

Professionalità nei servizi di supporto alle attività internazionali di studenti e laureati dell'Università di Padova¹

Maria Cristiana Martini

Università di Modena e Reggio Emilia

Riassunto. Nella presente nota si analizzano le professionalità messe in campo e quelle richieste dall'Area Progetti internazionali dell'Università di Padova. La storia di questo servizio ha seguito il rapido sviluppo dei programmi di mobilità e ricerca internazionale. Il Servizio mostra due anime, una dedicata prevalentemente al programma Socrates/Erasmus, l'altra indirizzata ad altri programmi di mobilità e ai progetti internazionali. Gli addetti che vi operano sono giovani, hanno titoli di studio e conoscenze linguistiche elevate. S'individuano vari profili-tipo di professionalità, che mettono in campo una gamma complessa di competenze, ma anche tratti di personalità peculiari e tendenza alla formazione continua.

Parole chiave: Figure professionali; Servizio Erasmus; Mobilità internazionale; Servizio internazionale; Competenze specifiche; Competenze trasversali; Analisi di raggruppamento; Analisi testuale.

1 Professionalità nei servizi di supporto alla didattica

Poco più di vent'anni fa è stato istituito il Progetto Socrates/Erasmus² (d'ora in avanti Erasmus) che ha portato quasi due milioni di studenti (e molti docenti) ad attraversare l'Europa in ogni direzione per trascorrere un periodo di formazione presso altri atenei.

¹ Il presente lavoro è stato realizzato con un cofinanziamento del MIUR e dell'Università di Padova nell'ambito del PRIN 2005 "Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato", coordinato da L. Fabbris. L'autrice ringrazia la dott.ssa Emanuela Pavia, responsabile del Servizio, e gli altri addetti dell'Area Progetti internazionali dell'Università di Padova per la gentile collaborazione prestata.

² Con la "Dichiarazione congiunta del Parlamento, della Commissione e del Consiglio" del 14 marzo 1995, al Progetto Erasmus è stato agganciato il Programma Socrates, che prevede azioni di collaborazione e di mobilità anche per gli studenti della scuola secondaria.

Vent'anni fa, i numeri erano piccoli, gli scambi erano gestiti in modo più artigianale, da segreterie studenti o da uffici universitari che svolgevano una pluralità di funzioni. Oggi le attività che ruotano attorno alle relazioni internazionali per la mobilità e la ricerca sono numerose, tanto che 75 dei 77 atenei italiani hanno un ufficio a questo dedicato, e alcuni atenei, soprattutto quelli che muovono centinaia di studenti in entrata e in uscita, si sono attrezzati, dedicando a questa funzione una quota crescente di risorse umane³ e sviluppando nuovi ruoli e nuove professionalità.

Allo scopo di conoscere le competenze necessarie alla realizzazione dei servizi di supporto all'internazionalizzazione dell'Ateneo e le esigenze formative del personale, si è condotta nell'estate del 2007 un'indagine presso l'Area Progetti internazionali dell'Università di Padova. I dati sono stati rilevati tramite un'intervista faccia-a-faccia con la Responsabile dell'Area e la somministrazione di questionari semi-strutturati agli addetti di *front-office*. L'Ateneo patavino è uno tra gli atenei che più hanno sviluppato i servizi per le relazioni internazionali (Melcarne, 2004).

La definizione del *front-office* ha creato qualche perplessità, a causa della identità duplice ma interconnessa dei fruitori finali dei servizi internazionali: si rivolgono infatti ai servizi internazionali sia studenti che docenti, ma l'attività che gli uffici svolgono con e per i docenti non può essere scorporata da quella rivolta agli studenti e ai laureati, da un lato perché i rapporti di collaborazione che alcuni docenti attivano nell'ambito della ricerca spesso danno origine a progetti di mobilità studentesca, dall'altro perché fra i laureati e gli studenti di dottorato che si rivolgono al servizio molti cercano gli stessi rapporti di collaborazione per la ricerca rivolti ai docenti.

Nel seguito, si descrivono prima la storia e la legislazione che hanno portato, in Italia e nell'Unione Europea (UE), ad una crescente internazionalizzazione delle esperienze formative (Par. 2), generando, almeno negli atenei più attenti, uffici preposti alla gestione e all'implementazione di questo tipo di servizi. La situazione dei Servizi Internazionali di Padova è descritta nel Par. 3. I profili degli addetti impiegati presso i Servizi sono descritti nel Par. 4, con riferimento sia alle competenze tecnico-specifiche, sia trasversali e sia ai tratti di personalità orientati al lavoro (Par.5).

Si descrivono, quindi, le opinioni del personale relativamente alla soddisfazione per il lavoro svolto (Par. 6) e alla formazione necessaria per svolgere al meglio le funzioni assegnate (Par. 7).

³ Gli uffici "relazioni internazionali" contano in media 4,3 impiegati a tempo pieno e 1,5 impiegati a tempo parziale, ma le caratteristiche degli uffici variano largamente tra atenei. Si osserva, inoltre, un largo ricorso all'*outsourcing*, soprattutto per l'accoglienza degli studenti Erasmus e la preparazione di materiale pubblicitario e informativo (De Maria, 2004).

2 L'internazionalizzazione dell'offerta formativa

In Europa, da alcuni anni, è in corso un processo di internazionalizzazione e armonizzazione del sistema formativo terziario, come conseguenza della Convenzione di Lisbona del 1997 e dei successivi incontri di Bologna nel 1999, Praga nel 2001, Berlino nel 2003, Bergen nel 2005 e Londra nel 2007.

