



Progetto Concrete Università di Cagliari

Interviste ai comunicatori

n° prog. 177-2021





Di seguito si riportano le principali evidenze emerse da **15 colloqui** della durata di circa 1 ora, con i responsabili della comunicazione di grandi atenei statali.

Nello specifico sono stati coinvolti:

- responsabili della comunicazione;
- addetti stampa;
- responsabili media o social media manager.

L'obiettivo della ricerca è quello di redigere delle **linee guida sulla comunicazione universitaria in periodi di emergenza**, per questo motivo le interviste hanno indagato il periodo legato alla diffusione da Covid-19, e si è quindi fatto principalmente riferimento all'anno accademico 2020-2021.



3 I RESPONSABILI DELLA COMUNICAZIONE: ESPERIENZE PREGRESSE

Gli esperti intervistati, prima di ricoprire il ruolo attuale, **avevano già avuto delle esperienze lavorative pregresse in ambito comunicazione**, ad esempio come:

- ufficio stampa di comuni o associazioni di categoria;
- redattori all'interno di quotidiani locali;
- ufficio stampa per eventi sportivi;
- ufficio relazioni esterne per aziende private;
- ufficio stampa regionale di partiti politici.

Nella maggioranza dei casi, **non si erano mai trovati a gestire la comunicazione di una crisi o di un'emergenza equiparabile a quella in corso**. Alcuni esperti in passato, si erano ritrovati a dover affrontare situazioni quali le dimissioni improvvise del rettore o situazioni climatiche di emergenza (ad esempio alluvioni), ma nessuna di esse aveva mai interessato un periodo così prolungato.



- | | |
|---|----------------|
| 1. LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE | Pag. 6 |
| 2. CANALI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE | Pag. 25 |
| 3. CRITICITA' E MIGLIORAMENTI | Pag. 37 |
| 4. CONCLUSIONI | Pag. 43 |



LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE



Gli esperti di comunicazione intervistati riferiscono che all'interno del loro ateneo, **non era presente alcuna strategia di comunicazione di crisi** già delineata e operante, per cui si sono trovati improvvisamente a lavorare su un'emergenza particolarmente grave e imprevista, senza alcuna formazione né organizzazione specifica: *“eravamo impreparati, mancava una task force, una cabina di regia, mancava un protocollo. Siamo stati travolti e ci siamo attrezzati in fretta...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

In passato, in alcuni atenei, vi erano state delle situazioni di emergenza di entità minore, che avevano richiesto un intervento specifico da parte dello staff di comunicazione. A causa del terremoto del 2012 o dell'acqua alta a Venezia era stato redatto da parte del rettore un decreto riguardante la gestione dell'emergenza, per comunicare online e a mezzo stampa (tramite giornali locali), la chiusura temporanea dell'ateneo, ma nessuna di queste esperienze risulta paragonabile a quella attuale come portata e durata.



Nella maggior parte degli atenei, sin dalle primissime fasi dell'emergenza è stata creata una «**commissione covid**», una sorta di cabina di regia, **inizialmente formata dal team di comunicazione**, che poi si è allargata e si è strutturata in maniera più formale.

Le **prime figure coinvolte** sono state:

- Rettore, Pro-Rettore, Direttore Generale.
- responsabili della comunicazione (social media manager, addetti stampa).

A partire da questo nucleo centrale, gli atenei si sono organizzati, **ampliando questo gruppo** e includendo:

- Organi rappresentativi dell'Ateneo (Senato Accademico, CdA, capi area/settore per es. comunicazione, servizi informatici e tecnici, etc.).
- Consiglio/rappresentanti degli studenti.
- Delegati esperti di comunicazione e, dove possibile, di malattie infettive.
- (In una minoranza di casi) Dirigenti del personale e organi di rappresentanza dei lavoratori.



I motivi che hanno portato all'istituzione di una commissione Covid, sono stati principalmente due:

- la necessità di prendere **decisioni in tempi strettissimi**.
- **il bisogno di coordinare, eseguire e comunicare** i vari decreti che si sono susseguiti nel corso del tempo: *“bisognava prendere decisioni immediate o attuare e comunicare i decreti ministeriali...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).*

Le testimonianze degli intervistati indicano un progressivo snellimento dei gruppi più allargati, che ha fatto seguito al ridimensionamento dell'emergenza Covid 19 e al raggiungimento di una situazione di relativa normalità. Tale alleggerimento è stato dettato di base dalla necessità di semplificare gli iter e di velocizzare le tempistiche decisionali: *“il tavolo era più ampio poi si è snellito per evitare lungaggini...”(donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).*



Un ruolo ovviamente centrale è stato ricoperto dal team di comunicazione il cui obiettivo era, ed è tuttora, di tenere i contatti fra i diversi attori del mondo universitario e di informarli, in merito alle normative prodotte nei diversi momenti dell'emergenza sanitaria, e agli effetti che le stesse producevano anche sulla vita dell'ateneo.

