimento che uniformi la terminologia tecnica dell'informazione d'Ateneo, scegliendo una forma univoca per ogni concetto e affiancandole una definizione semplice e chiara, suggeriamo di usare sempre la sigla CFU che rimanda alla voce del *Glossario*.

Un'ultima osservazione sull'assenza del punto fermo finale: si tratta sicuramente di una svista, ma attenzione perché ogni testo che non sia ad esempio un titolo o un punto di un elenco richiede necessariamente un segno di interpunzione conclusivo.

### 1b. L'indice

In questa pagina si trovano le informazioni su:

- i requisiti per immatricolarsi/isciversi come studenti part-time
- i piani di studio part-time
- quando, come e dove presentare richiesta part-time
- perdita della qualifica di studente part-time

Per quanto riguarda l'indice, saltano subito agli occhi la lunghezza dei titoli dei paragrafi e la ripetizione dell'espressione *part-time*: se la pagina riguarda gli studenti part-time, perché ripetere l'espressione in ogni titolo dell'indice dei contenuti della pagina? Inoltre questi titoli, ad eccezione del quarto, non corrispondono mai al titolo del paragrafo a cui rimandano: ad esempio, il primo titolo dell'indice («i requisiti per immatricolarsi/isciversi come studenti part-time») punta a un paragrafo intitolato diversamente (*Chi sono gli studenti part-time*) e ciò disorienta il lettore.

Anche nella frase che introduce l'elenco («In questa pagina trovi informazioni su») andrà notato che la preposizione semplice *su* regge soltanto il terzo titolo (su *quando, come...*); nel primo e nel secondo titolo andrebbe univertata all'articolo *i* (su *i requisiti...*, su *i piani di studio...*) e nel terzo titolo l'omissione dell'articolo (su *perdita della qualifica...*) costituisce un vero e proprio errore.

### 1c. Il primo paragrafo

#### **Chi sono gli studenti part-time**

Si qualifica studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche – di seguito **studente part-time** – lo studente che al momento dell'immatricolazione o dell'iscrizione agli anni normali di un corso di laurea ovvero di un corso di laurea specialistica a ciclo unico ovvero di un corso di laurea magistrale a ciclo unico ovvero di un corso di laurea specialistica ovvero di un corso di laurea magistrale, **esclusi i corsi a programmazione nazionale o locale**, richiede questa qualifica al Rettore con domanda motivata.

Passiamo a analizzare il testo iniziale del paragrafo in cui viene definito lo *status* di studente part-time e vengono date le indicazioni per mantenerlo. Abbiamo già notato che il titolo del paragrafo non corrisponde a quello indicizzato e che il link alla frase «studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche» punta in modo non chiaro al Decreto rettorale. Notiamo infine, per concludere sugli aspetti formali, un uso improprio del grassetto, che nel web normalmente si usa con parsimonia per richiamare l'attenzione del lettore su alcune parole chiave: nel primo caso evidenzia in modo superfluo «studente part-time» che, oltre a essere l'argomento della pagina, è scritto subito sopra nel titolo della paragrafo e che si trova per altro all'interno di un inciso, luogo solito destinato alle informazioni accessorie. Anche nel secondo caso il grassetto evidenzia un'incidentale che per altro riporta un'informazione parziale: si parla di un'eccezione («esclusi i corsi. . .») senza che la frase a cui si riferisce sia stata a sua volta evidenziata.

Entriamo adesso più nel merito dell'analisi linguistica di questo testo. Si tratta di un unico periodo che contiene due informazioni: 1) per essere studente part-time è necessario farne richiesta al Rettore; 2) la richiesta deve essere presentata al momento dell'immatricolazione o dell'iscrizione a determinati corsi di laurea.

Il primo intervento per migliorare l'efficacia del testo potrebbe essere quello di riformularlo dividendo il periodo in due distinte frasi, ciascuna con una sola informazione. Questa scelta, come suggerito da tanti manuali di scrittura professionale, aiuta il lettore nella comprensione progressiva dei testi. Se però si preferisce mettere più di un'informazione in un unico periodo occorre fare almeno attenzione al loro ordine, che qui appare invertito: l'informazione principale si trova infatti in chiusura del periodo e non è neanche evidenziata graficamente. Inoltre nel sintagma *questa qualifica* il dimostrativo non riprende un antecedente: la parola *qualifica* era sì stata usata in apertura, ma si trattava di un verbo! In questo caso il riferimento logico è abbastanza evidente, il testo cioè appare coerente, ma manca del tutto il legame grammaticale, il testo cioè non è coeso. Sappiamo infatti che i principi fondamentali del testo sono proprio coesione e coerenza, requisiti entrambi essenziali perché si possa dire che un testo funzioni e sia ben formulato.

L'inizio di tono burocratico con il verbo impersonale (*si qualifica*) è tipico della lingua dei testi dei siti istituzionali che spesso, essendo generati da documenti amministrativi e normativi, ne riportano i tratti linguistici senza adeguarli alla comunicazione sul web che ha caratteristiche differenti e di maggiore immediatezza. In realtà l'intera struttura di questo incipit «Si qualifica studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche – *di seguito* studente part-time», mutuata dal Regolamento, non è coerente alla pagina: l'espressione *studente part-time* è già stata usata più volte ma qui è come se lo fosse per la prima volta attraverso l'espressione *di seguito*. È un'informazione che va mantenuta perché riprende le parole esatte del Regolamento, ma andrebbe forse posticipata e corredata dalla fonte di riferimento.

L'ordine diretto della frase SVO (soggetto-verbo-oggetto) non è rispettato e il soggetto viene messo in ultima posizione («si qualifica studente... part-time *lo studente che*») seguito da una relativa restrittiva di ampie dimensioni («*che* al momento dell'immatricolazione o dell'iscrizione agli anni normali di un corso di laurea ovvero di un corso di laurea specialistica a ciclo unico ovvero di un corso di laurea magistrale a ciclo unico ovvero di un corso di laurea specialistica ovvero di un corso di laurea magistrale, esclusi i corsi a programmazione nazionale o locale, *richiede* questa qualifica al Rettore con domanda motivata»): la lunghezza della subordinata rende la lettura davvero difficoltosa. Per di più l'informazione relativa ai corsi di laurea che riconoscono la qualifica di studente part-time è resa attraverso un elenco i cui elementi sono introdotti dalla congiunzione *ovvero* con il valore disgiuntivo esclusivo proprio della lingua giuridica, che si contrappone al valore esplicativo proprio dell'uso comune. L'errore nasce ancora una volta dal non aver adeguato la lingua al mezzo di comunicazione: l'uso di *ovvero* con valore disgiuntivo è comprensibile tra addetti ai lavori, ma è sicuramente fuorviante se ci si rivolge agli studenti. L'istituzione usa *ovvero* per indicare un'alternativa (cioè con il significato di *oppure*) ma il destinatario lo percepisce come una spiegazione (con il significato di *cioè*): se non si vuole creare ambiguità, questa è una di quelle parole che sarebbe meglio evitare.

Ci chiediamo poi se l'informazione, rivolta agli studenti che devono ancora immatricolarsi, sia abbastanza chiara. L'elenco dei corsi di laurea, composto da cinque elementi, è completo? Se così fosse, sarebbe probabilmente sufficiente indicare soltanto i corsi che non prevedono la figura di studente part-time. Anche il riferimento ai «corsi a programmazione nazionale o locale» necessiterebbe di una spiegazione nel *Glossario* a cui è già stato fatto cenno.

Inoltre se si guarda più da vicino la frase:

al momento dell'immatricolazione o dell'iscrizione agli anni normali **di** un corso di laurea ovvero di un corso di laurea specialistica a ciclo unico ovvero di un corso di laurea magistrale a ciclo unico ovvero di un corso di laurea specialistica ovvero di un corso di laurea magistrale, esclusi i corsi a programmazione nazionale o locale...

si nota che gli elementi dell'elenco sono tutti introdotti dalla preposizione semplice *di* riferita al sintagma nominale *anni normali* che rimanda soltanto alla procedura di iscrizione e non a quella di immatricolazione. L'elenco e la relativa eccezione riguarderebbero così soltanto l'iscrizione e non l'immatricolazione, cosa che sembra alquanto improbabile.

Un'ultima osservazione concerne il paratesto, cioè gli elementi ipertestuali di corredo che permetterebbero di completare le informazioni presenti nel nostro testo. Ad esempio, oltre al link esplicativo sui vari tipi di corsi o al link alle voci del *Glossario*, si potrebbe dare la possibilità di

leggere il testo del Regolamento e di scaricare il modulo per presentare la domanda al Rettore.

Alla luce delle osservazioni fatte, ecco una proposta di riscrittura:

### Studenti part-time

Lo studente part-time deve acquisire nell'arco di due anni un numero stabilito di CFU; ha così diritto a una riduzione dei contributi universitari.

### In questa pagina

- i requisiti
- il piano di studio
- la presentazione della richiesta
- la perdita della qualifica di studente part-time

### I requisiti

Per ottenere la qualifica di studente part-time (studente impegnato a tempo parziale nelle attività didattiche, vedi il Regolamento) è necessario farne richiesta al Rettore con domanda motivata (scarica il modulo). La richiesta deve essere fatta al momento dell'immatricolazione o dell'iscrizione a ciascun anno di tutti i corsi di laurea ad eccezione dei corsi a programmazione nazionale o locale.

## 2. Finalità del servizio per studenti con disabilità

Come secondo esempio riproponiamo il testo sulla finalità del servizio d'Ateneo per gli studenti con disabilità.

The screenshot shows the website of the University of Florence. The header includes the university's name and contact information. The main navigation bar contains links for 'home', 'home studenti', 'ateneo', 'relazioni internazionali', 'ricerca', 'biblioteche', and 'servizi informatici'. The page is titled 'STUDENTI' and features a breadcrumb trail: 'Home page > Studenti > Servizi studenti con disabilità > finalità servizio'. The date '15-Ott-2004' is displayed. The main content area is titled 'Finalità del servizio' and contains the following text: 'Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità, l'Università degli Studi di Firenze, in linea con le indicazioni ministeriali in materia, svolge da tempo azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.' To the right of the main content, there is a search bar with the text 'cerca nell'area di: sito di Ateneo' and a search button. Below the search bar, there is a link 'cerca in tutti i siti UniFi'. At the bottom right, there is a 'servizi online' section with a list of services: 'Studenti', 'Docenti', 'Personale T/A', and 'Biblioteche'. The footer of the page includes the 'urp' logo.

(Da [www.unifi.it](http://www.unifi.it), giugno 2012)

### Finalità del servizio

Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità, l'Università degli Studi di Firenze, in linea con le indicazioni ministeriali in materia, svolge da tempo azioni mirate a fornire pari condizioni nel diritto allo studio, intervenendo in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico che limitano il loro inserimento nel mondo universitario.

Una prima osservazione generale riguarda il titolo che appare incompleto. L'indicazione del servizio di cui si descrivono le finalità è assente infatti nel titolo, e l'informazione si ricava solamente dal percorso dei link delle pagine contenitore, detto anche 'briciole di pane' (Home page > Studenti > Servizi studenti con disabilità > finalità servizio). Sarebbe stato forse opportuno specificare nel titolo anche il nome del servizio, cioè il servizio di accoglienza per gli studenti disabili.

Passiamo ad analizzare più in dettaglio il paragrafo. Si tratta di un testo breve ma articolato in un unico periodo composto da numerosi incisi che spezzano l'informazione in segmenti che non seguono un ordine lineare progressivo. La stessa proposizione principale è interrotta dall'incidentale che allontana il soggetto dal verbo («l'Università degli Studi di Firenze, in linea con le indicazioni ministeriali in materia, svolge da tempo...»).

Guardando il contenuto del testo si individuano due nuclei informativi: 1) l'Università di Firenze garantisce pari condizioni di diritto allo studio; 2) in particolare interviene per superare gli ostacoli che rendono difficile l'inserimento degli studenti disabili. Anche in questo caso potrebbe essere opportuno fare due frasi distinte, o almeno collocare le informazioni in un ordine logico. Ad esempio la finale iniziale («Al fine di garantire un miglior servizio di accoglienza per gli studenti con disabilità») potrebbe seguire la principale, ma addirittura – se l'informazione fosse stata esplicitata nel titolo (ad esempio *Finalità del servizio di accoglienza per gli studenti disabili*) – potrebbe anche essere omessa perché conterrebbe un'informazione ridondante. Anche l'uso del gerundio della subordinata («*intervenendo* in particolare per il superamento di ostacoli di ordine didattico e pratico») andrebbe evitato sia per l'ambiguità di significato che il modo implicito può generare, sia perché allunga il periodo dilatando la coda del testo. Se l'informazione fosse divisa in due frasi, queste sarebbero più brevi, e il gerundio verrebbe più efficacemente sostituito da una forma verbale esplicita (ad esempio *interviene*).

Anche in questo breve testo sono presenti diversi stilemi burocratici, come l'espressione *al fine di* dell'incipit, che potrebbe essere sostituita facilmente con la preposizione semplice *per*, o le formule *in linea*, *in ma-*

*teria e di ordine* frequenti nella lingua normativa e amministrativa. Non mancano casi di perifrasi di tono altisonante come «svolgere azioni mirate a fornire pari condizioni», che potrebbe forse essere riformulata con *offrire pari condizioni*, o come «intervenire per il superamento di ostacoli» in cui l'uso del sostantivo astratto *superamento* è preferito al più immediato verbo *superare*.

Un'ultima osservazione riguarda ancora la coesione grammaticale del testo. L'aggettivo possessivo *loro* («il loro inserimento») collocato alla fine della frase si riferisce evidentemente agli *studenti con disabilità* della prima riga; la distanza con l'antecedente è così ampia che costringe l'occhio a tornare indietro per ricostruire il riferimento, e questo può appesantire la lettura del testo.

Dopo queste osservazioni, riportiamo la nostra proposta di riscrittura:

#### **Il Servizio accoglienza studenti disabili: finalità**

L'Università degli Studi di Firenze offre pari condizioni nel diritto allo studio agli studenti con disabilità, in linea con le indicazioni ministeriali. Il servizio di accoglienza agli studenti disabili si adopera per superare gli ostacoli di ordine didattico e pratico che ne limitano l'inserimento nel mondo universitario.

### 3. *L'incipit del Manifesto degli Studi*

Il terzo testo che analizziamo è sicuramente quello più complesso e difficile da riformulare e che quindi necessita di molte attenzioni. Il *Manifesto degli Studi*, sulla cui lingua si vedano anche le osservazioni riportate nel contributo di Luisa di Valvasone, come è noto contiene tutte le norme che riguardano gli studenti (come le immatricolazioni e le iscrizioni, le tasse e le agevolazioni, i trasferimenti e i passaggi di corso), oltre all'offerta formativa dell'anno accademico a cui si riferisce. È in sostanza la fonte ufficiale a cui si fa riferimento e che regola la vita d'Ateneo.

Si tratta un testo composito, dunque, che racchiude moltissimi argomenti, e che fa costante riferimento alla normativa universitaria. Nel corso del tempo subisce diverse modifiche che si stratificano nella redazione a più mani di docenti e personale tecnico-amministrativo d'Ateneo. Non c'è da stupirsi se in alcuni passi il testo manchi di organicità e si cada talvolta in un linguaggio oscuro con formule poco chiare che spesso sono davvero difficili da semplificare, soprattutto se si tiene conto dei vari vincoli giuridici sottesi. Pertanto, consapevoli della parzialità della nostra prospettiva, ci limiteremo a riportare alcune osservazioni di carattere linguistico e testuale.

## Sezione 1: Offerta formativa

## 1.1 Corsi di studio

## 1.1.1 Corsi di laurea triennale [ex DM 270/04].

Si ricorda che il titolo giuridico è conferito dalla classe di laurea del corso di studio.

Coloro che intendono immatricolarsi ai corsi di laurea triennale [ex DM 270/04] non a numero programmato a livello nazionale o locale devono partecipare ad un test obbligatorio ma non preclusivo dell'immatricolazione, volto a verificarne la preparazione di base. Sono previste attività di sostegno a favore degli studenti a cui, a seguito del sostenimento del test, siano riconosciuti obblighi formativi aggiuntivi. Il mancato sostenimento del test obbligatorio comporta la non ammissione agli esami di profitto.

I test si svolgeranno, di norma, a partire da mercoledì 24 agosto 2011 fino a martedì 13 settembre 2011, con iscrizione attraverso procedure definite in appositi Bandi di Facoltà, pubblicati sul sito di Ateneo [www.unifi.it](http://www.unifi.it) a partire dai primi giorni del mese di luglio 2011.

