



Università degli Studi di Ferrara

DOTTORATO DI RICERCA IN
"Economia e Management dell'Innovazione e della
Sostenibilità (EMIS)"

CICLO XXIX

COORDINATORE Prof. Stefano Azzali

Quale strategia nelle università?
Analisi dei piani strategici delle università italiane ed europee – elementi
salienti ed analisi testuale

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07

Dottorando

Dott.ssa Sini Scarpato Micaela

Tutore

Prof. Zangrandi Antonello
Prof.ssa Luceri Beatrice

Anni 2014/2016

INTRODUZIONE	4
<hr/>	
CAP 1 LA STRATEGIA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	6
1. STRATEGIA IN ECONOMIA AZIENDALE	6
2. PROSPETTIVA RAZIONALISTA E DETERMINISTA	13
3. THE PLANNING SCHOOL	20
4. STAKEHOLDER APPROACH	28
5. IL NPM E LA SUA IMPLEMENTAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE IN ITALIA	35
6. STRATEGIA NELLE UNIVERSITÀ	45
CAP 2 ANALISI DEI PIANI STRATEGICI	52
<hr/>	
1. PRINCIPALI AREE DI INTERESSE (RICERCA, DIDATTICA, TERZA MISSIONE)	52
2. L'INNOVAZIONE E GLI STRUMENTI DEGLI ATENEI	61
3. LE UNIVERSITÀ: CAMBIARE E IMPARARE	66
4. I DATI ECONOMICI PRESENTI NEI PIANI STRATEGICI	74
CAP 3 L'ANALISI TESTUALE	82
<hr/>	
1. L'ANALISI TESTUALE COME METODO DI ANALISI	82
2. ELEMENTI E PROCESSI DELL'ANALISI TESTUALE	89
3. VALIDITÀ E AFFIDABILITÀ DELL'ANALISI TESTUALE	97
4. APPROCCI E METODI NELL'ANALISI DEL CONTENUTO	104
5. LE RELAZIONI TRA IMMAGINE E TESTO	111
6. CRITICITÀ TECNICHE NELL'USO DELL'ANALISI TESTUALE	118
CAP 4 ANALISI TESTUALE DEI PIANI STRATEGICI	126
<hr/>	
1. OBIETTIVI E METODOLOGIA	126
OBIETTIVI	126
METODOLOGIA	126
2. ANALISI TESTUALE DEI PIANI STRATEGICI	129
UNIVERSITÀ ITALIANE	135
Didattica e formazione	135
Equilibrio economico-finanziario	139
Governance e risorse umane	142
Infrastrutture, edilizia, logistica	146
Internazionalizzazione	149
Ricerca	152
Servizi agli studenti	156
Strategia	160
Terza missione, territorio, ambiente	164
UNIVERSITÀ EUROPEE	168
Education	168
Finance and funding	171
Governance and people	174
Infrastructures and estates	177
Innovation and technology	179
Internationalization	182
Research	185
Society, sustainability, knowledge transfer and global impact	187

Strategy	190
Student experience	192
CONCLUSIONI	194
APPENDICE: UNIVERSITÀ COINVOLTE NELLO STUDIO	198
BIBLIOGRAFIA	199

Introduzione

La Pubblica Amministrazione da diversi anni sta affrontando grandi mutamenti, in Italia come in altri Paesi. Le spinte ai cambiamenti spesso sono partite da una maggiore richiesta di risposte da parte dei cittadini, sia che si trovino ad avere a che fare con la cosa pubblica, sia che si trovino ad usufruire dei servizi che lo Stato eroga. In questo contesto gli stakeholder della Pubblica Amministrazione comprendono un numero molto vasto di soggetti che chiedono spiegazioni di quanto fatto e che vogliono pesare nelle scelte che l'organizzazione pubblica compie. Non ultima, la forte diminuzione del prestigio della classe politica e di chi, dalla politica, è stato messo a capo delle aziende pubbliche, ha portato il settore della Pubblica Amministrazione ad essere spesso oggetto di critiche riguardo la gestione del pubblico denaro.

In questo contesto gli atenei pubblici si trovano ad affrontare problematiche nuove e continue richieste di cambiamento, sia dall'alto, da parte dello Stato, che con le sue leggi impone nuovi comportamenti e standard di prestazioni e trasparenza fino a pochi anni fa inconcepibili, sia dal basso, da parte dei cittadini e degli utenti che esigono risposte e attenzione verso propri bisogni e specifiche necessità. Se da un lato gli Atenei hanno nel tempo acquisito una certa capacità di manovra all'interno della legislazione e del mercato educativo, dall'altro siamo di fronte ad un settore particolare. Il settore dell'istruzione universitaria, infatti, in Italia, per un verso ha caratteristiche assimilabili al mercato, per l'altro è inquadrato all'interno di un sistema di regole rigide, valide per tutte le organizzazioni dello stesso tipo.

I piani strategici sono stati presi in considerazione nella ricerca in

quanto considerati un possibile indice dei cambiamenti che si attuano all'interno delle Università. Nello studio si vuole andare alla ricerca degli elementi che codificano il cambiamento all'interno degli atenei, nonché delle sue caratteristiche, priorità e impostazioni.

In quest'ottica la ricerca vuole, nella prima parte, dopo aver esaminato la letteratura (partendo dalla strategia aziendale, dove il concetto di piano strategico è nato e si è sviluppato, per poi allargare il campo verso il settore pubblico), procedere con l'analisi degli elementi salienti di documenti raccolti (includendo i piani strategici di alcune università europee, scelte tra quelle meglio posizionate nei ranking internazionali).

Nella seconda parte è stato deciso di effettuare l'analisi testuale dei piani strategici, nell'intenzione di raccogliere ulteriori indicazioni, forse meno palesi, ma sicuramente evidenziabili, che possano, da una parte, essere confrontate con quanto rilevato nella prima parte dell'analisi dei documenti e, dall'altra, fornire indicazioni sui possibili sviluppi delle tendenze rilevate.

Cap 1 La strategia nella pubblica amministrazione

1. Strategia in economia aziendale

Secondo Jones (2012), la strategia aziendale è “il modello decisionale e operativo specifico seguito dal management al fine di utilizzare le competenze distintive di cui dispone l’impresa per conseguire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti”.

Bryson (2010) definisce uno strategic management efficace come l’insieme composto dallo strategic planning e dalla sua implementazione. Afferma inoltre che negli ultimi 25 anni il planning strategico si è fortemente diffuso soprattutto perché “funziona”, molto bene e in molte e diverse condizioni, come dimostrato negli anni da numerosi studi.

Dobbiamo però tenere in considerazione che molto a spesso vi è confusione tra quello che viene definito come strategia e la strategia che è stata seguita nella realtà aziendale. È necessario riferirsi alla strategia come ad una materia malleabile che si adatta, per necessità e sopravvivenza, agli stimoli esterni. Anche il più rigido stratega aziendale è costretto a subire alcuni cambiamenti che non può controllare, e a tenere in conto un margine di adattabilità del piano preposto.

Possiamo pensare alla strategia come ad un percorso, tracciato ma poi non seguito rigidamente, ma creato con il tempo dall’organizzazione e dai suoi componenti in reazione agli stimoli e ai

vincoli che l'ambiente impone. La strategia che viene decisa all'inizio del percorso di cambiamento crea nuove situazioni che cambiano anche la strategia stessa, in un moto di azioni che possono scuotere gli equilibri preesistenti e nonché far nascere nuovi obiettivi per l'organizzazione. Citando Mintzberg (2005), "le organizzazioni sviluppano piani per il loro futuro ma anche sviluppano percorsi partendo dal loro passato. Possiamo definire la prima strategia "prevista" e l'altra "realizzata". Le strategie realizzate spesso non coincidono con quelle previste, ma ciò non significa che siano errate. La realtà aziendale implica inevitabilmente sia una pianificazione preventiva ma anche una capacità adattativa all'ambiente nel corso del tempo. Sempre Mintzberg et al. (2005) distingue le strategie in intenzionali e inattuate. Ma considera anche un terzo caso, in cui c'è una strategia emergente, che realizza un percorso che non era previsto. Tale percorso è dato da un insieme di azioni, di decisioni, che è considerato. Le strategie, che siano emergenti o intenzionali, non possono essere classificate come buone o cattive, ma concorrono tutte a formare la strategia appropriata, creata dalle loro sinergie in base alla capacità di recepire sia le condizioni presenti che alla necessità di reagire agli eventi imprevisti. In quest'ottica la strategia deve contemplare un punto di arrivo definito, ad esempio un posizionamento preciso in un determinato segmento di mercato, ma anche essere aperta a visioni più ampie e prospettiche, a sviluppi non determinati in precedenza ma dettati da condizioni esterne che hanno modificato il percorso strategico verso cambiamenti inaspettati.

Le discussioni sulla strategia hanno spesso punti di vista diversi ma ci sono aree che possono considerarsi di comune definizione (Chaffee, 1985). La strategia si occupa sia dell'organizzazione che dell'ambiente: è impensabile tenere separata l'organizzazione dal contesto in cui è inserita, e la strategia serve a reagire agli ambienti

che cambiano. Per sua natura, la strategia è complessa, composta da diversi fattori in continua evoluzione, che porta a svolte non previste e non programmabili, data l'insorgenza di nuove circostanze all'interno dell'organizzazione stessa. Come affermato in precedenza, le strategie previste, emergenti e realizzate possono non coincidere, includendo processi concettuali e analitici, i primi spesso attribuiti al vertice dell'organizzazione.

Nag, Hambrick e Chen (2007), nell'intento di chiarire cosa si intenda per management strategico, hanno analizzato le definizioni fornite da diversi studiosi della materia, di più aree (Economia, Sociologia, Marketing, Management), considerando la trasversalità dell'argomento. Uno dei risultati del loro studio è lo schema seguente:

Adjacent field	Expoused definition
Economics	<p>The strategic management field is— positively—the scientific study of the plans that firms build and implement in order to achieve and maintain competitive advantage, and— normatively—the attempt to identify optimal plans for achieving and maintaining competitive advantages</p> <p>A field aimed at understanding competitive heterogeneity</p> <p>Strategic management is the interdisciplinary field that studies the behavior of companies and other market parties, in terms of their strategic behavior, the choices they make with regard to organizing their production, their interrelationships, and their competitive positioning. All of this is set against a thorough understanding of the broader environment in which companies have to operate</p>
Sociology	The study of firms' performance from a platform of tangible and intangible resources in an evolving environment that

	<p>includes their market and value network</p> <p>I think of the field relatively broadly. I would say that it encompasses the definition and implementation of an organizational course of action. Central to the determination of those actions is an understanding of the relationship between choices available to a manager and firm performance (which I would define far more broadly than profitability to include dimensions such as innovation and survival). Hence, most research in the field either concerns understanding the links between organizational actions (routines) and performance outcomes, or considers how one actually goes about changing these routines</p> <p>The study of how organizations create value, including not only 'the plan' but also the organizational configuration that it is combined with</p>
Marketing	<p>It is a field about what drives performance of certain businesses and which strategy works</p> <p>I view the field of strategic management as eclectic, involving all the various business functions such as finance, marketing, supply chain, economics, psychology, statistics, etc. More specifically, it involves firm boundaries, market and competitive analysis, strategic positions and dynamics, and internal organization</p> <p>The field looks at substantive and process issues such as strategy content, governance mechanisms, strategy choices, market driven strategy, choices of markets, advantage, value propositions, configuration, reacting to markets, and structure, Governance, CEO, leader, strategic choices</p>
Management	<p>Developing an explanation of firm performance by understanding the roles of external and internal environments,</p>

	<p>positioning and managing within these environments and relating competencies and advantages to opportunities within external environments</p> <p>Strategic management is the process of building capabilities that allow a firm to create value for customers, shareholders, and society while operating in competitive markets</p> <p>The study of decisions and actions taken by top executives/TMTs for firms to be competitive in the marketplace</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Se invece selezioniamo (sempre Nag et al., 2007) alcune delle definizioni storiche della materia:

Author	Definition
Learned <i>et al.</i> (1965)	[This definition is of business policy, the precursor of strategic management.] Policy is the study of the functions and responsibilities of general management and the problems which affect the character and success of the total enterprise
Schendel and Hofer (1979)	Strategic management is a process that deals with the entrepreneurial work of the organization, with organizational renewal and growth, and, more particularly, with developing and utilizing the strategy which is to guide the organization's operations
Bracker (1980)	Strategic management entails the analysis of internal and external environments of firms to maximize the utilization of resources in relation to objectives
Jemison (1981)	Strategic management is the process by which general managers of complex organizations develop and use a strategy to

	coalign their organization's competences and the opportunities and constraints in the environment
Van Cauwenbergh and Cool (1982)	Strategic management deals with the formulation aspects (policy) and the implementation aspects (organization) of calculated behavior in new situations and is the basis for future administration when repetition of circumstances occur

La comparazione dei due schemi mette in evidenza la versatilità della materia da un lato e la sua applicabilità in da diversi punti di vista, ma anche la vastità della stessa e delle possibili applicazioni.

È stato dimostrato che il planning strategico può essere implementato con risultati positivi in diverse realtà (adattato da Bryson, 2010):

- Agenzie, dipartimenti, grandi unità organizzative della pubblica amministrazione
- Organizzazioni governative territoriali
- Organizzazioni non profit che fornivano servizi pubblici
- Network di più organizzazioni creati per uno scopo, per soddisfare una specifica funzione, nel settore pubblico e non profit, come i trasporti, la sanità o l'istruzione
- Intere comunità, aree urbane e metropolitane, regioni o stati

I benefici dell'utilizzo del planning strategico sono molteplici:

- Promozione del pensiero, dell'agire e dell'apprendimento strategico
- Miglioramento della capacità di prendere decisioni
- Miglioramento dell'efficacia, della reattività e della resilienza organizzativa
- Miglioramento dell'efficacia di sistemi sociali più ampi
- Benefici diretti per le persone coinvolte

Secondo Thibodeaux e Favilla (1995), le decisioni prese tenendo in considerazione l'approccio strategico possono portare a diversi benefici, come per esempio mettere l'azienda nella posizione di inizio e di influenza piuttosto che costretta a rispondere e a reagire agli stimoli ambientali. In questo modo è più probabile che la stessa organizzazione possa controllare il proprio destino, decidendo l'allocazione delle risorse su basi obiettive nonché riducendo i conflitti interni che possono sorgere quando le decisioni più importanti sono prese in preda all'emotività e alla soggettività. Gli autori aggiungono inoltre che il management strategico permette ad un'organizzazione di sfruttare le opportunità ambientali, riducendo l'impatto delle minacce esterne, aumentando la propria forza e migliorando le proprie debolezze.

Le organizzazioni che hanno una prestazione migliore sembrano capaci di prendere decisioni informate sia sul lungo che sul breve periodo, mentre la scarsità di prestazioni è indice di manchevolezze previsionali, di focus centrato sull'immediatezza, eludendo condizioni avverabili.

2. Prospettiva razionalista e determinista

Il concetto di strategia aziendale come attività manageriale è stato sviluppato a partire dagli anni 60 da analisti della General Motors Corporation (Buckland, 2009). La prospettiva razionalista da loro adottata emerge in particolare nei lavori di Chandler (1962), Selznick (1957), Sloan (1963) e Andrews (1987). Il modello scelto è semplice e informale, con strategie che relegano l'ambiente a un ruolo minore, tenuto in considerazione ma con il quale l'iterazione è scarsa. Tale approccio considera la strategia come facente capo a una sola persona, che decide per tutti ed è il solo stratega. Il processo di pianificazione della strategia viene considerato completo solo quando è stato completamente predisposto e la strategia viene implementata solo alla fine del processo: il pensiero deve precedere l'azione (Mintzberg, Ahkstrand, Lampel, 1998). Una delle critiche mosse è relativa alla rigidità del processo: una volta che l'analisi del problema è stata fatta non vengono tenuti in considerazione i possibili cambiamenti in atto nonché viene misurata in pratica la bontà e accuratezza delle considerazioni teoriche, con il rischio di una visione miope e troppo focalizzata che lascia fuori tutto ciò che accade intorno al programma stabilito. Inoltre, il fatto che secondo Chandler (1962) la struttura debba seguire la strategia ed essere da essa determinata, è poco applicabile ad un'organizzazione che già esiste e che non può semplicemente cancellare tutto quello che è stato fino al momento prima. La rigidità dell'approccio non considera la capacità dell'organizzazione di imparare e crescere, sia in quanto l'ambiente non viene considerato come uno dei fattori principali che modificano

l'organizzazione, sia nell'implementare una strategia statica che non tiene conto dei cambiamenti avvenuti nel frattempo né delle informazioni provenienti dall'interno delle organizzazioni stesse durante il processo. Altro vincolo è la centralità della figura del leader, che deve avere perfetta conoscenza delle condizioni dell'organizzazione, deve sapere gestire le informazioni e guidare il cambiamento con mano ferma.

Come ben illustrato da Nilsson e Dalkmann (2001), la prospettiva razionalistica, sviluppata negli anni '50 e '60 del secolo scorso, si basa sugli studi di Weber (1947), che considerava tale approccio organizzativo come dominante nelle strutture burocratiche. In particolare, gli autori sostengono che "The roots of rational decision making are also evident in the underlying assumptions of classical and neoclassical economics, where the concept of the rational 'economic man' is an underlying principle. The rational-economic man is one that chooses an action rationally, based on a hierarchy of preferences (utilities) that promises the highest net benefit and the highest probability of occurrence."

In quest'ottica, i processi decisionali sono razionali e orientati al risultato, concetto che sottintende, da una parte, che le persone si comportino razionalmente se le loro azioni sembrano appropriate nell'intento di ottenere il risultato prefisso, dall'altro che esistano risultati per raggiungere i quali le azioni sono programmate. Nel caso di organizzazioni, pare che le scelte siano guidate dall'aggregazione di preferenze individuali, basate su scelte razionali tra diversi risultati in cui sono tenuti in considerazione costi e benefici, e secondo una scala di preferenze di colui che agisce, scegliendo quella che prospetta i benefici più alti. Nel modello razionalistico ci troviamo di fronte ad un processo formato da una sequenza di azioni, in cui viene evidenziato il problema, definiti gli obiettivi principali, tenute in considerazione le

conseguenze e i rischi.

I critici attribuiscono al razionalismo una debolezza idealista, una prospettiva solamente normativa. I processi decisionali, nella realtà, non sono ancorati solamente a decisioni razionali, ma vengono modificati e adattati alle condizioni che l'organizzazione affronta. Il modello razionalista descrive come i processi dovrebbero essere, più che quello che succede nella realtà dei fatti. Non vengono spesso tenute in considerazione alcune variabili come la comunicazione, i conflitti, la solidarietà. Il mondo è un sistema complesso, dove le certezze sono scarse e lo scambio di informazioni è spesso imperfetto. In questo contesto la prospettiva razionalistica deve scontrarsi con delle variabili non identificabili in precedenza che possono cambiare, compromettere o migliorare, a volte, il percorso stabilito basandosi su fattori certi, a priori. Nonostante queste criticità riscontrabili, la prospettiva razionalistica risulta utile nel caso di decisioni complesse, quando è necessario schematizzare una situazione complicata.

Secondo Bourgeois (1984), nella teoria organizzativa le teorie deterministiche affermano che il ruolo della scelta umana è relegato ad un posto piuttosto secondario rispetto agli imperativi delle turbolenze ambientali, dei processi tecnologici, della grandezza e della proprietà, della comunicazione, e infine della selezione naturale. Tali teorie presumono che i vincoli contestuali sommino i loro effetti e riducano drammaticamente il ventaglio di opzioni organizzative al fine di proporre una risposta che possa coesistere con la variabile indipendente in questione. Le decisioni organizzative quindi, in quest'ottica, sono prese dall'azienda per sopravvivenza, ovvero ciò che succede all'esterno, nell'ambiente in cui l'azienda è inserita, o anche i cambiamenti che avvengono al suo interno, non programmati, obbligano l'organizzazione a prendere delle decisioni, pena la sua stessa sopravvivenza. Il fare nulla e aspettare che la tempesta passi

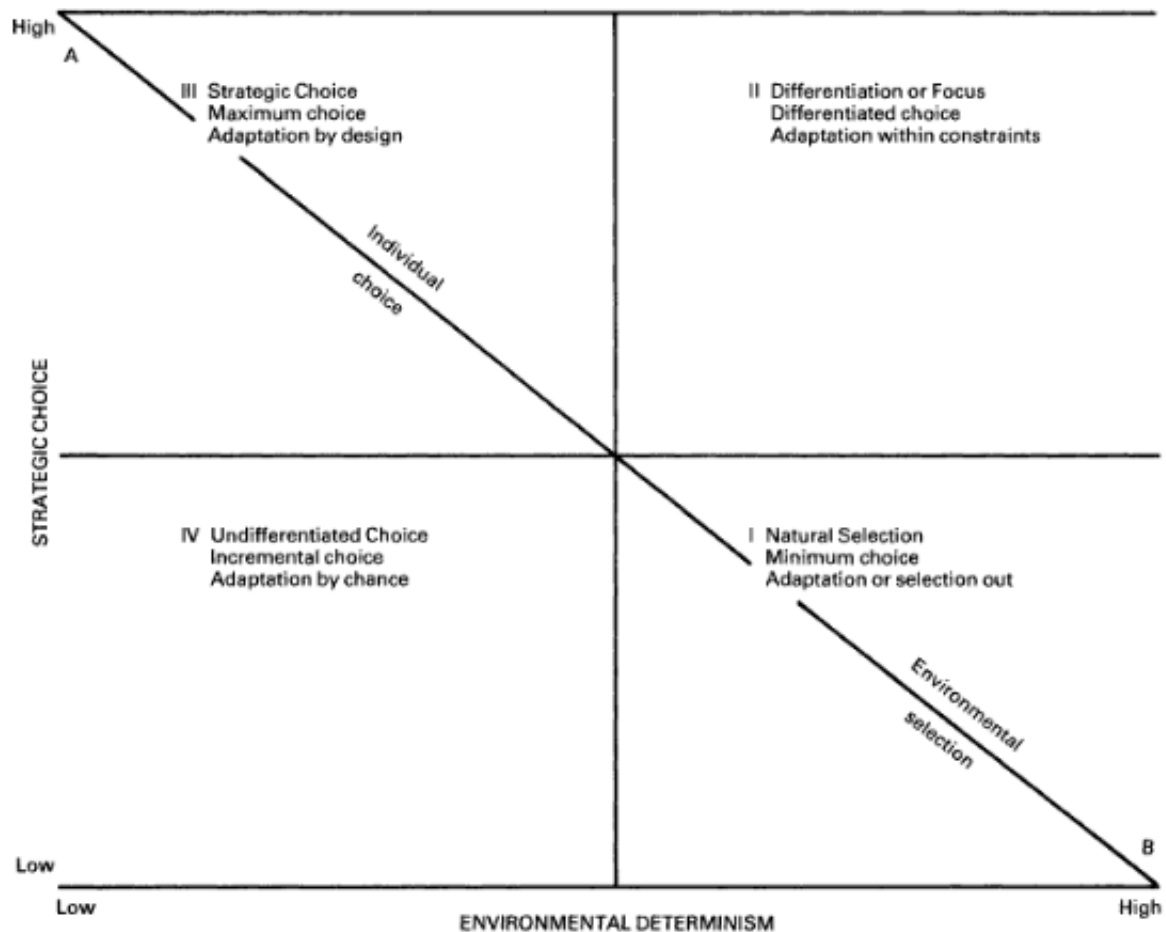
spesso non solo non garantisce risultati migliori, ma rischia di fare soccombere l'organizzazione. Le teorie deterministiche tendono verso il riduzionismo: ovvero a considerare una variabile come la principale responsabile dei cambiamenti. In situazioni di cambiamento, i manager tendono a ridurre le problematiche da affrontare. L'organizzazione filtra il cambiamento attraverso le sue procedure standard, passando per i ruoli istituzionali, relazioni di potere preesistenti. Quando si cerca di attuare una riorganizzazione profonda, viene bollata come costosa e impraticabile, e si devono affrontare forti resistenze a causa delle minacce percepite dal potere esistente verso il cambiamento nelle relazioni: la risposta più comune è l'inerzia strutturale. Si attivano in questo caso le reazioni dei gruppi in competizione, scatenate dall'incertezza degli effetti della riorganizzazione, con conseguenze anche nella trasmissione di informazioni. La prospettiva deterministica in questa ottica si attua quando queste forze vengono considerate fuori dal controllo del policymaker, e gli obiettivi pianificati si ottengono quasi casualmente. La strategia spesso non viene formulata all'interno dell'organizzazione ma piuttosto negoziata con l'ambiente: questo è particolarmente vero nel caso di aziende pubbliche o a maggioranza pubblica in cui il margine di intervento dei manager è più limitato. In quest'ottica la strategia non è il frutto di una razionale valutazione dell'ambiente, ma più facilmente la scelta fra alternative disponibili nell'ambiente. Il determinismo viene applicato anche nelle aziende che devono affrontare il mercato libero e la concorrenza, dove, a fronte di consumatori pronti ad acquistare all'abbassarsi del prezzo, è necessario o trovare economie di scala o cambiare e trovare nuove nicchie di vendita per il prodotto. Anche in questo caso l'azienda è costretta ad agire a seguito delle condizioni ambientali.

Le critiche al determinismo sostengono che se la strategia aziendale

non può essere predeterminata e che le decisioni manageriali non possono essere frutto di forze ambientali: in tal caso il management sarebbe inutile, dato che la strategia di un'organizzazione dipenderebbe più o meno automaticamente dai cambiamenti nel suo contesto (Bourgeois, 1984). Al contrario, il concetto di strategia parte dal fatto che il fattore umano può avere un impatto nel differenziare la propria organizzazione da un'altra. Inoltre, nonostante i cambiamenti ambientali siano spesso imprevedibili e inarrestabili, la relazione tra l'organizzazione e l'ambiente permette diversi equilibri – una causa ha un numero limitato di effetti potenziali dai quali si assume che chi agisce possa scegliere (Stacey 1995). I teorici della strategia ammettono che esista l'influenza dell'ambiente esterno, ma il loro focus è sulle risposte adattative a quell'ambiente. In senso ampio, questa prospettiva rappresenta un'evoluzione di un paradigma non deterministico, un meta-modello che possa spiegare come le organizzazioni si adattano alle forze circostanti (Judge, Zeithalm, 1992).

Sia il determinismo che le scelte strategiche fanno parte della realtà delle organizzazioni. Hrebiniak e Joyce (1985) propongono uno schema in cui si evidenzia la relazione tra determinismo ambientale e le scelte strategiche nell'adattamento organizzativo:

Fig. 1.1



La figura mostra quanto le risposte organizzative possano variare in rapporto agli stimoli esterni. Una serie di fattori e di conseguenze concorrono a diversificare portata e intensità del cambiamento. Dal determinismo più puro che lascia fare alla selezione naturale e lascia solo la scelta minima (I quadrante), passando per due fasi intermedie in cui interviene la differenziazione e l'organizzazione si adatta seppur con vincoli (II quadrante), poi l'applicazione delle scelte strategiche e l'adattamento programmato (III quadrante), per arrivare alle scelte indifferenziate e incrementali in cui l'adattamento viene affidato al caso (IV quadrante). Nel primo quadrante l'intervento manageriale è ovviamente ridotto, ma gli individui potrebbero comunque cercare di esercitare azioni che possano mitigare la pressione dell'ambiente. Nel secondo quadrante, sono altre sia le scelte strategiche che il determinismo ambientale, creando un contesto turbolento per l'adattamento. Nel terzo quadrante le scelte strategiche determinano il

dominio organizzativo, quindi l'autonomia e il controllo sono la regola, non l'eccezione. L'adattamento è dato dalla progettazione. Nel quarto quadrante si tratta di una situazione di relativa calma, con basso livello di scelte strategiche e basso determinismo: le organizzazioni qui incluse mancano in scelte strategiche, nonostante una scarsità di vincoli esterni. Si potrebbe trattare di organizzazioni con forti capacità interne che non sono adatte alle condizioni e opportunità esterne.

L'analisi effettuata suggerisce che il processo di adattamento è dinamico, e che nel corso del tempo la posizione di un'organizzazione può cambiare a causa sia di scelte strategiche che di spostamenti nell'ambiente esterno. Il controllo su risorse scarse è da considerarsi fattore determinante per le organizzazioni nella preferenza tra determinismo e libera scelta.

Nel riquadro sottostante, sempre a cura di Hrebiniak e Joyce (1985), troviamo una sintesi delle caratteristiche delle diverse situazioni sopra descritte.

3. The planning school

L'attenzione delle aziende alla strategia aziendale negli anni 70 è molto alta, si susseguono pubblicazioni che formalizzano le procedure strategiche, dando vita alla planning school (Mintzberg, Ahkstrand, Lampel, 1998). Questa corrente di pensiero può considerarsi una naturale evoluzione di quanto era accaduto agli inizi della creazione della strategia aziendale. Le procedure enunciate in precedenza diventano standardizzate, partendo da un'analisi (solitamente utilizzando il modello SWOT), che viene poi divisa in step che portano agli obiettivi designati. La strategia quindi necessita di conoscere e valutare le condizioni dell'organizzazione, sia al suo interno che all'esterno. Attraverso l'evidenziazione di punti di forza e di debolezza viene effettuato un audit interno dell'organizzazione, prima di passare alla successiva fase della valutazione della strategia. Molti sono state le tecniche elaborate a questo scopo all'interno della planning school, spesso con riferimento all'analisi finanziaria, suggerendo la possibilità che siano definite più strategie e che ne sia selezionata solo una al termine della valutazione. Tale strategia è implementata con metodo, spesso attraverso una serie di sub-strategie (Steiner, 1977), attraverso una stretta elaborazione e razionalizzazione delle procedure previste. Conseguentemente, spesso, si assiste ad un rafforzamento del controllo all'interno dell'organizzazione. Tutto quanto predisposto in precedenza converge in un piano strategico principale, che racchiude la strategia principale, obiettivi, substrategie, budget, programmi, e dove viene inoltre specificato chi è in carico delle azioni previste e la tempistica per la realizzazione.

Esaminare e comprendere ciò che sta al di fuori dell'organizzazione

viene considerato essenziale per predire ciò che potrebbe accadere in futuro. Una parte necessaria all'elaborazione di una strategia efficace è capire come l'ambiente esterno potrebbe influenzare il piano previsto. Data l'impossibilità di sapere con certezza gli sviluppi dello scenario esterno in cui l'organizzazione opera, la strategia planning prevede di considerare con apertura un ventaglio di cambiamenti possibili in modo che l'organizzazione sia preparata ad affrontarli. Le critiche a questo modello (Mintzberg, Ahkstrand, Lampel, 1998) si riferiscono alla presenza del controllo previsto, non sulla strategia ma sull'operato, che trasforma il planning strategico in controllo strategico da parte del potere centrale. Questa attitudine favorisce la rigidità ed non rende possibile valutare le strategie che sono emerse spontaneamente, strategie che non erano state progettate, ma che risultano efficaci anche se non pianificate in precedenza, che permettono all'organizzazione di imparare e di crescere. Altre voci critiche riguardano la necessità di poter prevedere i cambiamenti nell'ambiente, o di sottintenderne la stabilità: data la rigidità della sequenza di azioni previste dal planning strategico. Se da un lato alcuni cambiamenti sono prevedibili, facendo parte di un ciclo che si ripete con continuità, come ad esempio un picco di ordini stagionali in un'azienda, dall'altro alcune variabili, come i cambiamenti tecnologici o politici non sono prevedibili e possono rendere le procedure previste inapplicabili o inappropriate. Il tipo di processo organizzativo strategico porta a una divisione dei compiti molto netta e a un agire non organico e coordinato delle varie parti coinvolte. Il separare la progettazione dall'azione, per essere efficace, presuppone un perfetto flusso informativo bidirezionale tra il management e le parti operative, e della presenza di informazioni aggregate che possano portare a conoscenza l'apice di dati rilevati. Le informazioni spesso raggiungono il vertice in forma troppo elaborata, ristretta, eccessivamente

aggregata. Inoltre, la presenza di una figura che si occupa del planning, che non è un manager ma che deve comunicare con tale ruolo assiduamente comporta un rischio di deviazione informativa che potrebbe essere arginata solo con un allineamento continuo con la direzione dell'organizzazione. Il planning strategico manca di quelle caratteristiche di flessibilità che permettono agli organismi viventi di sopravvivere: non sono una serie di regole e piani ben congegnati a garantire la perpetuità e l'universalità di un piano strategico, ma la capacità di percepire gli stimoli dell'ambiente e le sollecitazioni interne, di farle proprie e adattare la strategia alla nuova situazione. Una formalizzazione della strategia rischia di castrare la nascita di nuove prospettive. Le strategie inoltre devono essere progettate specificatamente per ogni singola organizzazione.

Il lavoro di Porter (1980) mette in luce la necessità di trovare sostanza nella pianificazione strategica al di là della programmazione delle azioni. Il posizionamento nel mercato è fondamentale in ogni tipo di azienda, per difendersi dalle altri competitori (aggiungere).

Quinn (1980) sostiene che i manager, per affrontare il cambiamento strategico con esito positivo, devono utilizzare altri metodi di approccio. Tali metodi, integrati tra di loro, possono essere l'analisi formale, tecniche comportamentali, e pressioni politiche per raggiungere i fini che si sono prefissi, ma che non sono stati specificati, in quanto passibili di cambiamento in corso d'opera a causa delle nuove informazioni che vengono recepite. La loro metodologia integrata può essere definita "incrementalismo logico". I manager sviluppano le loro strategie attraverso processi, attuando comportamenti incrementali, coscientemente e proattivamente, al fine di (tradotto e adattato da Quinn, 1980):

1. "Migliorare la qualità dell'informazione utilizzata nelle decisioni strategiche.

2. Adattarsi alle variazioni della tempistica, ai parametri di sviluppo, e ai successivi bisogni dei sottosistemi attraverso i quali tali decisioni devono essere prese.
3. Gestire le resistenze personali e le pressioni politiche che ogni importante cambiamento strategico deve affrontare.
4. Costruire la consapevolezza organizzativa, la comprensione e l'impegno psicologico necessario per un'implementazione efficace.
5. Limitare l'incertezza che circonda di solito questo tipo di decisioni per favorire l'apprendimento interattivo tra l'organizzazione e sugli ambienti correlati.
6. Migliorare la qualità delle decisioni strategiche stesse attraverso il coinvolgimento di coloro che hanno le conoscenze più specifiche, ottenendo la partecipazione di coloro che dovranno portare a compimento le decisioni, evitando premature chiusure che potrebbero portare la decisione verso direzioni improprie. “

Le organizzazioni tendono a procedere per grandi “process steps” quando si tratta di complesse decisioni strategiche. Tali passaggi non sono eseguiti in ordine prestabilito ma si verificano tutti, successivamente: in ogni caso si possono riconoscere dei pattern diffusi più di altri all'interno della gestione del cambiamento nelle organizzazioni.

La maggior parte delle problematiche strategiche emerge solitamente in termini generici, viene evidenziata un'anomalia nel sistema, un problema organizzativo non ben definito. I segnali di cambiamento possono provenire da diverse parti dell'organizzazione, intercalati e nascosti dal rumore di fondo sempre presente nelle comunicazioni. La mancata rilevazione dei segnali deboli, l'aspettare di avere forti evidenze porta all'impossibilità di effettuare processi di transizione pacifici ed efficienti.

La presenza di una rete di informazione è essenziale per attuare un cambiamento organizzativo efficace. Un network informale permette di raccogliere i possibili bisogni di cambiamento, evitando i filtri che spesso fanno arrivare al vertice solo informazioni gradite, modificate in ogni passaggio.

Le possibili soluzioni prospettate comprendono diverse alternative, anche quando il manager non ha scelto un percorso preciso, ha la possibilità di orientare le scelte verso le azioni che istintivamente trova più consone alla gestione della problematica. Quando le questioni sono state più definite e le alternative ristrette, il vertice può coinvolgere altri componenti dell'organizzazione per avere più idee o commissionare uno o più approfondimenti per evidenziare alternative, contingenze o opportunità. Avere a disposizione dati certi permette di coinvolgere nel cambiamento più attori, che devono essere coscienti della necessità di cambiamento, partecipando con un alto livello di attenzione e di interesse.

Con il crescere del bisogno di trasformazione i manager spesso cominciano a inviare segnali, a volte anche deboli o simbolici, che permettano al resto dell'organizzazione che il cambiamento sta per arrivare, anche se non sono ancora presenti azioni definite, al fine di costruire credibilità alla nuova strategia. Senza azioni concrete l'organizzazione ha più difficoltà a comprendere la certezza del cambiamento a venire.

Le decisioni strategiche necessitano di legittimazione prima di essere applicate. Potando a conoscenza gli attori dell'organizzazione di una strategia in nuce permette alle persone di abituarsi all'idea, anche se non considerandola un'opzione gradita, ma che col passare del tempo può diventare condivisa perché conosciuta da tempo, senza avere la sensazione che sia stata decisa improvvisamente dal vertice. "I periodi di gestazione" del cambiamento sono a volte pianificati e risultano in

modi efficaci di procedere verso il nuovo ordine del sistema.

Le soluzioni iniziali non scaturiscono di tutto punto, ma si procede piuttosto per tentativi, con innovazioni parziali, sperimentali, che sembrano aggiustamenti tattici. Questo tipo di comportamento incontra meno resistenza, rispetto a uno stravolgimento totale e inarrestabile, e ogni passo aggiunge un tassello nella direzione giusta. I passaggi iniziali possono portare a un ventaglio di azioni interconnesse, che tendono verso una sintesi non ancora percepita.

Il supporto politico fa parte dei passaggi per una strategia efficace. La creazione di gruppi, comitati, task force, accuratamente bilanciandone i componenti, può essere utile per creare consenso e migliorare la qualità delle decisioni strategiche, facilitandone l'implementazione.