La Dichiarazione di Bologna, sottoscritta il 19 giugno 1999 da 29 paesi europei⁴, ha avviato l'omonimo processo finalizzato all'armonizzazione dei sistemi di insegnamento superiore in Europa. Tra le azioni promosse dal processo di Bologna, due intersecano le funzioni dei servizi internazionali: la mobilità di studenti, docenti e ricercatori, e quindi l'eliminazione degli ostacoli alla libertà di circolazione tra paesi, e la cooperazione fra paesi per creare una dimensione europea dell'insegnamento superiore, attraverso la promozione di moduli, insegnamenti e filoni di ricerca il cui contenuto, orientamento e organizzazione presentino una dimensione europea. Nel comunicato di Praga del 19 maggio 2001 e nei successivi incontri, i ministri incaricati dell'insegnamento superiore hanno ribadito l'importanza della partecipazione delle università, degli altri istituti superiori e degli studenti alla creazione costruttiva di uno "spazio europeo dell'insegnamento superiore".

Il processo di internazionalizzazione dell'insegnamento terziario e della ricerca universitaria coinvolge diversi programmi europei ed internazionali, il più noto dei quali è il programma Erasmus (Par. 2.1).

2.1 Il Programma Erasmus

Il progetto (o programma) Erasmus è stato lanciato nel giugno 1987 allo scopo di incoraggiare la mobilità di studenti e docenti universitari tra gli atenei europei e agevolare la cooperazione transnazionale. Sottesa a questo obiettivo, vi era l'intenzione di sviluppare un'identità europea, in vista anche del passaggio dalla Comunità Economica Europea alla nuova Unione Europea, intesa questa come progetto non solo economico, ma anche e soprattutto culturale e politico.

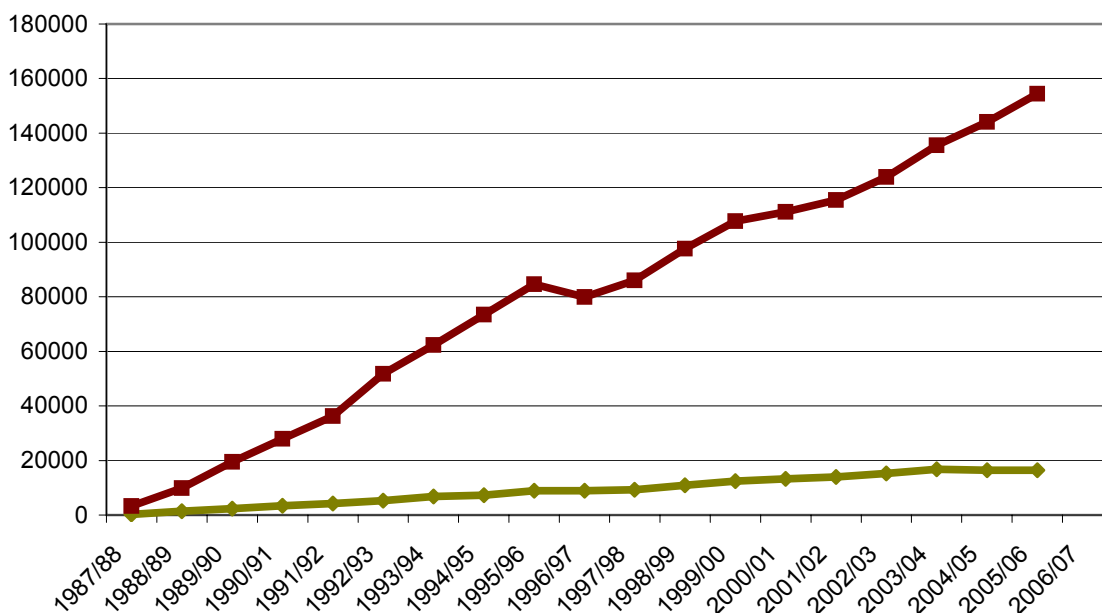
Il progetto di mobilità offre agli studenti la possibilità di frequentare, per una parte del loro percorso di studi, un'università straniera all'interno della quale seguire i corsi e sostenere gli esami. Il progetto ha riscosso un successo crescente presso i giovani europei: se nel primo anno di attuazione gli studenti coinvolti sono stati 3.244, il loro numero è lievitato fino ai 154.421 del 2005/06 (Fig. 1).

⁴ Attualmente, più di 40 Paesi, avendo soddisfatto le condizioni e le procedure di adesione, partecipano al processo di Bologna (Maassen e Olsen, 2007).

Negli anni, lo status di studente Erasmus è diventato talmente conosciuto da essere protagonista di popolari film europei, come *L'auberge espagnol*, film del 2002 del francese Cédric Klapisch sulle storie di un gruppo di studenti Erasmus che condividono un appartamento a Barcellona. Non solo, ma in molte città, l'amministrazione comunale e quella universitaria hanno istituito feste di benvenuto per gli studenti stranieri che si accingono a trascorrere in città il loro periodo di studi, e varie altre iniziative volte a facilitarne e a renderne più piacevole l'esperienza.

Anche il numero di atenei aderenti al progetto è andato crescendo negli anni. Oggi il progetto Erasmus coinvolge il 90% delle università europee in 31 paesi. Oltre agli stati membri dell'Unione, aderiscono al progetto quelli dello Spazio Economico Europeo (Islanda, Liechtenstein, Norvegia) e quelli in pre-adesione (dopo l'ingresso di Romania e Bulgaria, solo la Turchia).