Facoltà	Classe di laurea	Denominazione del corso	Sede didattica	Corso a numero programmato
Agraria	L-25	Scienze agrarie	FIRENZE	NO
Agraria	L-38	Scienze faunistiche	FIRENZE	NO
Agraria	L-25	Scienze forestali e ambientali	FIRENZE	NO
Agraria	L-25	Scienze vivaistiche, ambiente e gestione del verde	PISTOIA	NO
Agraria	L-26	Tecnologie alimentari	FIRENZE	NO
Agraria	L-29 e L-26	Viticultura ed enologia	FIRENZE	NO
Architettura	L-4	Disegno Industriale	CALZANO	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO
Architettura	L-17	Scienze dell'architettura	FIRENZE	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO
Economia	L-18	Economia aziendale	FIRENZE	NO
Economia	L-33	Economia e commercio	FIRENZE	NO
Economia	L-18	Management internazionalizzazione e qualità	PRATO	NO
Economia	L-15	Scienze turistiche	PISTOIA	NO
Economia	L-41	statistica (*)	FIRENZE	NO
Farmacia	L-29	Scienze farmaceutiche applicate - Controllo di qualità	FIRENZE	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO
Giurisprudenza	L-14	Scienze dei servizi giuridici	FIRENZE	NO
Ingegneria	L-7	Ingegneria civile	FIRENZE	NO
Ingegneria	L-23	Ingegneria edile	FIRENZE	NO
Ingegneria	L-8	Ingegneria elettronica e delle telecomunicazioni	FIRENZE	NO
Ingegneria	L-8	Ingegneria Informatica	FIRENZE	NO
Ingegneria	L-9	Ingegneria meccanica	FIRENZE	NO
Ingegneria	L-7	Ingegneria per l'ambiente, le risorse ed il territorio	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-3	Discipline delle arti, della musica e dello spettacolo	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-5	Filosofia	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-10	Lettere antiche	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-10	Lettere moderne	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-11	Lingue, letterature e studi interculturali	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-3	Progettazione e gestione di eventi e imprese dell'arte e dello spettacolo	PRATO	NO
Lettere e filosofia	L-42	Storia	FIRENZE	NO
Lettere e filosofia	L-1	Storia e tutela dei beni archeologici, artistici, archivistici e librari	FIRENZE	NO
Medicina e chirurgia	L/SNT4	Assistenza sanitaria (abilitante alla professione sanitaria di Assistente sanitario)	FIRENZE	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO
Medicina e chirurgia	L/SNT3	Dietetica (abilitante alla professione sanitaria di Dietista)	FIRENZE	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO
Medicina e chirurgia	L/SNT2	Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)	FIRENZE - EMPOLI - PISTOIA	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO
Medicina e chirurgia	L/SNT1	Infermieristica (abilitante alla professione sanitaria di Infermiere)	Firenze - Borgo San	SI - SI VEDA APPOSITO BANDO

(Dal Manifesto degli Studi 2011-2012)

## 1.1.1 Corsi di laurea triennale [ex DM 270/04].

Si ricorda che il titolo giuridico è conferito dalla classe di laurea del corso di studio.

Coloro che intendono immatricolarsi ai corsi di laurea triennale [ex DM 270/04] non a numero programmato a livello nazionale o locale devono partecipare ad un test obbligatorio ma non preclusivo dell'immatricolazione, volto a verificarne la preparazione di base. Sono previste attività di sostegno a favore degli studenti a cui, a seguito del sostenimento del test, siano riconosciuti obblighi formativi aggiuntivi. Il mancato sostenimento del test obbligatorio comporta la non ammissione agli esami di profitto.

I test si svolgeranno, di norma, a partire da mercoledì 24 agosto 2011 fino a martedì 13 settembre 2011, con iscrizione attraverso procedure definite in appositi Bandi di Facoltà, pubblicati sul sito di Ateneo [www.unifi.it](http://www.unifi.it) a partire dai primi giorni del mese di luglio 2011.

Partiamo da alcune osservazioni sulla presentazione del *Manifesto degli Studi*. Nel sito d'Ateneo il testo, preceduto da una breve introduzione, è contenuto in un file (.pdf) scaricabile da una pagina della sezione *Studenti*. Un primo suggerimento riguarda la sua formattazione: il testo è

ricco di tabelle per le quali solitamente si predilige l'orientamento orizzontale, ma la successione alternata di pagine orizzontali e verticali rende meno ordinata la fruizione del documento. Forse con una maggiore cura dell'impaginazione si potrebbe trasformare tutto il testo in verticale, favorendo anche una stampa più regolare.

Nel brano che analizziamo, che è l'inizio del primo paragrafo del *Manifesto*, saltano agli occhi le frasi in grassetto che, essendo troppo numerose, non solo non facilitano l'individuazione degli argomenti chiave, ma distraggono dalla focalizzazione delle informazioni più importanti. Infine, a differenza di quanto si è detto per il sommario del primo esempio (1a), il titolo del paragrafo (*1.1.1 Corsi di laurea triennale [ex DM 270/04]*) ha un punto finale superfluo, mentre manca il punto dopo la numerazione, che sarebbe richiesto per omogeneità con il resto del documento (il secondo paragrafo infatti inizia con *1.1.2.*). Anche la prima frase, per quanto si tratti di un nota bene importante ed essenziale, non sembra ben collocata nell'apertura del testo, tra titolo e inizio del paragrafo.

Passiamo adesso ad alcune osservazioni di carattere linguistico. In questo caso non si tratta di un testo per il web, ma di un testo amministrativo che richiede una lingua necessariamente più formale e tecnica. Lo stile però è forse sostenuto e potrebbe risultare un po' troppo ostico ai destinatari che in fondo non sono altro che studenti della scuola superiore secondaria o neo-diplomati.

Partiamo dal contenuto informativo che può essere suddiviso in quattro nuclei: 1) prima di immatricolarsi occorre fare un test di verifica della preparazione di base; 2) se non si sostiene il test non si è ammessi agli esami; 3) se il test non viene superato è possibile immatricolarsi lo stesso, ma si devono seguire le attività di sostegno previste; 4) quando si svolgeranno i test e come ne sarà data notizia. Queste informazioni corrispondono alle frasi che compongono il testo, ma la distribuzione delle prime tre non è del tutto logica: nella prima frase si dice che il test è «obbligatorio ma non preclusivo dell'immatricolazione», nella seconda, si parla delle «attività di sostegno a favore degli studenti a cui [...] siano riconosciuti obblighi formativi aggiuntivi» e nella terza si spiega il motivo dell'obbligatorietà, «il mancato sostenimento del test obbligatorio comporta la non ammissione agli esami di profitto». Come si nota la gestione di queste informazioni non è lineare, perché la terza frase motiva e spiega il contenuto principale della prima frase, cioè perché il test sia obbligatorio; mentre la seconda approfondisce in che senso il test sia «non preclusivo».

Si può notare inoltre la presenza di alcune contraddizioni, come ad esempio quella che sta alla base della frase «il mancato sostenimento del test obbligatorio comporta la non ammissione agli esami di profitto»: se il test è obbligatorio, che senso ha contemplare la possibilità di non sostenerlo? Un'altra contraddizione è forse sottesa alla frase «coloro che

intendono immatricolarsi [...] devono partecipare ad un test obbligatorio ma non preclusivo dell'immatricolazione»: ma se il test non inficia la possibilità di immatricolarsi, perché è obbligatorio proprio per chi vuole immatricolarsi?

Infine ci soffermiamo rapidamente su alcuni costrutti tipici della lingua burocratica che sarebbe meglio evitare perché rendono più difficile la comprensione del testo. Ad esempio la doppia negazione nella frase «il mancato sostenimento del test obbligatorio comporta la non ammissione» è sicuramente meno efficace di una costruzione diretta come *il test è obbligatorio per essere ammessi*. In questa stessa frase si nota inoltre la preferenza per l'uso di sostantivi astratti al posto del verbo corrispettivo: *sostenimento* per *sostenere*, *ammissione* per *ammettere*. Inoltre l'espressione «comporta la non ammissione» per *non si è ammessi* è una vera e propria nominalizzazione come le più note *procedere al pagamento* usata al posto di *pagare* o *apporre la firma* per *firmare*. Si tratta di una perifrasi in cui la carica semantica del verbo (*ammettere*, *pagare*, *firmare*) viene trasferita al sostantivo corrispondente (*ammissione*, *pagamento*, *firma*) accompagnato da un verbo più generico che funziona da semplice collegamento sintattico (*comportare*, *procedere*, *apporre*).

Un'altra caratteristica del burocratese che si riscontra nel testo analizzato è l'uso di un lessico alto e tecnico, talvolta ridondante: si vedano gli aggettivi *preclusivo* e *apposito* o il sostantivo *procedure*. Per quanto riguarda le espressioni *titolo giuridico*, *classe di laurea*, *corso di studio*, *laurea triennale*, *numero programmato a livello nazionale o locale*, *obblighi formativi aggiuntivi*, *esami di profitto*, che possono essere considerate come tecnicismi universitari, sarebbe necessario predisporre delle voci nel *Glossario* di cui si è già detto.

Anche l'uso dei pronomi rimanda al tentativo di porsi a un registro stilistico più elevato, come si vede già in apertura del testo: «coloro che intendono immatricolarsi» si potrebbe facilmente riformulare più comunemente con *chi vuole immatricolarsi*, senza che così venga meno nessuna informazione. Al pronome iniziale *coloro* si riferisce inoltre l'enclitico *ne* di *verificarne*, ma il suo legame con l'antecedente si coglie difficilmente perché è davvero troppo lontano.

Ancora un'osservazione sull'espressione «di norma» nell'ultima frase: se fosse da intendere in modo letterale nel senso di 'secondo la normativa' mancherebbe dell'indicazione giuridica precisa, se invece il senso fosse quello comune e parlato di 'se tutto va bene' non sarebbe adeguato alla tipologia testuale del *Manifesto degli Studi* e sarebbe preferibile riformulare la frase in modo da poter prevedere delle date anche fuori dall'intervallo indicato.

E infine facciamo notare, anche se si tratta di una inezia, l'uso ridondante della *d* eufonica nell'espressione «ad un test», che nell'italiano scritto contemporaneo andrebbe solo davanti a vocale identica (*ed ecco* ma non *ed ancora*; *ad Ancona* ma non *ad Empoli*).

Tenendo conto delle osservazioni fatte, una possibile riscrittura potrebbe essere la seguente:

#### 1.1.1 Corsi di laurea triennale [ex DM 270/04]

Chi vuole immatricolarsi ai corsi di laurea triennale [ex DM 270/04], che non siano a numero programmato a livello nazionale o locale, deve sostenere un test di verifica della propria preparazione di base. Il test è obbligatorio per essere ammessi agli esami di profitto.

Se il test non viene superato è possibile immatricolarsi, ma occorre svolgere le attività di sostegno previste per adempiere gli obblighi formativi aggiuntivi.

Lo svolgimento del test è previsto da mercoledì 24 agosto 2011 a martedì 13 settembre 2011. Le modalità di iscrizione saranno pubblicate sul sito di Ateneo ([www.unifi.it](http://www.unifi.it)) nei bandi di Facoltà, a partire dal mese di luglio 2011.

In queste poche pagine abbiamo cercato di delineare la metodologia del faticoso lavoro di riscrittura di cui molti testi istituzionali, soprattutto quelli fruibili sul web, avrebbero bisogno per essere più efficaci dal punto di vista comunicativo e riuscire a raggiungere così un maggior numero di destinatari. Questo lavoro è la premessa che porterà alle *Linee guida*, a cui si è già fatto cenno, una nuova risorsa che ci auguriamo possa contribuire al miglioramento della comunicazione d'Ateneo.



## PER UNA NUOVA CORPORATE IDENTITY DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE

Saverio Mecca, Giuseppe Lotti, Susanna Cerri

*Non occorre cercare per forza la novità, la sorpresa a tutti i costi, l'originalità, l'effetto. Occorre invece trovare l'idea forte che sta dietro a un fatto, a un evento, a una marca, quello che la rende unica e riconoscibile.*

[Bob Noorda]

### 1. Definizione di corporate identity

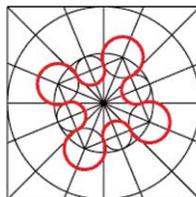
La *corporate identity*, o immagine coordinata, è l'«insieme degli elementi che concorrono alla creazione dell'immagine di un'azienda e alla sua identificazione o riconoscibilità presso il pubblico. Questi elementi vanno dalla creazione del marchio, alla scelta del colore o del gruppo dei colori che identificano l'azienda nella comunicazione visiva e in relazione alle diverse gamme di prodotti, alla comunicazione attraverso i media, alla progettazione del packaging» (Colonnetti, Masella, Moretti 2003: 111). Il primo esempio di immagine coordinata riconosciuto è il lavoro di Peter Behrens per l'azienda tedesca AEG, mentre più recentemente il progetto di immagine coordinata è diventato campo di azioni di strutture pubbliche – public design, inteso come «grafica di pubblica utilità» (Anceschi 2010: XII). Famosi in tal senso il progetto di Bob Noorda di segnaletica per la metropolitana milanese MM (1963), il lavoro di Bruno Munari, Bob Noorda, Pino Tovaglia, Roberto Sambonet per la Regione Lombardia con il ridisegno della rosa camuna (1974), il progetto di comunicazione visiva e allestimento degli uffici di Poste Italiane a opera di Michele De Lucchi e Mario Trimarchi (2000).



1963 Bob Noorda logo metropolitana milanese primo logo



Bob Noorda restyling logo metropolitana milanese



1974 marchio della Regione Lombardia. Bob Noorda, Roberto Sambonet, Pino Tovaglia, gruppo coordinato da Bruno Munari



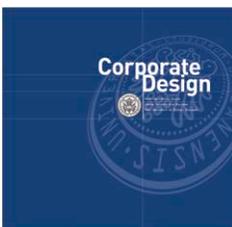
### 2. Dalla Facoltà di Architettura all'Università

La varietà-complessità dell'offerta formativa, l'apertura di sedi decentrate sul territorio e, non ultima, la crescente competizione nazionale e internazionale

rendono prioritaria la definizione di efficaci strategie di comunicazione anche nel settore della formazione a livello universitario. Parallelamente appare centrale l'obiettivo di rafforzamento/creazione del senso di appartenenza degli studenti ma anche dei docenti e ricercatori afferenti alla stessa realtà formativa.

Muovendo da tali considerazioni nell'ambito della Facoltà di Architettura dell'Università di Firenze nel 2010 è stato attivato un percorso di lavoro finalizzato la comunicazione dell'istituzione attraverso il progetto dell'immagine coordinata articolato in più fasi.

1. La realizzazione di una prima analisi di benchmarking su alcune esperienze significative con particolare attenzione alle scuole di progetto. In particolare, tra le università, è emersa come significativa l'esperienza della Libera Università di Bolzano – come completo manuale di immagine coordinata: dal marchio e logotipo alla declinazione per le diverse facoltà, dalla modulistica ai biglietti da visita dei docenti, dal modello base per le presentazioni in Power Point ai manifesti e brochure, fino al merchandising – quella della Sapienza – come interessante esperienza di attualizzazione e restyling del marchio. Mentre, per quanto riguarda le università del progetto sono apparsi degni di nota l'esempio dello IUAV di Venezia con il nuovo progetto del logo, un'attenta caratterizzazione cromatica dei siti dei diversi corsi di laurea e interessanti soluzioni per manifesti e affiche, l'attivazione di un sito Alumni, delle ISIA con una spiccata attenzione all'immagine coordinata fortemente innovativa e 'coraggiosa' e un'interessante azione di fidelizzazione (auguri per le festività natalizie); la Royal Academy of Arts come esempio di coinvolgimento degli ex studenti attraverso lo shop online delle opere degli stessi e della Central Saint Martins con una centralità della comunicazione tra studenti ed ex.



Manuale di immagine coordinata della Libera Università di Bolzano



Restyling del logo della Sapienza di Roma



Una pagina del sito IUAV

2. L'analisi comparata dei siti Internet delle principali Scuole di Architettura in Italia e all'estero, condotta con il coordinamento di Fabio Lucchesi. Il lavoro si è concentrato soprattutto su una valutazione comparata delle home pages a livello di contenuto informativo, leggibilità e chiarezza della struttura, innovazione formale.