Quando viene mostrata ad un'organizzazione che già esiste da tempo, che ha una sua storia, la necessità di una trasformazione, si fronteggia quello che è stato prima, il consenso e la lealtà verso il vertice precedente. Uno scontro aperto con ciò che è stato prima viene percepito come un attacco diretto ai sostenitori del precedente equilibrio. La creazione di sacche di indifferenza permette di evitare questo tipo di problematica favorendo la creazione di un nuovo sistema di relazioni.

Data la presenza di molti fattori di incertezza nell'ambiente interno ed esterno che possono avere effetti sui cambiamenti, la flessibilità deve essere una parte essenziale del processo di trasformazione. Pianificare la flessibilità può essere possibile attraverso un'attenta analisi delle possibilità future, creando esuberi di risorse da destinare a fattori incerti, attivando risorse che possano agire velocemente e flessibilmente all'occorrenza, accorciando le linee decisionali per una reazione più rapida ed efficace.

“Lo stratega preparato può dover aspettare gli eventi, come Roosevelt ha atteso un trauma come Pearl Harbor” (Quinn, 1980). Molto spesso

la strategia adottata dipende dalla tempistica degli eventi. Le organizzazioni possono creare delle aree di sperimentazione dove poter considerare le possibili alternative ad un evento esterno, che consentano di essere preparati al cambiamento futuro, senza la necessità di aver predisposto una soluzione specifica, ma generando opzioni e proposte concrete, utili all'occorrenza.

All'evolversi degli eventi i manager possono intuire più chiaramente la direzione verso la quale l'organizzazione di cui fanno parte dovrebbe andare. A questo punto i nuovi obiettivi strategici sono ancora piuttosto vaghi, si tratta più che altro di idee e concetti che saranno specificati con l'immissione di nuove informazioni. Il processo di solidificazione è incrementale. Si possono nel frattempo creare le basi per avere sacche di consenso per le azioni future: affidando progetti esplorativi delle strategie possibili vengono create aree di consenso che saranno utili nel supporto delle azioni future. Molto spesso le buone decisioni sono frutto del contributo di più persone, che hanno esplorato a fondo le idee diffuse in precedenza. In questo tipo di ambiente le idee che il management sostiene vengono supportate anche mettendo alla prova le proposte concorrenti, che vengono quindi scartate senza opporvisi direttamente, facendo in modo che l'unica strategia sopravvissuta alle prove sia quella supportata.

In organizzazioni loose-coupled, come è la pubblica amministrazione, le figure chiave sono quelle che riescono a gestire le coalizioni. La corrente decisionale si manifesta come espressione di alleanze variabili in cui i gruppi contribuiscono attraverso compromessi che permettono loro di sopravvivere. Tutto il percorso, anche se incrementale, più che procedere per gradi richiede un continuo lavoro di rivalutazione e riconsiderazione dell'evolversi della situazione, delle modifiche dell'organizzazione nell'ambiente circostante. Gli slanci organizzativi creati dal management e l'identificarsi dell'organizzazione

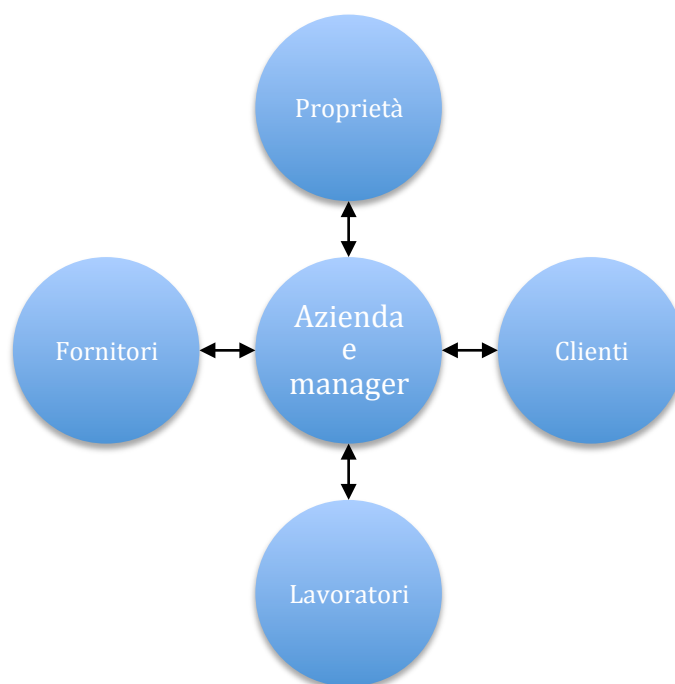
nella strategia scelta permette di scivolare verso un'implementazione di successo e sempre flessibile.

4. Stakeholder approach

Freeman in *Strategic Management* (1983) afferma che quanto sostenuto da Adam Smith in avanti, ovvero che le imprese sono un'istituzione sociale ma che il loro ruolo possa essere attuato solo in caso di "laissez faire capitalism", così come la tendenza a nazionalizzare alcune imprese in quanto le moderne corporation hanno perso le loro radici sociali, non siano più opzioni fattibili. In un ambiente turbolento, in cui i manager si trovano a dover fronteggiare una moltitudine di problemi di diversa natura, è necessario capire le cause che ne stanno alla base.

Possiamo considerare due principali ambiti in cui hanno origine le complicazioni che il manager deve affrontare: il cambiamento interno e il cambiamento esterno, prendendo come riferimento lo schema seguente, mia interpretazione tratta sempre dall'opera di Freeman (1983).

Fig. 1.2



I fattori sopra raffigurati esistono all'interno dell'ambiente. Tutto ciò che sta al di fuori è inizialmente considerato ambiente esterno.

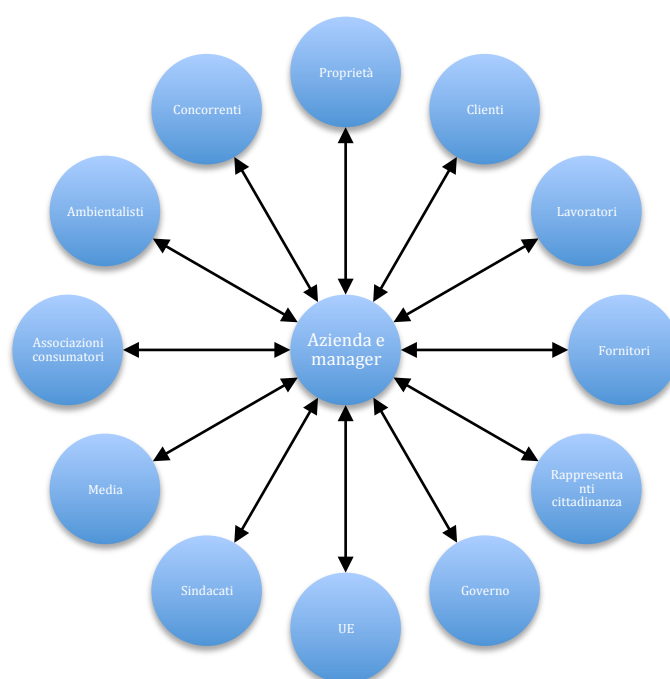
Lo schema dovrà essere modificato quando si verificano cambiamenti sia interne che esterni, come l'emergere di un nuovo gruppo di interesse, ad esempio un cambiamento della normativa (esterno) che prevede che per aziende che forniscono un servizio fondamentale alla comunità abbiamo all'interno dei rappresentanti della cittadinanza, portando l'ingresso della pubblica amministrazione all'interno dell'azienda, vedrebbe lo schema modificarsi di conseguenza.

Un modo per gestire i cambiamenti che arrivano dall'ambiente consiste nel riconsiderare lo schema precedente ed ampliarlo, comprendendo altri elementi.

Se proviamo poi a fare un elenco non esaustivo dei portatori di interesse, che possono influenzare e creare cambiamenti all'interno dell'azienda, lo schema esplose coinvolgendo anche il governo, la UE, le imprese concorrenti, le associazioni di consumatori, i gruppi ambientalisti, i media, i sindacati...

Tutti gli elementi elencati sono quindi stakeholder, ovvero gruppi o persone che possono provocare un cambiamento nell'azienda o, dall'altro lato, ai quali un cambiamento dell'azienda possa in qualche modo provocare un effetto. Secondo una definizione più stringente, attribuita dallo Stanford Research Institute, stakeholder sono quei gruppi senza il cui apporto l'azienda non sopravvivrebbe.

Fig. 1.3



Lo schema è da considerarsi semplificato, in quanto ogni gruppo può essere suddiviso in molti altri (ad esempio il governo in nazionale, regionale, comune, etc, così come i fornitori non sono tutti allo stesso livello di interesse per l'azienda e nell'azienda).

Una possibile maniera di interagire con questo tipo di ambiente e di situazione aziendale è di cercare di conoscere a fondo il proprio interlocutore. Se l'azienda analizza ogni categoria di stakeholder, disponendo a tale scopo risorse opportune, sarà più facilmente in grado di gestire le problematiche e le opportunità che originerà. Questo comporta l'acquisizione da parte dell'azienda di nuove, specifiche competenze che possano rendere il rapporto con gli

stakeholder possibile.

È inoltre necessario considerare che il mondo in cui l'azienda è inserita ed opera è di natura complessa e interdipendente. Le situazioni in cui l'impresa attribuiva un solo nome ad un problema appartengono al passato. Oggigiorno le situazioni di difficoltà coinvolgono più gruppi di interesse, che possono interagire per trovare nella ricerca di una soluzione condivisa, se possibile. È necessario però sottolineare che le soluzioni condivise non sono sempre possibili, soprattutto se si tratta di problematiche di sistema, che poco hanno a che fare con il comportamento della singola entità. D'altro canto, questo consente di creare sinergie nuove di volta in volta, e di sfruttare un numero di opportunità superiore rispetto al passato.

Alla base sta l'idea che pianificazione e policy dell'azienda sono realizzate in base all'analisi delle capacità organizzative interne dell'impresa e delle minacce e opportunità provenienti dall'esterno. Possiamo quindi affermare che il modo di agire dell'azienda passa da una reazione a quanto accade all'esterno a un comportamento proattivo che implica una continua analisi dell'ambiente circostante. In questo caso il comportamento dell'azienda prevede una conoscenza tale degli stakeholder da poterne prevedere il comportamento in caso di cambiamento, conosce quali sono i loro livelli di soddisfazione, usando indagini specifiche al fine di raccogliere più informazioni possibili per previsioni accurate.

Un altro ramo dell'approccio focalizzato sugli stakeholder si spinge ancora più verso l'esterno. Secondo Dill (1975), le aziende hanno sostenuto che le questioni con gli stakeholder riguardassero problemi con l'ambiente esterno da gestire come gestione strategica e questioni di management, attraverso la raccolta di informazioni per prendere decisioni corrette. È invece possibile che esista la possibilità che gli

stakeholder vogliono fare parte delle decisioni aziendali, che esista un interesse nella partecipazione al di là della loro mera influenza nei confronti dell'impresa. Da qui l'autore propende verso la necessità della creazione di una figura di manager comunicatore, e poi rendendo il concetto di stakeholder la cornice del management strategico.

Hargreaves e Dauman (1975) creano l'espressione "stakeholder audit". L'importanza della responsabilità sociale di impresa diventa un mezzo per rinnovare la valutazione delle stesse, al fine di costruire un bilancio orientato alla società che analizzi le azioni dell'impresa in termini di costi e benefici sociali.

Avere un approccio organizzativo in cui vengono tenuti in considerazione gli stakeholder permette all'azienda di trasformare i cambiamenti esterni in cambiamenti interni. È necessario tenere in considerazione che l'ambiente è in continua evoluzione e che gli stakeholder e la loro importanza subiscono dei cambiamenti nel corso del tempo. I fattori che possono quindi influenzare ed essere influenzati dal comportamento dell'azienda diventano la chiave di lettura delle situazioni di difficoltà che l'impresa è chiamata ad affrontare per assicurare la propria sopravvivenza.

Frooman (1999) distingue due tipi di stakeholders, strategici e morali. Gli stakeholder strategici possono influenzare un'azienda: devono essere affrontati e gestiti perché l'organizzazione possa raggiungere i propri scopi. Questo tipo di approccio è unidirezionale, ovvero visto solo dal punto di vista dell'azienda.

Gli stakeholder morali, ovvero coloro che subiscono le conseguenze dell'azione dell'organizzazione, avviene un bilanciamento degli interessi: in questo caso il punto di vista è bidirezionale.

L'autore riporta anche un breve ma esaustivo elenco delle caratteristiche principali degli stakeholders: urgency, legitimacy e

power. Tali attributi, nelle loro combinazioni di intensità, possono essere un'indicazione dell'attenzione che i manager devono riservare agli stakeholder. L'insistenza di alcuni gruppi, la loro capacità di diventare una minaccia per l'organizzazione, può generare strategie di prevenzione e risposta da parte della stessa, superando la legittimità o meno delle richieste. Il potere che gli stakeholder hanno è stato definito da molti come un fattore determinante. Le categorizzazioni del potere in letteratura sono molte e diversificate, sia in termini di tipo di potere (formale, economico, politico) al modo in cui viene espresso (coercitivo, utilitaristico, normativo) ma anche in base al budget e alle persone che una forza ha a disposizione.

Sempre Frooman (1999) utilizza la teoria resource dependent per identificare quattro tipi di strategie di influenza degli stakeholder: trattenuta, utilizzata, diretta e indiretta. Lo studioso evidenzia inoltre, sempre partendo dalla stessa teoria, dei tipi di relazioni che si possono instaurare tra azienda e stakeholder (potere all'azienda, alta o bassa interdipendenza, potere agli stakeholder).

Scott e Lane (2000) sostengono l'importanza degli stakeholder anche nel definire l'identità stessa dell'organizzazione. In particolare, gli autori focalizzano l'importanza dell'identificazione di alcuni individui in organizzazioni delle quali non fanno parte, e considerano stakeholder tutti coloro che hanno aspettative di guadagno dal successo dell'organizzazione. Gli stakeholders individuali percepiscono e interpretano le immagini dell'organizzazione e, da questi dati, costruiscono un'immagine cognitiva dell'organizzazione. Simultaneamente, gli stakeholder sono coinvolti in un processo autocostruttivo in cui cercano di specificare, per loro stessi e per gli altri, cosa sono. Quando gli stakeholder percepiscono una sovrapposizione tra la loro identità personale e il loro costrutto di organizzazione, allora vi si identificano. L'estensione della

sovrapposizione può variare, possono sentirsi simili in alcuni punti e distanti in altri, così come può essere diversa la valenza della sovrapposizione. Cognitivamente, gli stakeholders possono identificarsi con l'organizzazione per bisogno di autodefinizione, così come succede nei manager. Questi ultimi possono influenzare l'identificazione degli stakeholder sia presentando delle immagini dell'organizzazione che siano per loro attrattive sia influenzando quanto l'estensione della partecipazione degli stakeholder nell'organizzazione attrae e ritiene la loro attenzione. Gli stakeholder, in quanto scelgono l'organizzazione con la quale identificarsi, sceglieranno quelle che considerano legittime. Le organizzazioni possono aumentare l'identificazione degli stakeholder con loro stesse rendendo più conosciuta l'affiliazione. Tale pratica però, accresce l'elaborazione cognitiva degli stakeholder dell'identità organizzativa, e la loro autostima può essere danneggiata o arricchita come conseguenza del fatto che gli altri conoscano la propria affiliazione con un'organizzazione. La visibilità della relazione porta a una maggiore attenzione nella valutazione della legittimità e attrattiva dell'organizzazione, connettendo l'identità percepita con i propri processi cognitivi.

5. Il NPM e la sua implementazione nella Pubblica Amministrazione in Italia

I piani per riforme su larga scala nella Pubblica Amministrazione sono sempre presentati come basati su “nuove” idee riguardanti forme di azione, ordine istituzionale e metodi organizzativi ancora da provare. (Capuano, 2003). Ogni progetto di riforma radicale presentato è basato su principi fondanti e su strumenti predisposti per sostituire quelli già in uso. In Italia, tali cambiamenti hanno necessità di essere supportati da un cambiamento culturale all'interno della cultura amministrativa della Pubblica Amministrazione. Questo punto è essenziale per cercare di comprendere perché alcune riforme funzionano ed altre no, come possono scontrarsi con i valori e gli standard operativi dell'organizzazione, e che sviluppi seguiranno. Il cambiamento è in relazione alle configurazioni specifiche dell'istituzione, nonché all'articolazione di elementi cognitivi e normativi che sono stati sviluppati al suo interno e che vanno a scontrarsi con i cambiamenti in atto. Sempre Capuano (2003) sostiene che secondo un approccio interpretativo, ogni settore pubblico contiene una serie di credenze che riguardano ciò che deve essere fatto e come deve essere fatto, credenze condivise tra gli attori principali dell'organizzazione. Ciò che deve essere fatto costituisce il core value del sistema di credenze dell'organizzazione, il come incarna la componente cognitiva, che protegge il core value. I cambiamenti che più di avvicinano al core value sono quelli che incontrano più resistenza. Nonostante ciò, in certe circostanze le persone

dell'organizzazione riescono a cambiare la componente cognitiva a patto che questi cambiamenti non vadano a toccare l'hard core, la componente affettiva ovvero i valori fondamentali. La volontà di cambiamento genera spesso crisi all'interno dell'organizzazione, spesso accentuate dal fatto della mancanza di un paradigma alternativo a supportare la "rivoluzione" in atto. Al momento del cambiamento deve essere presente all'interno già un embrione del nuovo ordine: in caso contrario diventerà sempre più difficile sostituire i vecchi comportamenti, e si assisterà solo ad un adattamento dell'organizzazione alle nuove regole. La presenza di un solo paradigma che non è messo in discussione da un modello alternativo si ha quando il settore pubblico è caratterizzato da un closed network. Le più ambiziose riforme amministrative possono essere viste come un tentativo di rimpiazzare il paradigma precedente nel caso in cui esista una collettiva e diffusa insoddisfazione riguardo l'efficacia delle misure prese dalla stessa. Non si tratta in questi casi di avere a che fare con piccole anomalie o problemi, ma piuttosto di ristrutturare un'intera organizzazione e la cornice procedurale. Questo tipo di anomalie delegittima l'intero paradigma e spingono verso una nuova soluzione. Le riforme amministrative sono frutto di una compressa interazione tra fattori politici, istituzionali, sociali ed economici.

Marcon (2011) partendo dalla riforma contabile del 1964 esamina i passi fondamentali del processo di riforma della pubblica amministrazione in Italia. Nell'ultima metà degli anni '60 del secolo scorso si afferma la visione unitaria del bilancio, nonché, grazie all'introduzione del criterio economico funzionale dei dati di bilancio, tale strumento acquisiva una funzione macro economica e di conoscenza della destinazione della spesa nei diversi settori. Circa 10 anni dopo, sempre tramite riforme di stampo legislativo, assistiamo

all'introduzione della programmazione finanziaria pluriennale, del programma regionale di sviluppo, del sistema integrato di competenza e di cassa, alla rilevazione del rapporto tra costi sopportati e risultati raggiunti. Solo nel 1988 viene introdotto l'istituto della legge finanziaria, creando uno strumento di supporto legislativo alla manovra di bilancio. Siamo negli anni '90 e il "New Public Management" (NPM) è arrivato, dopo essere partito da Regno Unito, Australia e Nuova Zelanda, anche in Italia. Le riforme introdotte nel nostro Paese negli anni 90 sono parte del trend internazionale caratterizzato da nuove soluzioni a problemi amministrativi in varie nazioni. Valotti (2002) definisce il NPM attraverso le seguenti caratteristiche: "Snellimento delle grandi burocrazie (downsizing), introduzione di elementi di competizione nei tradizionali monopoli pubblici, adozione e sviluppo di tecniche e strumenti di gestione evoluti, orientamento al servizio e alla soddisfazione dell'utente, logiche di responsabilizzazione dei risultati, sono (...) alcuni dei capisaldi di questo nuovo modo di pensare la trasformazione del settore pubblico" (pag.4).

Nel lavoro di Gruenig (2001) troviamo uno schema in cui sono riassunte le caratteristiche del NPM, con una separazione tra quelle condivise e alcune sulle quali non tutti gli studiosi concordano.

Characteristics of the New Public Management

Undisputed characteristics (identified by most observers)	Debatable attributes (identified by some, but not all, observers)
Budget cuts Vouchers Accountability for performance Performance auditing Privatization Customers (one-stop shops, case management) Decentralization Strategic planning and management Separation of provision and production Competition Performance measurement Changed management style Contracting out Freedom to manage (flexibility) Improved accounting Personnel management (incentives) User charges Separation of politics and administration Improved financial management More use of information technology	Legal, budget, and spending constraints Rationalization of jurisdictions Policy analysis and evaluation Improved regulation Rationalization or streamlining of administrative structures Democratization and citizen participation

Gruening, Gernod. "Origin and theoretical basis of New Public Management." *International public management journal* 4.1 (2001): 1-25.

Nella tabella sovrastante troviamo le caratteristiche che sono state attribuite successivamente dagli studiosi al NPM. Il NPM viene applicato tra la fine degli anni 70 e i primi anni 80 in risposta alla recessione economica, partendo dal Regno Unito, alcune municipalità della California, poi la Nuova Zelanda e l'Australia, e la maggior parte dei Paesi OECD e in altre Nazioni (OECD,). Hood (1991) è uno dei primi a descrivere il NPM e a coglierne le caratteristiche essenziali: nello schema seguente illustra le doctrinal components of the NPM.

No.	Doctrine	Meaning	Typical justification
1	"Hands-on professional management" in the public sector	Active, visible, discretionary control of organizations from	Accountability requires clear assignment of responsibility for

		named persons at the top, “free to manage”	action, not diffusion of power
2	Explicit standards and measures of performance	Definition of goals, targets, indicators of success, preferably expressed in quantitative terms, especially for professional services	Accountability requires clear statement of goals; efficiency requires “hard look” at objectives
3	Greater emphasis on output controls	Resource allocation and rewards linked to measured performance; breakup of centralized bureaucracy-wide personnel management	Need to stress results rather than procedures
4	Shift to disaggregation of units in the public sector	Break up of formerly “monolithic” units, unbundling of U-form management systems into corporatized units around products, operating on decentralized “one-line” budgets and dealing with	Need to create “manageable” units, separate provision and production interests, gain efficiency advantages of use of contract or franchise arrangements inside as well as

		one another on an “arms-length” basis	outside the public sector
5	Shift to greater competition in the public sector	Move to term contracts and public tendering procedures	Rivalry as the key to lower costs and better standards
6	Stress in private sector styles of management practice	Move away from military-style “public service ethic”, greater flexibility in hiring and rewards; greater use of PR techniques	Need to use “proven” private sector management tools in the public sector
7	Stress on greater discipline and parsimony in resource use	Cutting direct costs, raising labour discipline, resisting union demands, limiting “compliance costs” to business	Need to check resource demands of public sector and “do more with less”

(Christopher Hood, 1991, A public management for all seasons?, *Public Administration* Vol. 69, Spring 1991, (3-19))

Secondo Kuhlman (2010) in Italia negli anni 90 esisteva una grande crisi e il settore pubblico da una parte affrontava le riforme nella scia del NPM dall'altra era soggetto ad una progressiva decentralizzazione (legge Bassanini, 127/2007). Le leggi Bassanini sono considerate la base della modernizzazione del NPM in Italia così come del processo di decentralizzazione (L.142/1990, DL. 29/1993). Al contrario di Germania e Francia, in Italia le riforme sono state imposte da leggi

nazionali e regionali, corredate da indicazioni legislative sulla loro applicazione (decreti, circolari, regolamenti) che volevano definire con precisione come dovevano essere implementate le riforme. Questa strategia di innovazione si è dimostrata di scarso successo. Nel 1995 (DL 77/1995) viene introdotto il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), che doveva diffondere il controllo di gestione anche attraverso l'assegnazione di obiettivi ai manager pubblici, la programmazione degli obiettivi di performance e gli indicatori di efficienza e efficacia. Il PEG introduce anche una separazione più netta tra le posizioni politiche e quelle amministrative, nonché un'allocazione delle risorse basata sul risultato per ogni dipartimento amministrativo. Nel 1997 (L 59/1997) si cerca di ristrutturare i processi di budgeting, sempre attraverso prescrizioni legislative. Le risorse vengono assegnate per dipartimento e collegate a determinati risultati. Viene anche introdotta la carta dei servizi, che impone indicatori di misurazione della qualità e di customer satisfaction. Nel 2000 vengono riformate anche le regioni. Con la legge delega 42/2009 viene introdotto il federalismo fiscale, e con le leggi 196/2009 e 39/2011 viene riformata la contabilità pubblica. La riforma Brunetta (l.d. 15/2009 e d.lgs. 150/2009) introduce la valutazione e supporta la performance, sia delle organizzazioni che del personale delle amministrazioni pubbliche.

Al di là della cospicua produzione legislativa, la situazione della Pubblica Amministrazione italiana, in termini di implementazione delle riforme e di applicazione della normativa, è a macchia di leopardo. Se da una parte esistono eccellenze innovative, dall'altra in alcuni territori le riforme vengono applicate solo formalmente, evitando una sostanziale e strutturale innovazione. In questo gioca un ruolo importante la cultura organizzativa dell'organizzazione, così come quanto la stessa volontà riformatrice sia condivisa dal management. In

alcuni casi il fattore determinante per il miglioramento è una nuova definizione di ruoli e competenze all'interno dell'organizzazione. Il NPM ha il merito di aver in parte modernizzato il processo decisionale e la cultura amministrativa. La trasparenza sui risultati, l'efficienza, i controlli di costi e di qualità, sono notevolmente aumentati a partire dall'introduzione del PEG così come con i controlli sulla performance. I nuovi strumenti resi obbligatori dalla legge hanno cercato di concentrare ai manager pubblici non solo sulla parte burocratica ma anche sui processi sottostanti, con un occhio alla performance e ai risultati invece di nascondersi sotto la conformità alle regole (Kuhlmann, 2010).

La principale tra le trasformazioni avvenute può essere considerata la progressiva separazione della politica dall'amministrazione: la prima ha una funzione di programmazione e di controllo e la seconda la funzione gestionale. Le decisioni di programmazione e attuazione del bilancio non sono più in mano ai politici, così limitando l'accentramento dei poteri. Alla luce delle sempre più insistenti richieste di accountability, viene allargato il sistema di informazioni, aggiungendo la parte finanziaria a quella economica. I controlli divengono ex post, sui risultati e sulla gestione, vengono valutati i dirigenti ed effettuato un controllo strategico. Importante diventa non solo l'appropriatezza legale delle azioni, ma anche la razionalità economica (Marcon, 2011).

È necessario tenere in considerazione che le università rivendicano fortemente la loro autonomia e indipendenza, al di là della provenienza statale dei finanziamenti che le sostengono. Si tratta comunque di un'organizzazione che fa parte della pubblica amministrazione, caratterizzata, tra le altre cose, da uno scarso controllo del management sull'ambiente organizzativo (Johnston e Marshall, 1995).

Questo porta ad una varietà di metodi applicativi e recettivi delle prescrizioni di legge, che risulta in un panorama piuttosto diverso di reazione al cambiamento, sia esso percepito dal management o imposto tramite prescrizioni di legge.

La New Public Governance (NPG) viene da molte parti (Marcon, 2011), proposta come l'evoluzione del NPM. Le caratteristiche sono il passaggio da una logica nella quale la Pubblica Amministrazione governa e dirige dall'alto i cambiamenti e i processi, a una PA che fa parte di una collettività con la quale agisce (da governo a governance), la democrazia partecipativa, non rappresentativa, l'ente pubblico come facente parte di una rete che deve coordinare, gestire, stimolare.

Successivamente si è sviluppata la definizione di New Public Service (NPS) in cui la pubblica amministrazione viene vista in funzione utilitaristica verso i cittadini, come un organo che deve aiutare a soddisfare i comuni interessi degli stessi. Questa è la logica che spinge verso l'adozione di strumenti quali la rendicontazione sociale e il bilancio partecipativo. La necessità di accountability può essere soddisfatta non con la mera pubblicazione di bilanci ma rendendo le pubbliche amministrazioni socialmente responsabili. Tale modo di agire permette di creare un valore pubblico, ovvero che val al di là del prodotto della PA verso il singolo ma che ha anche un outcome sociale, sulla community.

Le riforme degli ultimi decenni hanno visto una progressiva aziendalizzazione del settore pubblico, ma come sostiene Marcon (2011) gli strumenti aziendali devono essere adattati al settore pubblico, "evitando trasposizioni meccaniche". Altra condizione è l'applicazione della riforma nella sua interezza prima di valutarne il successo. Non bisogna dimenticare che la creazione delle condizioni

di applicabilità giocano un ruolo importante al fine di non ridurre il cambiamento ad un mero adempimento degli obblighi legislativi. Ogni contesto ha proprie caratteristiche e variabilità intrinseche che determinano le condizioni per la trasformazione. Concludendo, “nelle proposte di cambiamento dovrebbe essere privilegiata la progettazione di sistema e solo successivamente bisognerebbe lavorare alla progettazione degli strumenti, non prima di aver lavorato sul clima culturale e aver approntato le condizioni di supporto”.

6. Strategia nelle università

Dal punto di vista organizzativo, le università sono delle organizzazioni dalle eccezionali capacità di sopravvivenza (Buckland, 2008). Alcune esistono da centinaia di anni, in un contesto che nel corso del tempo è cambiato radicalmente. Hanno operato in tempi con un ambiente favorevole al loro operato, hanno resistito in tempi bui. Siamo di fronte a organizzazioni “lose coupled” (Weick, 1976), ovvero che hanno legami lenti al loro interno. Questo tipo di organizzazione opera senza rapporti fissi tra le parti costitutive e dove le azioni e i processi al suo interno cambiano senza il controllo delle altre parti dell’organizzazione. Johnston e Marshall (1995) ci ricordano che, “nonostante il concetto di strategia sia stato presente nelle università in varie forme a partire dal dopoguerra, solo negli anni 80 questo tipo di pianificazione è diventato importante per le istituzioni. Durante questo periodo molti governi OECD hanno attuato politiche di riforma e hanno imposto richieste e direzioni operative al sistema educativo. L’aspettativa era che gli atenei funzionassero meglio riducendo le risorse a disposizione, diventassero più aperte e accountable, dimostrassero una migliore efficienza, e fossero più reattive alle richieste del mondo industriale e della comunità. Per poter adattarsi al nuovo ambiente le università sono state forzate a rivalutare i propri obiettivi e strategie, così come le procedure in management interno in generale. All’inizio degli anni 90 questa tendenza si è accentuata da una crescente preoccupazione da parte dei governi nazionali con lo sviluppo di indicatori di performance

e l'introduzione della valutazione della qualità. La conseguente enfasi sui risultati dimostrati ha sostenuto il bisogno di predisporre appropriati meccanismi di pianificazione all'interno delle università”.

Benoit et al. (2000) compiono uno studio approfondito della strategia nelle università, partendo dai fattori ambientali che hanno stimolato il cambiamento. L'ambiente in cui le università esistono è divenuto, a partire dagli anni 80, sempre più complesso, diverso e ostile. Questo tipo di paesaggio sfida le consuete e tradizionali funzioni di didattica e ricerca degli atenei, e pone richieste sulle capacità organizzative e manageriali delle università di fronte alle restrizioni finanziarie sempre più pressanti. La spinta è, come in altre parti della pubblica amministrazione, verso un incremento delle forme imprenditoriali dell'organizzazione per acquisire una capacità strategica per andare incontro ai bisogni del mondo esterno in maniera indipendente, dinamica, strutturata e coerente. A dispetto della richiesta di adattamento e cambiamento, come questo processo deve essere sviluppato è ancora nebuloso. Gli atenei potrebbero, o meno, comportarsi come le aziende, che ad uno stimolo ambientale rispondono adottando una particolare strategia. Le reazioni di un'organizzazione per adattarsi ai cambiamenti in un determinato periodo di tempo possono essere intese come il formarsi della strategia della stessa, massimizzando il rapporto costi benefici: ma non sempre una pressione porta a una risposta o reazione. Come già descritto in precedenza, in un modello classico di strategia aziendale si suppone che un'organizzazione abbia una missione definita esplicitamente, e che il suo ambiente sia costantemente analizzato e monitorizzato. Questo modello per essere trasposto nelle università deve poter contare sullo stesso tipo di organizzazione che l'ha creato. Mintzberg (1979) descrive le università come delle burocrazie

professionali, dato che operano all'interno di un campo altamente istituzionalizzato, e gli accademici sono caratterizzati da un alto grado di autonomia, mentre per Cohen and March (1984) l'ateneo è un'anarchia organizzata, in cui il link tra gli attori e la struttura è relativamente debole e gli obiettivi sono in qualche modo non tangibili. Se da un lato le università si presentano come organizzazioni aperte verso il mondo esterno e la società, le unità organizzative che le compongono sono altamente chiuse (Benoit et al., 2000). Esistono quindi spesso conflitti di interesse tra i membri dell'organizzazione, sia per l'allocazione di risorse interne e esterne o per la priorità nelle policy di ateneo. In ogni caso, l'instabilità dell'odierno ambiente esterno sottopone le università ad una forte pressione, e la loro struttura deve, per poter sopravvivere, adattarsi in qualche modo al mondo con i suoi cambiamenti.

Le università si distinguono dalle aziende per la natura dei loro obiettivi. Gli atenei hanno fatto parte della società per secoli e ognuna di loro ha caratteristiche storiche e peculiari che le distinguono dalle altre. L'indipendenza delle accademie, l'imprescindibile autonomia, la dimensione multidisciplinare e la convivenza, nello stesso ambiente, di diverse generazioni sono fattori caratteristici degli atenei che difficilmente riscontriamo in altre organizzazioni.

La strategia nelle università si viene a formare anche quando esistono forti divisioni interne. In questo caso non si tratta di strategia pianificata ma piuttosto di una strategia bottom-up che si viene a creare in risposta alla pressione interna. In questo caso difficilmente saranno applicabili modelli aziendali top-down, in quanto la cooperazione dei dipartimenti diventa essenziale per la riuscita dei piani previsti. Coloro che si occupano della strategia, in tale situazione, necessitano di incentivare e regolare il processo di cambiamento, al fine di creare una strategia che riesca a mettere in equilibrio sia i grandi progetti che gli

interessi specifici, con un insieme di strategie reattive e proattive. Bisogna quindi creare una strategia che possa lasciare al suo interno un buon grado di autonomia innovativa ai partecipanti.

L'università è sempre di più formata da diversi interessi e funzioni specifiche: management strategico, internazionalizzazione, ICT, long life learning e altre. Tutte queste parti dell'organizzazione hanno interessi specifici e devono essere coinvolte in programmi di crescita condivisa che vanno oltre i cambiamenti organizzativi interni. Nel cambiamento è necessario predisporre strumenti di valutazione strategica. I processi di valutazione strategica sono attuati dagli atenei nel bisogno di adattamento ai cambiamenti nell'ambiente, al fine di prepararsi agli sviluppi futuri, a fini formativi e in modo interattivo; la valutazione strategica appartiene al management strategico, non si tratta di valutazioni esterne, successive al cambiamento, ma sono da considerarsi processi condivisi con le persone coinvolte e si concludono con l'elaborazione di misure e iniziative.

Il cambiamento verso il management strategico e gli strumenti valutativi sono spesso il frutto della pressione da parte della società per constatare il livello qualitativo del servizio fornito e della performance dell'organizzazione pubblica. C'è una crescente domanda verso le università, da parte degli stakeholder nonché dal governo stesso, maggior finanziatore degli atenei, di più trasparenza e giustificazione delle richieste economiche, da una parte, e i media e gli organismi internazionali dall'altra.

Inoltre, i cambiamenti ambientali esercitano pressione verso un cambiamento del management interno degli atenei: negli ultimi anni si è assistito ad una massificazione dell'educazione superiore, una forte riduzione delle risorse finanziarie, nonché una sempre maggiore internazionalizzazione del mercato educativo.

L'analisi dei dati forniti dal rapporto OECD del 2016 mostrano chiaramente una progressiva riduzione delle risorse destinate al settore educativo. Nel 2013, l'Italia si è classificata tra le nazioni che spendevano meno nell'istruzione di tutti i gradi, con il 7,3% del totale della spesa pubblica, secondo solo all'Ungheria, con una media dell'Unione Europea poco inferiore al 10%.

Analizzando i dati storici, dal 2005 al 2013, la situazione italiana relativamente alle percentuali del GDP per spese per l'istruzione terziaria, si presenta come segue:

	2005	2008	2010	2011	2013	2013
Italia	0.8	0.9	1.0	1.0	0.9	1.0
EU 22	1.2	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4

(fonte: OECD, 2016)

Come riportato nel rapporto OECD del 2016, tra 29 dei paesi OECD, tra il 2008 e il 2010 solo 5 nazioni hanno limitato la spesa verso l'istruzione, e tra questi troviamo l'Italia con il 6% in meno. Questo decurtamento si è tradotto in una riduzione della spesa in percentuale al GDP (dato che la tale riduzione era maggiore della riduzione del GDP stesso). Nelle alte nazioni la spesa per l'educazione è aumentata o è rimasta stabile, nonostante, in alcuni casi, il GDP sia comunque diminuito, mostrando un incremento medio del 7% nelle nazioni OECD tra il 2008 e il 2010.

Negli anni successivi, la crisi ha avuto un maggiore impatto sulla spesa pubblica nell'istruzione, nonostante il GDP sia rimasto costante o sia aumentato tra il 2010 e il 2013 in quasi tutti i paesi considerati, eccetto in 5 paesi, tra i quali l'Italia (-4%). L'investimento nella pubblica

amministrazione è quindi rimasto stagnante nell'ultimo triennio analizzato.