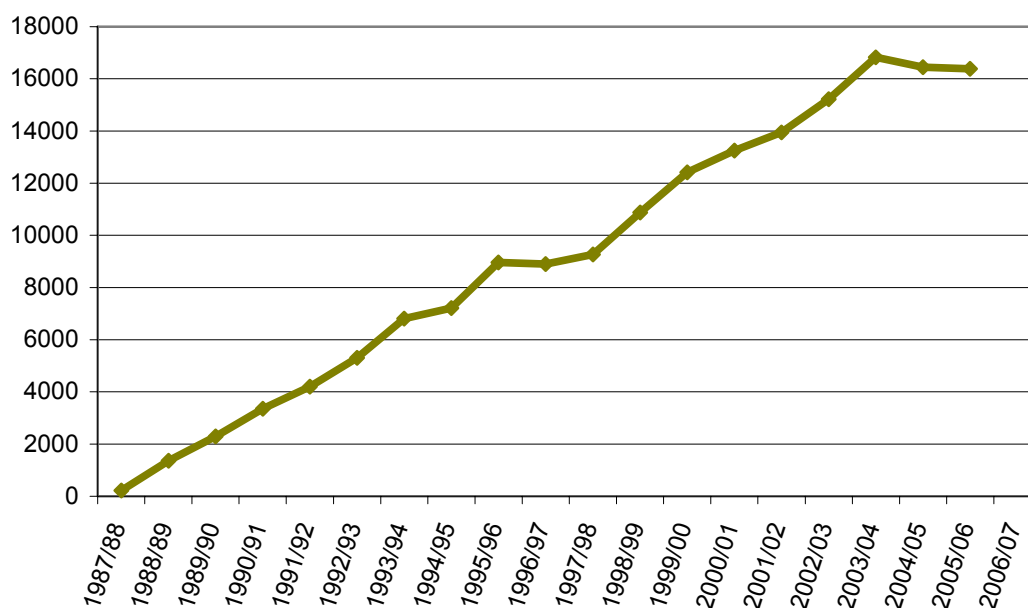
Figura 1. Numero di progetti Erasmus in Europa dal 1987/88 al 2006/07 (fonte: Agenzia Nazionale Long-life Learning, sito internet)



Anche in Italia l'andamento è stato costantemente positivo fin dall'istituzione del progetto, con cifre che sono passate dalle 220 borse di mobilità del 1987/88 alle oltre 16mila su cui ci si è attestati a partire dal 2003/04 (Fig. 2). Una lieve flessione si è osservata a partire dal 2004/05, in concomitanza con l'istituzione dei nuovi ordinamenti didattici (la cosiddetta "riforma del 3+2") che, nell'ottica di incentivare un percorso di studi universitari rapido e regolare, ha lasciato meno tempo a disposizione per le esperienze di mobilità.

In aggiunta, nonostante l'approvazione del sistema di riconoscimento dei crediti ECTS, lo studente che rientra da un periodo di mobilità deve talvolta ripetere o integrare in patria gli esami sostenuti all'estero allo scopo di vederseli riconosciuti nel piano di studi, e questo, di fatto, disincentiva l'adesione ai progetti di mobilità.

Figura 2. Numero di progetti Erasmus in Italia, dal 1987/88 al 2006/07 (fonte: Agenzia Nazionale Long-life Learning, sito internet).



L'Ateneo di Padova si trova tra i primi 20 a livello europeo per numero di studenti in uscita (insieme a Bologna, Roma e Firenze per l'Italia), e muove ogni anno circa 800 studenti in uscita e oltre 600 che dall'estero vengono a trascorrere un periodo di studio a Padova.

2.2 Altri progetti di internazionalizzazione

Il progetto Erasmus muove il più alto numero di studenti e docenti fra gli Atenei d'Europa ma non è l'unico programma di mobilità e scambio internazionale. Il programma Leonardo da Vinci, coordinato in Italia dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e dal Ministero della Pubblica Istruzione, con l'assistenza tecnica dell'ISFOL, è il programma d'azione dell'UE che si propone di attuare una politica di formazione professionale. Il programma sostiene progetti transnazionali di

tirocinio rivolti, tra gli altri, agli studenti universitari e ai laureati recenti. I tirocini sono volti a migliorare le competenze e l'occupabilità attraverso esperienze di formazione e lavoro in altri Paesi. Vi aderiscono gli Stati membri dell'UE, quelli appartenenti allo Spazio Economico Europeo, e quelli in pre-adesione.

Le azioni "Marie Curie", finanziate dal programma specifico "Persone" del VII Programma Quadro per la Ricerca Scientifica e Tecnologica, sono finalizzate a potenziare il capitale umano nella ricerca europea, attraverso lo scambio di staff di ricerca tra le organizzazioni dei paesi aderenti⁵. Lo schema è aperto a tutte le organizzazioni attive nel settore della ricerca (e quindi alle università), e il partenariato richiede la presenza di almeno un organismo di ricerca privato e uno pubblico di almeno due paesi aderenti al Programma Quadro.

Tempus è invece un programma di cooperazione transeuropea nel settore dell'istruzione superiore, istituito nel 1990 per sostenere i Paesi dell'Europa Centro-Orientale e le Repubbliche dell'ex-Unione Sovietica e della Mongolia nella transizione alle economie di mercato e all'ordinamento sociale di tipo occidentale, in seguito alla caduta del muro di Berlino nel 1989. Il programma consiste nello sviluppo di un'area di cooperazione nel settore universitario che coinvolga l'UE e i Paesi partner confinanti.

Il programma Jean Monnet, inteso a stimolare le attività didattiche di ricerca e riflessione sui temi dell'integrazione europea (comunitaria e non) nell'ambito della formazione superiore, finanzia progetti e reti multilaterali di scambio internazionale.