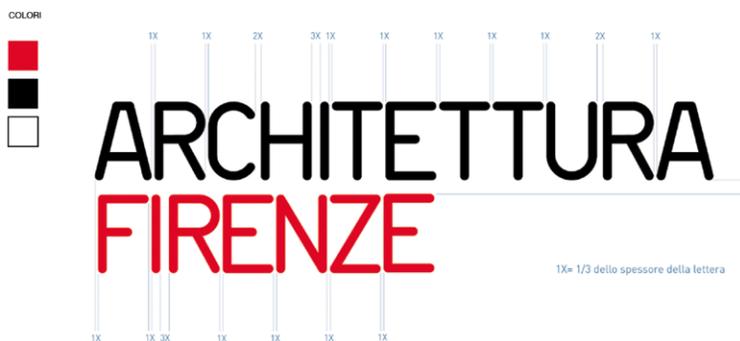
3. L'attivazione di un workshop progettuale con la partecipazione di 30 studenti della Facoltà di Architettura – con una centralità di partecipanti provenienti dai corsi di laurea in Disegno Industriale e Magistrale in Design ma con presenze anche degli altri corsi. Il workshop, introdotto da un incontro cui ha partecipato Carlo Sorrentino delegato del Rettore alla Comunicazione,



Alcune immagine del Workshop



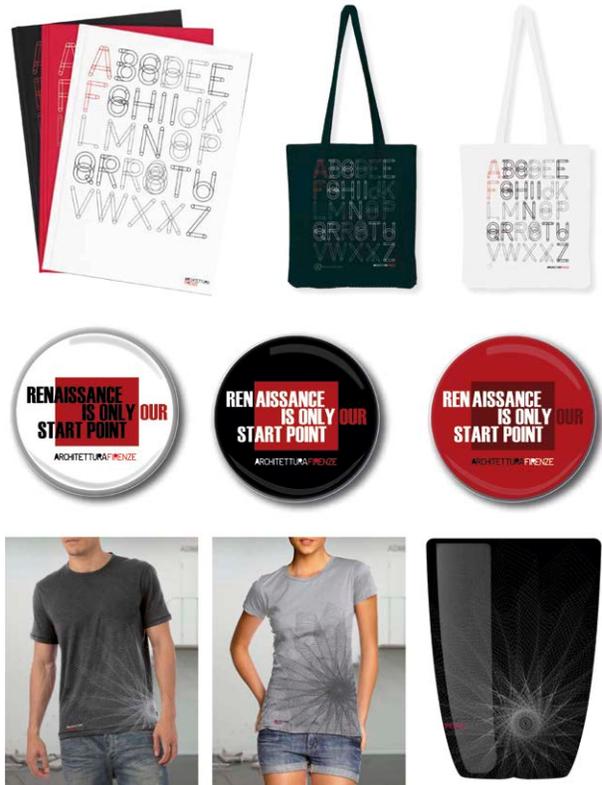
Tre delle proposte emerse dal Workshop come logo della Facoltà di Architettura



Studio per il lettering da usare nel logo della Facoltà di Architettura

è stato seguito da due *visiting professor* – Susanna Cerri e Fabio Chiantini. Nella settimana di lavoro, condotto attraverso le tecniche di ricerca creativa – si è operato a partire dalla definizione di parole chiave in grado di ‘raccontare’ la Facoltà di Architettura di Firenze – «tradizione, innovazione, etica, responsabilità, internazionalizzazione...», e nella elaborazione di concept comunicativi – nuove forme, immagine coordinata, proposte di marchio.

4. La realizzazione di stage presso lo studio di Fabio Chiantini, cui ha partecipato un gruppo ristretto di studenti del workshop, con l’obiettivo di riprendere e sviluppare le migliori proposte emerse nel workshop fino alla fase di progetto esecutivo. Il lavoro si è concretizzato in lavori di tesi dedicati rispettivamente a l’immagine coordinata di Facoltà (con diverse proposte di marchio, lettering e modulistica), il sito Internet, la segnaletica (con una prima applicazione presso la sede di Santa Teresa: soluzioni per l’esterno, segnaletica di piano, pannello informazioni, pittogrammi...), proposte di merchandising (tradizionale e innovativo: dal materiale di scrittura agli shoppers fino alle t-shirt).



### 3. Il lavoro all'interno del Laboratorio di Comunicazione dell'Università di Firenze

Via via che il lavoro si sviluppava cresceva la consapevolezza dell'importanza di un ampliamento di scala. E che i problemi sopra evidenziati rientravano all'interno di una più ampia problematica a livello di Ateneo. Così

è apparso naturale confluire all'interno del Laboratorio di Comunicazione creato a livello di Università di Firenze e coordinato da Carlo Sorrentino e in quella sede portare le esperienze fin a quel momento sviluppate.

Il laboratorio si è caratterizzato per un approccio dichiaratamente interdisciplinare con competenze di sociologia della comunicazione, marketing, linguistica, informatica. In particolare, il contributo del gruppo della Facoltà di Architettura e poi del Dipartimento di Architettura DIDA si è focalizzato sulla tematica dell'immagine coordinata, di stretta pertinenza disciplinare.

Il gruppo della Facoltà di Architettura è stato coordinato da Saverio Mecca e Giuseppe Lotti con il contributo di Susanna Cerri e la partecipazione di un selezionato e ristretto gruppo di studenti e neolaureati (che avevano già partecipato alla precedente esperienza).

Alla base del lavoro la considerazione dell'importanza di un progetto complessivo che investa in maniera strategica tutti gli aspetti della tematica. «... oggi, spesso, si tende a promuovere una visione della brand nella quale lo sviluppo dei singoli elementi costitutivi è più importante dei principi che li dovrebbero organizzare in un sistema coerente e coeso. Il committente si concentra sui diversi aspetti della brand (dal logo al pack dei prodotti, dalla carta intestata al design industriale ecc.) come se fossero indipendenti l'uno dall'altro, ricercando la necessaria coerenza soltanto a posteriori – attraverso vari aggiustamenti – invece di pianificarla a priori». Il modello di gestione della brand «fa leva proprio sull'importanza e sulla centralità di una visione strategica: fare branding... significa innanzitutto riconoscere che ogni singola area di intervento» – dal corporate design all'editorial design fino allo space design –, «per quanto dotata di sue specificità, funziona soltanto se viene pensata come una tessera di un mosaico più grande, governato dalla Design Strategy» (Carmi 2009: 41 ss.).

Lavorare in ottica di design strategy per una realtà come quella dell'Università di Firenze significa dunque affrontare le Brand Identity, sulla Typography and Calligraphy, sul Web Concept Design, sull'Infographic design, sul book design, sul Signage Systems.

Le profonde trasformazioni implicate dall'applicazione della legge n. 240 del 30 dicembre 2010 hanno reso necessario e, al tempo stesso, permesso di affrontare la tematica del disegno della corporate identity dell'Università di Firenze in tutta la sua complessità attraverso un ridisegno complessivo di tutti gli elementi che la compongono.

In dettaglio, a livello pratico, l'attività del gruppo di lavoro della Facoltà oggi Dipartimento di Architettura si è sviluppata su più aspetti.

### *Memoria e rappresentazioni dell'Università di Firenze*

- gli spazi e le immagini: campagna fotografica (concorso) su 'Cosa è l'università e cosa sono i luoghi dell'università (e le persone che li abitano)' – attività poi non realizzata.

### Benchmarking e conoscenza del contesto

- Il merchandising nelle università: analisi di esperienze promosse da università italiane e straniere. Non solo le tipologie tradizionali (materiale di consumo e altro) ma anche innovative.
- Studio del manuale di comunicazioni esistente: analisi interdisciplinare finalizzata a individuare elementi di forza e di debolezza del manuale dell'Università di Firenze finalizzata a comprendere cosa può essere conservato e utilizzato per la comunicazione futura e cosa deve essere prodotto ex novo (anche alla luce dell'evoluzione degli ambiti e strumenti della comunicazione).
- Immagine coordinata degli atenei italiani e stranieri: muovendo da quanto realizzato a livello di Progetto di immagine coordinata della Facoltà di Architettura, integrazione dell'analisi di benchmarking con particolare attenzione alle esperienze di comunicazione di università significative a livello nazionale e internazionale.
- Comunicazione attraverso il sito. Logiche, architetture e linguaggio: analisi del sito dell'Università di Firenze – confronto con la comunicazione web di altre realtà italiane e straniere.

### Riprogettazione immagine coordinata

- Restyling del marchio logotipo: analisi dei risultati emersi negli altri gruppi di lavoro (fase partecipata) – Definizione di linee guida (Concorso aperto a professionisti?).
- Individuazione degli ambiti di progetto (modulistica, presentazioni, segnaletica, merchandising, sito web...).
- Definizione del concept: previa analisi dei risultati emersi negli altri gruppi di lavoro (fase partecipata).
- Progettazione esecutiva.
- Definizione del manuale.

Le azioni sono state condotte da un gruppo di selezionati studenti (circa 30) del Corso di progettazione II del Corso di Laurea in Disegno Industriale seguiti dai tutor Susanna Cerri e Antonella Serra.

Due le direzioni di analisi attraverso:

- la rappresentazione grafica. Quali sono gli elementi che interagiscono nella comunicazione; come l'uso del lettering, della composizione, del trattamento, del colore e della composizione portino alla creazione di un'identità, di un'immagine coordinata strutturata e riconoscibile;
- la rappresentazione mediatica. Con quali strumenti mettiamo in atto e veicoliamo la comunicazione. Con quali linguaggi si informa, si orienta, si veicolano messaggi, ci si appropria degli spazi, si creano meccanismi di identificazione, appartenenza, affezione.

**S** L' università di Stanford si trova negli Stati Uniti d' America, è una delle più prestigiose e presenta un sito internet molto Ampio grazie al quale è facile capire e apprendere l' ordinamento universitario, l' offerta formativa e la vita nel campus. I colori utilizzati sono principalmente il rosso, colore base dell' università utilizzato anche nel logo, e il bianco.

Il logo è molto semplice, una S quadrata rossa che ricorda le maglie dei giocatori di football, tuttavia è ben riconoscibile

Viene data molta importanza alla vita nel campus universitario, esponendo in una sezione dedicata le varie attività extrascolastiche offerte dall' università, dallo sport all' arte, ecc.

Da questa pagina è chiara l' apertura dell'istituto ad un'impostazione sociale multiculturale

Area del sito dedicata agli studenti raccoglie tutti i collegamenti utili, dai corsi alla vita nel campus, ordinati secondo le categorie di riferimento.

Area del sito dedicata Al dipartimento di Arte E Storia dell' Arte. Presenta una grafica studiata e pertinente Con i temi trattati dai Corsi senza scendere nel fittico o nel banale. Da Quest' area è possibile Accedere ai singoli corsi, Agli eventi del settore O alla galleria fotografica.

la home del sito è ordinata e da un rapido accesso a tutte le aree del sito. Mette inoltre in evidenza i principali eventi e i corsi, gli sport praticabili. Presentando l' università come qualcosa di vivo e al passo con i tempi.

Link utili agli studenti per la scelta dei corsi e per orientarsi tra i vari servizi offerti Dall' università, i corsi attivi, l' ospedale, la biblioteca, ecc.

Collegamento al social network e alle immagini del campus

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI REGGIO CALABRIA**  
Mediterranea

L' Università degli Studi di Reggio Calabria Mediterranea presenta un sito complessivamente ben organizzato, intuitivo e chiaro nei contenuti e nella disposizione dei link.

La grafica scelta per le pagine è la stessa in tutto il sito, una grafica importante che tuttavia non è mai invadente grazie ad un attento uso del colore.

Il logo è molto particolare, si differenzia molto da quelli delle altre università italiane rendendolo ben riconoscibile.

Già dalla pagina è possibile accedere rapidamente all' area interessata grazie ai link delle pagine inseriti sotto al gruppo tematico di riferimento.

Eventi, corsi particolari, ecc. si alternano in home page.

News sempre aggiornate

Social network

Area del sito dedicata alle attività extrascolastiche e agli spazi messi a disposizione dall'ateneo, utile per far conoscere agli studenti l'offerta extra-formativa, come la possibilità di utilizzare la palestra, la sala studio e le aree ristoro; viene valorizzata la volontà di far vivere agli studenti la vita universitaria oltre alle aule, le attività e i luoghi prettamente didattici.

Pagina dedicata alle comunicazioni dell' ateneo, di rapido accesso dalla home page e molto chiara nei contenuti. Contiene link per l' accesso ai vari canali utilizzati dall' università per rapportarsi con gli studenti, pubblicizzare gli eventi e attività culturali, oltre al link per collegarsi al canale YouTube dell' ateneo.

Due esempi dell'analisi di benchmarking condotta dagli studenti

I due percorsi erano finalizzati alla definizione di linee guida per l'elaborazione di una corporate identity dalla duplice valenza: creare un'immagine che rappresenti l'Ateneo all'interno del mondo universitario internazionale in relazione con le altre realtà, ma anche con il mondo che la circonda, città, territorio, cultura; fare in modo che il nostro 'pubblico', gli studenti italiani e stranieri, entri in contatto con l'Ateneo, ne fruisca gli spazi e avvii un processo di identificazione e rappresentazione di sé all'interno dell'Università di Firenze.

Relativamente al benchmarking è stata elaborata una scheda di analisi e valutazione delle esperienze di altre università e scuole. Tre le voci della scheda di rilevazione: Logo Ateneo, Comunicazione web Ateneo, Declinazione sulle facoltà valutate in termini numerici rispettivamente in: leggibilità, incisività, riproducibilità; accessibilità, navigabilità, dinamicità; chiarezza, utilità, coordinamento immagine. A completamento era poi richiesta un'analisi di tipo qualitativo.

Tra le molte realtà analizzate – circa 30 – a livello di logo appare significativa per capacità di sintesi la proposta della Stanford University con la 'S' maiuscola squadrata e contornata di bianco, ideata nel 1830 che è divenuta di riferimento per molti atenei americani; in Italia da citare diversi esempi di re design di loghi storici, come quello dell'Università di Bologna, elaborato nel 2002, come ridisegno – semplificato per renderlo

**UNIVERSITA' DI BOLOGNA**



L'attuale logo dell'Università di Bologna è stato **elaborato nel 2002** come logo unico Dell'ateneo per garantire coerenza e riconoscibilità, un'identità forte e distintiva. Il nuovo logo riproduce in modo chiaro i simboli e gli elementi rilevanti dell'originale, elaborato nel 1888 da Augusto Sezanne. Il **colore** utilizzato è il Pantone 1805Cv, il **carattere tipografico** utilizzato per la dicitura è il Trajan. La nuova soluzione grafica sostituisce le precedenti sia nella Riproduzione del logo che nei sigilli.



Nel logo ufficiale sono state scambiate le scritte "Alma Mater Studiorum" e "Università di Bologna" rispetto alle versioni precedenti del logo.

I **poli didattici distaccati** utilizzano una variante del logo che le rende distinguibili per il colore rosso applicato alla fascia esterna e per il nome della città che ospita le sedi.



Gli stessi criteri sono stati utilizzati anche per il logo della sede di Buenos Aires, la cui fascia esterna è blu.



**UNIVERSITA' DI CASSINO**



**Progettazione del logo**  
Il logo è stato progettato nel 2009 con un restyling del precedente. Il nuovo logo raffigura, come il precedente, un sole in un cielo stellato, con all'interno del sole il motto dell'Università (Sol per noctem). Esternamente è riportato in circolo la dicitura "Università di Cassino" ed in basso l'anno di fondazione.

**Origine del logo**  
Il logo si riferisce ad una apparizione del sole in una notte del 166 a.C. descritta da Giulio Ossequente.

**Rielaborazione del logo**  
Obiettivo della rielaborazione del logo è stato renderlo più leggibile e riproducibile nelle varie condizioni di utilizzo. Nella nuova versione è stata tradotta dal latino la scritta "STUDIORUM UNIVERSITAS CASINAS", l'anno di fondazione è stato spostato dall'interno del sole al circolo esterno usando i numeri arabi al posto dei romani, ed è stata eliminata la scritta "A. U. C. - DLXXXVIII".

Entrambe i logo sono utilizzati come marchio d'impresa dell'Università di Cassino.



Due esempi dell'analisi di benchmarking condotta dagli studenti, mirata all'evoluzione del logo nel tempo

**LOGO ATENEI** **COMUNICAZIONE WEB ATENEI** **DECLINAZIONE SULLE FACOLTÀ**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE (da 1 a 5)**

leggibilità	4	accessibilità	4	chiarezza	4
inclusività	4	navigabilità	4	utilità	4
riproducibilità	4	dinamicità	4	coordinamento immagine	4

**ANALISI QUALITATIVA**

Nel suo insieme il sito appare chiaro e leggibile. La grafica curata sebbene molto schematica non risulta complessa e l'utilizzo di colori vivaci la rendono giovane e accattivante. Al suo interno si possono trovare molte informazioni, senza troppi paraggi, tutto rimane semplice e ben leggibile.

Nel suo insieme quindi un buon sito web.

**LOGO ATENEI** **COMUNICAZIONE WEB ATENEI** **DECLINAZIONE SULLE FACOLTÀ**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE (da 1 a 5)**

leggibilità	4	accessibilità	4	chiarezza	4
inclusività	3	navigabilità	4	utilità	4
riproducibilità	5	dinamicità	3	coordinamento immagine	4

**ANALISI QUALITATIVA**

L'università si presenta in modo chiaro con un logo semplice e determinato.

Il sito Internet, pur essendo poco dinamico, lascia traspire tutte le informazioni utili.

Si presentano in maniera poco organica le diverse facoltà dell'ateneo.

**LOGO ATENEI** **COMUNICAZIONE WEB ATENEI** **DECLINAZIONE SULLE FACOLTÀ**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE (da 1 a 5)**

leggibilità	3	accessibilità	3	chiarezza	3
inclusività	3	navigabilità	4	utilità	4
riproducibilità	4	dinamicità	3	coordinamento immagine	3

**ANALISI QUALITATIVA**

Il sito non ha una semplice leggibilità, è abbastanza scosso e non dà giuste priorità agli aspetti rilevanti dell'istituto.