Secondo Rossi (2009) la presenza di restrizioni finanziarie dovute a diminuzione dei budget a disposizione nonché l'introduzione di criteri basati sul numero degli studenti per accedere ai finanziamenti statali ha portato gli atenei ad essere sempre più sensibili alle dinamiche a breve tempo della domanda degli studenti, portando le università alla ricerca di una maggiore specializzazione in discipline che siano più quotate tra gli studenti. In funzione di questo le università tendono a offrire corsi seguendo le scelte perpetrate dagli studenti. In Italia la mobilità degli studenti è generalmente piuttosto bassa, e la prossimità geografica fornisce la chiave per identificare i probabili competitors. Sempre Rossi propone uno schema per diversificare il mercato geografico degli atenei:

- Se più del 75% degli studenti viene dalla medesima regione dell'ateneo, allora possiamo definire "regionale" il bacino dell'università;
- Se la percentuale è tra il 50 e il 75%, e più del 75% proviene dalla stessa regione o dalle regioni confinanti, l'ateneo ha un bacino "trans-regionale";
- Se il dato scende sotto il 50%, l'ateneo può affacciarsi al bacino "nazionale"

Le università regionali tenderanno ad avere una scelta ampia di corsi, con un basso livello di specializzazione. Tale livello cresce nelle università "nazionali", che mostrano un sempre più alto grado di specificità.

Esiste quindi una pressione sia verso la specializzazione che verso la diversificazione che rende difficile prevedere le future strategie che saranno applicate dagli atenei per soddisfare sia i bisogni del mercato

che le pressioni interne nonché gli input degli stakeholder coinvolti nell'organizzazione.

Minelli et al. (2012) sottolineano che l'università italiana è stretta tra risorse limitate, fondi statali in diminuzione, e riluttanza dei consumatori a sostenere costi direttamente. Siamo di fronte a un mercato con forti restrizioni da parte del legislatore, che ricade su un panorama diversificato che però propone strategie di prodotto molto simili. Lo scopo del legislatore è quello di mantenere un livello omogeneo dell'offerta, in un sistema in cui a tutte le università è richiesto di offrire un prodotto simile e, per le università pubbliche, a prezzi simili. Tale approccio centralistico mira ad un livellamento dell'offerta al fine di garantire equità di offerta e opportunità all'interno del paese.

Cap 2 Analisi dei piani strategici

1. Principali aree di interesse (ricerca, didattica, terza missione)

La raccolta dei dati era indirizzata agli atenei italiani (78), ma le ricerche sui siti degli atenei hanno portato alla luce che non molti atenei avevano un piano strategico raggiungibile dalla rete. È stato deciso di analizzare solo i documenti resi volutamente visibili, predisposti verso l'esterno, e di non sollecitare l'invio di documenti ad uso interno degli atenei, sia cartacei che nascosti tra le maglie della rete.

Per quel che riguarda gli atenei stranieri, si è deciso di prendere in considerazione gli atenei europei che avevano il maggior punteggio in due sistemi di ranking internazionale, ovvero Times Higher Education University Ranking e Academic Ranking of World Universities. Dill e Soo (2005) sostengono che l'espansione globale dell'accesso agli studi universitari ha aumentato la domanda di informazioni sulla qualità accademica e ha portato allo sviluppo di sistemi di ranking delle università in molti paesi del mondo. Secondo Thakur (2007) i ranking internazionali delle università hanno cambiato lo scenario dell'istruzione universitaria in tutto il mondo e probabilmente continueranno a influenzare lo sviluppo degli atenei a livello nazionale e internazionale, anche se non esiste un sistema di ranking che può essere considerato univoco. Sono state selezionate le migliori 10

europee, da ogni lista: esclusi i doppioni si è arrivati ad un elenco di 14 università.

La ricerca ha raccolto infine, a febbraio 2016, piani strategici di 21 atenei italiani e 10 stranieri.

I piani strategici sono stati quindi analizzati con l'aiuto di una tavola sinottica in cui venivano evidenziate alcune caratteristiche come la durata e la validità, la lunghezza, in pagine, la presenza o meno di indicazioni finanziarie, i principali argomenti, la lingua o le lingue in cui il documento era presente in rete, nonché eventuali informazioni aggiuntive ritenute rilevanti.

Da una prima analisi, effettuata manualmente, visionando i documenti raccolti, si notano due tipi di approccio: da una parte si tratta di materiale fatto per un pubblico interno, quindi scritto per persone esperte del settore, per burocrati che condividono lo stesso linguaggio e lo stesso approccio, e dall'altro alcuni documenti pensati come una brochure di presentazione dell'ateneo, verso l'esterno, dalla grafica patinata, con concetti chiave ben in evidenza. L'approccio più "visivo", con documenti accattivanti e patinati, è stato più frequentemente riscontrato negli atenei europei. In alcuni casi, i documenti davano poche informazioni reali, ma erano di tipo divulgativo e comunicativo, quasi pubblicitario verso tutti gli stakeholders. In questi casi potrebbe essere presente un piano strategico interno, contenente indicazioni tecniche e prospetti numerici che non vengono diffusi al pubblico.

Se da una parte i due modi di interpretare il piano strategico possono essere opposti, possiamo in ogni caso apprezzare il fatto che si tratta di documenti non obbligatori per legge e che l'organizzazione ha prodotto nello sforzo di crescita e cambiamento, seppur inteso in diverso modo.

Per quel che riguarda gli atenei italiani, molti dei piani strategici più ad uso interno includono o fanno riferimento alla programmazione strategica di ateneo, che è obbligatoria ai sensi dell'art. 1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43.

Alla luce di quanto scritto nelle pagine precedenti, la quasi totalità dei piani strategici ha un approccio che si può inserire nella planning school, le cui caratteristiche, secondo Mintzberg, Ahkstrand, Lampel (1998), si possono così riassumere:

- le strategie risultano da un processo controllato e cosciente di planning formale, scomposto in fasi distinte, ognuna delineata da checklist e con tecniche apposite;
- la responsabilità, in principio, per tutto il processo è a capo del chief executive, ma nella pratica è in carico all'organizzazione del personale;
- da questo processo le strategie appaiono già costituite, rese esplicite in modo da poter essere implementate attraverso una dettagliata attenzione agli obiettivi, ai budget, ai programmi e ai vari tipi di piani operativi.

In particolare, è stato rilevato, già da un primo esame degli indici dei documenti raccolti, che i piani strategici degli atenei in questo caso prevedono una tabella di marcia che implica un buon controllo interno delle procedure di cambiamento. Sempre consono alla planning school è il poco peso riservato alla valutazione delle variabili esterne, nella maggior parte dei casi degli atenei italiani menzionate relativamente alla parte dei finanziamenti accessibili e la loro progressiva riduzione, con una visione non macro ma piuttosto focalizzata sulle specifiche problematiche universitarie piuttosto che un

panorama più ampio, come la pubblica amministrazione in generale nonché la situazione nazionale e difficilmente europea o globale. Tali riferimenti possiamo ritrovarli piuttosto nella parte introduttiva, dove viene citata come parte delle problematiche da affrontare, ma difficilmente si è potuto riscontrare la presenza di una parte del documento dedicata alle variabili esterne.

Diverso il caso degli atenei stranieri, in cui si fa spesso riferimento alla società e alla necessità di trasferire la conoscenza, e al ruolo degli atenei nella crescita globale della società, con riferimenti ampi, dalla sostenibilità ambientale all'interculturalità. Alcuni atenei, senza false modestie, constatano la loro presenza secolare all'interno del mondo accademico e non, spronando tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione a fare la loro parte, nessuno di seconda importanza, per la creazione di nuovo sapere e nuovi talenti.

Le tre missioni delle università, didattica, ricerca e terza missione vengono considerate parte del piano strategico in tutti i documenti proposti. Il peso delle diverse componenti varia in maniera sostanziale, pur sempre tenendo in considerazione l'estrema variabilità dei documenti stessi, che vanno dalle 16 alle 148 pagine.

L'analisi dei piani strategici è stata focalizzata alla ricerca dei tre settori sopracitati, nell'intenzione di rilevarne la presenza e le caratteristiche salienti all'interno dei documenti, attraverso la lettura approfondita dei testi scritti e l'analisi dei punti di vista delle organizzazioni prese in esame.

La didattica viene analizzata sia riguardo ai parametri di legge per quel che riguarda il rapporto studenti/docenti/corsi offerti, sia dal punto di vista dell'offerta formativa diretta agli studenti. Le aree di intervento sono tutte piuttosto simili. Le aree di intervento più comuni sono la

revisione dell'offerta formativa, il miglioramento dei servizi agli studenti, l'aumento della capacità di attrazione degli studenti migliori, che completeranno il percorso in minor tempo e con i migliori risultati (sono frequenti i riferimenti alla normativa riguardo il finanziamento delle università, in cui sono tenuti in considerazione la quantità degli studenti laureati in corso), i percorsi di alta formazione e di life long learning. L'ambiente esterno, sempre per gli atenei italiani, con riferimento alla didattica, sembra avere un peso marginale. Seppur in molti casi venga dichiarato che i corsi didattici verranno riorganizzati o che ne saranno creati di nuovi, spesso non è stato rinvenuto un attento esame del tessuto imprenditoriale locale e regionale che, considerando la provenienza regionale della maggior parte degli studenti, si supponeva fosse tenuto in grande considerazione. La vocazione formativa degli atenei viene declinata più spesso all'inizio del percorso, al fine di attrarre studenti capaci e meritevoli, piuttosto che riguardo agli sbocchi occupazionali delle persone formatesi in università. Le classifiche di occupazione sono raramente presenti, mentre si scrive spesso della crisi economica che ha colpito le risorse destinate alla didattica e all'ateneo in generale.

In Europa notiamo che i programmi educativi sono fortemente orientati al mercato del lavoro, alla creazione di professionalità innovative e necessarie alla società. Sono spesso citati i migliori studenti e i traguardi da loro raggiunti, emerge una consapevolezza delle potenzialità insite nell'educazione non riscontrato altrove.

L'attrazione verso studenti internazionali è uno degli obiettivi più diffusi tra i piani strategici esaminati. Essere appetibili per studenti stranieri che scelgono quella specifica università italiana al di là della vicinanza alla residenza familiare è un fattore di prestigio nonché uno dei parametri valutati a livello governativo. L'internazionalità dell'ateneo

implica anche un'offerta di corsi dedicati in lingua straniera e di double degree, tra gli scopi spesso dichiarati nel piano strategico di ateneo e più raramente con una sezione dedicata.

In ambito europeo, la componente internazionale emerge già dalla presentazione dei documenti strategici in lingua inglese. Spesso i corsi in lingua sono pratiche già acquisite. L'internazionalità viene intesa come ricchezza, come ampliamento delle conoscenze e della comunità accademica a tutti i livelli.

Circa nella metà degli piani strategici degli atenei italiani esaminati non viene dichiarato un intervento specifico di riorganizzazione del personale docente e tecnico amministrativo, benché la radicalità dei cambiamenti e degli obiettivi che vengono elencati nei documenti ne lascino supporre la necessità. Questi piani strategici mancano dell'elemento risorse umane, quasi che l'organizzazione possa attuare dei cambiamenti attraverso semplici disposizioni di legge, regolamenti e conseguenti automatismi.

Negli atenei stranieri il personale viene considerato parte della vision dell'università: staff e facult, nei rispettivi ruoli, concorrono alla mission, ne sono partecipanti attivi. Il fatto di avere il miglior personale, sia docente che tecnico amministrativo, di formarli al meglio e investire sul loro percorso lavorativo è un fattore chiave del successo dell'intera organizzazione.

Per quel che riguarda la ricerca, tutti gli atenei italiani lamentano la scarsità di fondi dedicati. Le azioni previste per migliorare le possibilità di fare ricerca di qualità riguardano il mettersi in rete con altri atenei, la creazione di progetti che possano essere finanziati a livello europeo, l'attrattività verso ricercatori di eccellenza che possano creare valore all'interno dell'ateneo. Si nota una diffusa preoccupazione per la

possibilità di trattenere giovani studiosi all'interno dell'ateneo, in particolare con riferimento alla normativa e alla mancanza di risorse. La ricerca viene indicata anche come un fattore di visibilità internazionale di ateneo, capace di attrarre docenti e studenti nonché promotrice di campagne di funding che possa sopperire alla sempre più sentita diminuzione delle erogazioni a pioggia da parte dello Stato. Vengono anche tenute in considerazione le aree a maggiore impatto innovativo alle quali vengono indirizzate attenzioni particolari al fine di creare un "prodotto" ricerca fortemente attrattivo. Le procedure di valutazione, sia interna che esterna, sono analizzate al fine di creare una strategia di ricerca che massimizzi i risultati: l'impressione è della creazione di una ricerca che sempre più spesso sia indirizzata alla massima valutazione e visibilità, un'attività organizzata che possa sfruttare al massimo le scarse opportunità offerte, sostenendo la ricerca di base e incentivando la ricerca applicata. Un altro punto importante è la volontà di creare massa critica a livello nazionale attraverso relazioni con altri atenei nonché enti di ricerca pubblici o privati al fine di poter esercitare un peso maggiore relativamente ai programmi di ricerca locali e nazionali. Le politiche riferite al personale riguardano il consolidamento delle posizioni nonché alla creazione di borse di ricerca con soggetti esterni. Anche in questo settore viene considerata importante l'internazionalità: sia come presenza di ricercatori stranieri all'interno dell'ateneo sia attraverso la partecipazione del personale docente e ricercatore a progetti di ricerca condivisi con atenei stranieri nonché la partecipazione a progetti di ricerca europei.

A livello europeo, il raggiungimento di alti livelli nella ricerca scientifica viene visto sia come elemento attrattivo verso i migliori studiosi, ma anche come un mezzo di finanziamento dell'università stessa, sia

attraverso l'accesso a fondi europei per la ricerca ma anche attraverso ricerche specifiche finanziate da privati.

In molti dei casi esaminati, negli atenei italiani non viene previsto un intervento specifico per le attività di terza missione, che vengono spesso fuse con la ricerca, piuttosto che legate alla parte della didattica.

Le attività di terza missione si riferiscono sia al trasferimento tecnologico che ai rapporti economici con il sistema delle imprese, alla formazione permanente, alle attività di consulenza e assistenza, ai rapporti con il territorio e alla ricadute delle conoscenze nell'ateneo sulla società in generale. In questo ambito solo alcuni atenei hanno individuato il potenziamento delle attività di comunicazione verso l'esterno come fattore chiave per una diffusione della conoscenza. L'ambiente esterno all'ateneo necessita delle informazioni riguardo ciò che si svolge al suo interno, alle eccellenze presenti, alle ricerche condotte, al fine di poter sia utilizzare al meglio quello che già è stato fatto, sia per rendere consapevole l'accademia delle necessità della società.

Start-up e spin-off accademici sono parole ripetute spesso che legano la terza missione alla pragmatica creazione di impresa e di occupazione, nonché incontri con soggetti economici del territorio e non.

La creazione di una rete di relazioni con altre istituzioni viene spesso indicata come fondamentale per la terza missione, al fine sia di rilevare bisogni presenti sia di creare contatti che possano assorbire le competenze che l'ateneo fornisce.

Solo alcuni atenei attribuiscono importanza alla capacità di

divulgazione scientifica degli studiosi, contemplando apposite azioni (come corsi ad hoc) per favorirla e incrementarla, in un'ottica comunicativa che si ricollega a quanto scritto in precedenza sull'importanza di far conoscere all'ambiente esterno, anche non accademico, quanto portato avanti all'interno dell'ateneo.

Negli atenei stranieri il focus non è solo sul trasferimento scientifico e tecnologico, sulle imprese ma sulla società in generale. Molti sono gli aspetti che vengono presi in considerazione, come la sostenibilità ambientale dell'ateneo, o i diritti umani che vengono fatti rispettare al suo interno. L'impatto delle università sul mondo, l'educazione di giovani talentuosi, che a loro volta potranno innovare è un fattore spesso ripetuto e divulgato ampiamente in molti dei piani strategici presi in esame.

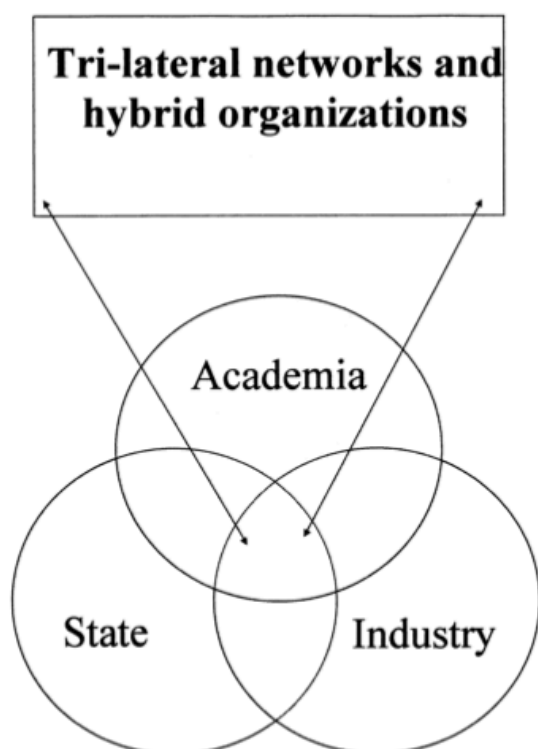
2. L'innovazione e gli strumenti degli atenei

La capacità di innovazione di un determinato paese nonché l'efficienza competitiva delle aziende non dipendono anche da come le risorse disponibili sono organizzate, sia a livello aziendale che a livello nazionale (Marques et al., 2006). In quest'ottica è importante la creazione di relazioni tra le diverse reti legate all'innovazione per aumentare la capacità di innovazione di un'economia. Secondo Etzkowitz et al. (2000), esiste un percorso a spirale (triple helix model) di relazioni e collegamenti che collega tre attori istituzionali: l'industria, l'università e il governo. In questo caso, in un'economia basata sulla conoscenza, l'università gioca un ruolo critico. In un ambiente in cui viene favorita la creazione di collegamenti strutturali tra gli atenei, le aziende e lo stato sono più alte le possibilità di creare un vantaggio economico grazie alla più veloce diffusione della conoscenza. Il funzionamento di un sistema di innovazione si basa sempre di più sulla solidità delle interazioni tra i key players della diffusione della conoscenza. Una buona e vivace relazione tra scienza e industria consente uno sviluppo più rapido di aziende innovative, che catalizzano risorse umane di alte capacità e specializzazione, spesso formate dagli atenei stessi.

Il modello della Tripla Elica di Etzkowitz si colloca nella società della conoscenza. Mentre in passato le relazioni erano solo tra stato e industria, e venivano migliorate attraverso strumenti come la riduzione della pressione fiscale sulle aziende, quando la conoscenza diventa un fattore fondamentale nella società entra in gioco una terza parte, l'università, come generatore di innovazione e conoscenza. L'ingresso di un terzo giocatore nella partita ha generato nuovi equilibri. Gli atenei

pesano anche poiché hanno un doppio ruolo: da una parte, attraverso la ricerca scientifica, producono innovazione, dall'altra formano persone qualificate per lavorare nelle aziende ad alto impatto innovativo. In questo senso tre realtà prima distinte vengono avvicinate in un percorso di relazione a spirale. Tale cambiamento di atteggiamento verso gli atenei è dovuto al riconoscimento del loro ruolo come creatori di innovazione reale e alla modificazione dell'attitudine delle università verso una logica di ricadute economiche e sociali delle scoperte scientifiche al loro interno. Questo nuovo mondo relazionale, che supera le relazioni circolari precedenti, ha creato esperienze ibride tra i tre partecipanti, come illustrato da Etzkowitz et al. (2000) nella figura sottostante:

Fig. 2.1



Obiettivo comune, sempre secondo il sopracitato lavoro di Etzkowitz et al., è "to realize an innovative environment consisting of university spin-off firms, trilateral initiatives for knowledge - based economic

development, and strategic alliances among firms large and small, operating in different areas, and with different levels of technology, government laboratories, and academic research groups. These arrangements are often encouraged, but not controlled, by government, whether through new “rules of the game,” direct or indirect financial assistance” o leggi che regolano i brevetti (negli USA il Bayh-Dole Act è considerato uno dei maggiori fattori di crescita economica: ha consentito agli atenei di ottenere brevetti sulle invenzioni e di cederli a terzi, anche se si trattava di brevetti esclusivi).

In questa ottica sono state evidenziate, all’interno dei piani strategici italiani, tutte quelle realtà che potevano appartenere all’area “ibrida” esplicitata in precedenza. In particolare, all’interno dei documenti, sono state ricercate notizie sui spin-off accademici, start up, creazione di poli tecnologici, ma anche attivazioni di nuovi corsi e visiting professor.

La creazione di spin-off e start up viene menzionata sia in relazione alla terza missione, alle ricadute sociali ed economiche della ricerca, sia riguardo alle possibilità occupazionali dei neo laureati, confermando quanto affermato in precedenza. Gli atenei predispongono strutture ad hoc, incubatori di impresa, fanno corsi di business plan, creano tecnopoli e laboratori condivisi per favorire la nascita di imprese direttamente sotto la loro egida. Non dimenticano di curare le relazioni con il mondo esterno, sia con le altre istituzioni che con l’impresa, mettendo la comunicazione tra le più importanti attività collaterali alla ricerca. In alcuni casi vengono creati tavoli regionali che al fine di favorire il dialogo tra impresa, ateneo, istituzioni del territorio. Non manca, inoltre, la volontà di migliorare la comunicazione scientifica, con seminari e corsi specifici dedicati agli studiosi.

La volontà di favorire la creazione di centri di Poli tecnologici per lo sviluppo di ricerche industriali aventi ad oggetto discipline come ambiente, edilizia e costruzioni, meccanica avanzata, scienze della vita e tecnologie per la salute, ICT, ha ad esempio il sostegno della Regione Emilia Romagna, che in parte li ha finanziati.

Le azioni programmate riguardano anche la rilevazione di possibili criticità di spin off e start up. In particolare gli atenei necessitano di verificare l'effettivo impatto economico dei progetti e la loro sostenibilità economica : in un piano strategico si legge di "proseguire nella politica di massima selezione delle iniziative di spin off da attivare, tenendo conto che dall'applicazione dell'invenzione deve discendere un prodotto, uno strumento o un processo che siano l'oggetto dell'attività dello spin off con una adeguata sostenibilità economico-finanziaria".

Un altro fattore a volte critico sembra essere l'elemento umano: troppo spesso le competenze specifiche degli studiosi sono preponderanti rispetto alla scoperta scientifica al fine di garantire un buon riscontro reale dell'impresa.

I visiting professor vengono visti dagli atenei italiani come opportunità di rendere i programmi di ricerca e i corsi più internazionali, menzionando la creazione di borse di ricerca ah hoc nonché di corsi di studio su misura al fine di aumentare l'appetibilità dell'ateneo come destinazione di un'esperienza di didattica e ricerca all'estero. I visiting professor sono intesi anche come incentivante per la dimensione internazionale dei dottorati di ricerca. Viene alla luce anche il risvolto burocratico della volontà di aprirsi verso l'esterno, quando un ateneo dichiara come obiettivo la realizzazione di un regolamento per i visiting professor, considerandoli importanti per l'internazionalizzazione dello

stesso ma al contempo necessitando, per fare rientrare un evento straordinario nella normalità, di un'applicazione scritta su cui poter basare le azioni amministrative con fanno da corollario alla mobilità dei docenti. Un flusso costante di docenti da e verso gli atenei esteri consente di creare legami di ricerca e sviluppo duraturi e stabili.

Al fine di gestire i rapporti con l'industria in diverse università del nostro Paese è presente un ufficio dedicato, chiamato Industrial Liasons Office (o similmente). Tale unità organizzativa non si occupa solamente di spin off e start up, ma coordina l'attività di relazione con le imprese del territorio e non, gestisce tutti gli aspetti del licensing, le richieste di brevetti nazionali e internazionali, favorisce lo sviluppo di imprese tramite incubatori di impresa preposti dall'ateneo, nonché diffonde informazioni relative alla gestione della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico e nonché la partecipazione dei progetti dell'ateneo a bandi specifici nazionali e non.

I canali per fare fluire la conoscenza e per il trasferimento tecnologico tra università e imprese nazionali sono numerosi e coinvolgono molto di più rispetto alla conoscenza codificata. Le istituzioni esterne agli atenei giocano un ruolo chiave nell'efficacia del sistema di ricerca e di formazione degli atenei. Sebbene non pare che esista una formula certa per la diffusione del sapere e per la sua canalizzazione verso le imprese, la mobilità degli studiosi e le formule ibride di impresa sembrano fattori determinanti per il successo.

3. Le università: cambiare e imparare

Tra i cambiamenti progettati nei piani strategici degli atenei italiani esaminati esistono azioni che portano a modificazioni radicali del comportamento dell'organizzazione. Anche la normativa spinge gli atenei verso cambiamenti radicali nel modo di essere al suo interno e di interfacciarsi con l'ambiente esterno. Gli indicatori di performance e le valutazioni della didattica sono state create per fare in modo che le università mantengano o migliorino la qualità della didattica e della ricerca. Sono strumenti di policy pubblica che stanno modificando l'ambiente in cui gli atenei portano a compimento le loro missioni. Dill (1999) sostiene che le strutture tradizionali e i processi di governance attraverso i quali è sempre stata assicurata la qualità nelle università stanno cambiando sotto l'influenza dei nuovi policy instruments of academic accountability. Queste forze, endogene ed esogene, fanno presupporre che le modificazioni dell'organizzazione seguano una certa linea evolutiva.

Un'organizzazione che impara è stata definita nel 1993 da Garvin come "an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights".

Lo studio di Garvin (1985), riferito alle aziende e non al settore pubblico, spiega come costruire una learning organization. Come è noto, per sopravvivere in un ambiente competitivo, un'azienda deve costantemente migliorare il modo di fare affari. Molto spesso le tecniche per migliorare la performance falliscono, dato che manca la

visione manageriale di un miglioramento sostenuto dalla volontà apprendimento dell'organizzazione stessa. Le organizzazioni hanno la capacità di rispondere a nuove sfide del mercato solo scoprendo qualcosa di nuovo, e quindi alternando il modo in cui operano a causa di quanto appreso. I cambiamenti solo di apparenza, la ripetizione di vecchie procedure producono miglioramenti a breve termine. Secondo lo studioso, le attività che possono trasformare un'azienda in una learning organization sono:

- Solving problems systematically
- Experimenting with new approaches to work
- Learning from past experience
- Learning from other companies and from customers
- Transferring knowledge throughout your organization

Queste azioni, incluse nelle attività giornaliere di un'azienda, possono permetterle di fare cambiamenti duraturi che si trasformano direttamente in vantaggi come il miglioramento della qualità e una maggiore quota di mercato.

Sempre Dill (1999) schematizza sostenendo che esistono due condizioni perché un'organizzazione possa definirsi learning organization, ovvero la presenza di nuove idee e che le suddette siano alla base di un miglioramento organizzativo. Le idee devono accompagnare i cambiamenti nel modo in cui le organizzazioni perseguono il loro fine. Anche se spesso, all'interno degli atenei, non sono stati definiti processi specifici per creare nuova conoscenza o consolidare quanto appreso al fine di migliorare i loro prodotti principali, sia in Italia che in diverse altre nazioni, la prospettiva di accountability delle università sta generando nuovi processi per l'assicurazione della qualità accademica. In questo senso le università

potrebbero diventare delle learning organization, nonostante si parta da organizzazioni “loosely – coupled” come definite in precedenza, in cui i docenti hanno un alto grado di autonomia nel loro lavoro, e dove la qualità dell’output si mantiene in base a regole condivise e tradizioni disciplinari (Clark, 1993).

Un’organizzazione che si sappia adattare attraverso la propria esperienza al nuovo ambiente è un’organizzazione di successo. Tale successo deriva da come è stata capace di gestire le proprie risorse. Questa prospettiva, detta “resource based” nel lavoro di Dill (1999), può essere declinata in vari modi, considerando fondamentali le routine organizzative, le core competencies, nonché capacità organizzative. Passo importante della teoria delle learning organization basato sulle risorse è il vantaggio comparativo della conoscenza organizzativa, sottoprodotto del processo di produzione. I cambiamenti in atto negli atenei rendono possibile adattare questa teoria anche nel settore accademico. L’esperienza diretta accumulata dalle università è stata riversata in processi di riorganizzazione e adattamento ad un ambiente più competitivo e che richiede più accountability.

Dai quanto emerge dai documenti esaminati le università, che stanno come detto precedentemente evolvendosi verso una sempre maggiore connessione con il tessuto economico esterno, presentano alcune caratteristiche e modus operandi che mostrano la loro capacità di imparare e di cambiare basandosi su quanto appreso in precedenza.

Una volontà di risoluzione sistematica dei problemi viene evidenziata solitamente già nelle parti introduttive dei documenti, in cui è analizzata la situazione presente dell’organizzazione. In particolare si è di fronte non a un elenco statico dei rischi e delle problematiche che l’ateneo deve affrontare, ma un’attenta analisi dell’ambiente in cui

l'ateneo opera, dei concorrenti, della situazione economica locale e nazionale. Già in questa prima fase vengono suggerite possibili strade da percorrere, nonché qualche macro obiettivo che l'organizzazione si pone. Molti dei piani strategici presi in considerazione hanno prodotto, a seguito di analisi sistematiche, schematizzazioni delle problematiche e azioni per risolverle, come nello schema sottostante, in cui sono distinti anche obiettivi di primo e di secondo livello:

Fig.2.2

Obiettivi di primo livello	Obiettivi di secondo livello	Misura	Target 2014	Target 2015	
1.B) Accrescere e valorizzare il potenziale dei giovani ricercatori potenziando la valorizzazione del merito scientifico nel reclutamento e progressione di carriera	1.B.1) Incentivazione dell'attività di ricerca metodologica dei giovani ricercatori con attenzione alla loro produttività scientifica	Settori bibliometrici: citazioni pro capite dei neoassunti in WOS/Scopus2; Settori non bibliometrici: numero di neoassunti ammissibili secondo i criteri ANVUR per l'ASN	Superare il valore del 2013	Superare il valore del 2014	
	1.B.2) Definizione dei criteri per la selezione e dei requisiti per le progressioni di carriera a) presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale:	1. Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art 18 (SI/NO)		SI	SI
		2. Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art 18 e 24 c. 5 e 6 (SI/NO)		SI	SI
		3. Previsione della disposizione nel regolamento di Ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art 18 e 24 (SI/NO)		SI	SI
	1. Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per				

I nuovi approcci, in Italia, sono spesso dettati dalla normativa, che in qualche modo forza gli atenei al cambiamento, a nuove procedure e nuovi obiettivi di performance e nonché nuove regole per la gestione economica e finanziaria. Se alcune università, come è facile prevedere, si limitano ad un'applicazione obtoro collo, passiva e strettamente burocratica della normativa, alcuni atenei si mostrano pronti al cambiamento. Le riorganizzazioni spesso vogliono

ricompattare verso la sede principale per poter gestire al meglio le risorse disponibili, con un uso più razionale di uomini e mezzi, come ad esempio questo ateneo: “L’idea di fondo del Piano consiste nell’inversione della tendenza espansiva pregressa e nella ri-concentrazione delle sedi e dei servizi, ri-formulando le esigenze edilizie delle singole strutture per ambiti e comparti di ampie dimensioni, facendole coincidere con gli attuali Dipartimenti, spesso collocati su una pluralità di sedi sparse sul territorio urbano. In tal modo, si punta a una nuova economia di spazi e di risorse, che porti al razionale uso dell’esistente.”

I piani strategici sono spesso correlati da un resoconto dell’operato dell’ateneo negli ultimi anni, oltre ai cenni storici che hanno segnato la crescita e lo sviluppo dell’organizzazione. Nel prendere atto del passato e di quello che è successo in precedenza, si intravede un percorso di apprendimento e di modifica del comportamento che potrebbe portare ad un cambiamento. Un’analisi delle esperienze passate mette in relazione con le problematiche precedenti e con le soluzioni affrontate, che a distanza appaiono più chiare e rendono più agevole individuare sia gli interventi errati che le soluzioni corrette e ancora praticabili. Riportiamo un brano che esemplifica quanto detto in precedenza : *“Nel precedente piano, in tutti i confronti con altre Università, si era fatto riferimento prevalentemente ai due Politecnici di Milano e di Torino, per ragioni di omogeneità didattico-scientifica. Tuttavia, tali confronti sono risultati necessariamente impari, dato che questi ultimi, per la loro storia e per il contesto territoriale in cui operano, sono enormemente avvantaggiati rispetto al Politecnico di Bari. Solo per citare un dato esemplificativo, al 31 luglio 2013 il numero di docenti dei succitati Politecnici è risultato pari a 1344 e 832, contro i 298 del Politecnico di Bari. Solo 5 anni or sono il rapporto docenti tra i Politecnici di Milano/Torino e Bari era pari a 3/2 (oggi 4,5/2,8), il che sta a dimostrare che i cosiddetti tagli lineari, operati dai vari Ministeri per la congiuntura economica e la riduzione della spesa, non sono valsi per i tre Politecnici esistenti in Italia, penalizzando l’unico operante nel Mezzogiorno, che tante speranze aveva suscitato al momento della sua istituzione, avvenuta con l’approvazione della legge n. 245 del 7 agosto 1990, che sancì, a decorrere dall’anno accademico 1991-92, l’istituzione di un Politecnico a Bari con lo scorporo della Facoltà di Ingegneria dall’Ateneo barese, la costituzione*

della Facoltà di Architettura e la gemmazione della Facoltà di Ingegneria a Taranto. Le attese erano notevoli, basti citare il rapporto OCSE 1991 sulla ricerca in Italia. Nel grigiore generale si intravedeva nel Politecnico, in comunione con Tecnopolis, una delle poche possibilità offerte al Meridione per il suo sviluppo. Anche gli Enti locali sembravano mossi da un interesse nuovo e propositivo verso la nuova struttura. Infatti veniva inserito nello Statuto del Comune di Bari un articolo che prevede l'istituzionalizzazione di un rapporto continuativo di collaborazione con il Politecnico e con l'Università di Bari. Oggi, terminato l'esperimento di Tecnopolis, resta solo il Politecnico ad assicurare un solido presidio per l'alta formazione tecnico-scientifica, la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico, elementi essenziali per creare quel tessuto produttivo, ancora carente nel Mezzogiorno, necessario allo sviluppo industriale in un'area geografica idonea a scambi commerciali con i paesi costieri del Mediterraneo. Molti credettero che l'istituzione del Politecnico avrebbe consentito sia il superamento di una grave carenza culturale in campo architettonico, sia un servizio didattico, scientifico e tecnologico sempre più qualificato alla committenza esterna e alla realtà socio-economica meridionale. Vi era anche l'opportunità di andare incontro al bacino d'utenza studentesco con le nuove sedi del Politecnico a Taranto e a Foggia."

La progressiva presa di coscienza delle università, che hanno dovuto affrontare le ristrettezze imposte dal governo, hanno spinto ad una più attenta analisi degli equilibri interni ed esterni. In quest'ottica quasi tutti i documenti esaminati tengono in considerazione il bacino di studenti di riferimento, e cercano di attrarre il maggior numero di buoni studenti nonché di studiosi preparati, anche dall'estero. È indubbio anche il benchmarking di alcuni atenei, con impostazioni molto simili ad altri. Questo comportamento denota un'attenzione a quel che fanno gli altri atenei che in passato non era neppure immaginabile. L'attenzione agli stakeholder è diffusa in quasi tutti i documenti presi in esame. Lo spostamento di focus della pubblica amministrazione, sempre meno autoreferenziale e più attenta ai bisogni dei cittadini e di tutti i portatori di interesse ha influenzato trasuda anche dai piani strategici che sono stati analizzati. Sia con attraverso il contatto con le aziende del territorio, che con un'analisi attenta delle problematiche dell'ambiente esterno, sia con la creazione di corsi di laurea ah hoc per le realtà economiche del bacino di riferimento, gli atenei prestano attenzione a quanto succede intorno e a tutti coloro che in qualche modo possono

avere interesse nel suo operato.

Il fatto di predisporre un piano strategico è un indice di volontà di cambiamento da parte degli atenei. Non obbligatorio per legge all'epoca della ricerca, il piano strategico spesso coinvolge tutta l'organizzazione, e anche alcuni agenti esterni che non sono propriamente parte dell'organizzazione. Il piano è spesso frutto di un gruppo di lavoro che coinvolge rappresentanti di tutti i gruppi dell'ateneo, docenti, studenti, personale tecnico amministrativo, governance. Questo approccio condiviso riferito al progetto mostra la volontà dell'università di diffondere le idee emerse in precedenza e che hanno portato alla realizzazione del documento. Nonostante spesso non siano presenti parti dei piani strategici relativi al personale, essendo le parti più corpose dedicate alla ricerca e alla didattica (con una spiccata attenzione verso l'internazionalizzazione, vista spesso come panacea per una moltitudine di problematiche), in alcuni documenti si evince una volontà di coinvolgimento, un agire unito di tante persone che fanno parte dell'organizzazione, che ne conoscono la storia, gli errori, e i progetti per il futuro.

Negli atenei stranieri non sempre il piano strategico vuole implementare cambiamenti nell'organizzazione. Spesso viene dedicata una parte allo status quo, alla descrizione dell'organizzazione e dei suoi valori, alla sua vision, ai traguardi consolidati. Raramente è presente un'agenda dettagliata degli interventi stabiliti, ma sono presenti una serie di affermazioni, di intenti.

"This Plan covers the period 2013-2018. It sets a high-level agenda for the University. We have shaped the Plan to meet the following aspirations:

a. To develop our capacity to generate and share knowledge in the UK, Europe, and globally, ensuring significant contributions to public policy-making and economic growth.

b. To work effectively with other institutions and organisations, where such partnerships can lead to outstanding research and teaching.

c. To enhance structures for collaboration across departments, colleges, and the University."