Le decisioni venivano prese generalmente dalla governance, spesso direttamente dallo stesso Rettore, e poi trasferite alla comunità universitaria dopo essere passate attraverso il settore comunicazione: *"il nostro è stato, ed è, un lavoro di supporto e di consulenza al lavoro del team di crisi... le decisioni erano prese dal Rettore e a noi il compito di comunicarle nel modo migliore..."* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



Nelle università con **corsi di laurea ad indirizzo scientifico** (soprattutto medicina) accadeva che ci fosse un dialogo continuo e una collaborazione fattiva con i docenti medici, che ha aiutato a calibrare le informazioni più specifiche sulla pandemia in merito alle misure di sicurezza e alla convivenza con il virus. *«Qui a [...], dove abbiamo una tradizione importante per quanto riguarda le malattie infettive, abbiamo sfruttato inizialmente le voci dei docenti che erano in prima linea per divulgare dati e informazioni sanitari e per comunicare poi il ritorno progressivo ad una normalità e al superamento dell'emergenza...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



Gli obiettivi primari della comunicazione riguardavano tre aspetti distinti ma connessi, che possono essere riassunti in tre ambiti:

- **didattico**, relativo alle diverse modalità di svolgimento della didattica;
- **organizzativo/gestionale interno**, quindi sui cambiamenti delle prassi operative per il personale;
- **sanitario**: informazioni sulle misure di sicurezza.



Nella fase iniziale, **la strategia** è stata quella di dare informazioni a **livello didattico e organizzativo** principalmente relative a:

- la chiusura dell'ateneo;
- l'attuazione della modalità di DAD;
- l'attività didattica blended e gli strumenti per accedere alle diverse modalità, *“le stesse prenotazioni con la app dell'aula in cui fare lezioni, anche quelle hanno avuto bisogno di un po' di rodaggio...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- le regole per muoversi all'interno dell'università, con tutte le indicazioni riguardanti il distanziamento, l'uso delle mascherine, l'igienizzazione continua delle mani;
- l'accesso ai servizi, in particolare la segreteria e la biblioteca.



Inoltre da subito si è adottata la strategia tuttora in corso di:

- **informare** in maniera chiara e tempestiva cosa accadeva **riguardo la pandemia in termini di ripercussione sull'ateneo**;
- **rassicurare**, spesso utilizzando lo strumento dell' **hashtag**. Questo aveva lo scopo di trasmettere **contenuti positivi** e fiduciosi nei confronti della realtà presente e di continuità della vita accademica *“da subito #uni[...] in sicurezza, per comunicare l'idea di una comunità condivisa in sicurezza...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord);
- **comunicare che la comunità**, in termini di personale e studenti, **fosse un valore e che l'ateneo non si stava trasformando in una università telematica**,*“dovevamo lavorare sulla community, tenere saldo il senso di comunità...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- comunicare, organizzare tutorial e tutto ciò che potesse facilitare il passaggio dalla didattica in presenza a quella in DAD *“bisognava raggiungere tutti, bisognava far proseguire in maniera ordinaria nella forma da remoto 1.600 insegnamenti...”* (uomo, professionista della comunicazione ateneo del Centro).



Gli intervistati concordano nel definire che **per gli studenti le le informazioni più rilevanti** sono state quelle relative alla gestione:

- della **didattica blended**, in presenza o in DAD, in base all'evolversi dell'emergenza: *“per tutti era fondamentale sapere se sarebbero tornati in presenza o meno...”* (uomo, delegato alla comunicazione, ateneo del Sud);
- **degli esami** (online, in presenza e quali procedure seguire) *“per alcune discipline abbiamo anche promosso gli esami scritti, per esempio di economia...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- delle **tesi**: *“la didattica è stata molto importante, anche la gestione delle tempistiche per laurearsi, la composizione delle commissioni...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **dell'accesso ai servizi**: *“abbiamo dovuto gestire l'accesso ai servizi, che nel frattempo erano stati digitalizzati...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).

Inoltre, viene sottolineato come un aspetto da non sottovalutare sia stata proprio l'attenzione posta a mantenere il **senso di comunità tra gli studenti** e in relazione al contesto universitario.



L'opinione degli intervistati è che gli **obiettivi della comunicazione siano stati raggiunti**, soprattutto grazie ai grandissimi sforzi congiunti dei soggetti coinvolti ad ogni livello, che non si sarebbero risparmiati mettendo a disposizione il proprio tempo e le proprie energie ben al di sopra di quanto normalmente richiesto dal singolo ruolo professionale.

“E’ stato un periodo di superlavoro... gli obiettivi sono stati raggiunti grazie allo sforzo personale di ogni singolo individuo coinvolto, uno sforzo notevole che ci vede ora davvero molto stanchi... si lavorava non-stop, h 24 come si dice, perché il lavoro era tantissimo e soprattutto nella fase iniziale i Dpcm venivano emanati nel fine settimana per il lunedì...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



Gli obiettivi nella maggioranza dei casi sono stati definiti dal rettore, con il direttore generale, in accordo con gli alti organi istituzionali, con il supporto dei responsabili della comunicazione e gli addetti stampa.