Il logo, in quanto ben realizzato graficamente, perde di significato nel momento in cui viene rappresentato da solo rendendo così difficile l'identificazione della scuola.

Le sezioni dei differenti corsi vengono rappresentate con semplicità e con lo stesso aspetto grafico.

**licenciatura / interiores**  
**licenciatura / produto**  
**licenciatura / comunicação**  
**licenciatura / moda**

Tre esempi di scheda di valutazione

maggiormente contemporaneo e riproducibile nella varie condizioni di utilizzo – di quello elaborato nel 1888 da Augusto Sezanne.

Mentre per i siti web appare interessante la proposta dello IUAV di Venezia per scelte cromatiche relative ai diversi Corsi di Laurea, chiarezza dell'organizzazione d'insieme con conseguente facile leggibilità dell'impianto e quelle della già citata Stanford in cui, tra l'altro, è dedicato particolare rilievo alla vita nel campus, per tradizione molto ricca, dagli sport praticabili ai molti eventi organizzati e aperti alla partecipazione degli studenti.

Con l'occasione è stato condotto un approfondimento relativo a esperienze di redazione di manuali di immagine coordinata. Oltre agli esempi già analizzati, come quello dell'Università di Bolzano, sono state analizzate le esperienze de La Sapienza di Roma e di realtà di paesi a consolidata tradizione grafica, dell'Università della Svizzera Italiana, dell'Università di Amburgo.

Dai diversi casi analizzati è emersa in tutta evidenza la necessità di:

- una comunicazione chiara composta da elementi semplici che, grazie a una buona riproducibilità, permettano l'identificazione e la declinabilità sui vari mezzi di comunicazione;
- evitare l'eccessiva personalizzazione nella caratterizzazione dei dipartimenti cosa che in molti casi rende difficile l'identificazione con l'Ateneo stesso;
- coinvolgere nel progetto ogni materiale prodotto, dai più visibili a quelli apparentemente marginali nella considerazione che ogni elemento serve a strutturare e rafforzare la comunicazione istituzionale.

Dall'analisi della situazione italiana si evidenzia in particolare l'importanza di un utilizzo contemporaneo – e dunque caratterizzato da sintesi – di elementi che si rifacciano dal patrimonio della tradizione che possono aiutare a ribadire il distacco dalle 'nuove' università private.

Tali principi sono stati alla base delle successive scelte strategiche nella ridefinizione del progetto di immagine dell'Università di Firenze.

Agli studenti è stata chiesta poi la progettazione del nuovo logo dell'Università di Firenze – non con l'obiettivo di arrivare realmente alla definizione dello stesso (un lavoro ben più complesso) ma di percepire le sensazioni e i *desiderata* del principale target di riferimento. Tre le direzioni di lavoro percorse dagli studenti: la definizione di un nuovo logo e il restyling di quello esistente.

L'attività di questa seconda fase è stata condotta nell'ambito del Laboratorio di Comunicazione dell'Università in stretto rapporto con le altre competenze disciplinari. Il tutto si è configurato come un atelier di analisi, valutazione e definizione di concept di progetto che del lavoro di un gruppo di studenti mantiene la freschezza e qualche, inevitabile, ingenuità.

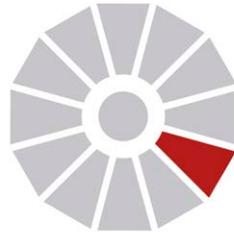


alcune delle proposte elaborate dagli studenti





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
**FIRENZE**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

Dipartimento di  
**ARCHITETTURA**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
**FIRENZE**

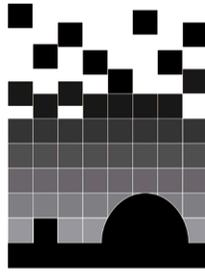


UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

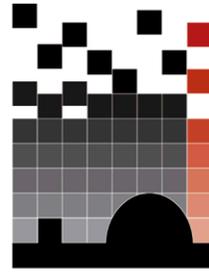
**DIDA**  
DIPARTIMENTO DI  
ARCHITETTURA



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
**FIRENZE**

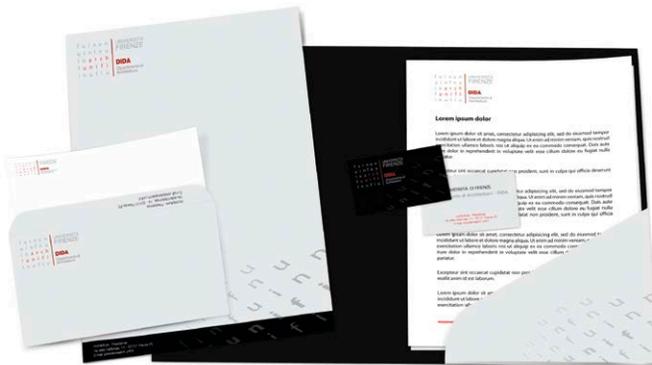


UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
**FIRENZE**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

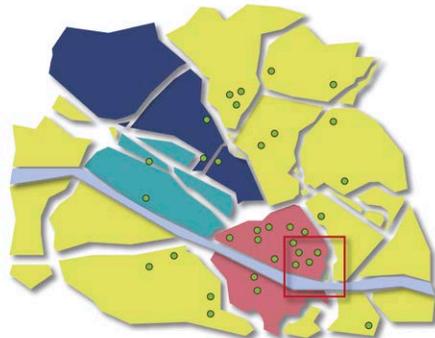
**DIDA**  
DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA





Il progetto: interfaccia

**Percorso:** home, cerca, segreteria

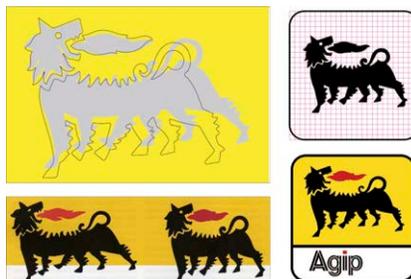


1952



Viene indetto il concorso per la realizzazione del logo supercortemaggiore. Nella giuria anche Mario Sironi e Gio Ponti

1972



Restyling affidato a Bob Norda

1998



2009



#### 4. Verso un nuovo Manuale di immagine coordinata

Muovendo dalla fase di benchmarking e dagli stimoli progettuali degli studenti l'ipotesi più corretta che emerge da tutto il lavoro di analisi svolto è quindi quella del restyling poiché, in termini di immagine e riconoscibilità, è sempre più efficace studiare una 'ristrutturazione' piuttosto che ripensare completamente un simbolo. Tra i numerosi esempi di restyling di logo che potrebbero essere citati appare interessante il lavoro sul logo di Confindustria che, nel tempo, è mutato risentendo dell'evoluzione del gusto – addirittura della politica – e della grafica così come il famoso cane a 6 gambe simbolo storico di Agip-Eni. Mentre, per rima-

nera alle istituzioni, interessante appare la continua evoluzione del logo del Royal Institute of British Architects in cui i leoni che sostengono la torre-colonna subiscono una continua stilizzazione fino all'attuale versione contemporanea.



RIBA, Royal Institute of British Architects







Abbiamo quindi scomposto il vecchio logo in quelli che sono i vari elementi che lo compongono e li abbiamo analizzati singolarmente.

È immediatamente apparso che l'elemento più originale è rappresentato dalla figura del Salomone (presente sulle formelle del Campanile di Giotto sul lavoro umano e i sacramenti e nella cantoria di Luca della Robbia, presso il Museo dell'Opera del Duomo) – di fatto l'elemento centrale, depositario dell'identità dell'Ateneo –, che rimane il fondamentale elemento di continuità anche se la figura intera rende difficile l'identificazione e la percezione, specie in piccolo.



**FLORENTINA  
STUDIORUM  
UNIVERSITAS**

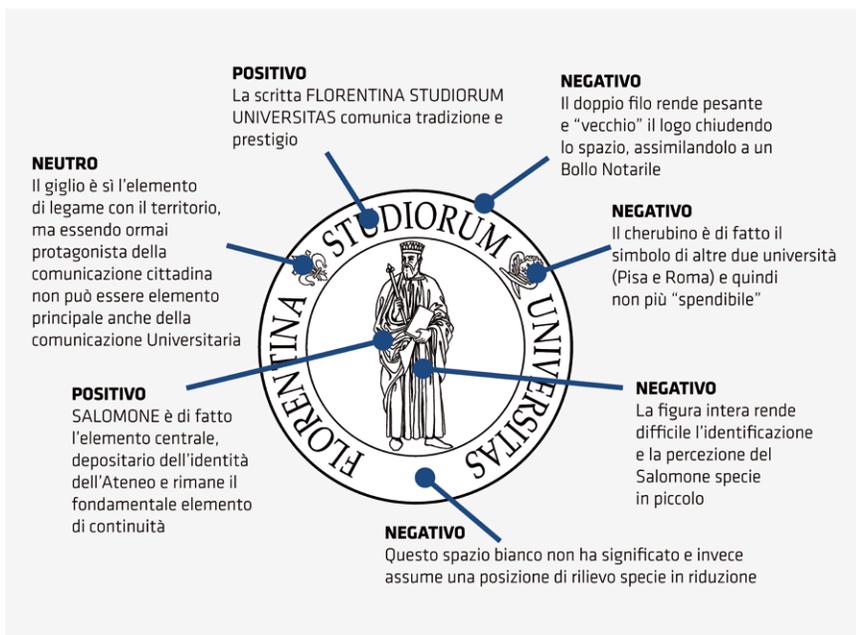


Il giglio è sì l'elemento di legame con il territorio, ma essendo ormai protagonista della comunicazione cittadina non può essere elemento principale anche della comunicazione universitaria.

Il cherubino è di fatto il simbolo di altre due università (Pisa e Roma) e quindi non più 'spendibile'.

La scritta «*Florentina Studiorum Universitas*», infine, comunica tradizione e prestigio e quindi è un elemento importante di continuità da mantenere.





Dopo un'analisi degli elementi positivi e negativi del vecchio logo, abbiamo quindi deciso di:

- eliminare il filo esterno;
- modificare e rendere più chiara ed equilibrata la scritta «Florentina Studiorum Universitas»;
- eliminare il cherubino e mantenere il giglio, sia pure in una forma marginale, integrandolo nella cornice;
- rendere protagonista il Salomone ridisegnandolo completamente e trasformandolo in 'mezzo busto' al fine di rendere pienamente leggibili gli elementi di autorità e sapienza quali, lo sguardo, lo scettro e il libro.

La dicitura «Università degli Studi di Firenze» è stata radicalmente modificata in modo da renderla riproducibile e leggibile su ogni formato, ponendo l'accento, nella divisione su tre righe e nell'eliminazione del «di», sulla parola «Firenze» che in questo modo risulta più forte delle altre.

Ridisegnato il logo, l'attenzione è stata rivolta alla definizione della brand architecture complessiva. Costruire una brand architecture significa definire un sistema di gerarchie e di relazioni visive tra il brand principale – Università degli Studi di Firenze – e le realtà che di fatto la costituiscono – dipartimenti, scuole, centri. L'Università ha una struttura complessa che deve essere ricondotta a un modello unico di identità; la complessità è resa ancora maggiore dal particolare momento di



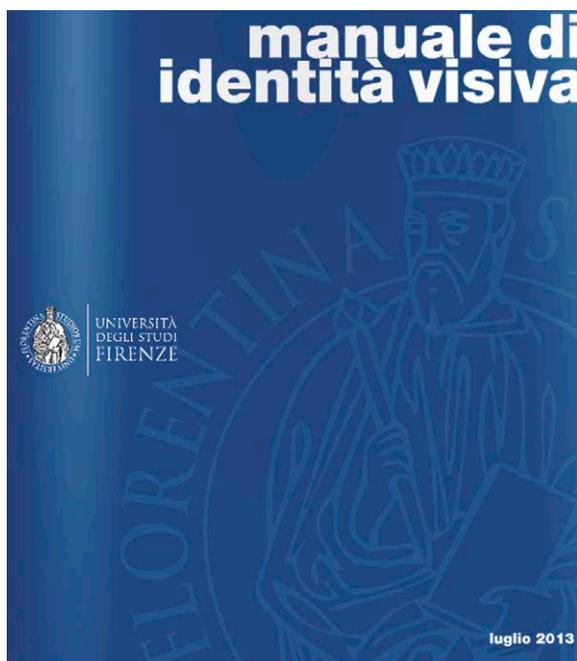
# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

passaggio rappresentato dall'applicazione della già citata legge 240, che porta a una trasformazione dell'intero apparato – si pensi tra l'altro alla scomparsa delle facoltà e all'istituzione dei dipartimenti e delle scuole.

È stata così operata una scelta di fondo: ogni struttura – dipartimenti, scuole, sezioni, unità di ricerca... – dovrà avvalersi dell'identità dell'Ateneo combinata con la propria denominazione. Per ognuno dei diversi settori individuati che costituiranno la brand architecture, è stato necessario definire i rapporti tra le varie componenti, i loro pesi sia in relazione 'politica' che grafica, in modo da esaltare, nel loro rapporto, l'immagine stessa dell'Ateneo.

A oggi siamo nella fase di applicazione degli elementi della comunicazione: la modulistica, la segnaletica e gli elementi fisici, l'editoria istituzionale/comunicativa. I risultati di questo lavoro sono stati raccolti nel Manuale di immagine coordinata dell'Università di Firenze, un utile strumento per quanti operano all'interno dell'Ateneo.

Con tutta probabilità, mantenere la



coerenza è l'aspetto più delicato di un programma identitario. Proprio come la struttura interna è importante per il logo, l'omogeneità nelle applicazioni è fondamentale per il programma. Se lo stesso logo, benché ben strutturato, viene applicato in modo disorganico, risulterà più difficile identificarlo. Nulla svalorza un progetto quanto creare un programma (packaging, materiali promozionali, insegne, ambienti fisici, siti web ecc.) senza tener conto del principio della coerenza in fase applicativa (Budelmann, Kim, Wozniak 2013: 64).

Un percorso, iniziato da circa due anni, che si avvia a compimento con una forte condivisione e partecipazione delle diverse 'anime' che costituiscono l'Università.

### *Bibliografia*

- Anceschi G., 2010, *Prefazione*, in Romeo Guaricci, *Metodologia progettuale del graphic design*, Ulrico Hoepli, Milano.
- Budelmann K., Kim Y., Wozniak C. 2013, *Brand Identity Essentials: 100 Principles for designing logos and building brands*, Rickport Publishers, trad. it. a cura di V. Vignoli, *Brand Identity. 100 principi per il logo design e la costruzione del brand*, Logos, Modena.
- Carmi E. 2009, *Branding. Una visione Design oriented*, Fausto Lupetti editore, Bologna.
- Colonnetti A., Masella B., Moretti D. (a cura di) 2003, *GI. Glossari illustrati. Design*, Istituto Geografico De Agostini, Novara.

# STRATEGIE DI COMUNICAZIONE GENERATIVA PER L'UNIVERSITÀ DI FIRENZE

*Gianluca Simonetta, Gianluca Torrini\**

L'esperienza del Laboratorio di Comunicazione e Immagine Coordinata dell'Ateneo fiorentino ha rappresentato per il Communication Strategies Lab una preziosa occasione per lavorare sul paradigma della comunicazione generativa (Toschi 2011) in relazione alle attività di ricerca e di didattica dell'Università degli Studi di Firenze. I risultati di questa esperienza vengono presentati nelle due sezioni che seguono, la prima incentrata sui rapporti tra comunicazione e ricerca, la seconda sui rapporti tra comunicazione e didattica; in entrambe attraverso una riflessione che procede sullo sfondo delle questioni relative alla cosiddetta terza missione dell'università.

## *1. Comunicazione della ricerca. Contenuti e Social Media Strategies: cronache di una rivoluzione annunciata*

### *1.1. Come siamo, come saremo: indagine sulla comunicazione universitaria*

I social network, e le conseguenti strategie di comunicazione, hanno influito con forza sui paradigmi comunicativi, in una continua tensione tra il rafforzamento di pratiche consolidate alle quali siamo abituati – il concetto di *broadcasting* primo fra tutti – e una spinta verso la crescita di altre consuetudini comunicative. Ci pare quindi utile, in questo continuo presentarsi di attività comunicative digitali che fanno molto di analogico e di sempre nuove *next big things*, condividere alcuni punti che riteniamo fondamentali nell'ideazione di ambienti comunicativi online dedicati alla comunicazione

\* A Gianluca Torrini è da attribuire la sezione 1, intitolata *Comunicazione della ricerca*. A Gianluca Simonetta è da attribuire la sezione 2, intitolata *Comunicazione (della) didattica*. L'intero capitolo riporta un resoconto delle ricerche condotte dal Communication Strategies Lab come contributo al Laboratorio di Comunicazione e Immagine Coordinata. Il Communication Strategies Lab ([www.csl.unifi.it](http://www.csl.unifi.it)), diretto dal prof. Luca Toschi, è un'unità di ricerca del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Firenze.

universitaria, senza ordinarli per influenza o rilevanza, concentrandoci però su come le strategie di comunicazione e il digital writing stiano mutando il rapporto fra contenuti, contenitori e protagonisti delle attività comunicative. Sono proprio questi concetti ad aver guidato l'attività del Communication Strategies Lab per l'analisi di una strategia di comunicazione del sito web dell'Università degli Studi di Firenze, in particolar modo per le sezioni dedicate alla comunicazione della Ricerca e della Didattica.