Le strategie sono meno dettagliate rispetto agli atenei italiani, ma hanno un respiro globale e impongono dei traguardi di crescita, come un miglior posizionamento nei ranking internazionali.

“This plan sets out how the College will enhance its position by 2016. By that time, King’s will be within the top six universities in the UK and the top 25 in the world. To achieve these goals on a range of quantifiable indicators the College will improve performance by 25 per cent on 2005-6 by 2009-10, with comparable increases in the latter years of the 10-year planning period. The aim is to establish a virtuous cycle of improvement so that the gains can be reinvested to ensure that the College has the estate and facilities as well as the staff and students worthy of a world-class institution.”

Dai documenti esaminati emergono volontà di miglioramento e innalzamento degli standard diffusi. Il focus è sia sui programmi offerti, ma anche sull’attrazione dei migliori studenti, dei migliori professori, della creazione di uno staff competente: tutto questo concorre al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

4. I dati economici presenti nei piani strategici

Non tutti i piani strategici sono corredati da opportune valutazioni economiche allegate. In alcuni casi, dato il tipo di documento “divulgativo”, ovvero quei piani strategici che sembrano più una brochure pubblicitaria che un documento di programmazione, è pensabile che esistano delle versioni interne degli stessi in cui si esplicitano, anche aggregati, per macro obiettivi, i costi dei progetti in cantiere. Nel caso in cui si tratti invece di documenti chiaramente ad uso interno, non sempre nella parte in cui si descrivono gli obiettivi vengono esplicitati i costi che dovranno essere sostenuti per raggiungerli. Nel caso in cui la programmazione triennale obbligatoria per legge va a integrare il piano strategico abbiamo i dati come richiesti dalla legge italiana di riferimento (DM n°827 del 15/10/2013, DM n°104 del 14/02/2014, D Dir n° 444/2014).

Come indicato in precedenza i piani strategici italiani esaminati sono composti, generalmente, da una descrizione dell’ateneo e del suo contesto, per poi scendere in dettaglio sulle (eventuali) problematiche quindi sulle aree strategiche di sviluppo, sugli obiettivi e sui cambiamenti che l’università si propone di realizzare. I cambiamenti che gli atenei pianificano molto spesso necessitano di adeguati fondi a disposizione. Da principio il presente studio avrebbe voluto, da un esame dei costi, in qualche modo avere un feedback riguardo le reali possibilità di realizzazione degli interventi presentati, attraverso l’esame delle cifre dichiarate spendibili sui progetti e sulle linee di cambiamento che i piani strategici dichiaravano. D’altra parte però, pochissimi atenei hanno esplicitato nei documenti un piano dettagliato dei costi di intervento per sviluppare i progetti predisposti o le aree di interesse di crescita in generale.

Sono tuttavia spesso presenti altre figure che possono dare alcune indicazioni riguardo la situazione economica e sulle aree in cui l'ateneo sente maggiormente il peso delle difficoltà dell'organizzazione.

Se tutti gli atenei del nostro Paese lamentano un continuo diminuire dei contributi del governo centrale, a volte indicano le cifre della riduzione, come nella tabella seguente, in cui vengono inoltre indicati i dati relativi ai principali competitors territoriali:

Fig. 2.3

Ateneo	quota base FFO 2011 in €	quota base FFO 2012 in €	quota base FFO 2013 in €	Var. % 2011-2012	Var. % 2011-2013	peso % su totale 2011	peso % su totale 2012	peso % su totale 2013
BOLOGNA	317.636.875	305.962.566	299.355.615	-3,7	-5,8	4,3	5,8	5,8
PADOVA	235.021.131	225.949.399	221.081.405	-3,9	-5,9	4,3	4,3	4,3
PARMA	103.985.902	99.956.611	96.528.204	-3,9	-7,2	1,5	1,9	1,9
TRIESTE	83.121.951	80.626.764	77.019.060	-3,0	-7,3	1,5	1,5	1,5
VERONA	75.669.387	72.698.976	71.405.462	-3,9	-5,6	1,4	1,4	1,4
MODENA E REGGIO-EMILIA	75.953.902	72.941.124	71.039.998	-4,0	-6,5	1,1	1,4	1,4
FERRARA	62.762.620	60.701.066	59.679.977	-3,3	-4,9	1,1	1,1	1,2
UDINE	62.280.188	59.362.877	58.219.271	-4,7	-6,5	1,1	1,1	1,1
"Ca' Foscari" VENEZIA	56.094.188	54.964.069	53.915.609	-2,0	-3,9	1,0	1,0	1,0
Totale Atenei (54) partecipanti riparto quota premiale	5.522.659.983	5.303.413.579	5.155.457.739	-4,0	-6,6	100,0	100,0	100,0

Questo tipo di analisi è stata riscontrata diverse volte nel corso della ricerca. Molti sono gli atenei che hanno individuato i propri competitors su base territoriale e che cercano di individuare le possibili cause delle eventuali disparità di performance, partendo a volte dall'analisi dei fondi a disposizione nonché del tasso di crescita o decrescita degli stessi negli anni più recenti. La situazione riguardo ai finanziamenti statali è generalmente in decrescita, e la parte variabile e

incrementabile con il raggiungimento degli obiettivi da organizzazioni ben performanti può significare l'accesso a ulteriori risorse, come in questo caso, in cui vengono evidenziate le quote del FFO relative a didattica, ricerca, nonché la parte premiale, sia per la didattica che per la ricerca:

Fig. 2.4

Mega Atenei (Università Statali)	FFO 2013 (Q. base+Piano straordinario+Q.Premiale+Interv.perequativo) Provisiono (*)	di cui Quota premiale DIDATTICA	di cui Quota premiale RICERCA	di cui TOTALE Quota premiale	Iscritti 2011-12 (**)	Personale docente AL 31DIC2012 (***)	Rapp. Q. premiale DIDATTICA su Iscritti 2011-12	Rapp. Q. premiale RICERCA su Docenti 31dic2012	Rapp Totale Quota premiale su FFO (%)
Bari	182.804.971	8.225.227	10.942.035	19.167.262	56.425	1.539	14.577	710.983	10,5
Bologna	372.421.647	18.569.282	39.435.348	58.004.630	80.024	2.787	23.205	1.414.975	15,6
Catania	168.705.028	8.059.308	9.576.222	17.635.530	52.384	1.386	15.385	690.925	10,5
Firenze	228.590.556	9.670.265	20.633.118	30.303.383	53.496	1.745	18.077	1.182.414	13,3
Milano	263.273.306	12.049.609	25.667.548	37.717.157	59.770	2.096	20.160	1.224.597	14,3
Napoli Federico II	327.174.289	13.205.934	21.565.169	34.771.103	86.981	2.449	15.183	880.570	10,6
Padova	276.060.113	13.879.554	30.578.931	44.458.485	60.374	2.132	22.989	1.434.284	16,1
Palermo	204.942.812	8.858.121	11.659.096	20.517.217	52.775	1.666	16.785	699.826	10,0
Pisa	192.129.789	6.757.895	16.384.691	23.142.586	47.540	1.534	14.215	1.068.102	12,0
Roma La Sapienza	494.468.728	21.504.894	34.635.799	56.140.693	121.943	3.871	17.635	894.751	11,4
Torino	234.728.962	11.663.264	22.299.106	33.962.370	64.239	1.998	18.156	1.116.071	14,5
TOTALE	2.945.300.201	132.443.353	243.377.063	375.820.416	735.951	23.203	17.996	1.048.903	12,8

Spesso è indicato anche il personale afferente, solitamente per sottolinearne il trend discendente, sia per quel che riguarda il personale docente che tecnico-amministrativo:

Fig. 2.4

PERSONALE TECNICO AMM.	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Totale	%F	Totale	%F	Totale	%F	Totale	%F	Totale	%F	Totale	%F
Area biblioteche	6	66,7	7	71,4	6	66,7	7	71,4	7	71,4	7	71,4
Area amministrativa-gestionale	189	60,3	204	60,8	189	60,3	195	57,4	195	57,4	197	57,4
Area servizi generali e tecnici	32	50,0	29	51,7	32	50,0	31	54,8	30	56,7	28	53,6
Area tecn-scient. ed elab. dati	144	53,5	137	51,8	144	53,5	128	52,3	124	54,0	120	52,5
Area socio-sanitaria	2	50,0	2	50,0	2	50,0	2	50,0	1	0,0	1	0,0
Collab.tori ed esperti linguistici	5	80,0	5	80,0	5	80,0	4	75,0	4	75,0	5	60,0
TOTALE	378	57,1	384	57,3	378	57,1	367	55,9	361	56,5	358	55,6

Inoltre gli scarsi dati finanziari rilevati sono spesso non dettagliati; vengono indicate le quote che possono essere spese per i progetti, ma senza scendere nel dettaglio dell'azione specifica:

Fig. 2.5

	anno 2015	anno 2016		anno 2017		TOTALE
	semestre 2°	semestre 1°	semestre 2°	semestre 1°	semestre 2°	
Risorse necessarie per l'attuazione del piano strategico*	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	1.000.000	10.000.000

In rari casi assistiamo a una vera e propria analisi delle risorse necessarie all'incremento su determinate aree che viene previsto piano:

Fig. 2.6

Ambito	Iniziativa	Risorse aggiuntive medie annue 2014-2016 (keuro)
	Totale	6.580
Ricerca		2.220
	Call per aree tematiche	1.000
	Bando giovani	220
	Attrezzature scientifiche	1.000
Personale		1.440
	Avanzamenti di carriera – nuovi associati	1.140
	Starting grants	150
	Azioni positive pari opportunità	150
Didattica		550
	Didattica corsi di studio	180
	Arricchimento percorsi	80
	Master politiche di genere	30
	Progetti Euregio	80
	Doppi titoli/congiunti – mobilità <i>degree seeking</i>	100
	Razionalizzazione quanti-qualitativa dell'offerta	80

Il dettaglio dei costi da sostenere necessari ai progetti pianificati è difficilmente riscontrabile tra i piani strategici esaminati. Nel caso seguente abbiamo un dettaglio dei costi relativamente ad uno dei progetti principale del piano:

Fig. 2.7

Intervento	Costo (€)
<i>WP1. Attività di natura infrastrutturale (green campus come contenitore)</i>	2.973.800
<i>WP2. Attività di natura soft (green campus come contenuto)</i>	452.740
→ A2.01 Organizzazione, a partire dal 2014, di due <i>summer</i> → <i>school</i>	35.250 *2=70.500
→ A2.02 Istituzione di master universitari di II livello	165.320*2=330.640
→ A2.03 Svolgimento di eventi internazionali (a partire dal 2014)	22.050*2=44.100
→ A2.04 Svolgimento di incontri bilaterali nel Mediterraneo	7.500
Totale progetto	3.426.540

Il medesimo ateneo dettaglia i costi di ogni intervento previsto, allegandoli alla fine del piano. Questo tipo di informazioni esprime la certezza che vi siano dei fondi dedicati, permettendo di inferire sia un'effettiva volontà di realizzazione dei progetti indicati nel piano strategico, sia che vi siano i fondi materiali per poterli realizzare. Molto

spesso infatti i piani strategici rimangono solo a livello teorico, e tra la pubblicazione del piano e le ricadute reali sulla quotidianità dell'ateneo la distanza è grande. Come sottolineato da Mastop e Faludi (1997) la relazione tra un piano e l'azione è condizionale: i piani sono strumenti strategici, di lavoro, la cui applicazione è discrezionale. Il successo di un piano strategico è difficilmente misurabile, la sua efficacia può essere solo in alcune aree e non in altre, o ci possono essere delle modifiche agli obiettivi e alle procedure fatte in itinere. Gli studiosi sopracitati sostengono che il successo di un piano è dato dalla sua accettazione, dalla dedizione alle soluzioni promulgate e dalla condivisione dei principi enunciati nel documento. Il controllo dei risultati non è la sola ragione per la quale viene elaborato un piano strategico: anche la sola esplicitazione delle intenzioni, che suscita delle reazioni, è il primo passo verso il coordinamento. I piani strategici non diventano reali solo con le decisioni operative: comprendono decisioni sulle alternative possibili e le loro conseguenze, prese dai responsabili organizzativi, alla luce di tutte le informazioni possibili. Un piano strategico serve da linea guida e fonte di informazioni per coloro i quali devono prendere le decisioni all'interno dell'organizzazione, che avranno effetti anche nell'ambiente esterno.

Negli atenei stranieri si parla di finanza come un mezzo per mantenere il livello attuale, e per raggiungere gli obiettivi strategici.

**To maintain and enhance our overall financial strength
in order to deliver our strategic goals and enhance the
University's competitive position.**

La necessità di una corretta gestione è resa nota nei documenti presi in esame. L'equilibrio finanziario è alla base del successo dell'organizzazione

The academic development of ETH Zurich is only made possible by long-term, sustainable funding. On the one hand, this guarantees security in planning and, on the other, it allows for sufficient flexibility to be able to react swiftly to new scientific developments. The principle of subsidiarity applies: the available resources are managed integrally and autonomously at the level of departments and professorships.

Solo in alcuni casi nella parte dedicata compaiono cifre, e anche in quei casi oltre alle descrizioni, le figure sono parziali.

Fig. 2.8

We will strengthen and diversify our revenues

Delivering our mission requires investment in our staff, students and facilities.

Financial sustainability is essential to ensuring that we are able to maintain and develop a world-class research and education environment and have the flexibility to invest in the opportunities of our choice.



ACTIONS IN DETAIL

- We will dedicate over one-third of the space at our White City Campus to diversifying our income.
- We will seek philanthropic investment to strengthen our research and education.
- We will manage the College Endowment to generate a steady return and we will grow the number of endowed scholarships, professorships and chairs.

L'impronta, come affermato in precedenza, "divulgativa" dei piani strategici reperiti, non contempla dettagli delle operazioni finanziarie necessarie alla realizzazione degli obiettivi.

Cap 3 L'analisi testuale

1. L'analisi testuale come metodo di analisi

Krippendorff (2004) definisce l'analisi testuale come “un metodo di ricerca per fare inferenze valide e replicabili da testi verso il contesto del loro uso”. Il concetto di inferenza è particolarmente importante all'interno dell'analisi testuale. Il ricercatore utilizza costrutti analitici per arrivare dal testo alle risposte verso le sue research questions. Sia il testo che il contesto sono logicamente indipendenti, e il compito dello studioso è di trarre conclusioni facendo inferenze sui due fattori. I costrutti analitici possono essere derivati da:

1. Teorie o pratiche esistenti
2. L'esperienza o la conoscenza di esperti
3. Ricerche pregresse

(Domas White e Marsh, 2006).

Kassarjan (1977), sostiene che la formazione e la trasmissione dei valori, delle attitudini e capacità di un gruppo vengono, per una grande parte, realizzate attraverso la comunicazione verbale. La formazione a scuola, nelle case, sul lavoro, ma anche nelle comunità, nei mass media, è portata avanti attraverso la trasmissione di informazioni e attraverso l'esercizio di controlli che sono mediate attraverso parole scritte o parlate. Se ci occupiamo di problemi relativi a organizzazioni sociali, la situazione è simile. Definisce quindi l'analisi del contenuto è

lo studio del messaggio in sé stesso, e non del comunicatore o del pubblico.

L'utilizzo dell'analisi del contenuto è diffusa sia nelle scienze politiche, nel giornalismo, in psicologia sociale, e nella comunicazione. Le caratteristiche distintive della content analysis sono la sua obiettività e sistematicità. Le categorie di analisi devono essere definite con precisione in modo tale che analisi diverse applicate allo stesso testo diano i medesimi risultati. Ogni fase del processo di ricerca deve essere portato avanti sulla base di regole e procedure formulate esplicitamente. Anche la forma più semplice e meccanica di analisi del contenuto richiede che lo studioso prenda delle decisioni relativamente ai dati che sta esaminando, specificando quali siano i criteri che determinano un'unità di contenuto, o quali siano stati i ragionamenti che hanno portato ad un'inferenza piuttosto che ad un'altra.

L'obiettività implica che tutte le decisioni che vengono prese sia guidate da un insieme di regole che minimizzino le possibilità che i risultati riflettano le predisposizioni soggettive dell'analista, tenendo in conto che non è possibile eliminarle, piuttosto che il contenuto dei documenti che si stanno analizzando. La necessaria obiettività dona spessore scientifico e differenzia l'analisi del contenuto dalla critica letteraria.

La sistematicità nella content analysis significa che l'inclusione o l'esclusione del contenuto delle comunicazioni è effettuata seguendo delle regole severamente applicate (consistently applied rules). Questa caratteristica è pensata per eliminare analisi parziali in cui vengono selezionati solo elementi che si adattano alla tesi del ricercatore. In questo modo vengono eliminate analisi in cui sono stati scelti solo i materiali che supportano l'ipotesi di ricerca. Un altro

aspetto della sistematicità è che le analisi devono essere progettate per analizzare dati che siano rilevanti per un problema scientifico o un'ipotesi. I risultati devono avere rilevanza teorica ed essere generalizzabili. Le informazioni descrittive sul contenuto che non siano in relazioni con altri attributi sono considerate di scarso valore.

Le procedure che fanno parte della metodologia consistono nel selezionare i documenti che verranno esaminati, determinare poi l'unità di misura di analisi del contenuto (parola, porzione di testo, frase), e infine interviene la capacità giudicante dello studioso che analizza i dati e trae delle conclusioni in base ai risultati delle analisi e effettuate.

Krippendorff (1980) evidenzia sei domande che stanno alla base di ogni analisi testuale:

1. Quali sono i dati analizzati?
2. Come sono definiti?
3. Qual è la popolazione dalla quale sono estratti?
4. Qual è il contesto relativo al quale i dati sono analizzati?
5. Quali sono i confini dell'analisi?
6. Qual è il target delle inferenze?

Holsti (1969) dà una definizione vasta dell'analisi testuale: “ ogni tecnica per fare inferenze attraverso l'identificazione sistematica e obiettiva di specifiche caratteristiche dei messaggi”. L'analisi del contenuto consente ai ricercatori di gestire grandi volumi di dati in maniera sistematica. Può essere una tecnica utile per permetterci di scoprire e descrivere il focus dell'attenzione individuale, di un gruppo, istituzionale o sociale (Weber, 1990). Come suggerisce Krippendorff (1980), l'utilizzo dell'analisi del contenuto è motivata dalla ricerca di

metodologie per inferire dati simbolici che sarebbe difficile indagare in quanto altre tecniche sarebbero troppo costose, non più possibili, o troppo intrusive.

L'analisi testuale è composta da un insieme di procedure che permettono di trasformare informazioni non strutturate in un formato che ne consenta l'analisi (U.S. General Accounting Office, 1996). È un modo per mettere insieme e organizzare le informazioni in modo standardizzato al fine di permettere agli studiosi di fare inferenze sulle caratteristiche e sul significato del materiale raccolto.

L'analisi testuale è stata da principio utilizzata come un metodo per analizzare inni religiosi, articoli di quotidiani e giornali, pubblicità e discorsi politici nel corso del 19esimo secolo (Elo e Kyngäs, 2007).

Come metodologia di ricerca la content analysis nasce in seno agli studi sulla comunicazione di massa negli anni 50 del ventesimo secolo. Tali ricerche erano fondate sul modello di comunicazione sender/message/receiver, e inizialmente gli studiosi lavoravano sull'analisi quantitativa di aspetti facilmente identificabili del contenuto del testo, ovvero sul contenuto manifesto. Da lì gli studi di analisi testuale sono dilagati in diversi campi, dall'antropologia alla psicologia, passando da management e sociologia. Nel corso di questa evoluzione l'analisi testuale è stata adattata alle diverse ricerche e sono state sviluppate strategie, tecniche e approcci che hanno permesso all'analisi testuale di essere utilizzata nelle diverse discipline. Un passo importante è stato l'allargamento dell'analisi testuale, che viene utilizzata non solo per il contenuto manifesto, ma vengono analizzati anche gli aspetti sintattici, sintagmatici e pragmatici. L'oggetto dell'analisi testuale cresce e include, oltre all'analisi del contenuto, tra tanti, analisi della conversazione, del

discorso, analisi retorica, semiotica narrativa (Domas White e Marsh, 2006).

Secondo Mayring (2000) possiamo distinguere diverse fasi nel background storico della content analysis:

- Precursori: troviamo diversi approcci per analisi e paragone dei testi in contesti ermeneutici (ad esempio interpretazioni della Bibbia), nelle prime analisi di quotidiani, procedure grafologiche, fino all'analisi dei sogni di Sigmund Freud;
- Communication theoretical foundation: le basi dell'analisi testuale quantitativa sono state poste da Paul Lazarsfeld e Harold D. Lasswell negli Stati Uniti negli anni 20 e 30 del secolo scorso. Viene pubblicato il primo libro su questo metodo (Berelson, 1952);
- Allargamento interdisciplinare e differenziazione: negli anni 60 del ventesimo secolo questo approccio metodologico è stato applicato alla linguistica, alla psicologia, alla sociologia, alla storia, etc. Le procedure sono state affinate (inserite in diversi modelli di comunicazione; analisi di aspetti non verbali; analisi della contingenza; applicate al computer);
- Fase delle critiche qualitative: dalla metà del ventesimo secolo sono state sollevate critiche alle analisi superficiali eseguite senza tenere conto del contenuto latente e dei contesti. Viene sviluppato un approccio qualitativo all'analisi di contenuto.

L'analisi testuale è un metodo di ricerca il cui scopo è di ottenere una migliore descrizione del fenomeno, e il risultato viene mostrato dalle categorie o concetti che lo descrivono. Solitamente lo scopo di questi concetti è la creazione di un modello, un sistema concettuale o una mappa o categorie concettuali (Elo e Kyngäs, 2007).

Nell'analisi testuale si possono sviluppare procedure più semplici che conteggiano le frequenze di parole o frasi, mentre procedure più complesse possono essere create per analizzare tendenze o per individuare sottili differenze. L'analisi testuale può essere usata per ogni tipo di materiale fintantoché le informazioni rimangano disponibili per essere ri-analizzate al fine di controllare l'affidabilità del processo. Anche se è solitamente usata per analizzare materiale scritto, l'analisi di contenuto può essere utilizzata per studiare ogni tipo di comunicazione registrata, dai programmi televisivi ai film, alle fotografie, a testimonianze e tutti i documenti pubblici. L'analisi testuale può servire per fare comparazioni numeriche tra e all'interno di documenti diversi. Nell'analisi testuale, il ricercatore decide le unità di analisi, e le unità di contesto: le unità di contesto mettono dei limiti alle porzioni di testo da esaminare per categorie di parole o frasi, le unità di contesto possono essere unità di analisi.

Per misurare i livelli quantitativi possono essere usate delle categorie, solitamente spazio (ad esempio in quanta parte di un giornale si parla di un determinato argomento), frequenza (numero di occorrenze di una parola o di una frase), intensità (alle parole usate viene attribuito un peso, che determina una valenza maggiore o minore della stessa).

Quando vengono conteggiate le frequenze si suppone che il codificatore da una parte consideri che il fatto che una parola o una frase siano più presenti sia un valido indicatore della loro maggiore importanza, dall'altra che tutte le parole ogni parola o frase abbia lo stesso peso e che quindi possano essere paragonate tra di loro.

La misurazione dell'intensità è quindi da considerare segnale di un'analisi più approfondita benché meno obiettiva in quanto influenzata dal peso che il ricercatore attribuisce alle parole o frasi.

I dati possono essere codificati tramite computer (Weber, 1990). Uno dei vantaggi dell'uso del computer è l'affidabilità della procedura, che può essere ripetuta ottenendo gli stessi risultati.

Rourke et al. (2002) descrivono il processo di analisi testuale con il supporto di un apposito software. L'esistenza di dati che possono essere letti da macchine elettroniche non garantisce che esistano dei dati analizzabili immediatamente: i dati devono essere prima convogliati in un unico file di testo. Una volta che i dati sono in formato testo, esistono diversi software in grado di assistere il ricercatore nel processo di analisi. Questi supporti permettono al ricercatore di identificare l'unità di analisi nel testo e di assegnargli una coding category preventivamente definita o una che emerge durante il processo di analisi. Le analisi successive possono aggregare i codici in macro categorie per ulteriori approfondimenti. Tali strumenti permettono inoltre di generare diversi tipi di report, come liste e conteggio di frequenze.

2. Elementi e processi dell'analisi testuale

L'obiettivo principale dell'analisi del contenuto è di analizzare le informazioni che sono state trasformate in un formato funzionale allo scopo. Si tratta di un processo articolato in più fasi che comprende (adattato da U.S. General Accounting Office, 1996):

- Decidere di utilizzare la content analysis basandosi sugli obiettivi della ricerca, sul materiale disponibile, e quali siano le comparazioni possibili
- Determinare quale materiale farà parte dell'analisi (se molto materiale potrebbe essere necessario un campionamento)
- Selezionare le unità di contesto
- Sviluppare categorie di codificazione e livelli di quantificazione
- Testare le categorie e poi codificarle
- Riassumere i dati codificati
- Evidenziare i percorsi (pattern) e le relazioni all'interno dei dati
- Testare le ipotesi relativamente a percorsi e relazioni
- Mettere in relazione i risultati ottenuti da altri metodi o situazioni, o valutando la validità dell'analisi

Il modo più diffuso di riassumere i dati è analizzare le frequenze al loro interno. La frequenza assoluta può essere il numero di volte in cui una parola o una frase occorre nel testo selezionato, la frequenza relativa può essere rappresentata da una percentuale del campione. I ricercatori possono confrontare le frequenze di una categoria con la frequenza media di tutte le categorie scelte, o possono evidenziare i cambiamenti nelle frequenze nel corso del tempo.

Un altro modo di analizzare le frequenze può essere fatto attraverso la creazione di tavole sinottiche che denotino le co-occorrenze di variabili.

Questo metodo necessita di più di tre variabili per essere considerato valido.

1. Domas White e Marsh (2006) analizzano il processo di scelta e selezione dei dati che andranno a fare parti dell'analisi del contenuto. Un fattore chiave nella scelta è che i dati evidenziati abbiano le caratteristiche per rispondere ai quesiti di ricerca o per testare la teoria presa in considerazione. Altro fattore determinante è che i dati comunichino un'informazione, da un emittente a un ricevente, come ad esempio le immagini presenti su un sito internet. Un testo appropriato per la content analysis ha seguenti caratteristiche :
2. "Coesione: è composto da "linguistic elements arranged in a linear sequence that follows rules of grammar and dependencies and use devices such as recurrence, anaphora and cataphora, ellipsis, and conjunction to cause elements to hang together to create a message;
3. Coerenza: "The text has meaning, often established through relationships or implicature that may not be linguistically evident, and draws on frameworks within the recipient for understanding;
4. Intenzionalità: the writer or speaker of the text intends for it to convey meaning related to his attitude and purpose;"
5. Accettabilità: "Conversely, recipients of the message understand the text as a message; they expect it to be useful or relevant;"
6. Informatività: "The text may contain new or expected information, allowing for judgments about its quality of informing;"

7. Situazionalità: “The situation surrounding the text affects its production and determines what is appropriate for the situation and the culture;”
8. Intertestualità: “The text is often related to what precedes and follows it, as in a conversation (one interpretation of intertextuality), or is related to other similar texts, for example, others within a genre, such as transcripts of chat sessions (another meaning of intertextuality)”.

Domas White e Marsh (2006)

Secondo Krippendorff (1980) esistono diverse tecniche per scoprire i percorsi e relazioni nei dati:

- Systems (extrapolations): A system is a case of extrapolation (“an inference of unobserved instances in the intervals between or beyond the observations (data points). (...) A system is a conceptual device. (...) The reality that may be described in a system’s terms is not part of the definition of a system, although its construction may well be so motivated. (...) A system consists of the following: a set of components whose states are variable, relations that are manifest in constraints on the co-occurrence of the components’ states, transformations according to which some relations imply other relations in time or space”.
- Standards: “Humans measure observed phenomena against standards to establish (a) the kinds of phenomena they are (identifications), (b) how good or bad the phenomena are (evaluations), and (c) how close the phenomena come to expectations (judgments). (...) The facts that identities do not reveal themselves (they require someone to identify them as such), that evaluations are not objective or natural (they are products of someone’s values), and that audits by themselves

are inconsequential (unless someone can invoke institutional consequences) reveal that standards facilitate inferences of a certain kind. In content analysis, standards are often implicit. People are quick to be for or against something without any clear idea of why. (...) Content analysts should take care to make explicit why they infer what they do, and this includes defining the standards they apply in their studies.”

- Indices (and symptoms): “An index must be casually connected to the event it signifies (...). This presumes an underlying mechanism such that the relation between an index and what it signifies is a matter of necessity rather than a convention (symbol) or similarity (icon) (...). In content analysis indices of unobservable or only indirectly accessible phenomena are the most common. Typically, analysts use measures of textual (verbal and paralinguistic), visual (gestural and pictorial) and communicational characteristics to address extratextual phenomena.”
- Representations (linguistic re-presentations): “Texts do not merely map, speak about, or indicate features of an existing world, they can construct worlds for competent speakers of a language to see, enact, live within. To analyze text as re-presentations (...) is to analyze the conceptual structure that a text invokes in particular readers, the worlds they can imagine, make into their own, and consider real. Written text is not just a collection of words, rather, it is sequenced discourse, a network of narratives that can be read variously.”
- Conversations: “The essential feature of conversational interactions is that they take place in and create interpersonal relations and define their own conditions for continuing the process. (...) In content analyses of conversations, inferences

concern the continuation of the process. Indexical and representational aspects (content in the sense of what is conveyed in processes of communication) are at best a means to that end. (...) A content analysis of data as a conversation could involve (a) inferring from any one moment of a recorded history the range of moves that could follow, (b) reinterpreting that history from the moves that actually did follow, (c) systematically applying this explanatory strategy to all moments of naturally occurring conversations. “

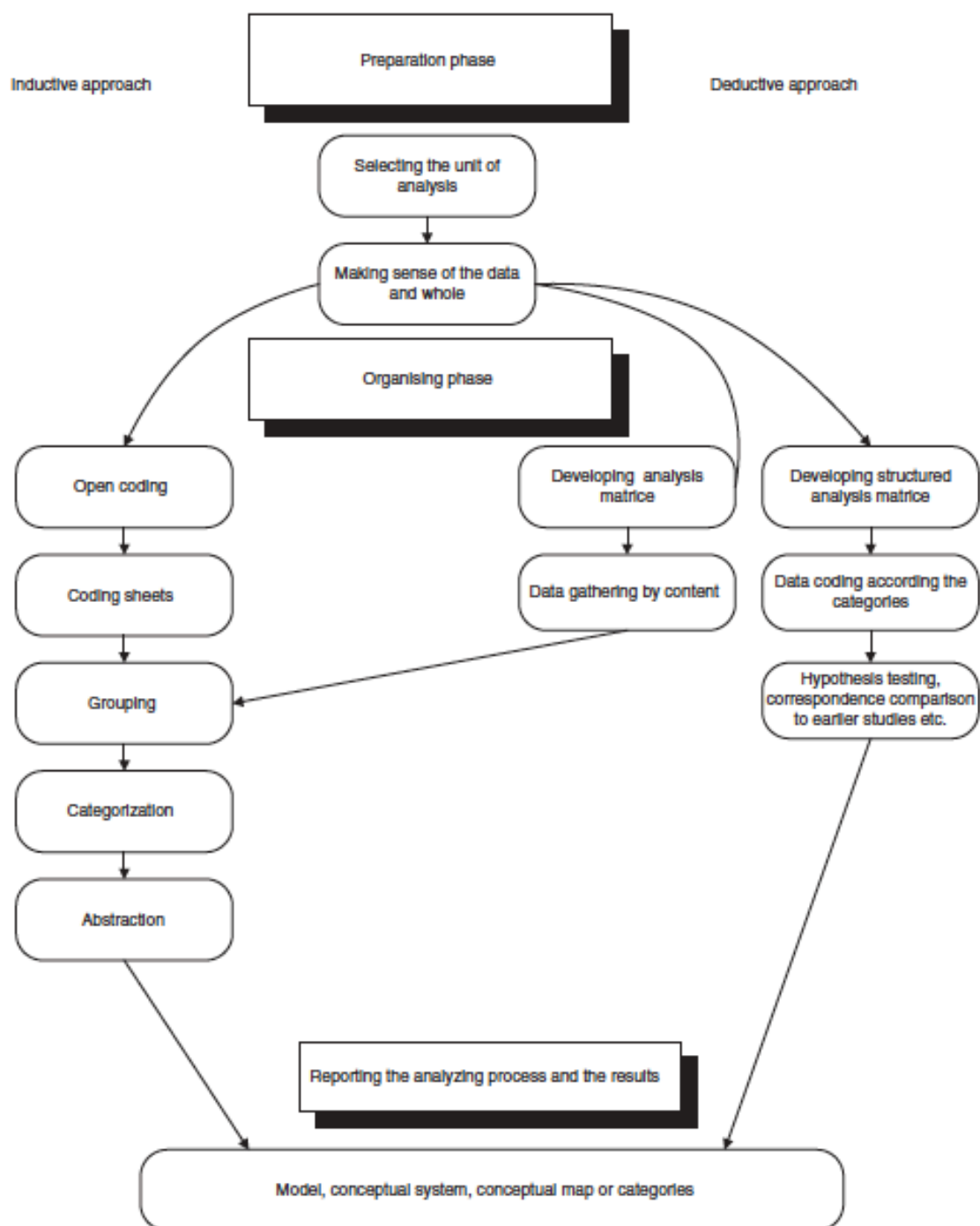
- Institutions (institutional processes): “Much communication that takes place within the institution is routine, relational, and coordinative, and it is valued as such, even enforced, without apparent reason. Moreover, institutions reside in particular qualities of communication. Because communication in institutions tends to go beyond unaided readers’ scope of comprehension, content analysis that probe into institutional properties call for analytical instruments and theories that (...) provide inferential access to social realities that are too complex to be accessible otherwise. (...) Institutions tend to remain hidden behind habitual practices until flaws emerge and certainties break down. (...) The properties of the medium of communication in which an institution is constituted have profound effects on the development of that institution. (...) Communications tend to reinforce the very institutional explanations and rules by which they are created and disseminated.”

Qualsiasi sia la tecnica che viene usata, è fondamentale valutarne la validità. Questo può essere fatto comparando i risultati ottenuti con altri indicatori che corroborino quanto emerge dalla ricerca. L’analisi

testuale può quindi essere validata se porta alle stesse conclusioni di un'analisi effettuata con metodi diversi che siano conosciuti come validi indicatori del fenomeno analizzato (U.S. General Accounting Office, 1996).

L'analisi del contenuto può essere utilizzata sia per dati quantitativi che qualitativi, in modo induttivo o deduttivo, dipendentemente dallo scopo della ricerca. L'approcci induttivo è consigliato quando non c'è sufficiente conoscenza del fenomeno o se tale conoscenza è frammentata; le categorie traggono origine dai dati. Un approccio basato induttivo va dallo specifico al generale, cos' che casi particolari osservati vengono applicati ad un contesto più grande o generale. L'analisi del contenuto deduttiva è utilizzata quando la struttura dell'analisi è effettuata sulle basi della conoscenza pregressa e lo scopo della ricerca è il test di una teoria. Un approccio deduttivo è basato su una teoria o un modello precedente che va dal generale al caso specifico. Ambedue i processi, induttivo e deduttivo, hanno le stesse tre fasi principali (Elo e Kyngäs, 2007):

Fig. 3.1



La fase preparativa inizia selezionando le unità di analisi, che possono essere parole o temi. È importante che il campione sia rappresentativo dell'universo da quale è estratto.

Se lo studioso decide di procedere con l'analisi induttiva, i dati devono essere organizzati, leggendo il materiale ed estraendo titoli. In questa fare le categorie sono generate liberamente. Alla fine di questo open coding, le categorie vengono raggruppate sotto titoli di ordine

maggior, al fine di ridurre il numero, catalogando i simili o dissimili in categorie più vaste, aggiungendo dati che fanno parte di quella specifica categoria e non di altre, testandone la dissimilarità. In questa fase il ricercatore decide, attraverso la sua interpretazione, quali dati mettere nella stessa categoria (Dey, 1993). L'astrazione significa formulare una descrizione generale dell'argomento della ricerca attraverso la creazione di categorie.

L'analisi deduttiva del contenuto è spesso usata quando i ricercatori vogliono testare dati esistenti in nuovi contesti. Il passo successivo, in questo caso, è lo sviluppo di una matrice di categorizzazione, basata su ricerche precedenti, come teorie, modelli, mappe mentali e revisioni della letteratura. Una volta preparata la matrice, tutti i dati sono analizzati e codificati per corrispondenza con le categorie identificate. Quando viene utilizzata una matrice strutturata di analisi, è possibile scegliere o solo gli aspetti dei dati che entrano all'interno della categorizzazione, o in alternativa, quelli che non vi rientrano. In questo modo, gli aspetti che rimangono esclusi possono servire a formare altri concetti, basandosi sui principi dell'analisi induttiva.

3. Validità e affidabilità dell'analisi testuale

L'analisi testuale nella comunicazione è stata definita da Berelson (1952) come una tecnica di ricerca per la descrizione quantitativa, sistematica e obiettiva del contenuto manifesto della comunicazione.

Per contenuto manifesto si intende ciò che più evidente e facilmente osservabile, come una parola specifica contenuta in un testo o, nella comunicazione interpersonale un gesto evidente, come uno sbadiglio.

L'analisi del contenuto comprende procedure specializzate che possono essere replicate. I risultati di un buon lavoro di analisi del contenuto si basano non solo sull'autorevolezza degli autori ma possono essere testati per validità e affidabilità (Domas White e Marsh, 2006).