In definitiva, questi si possono riassumere in un'attività mirata a:

- **comunicare le modalità di svolgimento delle attività**, con relativa complessità tra DAD, didattica blended e personale parzialmente in smart working *“la riorganizzazione dell'attività didattica è stata una delle principali tematiche. Prima c'è stato lo switch dalla presenza all'online, poi la complicazione delle aperture parziali e il susseguirsi di comunicazioni...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord);
- **essere chiari, tempestivi e con un approccio integrato**: *“una comunicazione sincrona e integrata in modo che tutti fossero raggiungibili alla stessa maniera...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **rassicurare riguardo la continuità del servizio**: *“dovevamo comunicare la continuità in maniera rassicurante, c'era la consapevolezza della gravità ma anche il desiderio di comunicare il futuro. L'abbiamo fatto tramite UNI[...]non si ferma...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **informare rispetto le normative vigenti**, che in alcuni periodi sono cambiate molto in fretta: *“non comunicavamo solo ciò che si faceva in DAD o le altre attività dell'ateneo, ma anche le normative del governo...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Centro);
- **coinvolgere tutti**, cercando di arrivare a tutti: *“c'è stata una interazione continua, nessuno poteva essere lasciato indietro...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Centro).



La strategia di comunicazione, è **cambiata nel corso dei mesi** seguendo le modifiche dello status quo in base all'andamento della pandemia. I cambiamenti relativi alla comunicazione hanno riguardato principalmente:

- la **gestione delle lezioni in DAD**, in modalità blended e in presenza, continuamente ridefinite nel corso dell'emergenza. Ciò ha costituito un elemento rilevante per tutti gli atenei ma particolarmente per i piccoli atenei con una forte presenza di studenti fuorisede: *“è stato fondamentale sapere quando e se poter rientrare. Noi siamo un'università con tantissimi fuorisede, che dovevano capire se spostarsi e pagare un affitto o no. C'è stato bisogno di una comunicazione costante...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **l'accesso ai servizi** e alle biblioteche;
- la **condivisione delle norme da rispettare**, dal distanziamento all'igienizzazione: *“abbiamo comunicato le norme da rispettare, il distanziamento, le mascherine...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord);



La campagna vaccinale

La campagna vaccinale è diventata per alcuni atenei oggetto di comunicazione perché ritenuta una tematica importante in quanto era vissuta come *«la possibilità di accelerare il ritorno alla normalità...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord); altri atenei sono stati inoltre **hub vaccinali** e quindi questa circostanza, unita alla presenza di docenti impegnati in prima persona negli ospedali, ha fatto sì che la comunicazione vertesse anche su questo aspetto. *«Abbiamo fatto una campagna di vaccinazione interna all'ateneo attraverso la struttura universitaria... il centro sportivo universitario è diventato hub vaccinale e quindi abbiamo spinto la comunicazione in questa direzione... abbiamo fatto una campagna forte per la vaccinazione e abbiamo organizzato un vaccination day aperto a studenti e cittadini...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

Altri, invece, hanno preferito **non occuparsi di questo argomento**, in quanto considerato un tema **particolarmente sensibile**. *«La campagna vaccinale per scelta della governance non è stata fatta rientrare nella comunicazione dell'università...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Centro).

In generale, **l'inizio della campagna vaccinale ha stimolato una tipologia di comunicazione più aperta all'ottimismo**, nell'ottica di un ritorno in tempi brevi allo status quo ante.



Molti atenei hanno inoltre stilato accordi con strutture del territorio ad esempio: :

- *ASL: “è la stessa ASL che ha chiesto alla nostra università di promuovere il vaccino...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord);*
- La Croce Rossa;
- Enti di raccolta fondi per ospedali;
- Strutture che davano alloggio a studenti per non infettare i familiari;
- Policlinici universitari per far vaccinare in tempi rapidi il personale e gli studenti *“abbiamo comunicato che potevano andare all’azienda ospedaliera universitaria per vaccinarsi...” (uomo, professionista della comunicazione ateneo del Centro).*



Vi è stata inoltre la necessità di declinare il **linguaggio e il tono della comunicazione in itinere**, in modo da renderli adeguati alla tipologia di informazione da divulgare e al momento che si stava vivendo, nonché alla posizione geografica dell'ateneo.

L'Università di Bergamo, per esempio, al centro della zona rossa nella fase iniziale della pandemia, ha avuto la necessità a livello comunicativo di **sostenere anche emotivamente la propria audience**, particolarmente colpita nella prima fase dell'emergenza Covid 19 e pertanto bisognosa di toni più caldi ed empatici.