La mobilità internazionale non è limitata al solo ambito europeo. Tra gli altri, il programma Erasmus Mundus di cooperazione e mobilità nel campo dell'istruzione superiore, mira a promuovere nel mondo l'immagine dell'UE come centro di eccellenza per l'apprendimento. Il programma sostiene master europei di elevata qualità e rafforza la visibilità e l'attrattività dell'istruzione superiore europea nei paesi terzi. Prevede borse di studio finanziate dall'Unione e destinate a cittadini di paesi terzi che seguono un master europeo, nonché borse di studio per cittadini europei che studiano in istituti partner di tutto il mondo.

3 L'Area Progetti internazionali dell'Università di Padova

L'Area Progetti internazionali è stata istituita nel 1990. Qualcosa di analogo, sebbene ufficioso, esisteva già. Inizialmente si è trattato di attività svolte da un "Ufficio estero" presso la Divisione Affari legali, poi trasferito sotto la Divisione Affari

⁵ Aderiscono al programma quadro i 27 Stati membri dell'Unione Europea, quelli dello Spazio Economico Europeo, quelli in pre-adesione, nonché Svizzera, Israele, Croazia, Serbia, Macedonia e Albania.

generali istituzionali, e infine, quando l'organizzazione interna delle attività universitarie di Padova è passata dalle divisioni alle aree, sono nati servizi a sé stanti, tra cui i Servizi internazionali.

All'Area afferiscono il Servizio Relazioni internazionali e il Servizio Ricerca internazionale. Entrambi si occupano, tra le altre cose, delle mobilità degli studenti e dei laureati nell'ambito di diversi progetti di scambio internazionale, tra cui i progetti Erasmus e Leonardo da Vinci.

L'attività strategica dei due servizi riguarda lo studio delle opportunità disponibili a livello comunitario e internazionale per il finanziamento di attività di didattica, ricerca e mobilità; in pratica ciò consiste nella stesura di progetti per la richiesta di finanziamenti, integrativi del bilancio di Ateneo, alla Regione del Veneto e al Ministero dell'università e ricerca per le attività di internazionalizzazione. A tale attività di progettazione si affianca l'attività corrente di gestione delle attività connesse alla mobilità degli studenti, soprattutto nell'ambito della gestione degli accordi bilaterali e dei progetti Erasmus.

Gli accordi bilaterali sono lo strumento giuridico che consente la mobilità degli studenti e dei docenti, nati quando il Servizio era ancora un ufficio per i rapporti con l'estero. Sono gli accordi siglati dall'Ateneo con istituzioni internazionali, centri di ricerca e università che consentono la mobilità di docenti, ricercatori, dottorandi e, nella maggior parte dei casi, anche studenti.

Gli accordi sono circa 850, ma il loro numero va aumentando di anno in anno. Alcuni sono stati siglati con università degli Stati Uniti, tra le quali le università di Berkeley in California e di Boston, ma anche con atenei australiani, ad esempio a Melbourne. I più antichi sono gli accordi con gli atenei europei, primi fra tutti quelli di Duisburg e Freiburg.

I progetti Erasmus danno vita, ogni anno, al trasferimento di circa 800 studenti in uscita verso atenei di altri Paesi, e oltre 600 studenti che dall'estero trascorrono un periodo di studio a Padova. Accanto alla mobilità internazionale degli studenti, il Servizio gestisce la mobilità internazionale dei docenti, che riguarda ogni anno circa 50 docenti che svolgono una settimana di attività didattica in un ateneo straniero.

Il programma Leonardo da Vinci muove in prevalenza laureati, ma riguarda anche studenti. Da alcuni anni, l'attività è condivisa con il Servizio Stage e Mondo del lavoro.

Una piccola parte di mobilità internazionale è favorita da progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo, alcuni dei quali prevedono uno stage formativo e/o visite tecniche presso altre realtà istituzionali che coordinano il relativo progetto, e, per ricercatori o dottorandi, da progetti nell'ambito dello schema Marie Curie.

Tutte queste forme di mobilità prevedono la gestione di servizi governati da accordi tra l'Università di Padova, l'Ente per il Diritto allo Studio (ESU) e la

Convenzione SASSA che è un servizio di accoglienza degli stranieri. Lo scopo è, fra le altre cose, quello di gestire gli alloggi dell'ESU in modo che il minor numero possibile di studenti stranieri che si trovano in mobilità a Padova debbano fare ricorso ad alloggi privati.

Il progetto Erasmus Mundus si rivolge anche a studenti, giovani laureati e dottorandi di Paesi in via di sviluppo, ma esiste tutta una serie di accordi siglati fra l'UE e i paesi esterni alla UE (tra gli altri, Canada, Stati Uniti, Cina, India) al cui interno si costituiscono consorzi che generano anch'essi mobilità. Esistono poi anche specifici accordi bilaterali con paesi extra-europei, siglati al di fuori degli accordi dell'UE, ad esempio un programma siglato alcuni anni fa con l'India dall'allora Ministro Moratti, che prevede *internship* per giovani ricercatori indiani, e che ha portato anche 8 borse in un solo anno per giovani ricercatori indiani che vengono a trascorrere un periodo di studio a Padova.

Per questi studenti, e in generale per l'accoglienza a ricercatori extra-comunitari, è stato di recente istituito uno specifico servizio volto ad agevolare le pratiche per l'ingresso in Italia, la ricerca di una sistemazione, la gestione di un progetto di studio, ricerca o lavoro nel nostro Paese, nonché i rapporti con l'ambasciata, i Ministeri degli Affari Esteri e dell'Interno. Questo servizio è frutto di un accordo con il Comune e la Provincia di Padova, e coinvolge due addetti e un direttore che operano come mediatori culturali, e hanno accesso al database del Ministero dell'Interno che fotografa la mobilità degli extra-comunitari in Italia.