Ma non solo: al fine di ottenere ulteriori elementi decisivi per l'analisi, il Communication Strategies Lab ha coinvolto sia gli stakeholder interni, attraverso una serie di interviste, sia gli studenti dell'Ateneo, attivati in una serie di focus group per individuare esigenze di una delle parti più importanti del target di riferimento del sito universitario.

Più specificatamente, le interviste agli stakeholder interni hanno coinvolto 4 prorettori più altri 6 direttori di dipartimento, mentre i focus group organizzati sono stati 5 con 10 studenti ciascuno. Sia durante le interviste sia nei focus group, si è avuto come obiettivo quello di proporre e ricevere considerazioni, valutazioni e suggestioni su:

- una mappa concettuale delle due sezioni presentata dal Communication Strategies Lab, mappa che aveva come obiettivo quello di evidenziare le esigenze comunicative emerse in fase di analisi interna al Laboratorio di Immagine Coordinata per rapportarle a quelle percepite dal target 'studenti';
- l'esigenza dell'elaborazione di un Research Database in grado di creare un knowledge per la comunicazione della ricerca scientifica. Un ambiente, cioè, capace di sistematizzare e rendere accessibile gli atomi di conoscenza sia per creare contenuti – quindi accessibile dalla redazione del sito per generare contenuti editoriali – sia per consultarli – quindi destinato agli operatori dell'ambito ricerca;
- la valorizzazione della storia e delle specificità dell'Ateneo fiorentino in ambito ricerca, grazie all'individuazione della cosiddetta Identità Comunicativa (Toschi 2011), elemento imprescindibile per strutturare una strategia comunicativa calata sulle reali necessità del soggetto comunicante;
- il rapporto fra Ricerca e social networks, ovvero l'individuazione delle modalità attraverso le quali gli ambienti 2.0 possano rappresentare un valore aggiunto non soltanto per la cosiddetta brand awareness, quanto strumenti fondamentali per dare vita a pratiche di comunicazione generativa, dove la comunicazione dall'alto verso il basso si allinea a quella dal basso verso l'altro, in una strategia condivisa in grado di portare valore aggiunto a tutti i soggetti che comunicano. Cioè, sia per il brand e per la sua visibilità, sia per il capitale sociale delle persone che vi interagiscono.

Allo stesso tempo, il Communication Strategies Lab si è attivato in una ricognizione dello stato dell'arte della comunicazione universitaria,

attraverso la mappatura delle migliori e peggiori pratiche a livello comunicativo, che ha portato alla definizione di un database analitico di 160 siti web universitari italiani e internazionali. Questa fase è stata necessaria certamente nella primissima fase del progetto, dove era imprescindibile avvalersi della conoscenza della grammatica della comunicazione universitaria, che prevedeva non solo regole socialmente condivise, quanto anche forme del tutto peculiari di registro comunicativo e di lessico della comunicazione.

Ma si è rivelato come uno status artis continuo, in quanto dai focus group e dalle interviste emergevano sempre nuove indicazioni, che necessitavano di essere confrontate con esperienze simili e con strategie già adottate in altre esperienze.

Sulla base di questo modo di procedere, affiancando quindi analisi dello stato dell'arte, interviste agli stakeholder e focus group, il Communication Strategies Lab ha così sceneggiato due sezioni, quelle relative alla Ricerca e alla Formazione, internamente a un sito che debba esser inteso come un *organismo*, un oggetto comunicativo vivo, dinamico, in crescita e che si sviluppa grazie all'integrazione di diverse funzionalità e ambienti di comunicazione, ognuno importante, fondamentale per rispondere alle nuove esigenze del web. L'individuazione e la cura di queste funzioni comunicative principali garantiscono l'efficacia della strategia comunicativa dell'Ateneo: una strategia che deve necessariamente mutare in relazione alle caratteristiche ambientali, comunicative che di volta in volta si vengono a presentare.

Per questo il sito web deve avere un'architettura dell'informazione in grado di modificarsi con facilità, pur rimanendo fedele alla strategia comunicativa delineata dagli organi di governo, sfruttando al tempo stesso gli ambienti che, a seconda delle esigenze, rappresentano i luoghi migliori dove comunicare e dove raggiungere i potenziali utenti – social network in primis. Il sito web, cioè, non deve rappresentare un vincolo alla comunicazione dell'Ateneo per la sua rigidità, ma deve porsi come una risorsa pronta a mutare le proprie funzionalità sulla base delle sempre nuove esigenze comunicative.

Un sito, inoltre, capace di integrare la comunicazione presente sull'home page con quei contenuti dei siti satellite (quelli delle facoltà, dei dipartimenti, dei centri di ricerca e via dicendo) e con quelli presenti su altri ambienti social, come diversi organi che permettono di far funzionare un meccanismo complesso e delicato. Se è vero, quindi, che il sito web di Ateneo si pone come una potente cabina di regia per tutta la comunicazione online dell'Unifi, indirizzandone le strategie editoriali, è altrettanto certo che i contenuti pubblicati nei siti satellite e nei social network si pongono alla base della vitalità, del continuo aggiornamento del 3W di Ateneo. Una profonda interazione che non può prescindere dalla gestione attenta di tutto ciò che è pubblicato sotto i diversi URL

che riconducono a Unifi, proprio perché ognuno di questi siti e ambienti contribuisce in modo determinate allo sviluppo dell'identità comunicativa dell'Università degli Studi di Firenze.

Un'identità fatta per esser fruita, modificata, riallineata verso target da analizzare senza sosta, in un monitoraggio continuo capace di indirizzare al meglio contenuti e contenitori. Aree di estrema importanza come quella della Ricerca devono porsi come obiettivo quello di considerare la comunicazione scientifica dell'Ateneo fiorentino come parte integrante di una strategia comunicativa che abbia come target non soltanto l'universo scientifico e accademico, ma anche tutti gli altri attori che concorrono a creare, sviluppare, modificare l'identità comunicativa dell'Ateneo. La comunicazione scientifica, in questo quadro, ha quindi un duplice obiettivo: certamente da una parte quello di aprire un canale ben strutturato, strategicamente coerente verso il mondo della ricerca accademica, ma senza tralasciare dall'altra anche una forte attività di disseminazione rivolta verso il pubblico degli studenti, verso le imprese e verso il territorio in generale. Una comunicazione così concepita, con target differenti e quindi canali comunicativi specifici per poter utilizzare codici diversi, sfrutta a pieno le potenzialità multimediali dell'online, garantendo quanto più possibile quella *tailored communication* fatta sì di interazione ma anche di una strategia comunicativa forte, governata dall'Ateneo, che sappia raggiungere le esigenze di conoscenza dei diversi utenti, e che raggiunga questo obiettivo sfruttando in maniera performante le diverse grammatiche digitali.

Tali considerazioni, e il rapporto costante con stakeholder interni e studenti, ci ha portato a riflettere su alcune peculiarità della comunicazione digitale, che saranno imprescindibili per lo sviluppo della comunicazione digitale dell'Ateneo fiorentino.

### 1.2. La dinamicità dei contenuti

La realizzazione di una sceneggiatura per un sito web, cioè, deve tenere necessariamente conto dei cambiamenti linguistici che stanno avvenendo nella comunicazione digitale, non certamente per assecondarli, ma per dar vita a un processo analitico capace di generare un ambiente strategicamente efficace.

In primo luogo, dobbiamo considerare una progressiva amatorializzazione dei contenuti, che ha fatto sbilanciare l'ago della bilancia del *content publishing* dalla qualità verso la quantità, o, ancora di più, la velocità. Sembrano infatti proprio qualità e velocità due estremi che stanno mutando le pratiche comunicative di emittenti e destinatari, con questi due fattori che paiono allontanarsi o comunque male convivere insieme in tutti gli ambienti di pubblicazione digitali e non solo. È il risultato forse più tangibile dell'allargamento delle possibilità di far diventare autore

ogni singolo individuo, conseguenza della facilità, grazie a software e tools a basso costo ed estremamente *user friendly*, di accesso ai contenuti, di modifica dei contenuti, di broadcasting di contenuti, di condivisione dei contenuti (Shirky 2008). È un processo che sta portando da un lato a una progressiva amatorializzazione del *content*, con individui capaci di padroneggiare tecnicamente – non linguisticamente ahi noi – codici e mezzi, e dall'altro all'accettazione di contenuti a volte mediocri nella loro realizzazione, però facilmente raggiungibili e condivisibili.

Questo comporta che, sempre più spesso anche in relazione a canali di aziende e istituzioni di assoluto livello, si predilige una comunicazione *just in time*, del tutto simile a un *live broadcasting*, dove la cura linguistica del contenuto, sia questo testo, audio, video e via dicendo, cede il passo alla necessità di una sua rapida, rapidissima pubblicazione. Un cambiamento che non ha toccato solo i creatori di *content*, ma anche i fruitori che, grazie ad ambienti digitali di *microblogging*, di *social networking*, di *citizen journalism*, sono alla ricerca di contenuti sempre aggiornati, a costo di un abbassamento delle loro aspettative riguardo alla qualità. Si pensi ai filmati fatti da semplici cittadini, in primis quelli relativi a eventi naturali, inviati a telegiornali, che li ritrasmettono in televisioni estremamente sgranati e con audio a dir poco approssimativi.

Praticamente: è in atto un progressivo spostamento sull'asse qualità-velocità del *content*, con fruitori sempre più disposti a servirsi di informazioni magari linguisticamente più scarse, ma facilmente reperibili e costantemente aggiornate. Questo va a influire profondamente:

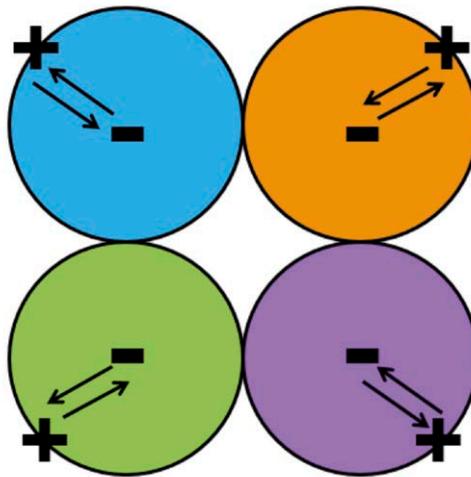
1. sulla strategia di comunicazione;
2. sull'organizzazione redazionale e quindi
3. sui diversi ruoli di *content management* ed *editing*, sugli strumenti di creazione dei contenuti.

Quanto questo influisca sulla strategia comunicativa digitale universitaria è palese: il rapporto fra qualità e tempo di pubblicazione, fra apertura di canali comunicativi destinati a target estesi ed esclusività, al contrario, della comunicazione rivolta agli esperti del settore, solo per fare due esempi, influiscono con forza sulla strutturazione di ambienti editoriali che hanno quindi tempi, target, registri comunicativi diversi: nessuno dei quali da precludere.

Mirare a una strategia di comunicazione scientifica capace di avere un ritorno sull'investimento sui diversi target, in particolar modo, vuole dire, già a livello di mappa concettuale, immaginare almeno due tipologie di contenuti, gli uni profondamente correlati agli altri, in grado di sfruttare ambienti comunicativi diversi in quanto relativi a tecniche e registri comunicativi peculiari. L'attività editoriale deve allora tener conto di *contenuti meno dinamici* (–) e *contenuti più dinamici* (+). I contenuti meno dinamici (–) sono quelli a basso aggiornamento redazionale, ovvero quei

testi che non richiedono frequentemente revisioni o nuove scritture. Più specificatamente, sono quei contenuti dalla lunga vita editoriale che formano un base solida di informazioni stabili, strutturali, centralmente strategiche per lo sviluppo di tutto un sito. Sono anche quei contenuti che vanno ad approfondire i contenuti più dinamici (+) che, invece, hanno una resistenza editoriale molto breve, essendo più propensi a comunicare informazioni buone per il breve periodo, ma con una rintracciabilità e una condivisibilità più semplici. Per generalizzare, sono quei contenuti facilmente raggiungibili sui social network o su piattaforme di blogging, perché sfruttano API, RSS e sono ricondivisi magari automaticamente su diversi ambienti di pubblicazione grazie all'embed. L'interazione fra contenuti più e meno dinamici è fondamentale per due aspetti estremamente critici per ogni strategia editoriale: il *primo*, abbiamo visto, riguardante la relazione comunicativa che viene a stabilirsi fra essi, il *secondo*, relativo all'organizzazione della redazione e dei flussi di produzione dei contenuti.

Figura 1 – I contenuti più e meno dinamici concorrono alla definizione alla strategia di comunicazione.



Ancora più praticamente: una news (contenuto più dinamico) dedicata a una presentazione di un prodotto scientifico, viene pubblicata just in time sui social network, ma trova una sua completezza e una maggior incisività editoriale quando è legata a informazioni contestuali (meno dinamiche) che vanno oltre l'informazione, relative cioè, a puro titolo esemplificativo, a biografie o pagine personali di chi ha pubblicato il prodotto, a numeri di telefono, alle mappe stradali o ad altre indicazioni di carattere istituzionale; tutti contenuti di più ampio respiro, che trovano una loro migliore collocazione sul 3W classico. Esiste quindi una fonda-

mentale interazione tra testi più o meno dinamici, tanto che la strategia comunicativa di un sito passa da un corretto e consapevole governo di queste due tipologie di contenuti, destinati a relazionarsi sulla base delle esigenze di comunicazione che di volta in volta emergono.

### 1.3. Relazioni di redazione

Le redazioni, in questo senso, hanno la necessità di strutturarsi curando due tipologie di contributi che si avvalgono di diverse strategie e tecniche di *digital writing*: questo va al di là delle semplici procedure di *cross-media publishing* meccanico, pratica sempre più diffusa quanto dannosa comunicativamente, con contenuti che, una volta pubblicati ad esempio sul sito, vengono automaticamente ripubblicati su Twitter, Facebook e altro senza curarne il titolo, la descrizione o l'abstract, creando a volte non pochi imbarazzi per troncature di titolo, contenuti doppi o tripli, scarsa cura dei criteri di indicizzazione o perfino di accessibilità.

In merito ad aspetti di organizzazione dei flussi redazionali, notizie più o meno dinamiche necessitano quindi di dinamiche produttive diverse le une dalle altre. L'organizzazione della comunicazione diventa qui centrale per garantire la durata dei contenuti a minore dinamicità da un lato e il continuo aggiornamento di contenuti a minore dinamicità dall'altro, tali che i rapporti fra queste due tipologie di testi siano sempre governati da una strategia comunicativa solida.

Si pensi, ad esempio, alla possibilità di pubblicare direttamente sui canali ufficiali: questi atomi di comunicazione on demand, live, fatti e pubblicati, non subiscono processi di editing o di valutazione da parte di caporedattori o responsabili di area, annullando spesso i permessi di pubblicazione ed esponendo aziende, enti, brand e via dicendo a scivoloni e brutte figure che possono andare a incidere pesantemente sull'identità mediale di chi sta comunicando. Chiaro che ruoli, funzioni, permessi debbano essere calati sulle reali dinamiche editoriali, che si differenziano in primis proprio per tipologia di contenuti più o meno dinamici.

Stiamo parlando di contenuti, terzo aspetto, che possono essere creati e pubblicati utilizzando strumenti diversi e tecniche di produzione diverse: dal *one man band* che utilizza il suo smartphone per registrare, editare e pubblicare, al team di produzione audiovideo, con cameraman, tecnici del suono, videoeditori ecc., siamo davanti non soltanto a differenti obiettivi relativi a contenuti peculiari, quanto anche diversi flussi redazionali e modalità operative. Tali contenuti, in ambito scientifico, devono esser orchestrati internamente a una strategia editoriale e a un processo redazionale ben preciso, che non porti a una loro esclusione solo per il fatto che magari non usano canali e grammatiche comunicative inusuali per la tematica, ma che bensì ne valorizzi la portata in quanto contenuti destinati a un obiettivo ben preciso di comunicazione interna ed esterna.

Ognuno di questi processi produttivi deve essere analizzato e strutturato, creando casistiche ad hoc e mettendo non solo a disposizione gli strumenti peculiari a ogni attività comunicativa, ma anche curando processi formativi alle grammatiche digitali, così diverse da strumento a strumento, da ambiente ad ambiente.

Ma non è solo un problema di qualità e di velocità dei contenuti. Nella società dell'informazione, i contenuti non sono soltanto più semplici da pubblicare, ma anche generalmente più facili da raggiungere. Questo certamente grazie a innovazioni tecniche che hanno permesso la leggibilità dei dati su piattaforme e ambienti diversi, rafforzando un *cross-media publishing* che ha portato a conseguenze da tenere strettamente in considerazione per la propria strategia comunicativa.