“Inizialmente la comunità era spaventata, disorientata quindi è stato necessario essere rassicuranti, comunicare vicinanza, dare conforto, usare toni quasi paterni che poi nel corso della pandemia sono cambiati. Da settembre si è tutto ridimensionato e quindi siamo tornati ad usare un linguaggio più formale, soprattutto per le informazioni di servizio...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



In generale la scelta del **tono** è rimasta **relativamente costante nel corso del tempo**, con lo scopo di:

- **evitare toni allarmistici e poco istituzionali:** *“mantenevamo un tono istituzionale ma siamo stati più vicini...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- mantenere sempre **contenuti chiari, ma con un tono rassicurante:** *“informativo, autorevole, scientifico e rassicurante...”* (uomo, professionista della comunicazione ateneo del Centro).

Dopo una prima fase emergenziale, in alcuni atenei, si è optato per concentrarsi maggiormente sulla comunicazione di servizio e limitare le comunicazioni «rassicuranti». I social network, invece, sono sempre stati utilizzati per un tipo di informazione più informale. *«Instagram è molto adatto a comunicare gli stati d'animo...»* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



In generale tutti gli atenei hanno scelto di non dare comunicazioni specifiche sui ricoveri o sui dati sanitari. Ciò è avvenuto:

- per non **sovrapporre ulteriori dati** rispetto a quelli già da tutti i media;
- per **non contribuire a creare un clima allarmista**;
- per **focalizzare la comunicazione a ciò che riguarda l'università**.

Nella quasi totalità dei casi è stata creata una reportistica sulle visualizzazioni, per consentire:

- di quantizzare l'effettiva comunicazione;
- di vedere su quali canali la comunicazione raggiungeva meglio i suoi destinatari.

In un caso i dati sono stati forniti in collaborazione con il CAST (Centro Studi Tecnologie Avanzate, dell'università): *“il CAST si occupa di emergenza e fanno ricerca sul covid, sono stati quindi intervistati continuamente gli esperti...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



L'**Orientamento**, come la didattica, non si è fermato e gli intervistati confermano che **vi è stata collaborazione con questo settore**, al fine di prestare comunque un servizio che fosse funzionale agli obiettivi da raggiungere.

Comunicazione e Orientamento **hanno lavorato in team** per concordare le modalità con cui trasmettere le informazioni circa gli eventi che normalmente vengono svolti in presenza e invece andavano realizzati online. *«Dopo aver concordato con la Commissione Orientamento, con il Pro-Rettore e la Pro-Rettrice i contenuti che volevamo comunicare per le attività di orientamento, abbiamo scelto insieme di fare campagne informative multicanale. Queste sono state realizzate oltre che sul sito dell'ateneo e sui nostri social anche attraverso spot televisivi e radiofonici, pubblicità sui mezzi pubblici, intensificando la comunicazione sugli open day, le open week, e le altre iniziative...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

Solamente in un caso l'Orientamento è stato definito come un'entità indipendente in tutto e per tutto, e quindi non vi è stata, e non vi è, collaborazione con la Comunicazione *«l'Orientamento gestisce direttamente tutto ciò che lo riguarda anche perché il personale dell'ufficio comunicazione è ridotto...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Centro).



La collaborazione con l'orientamento è in genere pressoché costante ma trova il suo momento più rilevante e stringente soprattutto **in relazione agli open days**, concepiti per:

- ampliare la comunicazione coinvolgendo il territorio e le scuole *“il numero delle scuole collegate è stato molto ampio...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);*
- aumentare il potenziale bacino di utenti per i successivi anni accademici: *“il riscontro che abbiamo avuto è stato impressionante...” (uomo, professionista della comunicazione ateneo del Centro);*
- invitare dentro l'ateneo e/o nel campus (famiglie, scuole e i singoli studenti) interessati;
- mostrare i programmi, la didattica e le attività accademica;
- far conoscere le strutture, come le aule, la biblioteca, ecc. *“noi facevamo con le scuole delle visite guidate su base settimanale al campus...” (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).*

La collaborazione e lo sforzo organizzativo, soprattutto degli open days, si è spostato su piattaforma online, *“si è svolto tutto a distanza, ci siamo organizzati a distanza, cercando di far partecipare il più possibile le scuole, le famiglie e i ragazzi...”*, (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud) *“gli open days, l'orientamento è stato tutto digitale. Noi abbiamo fatto 15 giorni di diretta... c'è stata una grandissima crescita digitale...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



CANALI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE



La necessità di raggiungere tutta l'audience dell'ateneo per dare informazioni vitali per lo svolgimento della vita universitaria nel suo complesso, ha indotto i soggetti intervistati ad utilizzare **tutti i canali comunicativi disponibili**, modulando il linguaggio e i toni in base al tipo di media.