Secondo l'organigramma degli uffici fornito dalla Responsabile, gli addetti che lavorano nell'Area sono 24, 12 dei quali sono impiegati presso il Servizio Relazioni Internazionali, e gli altri 12 presso il Servizio Ricerca Internazionale. Alcuni addetti sono stati esclusi dall'indagine perché in maternità (3 persone), in aspettativa (1), rifiuto alla collaborazione (1), o non pertinenti all'attività di *front-office* (2).

Le persone intervistate sono in prevalenza di genere femminile (oltre tre su quattro), di giovane età (soltanto 2 su 17 hanno più di 40 anni) e con un livello d'istruzione elevato (in oltre tre casi su quattro sono laureate).

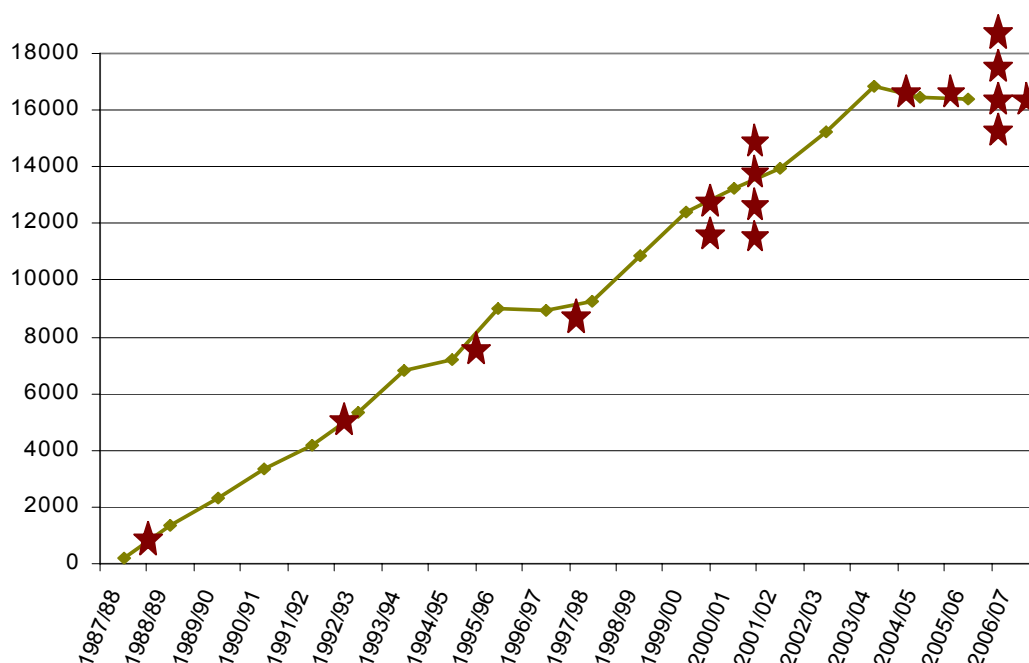
Circa un terzo dei contratti che legano gli addetti all'Area è a tempo determinato. La distribuzione dell'anno di inizio dei rapporti di lavoro riproduce la dinamica di espansione del Servizio e della richiesta di mobilità che è stata espressa negli ultimi anni. La Fig. 3, dove ciascuna nuova assunzione è rappresentata da una stellina in corrispondenza dell'anno in cui è avvenuta, mostra tale andamento: quasi tutti gli addetti intervistati sono stati assunti dopo il 2000, e in particolare negli anni fra il 2000 e il 2001, e dal 2004 ad oggi.

Degli intervistati, 6 sono impiegati presso il Servizio Ricerca Internazionale, e 11 presso il Servizio Relazioni Internazionali, in accordo con la natura dei due uffici, il secondo dei quali svolge un'attività più apertamente di servizio rivolta agli

studenti dell'ateneo che devono affrontare un periodo di mobilità all'estero, e a quelli che da fuori arrivano a Padova. Il Servizio Ricerca Internazionale, invece, ha un'interfaccia esterna più limitata, essendo rivolto prevalentemente alla ricerca di partner stranieri per la conduzione di progetti di ricerca i cui fruitori sono soprattutto docenti, ricercatori e studenti di dottorato, e alla gestione dei rapporti così instaurati.

Mentre gli addetti al Servizio Ricerca internazionale sono tutti dislocati nella sede centrale, gli addetti al Servizio Relazioni internazionali si trovano sia presso la sede centrale, sia presso la sede del Servizio Erasmus, sia decentrati presso le facoltà (o gruppi di facoltà) della cui attività internazionale cui si occupano.

Figura 3. Anno d'inizio dei rapporti di lavoro degli addetti dell'Area Progetti internazionali, in relazione all'andamento del numero di borse Erasmus erogate in Italia (ogni stellina indica una nuova assunzione effettuata in quell'anno).



4 I profili professionali nell'Area Progetti internazionali

Attraverso l'utilizzo di varie competenze, si descrivono, nel modo il più possibile oggettivo e concreto, i profili professionali di coloro che operano nel settore dei servizi di supporto alle relazioni internazionali dell'Ateneo. Si tratta, infatti, di un

settore che è nato e si è sviluppato sulla spinta delle esigenze delle strutture, piuttosto che su una pianificazione a tavolino. Anche per questo, ma soprattutto per la carenza di corsi di formazione specifici, le competenze messe in campo, così come quelle considerate necessarie o apprezzabili, non sono compiutamente definite.

Un'analisi di raggruppamento⁶ sul livello di utilizzo delle competenze rilevate ha consentito di evidenziare l'esistenza di tre gruppi di addetti che hanno profili di utilizzo delle competenze analoghi (Fig. 4).