In primo luogo, i contenuti sono adesso facilmente raggiungibili, perché a disposizione di tutti, in qualsiasi luogo si abbia una connessione, diventando conseguentemente a 'basso costo' perché agevoli da fruire e perché fin troppo presenti nel mercato dei contenuti, come semplice conseguenza del rapporto fra domanda e offerta. Questo cambiamento, sotto gli occhi di tutti tanto da esser oramai diventato fatto banale, ha portato a un radicale cambiamento nei comportamenti di lettura e di costruzione del proprio *knowledge*.

Se l'informazione ha ora un basso costo, infatti, gli individui saranno più propensi a far propri i contenuti perché motivati da un rapporto a loro favorevole tra costi e benefici nell'attivarsi per raggiungere quello stesso contenuto: se prima poteva essere 'costoso' avere informazioni su un prodotto – arrivare a un punto vendita, comprare un mensile specifico, telefonare a un amico intenditore di un argomento ecc. –, adesso quasi sempre le informazioni sono alla distanza di una stringa di ricerca su Google.

Contenuti, inoltre, che non sono solo e soltanto nelle mani dei canali ufficiali: seguendo ciò che si è detto precedentemente rispetto all'amatorializzazione, le informazioni vengono create velocemente e semplicemente, aumentandone la disponibilità sul 'mercato', abbassandone conseguentemente il valore. Riassumendo, le informazioni sono più facili da raggiungere, ora presenti su diverse piattaforme e leggibili grazie allo sviluppo di *devices* mobile, sono disponibili in maggior quantità, sono fruibili velocemente, dando la possibilità alle persone di diventare rapidamente 'esperte' di un determinato argomento.

Tutto ciò ha portato a notevoli cambiamenti nel modo di fruire le informazioni, dando vita, tra l'altro, alla rivoluzione che ha visto il cosiddetto passaggio da *consumer a prosumer*, con utenti sempre più propensi a creare contenuti oltre che a fruirne, consolidando la pratica che vede le persone informarsi e formarsi prima di compiere azioni, prendere decisioni e via dicendo.

Si pensi, nel ambito che qui ci compete, a un esempio molto pratico di uno studente fuori sede che abbia intenzione di iscriversi presso l'A-

teneo fiorentino. Il costo di informarsi sul web è pressoché nullo: quello della connessione prossimo allo zero, quello del tempo relativo al proprio impegno nella ricerca di informazioni, non dobbiamo considerare costosi spostamenti in automobile o con mezzi pubblici. Ciò permette al futuro studente di cercare una gran quantità di informazioni, reperibili non soltanto su [www.unifi.it](http://www.unifi.it), ma anche su una serie di altri siti (da La Nazione a [Studenti.it](http://Studenti.it), da [AboutFlorence.com](http://AboutFlorence.com) a [SaiMicaDove](http://SaiMicaDove), da [YahooAnswers](http://YahooAnswers) al Portale Giovani del Comune di Firenze, solo per elencare rapidamente i risultati ottenuti con una rapida ricerca su Google) che contribuiscono a generare l'identità mediale dell'Università degli Studi di Firenze. A maggior ragione i contenuti scientifici viaggiano su ambienti e piattaforme diverse, ognuna da monitorare, integrare con la propria strategia di comunicazione, in poche parole da sfruttare nella sua specificità comunicativa.

Questo obbliga a governare la propria comunicazione sapendo che, *primo*, qualcun'altro avrà rapido accesso alla pubblicazione di contenuti che ci riguardano e, *secondo*, chi cercherà quelle informazioni, se non le troverà sui nostri canali, andrà a cercarle facilmente su altri ambienti, perché il costo percepito nel raggiungere questi contenuti sarà ritenuto minore rispetto alla soddisfazione che si avrà nel fruire gli stessi.

La facilità nel poter accedere ai contenuti non conclude il processo comunicativo che può attivarsi tra emittente e ricevente, come accadeva con i mezzi di comunicazione di massa. Dalle prime esperienze di blogging e microblogging fino alla struttura dei social network, la logica dell'embed ha rivoluzionato il concetto di *cross-media publishing*. Non si tratta, cioè, solo e soltanto della possibilità di re-mediare contenuti [Bolter, Grusin 2000] grazie alla sempre più onnipresente convergenza digitale, ma anche e soprattutto di poter riutilizzare un'unità informativa in contesti sempre diversi, soltanto grazie al copia e incolla di poche stringhe di codice.

Proprio i social network, YouTube o Twitter in primis, ma anche tutti quelli basati su immagini o codice audio, si configurano come grandi contenitori che mettono a disposizione contenuti ripubblicabili su altre piattaforme. Questo è uno dei fattori che maggiormente contraddistingue la comunicazione digitale dell'ultimo web rispetto alle logiche di *broadcasting* proprie dei mass media o della prima era della rete.

I contenuti, ora fatti per essere condivisi su ambienti sempre diversi, prendono significati differenti a seconda della loro contestualizzazione: questo obbliga chi sceneggia le Architetture dell'Informazione a pensare non solo al luogo dove si pubblicheranno le nostre unità informative, ma anche alla vita che queste potranno avere lontano dal nostro sito. E ancora: pare sempre più importante dar vita alle giuste strategie che serviranno a massimizzare questo embedding, nel tentativo di ampliare la portata potenziale della nostra comunicazione, offrendo contenuti pronti per esser ripubblicati laddove questi possano esser considerati utili.

Chiaro come tutto ciò contribuisca ad alimentare almeno due conseguenze che qui preme approfondire, seppur brevemente. La prima, che ci obbliga ancor più a conoscere non solo gli ambienti di pubblicazione ai quali abbiamo accesso, ma anche i possibili altri luoghi dove i miei contenuti potranno essere nuovamente condivisi e ricondivisi. La competenza grammaticale di chi pubblica, cioè, non deve essere relativa solo agli ambienti comunicativi che gestiamo, ma deve essere estesa anche all'universo digitale in generale, perché ora ogni ambiente interagisce con l'altro. Non basta, cioè, conoscere le grammatiche a noi più prossime perché relative alle informazioni che gestiamo direttamente, ma diventano altrettanto importanti anche quelle degli altri contenitori dove i nostri contenuti potranno essere ripubblicati. Padroneggiare ciò che sta accadendo nel mondo digitale diventa una *conditio sine qua non*, facendo sì che le sempre nuove tecniche di *digital writing* mettano in condizione l'emittente di dar vita a strategie di *cross-media publishing* capaci di centrare gli obiettivi posti.

La seconda conseguenza ci porta invece a valutare attentamente l'ambiente dove il contenuto originario deve esser pubblicato, tentando quanto più di abbandonare la logica del centralizzare la propria comunicazione in un unico canale buono per tutte le occasioni. L'utilizzo di piattaforme dedicate a determinati tipi di contenuti, dai video su YouTube alle presentazioni su SlideShare o gli articoli su Academia, passando per PhotoSnack, SoundCloud, Flickr, Pinterest e via dicendo per comunicare i prodotti scientifici, permette cioè di affidare le nostre informazioni a 'terzi', ripubblicandole poi, proprio grazie all'embed, sul nostro canale ufficiale. Ciò che prima poteva sembrare un errore comunicativo, ovvero il rafforzare altri canali con contenuti nostri – la gelosia degli editori dovuta a fattori economici! –, appare ora come una strategia capace di valorizzare le informazioni negli ambienti che più sono capaci di garantire visibilità, qualità, engagement.

Una conseguenza che rafforza quanto detto poco prima, obbligando i redattori a pensare non solo al contenuto, ma anche all'ambiente più produttivo di pubblicazione, alle finalità – e quindi alle strategie editoriali – alle quali quel contenuto deve assolvere, alle regole stilistiche, linguistiche, relazionali delle piattaforme che si sceglie di utilizzare, alle tecniche per massimizzare la visibilità, il coinvolgimento, la penetrazione verso il target prestabilito.

La comunicazione scientifica non rappresenta un caso sui generis, bensì un esempio di come tutte queste dinamiche comunicative emerse durante la fase di interviste, di Focus Group e di Status Artis, possano operare per garantire una strategia comunicativa più efficiente, in un rafforzamento dell'identità comunicativa che passa da una continua relazione fra tutti i soggetti che si attivano nei processi di comunicazione che riguardano l'Ateneo fiorentino, siano essi stakeholder interni o esterni. Ognuno di

loro produce atomi di comunicazione che andranno a formare l'identità percepita dell'Università di Firenze.

## 2. *Comunicazione (della) didattica*

Per quanto riguarda i rapporti tra comunicazione e didattica, il contributo del Communication Strategies Lab al Laboratorio di Comunicazione e di Immagine Coordinata si è tradotto nella conduzione di una piccola ricerca attivata contestualmente a un ciclo di lezioni seminariali tenute con un gruppo di studenti del corso di Teoria della comunicazione generativa<sup>1</sup>. E la scelta, va da sé, non poteva essere differente: come si fa a ragionare sui rapporti tra comunicazione e didattica senza immergersi nel contesto delle attività didattiche? All'interno del Communication Strategies Lab siamo convinti che le idee sganciate dalle cose siano cattive idee: troppo alto il rischio di lavorare sulle proprie proiezioni, è sempre bene effettuare un sano bagno di realtà.

Il risultato sono le idee che seguono. Idee modeste, provvisorie, da rettificare, ma vissute, praticate. E chissà che non ci se ne possa servire ancora: per il momento hanno assunto la forma, strumentale, di una sceneggiatura e di un dizionario.

### 2.1. *Comunicazione della didattica*

Dopo la costituzione del gruppo di lavoro abbiamo cercato di formalizzare la giusta domanda di partenza: 'quale' la comunicazione della didattica? Oppure 'come' la comunicazione della didattica? Oppure ancora 'quando?', 'perché?', 'per chi?'

Difficile fornire una risposta. L'unico punto fermo era la necessità di raccogliere contenuti da sottoporre a un lavoro di analisi. Ne è conseguita una domanda relativa alla fonte: 'dove' la comunicazione della didattica?

Il campo di indagine è stato dunque individuato nei canali di comunicazione istituzionale delle università. E per prendere in esame un campione rappresentativo della situazione nazionale abbiamo realizzato un giro d'Italia attraverso i website di diversi Atenei: da Torino, Milano e Venezia, a Roma, Napoli e Cosenza, passando per Bologna, Pisa e Firenze (tabella 1).

<sup>1</sup> Il corso è stato tenuto dal Prof. Luca Toschi nell'Anno Accademico 2011-2012; il seminario è stato tenuto da chi scrive; gli studenti partecipanti sono stati, in ordine alfabetico: Guia Burzagli, Lara Caruso, Angelo Castiglione, Eleonora Corrado, Ginevra Degl'innocenti, Arcangelo Forciniti, Elena Lastrucci, Federico Masi, Marco Petranetti, Lorenzo Ristori, Claudia Romoli, Pamela Rossi, Lidia Scaperrotta.

Tabella 1 – Campione dei website di atenei italiani presi in esame (ultima visita: febbraio 2013).

Università degli Studi di Torino www.unito.it	Università degli Studi di Milano www.unimi.it	Università Ca' Foscari Venezia www.unive.it
Università di Bologna www.unibo.it	Università degli Studi di Firenze www.unifi.it	Università di Pisa www.unipi.it
Università della Calabria Campus di Arcavacata www.unical.it	Università degli Studi di Napoli Federico II www.unina.it	Università degli Studi di Roma "La Sapienza" www.uniroma1.it

La grafica dei vari website è diversa, più o meno modulata sui trend del momento (a seconda della data di implementazione), ma l'impaginazione è la medesima: si tratta sempre di grandi portali organizzati secondo formule di accumulazione delle informazioni, alla rincorsa di un'esposizione in primo piano. Si notano espedienti di posizionamento (collocare gli item nella parte più in alto della pagina), di trattamento (corredare ogni item di elementi visivi), di dimensione e di comportamento (inserire alcuni item all'interno di grandi blocchi dedicati allo scorrimento automatico di immagini, claim e lanci di notizie).

Se l'architettura dell'informazione dovrebbe permettere di organizzare i contenuti e le informazioni di un website secondo modalità razionali e funzionali alla loro «trovabilità», per citare il titolo di un volume sull'argomento (Rosati 2007), di fronte ai casi esaminati la tentazione è quella di procedere a un'analisi comparata della testualità delle varie homepage, alla ricerca della ratio che ne governa l'organizzazione. Ma non è questo l'obiettivo della ricerca, per cui resistiamo, o forse desistiamo... di sicuro decidiamo di prendere in considerazione la collocazione dei contenuti dedicati alla didattica limitando l'indagine ai menu di accesso ai contenuti e alle sezioni. Ma anche quelli sono numerosi... e compaiono in posizioni differenti... Quale voce bisogna seguire per ottenere informazioni sulla didattica?

A ogni modo, assumendo un modello semplificato e riducendo ogni website al suo menu principale, ci concentriamo sulle voci che lo compongono (tabella 2).

Come si vede alla didattica sono sempre dedicate voci di primo livello, ma il naming si attesta su un'alternativa irrisolta tra Didattica e Studenti. Nel caso di Napoli compaiono accoppiate come Studenti e Didattica. Fa eccezione Venezia, dove compare un accattivante Studia con noi.

La struttura delle URL si presenta solo raramente (Milano, Roma e Napoli) nella formula '/didattica' o '/studenti', ovvero con l'etichetta della voce separata dal nome a dominio attraverso uno slash. In genere il naming della voce, Didattica o Studenti che sia, presenta diversi livelli

Tabella 2 – Comparazione delle pagine di primo livello dei website presi in esame (ultima visita: febbraio 2013): in carattere sottolineato le voci che possono essere riferite alla didattica, delle quali si fornisce l'URL.

---

Website: [www.unito.it](http://www.unito.it)  
voci di primo livello:

- Ateneo e Organizzazione
- Unito e il Servizio Sanitario
- Servizi per gli studenti
- Didattica - [www.unito.it/unitoWAR/page/istituzionale/didattica/didattica9](http://www.unito.it/unitoWAR/page/istituzionale/didattica/didattica9)
- Ricerca Scientifica
- Internazionalizzazione
- Ecc. (altre 10 voci)

---

Website: [www.unimi.it](http://www.unimi.it)  
voci di primo livello:

- Studenti - [www.unimi.it/studenti](http://www.unimi.it/studenti)
- Enti e imprese
- Personale
- Didattica - [www.unimi.it/didattica](http://www.unimi.it/didattica)
- Ricerca
- Ateneo

---

Website: [www.unive.it](http://www.unive.it)  
voci di primo livello:

- Studia con noi - [www.unive.it/nqcontent.cfm?a\\_id=91838](http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=91838)
- Ricerca
- Ateneo
- Vivi Ca' Foscari
- Internazionale

---

Website: [www.unibo.it](http://www.unibo.it)  
voci di primo livello:

- Ateneo
- Studenti - [www.unibo.it/Portale/Studenti](http://www.unibo.it/Portale/Studenti)
- Offerta formativa - [www.unibo.it/Portale/Offerta+formativa](http://www.unibo.it/Portale/Offerta+formativa)
- Ricerca
- Relazioni Internazionali
- Biblioteche e musei
- Personale

---

Website: [www.unifi.it](http://www.unifi.it)  
voci di primo livello:

- Ateneo
- Studenti - [www.unifi.it/ls-27-studenti.html](http://www.unifi.it/ls-27-studenti.html)
- Relazioni internazionali
- Ricerca
- Personale
- Biblioteche

---

Website: [www.unipi.it](http://www.unipi.it)  
voci di primo livello:

- Ateneo
- Studenti - [www.unipi.it/studenti/offerta](http://www.unipi.it/studenti/offerta)
- Ricerca
- Internazionale
- Territorio/Imprese
- Personale

---

(continua)

Tabella 2 – Comparazione delle pagine di primo livello dei website presi in esame (ultima visita: febbraio 2013): in carattere sottolineato le voci che possono essere riferite alla didattica, delle quali si fornisce l'URL.

---

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

voci di primo livello:

Ateneo

- Strutture
  - Didattica - [www.uniroma1.it/didattica](http://www.uniroma1.it/didattica)
  - Ricerca
  - Internazionale
  - @Sapienza
- 

Website: [www.unina.it](http://www.unina.it)

voci di primo livello:

- Ateneo
  - Studenti e Didattica - [www.unina.it/studentididattica](http://www.unina.it/studentididattica)
  - Ricerca
  - Personale
- 

Website: [www.unical.it](http://www.unical.it)

voci di primo livello:

- Didattica - [www.unical.it/portale/didattica](http://www.unical.it/portale/didattica)
  - Ricerca
  - Ateneo
  - Campus
- 

di contaminazione: il caso più estremo a Venezia, dove compare una soluzione totalmente alfanumerica ('/nqcontent.cfm?a\_id=91838').

Scendendo al secondo livello (tabella 3) la varietà nel naming delle voci cresce, ma è possibile notare una serie di occorrenze privilegiate che attestano il ritorno di una gamma limitata di etichette.