«Diciamo che era necessario avere la massima potenza di fuoco per raggiungere l'obiettivo... per essere trasversali e raggiungere tutti i target, si è attuata una strategia multicanale... all'inizio vi era l'urgenza di arrivare a tutti, quindi sono stati utilizzati tutti i canali, magari con linguaggi diversi... nella prima fase non si è ragionato sulle possibili declinazioni per canale perché l'obiettivo era colpire tutti...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



Nel corso della pandemia i canali sono sempre stati gli stessi cercando, attraverso questi, di massimizzare la visibilità dei messaggi, **tramite una strategia multicanale**. I canali più utilizzati sono stati:

- il **sito, il portale**, hanno avuto un carattere di comunicazione più istituzionale, spesso con una sezione dedicata al covid *“sul nostro sito web dalla homepage una sezione dedicata al covid...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord), *il cuore centrale è il sito...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- la **mailing list**, perché raggiunge facilmente tutti, in alcuni casi è stata creata una **newsletter** che riassumeva tutte le comunicazioni e gli aggiornamenti disponibili *“tramite la mailing list per esempio abbiamo cercato di facilitare la comunicazione riguardo il vaccino e su come potevano fare per vaccinarsi..”* (uomo, professionista della comunicazione ateneo del Centro), *“è un mezzo classico ma molto utile, raggiunge tutti...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord), *“abbiamo deciso di inviare una newsletter settimanale, per evitare troppe mail...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord), *“abbiamo deciso di dare una comunicazione integrata su una newsletter, via mail con tutti i provvedimenti presi...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **App**. Per prenotare il posto in aula per le lezioni spesso è stata usata una app *“noi abbiamo una app di sistema dentro Smartedu, cioè il portale degli studenti...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



You Tube, è stato utilizzato da molti atenei. Attraverso il canale dedicato sono state mostrate le attività accademiche, didattiche e convegnistiche, come l'open day. *“You Tube l’abbiamo usato per l’open day, per eventi, per la presentazione dei corsi o per un video sulle norme di distanziamento...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord), *“su un canale You Tube, abbiamo mostrati video relativi alle norme di sicurezza, gli open day, l’inaugurazione dell’anno accademico, gli eventi e i convegni, c’erano eventi o attività convegnistiche già programmate e che non era possibile rimandare o posticipare...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



Facebook ha avuto una funzione trasversale per tutte le fasce d'età ed è stato utilizzato sia per comunicare in maniera istituzionale sia per creare una community, *“su Facebook riesci anche a dare informazioni, mentre con Instagram funziona meno. Su Facebook abbiamo raggiunto 40.000 followers...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), *“nel nostro ateneo si è preferito comunicare con Facebook perché i nostri tecnici hanno preferito questa modalità per la condivisione delle storie, era più pratico farlo così rispetto a Instagram...”* (donna, delegata alla comunicazione, ateneo del Nord).



In generale **Twitter** ha avuto un ruolo più marginale, *“Twitter per noi ha avuto un ruolo marginale, il 90% dei contatti è avvenuto su Instagram...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



Instagram è stato usato principalmente per creare una community, per interagire con gli studenti e per coinvolgerli *“abbiamo comunicato in maniera friendly, garbata instaurando un dialogo...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

Il ruolo principale di Instagram è stato quello di riprodurre la quotidianità dell'università e di tutti gli eventi importanti che la caratterizzano, ad esempio andando a mostrare i vari riti di passaggio connessi alla vita accademica.

Gli intervistati hanno profondamente lavorato su questo social, per far comunicare i ragazzi tra di loro, e cercare di farli interagire come comunità studentesca, in particolare chiedendo loro:

- di postare le **foto della loro laurea** *“chiedevamo foto dei ragazzi che studiavano, della laurea ma postavamo anche foto del campus, perché è un posto molto bello e lo volevamo far vedere...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), *“comunicare la community, questo ateneo è un campus, c'è un legame quasi familiare con gli studenti che dovevamo mantenere...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- di **partecipare a quiz** relativamente semplici riguardanti le varie discipline presenti nell'ateneo *“abbiamo fatto su Instagram dei quiz fatti dai docenti su vari temi...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- di **partecipare a concorsi di altro tipo**, ad esempio è stato chiesto di postare un video mentre leggevano alcuni passaggi di un libro molto amato.



Qualche ateneo ha realizzato delle campagne specifiche sul Covid, soprattutto infografiche e tutorial sul comportamento da tenere per garantire la sicurezza sanitaria: *«abbiamo fatto dei tutorial a fumetti per spiegare come comportarsi per garantire la sicurezza sanitaria... abbiamo realizzato infografiche su Facebook in tema sanitario...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).*

In particolare si è visto un **largo uso dei tutorial** su aspetti pratici legati ai diversi momenti della vita accademica come:

- le modalità di accesso alle piattaforme, o comunque come fare da remoto a partecipare a qualsiasi attività attinente all'università *“da settembre abbiamo fatto circolare video sulla modalità duale in aula...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord);*
- la comunicazione delle norme di sicurezza;
- la formazione del personale ATA riguardo il lavoro da remoto.



Nella maggioranza dei casi sono state effettuate delle **comunicazioni video su più canali del rettore**, anche tramite l'adesione al CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) *“soprattutto all’inizio abbiamo sperimentato, abbiamo mandato un video in diretta del rettore su Facebook...”* (uomo, delegato alla comunicazione, ateneo del Sud).