L'affidabilità del processo analitico può essere testata attraverso la sua stabilità, riproducibilità e accuratezza (Krippendorff, 1980). Secondo la sua definizione, "la stabilità è il grado in cui in processo è invariato o immutabile nel corso del tempo"; allo stesso tempo Krippendorff sostiene che la stabilità non può essere il solo indicatore di affidabilità del processo, essendo il più debole dei tre.

"La riproducibilità è il grado in cui in processo può essere ricreato in altre circostanze, in diversi luoghi, utilizzando diversi codificatori" (Krippendorff, 1980). Testare la riproducibilità significa far analizzare il testo da più codificatori, e se il risultato è lo stesso possiamo considerarlo attendibile. È il test più forte per l'affidabilità.

“L’accuratezza è il grado in cui un processo di conforma funzionalmente ad uno standard conosciuto, o porta a ciò per cui era stato progettato” (Krippendorff, 1980).

Il processo di analisi e i risultati dovrebbero essere descritti in maniera dettagliata tale che i lettori abbiano una chiara idea di come è stata portata avanti l’analisi, così come dei suoi punti di forza e dei suoi limiti, partizionando il processo di analisi e la validità dei risultati. La descrizione accurata degli step che hanno portato alla scelta di determinate categorie fa parte di un processo empirico che deve essere fondato sia concettualmente che empiricamente e che sostiene la validità dell’analisi. Il ricercatore deve poter analizzare i dati semplificati attraverso la formazione di categorie che consentano di riportare fedelmente l’oggetto della ricerca. I risultati che il ricercatore arriva ad evidenziare nel corso dello studio necessitano di poter essere dimostrati attraverso una relazione con i dati esaminati. La descrizione in dettaglio del processo di ricerca rende chiaro il percorso fatto e i risultati più comprensibili e attendibili. I dati possono essere allegati al lavoro nella parte di appendice, al fine di rendere trasparente lo studio effettuato, tenendo sempre in considerazione che l’analisi del contenuto procede, peculiarmente, in maniera non lineare ed è più complessa dell’analisi quantitativa in quanto meno standardizzata (Elo e Kyngäs, 2007).

Secondo Krippendorff (1980), i dati sono alla base della ricerca scientifica, punto di partenza per discussioni e ragionamenti, nonché calcoli. Per essere considerati affidabili, le ricerche di content analysis devono contare su dati generati prendendo tutte le precauzioni possibili per distorsioni, biases intenzionali o accidentali, fattori inquinanti, e devono avere lo stesso significato per tutti i coloro che li utilizzano. L’importanza della reliability si fonda sul fatto che garantisce che i dati siano ottenuti in maniera indipendente rispetto all’evento che

si vuole misurare, che siano assoluti e non creati ad hoc. I dati devono avere la caratteristica di rimanere tali, al di là del processo di analisi e misurazione. Una procedura di ricerca può essere definita reliable quando riesce ad analizzare gli stessi fenomeni nel medesimo modo al di là delle circostanze della sua implementazione (measuring theory conception of reliability). I ricercatori necessitano di dimostrare l'affidabilità dei loro dati attraverso la reliability. Per effettuare dei test di reliability, i ricercatori devono aggiungere altri dati a quelli in loro possesso: tali dati sono chiamati "reliability data". Vengono ottenuti attraverso ulteriori ricerche in differenti condizioni (per esempio fatte da altre persone). Se i risultati non sono dissimili allora la reliability si può considerare accertata. Sempre secondo Krippendorf (1980) si possono distinguere tre tipi di reliability:

- Stability: "is the degree to which a process is unchanging over time. It is measured as the extent to which a measuring or coding procedure yields the same results on repeated trials";
- Replicability: "is a measure of the degree to which a process can be reproduced by different analysts, working under varying conditions, at different locations, or using different but functionally equivalent measuring instruments";
- Accuracy: "is the degree to which a process conforms to its specifications and yields what it is designed to yield. To establish accuracy, analysts must obtain data under *test-standard* conditions; that is, they must compare the performance of one or more data-making procedures with the performance of a procedure that is taken to be correct".

La validità di un'analisi testuale risiede nella sua capacità di raccontare il vero. Se da un lato la reliability assicura che tale processo può essere duplicato, che (quasi) nessun "rumore" ha contaminato i dati entrando a fare parte del processo, la validità sostiene il fatto che le deduzioni emerse dai risultati della ricerca corrispondono al vero. Uno strumento di misurazione è considerato valido se misura quello che il misuratore dichiara di misurare. Un'analisi di contenuto è valida se le inferenze tratte dai testi disponibili resistono al prove indipendenti, a nuove osservazioni di altri studiosi, a teorie concorrenti e a interpretazioni. La ricerca dovrebbe quindi rivolgersi a più persone possibili, distinguendo quindi tre tipi di validità (Krippendorf, 1980):

- Face validity: "we appeal to face validity when we accept research findings because they "make sense" – that is, they are plausible and believable "on their face" – usually without having to give or expecting to hear detailed reasons. (...) Face validity does not equal expectations. (...) Although face validity has its roots in common sense, in widely shared consensus, it is fundamentally an individual's judgment with the assumption that everyone else would agree with it. The reason content analysts rely on face validity perhaps more than do researchers who use other methods of inquiry is that content analysis is fundamentally concerned with the reading of the texts, with what symbols mean, and with how images are seen, all of which are largely rooted in common sense, in the shared culture in which such interpretations are made, which is difficult to measure but often highly reliable at a particular time";

- Social validity: “is that quality of research findings that lead us to accept them on account of their contribution to the public discussion of important social concerns (...). Research examining such public issues is socially validated by proponents and antagonists who worry about these issues and are eager to translate research findings into action. (...) Unlike facial validity, the social validity of content analysis is often debated, negotiated, and a matter of public concern. A content analysis that is socially valid can attract public attention, propose practical solutions, and generate funding.”
- Empirical validity: “is the degree to which available evidence and established theory support various stage of a research process, the degree to which specific inferences withstand the challenges of additional data, of the findings of other research efforts, of evidence encountered in the domain of the researcher’s research question, or of criticism based on observations, experiments, or measurements as opposed to logic or process.”

Graneheim e Lundman (2003) sostengono che i risultati della ricerca dovrebbero essere il più possibile degni di fiducia /trustworthy e che ogni studio dovrebbe essere valutato in base alle procedure utilizzate per arrivare ai risultati esposti. Nella ricerca qualitativa “the concepts credibility, dependability and transferability have been used to describe various aspects of trustworthiness”.

La credibilità ha a che fare con il punto centrale della ricerca e in quanto e come i processi di analisi centrano il problema indagato. La credibilità deve essere presa in considerazione in varie fasi della

ricerca: quando se ne decide il focus, quando si seleziona il contesto, i partecipanti e la raccolta dei dati. Sono fattori importanti di credibilità selezionare il metodo più appropriato per raccogliere i dati e il quantitativo di dati. L'ammontare dei dati necessari al tentativo di rispondere ad una research question in modo credibile varia dipendentemente dalla complessità del fenomeno che si indaga e alla qualità dei dati raccolti dallo studioso. La credibilità è importante nella scelta delle categorie e dei temi in cui vengono classificati i dati, al fine di non escludere inavvertitamente dati importanti ed includere sistematicamente dati non rilevanti.

La dependability viene definita come il grado in cui i dati cambiano nel tempo e le alterazioni fatte nelle decisioni del ricercatore durante il processo di analisi. Quando i dati sono estensivi e vengono raccolti in un lungo periodo di tempo, esiste un rischio di inconsistenza degli stessi. Lo studio si adatta ai cambiamenti nell'ambiente analizzato e inserisce i nuovi input raccolti durante il periodo temporale dello studio.

Transferability riguarda la possibilità dei risultati della ricerca di essere trasferita in altri contesti. Coloro che hanno lavorato allo studio possono sicuramente dare suggerimenti o immaginare applicazioni in altri campi dei risultati raggiunti, ma sta ai lettori la decisione dell'applicabilità della ricerca su altri fronti. Tale trasferibilità può essere facilitata da una approfondita descrizione del contesto e della cultura in cui la ricerca si svolge, nonché fornendo informazioni dettagliate sui processi e sulla metodologia dello studio.

Nello studio di Hamberg et al. (1994) viene menzionata, oltre alle precedenti, un'altra variabile, confirmability. Viene definita come corrispondente dell'obiettività nelle ricerche quantitative: la ricerca non deve distorcere la realtà che sta indagando. Dovrebbe essere possibile per altri ricercatori giudicare i risultati dello studio, vedendone

i dati, come plausibili. Questo necessita di un metodo di ricerca sistematico, nel corso del quale i risultati vengono messi in discussione, ripensando e analizzando criticamente il materiale esaminato. Questo concetto permette inoltre al ricercatore di essere giudicato e compreso dagli altri.

Non esistono significati corretti o applicazioni universali dei risultati di una ricerca, ma le caratteristiche di validità e affidabilità degli studi possono consentire un'applicazione migliore delle scoperte, facilitando le più probabili interpretazioni.

4. Approcci e metodi nell'analisi del contenuto

L'analisi del contenuto analizza non solo il contenuto manifesto del materiale (Mayring, 2000). L'analisi degli aspetti formali del materiale fa parte anche essa dei suoi scopi. L'analisi del contenuto inserisce il testo in un modello di comunicazione all'interno del quale definisce lo scopo dell'analisi, come espresso da Krippendorff (1969), che definisce l'analisi del contenuto come "l'utilizzo di un metodo valido e replicabile per fare inferenze specifiche dal testo a altri stati o proprietà delle sue fonti".

L'analisi testuale può essere quantitativa o qualitativa. I due approcci hanno alcuni elementi in comune, come sottolineato da Krippendorff (2004):

- Sample text, ovvero selezione di cosa è rilevante;
- Unitize text, distinzione delle parole o proposizioni e utilizzo di quotazioni o esempi;
- Contestualizzazione di ciò che si sta leggendo in base alle conoscenze delle circostanze nelle quali il testo è stato prodotto;
- Avere in mente una specifica research question

L'analisi testuale quantitativa, di tradizione positivista, adotta un approccio deduttivo. Il suo obiettivo è di testare un'ipotesi, non di svilupparla, basandosi sulla letteratura e sulla teoria esistente. Tale decisione sta alla base della scelta dei dati che saranno analizzati.

Riportiamo il lavoro di Domas White e Marsh (2006) che hanno riassunto in un utile schema le caratteristiche dei due approcci:

Table 2. Characteristics of Quantitative and Qualitative Content Analysis

Category	Quantitative	Qualitative
Research approach	Deductive; based on previous research, which allows for formulating hypotheses about relationships among variables	Inductive; research questions guide data gathering and analysis but potential themes and other questions may arise from careful reading of data
Research tradition or orientation	Positivist	Naturalist or humanist; hermeneutics
Objective	To make "replicable and valid inferences from texts . . . to the contexts of their use" (Krippendorff, 2004, p. 19)	"To capture the meanings, emphasis, and themes of messages and to understand the organization and process of how they are presented" (Altheide, 1996, p. 33); "Search for multiple interpretations by considering diverse voices (readers), alternative perspectives (from different ideological positions), oppositional readings (critiques), or varied uses of the texts examined (by different groups)" (Krippendorff, 2004, p. 88)
Data: Nature	Syntactic, semantic, or pragmatic categories; naturally occurring texts or text generated for project	Syntactic, semantic, or pragmatic categories; naturally occurring texts or text generated for project
Data: Selection	Systematic, preferably random, sampling to allow for generalization to broader population; data selection usually complete prior to coding	Purposive sampling to allow for identifying complete, accurate answers to research questions and presenting the big picture; selection of data may continue throughout the project
Categorization schema	Coding scheme developed a priori in accord with testing hypotheses; if adjustments are made during coding, items already coded must be recoded with the revised scheme; may use coding scheme(s) from other studies	Coding scheme usually developed in the process of close, iterative reading to identify significant concepts and patterns
Coding	Objective; tests for reliability and validity	Subjective; in some cases, use of memos to document perceptions and formulations; techniques for increasing credibility, transferability, dependability, and confirmability of findings

Table 2. Characteristics of Quantitative and Qualitative Content Analysis

Category	Quantitative	Qualitative
Argument basis for proof	Frequency, indicating existence, intensity, and relative importance; data allow for statistical testing of hypotheses; objectives are usually to generalize to broader population and to predict; interpretations may be supported by quotations from text	Deep grounding in the data; if numbers are presented, they are usually presented as counts and percentages; description of specific situation or case accurately and thoroughly; may involve triangulation based on multiple data sources for same concept; may use techniques to develop grounded theory to relate concepts and to suggest hypotheses that can be tested deductively; presentation "Support[s] interpretations by weaving quotes from the analyzed texts and literature about the contexts of those texts into their conclusions, by constructing parallelisms, by engaging in triangulations, and by elaborating on any metaphors they can identify" (Krippendorff, 2004, p. 88)
Use of computers	For dictionary-based content analysis or for developing environments prior to dictionary-based content analysis; also for statistical tests; representative software for content analysis: VBPro, WordStat	As annotation and searching aids; representative software: Atlas. TI or NVivo

Spesso inoltre il lavoro dei ricercatori si focalizza sul contenuto definito latente, o non manifesto, che si riferisce al significato nascosto che giace sotto le apparenze. Il contenuto latente può essere, secondo Potter e Levine-Donnerstein (1999), distinto in due tipi:

- pattern content: si suppone che esista un percorso oggettivo all'interno del contenuto stesso che ogni analista può trovare attraverso l'analisi dei simboli, riconoscendo le connessioni tra loro;

- projective content: il focus è sulle capacità di interpretazione soggettive; è l'analista che trova un percorso all'interno del testo esaminato, in cui esistono simboli che richiedono all'esaminatore di accedere ai propri pre-esistenti schemi mentali per analizzare il significato del contenuto
- In proposito, sempre Levine-Donnerstein, nello stesso studio, hanno elaborato un interessante schema per classificare i tipi di analisi testuale. La differenza tra i tre tipi di contenuto (manifesto, latente - suddiviso in pattern e projective) è basata sul locus del significato: se il locus si trova in un elemento separato del contenuto, allora è manifesto. Se il locus del significato è nel contenuto ma deve essere desunto attraverso il riconoscimento di un percorso tra gli elementi presenti nel testo, allora ci troviamo di fronte a un pattern content. Da ultimo, se il locus del significato si trova principalmente nel modo in cui le persone formano il proprio giudizio dai segnali del contenuto, possiamo classificarlo come projective content.

Fig. 3.2

Comparing and Contrasting Three Types of Content

	Type of Content To Be Coded		
	Manifest	Latent Pattern	Projective
Locus of Meaning	Discrete Content Characteristics	Pattern of Content Characteristics	Receivers' Interpretations Cued to Schema
Role of Theory	Not Relevant	Theory is Basis For Deducing Coding Scheme	Deductions of Codes From Weak Theory Inductions of Results To Stronger Theory
Task for Coders	Clerical Recording	Recognizing Patterns	Constructing Interpretations
<i>Validity</i> Coding Scheme	Accuracy Binary Rules Based on Definitions	Accuracy Rules for Element Orienting Pattern Recognition	Creation of Strong Norm Rules for Element Orienting Pattern Recognition Person Schema Implied
Standard	Objective Criterion	Criterion Set by Expert	Intersubjective Norm Set by Coders
<i>Reliability</i> Threats to Reliability Relationship of Rel. & Validity	Consistency With Standard Coder Fatigue Reliability Is Precursor	Consistency With Standard Inconsistent Application of Rules Sometimes a Tradeoff	Intersubjectivity Among Coders Wide Range of Coder Schema Both the Same

(Tratto da Potter e Levine-Donnerstein, 1999)

I tre tipi elencati sono differenti per grado di interazione con l'analista, ovvero, se nell'analisi del contenuto manifesto gli schemi mentali sono poco richiesti, nel projective content molto dell'analisi dipenderà dagli schemi mentali che lo studioso applicherà nel lavoro. Tale distinzione non è netta, dato che ci sono aree in cui le funzioni di analisi sono sovrapposte.

Continuando l'analisi dello schema proposto, il ruolo della teoria nell'analisi testuale può essere raggruppato in tre possibilità:

1. deduttivo: quando gli studiosi partono da una teoria e da lì sviluppano un coding scheme che sia pertinente al modo in cui i concetti sono definiti nella teoria;
2. induttivo: quando gli studiosi seguono partono dall'osservazione del contenuto, e da lì arrivano a generalizzazione empiriche; in questo caso la teoria viene proposta alla fine del percorso;
3. nessun ruolo: in alcuni studi la teoria non appare né all'inizio né alla fine della content analysis. Lo scopo di questo tipo di lavori è di fornire una descrizione di qualcosa nel contenuto che si sta analizzando.

I codificatori hanno un ruolo preponderante nell'analisi testuale, soprattutto quando si tratta di analizzare il contenuto latente. Se nell'analisi del contenuto manifesto i codificatori possono limitarsi a contare le occorrenze di una parola o di una stringa di testo all'interno del testo, nell'analisi del contenuto latente viene richiesto di trovare un percorso (pattern), se esiste. Ancora più preponderante il loro ruolo nel caso di analisi projective content, nella quale viene loro richiesto di costruire il lavoro basandosi sui propri schemi mentali. Così come nel pattern content, i codificatori di projective content cominciano con il cercare un elemento sulla superficie del contenuto, ma non limitano la loro ricerca a un percorso all'interno dello stesso, ma vedono i percorsi come segnali che portano ai propri schemi interni, spesso primitive definizioni dei concetti che si stanno codificando.

L'obiettività del codificatore viene meno con il progredire della scala: se consideriamo un'aspettativa realistica che un codificatore di contenuto manifesto riesca ad essere obiettivo, il compito diventa più difficile con il pattern content e impossibile, in quanto si utilizzano i propri schemi mentali, nel caso di analisi di projective content.

La validità dell'analisi testuale è portata avanti, in una prima fase, sullo sviluppo di un sistema di codificazione che possa guidare i codificatori nell'analisi del contenuto; successivamente vengono valutate le decisioni dei codificatori che non rispettano gli standard prefissati: se le decisioni sono corrette, i dati prodotti sono considerati validati.

5. Le relazioni tra immagine e testo

I documenti che sono stati esaminati sono nella maggior parte dei casi ricchi di immagini, e in alcuni casi sono centrati sulle immagini, che catturano l'attenzione del lettore, mentre la parte testuale fornisce informazioni sul concetto che l'immagine esprime.

Roland Barthes (1961, 1964) sostiene che la relazione è basata su una semplice logica di tre possibilità: anchorage (quando il testo sostiene l'immagine), illustration (l'immagine supporta il testo) e in caso di bilanciamento delle due forze si riferisce a "relay". In tutti i casi di anchorage, il linguaggio ha chiaramente una funzione elucidativa; per quel che riguarda l'illustrazione l'immagine spiega il testo.

Marsh e White (2003) hanno effettuato uno studio in cui hanno stabilito "l'esistenza di una tassonomia di relazioni tra testo e immagine che riflette il modo in cui testo e immagine interagiscono." Partendo dal concetto che i documenti possano essere considerati come mezzi creati per comunicare messaggi ai lettori, tutto ciò che ne fa parte (immagini, fonti e colori, testo, relazioni spaziali) contribuisce alla creazione del messaggio, ed è un elemento essenziale per coloro che devono veicolarlo tramite il documento. Dal punto di vista della ricerca, lo studio suggerisce che sarebbe possibile effettuare un'analisi delle relazioni che intercorrono tra testo e immagine al fine di identificare e predire gli effetti delle combinazioni una volta che i documenti sono stati pubblicati. In particolare è interessante riflettere sul rapporto tra testo e immagine e sulle funzioni dell'illustrazione. Tradizionalmente la funzione di un'illustrazione è definita come la relazione funzionale

dell'immagine con una specifica porzione di testo. È una variabile concettuale che si riferisce direttamente a come le idee che sono espresse nel testo siano rese attraverso un'illustrazione pertinente. Questo tipo di approfondimento può essere definito come analisi testuale qualitativa, che si focalizza sul significato e su altri elementi retorici presenti nel messaggio. La valenza dell'analisi testuale qualitativa è stata dimostrata negli anni passati da diversi studiosi. Dall'altro lato troviamo l'analisi testuale quantitativa, metodo sicuramente più utilizzato, centrata sull'oggettivo contenuto del testo e sulla raccolta di dati quantitativi, spesso al fine di evidenziare la frequenza di alcune occorrenze all'interno del testo (Marsh e White, 2003).

L'analisi qualitativa del testo presenta alcune difficoltà in quanto soggetta a interpretazione da parte del ricercatore e quindi con il rischio di perdita di precisione e rigore. Si tratta di un processo induttivo nel quale l'analista affronta i dati, ne comprende il significato essenziale e formula un concetto applicabile a un contesto più vasto (Crabtree e Miller, 1992). Operativamente, le fasi dell'analisi possono essere elencate come segue (adattato da Crabtree e Miller, 1992):

1. lettura attenta del testo
2. ricerca di porzioni di testo significative
3. riorganizzazione del testo evidenziato
4. creazione di un riassunto che riveli la verità interpretativa del testo
5. categorizzazione delle porzioni di testo
6. determinazione dei percorsi e dei temi che li mettono in connessione

In una fase successiva vengono associate le immagini al testo, creando delle accoppiate testo-immagine.

Nel lavoro di Marsh e White (2003) troviamo questa tassonomia delle funzioni delle immagini verso il testo:

Fig. 3.3

A Functions expressing little relation to the text	B Functions expressing close relation to the text	C Functions that go beyond the text
<i>A1 Decorate</i>	<i>B1 Reiterate</i>	<i>C1 Interpret</i>
A1.1 Change pace	B1.1 Concretize	C1.1 Emphasize
A1.2 Match style	B1.1.1 Sample	C1.2 Document
<i>A2 Elicit emotion</i>	B1.1.1.1 Author/Source	<i>C2 Develop</i>
A2.1 Alienate	B1.2 Humanize	C2.1 Compare
A2.2 Express poetically	B1.3 Common referent	C2.2 Contrast
<i>A3 Control</i>	B1.4 Describe	<i>C3 Transform</i>
A3.1 Engage	B1.5 Graph	C3.1 Alternate progress
A3.2 Motivate	B1.6 Exemplify	C3.2 Model
	B1.7 Translate	C3.2.1 Model cognitive process
	<i>B2 Organize</i>	C3.2.2 Model physical process
	B2.1 Isolate	C3.3 Inspire
	B2.2 Contain	
	B2.3 Locate	
	B2.4 Induce perspective	
	<i>B3 Relate</i>	
	B3.1 Compare	
	B3.2 Contrast	
	B3.3 Parallel	
	<i>B4 Condense</i>	
	B4.1 Concentrate	
	B4.2 Compact	
	<i>B5 Explain</i>	
	B5.1 Define	
	B5.2 Complement	

Le funzioni rappresentate nella tavola sopra sono state identificate sia attraverso un approccio basato sui concetti rilevanti reperiti in letteratura (approccio top-down) che, dall'altro lato, applicando la tassonomia alle accoppiate immagine-testo (approccio bottom-up).

Sono 49 le funzioni che le immagini hanno nei confronti del testo rilevate nello studio sopra citato. Queste funzioni sono state raggruppate in tre macro categorie, dipendentemente dalla loro vicinanza al testo, ovvero:

1. poca relazione con il testo
2. stretta relazione al testo
3. oltre il testo

Questa tassonomia sviluppa quindi un linguaggio standardizzato per esprimere le relazioni tra immagine e testo.

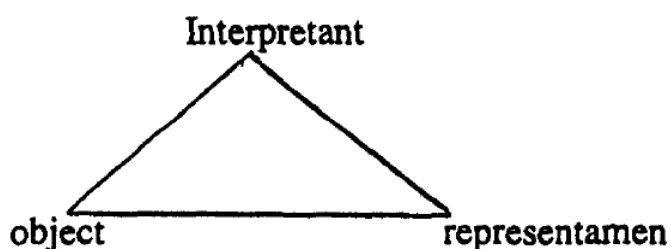
Sipe (1998) parlando della sinergia tra parole e immagini, afferma che ogni segno visivo complesso è composto, simultaneamente, da una varietà di componenti, dove la linea temporale sembra essere l'asse di svolgimento del discorso. Quando si legge, viene analizzata una grande quantità di lettere, parole e frasi, che hanno ognuna un proprio significato, che alla fine viene analizzato in toto, comprendendo il significato dell'intera storia. Nonostante ciò, il carattere sequenziale del discorso è predominante, ma non puramente lineare. Quando si osserva un'immagine, ci rivolgiamo a una serie di momenti temporali nelle sue parti. La nostra percezione dell'immagine non è statica: sebbene guardiamo un'immagine come ad una serie di momenti temporali, nella nostra mente si formano, da grandi flussi temporali, strutture atemporalmente unificate, confermano il predominante carattere simultaneo dell'arte visiva.

È importante tenere in considerazione i diversi modi attraverso i quali affrontiamo le esperienze visive per le implicazioni che si hanno nella costruzione della relazione tra testo e immagine. Nel caso di immagini, data la natura spaziale e la nostra attitudine a formare strutture unificate atemporalmente, la tendenza umana è verso il contemplamento dell'immagine. Nel caso invece di parole scritte, la nostra tendenza è di continuare a leggere, andando avanti. Queste differenti attitudini creano una tensione tra l'impulso di soffermarsi su un'immagine e la tendenza a leggere in maniera lineare, scorrendo il testo. Tale

fenomeno porta, nel caso di una forte presenza di immagini nel testo, ad una necessità di rilettura dello stesso.

Citando Suhor, sempre Sipe (1998) fa riferimento alla teoria della “transmediazione”, al fine di meglio comprendere come si costruisce il rapporto tra parole e immagini in un testo. Per transmediazione si intende la traslazione del contenuto da un sistema di segni ad un altro. Nella lettura di testi con immagini, oscilliamo tra il sistema dei segni del testo verbale al sistema dei segni per le illustrazioni, e viceversa. Nel corso di tale processo sono prodotti nuovi significati, dato che interpretiamo il testo secondo le immagini e le immagini in funzione del testo, in un processo potenzialmente infinito. Tale approccio teorico deriva dalle componenti della relazione di un sistema di segni, che consiste di tre parti: il segno (representamen), il segno equivalente nel ricevente (interpretant), e l’oggetto che il segno rappresenta. La relazione tra i tre elementi si può rappresentare come segue (figure tratte dal lavoro di Sipe citato in precedenza):

Fig. 3.4



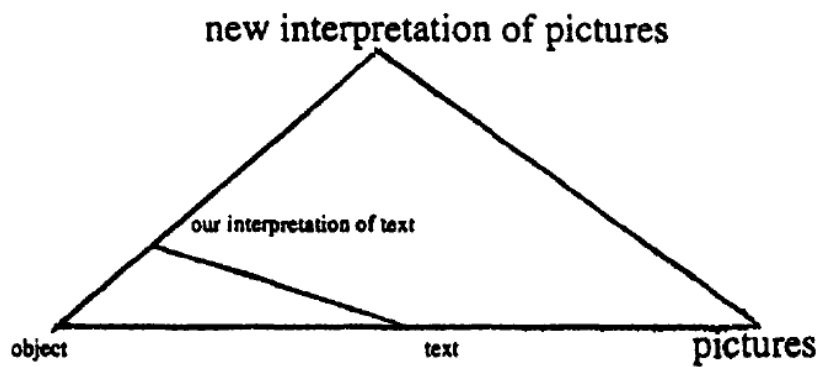
Il representamen specifica alcune caratteristiche del significato della relazione, richiedendo un terzo componente, l’interpretant. Nella trasmediazione, quando si passa da un sistema ad un altro, vengono create due triadi:

Fig. 3.5



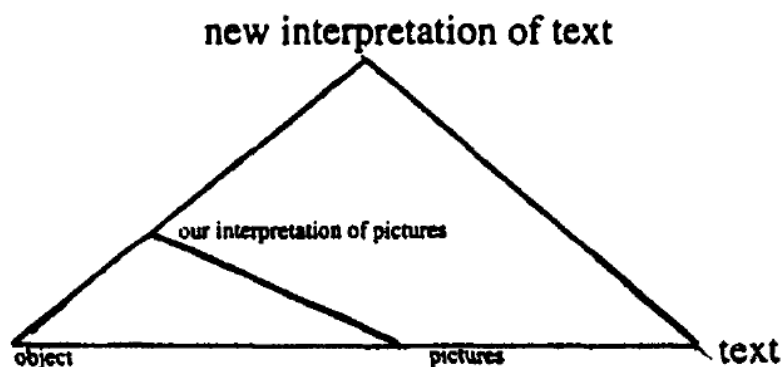
Quando si interpretano le parole in termini di immagini, o ci spostiamo dal sistema dei segni della parole al sistema dei segni delle immagini, la triade semiotica che ha le parole come rappresentamen diventa l'oggetto della nuova triade:

Fig. 3.6



Quando invece interpretiamo le immagini in termini di parole, ovvero ci spostiamo dal sistema dei segni delle immagini verso il sistema dei segni delle parole, la triade semiotica con le immagini come rappresentamen diventa l'oggetto della nuova triade:

Fig. 3.7



Ne risulta un processo di oscillazione durante il quale adattiamo la nostra interpretazione delle immagini in termini di parole e la nostra interpretazione delle parole in termini di immagine. Dato che i significati dei segni muta in continuo, dati gli aggiustamenti delle triadi, in cui ognuna diventa l'oggetto di una nuova triade, tale oscillazione è infinita, e le possibilità di significato nella relazione tra immagine e testo sono inesauribili.

Dato l'inarrestabile sviluppo dei mezzi tecnologici, crescono in maniera incrementale i testi multimediali in cui sono presenti sia testo che immagini. Non c'è dubbio che i mezzi di comunicazione abbiano giocato un ruolo fondamentale, nella cultura occidentale, nella sempre maggiore emancipazione dell'immagine. Nonostante ciò, esistono ragioni profonde che spingono ad un maggiore utilizzo delle immagini nel testo: da una parte funzionali, per creare un impatto emozionale, mentre il testo focalizza sull'analisi logica, ma anche la volontà di raggiungere immediatezza e trasparenza nel trasmettere informazioni tramite comunicazione mediata. Le relazioni interpersonali che mettono in connessione il testo e l'immagine hanno a che fare con il rafforzamento delle loro funzioni verso il lettore e con la congruenza o dissonanza dei loro significati attitudinali (Martinec e Salway, 2005).

6. Criticità tecniche nell'uso dell'analisi testuale

L'analisi testuale è considerata spesso come la semplice conta della frequenza delle parole in un documento. L'assunto è che le parole che sono più frequenti siano spesso quello che riflettono gli argomenti principali. Anche se ciò può essere considerato valido nella maggior parte dei casi, è necessario tenere in considerazione anche altre riflessioni quando si procede all'analisi tramite la semplice quantificazione delle frequenze delle parole (Stemler, 2001).

L'uso di sinonimi può essere necessario per ragioni stilistiche e ciò può portare i ricercatori a sottostimare l'importanza di un concetto (Weber, 1990). Non tutte le parole rappresentano una categoria allo stesso modo. La molteplicità di significati che possono essere attribuite ad alcune parole costringe il ricercatore ad estrarre tutta la frase di riferimento per una corretta catalogazione della stessa. In questo modo viene aumentata la validità delle inferenze effettuate sui dati.

Con la content analysis le parole vengono raggruppate in categorie in base al loro contenuto. Si suppone che le parole classificate nelle stesse categorie abbiano significati molto simili (Elo e Kyngäs, 2007).

Due errori fondamentali che possono essere commessi nell'analisi testuale sono l'errata definizione di categorie, che non siano mutualmente esclusive ed esaustive (Stemler, 2001).

Al momento della raccolta dei documenti possono presentarsi almeno tre difficoltà:

1. Mancanza di un sostanziale numero di documenti, se il campione non è consistente, l'analisi testuale deve essere abbandonata
2. Dati inappropriati (che per esempio non combacino con i requisiti del campione), devono essere scartati, pur tenendone nota
3. Documenti appropriati in quanto mancanti di alcune porzioni o con contenuto ambiguo, dati non utilizzabili

(U.S. General Accounting Office, 1996).

Secondo Kolbe e Burnett (1991) l'analisi testuale è un metodo di ricerca osservativo che è usato per valutare sistematicamente il contenuto simbolico di tutte le forme di comunicazione registrata. Queste comunicazioni possono anche essere analizzate a diversi livelli, per esempio attraverso le immagini o le parole, creando in questo modo un altro bacino per l'attività di ricerca. L'analisi testuale può essere applicata senza interferire nelle comunicazioni, essendo un'attività non intrusiva. Attraverso l'analisi testuale si possono valutare gli effetti delle variabili ambientali e le caratteristiche della fonte sul contenuto del messaggio, oltre agli effetti dei diversi tipi di contenuto del messaggio sulle risposte del ricevente. L'analisi testuale fornisce un punto di partenza empirico per la ricerca sulla natura e sugli effetti di comunicazioni specifiche.

D'altra parte però, l'analisi testuale ha anche alcune debolezze congenite alla sua natura. Questo metodo, basandosi spesso sulla valutazione empirica da parte dei ricercatori, risente della variabilità intrinseca di valutazioni soggettive. Dato che sono i ricercatori a trarre le conclusioni inferenziali dai dati, l'esistenza di preconcetti può inficiare il contributo dello studio alla ricerca scientifica. Kolbe e Burnett (1991), hanno analizzato le ricerche di analisi testuale in base

alle indicazioni presenti nel lavoro di Kassarian del 1977. Al termine del loro lavoro di analisi della ricerca nell'ambito dell'analisi testuale nella comunicazione hanno rilevato diversi problemi nei metodi e nelle procedure usate dagli analisti nell'area dell'obiettività e dell'affidabilità. Dato che queste due aree sono il nucleo centrale dell'analisi e della ricerca in ambito testuale, le questioni riscontrate possono impattare fortemente sulla qualità della ricerca. D'altra parte, secondo il lavoro di Madill, Jordan e Shirley (2000), l'effetto dell'analista individuale può creare un problema di credibilità negli approcci qualitativi. Nel loro lavoro hanno esaminato i concetti di obiettività e affidabilità attraverso tre diversi approcci epistemologici: realismo, costruzionismo testuale, e costruzionismo radicale, e hanno dimostrato che queste diverse posizioni portano a differenti implicazioni per la valutazione dei risultati della ricerca, in base cornice scientifica utilizzata.

Il valore della ricerca in ambito testuale, sempre secondo il lavoro di Kolbe e Burnett (1991), viene ridotto in maniera importante quando non ci sono certezze sull'affidabilità dello studio, sia perché non è replicabile o a causa di una codificazione non affidabile e non efficace.

Come riporta Ahuvia (2001), l'analisi del contenuto può essere divisa in analisi del contenuto manifesto e analisi del contenuto latente. La prima si occupa dei significati più ovvi ed evidenti di un testo, mentre la seconda cerca di estrapolare i significati più sottili del testo in esame. Sia l'analisi del contenuto manifesto che del contenuto latente si occupano di due aspetti diversi del testo, ma usano la stessa metodologia analitica per condurre la ricerca. È stato da tempo constatato che l'analisi del contenuto deve affrontare particolari difficoltà nell'analisi del contenuto latente. Questo tipo di problemi viene generato nelle procedure di codificazione e nel training dei codificatori, e si manifesta con bassi livelli di concordanza tra codificatori riguardo a come un testo dovrebbe essere codificato.

Questo tipo di problematiche, emerso già negli anni 30 e 40 del secolo scorso, sono riconducibili nella complessità delle categorie analitiche dell'analisi di contenuto (Ringold and Calfee, 1990).

Anche ai giorni nostri questo tipo di difficoltà permane, anzi vediamo accrescere la sua importanza dato l'uso incrementale che viene fatto dell'analisi testuale e di dati qualitativi.

L'autore suggerisce l'utilizzo di analisi testuale interpretativa (prettamente adatta all'analisi testuale del contenuto latente) e di analisi quantitativa basata sulla ricezione (che consente ai ricercatori di quantificare come diversi riceventi interpreteranno il testo). Nello schema seguente (Fig. 3.8) vengono evidenziate le principali caratteristiche dei tre metodi:

Fig. 3.8

Problema	Analisi testuale tradizionale	Analisi testuale interpretativa	Analisi testuale basata sulla ricezione
Selezione dei testi principali	I testi principali sono selezionati per essere rappresentativi della più ampia popolazione di testi che sono importanti dal punto di vista teorico.	Idem	Idem
Selezione dei codificatori	I codificatori sono solitamente i ricercatori, ma alcuni metodologi sostengono	I codificatori sono solitamente i ricercatori, ma potrebbero assistenti altamente	I codificatori dovrebbero essere rappresentativi della popolazione

l'utilizzo di specializzati. degli interpreti
 codificatori che locali. Gli
 siano indipendenti interpreti principali
 dai ricercatori per sono determinati
 aumentare dalla teoria che
 l'obiettività. motiva la ricerca.

Training dei codificatori I codificatori sono Generalmente, i
 formati per codificatori avranno
 seguire delle necessità di alti
 regole di livelli di competenza
 codificazione e per capire il contesto
 minimizzare l'uso di produzione o di
 della loro ricezione dei
 intuizione contesti principali. I
 soggettiva. codificatori ricevono
 una formazione sulla
 meccanica della
 codificazione, ma
 viene fatta
 attenzione a non
 influenzare le
 interpretazioni
 soggettive dei testi.

Utilizzo di regole di codificazione Sono utilizzate Ogni testo è Non sono usate
 esplicite regole di approcciato regole di
 codificazione per individualmente per codificazione. I
 minimizzare il ottenere le codificatori
 giudizio interpretazioni più riportano le loro
 soggettivo e per stringenti e sensibili letture soggettive
 rendere pubblico al contesto. del testo.
 il processo di
 codificazione.

Concordanza tra codificatori La concordanza Quando i codificatori Il livello di
 tra codificatori è lavorano in gruppi, i consenso

utilizzata per gruppi lavorano riguardo il
 dimostrare che i collaborativamente significato dei
 codificatori hanno al fine di testi è un risultato
 seguito le regole raggiungere le della ricerca, non
 di codificazione interpretazioni più una misura della
 con successo. convincenti. qualità della
 stessa.