Ai fini della nostra ricerca significa che per valutarne l'efficacia dal punto di vista comunicativo occorrerebbe prendere in considerazione la maggiore o minore funzionalità dell'architettura, dell'impaginazione e dei formati delle varie pagine e dei relativi contenuti («È più efficace l'andamento in profondità lungo l'alberatura o l'impaginazione a tab?», «È più pratica la versione ottimizzata per la stampa o direttamente il documento .pdf?»), ma la questione rimarrebbe comunque subordinata alla completezza delle informazioni pubblicate e alla loro affidabilità, conseguente alla rapidità di aggiornamento: tutti fattori che solo i destinatari reali sarebbero stati in grado di valutare.

In tal senso, il proposito di procedere a partire dall'individuazione dello stato dell'arte per quanto riguarda la comunicazione della didattica sulle pagine web dei vari atenei ha finito per cedere il posto a una ricognizione alla prima persona (plurale): i partecipanti al seminario (studenti, dunque destinatari primari delle comunicazioni della didattica) hanno proceduto a una simulazione delle esperienze di cui potevano essere protagonisti (sulle pagine del website dell'Ateneo fiorentino, ma

non solo); il gruppo di lavoro si è immerso nel flusso di comunicazioni dedicate alla didattica e da essa generate, disponendosi alla ricezione della comunicazione 'verticale' (insegnamenti, docenti, programmi, piani di studio ecc.) e partecipando alla comunicazione 'orizzontale' (appunti, passaparola, forum di discussione, social network); ogni incontro in presenza diventava l'occasione per discutere i dati raccolti e per tentarne una sistematizzazione.

Tabella 3 – Raccolta delle voci di secondo livello: l'ordine alfabetico lascia emergere il ripresentarsi di etichette simili, molto spesso identiche.

---

• Accreditamento dei corsi di studio	• E-learning	• Percorsi di eccellenza
• Altre offerte formative	• E-learning	• Placement
• banca dati laureati	• E-Learning	• Post Laurea
• Borse di studio	• erasmus	• post laurea
• Campus	• Esami di Stato	• Qualità della Didattica
• Campusone	• Esami di stato	• Regolamenti
• centro linguistico	• Facoltà	• Riforma universitaria
• Corpo Docente	• Formazione insegnanti	• Scenario didattico dello studente
• Corsi di aggiornamento professionale	• Formazione insegnanti	• Scuole di specializzazione
• Corsi di alta formazione	• Formazione insegnanti Piemonte	• Scuole di specializzazione
• Corsi di alta formazione	• Formazione insegnanti: Tirocinio Formativo Attivo e Corsi per il sostegno	• Scuole di specializzazione
• Corsi di Laurea	• Il sistema universitario	• Scuole di specializzazione
• Corsi di laurea	• Il sistema universitario	• Scuole di specializzazione
• Corsi di laurea e lauree magistrali	• immatricolazioni	• scuole di specializzazione
• Corsi di laurea I e II livello	• Insegnamenti	• segreteria online
• Corsi di Laurea Magistrale	• Insegnamenti	• segreteria studenti
• Corsi di Lingua e Cultura italiana per Stranieri	• Iscrizione	• SInAPSi: sostegno allo studio
• Corsi di lingue presso il Centro Linguistico Interdipartimentale	• Master	• sport universitario
• Corsi di perfezionamento	• Master	• Sportelli
• Corsi di perfezionamento	• Master	• Studiare all'Estero
• Corsi di perfezionamento	• Master	• Summer e Winter School
• corsi di perfezionamento	• Master	• Summer e Winter School
• Corsi di Studio	• Master	• Summer School
• Corsi di Studio	• Master	• Summer Schools
• Corsi non curriculari	• Master	• Tasse
• Corsi post laurea	• master	• Tasse e borse di studio
• Corsi singoli	• master	• Tirocini formativi e di orientamento
• Didattica online	• offerta didattica	• Tirocini: studenti e laureati
• Dipartimenti	• Offerta Formativa	• Tirocinio Formativo Attivo
• Dottorati	• Offerta formativa	• tirocinio formativo attivo
• Dottorati di ricerca	• Orari delle lezioni	• Tutorato, stage, placement
• Dottorati di ricerca	• Orientamento	• U-Gov Programmazione Didattica
• Dottorati di ricerca	• orientamento	• Unitelma Sapienza
• Dottorati di ricerca	• Orientamento	• Valutazione della didattica

---

In questo modo è stato possibile cambiare prospettiva: non più ‘cosa dobbiamo cercare?’, bensì ‘cosa vorremmo trovare?’. Il che ha permesso di trasformare il lavoro di analisi in un’occasione di proposta. Quella che segue, ad esempio, è relativa a un oggetto comunicativo che parte dalla didattica e che alla valorizzazione della didattica è orientato.

## 2.2. *Comunicazione didattica*

La proposta che segue è il risultato di una ridefinizione dell’oggetto della ricerca. La formula ‘comunicazione della didattica’ ha lasciato il posto a una più «generativa» (Toschi 2011) ‘comunicazione didattica’. Il che ha permesso di correggere l’errore capitale in cui eravamo incorsi: da una parte la didattica, già data; da un’altra i destinatari, passivi; e la comunicazione per portare la prima incontro ai secondi. Insufficiente. Anzi, sbagliato. Perché la comunicazione

può esprimersi in forma di contatto, di scambio, di relazione sociale, come passaggio di risorse e di relativi influssi, come atto condiviso, come costruzione inferenziale [...], ma essa presenta, soprattutto, la caratteristica specifica, peculiare, di ‘generare’ identità le quali, prima dell’attivazione del processo comunicativo, semplicemente non esistevano. [Toschi 2006b: 3]

Quali sono queste identità? Innanzitutto quella dei partecipanti al seminario, rigenerata dall’attivazione del processo comunicativo dell’evento didattico per eccellenza all’interno dell’ambiente di comunicazione didattica per eccellenza: la lezione in aula...

### 2.2.1. *Appunti*

Lo studente si impossessa dei contenuti dell’evento-lezione ripercorrendone i discorsi in lungo e in largo, attraverso canali differenti, in presenza di soggetti diversi, a partire da contenuti ulteriori. La preparazione dell’esame implica una vera e propria ‘riscrittura’ delle lezioni di un corso; in genere nel senso più specifico del termine: gli appunti presi dagli studenti fissano su un supporto cartaceo gli argomenti esposti a voce dal docente. Le successive riletture, revisioni, confronti con le versioni altrui con conseguenti integrazioni danno luogo a ulteriori riscritture; a esse si aggiungono la lettura dei testi in programma, i colloqui con il docente, le sessioni di ripetizione in gruppo. Nemmeno la restituzione in sede d’esame segna un arresto, perché è lì che possono nascere ulteriori precisazioni, chiarimenti, spunti di approfondimento.

Bene, come cambia questo processo di riscrittura dell’evento didattico con la diffusione delle nuove tecnologie digitali?

Gli appunti digitalizzati e messi online, ad esempio, hanno fatto segnare un arresto nel processo di riscrittura dell'evento lezione. Sono sempre in meno a prendere appunti, ma tutti ne fanno utilizzo in vista dell'esame. E tutti a partire da poche fonti che vanno a confluire in una sorta di 'centone digitale' degli appunti di quanti hanno conseguito un buon voto. Peccato che difficilmente la stessa cosa si ripeta con chi ne segue alla lettera i discorsi («l'ho letto sugli appunti»).

Cosa succede quando entrano in campo dispositivi sempre più portatili e potenti che rendono possibile acquisire la registrazione integrale di una lezione? La possibilità di ripercorre in altra sede, interamente e alla lettera, l'evento-lezione lascia spazio al confronto tra pari? Alla richiesta di spiegazioni al docente? Alla lettura attenta di volumi e dispense?

### 2.2.2. Audiopodcast didattici

Le richieste (quando ci sono) di registrazione della lezione si fanno sempre più frequenti. Una di queste è stata inoltrata dagli studenti partecipanti al seminario. È stata accolta, ma a patto che si lavorasse alla definizione di un modello operativo e di un format di presentazione dei contenuti didattici fruiti a lezione. Detto altrimenti, a partire dall'evento-lezione, le audioregistrazioni dovevano assumere l'aspetto di 'audiopodcast didattici': la consegna collettiva prevedeva di individuare, progettare e sceneggiare un opportuno trattamento.

In figura 2 e 3 se ne riportano le bozze di progettazione e sceneggiatura.

- Tra l'evento-lezione che ha luogo in uno spazio e in un tempo definiti ( $Ev\ 1^{s1t1}$ ) e la sua riproposizione integrale in tempi e spazi differenti ( $Ev\ 2^{s2t2}$ ) il passaggio diretto è interrotto (segnì a zig zag nella freccia orizzontale).
- Il processo prevede una serie di momenti intermedi:
  - il momento relativo alla registrazione integrale automatizzata ( $A$ ), non selettiva, illimitata e 'coatta';
  - il momento relativo alla 'registrazione manuale', parziale e intelligente ( $B$ ), i classici appunti (l'audioregistrazione non è mai alternativa agli appunti scritti che fissano sfumature che la macchina non è in grado di cogliere);
  - il momento autoriale ( $C$ ) in cui si lavora di selezione e combinazione degli elementi acquisiti nei due momenti precedenti;
  - viene così superata l'apparente opposizione tra creatività e fedeltà (segno 'vs' in corrispondenza del momento  $C$ );
- Attraverso questo percorso indiretto diventa infine possibile tradurre l'evento di partenza ( $Ev\ 1^{s1t1}$ ) nell'evento di arrivo (freccia tratteggiata che porta a  $Ev\ 2^{s2t2}$ ).

Figura 2 – Fotografia della lavagna con gli schizzi formulati durante uno degli incontri seminariali.

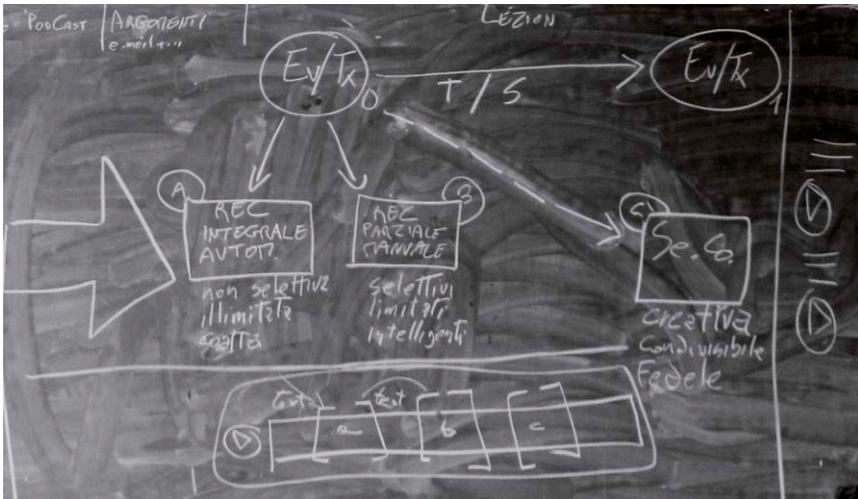
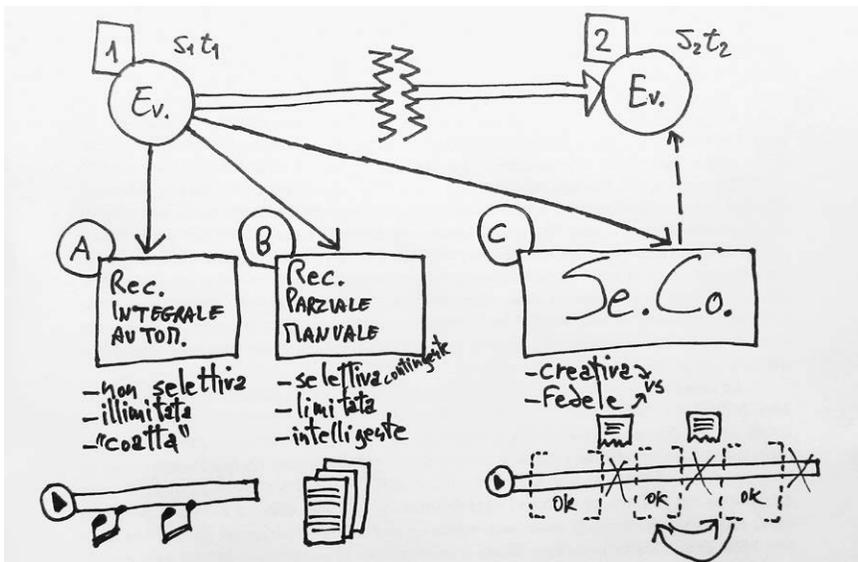


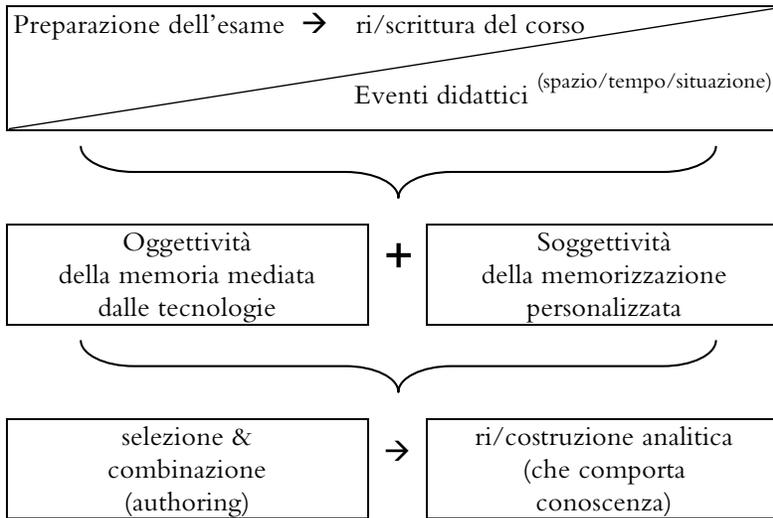
Figura 3 – Rappresentazione schematizzata del trattamento progettato nei confronti della traccia audio.



Il ragionamento è proceduto come schematizzato in figura 4. La riscrittura delle lezioni in vista della preparazione dell'esame può anche avvenire in forza di un'audioregistrazione, ma contestualizzando la peculiarità dell'evento didattico in una certa situazione, all'interno di un

certo spazio, secondo certi tempi; in piena coscienza, insomma, della sua irripetibilità. Alla coatta oggettività della memoria mediata dalle tecnologie deve dunque aggiungersi la soggettività di una memorizzazione personalizzata. Il che può avvenire solo attraverso un'operazione di selezione e combinazione degli elementi acquisiti, lavorando dunque di authoring, in direzione di una ri/costruzione analitica che comporti un incremento o un'acquisizione di conoscenze.

Figura 4 – Rappresentazione schematica dei passaggi previsti dal trattamento delle audioregistrazioni.



Non è possibile, per ovvie ragioni, riprodurre in questa sede il risultato ottenuto. Al suo posto si riporta un altro oggetto comunicativo che ha inaspettatamente preso forma durante gli incontri del seminario. È il risultato degli appunti raccolti dagli studenti all'interno di un ambiente di scrittura condiviso: 'spazializzati' a seconda degli argomenti, quegli appunti hanno assunto la forma della mappa. Una strana mappa. Parziale, non c'è dubbio, ma nello stesso tempo puntuale nell'individuazione di nodi e flussi di comunicazione inerenti alla didattica. Altra è la sede per delinearne i confini e per svilupparla organicamente, di seguito se ne riportano alcuni luoghi (quelli attraversati dall'esperienza e dalla riflessione maturate dal gruppo di lavoro), senza alcuna pretesa di esaustività (troppi ne mancano...) o di struttura gerarchica: le varie voci sono ordinate in base a un criterio alfabetico, come si conviene piuttosto a un dizionario. Ma un dizionario particolare, dalle voci aperte, problematiche più che risolutive, un repertorio di domande di partenza, che permetta di procedere al ripensamento dei luoghi comuni del rapporto tra co-

municazione e didattica. Un dizionario da scrivere, insomma, attraverso la pratica quotidiana della *comunicazione didattica*. È il paradigma ‘generativo’, al quale, come accennato sopra, la ricerca è ispirata e informata:

La comunicazione, per la sua funzione di scrittura/lettura sociale, di energia che costruisce e fa costruire il nostro sociale individuale e collettivo, deve prendere atto che la società della conoscenza non ha bisogno di una comunicazione che *la predica* ma che *la pratica*, che cerca di attuarla sperimentando comunicazioni/comunità, rispetto al passato, mai viste né sentite. Ha bisogno anche di sbagliare; ma secondo un metodo che fa dell’errore non una colpa ma un contributo essenziale sulla strada verso la costruzione di un mondo futuro che sancisca l’uscita dell’uomo dalla preistoria e avvii la scrittura di una storia affatto diversa da quanto siamo riusciti fino ad ora ad immaginare» ([www.comunicazionegenerativa.org](http://www.comunicazionegenerativa.org)).