Oltre alle comunicazioni più istituzionali sono state diffuse anche **attività apparentemente meno legate al mondo dell'università**, come

- lezioni sportive o inerenti al tempo libero, *“noi abbiamo cercato di riprodurre l'idea di un campus, della vita in un campus... abbiamo pubblicato lezioni di yoga, di corpo libero, di danza aiutati dagli studenti di scienze motorie. Erano lezioni molto seguite...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- video su argomenti importanti come il cambiamento climatico o lezioni e interventi organizzate con i docenti *“dopo le prime settimane abbiamo coinvolto anche i docenti, giuristi, economisti, psicologi...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).

Le infografiche sono state usate solo limitatamente online, ma sono state affisse all'interno dell'ateneo per informare riguardo l'utilizzo delle mascherine, l'igiene delle mani, ecc.



Queste iniziative (tutorial e infografiche) sono **state realizzate prevalentemente internamente**, a livello di:

- **contenuti** (informazioni, approfondimenti scientifici, ecc.) *“abbiamo coinvolto i docenti prima per informare sul Covid, poi degli economisti sulla situazione economica creata dall'emergenza, poi gli psicologi...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **mezzi e modalità**, che sono stati stabiliti da docenti esperti di comunicazione e di comunicazione multimediale.

In alcuni casi queste sono state ispirate dalle comunicazioni di altre realtà, viene citata la Bocconi, la Protezione Civile o esempi di comunicazione internazionale. *“Ci sembrava che le immagini presenti nei collegamenti del Primo Ministro inglese Boris Johnson fossero efficaci, e così abbiamo preso spunto per le nostre infografiche...”*. (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

Solo in un caso, sono stati fatti video a pagamento: *«abbiamo fatto fare a pagamento un tutorial, molto bello, sulle misure sanitarie che ha avuto un ottimo riscontro...»* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



In molti casi sono stati realizzati **dei report**, anche **tramite Google analytics**, per capire l'engagement. In generale viene evidenziato come i numeri di Instagram e Facebook sono tendenzialmente raddoppiati, anche se non tutti gli atenei erano in possesso di una reportistica precisa. *«Dovevamo capire l'engagement, noi su Instagram siamo praticamente raddoppiati, su Facebook abbiamo 30.000 followers...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), «noi guardavamo le visualizzazioni e tramite Google analytics abbiamo un rendiconto periodico di ciò che avviene sui canali social, la tipologia di utenti...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).*

In ogni caso, in maniera più o meno formalizzata, tutti gli atenei hanno provveduto ad analizzare i dati provenienti dai social: *“ogni mese rivediamo i numeri, vediamo i post più gettonati e adattiamo le strategie...” (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud)*

In un numero limitato di situazioni è da segnalare una collaborazione stabile con il Censis: *“abbiamo anche un accordo con il Censis per analizzare il sentiment complessivo...” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), “il CENSIS ha un osservatorio sulle università italiane per analizzare il sentiment...” (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).*



COMUNICAZIONE UNI O BI DIREZIONALE?

Gli intervistati affermano di aver effettuato una comunicazione sia uni che bi direzionale, in dipendenza del canale utilizzato. **La comunicazione UNIDIREZIONALE** è avvenuta tramite il sito e tramite le comunicazioni istituzionali del rettore “ *è stata unidirezionale la comunicazione del rettore, è importante creare un punto di riferimento, il vertice...*” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

Sui social invece si è assistito a una comunicazione BIDIREZIONALE:

- **interagendo direttamente sui social** per avere risposte o informazioni di vario tipo “*sui social si interagisce, guardavamo i commenti e giravamo agli uffici competenti se c’era qualcosa, magari una lezione che era saltata... è uno strumento potentissimo che funziona in tempo reale...*” uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud);
- **postando le loro foto** (laurea, momenti di studio, ecc.);
- **partecipando a quiz**, lezioni sportive o a qualsiasi altra attività non strettamente di studio, anche tramite la collaborazione con associazioni studentesche “*noi abbiamo un’associazione di studenti molto attiva, che ha lanciato delle challenge, come leggere un estratto del libro preferito...*” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud) .
- in alcuni atenei gli studenti hanno potuto comunicare con la segreteria **tramite Whats Aapp**, “*all’inizio siamo stati letteralmente tempestati sulle linee telefoniche, abbiamo cominciato a rispondere anche tramite WhatsApp...*” (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



La grande maggioranza degli intervistati concorda nel **sottolineare l'importanza dell'interazione con gli studenti**, questo anche per **garantire che non ci fossero dubbi sulle informazioni trasmesse**.