Giustificazione delle interpretazioni dei testi principali La concordanza tra codificatori viene utilizzata per indicare che le regole di codificazione sono state seguite. Le regole di codificazione sono valutate attraverso un richiamo diretto alla loro giustificabilità. La giustificabilità di ogni interpretazione è valutata individualmente. I codificatori non devono giustificare le proprie letture soggettive dei testi principali. Comunque i ricercatori potrebbero cercare di capire i loro processi interpretativi.

(Fonte: Ahuvia, 2001)

Utilizzando i metodi illustrati sopra potrebbero aprirsi nuove opportunità di ricerca. Attraverso l'analisi testuale basata sulla ricezione si potrebbe avere un'idea più chiara, ad esempio, dei testi pubblicitari, esplorando inoltre le differenze tra le diverse interpretazioni degli stessi testi da parte di diverse popolazioni di lettori. Attraverso l'analisi testuale interpretativa, gli studiosi sono indotti a esplorare, oltre all'analisi qualitativa, anche la parte quantitativa dei dati presi in esame. L'analisi del contenuto latente verrebbe facilitata dall'utilizzo dell'analisi interpretativa del testo.

Krippendorff (2004) ha analizzato la questione dell'affidabilità e ha fornito indicazioni sui fraintendimenti e alcune raccomandazioni da seguire nel corso di una ricerca in cui viene utilizzata l'analisi testuale. Il lavoro è stato eseguito analizzando circa 200 ricerche, focalizzandosi sui test relativi all'affidabilità (reliability). Tale indicatore è misurato dal grado in cui un processo di codificazione è riproducibile attraverso differenti codificatori, in un altro posto, e sotto diverse condizioni, senza ottenere un risultato differente. Il lavoro sopra menzionato si conclude con una serie di indicazioni per stabilità e l'affidabilità dei dati.

1. Dati per l'affidabilità: il campione di dati dal quale l'affidabilità di una popolazione di dati sarà inferita deve essere generato da codificatori che sono facilmente reperibili, che seguono istruzioni esplicite e comunicabili, e che lavorano in maniera indipendente. I dati relativi all'affidabilità devono essere rappresentativi di dati la cui affidabilità è in discussione, non della popolazione oggetto della ricerca
2. Coefficiente di concordanza: decisivo per misurare le concordanze all'interno di descrizioni multiple, senza tenere conto del numero e del tipo di codificatori. Il suo valore dovrebbe indicare quanto le conclusioni tratte da dati imperfetti siano valide al di là della casualità.
3. Livello di concordanza accettabile: sotto tale parametro i dati devono essere esclusi in quanto troppo inaffidabili. Il livello dipende dai costi imputabili a conclusioni non valide provenienti da tali dati. Quando l'analisi del contenuto può impattare su vite umane, sia essa alla base di decisioni legali o influente nella scala tra pace e guerra, i criteri decisionali devono essere posti molto più in alto rispetto a quando l'analisi testuale sia alla base di mere discussioni

accademiche, dove il requisito principale è che sia similmente interpretabile dagli altri studiosi, affidati a diversi codificatori.

4. Affidabilità di tutte le distinzioni: tutte le distinzioni che sono ritenute importanti dovrebbero essere testate nella loro affidabilità. Ogni qual volta che un sistema di diverse variabili è alla base di una conclusione, l'affidabilità di ogni variabile dovrebbe essere misurata e la minore tra di esse essere presa come indice di affidabilità dell'intero sistema. Basarsi sulla media delle misurazioni di concordanza di diverse variabili può fuorviare i ricercatori sull'affidabilità delle variabili fondamentali.

(Liberamente tratto, tradotto e adattato da Krippendorff, 2004)

Cap 4 Analisi testuale dei piani strategici

1. Obiettivi e metodologia

Obiettivi

L'analisi testuale dei piani strategici vuole affrontare più approfonditamente quanto finora scritto e analizzato. L'analisi testuale è uno strumento investigativo non intrusivo che permette ai ricercatori di analizzare dati relativamente non strutturati alla luce dei significati, delle qualità simboliche, e dei contenuti espressivi che hanno, oltre ai ruoli comunicativi degli stessi all'interno delle sorgenti dei dati (Krippendorff, 1980).

Applicando l'analisi testuale ai dati raccolti, questa ricerca vuole aggiungere informazioni a quanto rilevato in precedenza, attraverso un'analisi intuitiva e deduttiva del materiale esaminato. Lo studio è aperto alla rilevazione di nuovi elementi che verranno alla luce attraverso lo strumento dell'analisi del testo, per una più completa analisi dei dati raccolti e per la rilevazione di nuovi elementi precedentemente non palesi.

Metodologia

Attraverso una ricerca dei siti internet istituzionali di tutti gli atenei italiani (statali e privati, escludendo le università telematiche, in totale 78 siti istituzionali esaminati), sia attraverso un esame visivo che attraverso il motore di ricerca dei siti stessi sono stati cercati i piani

strategici dell'ateneo. Sono stati reperiti e ritenuti idonei allo studio 21 piani strategici degli atenei italiani., elencati in Appendice.

Per quel che riguarda gli atenei stranieri, abbiamo selezionato i 10 migliori, incrociando i dati provenienti da due sistemi di ranking, ovvero *The Times Higher Education World University Rankings 2015*, che elenca le migliori università a livello globale, valutando l'insegnamento, la ricerca, il trasferimento di conoscenza, o terza missione, nonché l'internazionalità, e *Academic Ranking of World Universities*: “La Academic Ranking of World Universities o ARWU (in italiano Classifica accademica delle università mondiali) è una classifica redatta dall'Università Jiao Tong di Shanghai per valutare i principali istituti di educazione terziaria nel mondo (in Asia, America, Europa e Oceania)” (Wikipedia). Scartando le sovrapposizioni, ne sono rimasti 9 utili allo studio, elencati anch'essi in Appendice.

Nel caso degli atenei stranieri, inoltre, sono stati contattati direttamente quelli in cui non era stato rilevato alcun piano strategico, al fine di raccogliere un maggior numero di dati in questo specifico settore. Sono stati quindi selezionati solo i documenti in lingua inglese.

I documenti raccolti sono stati divisi in due parti, da un lato quelli in lingua italiana, provenienti da atenei italiani, dall'altro quelli in lingua inglese, provenienti da atenei europei.

Le informazioni sono state organizzate attraverso una tavola sinottica che mettesse in evidenza le caratteristiche di ogni documento, quali data di emissione, validità temporale, lingua di compilazione, indice, presenza di una parte in cui venivano evidenziati costo e copertura economica delle azioni previste.

Ogni documento è stato trasformato quindi in un file testuale secondo i requisiti del software che è stato deciso di utilizzare.

A supporto dell'analisi del contenuto è stato impiegato il software T-Lab 8.3 (?) che consente di analizzare in modo prettamente automatico i documenti selezionati attraverso tecniche statistiche e lessicali.

2. Analisi testuale dei piani strategici

L'attività di analisi ha previsto in una prima fase la lettura dei documenti, al fine di acquisire dimestichezza e familiarità con contenuto e struttura degli stessi. In un secondo tempo i documenti sono stati sezionati, classificando e raggruppando i temi principali che venivano trattati al loro interno.

Se in un primo approccio programmatico erano stati individuati come temi principali ricerca, didattica e terza missione, nel corso della ricerca sono emersi altri temi rilevanti al fine di determinare un quadro più preciso e dettagliato degli atenei esaminati, senza costringere forzatamente le informazioni in categorie predeterminate a priori. Il testo è stato catalogato sia esaminando gli indici, che hanno fornito una prima indicazione, spesso generica, degli argomenti che sarebbero stati trattati all'interno del documento, sia leggendo i piani strategici e classificando le parti dei testi scritti al di là delle informazioni pervenute attraverso gli indici. Una volta diviso il testo in più temi, sono stati ri-destinati le parti di testo troppo esigue per l'analisi testuale, e che, in un secondo momento, è apparso chiaro che potessero appartenere a gruppi di testo più consistenti.

In totale sono quindi emersi 9 temi per le università italiane e 10 per gli atenei europei, non totalmente sovrapponibili, come elencati, in ordine alfabetico, nella Tabella 1.

Tabella 1: Temi presenti nei piani strategici esaminati

Università italiane	Università europee
Didattica e formazione	Education
Equilibrio economico-finanziario	Finance and funding
Governance e risorse umane	Governance and people
Infrastrutture, edilizia, logistica	Infrastructures and estates
Internazionalizzazione	Innovation and technology
Ricerca	Internationalisation
Servizi agli studenti	Research
Strategia	Society, sustainability, knowledge transfer and global impact
Terza missione, territorio, ambiente	Strategy
	Student experience

I risultati ottenuti hanno permesso di fare una valutazione, attraverso l'analisi testuale, del materiale raccolto, nonché di individuare sub-contenuti non individuati in fare di progettazione.

Dall'analisi della tabella ottenuta si nota una certa diversità negli argomenti trattati nei piani strategici. Negli atenei stranieri emergono parti dedicate alla tecnologia e l'innovazione, considerate parti degne di nota nei piani strategici degli atenei europei, mentre non sono stati rilevati, nel corso della ricerca, specifiche sezioni dedicate agli argomenti di cui sopra negli atenei italiani.

I servizi agli studenti sono tenuti in considerazione per quel che riguarda le università del nostro territorio, mentre all'estero l'attenzione è focalizzata sulla "student experience", che implica un concetto ancora più ampio dei servizi agli studenti, determinando un'esperienza universitaria unica, che comprende sia i corsi seguiti, che la vita studentesca in toto, nonché le aspettative professionali per il futuro.

È stato quindi esaminato il peso di ciascun tema rispetto al totale dei documenti. I risultati sono elencati nella Tabella 2.

Tabella 2: Temi evidenziati e relativo peso

Università italiane	Peso	Università europee	Peso
Strategia	30,81%	Education	22,39%
Didattica e formazione	18,65%	Strategy	17,81%
Ricerca	12,79%	Society, sustainability, knowledge transfer and global impact	14,03%
Governance e risorse umane	10,99%	Governance and people	12,44%
Terza missione e territorio	9,28%	Infrastructures and estates	10,49%
Servizi agli studenti	8,62%	Research	7,03%
Internazionalizzazione	4,42%	Innovation and technology	2,11%

Infrastrutture, edilizia, logistica	2,93%	Internationalisation	6,79%
Equilibrio economico- finanziario	1,51%	Finance and funding	3,92%
		Student experience	3,01%

Per le università italiane, la descrizione della strategia e del processo di costruzione del piano strategico costituisce la parte preponderante dei documenti, occupando oltre il 30% dei documenti. Seguono la didattica, con il 18,36% e poi la ricerca, a cui è dedicato il 12,87% dello spazio.

Negli atenei europei presi in considerazione, troviamo al primo posto education (22,39%), che include tutto ciò che riguarda la didattica e l'offerta formativa, a cui segue la descrizione e l'elaborazione della strategia (16,56%). In terza posizione le parti dei piani strategici dedicate alla società e il mondo esterno, inclusa la terza missione e la sostenibilità ambientale dell'ateneo stesso (14,02%).

Sono state quindi effettuate elaborazioni alla ricerca di

- Parole chiave rilevanti e relative relazioni
- Associazione tra parole chiave

La soglia minima di 5 volte è stata fissata come connotazione della rappresentatività delle parole chiave: maggiore frequenza indica maggiore rilevanza.

Nella Tabella 3 sono indicate le parole più frequenti, divise tra atenei italiani e stranieri e, tra parentesi, .

Tabella 3 : Occorrenze dei principali lemmi

Università italiane	Occorrenze	Università europee	Occorrenze
Ricerca	2728	University (raggruppato con college)	751
Università (raggruppato con Ateneo)	2709	Research	716
Studente	2002	Student	648
Obiettivo	1117	Education	271
Didattico (lemma che include le forme: didattica, didattici, didattiche)	1090	Support	244
Numero	1080	Develop	217
Professore (raggruppato con Docente)	1048	Academic	217
Servizi	1016	Service	216
Internazionale	963	Staff	205
Corsi	946	Programme	202

Una visione di insieme della relazione tra le parole chiave è fornita dalla *multidimensional scaling map*: la grandezza delle parole è una

proxy della loro importanza, mentre la loro vicinanza dell'intensità della relazione fra le stesse. Vengono esaminati prima gli atenei italiani e a seguire le università europee. Se nelle tabelle precedenti spesso le parole più frequenti sono le stesse, una volta esaminati i dati graficamente, l'impressione è spesso diversa.

Per le parole chiave più frequenti per ogni tema è stato calcolato l'indice di associazione (χ^2) con le altre parole chiave. La relazione è stata considerata significativa per valori del *p-value* $\leq 0,05$. La distanza tra i lemmi è proporzionale al grado di associazione.

Le chiavi di lettura sono le seguenti:

- LEMMA = lemmi associati a quello selezionato;
- CE_B = totale dei CE in cui è presente ogni lemma associato (B);
- CE_AB = totale dei CE in cui i lemmi "A" e "B" sono associati (co-occorrenze);
- CHI Quadro = valore del chi quadro che esprime la significatività delle co-occorrenze;
- (p) = probabilità associata al valore del chi quadro (def=1).

“definizione di programmi didattici di alcuni insegnamenti (...) con il concorso di enti, organizzazioni e aziende presenti sul territorio”

“Attivazione continuativa di corsi di studio tenuti interamente in lingua inglese (almeno tre per l’Ateneo).”

Tabella 4

Sottoinsieme Didattica e Formazione

Lemma	Occorrenze
Studente	483
Corsi	379
Didattico	373
Formativo	345
Offrire	336
Università	280
Studio	244
Formazione	241
Numero	236
Laurea	227

La tabella seguente illustra le relazioni significative con il lemma più frequente del tema didattica: studente.

Tema: Didattica e Formazione. Lemma più frequente: Studente.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
numero	236	99	45,22	0,000
iscrivere	93	61	90,29	0,000
Servizi	109	66	82,25	0,000
Iscritto	82	51	66,66	0,000
straniero	110	56	44,73	0,000
orientamento	94	40	17,82	0,000

percentuale	47	27	28,70	0,000
estero	63	31	21,89	0,000
supporto	56	28	20,65	0,000
attrarre	19	16	37,38	0,000
potenziare	77	32	12,93	0,000
migliorare	74	31	12,89	0,000
tutorato	33	20	24,01	0,000
mobilità	22	16	28,32	0,000
carriera	26	17	24,14	0,000
esperienza	52	24	13,83	0,000
ingresso	30	18	21,07	0,000
apprendimento	49	23	13,96	0,000
potenziamento	50	23	13,10	0,000
proporzione	22	15	23,25	0,000
disabilità	10	10	31,28	0,000
attrazione	17	13	25,34	0,000
conseguire	37	19	14,97	0,000
rivolgere	34	18	15,40	0,000
obiettivo	193	66	11,33	0,001
qualità	67	28	11,50	0,001
favorire	70	28	9,69	0,002
studio	244	78	8,84	0,003
didattico	373	109	6,00	0,014
professore	174	55	5,50	0,019
Università	280	83	5,02	0,025
percorso	176	54	4,25	0,039

Come indicato nella metodologia sono state prese in considerazione solo le relazioni considerate significative con $p \leq 0,05$. Il lemma studente si trova in relazione con un elevato numero di lemmi.

Rileviamo spesso una certa attenzione degli atenei nel rapporto numerico tra studente/docente:

“I docenti a contratto riequilibrano il rapporto studente/docente”

L’attrazione degli studenti migliori, che possano portare a termine le carriere nei tempi stabiliti e creare valore è un argomento sempre più importante:

“Qualità degli studenti in ingresso: Gli strumenti a disposizione per valutare questo dato sono il voto di diploma di maturità e i test d’accesso nelle facoltà di Architettura e Ingegneria.”

così come la mobilità studentesca e l'internazionalizzazione:

“I dati relativi alla mobilità internazionale di docenti e studenti, in entrata e in uscita, indicano scambi molto modesti, prevalentemente in stati UE dell'Europa Meridionale.”

“Mantenere un impegno prioritario d'investimento per finanziare la ricerca in Ateneo con risorse ricavate dalla gestione economico finanziaria improntata al rigore nelle scelte di allocazione dei fondi disponibili”

“Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti.”

Tabella 5

Sottoinsieme Equilibrio Economico e Finanziario

Lemma	Occorrenze
Ricerca	39
Risorse	35
Studiante	26
Università	25
Economico	25
Strategico	24
Definire	22
Didattico	22
Servizi	20
Personale	20

Tema: Equilibrio Economico Finanziario. Lemma più frequente: Ricerca.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Didattico	21	11	9,85	0,002
Definire	22	11	8,67	0,003
nazionale	9	6	8,95	0,003

Sono solo tre i lemmi che presentano associazioni significative, con $p \leq 0,05$ relativamente al lemma più frequente “ricerca” nel tema dell’equilibrio economico finanziario.

La ricerca spesso viene legata alla didattica:

“Valorizzare il dualismo tra facoltà e dipartimenti, creando le premesse per una reale integrazione tra didattica e ricerca”

Per la parte relativa all’equilibrio economico finanziario sono state selezionati i testi in cui venivano indicate le cifre, le risorse materiali destinate ai cambiamenti che i piani strategici progettavano. Come indicato nella tabella 2 a pagina 130, la percentuale di queste informazioni rispetto al totale è piuttosto esigua. Manca quindi spesso la parte pratica che consenta realmente di effettuare il cambiamento. Possiamo ottimisticamente pensare che tali dati siano, in qualche caso, presenti e calcolati, ma tenuti riservati rispetto ai documenti di facile reperibilità in rete.

Alcuni casi è presente un schema che indica il fabbisogno o meno di risorse, senza specificare l’eventuale provenienza.

In questa parte si ha l’impressione di assistere a un progetto incompleto, ad una buona opera di progettazione che non contempla il fatto che ogni cambiamento ha un costo, reale o potenziale, e che tale costo è calcolabile.

“Tra le azioni finalizzate allo sviluppo delle competenze assume fondamentale rilievo la formazione del personale tecnico amministrativo, che dovrà mirare al trasferimento interno delle competenze, alla massima condivisione delle problematiche comuni a più settori e al miglioramento delle conoscenze linguistiche. Pertanto, i piani annuali di formazione assumeranno totalmente tali finalità, coerentemente con il piano strategico e con le esigenze di cambiamento dell’ateneo.”

“Sarà quindi necessario non procedere ad assunzioni nè di docenti, nè di personale tecnico-amministrativo fino al raggiungimento della soglia del 90% fra spese fisse e FFO tranne che per i ricercatori cofinanziati dal Ministero.”

Sottoinsieme Governance e Risorse Umane

Tabella 6

Lemma	Occorrenze
Università	298
Personale	160
Ricerca	159
Servizi	140
Sistema	130
Obiettivo	126
Didattico	125
Professore	123
Valutazione	118
Amministrativo	113

Tema: Governance e Risorse Umane. Lemma più frequente: Università.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Generale	56	28	17,94	0,000
Regolamento	26	16	17,70	0,000
Unico	11	9	18,17	0,000
Importante	20	12	12,41	0,000
Nostro	14	9	10,94	0,001
Attuare	17	10	9,81	0,002
Modello	28	14	8,75	0,003
Locale	25	13	9,14	0,003
Statuto	25	13	9,14	0,003
Presenti	20	11	9,04	0,003
Dati	23	12	8,50	0,004

Nel caso della governance, la relazione forte che intercorre tra università e regolamento rimanda alla burocratizzazione della PA, al suo funzionamento operato attraverso i canali tradizionali: i cambiamenti vengono attuati dal management attraverso la creazione di Regolamenti.

“Occorre pertanto ridefinire in maniera chiara i confini tra politica culturale e amministrazione, tra competenze del Senato Accademico e quelle del Consiglio di Amministrazione, adattando l’assetto organizzativo complessivo mediante la revisione dello Statuto e la scrittura del Regolamento Generale di ateneo”

Gli argomenti che vengono affrontati dal management sono spesso relativi alla riorganizzazione interna:

“Nel contesto del nuovo assetto organizzativo, va condivisa una razionale ripartizione delle competenze e dei carichi di lavoro”

ai rapporti con il territorio e terza missione:

“OBIETTIVI GENERALI DELL'ATENEO

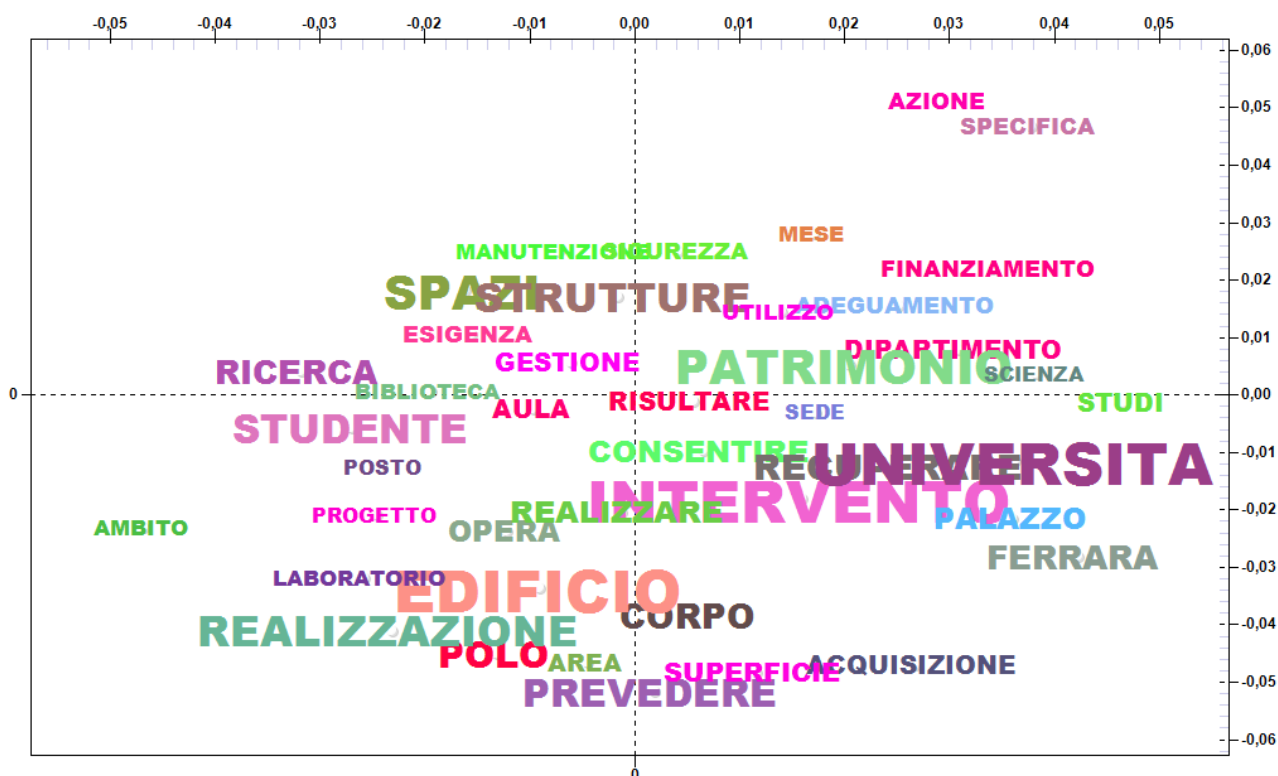
Offrire un contributo distintivo in termini di diffusione dei saperi, formazione di capitale umano e trasferimento dei risultati scientifici e culturali al territorio per uno sviluppo economico, sociale e culturale sostenibile.”

ma anche alla gestione del management stesso

“Occorre operare con forte coesione attraverso stabili e incisivi momenti di confronto. Si consideri a tale riguardo anche la positiva esperienza espressa dal Board ristretto (Rettore, Direttori di Dipartimento e Direttore generale)”

Infrastrutture, edilizia, logistica

Fig. 4.4 Multidimensional scaling map tema Infrastrutture, edilizia, logistica



Nel sottoinsieme che riguarda l'edilizia, le infrastrutture e la logistica, oltre ai lemmi pertinenti l'argomento, notiamo che finanziamento è in alto a destra, marginale all'argomento. Nel testo, si parla spesso di finanziamenti in relazione a bandi nazionali ed europei, nonché della gestione della concessione a terzi di spazi dell'ateneo. Viene inoltre evidenziata una concezione più moderna delle necessità degli studenti, dove l'aula è di minore importanza rispetto a spazi e strutture per altre attività. Nel caso di Ferrara, il lemma è presente in quanto l'Ateneo di Ferrara dedica una parte del piano strategico alle misure antisismiche e agli interventi di messa in sicurezza degli edifici esistenti.

“Aumentare la destinazione degli spazi e della qualità dei punti mediani di aggregazione (associazioni studentesche, mense, biblioteche, sale per studio individuale ecc.)”

“la Regione Emilia Romagna ha assegnato all’Università degli Studi di Ferrara un finanziamento, per l’esecuzione di interventi di messa in sicurezza e miglioramento sismico delle porzioni del Palazzo inutilizzate.”

“Sotto il profilo delle necessarie risorse finanziarie, oltre quanto destinabile dal Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO), ulteriori somme potranno essere attinte con l’uso razionale degli spazi da concedere all’esterno; ovvero partecipando a bandi regionali o nazionali per il finanziamento delle attività manutentive.

Tabella 6

Sottoinsieme Infrastrutture, Edilizia e Logistica

Lemma	Occorrenze
Intervento	68
Università	60
Edificio	60
Nuovo	50
Patrimonio	43
Spazi	43
Universitario	40
Realizzazione	37
Strutture	35
Studente	32

Tema: Edilizia e Infrastrutture. Lemma più frequente: Intervento.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Eeguire	10	9	28,44	0,000
infrastrutturale	12	9	20,93	0,000
Strutturale	13	8	12,71	0,000
Sismico	9	6	11,06	0,001
Struttura	9	6	11,06	0,001

Nelle parti che riguardano l'edilizia solitamente viene fatta una generale ricognizione del patrimonio esistente:

“Il patrimonio immobiliare dell’ateneo è totalmente di nuova realizzazione. Le strutture realizzate coprono la gran parte delle esigenze edilizie dell’ateneo.”

per poi passare agli interventi necessari, legati non solo alle nuove strutture ma anche alle esigenze infrastrutturali della popolazione studentesca:

“Un significativo aumento della dotazione di spazi è già in atto con l'utilizzo di 3 aule gradonate da 170 posti cadauna presso il corpo “D” della cittadella ed il progressivo impiego entro pochi mesi dell’intero nuovo plesso.”

“Aumentare la destinazione degli spazi e della qualità dei punti mediani di aggregazione (associazioni studentesche, mense, biblioteche, sale per studio individuale ecc.)”

Si fa spesso riferimento ad una migliore gestione del patrimonio immobiliare, cercando di rendere redditizi i numerosi cespiti universitari, creando occasioni di revenues per l'organizzazione. Tale operazioni sono però raramente precedute da un'analisi dei bisogni del territorio e dalla quantificazione degli eventuali introiti.

degli studenti italiani versati atenei di altri paesi anche nell'ambito del programma Erasmus e Erasmus Mundus.”

“potenziamento dell'offerta formativa in lingua inglese, dei corsi con rilascio del titolo congiunto o doppio e dei corsi con accreditamento internazionale.”

“Occorre attrarre studenti di dottorato stranieri, assegnisti, ricercatori e docenti stranieri anche stipulando accordi con aziende straniere per tirocini e contratti.”

Tabella 7

Sottoinsieme Internazionalizzazione

Lemma	Occorrenze
Internazionale	159
Studente	116
Università	105
Ricerca	100
Straniero	86
Mobilità	82
Internazionalizzazione	68
Estero	63
Professore	62
Europeo	57

Tema: Internazionalizzazione. Lemma più frequente: Internazionale.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
relazioni	29	23	24,61	0,000
dimensione	19	18	29,11	0,000

ricerca	100	49	8,80	0,003
rete	32	19	7,82	0,005

In diversi atenei è stata creata una struttura ad hoc per lo sviluppo dei rapporti internazionali e che si occupa dei diversi aspetti che toccano dell'ateneo che hanno a che fare con gli altri paesi:

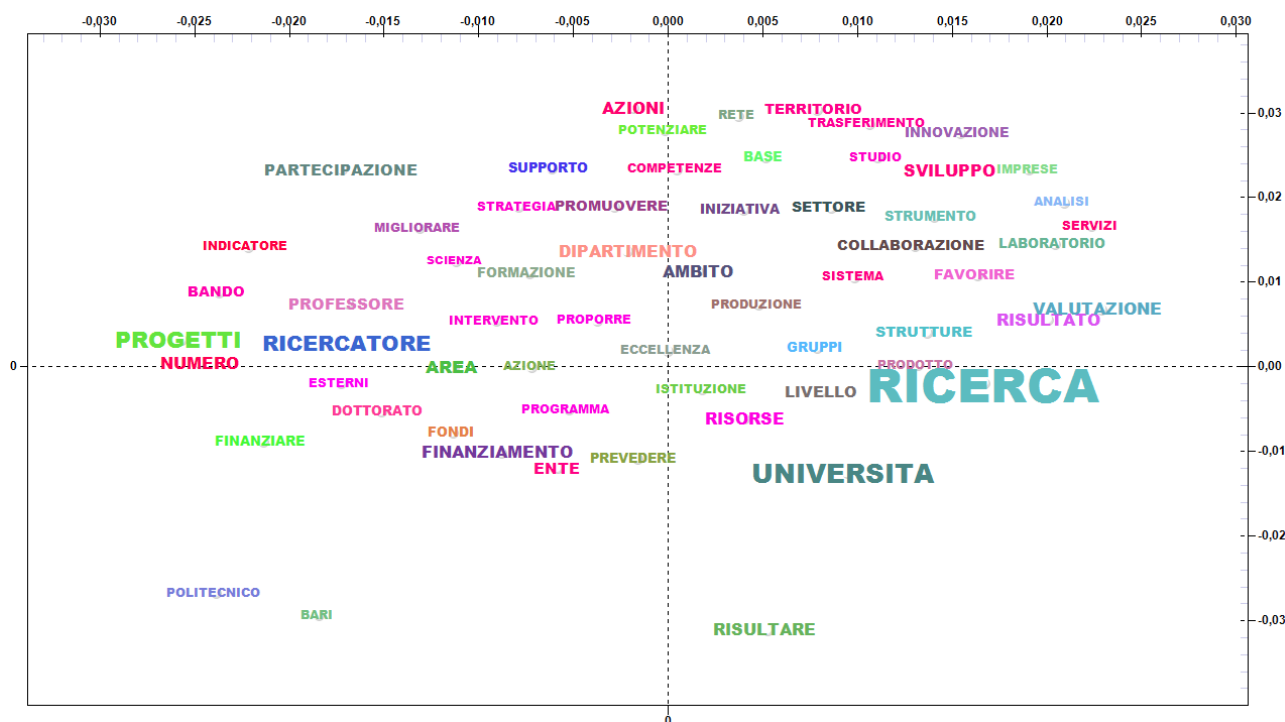
“un Ufficio Relazioni Internazionali, che segue, da un punto di vista essenzialmente amministrativo, la stipula di convenzioni ed accordi con partner stranieri, nonché l’attuazione di programmi di interscambio per studenti. Le unità di personale coinvolte sono due. Il Rettore ha inoltre nominato un proprio delegato all’internazionalizzazione.”

Le aperture verso l'estero vengono viste come una carta essenziale nel panorama globale degli atenei:

“L’internazionalizzazione è infatti alla base della rete di relazioni che qualifica la collocazione dell’ateneo nel panorama scientifico e ispira la sua partecipazione al dialogo sociale, caratterizzando così il complessivo operato della sua struttura amministrativa.”

Ricerca

Fig. 4.6 Multidimensional scaling map tema Ricerca



Dalla mappa multidimensionale relativa alla ricerca emergono una moltitudine di lemmi che vi gravitano intorno, tutti della stessa importanza, fatto salvo università, progetti, e ricercatore. Gli atenei non hanno in questo caso un particolare riferimento, ma sono tanti e diversi gli elementi significativi che gravitano attorno all'universo della ricerca, ambito poliedrico e dalle mille sfaccettature. Nella lettura del testo emergono numerosi riferimenti al monitoraggio e alla valutazione dei risultati della ricerca, all'importanza delle collaborazioni internazionali, nonché ai finanziamenti della stessa.

“INDICATORI PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI:

- Numero di progetti congiunti Università/Enti e valori assoluti dei relativi finanziamenti in Ateneo (variazioni rispetto alle medie degli anni precedenti).

- Numero di docenti associati agli Enti di ricerca (variazione rispetto agli anni precedenti).

- Numero di pubblicazioni scientifiche congiunte (variazione rispetto agli anni precedenti).

“instaurare prassi per elevare la qualità del personale reclutato e favorire il reclutamento dall'estero.”

“L'Ateneo destina una serie di finanziamenti ai giovani ricercatori con l'obiettivo di favorire la loro partecipazione a bandi di ricerca competitivi

ambito nazionale, ma soprattutto ai bandi dell'Unione Europea.”

Tabella 8

Sottoinsieme Ricerca

Lemma	Occorrenze
Ricerca	729
Università	269
Progetti	207
Ricercatore	202
Internazionale	195
Scientifico	169
Nazionale	158
Obiettivo	142
Area	135

Valutazione	128
-------------	-----

Tema: Ricerca. Lemma più frequente: Ricerca.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Universita	269	180	21,90	0,000
internazionale	195	129	13,13	0,000
Obiettivo	142	102	19,88	0,000
Nazionale	158	107	13,18	0,000
Ente	95	79	34,53	0,000
Attività	97	73	18,67	0,000
Risultato	106	75	12,70	0,000
partecipazione	87	63	12,43	0,000
Gruppi	65	54	22,94	0,000
Promuovere	75	58	17,12	0,000
Dottorato	64	52	19,81	0,000
Base	61	48	15,44	0,000
Eccellenza	55	43	13,29	0,000
Risorse	101	71	11,40	0,001
Bando	77	56	11,29	0,001
Qualità	44	34	9,75	0,002
Risultare	123	82	8,48	0,004

Gli atenei sono concentrati nella partecipazione alla comunità accademica internazionale, nella partecipazione a bandi e progetti europei

“aumentare la visibilità a livello internazionale attraverso la partecipazione a grandi progetti, favorendo l’inserimento dei Dipartimenti in network di ricerca a livello nazionale ed internazionale”

spesso si incontrano discussioni sui criteri per poter organizzare la ricerca e accedere ai finanziamenti esistenti

“È fin troppo ovvio che, in assenza di gruppi di ricerca di dimensioni appropriate, con dotazioni scientifiche adeguate, la partecipazione a pieno titolo ai grandi bandi di ricerca comunitari (per esempio agli

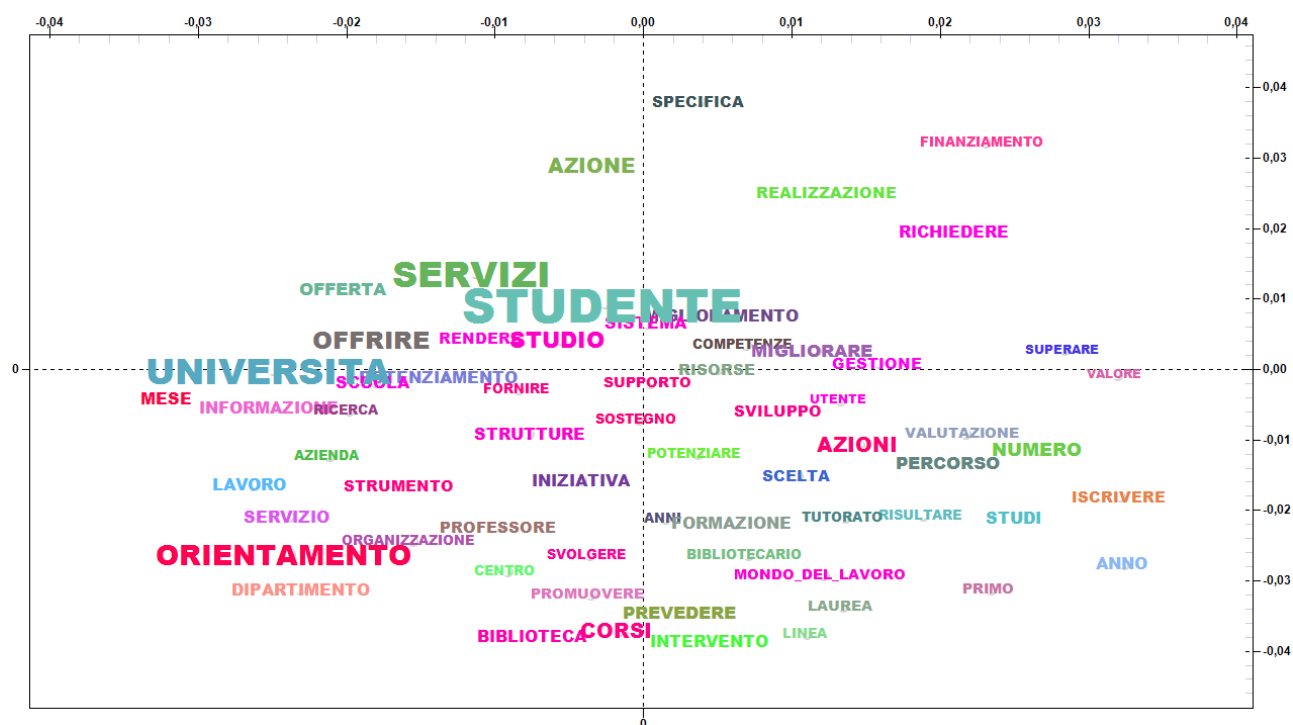
Integrated Projects del VII P.Q.) si complica notevolmente riducendo l'efficienza del lavoro dei singoli.”