Dall'analisi emerge l'esistenza di tre gruppi diversamente caratterizzati. Il primo gruppo, che comprende 6 unità, ha un'età media più elevata (40,3 anni), lavora nella struttura da un tempo più lungo (in media da 11 anni), ha quasi sempre contratti a tempo indeterminato (con la sola eccezione di una unità), e solo nel 50% dei casi ha una laurea. Si tratta in genere di persone che, grazie soprattutto alla maggiore esperienza nel Servizio, svolgono ruoli maggiormente responsabilizzanti, tutti inquadrati nell'ambito del Servizio Relazioni Internazionali, anche se alcune si occupano della mobilità dei ricercatori (docenti, dottorandi, laureati) oltre che della mobilità degli studenti.

Il secondo gruppo comprende sei persone inquadrato presso il Servizio Ricerca Internazionale e una inquadrata presso il Servizio Relazioni Internazionali ma che svolge attività a cavallo tra i due servizi. L'età media è la più bassa (32,3 anni) e gli addetti lavorano presso il servizio da una media di 5 anni. I contratti di lavoro sono a tempo determinato in 3 casi su 7 e quasi tutti riguardano laureati. Questo gruppo di addetti ha un contatto quasi del tutto centrato su studenti di dottorato, laureati e docenti.

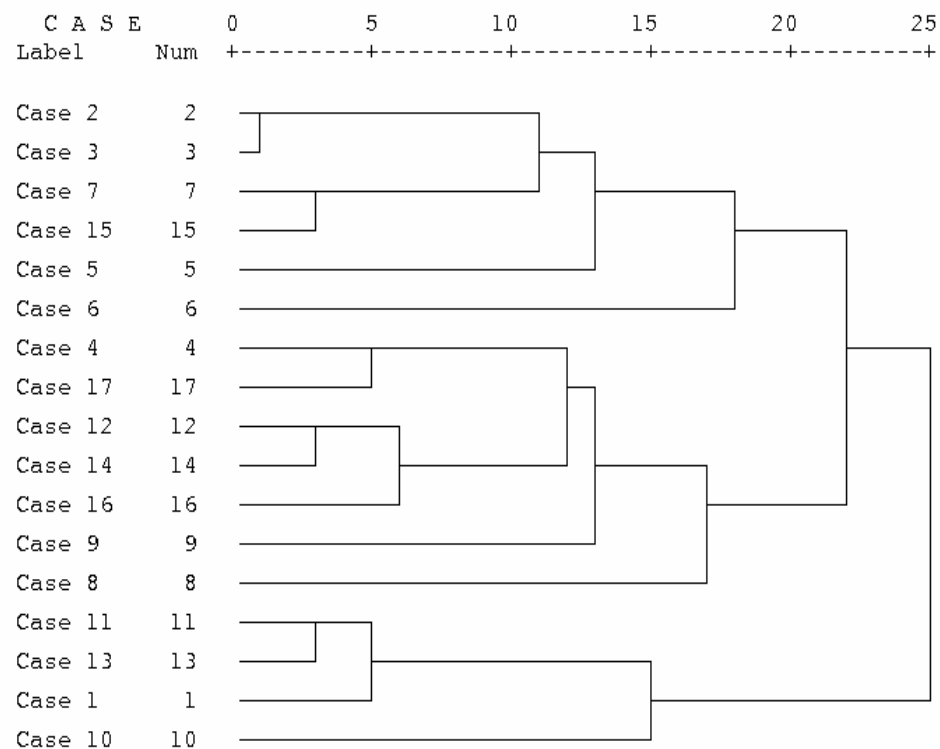
Il terzo gruppo, in cui ricadono solo 4 unità, è formato interamente da laureati, metà dei quali hanno un contratto a tempo determinato. L'età media è di 35 anni, e la media di permanenza presso il servizio è di appena 2-3 anni. Si tratta di persone che svolgono esclusivamente o quasi servizio di *front-office* per gli studenti Erasmus, sia presso la sede centrale del servizio, sia nelle sedi decentrate presso le facoltà.

Per approfondire le attività svolte dai tre gruppi di addetti, si conduce una analisi testuale delle risposte "aperte" alla domanda su mansioni e attività svolte (Lebart *et al.*, 1998). La brevità dei testi e il numero esiguo di unità rilevate ha dato luogo a un numero di forme grafiche pari a 521; una volta escluse le cosiddette parole "vuote" (articoli, congiunzioni, pronomi, preposizioni, ecc...) e lemmatizzato il testo per ricondurre alla stessa radice le declinazioni e varianti della stessa parola,

⁶ Il metodo di raggruppamento usato è quello del legame completo (MacNaughton-Smith, 1965; Johnson, 1967). La distanza usata è quella detta di Manhattan (Sneath e Sokal, 1973), applicata su dati scalati in base al valore massimo della scala. Abbiamo utilizzato il *software* SPSS.

si è ottenuto un vocabolario. Le parole “piene” (dette “lessicali”) più frequenti sono riportate nella Tab. 1, suddivise per gruppo di appartenenza degli addetti⁷.

Figura 4. Dendrogramma dell’analisi di raggruppamento in base all’utilizzo di competenze (metodo del legame completo, distanza di Manhattan su dati standardizzati).



Ciascun gruppo individua una parola nettamente più frequente, che è già una rapidissima descrizione delle attività principali svolte dai relativi sottoinsiemi di addetti, e che nel seguito verrà utilizzata per la denominazione dei gruppi stessi: il Gruppo 1 è così rappresentato dalla parola “gestione”, ed è composto di persone che, oltre avere la *gestione* del programma *Erasmus*, si occupano di *studenti*, anche nel senso di garantire gli *accordi* internazionali che permettano loro di usufruire del programma.