«Gli studenti potevano interagire anche con i docenti per avere chiarimenti... c'è sempre stata la possibilità di interagire per gli studenti, che all'inizio erano molto attivi soprattutto con le mail per quel che riguarda le modalità di svolgimento della didattica... l'interazione era fondamentale per risolvere problemi legati alla didattica...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

Gli studenti, infatti, **ponevano domande specifiche su alcuni argomenti e potevano avere conferme o spiegazioni aggiuntive**. Il confronto è risultato fondamentale per completare la campagna di informazione e rassicurare i più confusi, *«c'è sempre stata tanta necessità di interazione per tranquillizzare e informare, a volte anche per consolare... capitava che gli studenti ricevessero informazioni da altre fonti non istituzionali che creavano confusione e avessero così necessità di avere delucidazioni... l'interazione è stata importante soprattutto nella fase iniziale quando c'era confusione sulle modalità della ripresa delle lezioni e degli esami, per esempio... tante richieste di chiarimenti rispetto agli aspetti tecnici della didattica...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).*



Con il passare del tempo la comunicazione, **pur rimanendo multicanale, è diventata più mirata a seguito dei feedback** ricevuti dall'audience di riferimento. Questi feedback non sono sempre stati raccolti sistematicamente, attraverso strumenti specifici di rilevazione, ma in alcuni casi erano lasciati alla percezione del comunicatore *«quando c'è un'informazione poco chiara, si capisce velocemente, basta vedere i commenti degli studenti...»* (donna, delegata alla comunicazione, ateneo del Centro).

Nello specifico gli intervistati hanno evidenziato che gli studenti, superata la fase iniziale di emergenza, tendevano a non leggere più le mail ma a **focalizzarsi in particolare sui social** (soprattutto Instagram e Facebook).

«All'inizio la mail è stata fondamentale per raggiungere tutti, la paura era di escludere qualcuno, per cui facevamo queste push e-mail collettive, 28.000 solo agli studenti... Ma la comunità studentesca è più facilmente raggiunta tramite i social come Facebook e Instagram... abbiamo usato molto Instagram perché gli studenti lo usano molto.. sul sito c'è la sezione Covid che fa da riferimento, ma i social sono lo strumento di comunicazione principale per gli studenti... Instagram, Facebook e Twitter sono le modalità più dirette per raggiungere gli studenti...» (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



CRITICITA' E MIGLIORAMENTI





Le **maggiori difficoltà** incontrate a detta dei soggetti intervistati **non sono state inerenti alle dinamiche interne**, sia organizzative che operative, per le quali è stata trovata da subito un'intesa e una collaborazione fattiva, ma alla **comprensione dei decreti e delle normative** che, risultando poco chiari, lasciavano spazio ad interpretazione e creando incertezza. *“I maggiori problemi sono derivati dalla comunicazione istituzionale, che non sempre era immediatamente comprensibile e che creava dubbi sulle modalità di applicazione... mancava la chiarezza a monte, a livello istituzionale. Spesso la normativa era contraddittoria e anche confrontandoci con altri atenei verificavamo che la comprensione era difficile per tutti... un grande lavoro stava nel comprendere le comunicazioni istituzionali, come i decreti, e nel semplificarle nel linguaggio affinché arrivassero informazioni chiare alla nostra comunità...”*(donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

E' stata **lasciata molta indipendenza ai vari attori coinvolti**, questo da una parte ha garantito una maggiore libertà, dall'altra però ha creato delle difficoltà soprattutto nella creazione di una comunicazione omogenea. *«Noi abbiamo diverse strutture che hanno proseguito in modo molto indipendente, forse troppo, a volte è mancata un po' di coesione, non siamo abituati a lavorare insieme e questa situazione ha portato alla luce questo limite...»* (donna, delegata alla comunicazione, ateneo del Centro).



I soggetti rimarcano che le difficoltà sono derivate soprattutto dalla gestione dell'emergenza da parte delle **Istituzioni, che si sono rivelate poco efficienti in termini di chiarezza e tempistiche delle comunicazioni:** " *Ricevevamo informazioni confuse, per questo era difficile comunicare in maniera chiara ed efficace agli studenti. Senza parlare delle tempistiche, per cui spessissimo il documento Ufficiale del Ministero arrivava il venerdì sera e quindi facevamo la comunicazioni il venerdì notte, per il lunedì..*" (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord)

Gli atenei sono riusciti a far fronte a queste difficoltà **grazie all'extra lavoro sia di squadra che individuale**, spesso reso necessario dalla mancanza di personale: "è stato un periodo di lavoro non-stop davvero stressante, anche emotivamente, da cui facciamo ancora fatica a riprenderci... ciò che ha creato difficoltà è stata la mancanza di chiarezza a monte, la normativa contraddittoria, le tempistiche strettissime... ce l'abbiamo fatta grazie alla collaborazione di tutti gli attori dell'ateneo che hanno lavorato 24 ore su 24: è stato molto faticoso tanto che alcuni colleghi sono andati in burn out... la carenza di personale non ha aiutato a rendere meno pesante la gestione dell'emergenza.." (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



In generale, tutti i comunicatori coinvolti, riferiscono di aver **ricevuto feedback molto positivi** da parte degli studenti che hanno riconosciuto e apprezzato il grosso sforzo degli atenei. *«Noi abbiamo avuto messaggi di grande vicinanza da parte degli studenti, siamo riusciti a comunicare il nostro impegno e a farli sentire protagonisti...»* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), *«sono stati soddisfatti sopra ogni aspettativa...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).