In molte università la terza missione fa parte integrante e imprescindibile della ricerca:

“L'Università degli Studi di Perugia predispone i propri obiettivi e le conseguenti azioni nel campo della ricerca e del trasferimento tecnologico ispirandosi alle politiche definite a livello europeo, nazionale e regionale e facendosi, come richiesto, attore responsabile delle strategie di coesione sociale e di rilancio dell'economia.”

Servizi agli studenti

Fig. 4.7 Multidimensional scaling map tema Servizi agli studenti



Per quel che riguarda i servizi agli studenti, il grafico mostra chiaramente il focus sull'offerta degli stessi, nonché l'importanza del servizio di orientamento degli studenti. Viene inoltre evidenziata una moltitudine di altri servizi che gli atenei hanno pensato e dedicato alla componente studentesca.

“Costruire un quadro organico di interventi con le scuole secondarie superiori funzionali alle attività di orientamento in entrata. Potenziare le attività di orientamento in uscita (consulenze orientative individuali e di gruppo, Career Service...)”

“valorizzazione del potenziale della popolazione studentesca attraverso il coinvolgimento, in attività di supporto alla didattica, di progettazione delle tante iniziative culturali dell'Ateneo, di gestione di alcuni servizi, nell'ottica strategica di rafforzamento della percezione

dell’Ateneo quale comunità entro cui affiancare al percorso formativo quel bagaglio di esperienze utili sia per affrontare efficacemente i percorsi lavorativi, sia per completare quella crescita culturale che nell’Università trova il luogo ideale di realizzazione.”

“Attivare politiche tese a consentire allo studente di vivere il Campus oltre le normali attività accademiche attraverso iniziative formative e culturali.”

Tabella 9

Sottoinsieme Servizi agli studenti

Lemma	Occorrenze
Studente	343
Università	235
Servizi	196
Orientamento	138
Attività	127
Offrire	111
Studio	102
Universitario	88
Azioni	87
Corsi	85

Tema: Servizi agli studenti. Lemma più frequente: Studente.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Servizi	196	106	27,24	0,000
Universitario	88	54	22,45	0,000
Iscrivere	45	36	35,32	0,000

Percorso	65	41	18,58	0,000
Anno	59	36	14,10	0,000
Iscritto	33	23	14,53	0,000
Segreteria	18	16	20,12	0,000
immatricolato	17	14	14,41	0,000
Alloggi	13	12	16,46	0,000
CFU	14	12	13,69	0,000
Disabilità	12	11	14,82	0,000
Corso	59	34	10,24	0,001
Finalizzare	28	19	10,88	0,001
Inserimento	26	18	11,03	0,001
Sportello	24	17	11,23	0,001
Straniero	22	16	11,49	0,001
on_line	17	13	10,84	0,001
Scelta	41	25	9,56	0,002
Qualità	27	18	9,66	0,002
Carriera	22	15	8,67	0,003
Studio	102	52	8,13	0,004

Gli atenei si preoccupano di sviluppare i servizi esistenti, di base, che però hanno potenzialità di crescita e di ampliamento:

“L’attivazione degli sportelli decentrati di segreteria studenti e di orientamento va certamente valorizzata e diffusa attraverso accordi con altri comuni della provincia per non sottovalutare la necessità di un più esteso collegamento con le scuole medie superiori del territorio (bacino di utenza per le iscrizioni) e le esigenze degli studenti iscritti all’ateneo che ivi gravitano.”

Vengono considerati servizi agli studenti anche l’attivazione dei canali di comunicazione “social”:

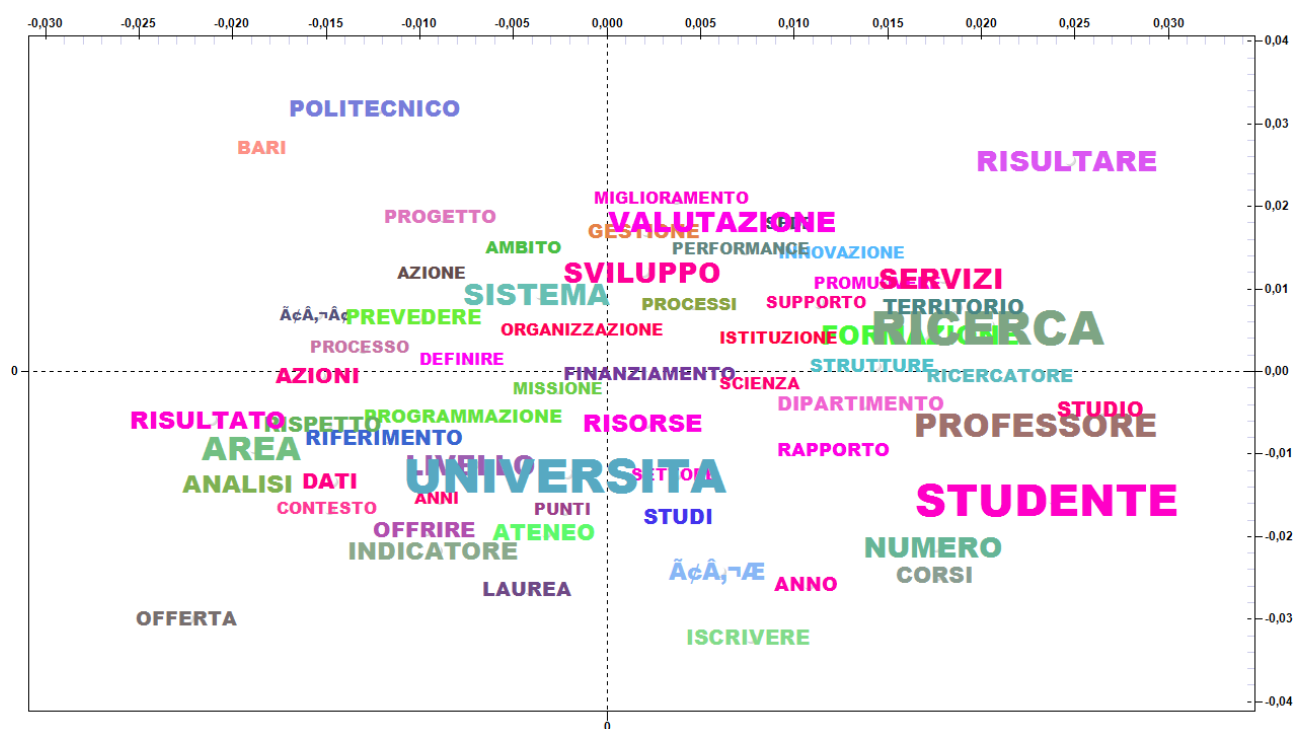
“Specifica cura è stata altresì dedicata al potenziamento dei mezzi di comunicazione sociale a beneficio dell’intera comunità, con particolare riguardo all’implementazione di canali di comunicazione affidati a pagine istituzionali di Facebook, YouTube, Twitter e iTunes University.”

Molta attenzione è dedicata ai servizi dedicati che permettono di monitorare le carriere degli studenti, limitando gli abbandoni e favorendo la conclusione del percorso nei tempi e nei modi previsti:

“L’ulteriore ridimensionamento del numero degli studenti fuori corso può essere perseguito incentivando il già avviato ricorso alle iscrizioni a tempo parziale per quelle tipologie di iscritti – si allude in particolare agli studenti lavoratori – impossibilitate a seguire regolari percorsi, individuando strumenti e tempi che favoriscano i loro studi. Qualora le forze lo consentano sarebbe auspicabile contattare personalmente gli studenti che risultano iscritti fuori corso da due anni senza avere dato alcun esame in questo periodo.”

Strategia

Fig. 4.8 Multidimensional scaling map tema Strategia



La componente strategica era la parte più consistente dei documenti esaminati, come indicato in precedenza. In questo sottoinsieme emergono le componenti della didattica (professore, studente), nonché la ricerca. Nella figura la parte strategica mostra le sue molteplici sfaccettature, tra loro connesse e strettamente collegate, a volte sovrapposte, implicando un'idea di strategia a tutto tondo, che va a coinvolgere le mille anime di ogni ateneo. Nella parte di strategia gli atenei descrivevano la situazione di partenza e quello che, attraverso l'applicazione del piano strategico, sarebbero andate a cambiare. Diffusissime le analisi SWOT, mission e vision dell'università.

“L'elaborazione del Piano è stata, quindi, intesa come un processo che, a partire dall'analisi del contesto di partenza, consentisse di identificare linee di intervento e obiettivi di ampio respiro. In seguito

all'approvazione del Piano Strategico da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo, sarà data attuazione alle linee e agli obiettivi strategici nei progetti attuativi che specificano le modalità di intervento."

"L'analisi svolta con il modello SWOT ha isolato ad un buon livello di dettaglio i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità che caratterizzano il posizionamento della Mediterranea nel settore dell'istruzione e della ricerca universitaria. Tale analisi è stata sviluppata per quattro diverse aree di analisi: Didattica, Ricerca, Servizi e Governance (che include l'analisi del funzionamento della macchina amministrativa)."

"La missione: Produrre e trasferire conoscenza, per innescare un circolo virtuoso tra sapere, cultura, ricerca e sviluppo, così da essere protagonisti dell'innovazione e del benessere della società."

Tabella 10

Sottoinsieme Strategia

Lemma	Occorrenze
Università	1153
Ricerca	559
Studiante	444
Area	306
Professore	304
Obiettivo	301
Strategico	296
Sistema	263
Risultare	255

Valutazione	248
-------------	-----

Tema: Strategia. Lemma più frequente: Università.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Strategico	296	92	32,15	0,000
posizionamento	53	32	60,95	0,000
Virtuale	17	17	73,74	0,000
Ateneo	173	50	12,18	0,000
Anno	138	43	14,39	0,000
Porre	54	26	30,94	0,000
programmazione	125	39	13,06	0,000
Posizione	32	19	34,81	0,000
Organo	66	26	18,68	0,000
Magistrale	71	26	15,07	0,000
Palermo	72	26	14,42	0,000
Attuare	24	15	30,21	0,000
Evidenziare	62	24	16,38	0,000
Umano	36	18	23,18	0,000
Capacità	53	21	15,27	0,000
Visione	44	19	17,34	0,000
Macerata	10	9	33,27	0,000
Risorse	196	54	10,43	0,001
Iscrivere	145	42	10,25	0,001
Attività	122	37	11,01	0,001
Indicatore	195	52	8,38	0,004
Triennale	100	30	8,45	0,004

Nell'ambito della strategia gli atenei hanno un occhio di riguardo alle classifiche. Fino a pochi anni addietro l'offerta era molto più generalista, e solo gli atenei privati facevano campagne di comunicazione vere e proprie. Ad oggi tutto è cambiato, e già solo il fatto di avere un piano strategico fornisce un'indicazione dello scenario futuro delle università italiane.

“Di seguito sono proposti alcuni indicatori che danno evidenza del posizionamento dell’Ateneo di Trieste rispetto agli atenei dell’Area del Nord-Est, escluse le province autonome di Trento e Bolzano, ovvero Friuli Venezia-Giulia, Veneto, Emilia Romagna. In particolare il

confronto diretto viene proposto con riferimento alle Università che per missione e dimensione sono comparabili con l'Università di Trieste"

"Anche nella classifica 2012 del "Sole 24 Ore", redatta su dati del MIUR, dell'ISTAT e di Alma Laurea, il Politecnico di Bari ha registrato il punteggio più alto tra tutti gli Atenei meridionali, superando anche molte prestigiose Università del centro-nord."

"Elaborazione della strategia:

- analisi dell'ambiente esterno e del quasi-mercato dell'istruzione e della ricerca universitaria;*
- analisi dell'ambiente interno condotta allo scopo di mettere in evidenza i punti di forza e i punti critici nonché le opportunità che si presentano e le minacce che possono venire dall'esterno;*
- sintesi del piano, cioè individuazione degli obiettivi strategici e dell'impegno necessario per perseguirli."*

nelle sue potenzialità, possa esprimere le proprie competenze al di fuori del proprio ambito, e sia capace di diventare soggetto ricercato per collaborazioni scientifiche e professionali.”

“proseguire nella politica di massima selezione delle iniziative di spin off da attivare, tenendo conto che dall’applicazione dell’invenzione deve discendere un prodotto, uno strumento o un processo che siano l’oggetto dell’attività dello spin off con una adeguata sostenibilità economico-finanziaria”

Tabella 9

Sottoinsieme Terza Missione e Territorio

Lemma	Occorrenze
Ricerca	218
Università	163
Territorio	150
Attività	119
Imprese	131
Trasferimento	124
Tecnologico	116
Sviluppo	114
Obiettivo	103
Risultare	96

Tema: Terza Missione. Lemma più frequente: Ricerca.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Risultare	97	61	59,47	0,000
Risultato	94	60	60,69	0,000
Attività	133	58	15,63	0,000

valorizzazione	81	43	24,54	0,000
Ricercatore	66	36	22,13	0,000
Applicato	13	11	19,63	0,000
Assegnisti	9	9	22,08	0,000
Ricaduto	22	14	12,96	0,000
Gruppi	13	10	14,56	0,000
Politecnico	103	45	11,81	0,001
Operare	19	12	10,85	0,001
Forma	29	16	9,80	0,002
Personale	35	18	8,73	0,003
Innovazione	99	41	8,04	0,005
Creare	31	16	7,82	0,005
Tessuto	26	14	7,89	0,005

L'importanza della ricerca universitaria viene sempre più spesso misurata attraverso le ricadute sulla società e sull'ambiente.

I risultati della ricerca (lemmi più associati, come da tabella sopra) sono un metro di valutazione e di preoccupazione degli atenei. L'università lotta contro lo stereotipo della Torre d'avorio, isolata dalla realtà, autoreferenziale, che fa ricerca fine a sé stessa, senza risultati visibili.

“Dato che le conoscenze e le competenze presenti nelle università non sono facilmente fruibili per applicazioni industriali, perché spesso sono state generate finalizzandole alla ricerca scientifica e non alla ricerca industriale, si prevede la creazione di diversi momenti di incontro tra Ateneo e imprese perché i ricercatori universitari assumano consapevolezza e possano innestare la capacità di applicare il metodo scientifico alla ricerca industriale. Lo scopo finale è quello di fare in modo che l'Università diventi un partner vero del mondo economico e delle aziende, sia riconosciuta nelle sue potenzialità, possa esprimere le proprie competenze al di fuori del proprio ambito, e sia capace di diventare soggetto ricercato per collaborazioni scientifiche e professionali.”

“Rendicontazione e valutazione dei risultati di progetti correlati a convenzioni con Enti territoriali di sviluppo, volti a incentivare l'innovazione istituzionale e l'uropeizzazione del sistema regionale”

“In particolare, è necessario disporre di sensori appropriati in grado di intercettare e promuovere nuove domande di ricerca e di conoscenza utili ad un tessuto industriale indebolito dalla crisi nella sua componente hi-tech e alla ricerca di nuove idee di prodotto-mercato.”

attitude and an aspiration to achieve success within and beyond the University.”

“The strategy for students has two parts. First, we will attract the very best students in terms of ability and potential. Second, those students will be provided with a world-class learning experience”

“Develop the quality of education by ensuring that didactics, types of instruction and other parameters support the students’ learning experience. The didactic efforts to develop new forms of instruction and, for example devise more projectoriented teaching, will be brought together and better co-ordinated.”

Tabella 10

Sottoinsieme Education

Lemma	Occorrenze
Student	167
University	96
Research	93
Teach	75
Study	67
Programme	64
Education	63
Teaching	59
Academic	56
School	52

Tema: Education. Lemma più frequente: Student.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
university	96	62	18,85	0,000
opportunity	33	28	22,49	0,000
develop	37	27	12,41	0,000
experience	21	20	22,10	0,000
Attract	13	12	11,84	0,001
number	25	19	9,98	0,002
achieve	11	10	9,37	0,002
UCPH	16	13	8,56	0,003
improve	18	14	7,89	0,005

È interessante constatare come sia diverso, rispetto alle università italiani, il punto di vista degli atenei stranieri. Le parole associate a studente sono “opportunity”, “develop”, “experience”, “achieve”: parlano di un’università più dinamica, che vuole far crescere i propri studenti, e che si considera il mezzo per raggiungere traguardi nella vita e nel lavoro.

“ students continue to be given the unique opportunity to study “

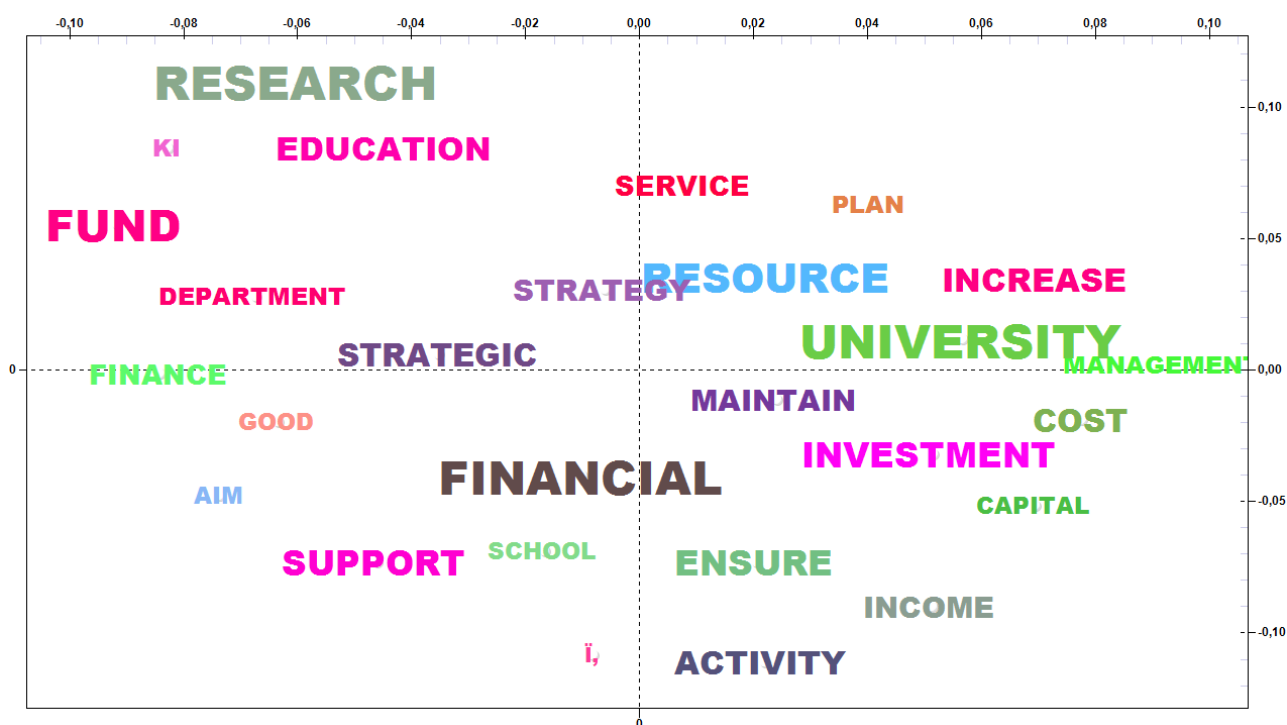
“We will develop courses to match the demands of students and the market and ensure their quality.”

“A study environment where students and teachers alike are active and accept a joint responsibility for reaching a very high quality of education provides the best conditions for a successful professional life and a positive study experience”

“To stimulate in our students a lifelong thirst for knowledge and learning and to encourage a pioneering, innovative and independent attitude and an aspiration to achieve success within and beyond the University.”

Finance and funding

Fig. 4.11 Multidimensional scaling map tema Finance and funding



Nei piani strategici delle università europee l'aspetto finanziario emerge spesso, confermato dalla presenza dei lemmi strategy e strategic in evidenza nella figura, nonché dalla quasi sovrapposizione di management e university. La gestione finanziaria tocca molti aspetti, da income a fund, passando per investment, cost, activity.

"In the current economic climate and given the changes in the higher education funding structure, the financial future is uncertain in the Education sector. The Finance Department needs to ensure that UCLU has the appropriate data to enable it to adapt to changing circumstances. Our key aim with respect to finance is to maintain the completeness, accuracy and integrity of financial data but place greater emphasis on data analysis and prediction."

“Increase our total income per staff full-time equivalent (FTE) year-on-year,

aiming for an increase of at least 10% in real terms.”

“International recruitment of leading researchers at the professorial level requires the mobilisation of an average SEK 50 million for an establishment period of 5-7 years. The resource requirement for an equivalent recruitment of junior research group leaders is approximately SEK 10-15 million. The planned significant increase in strategic and international recruitments therefore results in a substantial increase in costs.”

Tabella 11

Sottoinsieme Finance and Funding

Lemma	Occorrenze
Financial	23
Research	21
University	19
Fund	17
Resource	16
Support	13
Ensure	13
Investment	13
Education	12
Activity	12

La tabella relativa alle occorrenze nel sottoinsieme riguardante la parte finanziaria dei piani strategici degli atenei stranieri mette in evidenza l'attenzione verso la ricerca e il suo essere legata alla parte finanziaria, confermata anche dalla presenza dei lemmi "fund" e "resource".

students have the time, support and resources they need to deliver their very best.”

“We need to take academic and financial risks to sustain excellence in research and education.”

Tabella 12

Sottoinsieme Governance and People

Lemma	Occorrenze
Research	64
Staff	48
University	47
Student	43
Support	37
Academic	35
Develop	30
Department	29
Need	29
Area	27
International	24

Tema: Governance and People. Lemma più frequente: Research.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
education	19	15	26,19	0,000
academic	35	18	10,90	0,001
Quality	12	8	9,18	0,002

Nel caso della governance degli atenei stranieri, la parola research è la più presente. Ciò fa intuire la presenza di un alto livello di attenzione del management relativo al topic in questione. D'altro canto, come spesso abbiamo visto accadere nel corso della ricerca, research è legato a education. Il focus sulla qualità, in un contesto di competizione globale, è messo in evidenza e considerato un elemento imprescindibile per il successo delle organizzazioni.

“WE WILL continually improve faculty quality, research performance and intellectual innovation and enhance the quality of our professional service staff.”

“In order to achieve the goals for research and education, it is necessary to create incentives at all levels to promote higher quality.”

Tabella 13

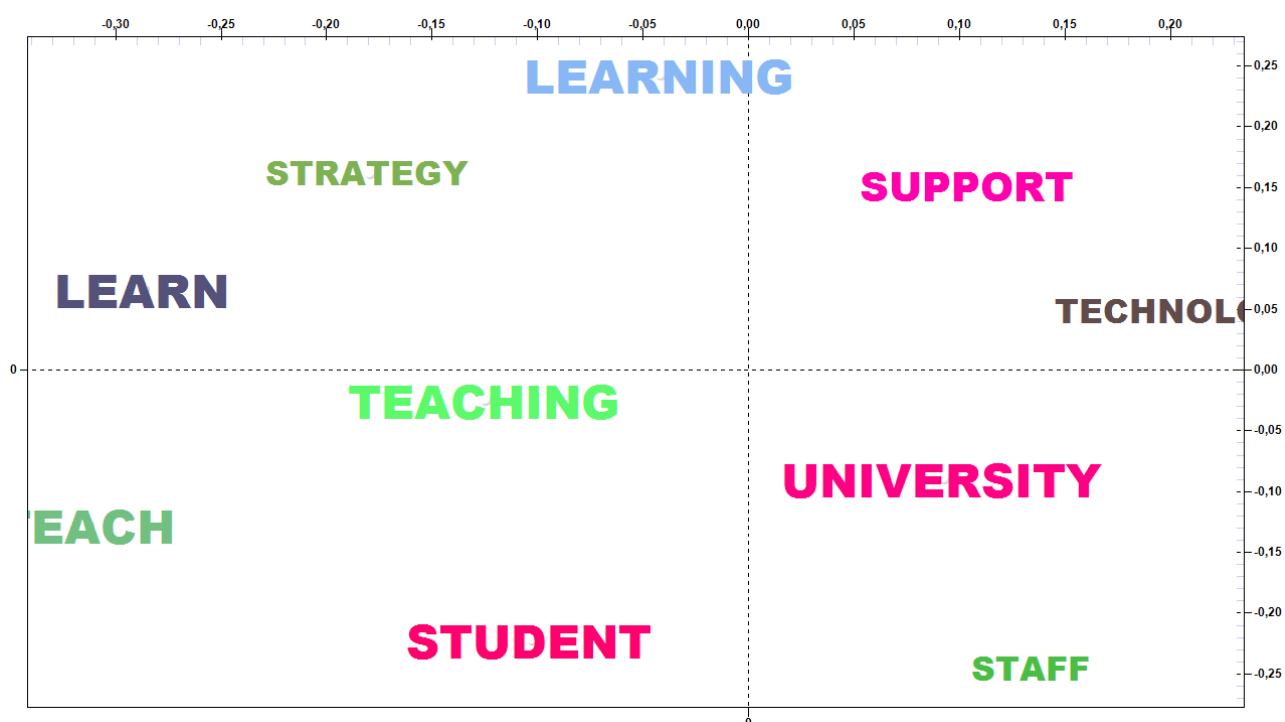
Sottoinsieme Infrastructures and Estates

Lemma	Occorrenze
University	55
Service	42
Research	35
Support	33
Staff	31
Plan	31
Student	29
Strategic	27
Management	27
Infrastructure	27

Analizzando la tabella relativa alle occorrenze emerge che la necessità di infrastrutture copre tutti i temi degli atenei, e che tali servizi sono considerati necessari per rendere l'esperienza universitaria universalmente positiva.

Innovation and technology

Fig. 4.14 Multidimensional scaling map tema Innovation and technology



La parte di IT è presente, seppur non sempre, nei piani strategici delle università europee esaminate. La tecnologia è considerata un supporto in tutte le aree degli atenei. Il grafico evidenzia scarse parole chiave, e la lontananza tra i lemmi indica basse relazioni logiche tra gli stessi.

“the University will develop a digital strategy to support teaching and learning to make them (and the supporting administration) more efficient, and to enhance the student teaching and learning experience.”

“Our key aim with respect to Information Technology is to ensure greater accessibility, engagement, control and standardisation of the data used across the organisation.”

“We will continue to invest in the technology needed to support our mission.”

Tabella 14

Sottoinsieme Innovation and Technology

Lemma	Occorrenze
Learn	15
Learning	15
Student	15
Teach	13
Teaching	13
University	13
Support	10
Technology	8
Staff	8
Strategy	8

Tema: Innovation and Technology. Lemma più frequente: Learn.

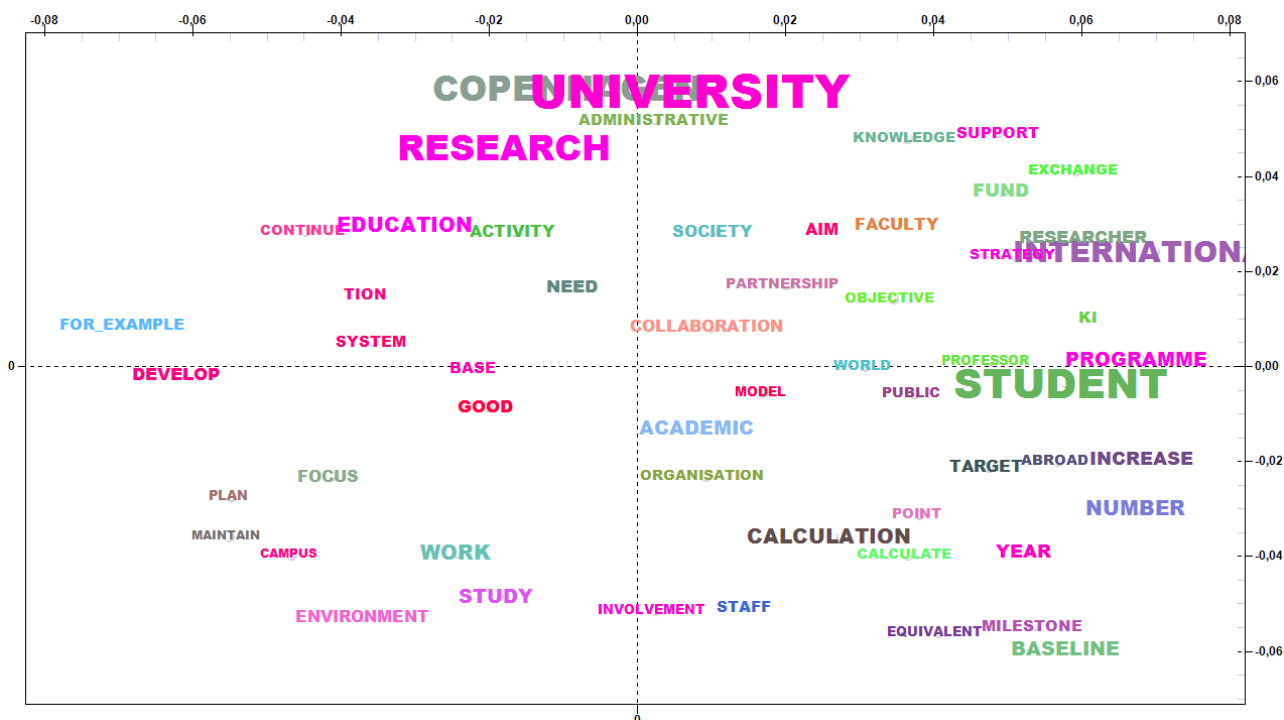
LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
learning	15	15	30,00	0,000
Teach	13	11	11,00	0,001
teaching	13	11	11,00	0,001
strategy	8	8	10,91	0,001

L'IT è considerato spesso un supporto ai programmi di apprendimento e di insegnamento. Lo sviluppo di nuove tecnologie consente di gestire in maniera innovativa i percorsi formativi, ampliando l'accesso ai programmi educativi.

“The General Board, through the Education Committee, will identify digital learning ‘champions’ at the local level who, supported by the UIS, and in consultation with students, will help to develop a digital strategy and to promote ways for all staff to complement existing teaching through digital learning.”

Internationalization

Fig. 4.15 Multidimensional scaling map tema Internationalization



L'internazionalizzazione riveste un ruolo sempre più fondamentale negli atenei. Dalla figura possiamo notare che se l'ateneo di Copenhagen è quello che, tra quegli esaminati, più frequentemente utilizza il lemma internazionalizzazione, le aree di intervento, research e student, vengono considerate separatamente.

"We currently have a well-established function for students, but when it comes to guest researchers/teachers, many practical issues have to be resolved ad hoc by the departments."

"We will maximise this opportunity to forge even closer relationships and to integrate the faculties' academic activities \neq in terms of both research and education \neq into all relevant parts of society."

Tabella 15

Sottoinsieme Internationalization

Lemma	Occorrenze
University	69
Student	47
Research	40
Copenhagen	39
International	30
Education	18
Work	18
Number	17
Calculation	17
Academic	16

Tema: Internationalization. Lemma più frequente: University.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
Copenhagen	39	38	47,71	0,000
Research	40	30	13,35	0,000
Aim	10	10	10,48	0,001
environment	10	10	10,48	0,001
Society	10	10	10,48	0,001
education	18	15	8,82	0,003
collaboration	12	11	8,82	0,003
Focus	11	10	7,73	0,005

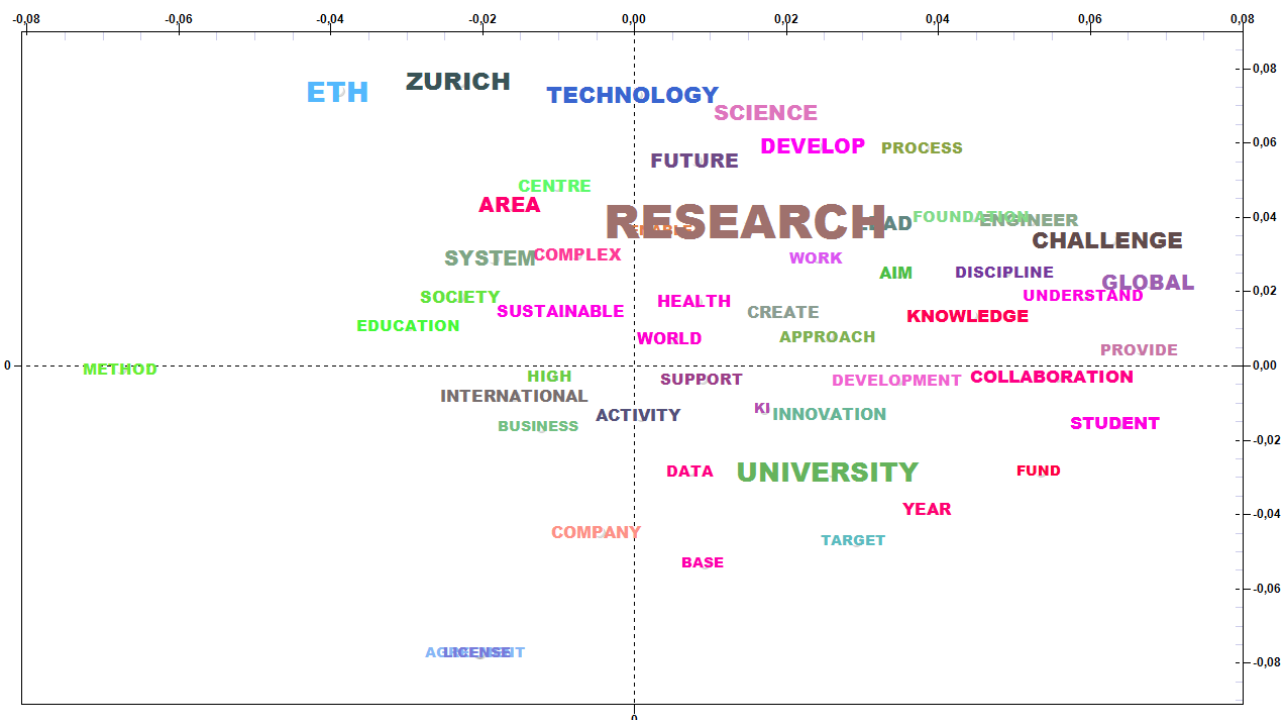
Dalla tabella delle associazioni ricaviamo ulteriori informazioni riguardo l'internazionalizzazione. In particolare, notiamo la presenza di parole

che di riferiscono alla società e al mondo esterno (environment, society, collaboration).

“We aim to strengthen our research and development activities through contact with all other major research environments in Denmark related to the academic fields covered by the university as well as with the business community and other educational and cultural institutions and other public agencies and sectors.”

Research

Fig. 4.16 Multidimensional scaling map tema Research



La ricerca concentra intorno a sé un complesso sistema di relazioni tra lemmi pertinenti alle diverse sfaccettature intrinseche all'attività: challenge, global, complex, technology, future, approach, collaboration sono solo alcuni degli aspetti che vengono affrontati nella gestione della ricerca all'interno degli atenei.

“The greatest challenges concern the coming generations of internationally competitive researchers in clinical research, and access to research time for researching, clinically active employees.”

“We will encourage multidisciplinary research. Only by bringing together expertise from different disciplines can we solve today’s global challenges.”

“This will house lifechanging research into new and affordable medical technology, helping people affected by a diverse range of medical conditions.”

Tabella 16

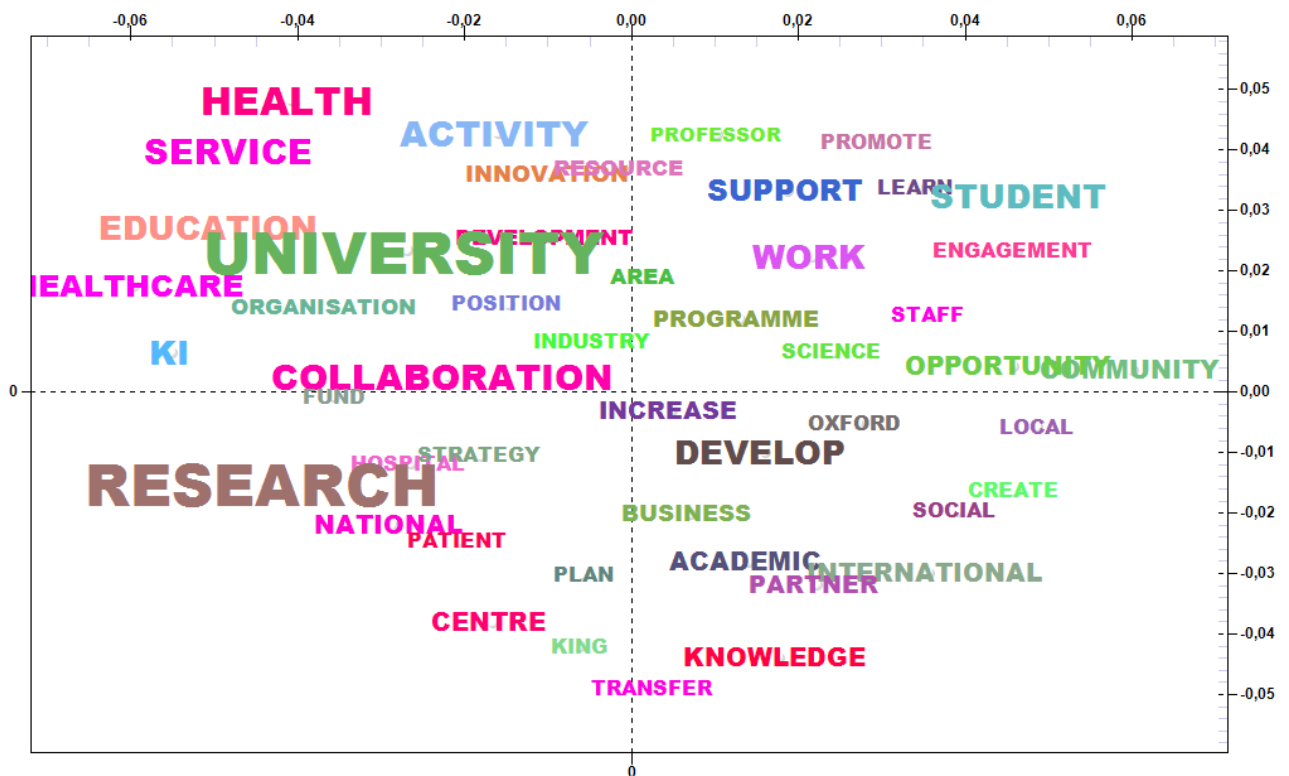
Sottoinsieme Research

Lemma	Occorrenze
Research	64
ETH	25
University	24
Zurich	22
Technology	19
Challange	19
Science	18
Area	17
Develop	15
Global	15
System	15

Nel tema ricerca emerge l’ateneo di Zurigo che a quell’ambito dedica una parte molto consistente del piano strategico. Gli altri lemmi mettono in evidenza il legame della ricerca con la tecnologia nonché l’approccio innovativo che viene dato ad uno dei principali componenti delle università (challange, develop, global, system).