⁷ Le misure lessicometriche non indicano il testo in esame come particolarmente adatto all’analisi quantitativa. Tuttavia, l’omogeneità dei testi analizzati e la chiara leggibilità dei risultati trovati hanno suggerito di mostrare comunque gli esiti delle analisi svolte.

Tabella 1. Frequenza relativa delle parole lessicali più citate sul totale delle parole piene usate, per gruppo.

Parole	Gruppo		
	1	2	3
<i>Studenti</i>	7,1	2,5	16,4
<i>Gestione</i>	11,1	4,9	0,0
<i>Progetto/i</i>	3,0	11,1	0,0
<i>Erasmus</i>	5,1	2,5	6,6
<i>Programma/i</i>	4,0	4,9	1,6
<i>Amministrazione/Amministrativo/a/e</i>	1,0	7,4	3,3
<i>Docenti</i>	4,0	2,5	3,3
<i>Università/universitario</i>	3,0	1,2	6,6
<i>Consulenza</i>	2,0	3,7	3,3
<i>Mobilità</i>	4,0	3,7	0,0
<i>Straniera/e/i</i>	2,0	0,0	8,2
<i>Internazionalizzazione/Internazionale/i</i>	1,0	6,2	1,6
<i>Accordi</i>	5,1	0,0	1,6
<i>Servizio/servizi</i>	1,0	3,7	3,3
<i>Contatto/i</i>	2,0	0,0	6,6
<i>Finanziamenti/finanziati/finanziario</i>	4,0	2,5	0,0

Il secondo gruppo, riassunto dal termine “progetto/i”, è interamente composto di operatori del Servizio Relazioni Internazionali, che seguono anche la parte amministrativa dei progetti di ricerca internazionale.

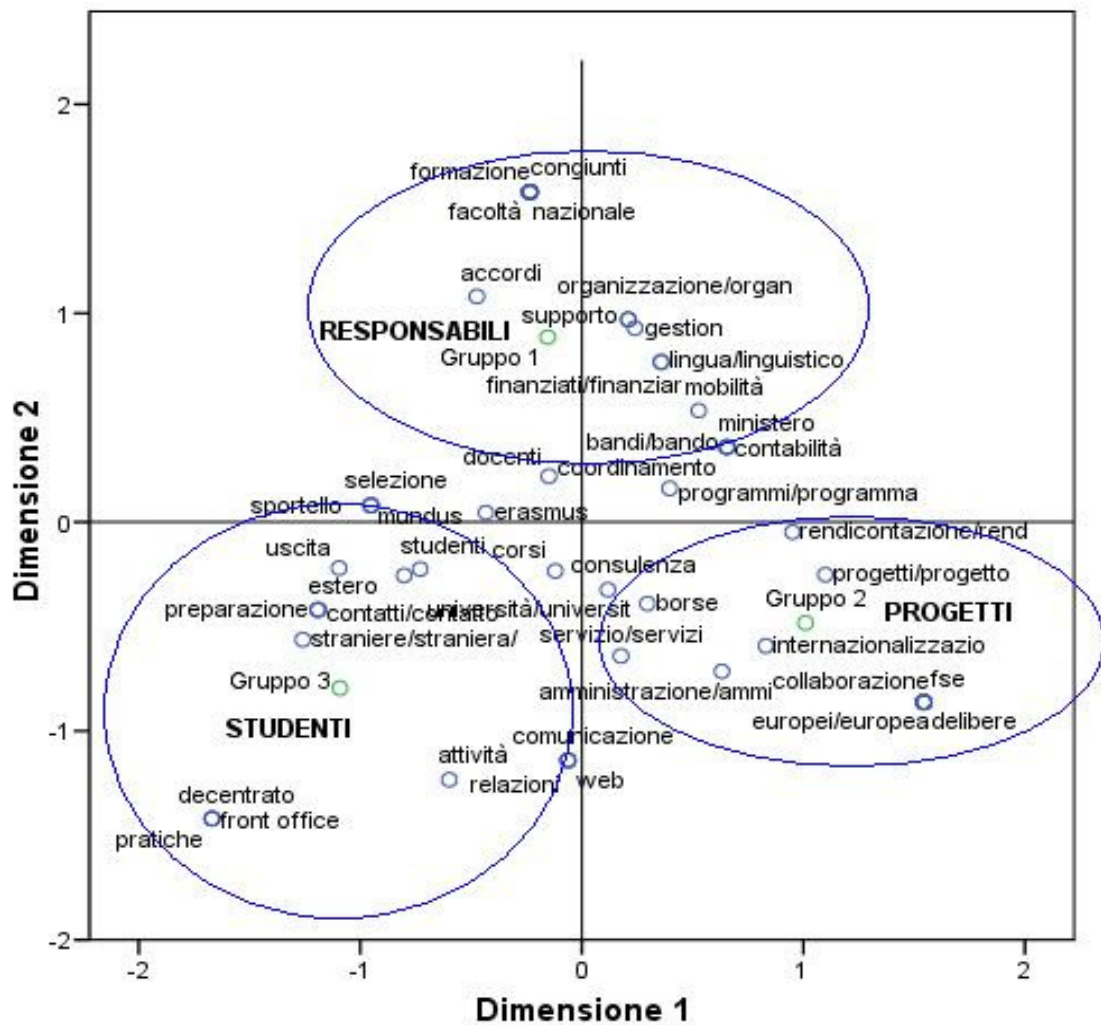
Infine, il terzo gruppo è rappresentato dalla parola “studenti”, ed è composto di persone che più direttamente si occupano degli *studenti*, italiani e *stranieri*, che usufruiscono del progetto *Erasmus*, mantenendo i *contatti* con le *università* estere.