### 2.2.3. *Piccolo dizionario di comunicazione didattica*

#### *Appunti*

Quelli personali e personalizzati: la cui consultazione metterebbe in grado il docente di verificare (e rettificare) la ricezione degli eventi-lezione (quale perdita ignorarne il feed-back!). Ma anche gli altri: verbalizzazioni integrali o registrazioni delegate alle macchine. Gli appunti sono sempre il riflesso della comunicazione didattica, la sua multiforme attestazione, soprattutto di un’assenza di metodo («l’ho letto sugli appunti»): sia quando raggiungono una mole tale da imporre una riconsiderazione delle tecniche di steno-, brachi-, tachi- grafia; sia, soprattutto, quando vengono acquisiti da fonti impersonali (digitalizzazioni che circolano in rete sui forum più disparati, e che emergono alla prima interrogazione dei motori di ricerca...), sedimentati di anno accademico in anno accademico in ‘centoni digitali’ la cui inattendibilità è direttamente proporzionale alla facilità di produzione, riproduzione e integrazione.

Varrebbe la pena di affrontare in campo aperto la questione per invitare a riflettere sulle specificità del testo-lezione e sulle condizioni di possibilità di una sua traduzione nel testo-appunti: magari insistendo a fondo sulle nuove tecnologie come strumento per portare a sistema la molteplicità degli interventi possibili sull’evento-lezione, a partire da un ragionamento sulle differenze di linguaggio: chissà che non si riesca a far rientrare il grande assente, quel libro di testo, che nella foga di recuperare la lettera del testo-lezione finisce per scomparire dalla testualità degli appunti.

#### *Aula*

È l’ambiente di comunicazione didattica per eccellenza: il tempio in cui viene officiata la funzione della comunicazione didattica; l’arena in cui si svolge l’agone della comunicazione didattica; il palcoscenico su cui viene

messo in messo in scena lo spettacolo della comunicazione didattica... Basta così, il gioco delle metafore serve per inquadrare la comunicazione didattica dal punto di vista dell'organizzazione della comunicazione in classe, orientando la riflessione verso l'individuazione delle specificità disciplinari: dal setting spaziale alla scansione temporale, passando per gli strumenti impiegati, facendo attenzione a che quelli altamente tecnologici (proiettore su maxi schermo, connessione alla rete, ambienti di pubblicazione e condivisione di materiali) non lascino passare inosservati i formidabili strumenti tradizionali (la lavagna in primis).

Citazione contestuale (estratta dai materiali di studio utilizzati durante gli incontri seminariali):

[...] entrando nella mia classe, il primo giorno di lezione, mi trovo davanti a un ambiente di comunicazione ben strutturato.

L'ambiente è moderno, pulito. L'aula contiene circa duecento posti a sedere, più il mio.

Il mio è il più alto di tutti e tutti lo vedono. Dietro di me la lavagna; è di ardesia, larga quasi quanto la parete. Volendo ci si potrebbe scrivere tantissimo, se non fosse per il fatto che solo le prime fila sarebbero in grado di leggerci. Sopra, però, a parziale correzione di questo problema, può essere fatto scendere uno schermo su cui proiettare dal mio computer quello che ritengo più opportuno.

L'aula [...] è stretta e lunga. Per ovviare all'impossibilità degli studenti, lontani 10, 20, 30, 40 metri dalla cattedra, di vedere cosa c'è sullo schermo sono stati messi due monitor, sospesi in altrettanti punti del soffitto a distanza regolare, che riproducono le immagini proiettate alle mie spalle (Toschi 2012: 15-16).

### *Docente*

È l'esperto, il tecnico, la voce istituzionale, colui che ha la delega a condurre la comunicazione didattica verso un obiettivo formativo chiaro, del quale ha la responsabilità di rispondere: l'onore dell'autorevolezza e l'onere della responsabilità, lato docente, per una libera adesione o una sana apertura conflittuale, lato studente.

Citazione contestuale:

La mia aula dove insegno Teoria e tecnica della comunicazione generativa sostituisce molto bene una moderna pedana da palestra, una di quelle elettriche con tanto di monitor. Perché la mia lezione è per me una camminata ininterrotta che mi porta su e giù, cercando di capire, di cogliere, di correggere, di rafforzare, di trovare nei miei studenti degli interlocutori e non degli spettatori passivi. Il punto è che un'architettura dello spazio di quel tipo tende a cancellare il mio sforzo di comunicare in maniera da generare insieme, sulla base dei miei e dei loro saperi, una conoscenza più o meno comune.

Nessuna intenzione, sia chiaro, da parte mia di abdicare ai miei doveri di docente, rinunciando ad assumermi la responsabilità di mettere in comune con i miei allievi tutto ciò che io credo di sapere. I ruoli devono essere ben definiti, io insegno e loro imparano, ma ritengo che per imparare sia necessario che ogni studente ci metta molto, moltissimo del suo, e cioè il suo diritto alla curiosità per il nuovo, la sua naturale tendenza a divergere da quanto trova di già strutturato, il desiderio di esplorare percorsi nuovi o per noi ritenuti inutili se non proibiti, la potenza del dubbio. Insomma, tutto ciò che fino a quel momento o non hanno potuto o non hanno saputo fare (Toschi 2012: 16-17).

### *Esami*

Quel momento in cui la comunicazione didattica si chiude in circolo.

Vizioso, se coincide con lo stadio terminale della verifica, durante la quale si tratta di infliggere (lato docente) e subire (lato studente) le domande, con tutti gli espedienti del caso (→ lettera).

Virtuoso, nella misura in cui la comunicazione didattica torna su se stessa: per aprire al feedback più prezioso, quello faccia a faccia, quasi sempre negato o comunque difficile da praticare in aule sempre più grandi e affollate; per sottoporsi all'esame della propria efficacia, concedendo(si) una ulteriore chance per affrontare domande inevase.

### *Guida*

Contiene le informazioni inerenti alla didattica. Quali sono le aule, chi sono i docenti, quando si svolgono le lezioni, quando gli esami. Le pagine web dedicate alla didattica contengono risposte a domande sbagliate (o quantomeno a domande incomplete): «Quale?», «Chi?», «Quando?»... «Come!».

*Come* sono le aule? E i docenti? *Come* si svolgono le lezioni? E gli esami?

Fermiamoci qui. Che l'entusiasmo della propositività non vada ad annebbiare la sensatezza di una proposta troppo importante per essere formulata in maniera affrettata.

### *Lettera*

La lettera delle risposte agli esami. Quale efficacia per una comunicazione didattica che ottiene il risultato di affinare l'astuzia (pardon, l'ingenuità) di prepararsi all'esecuzione di un presunto copione delle domande (→ esami) a cui corrisponderebbe la lettera delle risposte, non tanto corrette quanto accettate come tali, perché contenenti le parole-chiave con cui fare breccia sulla corazza dell'esaminatore? In tal senso la lettera delle risposte (lato studente) fa il paio con la lettera delle domande (lato docente); ma la distribuzione delle responsabilità non va ripartita in parti uguali... Quale migliore strategia che partire dalla lettera del testo, formulando insieme la domanda da porsi e la risposta da cercare?

### *Lezione*

Abbiamo visto (→ aula) che, al di là della suggestione, le metafore (funzione religiosa, agone, performance, sport, spettacolo...) sono poco efficaci per rendere conto dell'evento-lezione, in alcuni casi per eccesso, in altri per difetto di distribuzione e soprattutto di distinzione, di ruoli e funzioni tra le parti in causa.

Citazione contestuale:

I banchi hanno una linea convenientemente scomoda, per essere certi che gli studenti non si addormentino durante le mie lezioni. Io, su comoda poltrona, me ne sto dietro una grandissima cattedra collocata su un largo piedistallo: tutti mi vedono mentre l'altoparlante diffonde la mia voce. La poltrona è munita di rotelle che consentono un ampio movimento orizzontale senza doversi alzare.

È chiaro che l'aver pensato di sollevare rispetto al pavimento la cattedra è un espediente comunicativo indirizzato a facilitare un contatto visivo diretto fra studenti e docente. Il loro sguardo, la loro espressione, la postura, infatti, sono sensori potenti, indispensabili per cogliere le reazioni che le mie parole e i miei gesti suscitano in loro.

La lezione deve essere un continuo proporre e ascoltare per potersi correggere se il feed back audiovisivo che ci viene dall'auditorio ci dice che coloro che ci ascoltano trovano difficoltà o già sanno, se condividono o dissentono, se necessitano di approfondimenti oppure se si può andare avanti, veloci, insieme, verso un argomento condiviso in un comune sentire (Toschi 2012: 16).

### *Tecnologie*

L'ottava voce si configura come una proposta di rilettura delle problematiche aperte dalle voci precedenti: Aula, Appunti, Docente, Esami, Guida, Lettera, Lezione, rilette alla luce delle promesse operative delle nuove tecnologie. Negli ultimi incontri seminariali abbiamo infatti preso in considerazione l'efficacia, i ritardi e le promesse non mantenute della dimensione *digital* della comunicazione della didattica, divertendoci nell'elaborazione di una proposta operativa.

«Professore, posso registrare la lezione?». La richiesta, è vero, non è sempre esplicita, anzi il più delle volte rimane inespressa, taciuta e aggirata attraverso dispositivi mobile sempre più convergenti...

Come rispondere se non a partire da altre domande? È possibile implementare l'ambiente-aula in direzione di una salvaguardia dell'irripetibilità dell'evento-lezione? Magari predisponendo un format digitale per ripensare la lettera della lezione e degli appunti? Riservando un ruolo attivo all'autorialità dello studente nei confronti del discorso del docente?

Nessun atteggiamento apocalittico, insomma, ma nemmeno un facile 'tecnò-entusiasmo'. Piuttosto una sfida, nella convinzione che la partita del governo della disponibilità tecnologica passa per i linguaggi. L'hanno

accolta gli studenti membri del gruppo di lavoro seminariale che hanno prodotto la sceneggiatura presentata sopra.

Ancora altre due voci, prima di finire.

Una alla lettera T, come *To be continued*: necessariamente, dato l'esiguo risultato (pochi lemmi, appena abbozzati...) raggiunto in questa ricerca sulla comunicazione didattica; ma soprattutto perché, di questa ricerca, l'esperienza del Laboratorio di Comunicazione e Immagine Coordinata non sia, vogliamo augurarci, che l'inizio.

L'altra alla lettera W, come *World Wide Web*: ovvero il nuovo website dell'Ateneo fiorentino, come occasione di ripresa, di approfondimento e di ripensamento di questi (e altri) ragionamenti sulla comunicazione didattica.

### *Bibliografia*

- Abbruzzese A., Maragliano R. 2008, *Educare e comunicare. Spazi e azioni dei media*, Mondadori, Milano.
- Augè M. 1992, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Editions Seuil, Paris, trad. it. *Non-Luoghi. Introduzione ad una antropologia della surmodernità*, Eleuthera, Milano 1993.
- Biamonti A. 2007, *Learning environments. Nuovi scenari per il progetto degli spazi della formazione*, Franco Angeli, Milano.
- Biondi G. 2007, *La scuola dopo le nuove tecnologie*, Apogeo, Milano.
- Boffo V. 2007, *Comunicare a scuola. Autori e testi*, Apogeo, Milano.
- Bolter J.D., Gruisin R. 1999, *Remediation. Understanding New Media*, The MIT Press, Cambridge (MA), trad. it. *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerrini e Associati, Milano 2002.
- Burke J. 2001, *The Knowledge Web*, Simon & Schuster, New York.
- Callari Galli M., Cambi F., Cerruti M. 2003, *Formare alla complessità*, Carocci, Roma.
- Cambi F. 2006, *Abitare il disincanto. Una pedagogia per il postmoderno*, UTET Università, Novara.
- Cambi F. 2008, *Introduzione alla filosofia dell'educazione*, Laterza, Roma-Bari.
- Cambi F. 2011, *L'inquietudine della ricerca*, Fondazione Nazionale Vito Fazio Allmayer, Palermo.
- Cambi F., Toschi L. 2007, *La comunicazione formativa*, Apogeo, Milano.
- Carr N. 2011, *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*, W.W. Norton & Company, New York, trad. it. *Internet ci rende stupidi? Come la rete sta cambiando il nostro cervello*, Cortina, Milano 2011.
- Castells M. 1996, *The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. I, The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford 1996, trad. it. *La nascita della società in rete*, Università Bocconi editore, Milano 2002.

- Castells M. 1997, *The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. II, The power of Identity*, Blackwell, Oxford, trad. it. *Il potere dell'identità*, Università Bocconi editore, Milano 2003.
- Castells M. 1998, *The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. III, End of Millennium*, Blackwell, Oxford, trad. it. *Volgere di millennio*, Università Bocconi editore, Milano 2003.
- Faggioli M. (a cura di) 2010, *Tecnologie per la didattica*, Apogeo, Milano.
- Fogg B.J. 2003, *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do*, Morgan Kaufmann, San Francisco, trad. it. *Tecnologia della persuasione. Un'introduzione alla captologia, la disciplina che studia l'uso dei computer per influenzare idee e comportamenti*, Apogeo, Milano 2005.
- Goffman E. 1959, *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, Edinburgh, trad. it. *La vita quotidiana come rappresentazione*, il Mulino, Bologna 1967.
- Goffman E. 1981, *Forms of Talk*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, trad. it. *Forme del parlare*, il Mulino, Bologna 1987.
- Granovetter M. 1973, *The Strength of Weak Ties*, «American Journal of Sociology», 78 (6), pp. 1360-1380.
- Hess C., Ostrom E. (a cura di) 2007, *Understanding Knowledge As a Commons*, The MIT Press, Boston 2007, trad. it. *La conoscenza come bene comune*, Bruno Mondadori, Milano 2009.
- Jenkins H. 2006, *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, New York, trad. it. *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007.
- Lessig L. 2008, *Remix. Making art and commerce thrive in the hybrid economy*, Penguin Press, New York.
- Lévy P. 1994, *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Editions La Découverte, Paris, trad. it. *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano 1996.
- Lévy P. 1997, *Cyberculture*, Odile Jacob, Paris, trad. it. *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Feltrinelli, Milano 1999.
- Mannheim K. 1964, *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, trad. it. *Sociologia della conoscenza*, Dedalo Libri, Bari 1974.
- Maragliano R. 1997, *Manuale di didattica multimediale*, Laterza, Roma-Bari.
- McLuhan M., McLuhan E., Hutchon K. 1977, *City as Classroom. Understanding Language and Media*, McLuhan Associates Limited, trad. it. *La città come aula. Per capire il linguaggio e i media*, Armando, Roma 1980.
- Meyrowitz P. 1985, *No Sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behavior*, Oxford University Press, New York, trad. it. *Oltre il senso del luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Baskerville, Bologna 1993.
- Morin E. 1999a, *La tête bien faite*, Seuil, Paris, trad. it. *La testa ben fatta*, Cortina, Milano 2000.
- Morin E. 1999b, *Les Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil/UNESCO, Paris, trad. it. *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Cortina, Milano 2001.

- Negroponte N. 1995, *Being Digital*, Vintage Publishing, London, trad. it. *Essere digitali*, Sperling & Kupfer, Milano 2004.
- Norman D.A. 1998, *The Invisible Computer*, The MIT Press, Cambridge, trad. it. *Il computer invisibile*, Apogeo, Milano 2000.
- Norman D.A. 2007, *The Design of Future Things*, Basic Books, New York, trad. it. *Il design del futuro*, Apogeo, Milano 2008.
- Rosati L. 2007, *Architettura dell'informazione. Trovabilità: dagli oggetti quotidiani al web*, Apogeo, Milano.
- Scansio F. (a cura di) 1998, *La società dell'apprendimento*, Edizioni Associate, Roma.
- Shirky C. 2008, *Here comes everybody. The power of organizing without organizations*, The Penguin Press, New York, trad. it. *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare*, Codice, Torino 2009.
- Shirky C. 2010, *Cognitive Surplus. Creativity and Generosity in a Connected Age*, Penguin Press, New York, trad. it. *Surplus cognitivo. Creatività e generosità nell'era digitale*, Codice edizioni, Torino 2010.
- Stanford J., Tauber E.R., Fogg B.J., Marable L. 2002, *Experts vs. Online Consumers: A Comparative Credibility Study of Health and Finance Web Site*, «Consumer Web Watch Research Report», consultabile online <<http://consumersunion.org/research/experts-vs-online-consumers-a-comparative-credibility-study-of-health-and-finance-web-sites/>>
- Toschi L. 2006a, *Comunicazione/formazione*, in G. Di Bello (a cura di), *Formazione e società della conoscenza. Storie, teorie, professionalità*, Atti del convegno di studi, Firenze, 9-10 novembre 2004, FUP, Firenze.
- Toschi L. 2006b, *La deriva comunicativa. Verso un modello generativo della comunicazione*, in F. Cambi, L. Toschi (a cura di), *La comunicazione formativa. Strutture, percorsi, frontiere*, Apogeo, Milano.
- Toschi L. 2011, *La comunicazione generativa*, Apogeo, Milano.
- Toschi L. 2012, *Prima lezione di comunicazione generativa*, in AA.VV., *Comunicazione formativa. Percorsi riflessivi e ambiti di ricerca*, Apogeo, Milano.
- Turkle S. 2011, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books, New York.