Society, sustainability, knowledge transfer and global impact

Fig. 4.17 Multidimensional scaling map tema Society, sustainability, knowledge transfer and global impact



La ricerca appare il lemma più presente nelle parti dei piani strategici che riguardano l’impatto sulla società degli atenei stranieri presi in esame. Interessante notare le strette relazioni logiche, quasi sovrapposte, tra opportunity e community, tra international, academic e partner, tra resource e innovation.

“To create the conditions under which our students, staff and the wider community are inspired and supported to engage with and contribute to social responsibility and sustainability across the University and beyond.”

“(..) engaging positively with local councils and other key partners over a range of issues, including strategic and local planning, transport and the

relations between Edinburgh’s student and permanent communities.”

“The innovation perspective and relations with the private sector must form a natural part of KI’s activities. This applies to all research and education activities in the departments, but also to the activities of the management.”

Tabella 17

Sottoinsieme Society, Sustainability, Knowledge Transfer and Global Impact

Lemma	Occorrenze
Research	95
University	91
Health	44
Activity	41
Collaboration	38
Service	37
Student	36
Education	36
KI	35
Develop	35

Tema: Society and Knowledge Transfer. Lemma più frequente: Research.

LEMMA	CE_B	CE_AB	CHI Quadro	(p)
education	36	26	17,64	0,000
Clinical	21	18	19,47	0,000
Income	9	8	9,05	0,003

Research è il lemma più presente nel tema riguardante il trasferimento della conoscenza e l'attenzione verso la società; dalla tabella emerge la già nota relazione con education. "clinical" indica in quale ambito il trasferimento della conoscenza sia più attivo.

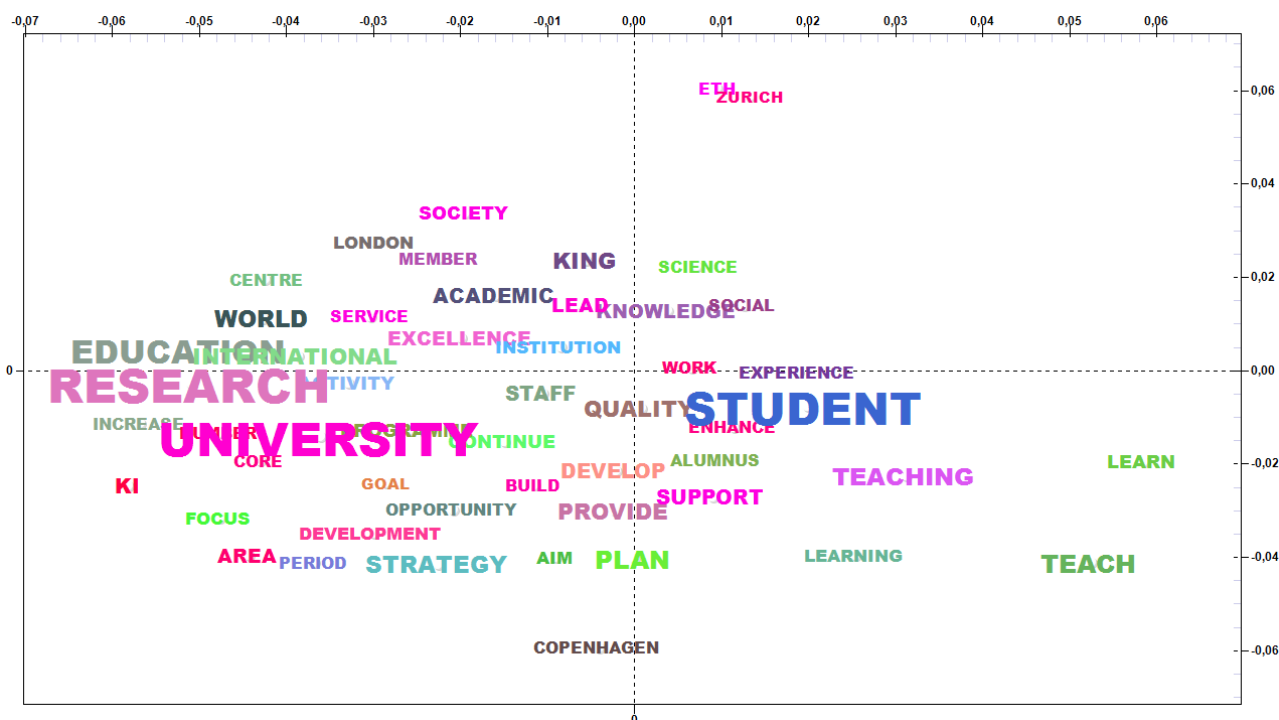
"The design of the university healthcare will set the conditions for clinical research and education within the health services, and determine how new, healthcare-related knowledge is developed and disseminated to other parts of the health service organisation"

La presenza di income legata a research rivela come all'estero la ricerca sia considerata fonte di reddito per gli atenei

"Research income is on an upward trajectory, now topping £110 million per annum"

Strategy

Fig. 4.18 Multidimensional scaling map tema Strategy



Nel tema della strategia emergono i lemmi university, research, education (con una forte correlazione logica). “Student” emerge, benchè distante dal gruppo descritto in precedenza. Emerge la pluralità di attività legate alla strategia. Vengono descritti gli obiettivi strategici, le dichiarazioni d’intenti, le aree di intervento, la situazione attuale degli atenei.

“The goal for our educational programmes is to strengthen their link to research, and to prepare the students for engagement in research. They should provide the best possible conditions to work in, lead and continue to develop activities in collaboration with other professions.”

“We will maintain world-class core academic disciplines.”

“ETH Zurich has a flat department-based organisational structure, which allows a strong bond to be formed between education and

research. Interdepartmental competence centres enable new thematic subject areas to be incorporated in a flexible way.”

Tabella 18

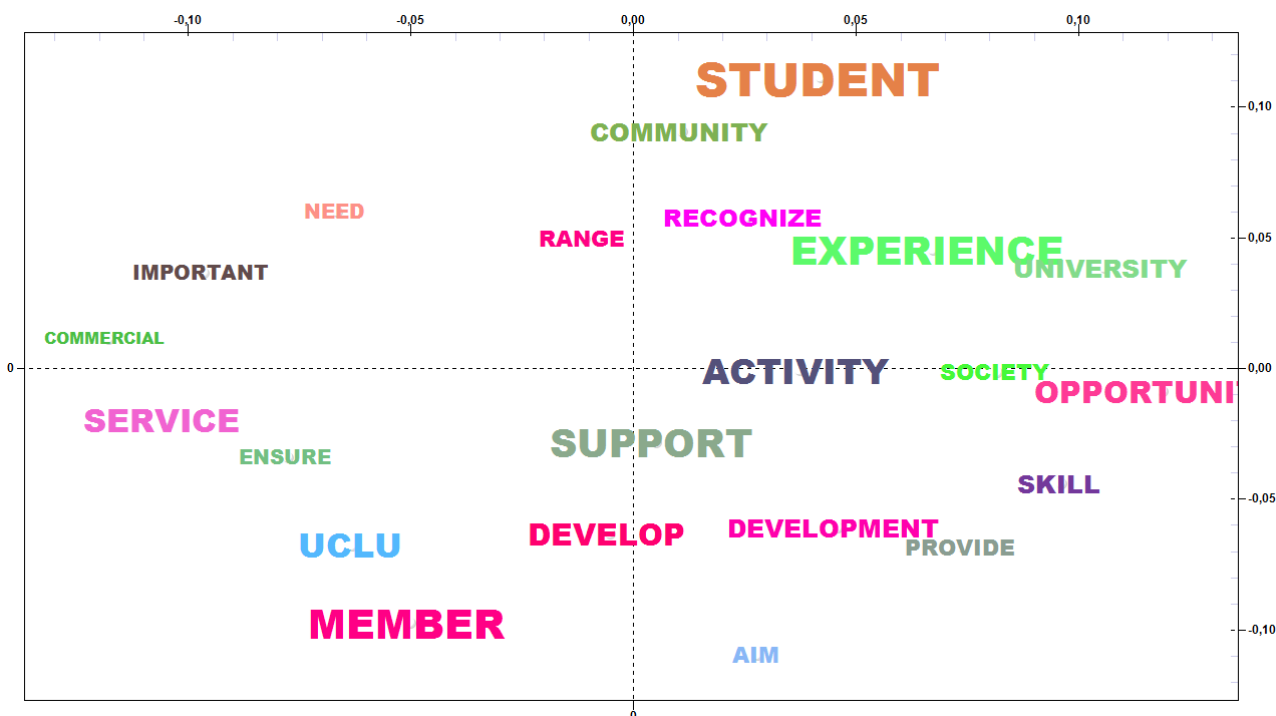
Sottoinsieme Strategy

Lemma	Occorrenze
University	116
Research	110
Student	88
Education	58
Plan	42
Teach	41
Teaching	38
Strategy	35
World	35
Provide	34
Quality	34

La strategia riguarda tutte le principali componenti delle università esaminate (research, education, teaching). Anche in questo caso è presente un riferimento all'esterno del mondo accademico (world). Emerge inoltre l'attenzione verso la qualità dell'esperienza universitaria, che non è scontata ma che fa la differenza in un mercato sempre più globale.

Student experience

Fig. 4.19 Multidimensional scaling map tema Student experience



Nelle parti che riguardano la student experience gli atenei si preoccupano di ascoltare i suggerimenti dall'interno, creano nuovi servizi, sostengono la nascita di comunità di studenti, fanno nascere opportunità, nel tentativo di rendere la permanenza degli studenti un'esperienza indimenticabile.

"We will provide opportunities that will include a dynamic and diverse variety of club, society and volunteering experiences, which alongside directed training and support of development, will contribute to enhanced employment and career related skills for members."

"Members have told us that they want UCLU to provide fun and engaging extra-curricular opportunities to improve their experience while at university. Moreover, members have said UCLU should provide a broader range of opportunities to make university life more

vibrant, dynamic and fulfilling, as well as providing a unique and safe environment for them to rest and relax in.”

“We will enrich the student experience. Providing a broad range of activities, services and support for our students beyond their studies helps them to develop wider talents and to be successful.”

Tabella 19

Sottoinsieme Student Experience

Lemma	Occorrenze
Student	28
Member	19
Support	18
Experience	18
Activity	16
UCLU	15
Service	14
Opportunity	13
Develop	13
Development	10

L'attenzione verso gli studenti, verso i loro bisogni non soltanto educativi fa la differenza per il livello di qualità percepita dagli stessi. La presenza del lemma “member” può fare riferimento alla comunità studentesca che in molti casi gli atenei stessi riconoscono come fondamentale per lo sviluppo delle persone che la compongono, sia dal punto di vista educativo che professionale.

Conclusioni

La ricerca si poneva come obiettivo l'analisi dei piani strategici di alcuni atenei italiani ed europei, al fine di poterne individuare gli elementi salienti nel panorama della higher education italiana ed europea.

L'analisi è stata condotta, da un lato, attraverso l'esame visivo dei piani strategici, che, con l'aiuto di una tavola sinottica, ha permesso di mettere in evidenza le componenti salienti dei documenti presi in considerazione, dall'altro, attraverso l'analisi testuale degli stessi.

Innanzitutto constatiamo che si tratta di documenti fortemente eterogenei. Per quel che riguarda gli atenei italiani, sono stati rilevati sia documenti quasi ad uso interno, con scarse rappresentazioni grafiche, sia documenti patinati, con testi e immagini accattivanti.

A livello europeo abbiamo riscontrato maggiormente la presenza di documenti di tipo divulgativo, volti ad attrarre l'attenzione degli stakeholders.

Gli atenei italiani hanno predisposto piani strategici che contengono spesso maggiori informazioni e maggiori dettagli sull'effettiva applicazione delle strategie. D'altro canto, il linguaggio è a volte molto burocratico, rendendo i documenti quasi ad uso interno dell'organizzazione, per addetti ai lavori. Alcuni piani strategici sono facilmente comprensibili e a volte ricchi di immagini.

I temi presenti in tutti i documenti esaminati sono simili, anche se a volte interpretati in maniera non identica. L'attenzione verso il mondo esterno è più presente e sviluppata al di là dei nostri confini, mentre in Italia si fa sempre più strada una maggiore attenzione all'impatto della ricerca scientifica nel territorio. Tale impostazione rientra in uno

scenario di rinnovamento degli atenei italiani, che devono affrontare un mercato complesso, che sono sottoposti a valutazioni in base ai risultati raggiunti, dai quali i finanziamenti governativi, in parte, dipendono, e che sono costretti a fronteggiare la sempre maggiore esiguità delle erogazioni statali.

È stata riscontrata spesso, negli atenei italiani, un'attenta descrizione delle problematiche esistenti e delle possibili soluzioni, mentre negli atenei stranieri si focalizzava l'attenzione sui livelli di eccellenza raggiunta, fissando obiettivi a livello globale.

Nelle università italiane, la creazione di piani strategici è un'opera diretta al cambiamento. È evidente lo sforzo organizzativo nella creazione dei documenti, nella maggior parte dei casi predisposti da risorse interne, le quali hanno fatto una ricognizione dello stato dei fatti, delle problematiche dell'ateneo e hanno elaborato soluzioni ai problemi più impellenti, in un ambiente di risorse scarse.

Nel caso degli atenei stranieri si parte da situazioni già di eccellenza, in cui i traguardi posti vanno a consolidare un'immagine già ampiamente positiva.

Lo studio ha riscontrato una varietà e consistenza di contenuti al di sopra delle aspettative, soprattutto per quel che riguarda gli atenei italiani. Si percepisce, nella maggior parte dei casi, un reale sforzo organizzativo nella redazione dei documenti, attente riflessioni riguardo le problematiche presenti, una forte attenzione al territorio e all'ambiente circostante. L'internazionalizzazione è un tema ricorrente, che tocca tutti gli ambiti degli atenei, e che viene vista come un indice di qualità degli atenei stessi nonché un'opportunità di attrarre talenti e di raggiungere una produzione scientifica di maggiore impatto. Nella situazione attuale nessuna organizzazione si sente al di fuori della competizione, che si è allargata al di là dei nostri confini.

Gli atenei stranieri sembrano fare parte del gioco da più tempo, i loro documenti sono fatti per attirare l'attenzione, usano linguaggi e immagini adatti a emergere nel panorama globale dell'offerta formativa.

Per attuare i cambiamenti che i piani strategici propongono sono spesso necessarie risorse: nel fornire queste informazioni i documenti sono maggiormente carenti. È possibile immaginare che tali dati siano tenuti riservati e che, in particolare nei documenti di stile più divulgativo, siano presenti prospetti di costi e benefici a stretto utilizzo interno. Anche negli atenei d'oltralpe sono scarsi i dati numerici, ma spesso vengono illustrate le politiche economiche e finanziarie degli atenei, le fonti di guadagno, le spese che verranno sostenute per la costruzione di nuove infrastrutture, per sostenere nuovi progetti e per la formazione del personale interno, sia docente che tecnico-amministrativo.

Infine, nel panorama italiano notiamo una certa distanza tra chi redige il piano strategico e le componenti dell'ateneo. Non si ha l'impressione di un'organizzazione coesa, che faccia parte, attivamente, di uno stesso progetto, ma piuttosto di un piano d'azione redatto "dall'alto", che non ha coinvolto tutti gli interessati sia nella fase preparatoria che nella decisione di quali saranno i cambiamenti da effettuare. Tale caratteristica è più presente nei piani degli atenei stranieri, che danno l'impressione che tutti coloro che lavorano e studiano all'interno dell'università seguano un fine comune, uno stesso scopo, che insomma "giochino nella stessa squadra".

Concludendo, l'analisi dei piani strategici ha messo in evidenza una certa differenza di approccio tra gli atenei italiani e quelli stranieri, ma sono emerse anche molte caratteristiche comuni. Possiamo supporre, per il futuro, una sempre più uniformità nella presentazione di tali documenti, e un progressivo allineamento del "format" degli atenei

italiani verso quelli stranieri, organizzazioni più autosufficienti e capaci di emergere nel panorama internazionale dell'offerta formativa. Uno sviluppo negli ambiti suddetti è possibile anche per quel che riguarda gli atenei italiani, ribadendo quanto spesso si sia riscontrata una volontà di internazionalizzazione da parte delle università italiane. In tale ottica difficilmente si assisterà ad un allontanamento delle università italiane dagli standard europei ma, più probabilmente, ad un progressivo allineamento del tipo di documento prodotto e dei contenuti stessi, con un maggior focus sull'ateneo, sui corsi e sui servizi offerti, sulla "student experience", piuttosto che sulle problematiche riscontrate all'interno dell'organizzazione, utilizzando un linguaggio sempre meno burocratico e più comunicativo, corredato di immagini che siano in grado di attrarre l'attenzione degli stakeholder.

Appendice: Università coinvolte nello studio

Atenei italiani:

Politecnico di Bari
Università degli studi del Sannio
Università degli studi di Bari
Università degli studi di Bergamo
Università degli studi di Bologna
Università degli studi di Brescia
Università degli studi di Catania
Università degli studi di Ferrara
Università degli studi di Foggia
Università degli studi di Macerata
Università degli studi di Padova
Università degli studi di Palermo
Università degli studi di Perugia
Università degli studi di Reggio Calabria
Università degli studi di Teramo
Università degli studi di Trento
Università degli studi di Trieste
Università della Basilicata
Università della Calabria
Università La Sapienza
Università Tor Vergata

Atenei europei:

ETH Zurich - Politecnico Federale di Zurigo
Imperial College London
Karolinska Institutet
King's College London
University College London Union
University of Cambridge
University of Copenhagen
University of Edinburgh
University of Oxford

Bibliografia

Agnew, Melanie. "A False Dichotomy of Serving Either the Local or the Global Community and Its Impact on Internationalisation of the University." *Journal of Higher Education Policy & Management* 34, no. 5 (October 2012): 473–89.

Atkinson, Anthony A., John H. Waterhouse, and Robert B. Wells. "A stakeholder approach to strategic performance measurement." *MIT Sloan Management Review* 38.3 (1997): 25.

Bayenet, Benoit, Cindy Feola, and Monique Tavemier. "Strategic management of universities evaluation policy and policy evaluation." *Higher Education Management* 12.2 (2000): 65-80.

Barthes, Roland. *Essais critiques*, Éd. du Seuil, Paris 1964, VI ed. con una nuova prefazione. Entrambi in *Saggi critici*, trad. Lidia Lonzi, Einaudi, Torino 1966, 1985

Berelson, Bernard. "Content analysis in communication research." (1952).

Boer, Harry de and Jongbloed, Ben (2015) "Reflections on performance agreements in higher education." *Finansiering for kvalitet, mangfold og samspill: Nytt finansieringssystem for universiteter og høyskoler*. Kunnskapsdepartementet, 168 - 185.

Borins, Sandford. "Strategic Planning from Robert McNamara to Gov 2.0." *Public Administration Review* 70 (December 2010): S220–21.

Bolasco, Sergio. "Statistica testuale e text mining: alcuni paradigmi applicativi". *Quaderni di Statistica*, Vol 7, 2015.

Boyne, George A., and Richard M. Walker. "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead." *Public Administration Review* 70 (December 2, 2010): s185–92. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x.

Boyne, George A., Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole Jr., and Richard M. Walker. "Where Next? Research Directions on Performance in Public Organizations." *Journal of Public Administration Research & Theory* 15, no. 4 (10/1/2005 2005): 633–39.

Bourgeois, Leonard Jay. "Strategic management and determinism." *Academy of Management review* 9.4 (1984): 586-596.

Bryson, John M. "The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States." *Public Administration Review* 70 (December 2, 2010): s255–67. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x.

Bryson, John M. "What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques." *Public management review* 6.1 (2004): 21-53.

Bryson, John M., and William D. Roering. "Initiation of Strategic Planning by Governments." *Public Administration Review* 48, no. 6 (December 11, 1988): 995–1004.

Bryson, John M., Fran Ackermann, and Colin Eden. "Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations." *Public Administration Review* 67, no. 4 (August 7, 2007): 702–17. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x.

Buckland, Roger. "Private and Public Sector Models for Strategies in Universities." *British Journal of Management* 20, no. 4 (December 2009): 524–36. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00593.x.

Buysse, Kristel, and Alain Verbeke. "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective." *Strategic management journal* 24.5 (2003): 453-470.

Campedelli, Bettina, Silvia Cantele, and Martina Martini. "Strategic Planning and Performance Measurement in Universities: some empirical evidences from Italy and a methodological proposal." (2009).

Capano, Giliberto. "Administrative traditions and policy change: when policy paradigms matter. The case of Italian administrative reform during the 1990s." *Public administration* 81.4 (2003): 781-801.

Capano, Giliberto. "Government continues to do its job. A comparative study of governance shifts in the higher education sector." *Public Administration* 89.4 (2011): 1622-1642.

Chaffee, Ellen Earle. "Three models of strategy." *Academy of management review* 10.1 (1985): 89-98.

Cicognani, Elvira. *Psicologia sociale e ricerca qualitativa*, Roma: Carocci, 2002

Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System*. Berkeley: The University of California Press.

Combe, Ian A., and Gynther Botschen. "Strategy Theories for the Management of Quality: Dealing with Complexity in Relational Services." (2000).

Crabtree, Benjamin F., and William L. Miller. "Doing qualitative research." *Annual North American Primary Care Research Group Meeting, 19th, May, 1989, Quebec, PQ, Canada*. Sage Publications, Inc, 1992.

Dey, Ian. *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. Routledge, 2003.

Dill, David D., and Maarja Soo. "Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems." *Higher education* 49.4 (2005): 495-533.

Donina, Davide, Michele Meoli, and Stefano Paleari. "Higher education reform in Italy: Tightening regulation instead of steering at a distance." *Higher Education Policy* 28.2 (2015): 215-234.

Duriau, Vincent J., Rhonda K. Reger, and Michael D. Pfarrer. "A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements." *Organizational research methods* 10.1 (2007): 5-34.

Elo, Satu, and Helvi Kyngäs. "The qualitative content analysis process." *Journal of advanced nursing* 62.1 (2008): 107-115.

Etzkowitz, Henry, et al. "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm." *Research policy* 29.2 (2000): 313-330.

Etzkowitz, Henry, and Loet Leydesdorff. "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations." *Research policy* 29.2 (2000): 109-123.

Fetsch, Robert J. "Toward the Cutting Edge With Strategic Planning and Futuring Techniques." *Journal of Counseling & Development* 68, no. 6 (August 7, 1990): 692.

Frooman, Jeff. "Stakeholder influence strategies." *Academy of management review* 24.2 (1999): 191-205.

GAO (1996) Content Analysis a Methodology for Structuring and Analyzing Written Material. Program Evaluation and Methodology Division, United States General Accounting Office, Washington.

Garvin, David A. "Building a learning organization." *Harvard Business Review* 71(4), 78-84 (1993).

Graneheim, Ulla H., and Berit Lundman. "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness." *Nurse education today* 24.2 (2004): 105-112.

Gruening, Gernod. "Origin and theoretical basis of New Public Management." *International public management journal* 4.1 (2001): 1-25.

Guthrie, James, and Indra Abeysekera. "Content analysis of social, environmental reporting: what is new?." *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 10.2 (2006): 114-126.

Hale, Claudia L. "University Strategic Planning: Implications for Department Decision-Making." *Association for Communication Administration Bulletin*, no. 68 (April 1989): 11–20.

Hamberg, Katarina, et al. "Scientific rigour in qualitative research—examples from a study of women's health in family practice." *Family Practice* 11.2 (1994): 176-181.

Hendrick, Rebecca. "What Is Wrong with Advice on Strategic Planning?" *Public Administration Review* 70 (December 2, 2010): s222–23. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02279.x.

Hitt, Michael A., and Beverly B. Tyler. "Strategic decision models: Integrating different perspectives." *Strategic management journal* 12.5 (1991): 327-351.

Holsti, Ole R. "Content analysis for the social sciences and humanities." (1969): 602-611.

Hood, Christopher. "A public management for all seasons?." *Public administration* 69.1 (1991): 3-19.

Hood, Christopher. "The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme." *Accounting, organizations and society* 20.2-3 (1995): 93-109.

Hrebiniak, Lawrence G., and William F. Joyce. "Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism." *Administrative science quarterly* (1985): 336-349.

Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon. "Three approaches to qualitative content analysis." *Qualitative health research* 15.9 (2005): 1277-1288.

Jarzabkowski, Paula. "Shaping Strategy as a Structuration Process." *Academy of Management Journal* 51, no. 4 (August 2008): 621–50. doi:10.5465/AMJ.2008.33664922.

Johnston, Judy, and Neil Marshall. "Strategic Management in Australian Universities." *Public Productivity Through Quality & Strategic Management* 1 (January 1995): 197–211.

Judge, William Q., and Carl P. Zeithaml. "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process." *Academy of management Journal* 35.4 (1992): 766-794.

Julian, Scott D., and Joseph C. Ofori-Dankwa. "Is Accreditation Good for the Strategic Decision Making of Traditional Business Schools?" *Academy of Management Learning & Education* 5, no. 2 (June 2006): 225–33. doi:10.5465/AMLE.2006.21253788.

Kassarjian, Harold H. "Content analysis in consumer research." *Journal of consumer research* 4.1 (1977): 8-18.

Kohlbacher, Florian. "The use of qualitative content analysis in case study research." *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. Vol. 7. No. 1. 2006.

Kramer, Mark R., and Michael Porter. "Creating shared value." *Harvard business review* 89.1/2 (2011): 62-77.

Krippendorff, Klaus. (1967). *Models of messages: three prototypes*.

Krippendorff, Klaus. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage, 1980.

Krippendorff, Klaus. "Reliability in content analysis." *Human communication research* 30.3 (2004): 411-433.

Kuhlmann, Sabine. "New Public Management for the 'classical continental European administration': Modernization at the local level in Germany, France and Italy." *Public Administration* 88.4 (2010): 1116-1130.

Lipscomb, Clifford A., and Brandon C. Koford. "Conservative Dichotomous Choice Responses in the Active Policy Setting: The Case of University Parking." *Applied Economics Letters* 18, no. 1 (January 2011): 39–42. doi:10.1080/13504850903425058.

Madill, Anna, Abbie Jordan, and Caroline Shirley. "Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies." *British journal of psychology* 91.1 (2000): 1-20.

Malterud, Kirsti. "Qualitative research: standards, challenges, and guidelines." *The lancet* 358.9280 (2001): 483-488.

Marcon, Giuseppe, "L'evoluzione delle teorie sui processi decisionali nelle amministrazioni pubbliche, premessa per l'interpretazione della riforma della contabilità." *Azienda pubblica* 3.2011 (2011): 207-221.

Marques, J. P. C., João MG Caraça, and Henrique Diz. "How can university–industry–government interactions change the innovation scenario in Portugal?—the case of the University of Coimbra." *Technovation* 26.4 (2006): 534-542.

Marsh, Emily E., and Marilyn Domas White. "A taxonomy of relationships between images and text." *Journal of Documentation* 59.6 (2003): 647-672.

Martinec, Radan, and Andrew Salway. "A system for image–text relations in new (and old) media." *Visual communication* 4.3 (2005): 337-371.

Mayring, Philipp. "Qualitative content analysis. Qualitative Social Research, 1 (2)." (2000).

Mazzara, Luca, Daniela Sangiorgi, and Benedetta Siboni. "Public Strategic Plans in Italian Local Governments: A Sustainability Development Focus?." *Public Management Review* 12.4 (2010): 493-509.

Mazzarol, Timothy W., and Geoffrey N. Soutar. "Strategy Matters: Strategic Positioning and Performance in the Education Services Sector." *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 13, no. 2 (May 2008): 141–51. doi:10.1002/nvsm.313.

McShane, Steven L. "Occupational, gender, and geographic representation of information sources in US and Canadian business magazines." *Journalism & Mass Communication Quarterly* 72.1 (1995): 190-204.

Milne, Markus J., and Ralph W. Adler. "Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12.2 (1999): 237-256.

Minelli, Eliana, Gianfranco Rebori, and Matteo Turri. "Waiting for the Market: Where is the Italian University System Heading&quest." *Higher education policy* 25.1 (2012): 131-145.

Mintzberg, Henry. "An emerging strategy of direct research." *Administrative science quarterly* 24.4 (1979): 582-589.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster, 2005.

Mintzberg, Henry, and Jan Rose. "Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980." *Canadian*

Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences) 20, no. 4 (December 2003): 270–90.

Mowery, David C. "Universities in national innovation systems." (2004).

Nag, Rajiv, Donald C. Hambrick, and Ming-Jer Chen. "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field." *Strategic management journal* 28.9 (2007): 935-955.

Nilsson, Måns, and Holger Dalkmann. "Decision making and strategic environmental assessment." *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* 3.03 (2001): 305-327.

Nguyen, Frank, and James P. Frazee. "Strategic Technology Planning in Higher Education." *Performance Improvement* 48, no. 7 (August 2009): 31–40. doi:10.1002/pfi.20093.

OECD. (1995). *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*. Paris: OECD.

OECD (2016), *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.

Park, Jinsoo, and Minjung Choi. "The Seoul National University Business School: Managing Global Challenge and Cultural Change." *Asian Case Research Journal* 15, no. 1 (June 2011): 1–36.

Petruzzellis, Luca, Angela Maria D'Uggento, and Salvatore Romanazzi. "Student satisfaction and quality of service in Italian universities." *Managing Service Quality: An International Journal* 16.4 (2006): 349-364.

Poister, Theodore H. "The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance." *Public Administration Review* 70 (December 2010): S246–54. doi:10.1111/%28ISSN%291540-6210/issues.

Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. *La riforma del management pubblico*. Università bocconi editore, 2002.

Porter, Michael E. "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition." New York 300 (1980).

Porter, Michael E. *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 2011.

Potter, W. James, and Deborah Levine-Donnerstein. "Rethinking validity and reliability in content analysis." (1999): 258-284.

Rabovsky, Thomas M. "Using Data to Manage for Performance at Public Universities." *Public Administration Review* 74, no. 2 (March 2014): 260–72. doi:10.1111/%28ISSN%291540-6210/issues.

Rhyne, Lawrence C. "The relationship of strategic planning to financial performance." *Strategic management journal* 7.5 (1986): 423-436.

Ringold, Debra Jones, and John E. Calfee. "What can we learn from the informational content of cigarette advertising? A reply and further analysis." *Journal of Public Policy & Marketing* 9 (1990): 30-41.

Ringwood, John, Frank Devitt, Seán Doherty, Ronan Farrell, Bob Lawlor, Seán McLoone, Seamus McLoone, Alan Rogers, Rudi Villing, and Tomás Ward. "A Resource Management Tool for Implementing Strategic Direction in an Academic Department." *Journal of Higher Education Policy & Management* 27, no. 2 (July 2005): 273–83. doi:10.1080/13600800500120209.

Rossi, Federica. "Increased competition and diversity in higher education: An empirical analysis of the Italian university system." *Higher Education Policy* 22.4 (2009): 389-413.

Rourke, Liam, et al. "Methodological issues in the content analysis of computer conference transcripts." *International journal of artificial intelligence in education (IJAIED)* 12 (2001): 8-22.

Schwenk, Charles R., and Charles B. Shrader. "Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17.3 (1993): 53-65.

Scott, Susanne G., and Vicki R. Lane. "A stakeholder approach to organizational identity." *Academy of Management review* 25.1 (2000): 43-62.

Sipe, Lawrence R. "How picture books work: A semiotically framed theory of text-picture relationships." *Children's Literature in Education* 29.2 (1998): 97-108.

Stacey, Ralph D. "The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes." *Strategic management journal* 16.6 (1995): 477-495.

Stemler, Steve. "An overview of content analysis." *Practical assessment, research & evaluation* 7.17 (2001): 137-146.

Stemler, Steven E., Damian Bebell, and Lauren Ann Sonnabend. "Using school mission statements for reflection and research." *Educational Administration Quarterly* (2010): 0013161X10387590.

Thakur, Marian. "The Impact of Ranking Systems on Higher Education and Its Stakeholders." *Journal of Institutional Research* 13.1 (2007): 83-96.

Thibodeaux, Mary S., and Edward Favilla. "Strategic Management and Organizational Effectiveness in Colleges of Business." *Journal of Education for Business* 70, no. 4 (April 3, 1995): 189.

Tierney, William G. "Developing the high performance organization: impediments to change and innovation in colleges and universities." *Retrieved February 29 (2000): 2004.*

Trainer, James F. "Models and tools for strategic planning." *New Directions for Institutional Research* 2004.123 (2004): 129-138.

U.S. General Accounting Office (1996). *Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Material*. GAO/PEMD-10.3.1. Washington, D.C.

Valotti, Giovanni, *Management pubblico. Temi per il cambiamento*, Biblioteca dell'economia d'azienda, EGEA, (2005).

Weber, Max. "The Theory of Social and Economic Organization." *Glencoe, Ill.: FreePress* (1947).

Weber, Robert Philip. *Basic content analysis*. No. 49. Sage, 1990.

Weick, K.E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, March, 1-19.

White, Marilyn Domas, and Emily E. Marsh. "Content analysis: A flexible methodology." *Library trends* 55.1 (2006): 22-45.

Zanazzi, Silvia. "Evaluating and financing research: a comparison among universities in Italy, France, Germany and Spain." *ITALIAN JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH* 15 (2016): 151-166.

Dichiarazione di conformità della tesi di Dottorato

Io sottoscritto Dott. Sini Scarpato Micaela, nata a La Spezia il 2 ottobre 1975, avendo frequentato il Dottorato di Ricerca in Economia e management dell'informazione e della sostenibilità (EMIS), Ciclo di Dottorato, 29; Titolo della tesi:

Quale strategia nelle università? Analisi dei piani strategici delle università italiane ed europee – elementi salienti ed analisi testuale

Tutore: Prof. Zangrandi Antonello Settore Scientifico Disciplinare (S.S.D.); SECS-P/07

Parole chiave della tesi (max 10):

piani strategici, università, analisi testuale, strategic plans, universities, text analysis

Consapevole, dichiara

CONSAPEVOLE: (1) del fatto che in caso di dichiarazioni mendaci, oltre alle sanzioni previste dal codice penale e dalle Leggi speciali per l'ipotesi di falsità in atti ed uso di atti falsi, decade fin dall'inizio e senza necessità di alcuna formalità dai benefici conseguenti al provvedimento emanato sulla base di tali dichiarazioni; (2) dell'obbligo per l'Università di provvedere al deposito di legge delle tesi di dottorato al fine di assicurarne la conservazione e la consultabilità da parte di terzi; (3) della procedura adottata dall'Università di Ferrara ove si richiede che la tesi sia consegnata dal dottorando in 2 copie di cui una in formato cartaceo e una in formato pdf non modificabile su idonei supporti (CD-ROM, DVD) secondo le istruzioni pubblicate sul sito: <http://www.unife.it/studenti/dottorato> alla voce ESAME FINALE – disposizioni e modulistica; (4) del fatto che l'Università, sulla base dei dati forniti, archiverà e renderà consultabile in rete il testo completo della tesi di dottorato di cui alla presente dichiarazione attraverso l'Archivio istituzionale ad accesso aperto "EPRINTS.unife.it" oltre che attraverso i Cataloghi delle Biblioteche Nazionali Centrali di Roma e Firenze; DICHIARO SOTTO LA MIA RESPONSABILITA': (1) che la copia della tesi depositata presso l'Università di Ferrara in formato cartaceo è del tutto identica a quella presentata in formato elettronico (CD-ROM, DVD), a quelle da inviare ai Commissari di esame finale e alla copia che produrrò in seduta d'esame finale. Di conseguenza va esclusa qualsiasi responsabilità dell'Ateneo stesso per quanto riguarda eventuali errori, imprecisioni o omissioni nei contenuti della tesi; (2) di prendere atto che la tesi in formato cartaceo è l'unica alla quale farà riferimento l'Università per rilasciare, a mia richiesta, la dichiarazione di conformità di eventuali copie; (3) che il contenuto e l'organizzazione della tesi è opera originale da me realizzata e non compromette in alcun modo i diritti di terzi, ivi compresi quelli relativi alla sicurezza dei dati personali; che pertanto l'Università è in ogni caso esente da responsabilità di qualsivoglia natura civile, amministrativa o penale e sarà da me tenuta indenne da qualsiasi richiesta o rivendicazione da parte di terzi; (4) che la tesi di dottorato non è il risultato di attività rientranti nella normativa sulla proprietà industriale, non è stata prodotta nell'ambito di progetti finanziati da soggetti pubblici o privati con vincoli alla divulgazione dei risultati, non è oggetto di eventuali registrazioni di tipo brevettale o di tutela.

PER ACCETTAZIONE DI QUANTO SOPRA RIPORTATO Ferrara, li 6/11/2017

Firma del dottorando

Firma del Tutore

Visto: Il Tutore Si approva