Un ulteriore elemento positivo è dato dal grande riscontro da parte degli studenti e **dalla partecipazione a tutte le iniziative presentate**: *“Per noi il feedback è stata la partecipazione, che è stata tanta...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



In generale l'esperienza della comunicazione durante la pandemia ha insegnato a:

- lavorare con una **tempistica strettissima**, *“La tempistica e l'organizzazione sono fondamentali...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord);
- **lavorare maggiormente in team valorizzando la comunicazione interna**, *“ho appreso che il lavoro di squadra premia, il lavoro tra i vari referenti, va fatto in sinergia...”* (uomo, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), *“una buona comunicazione accorcia le distanze...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).
- l'importanza di avere una **rete di comunicazione snella**, *“abbiamo cercato di essere più diretti nella filiera e più efficienti. Ci vuole tempestività...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).
- attivare **strumenti meno formali**, come WhatsApp, anche per **comunicare con le figure apicali**;
- **investire maggiormente sui social**;
- **attrezzarsi maggiormente sul versante IT**;
- **interagire in maniera più umana e rassicurante**, *“rassicurare vista la particolare condizione umana, abbiamo imparato di più ad interagire sul piano umano...”* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud).



Ad oggi le persone intervistate dichiarano che all'interno dei loro atenei **non è ancora stato redatto un piano di comunicazione di crisi**, sebbene l'emergenza Covid 19 abbia palesato la **necessità** di averne uno. *«Noi non lo abbiamo, ma andrà fatto alla luce di quanto successo... per mancanza di tempo e per il cambio di tutta la governance non abbiamo ancora tirato le somme e non abbiamo un documento di strategia... non abbiamo ancora un piano di comunicazione di crisi perché aspettiamo un punto fermo visto che la situazione è in divenire...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).

In molti casi, gli intervistati stanno lavorando per mettere a punto una sezione riferita alle situazione di crisi all'interno del piano di comunicazione generale. *«Stiamo cercando di mettere a punto un piano di comunicazione generale con il delegato, in cui ci sarà una parte specifica sulla crisi...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), *«abbiamo solo un piano di comunicazione generale, che viene aggiornato...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Sud), *«Stiamo stilando un protocollo con delle linee guida...»* (donna, professionista della comunicazione, ateneo del Nord).



CONCLUSIONI



- ❑ La crisi pandemica ha costretto coloro che si occupano di comunicazione all'interno dei diversi atenei a **sviluppare delle procedure per la comunicazione d'emergenza molto dettagliate**, senza che questo si sia ancora tradotto in un piano di comunicazione specifico.
- ❑ In genere le **decisioni riguardo la comunicazione di crisi sono state prese dal rettore e dal direttore generale**, con il coinvolgimento più o meno allargato del responsabile della comunicazione, del senato accademico, del consiglio di amministrazione e di una serie di delegati, da quelli dei dipartimenti agli esperti di comunicazione e di virologia.
- ❑ Proprio per la complessità delle informazioni e per l'eccezionalità della pandemia la comunicazione si è **fondata sulla rapidità e la chiarezza**.
- ❑ Se **nelle prime fasi dell'emergenza** le comunicazioni hanno riguardato la chiusura dell'ateneo e lo spostamento online di tutte le attività, **nell'a.a. 2020-2021 le comunicazioni sono state focalizzate principalmente sulla gestione dell'attività blended, dell'accesso ai servizi, e ai continui aggiornamenti normativi**.



Ciò che gli intervistati ritengono di aver compreso da questa situazione è che:

- è importante **avere al proprio interno un gruppo di crisi**, una task force già definita in termini di figure e ruoli, da poter convocare ed attivare immediatamente nei momenti di necessità.
- è **necessario redigere un piano di comunicazione di crisi** per mettere dei punti fermi e strutturare le ipotesi di intervento, il come e con quali mezzi intervenire;
- è **auspicabile la creazione di un tavolo di confronto istituzionalizzato** tra i vertici delle università del territorio attraverso una rete dedicata;
- sarebbe utile istituire una rete di comunicazione privilegiata fra le varie Istituzioni**, per condividere opinioni e organizzare le varie attività in momenti di emergenza;
- organizzare e somministrare corsi di comunicazione specifici** sui momenti di crisi
- creare **progetti di supporto psicologico per lo stress da lavoro correlato**, per tutto il personale universitario;
- tendere a **semplificare in generale**, a tutti i livelli, dalla comunicazione alle procedure, in modo che il peso dell'emergenza non sia gravato dal peso di processi complessi.



Via Benvenuto Cellini 2/A
20129 Milano
t. +39 02 5412 3098



Via di Ripetta 39
00186 Roma
t. +39 06 3211 0003



www.istitutopiepoli.it
istituto@istitutopiepoli.it
P.IVA: 03779980964



ISTITUTO PIEPOLI

Member of



THE
RESEARCH ALLIANCE

Grazie dell'attenzione