Se eliminiamo le *hapax*, cioè le parole che nel testo compaiono una sola volta, è possibile rappresentare graficamente il lessico dei tre gruppi di addetti attraverso una analisi delle corrispondenze (Greenacre, 2007), come nella Fig. 5.

La prima dimensione, che spiega il 57,7% dell'inerzia totale, contrappone sull'asse orizzontale il gruppo di addetti che si occupano prevalentemente delle attività di sportello per gli studenti, a coloro che gestiscono principalmente i progetti di ricerca internazionali. La dimensione è caratterizzata, da un lato, dalle parole *front office*, *decentrato*, *pratiche*, *stranieri/e*, *contatto/i*, *preparazione*, *uscita*, *estero*, *sportello*, che descrivono eloquentemente le attività quotidiane del Gruppo 3, il quale svolge attività di sportello nell'ufficio centrale o in uno di quelli decentrati, segue gli

studenti in uscita nella compilazione delle pratiche per andare all'estero e gli studenti stranieri e mantiene i contatti con gli atenei di altri Paesi.

Figura 5. Prime due dimensioni dell'analisi delle corrispondenze svolta sulle parole lessicali utilizzate per descrivere le attività svolte dai tre gruppi di addetti.



Al capo opposto sul primo asse, in corrispondenza del Gruppo 2, troviamo *delibere, europea/i, FSE, internazionalizzazione, progetto/i, collaborazione, rendicontazione, amministrazione*, a testimonianza del fatto che questi addetti seguono – per conto di docenti, dottorandi e laureati – i progetti di ricerca a finanziamento regionale e internazionale in ognuna delle loro fasi, dall'istituzione di

rapporti di collaborazione con le sedi straniere, all'amministrazione dei progetti, fino alla rendicontazione dei finanziamenti spesi.

La seconda dimensione, che spiega il 42,3% dell'inerzia totale, contrappone gli addetti del Gruppo 1 agli altri. I primi svolgono ruoli più organizzativi e gestionali, fungono da supporto per le facoltà e per altri servizi, si occupano di stringere accordi con altri atenei, procurare finanziamenti, seguire progetti di formazione congiunti; le parole caratteristiche in quest'area sono infatti *organizzazione, gestione, finanziamenti, supporto, accordi, congiunti, formazione, congiunti, nazionale, facoltà*.

I profili professionali che emergono da questa analisi riescono a riassumere in modo piuttosto coerente le professionalità incontrate nell'indagine. Innanzitutto riproducono la suddivisione nei due servizi (Relazioni internazionali e Ricerca internazionale), con l'unica eccezione di un'unità di personale che, pur essendo inquadrata nel Servizio Relazioni internazionali, ha tuttavia scarsissima relazione con l'utenza, poiché si occupa in prevalenza della parte amministrativa della mobilità Erasmus dei docenti e ricercatori; e per questo si colloca tra coloro che si occupano di gestire e amministrare progetti di ricerca.

Inoltre, la suddivisione degli addetti al Servizio Relazioni internazionali in due gruppi (uno che svolge in pratica solo funzioni di sportello, l'altro che oltre ai contatti con l'utenza ha mansioni di coordinamento e gestione delle attività) riproduce persino in larga misura la diversa dislocazione degli uffici nella sede centrale del Servizio e nelle sedi decentrate del progetto Erasmus. Giustamente, la stessa bipartizione non si verifica per chi si occupa di Ricerca Internazionale, poiché in tale servizio tutti gli addetti combinano un'attività (limitata) di *front-office*, e una ampia serie di attività di gestione dei singoli progetti svolte in relativa autonomia.

5 Le competenze utilizzate

Le competenze rilevate (Fabbris, 2008) seguono la tradizionale partizione in competenze trasversali, di base, tecnico-specifiche e tratti di personalità. La definizione di competenze di base, in questo caso, è abbastanza controversa, nel senso che le competenze linguistiche, tipicamente considerate basilari per i laureati che lavorano, sono, almeno per una parte di coloro che lavorano in ambito internazionale, ancora più fondanti del profilo professionale di quanto non siano molte delle competenze ritenute specifiche. Per questo motivo, le competenze linguistiche (e per analogia con lo schema di rilevazione anche le competenze informatiche) si analizzano parallelamente alle competenze tecnico-specifiche.

Nel seguito, si analizzano separatamente i diversi tipi di competenze utilizzate dai gruppi di addetti emersi in questa prima analisi.

5.1 Competenze specifiche, linguistiche e informatiche

Nell'indagine è stato rilevato l'uso di competenze tecniche di tipo economico, aziendale, giuridico, statistico-matematico, informatico, di conoscenza della lingua inglese e di eventuali altre lingue straniere⁸. Nella Tab. 2 si riporta una sintesi delle risposte ottenute riguardo all'utilizzo di competenze.

Tabella 2. *Mediana delle risposte ottenute sull'utilizzo di competenze tecnico-specifiche, informatiche e linguistiche dai tre gruppi di addetti che risultano dall'analisi di raggruppamento.*

<i>Competenze</i>	<i>Gruppo 1 (gestione)</i>	<i>Gruppo 2 (progetti)</i>	<i>Gruppo 3 (studenti)</i>
<i>Aziendali</i>	Poco/abbastanza	Poco	Poco/abbastanza
<i>Economiche</i>	Abbastanza	Abbastanza	Poco
<i>Giuridiche</i>	Abbastanza	Abbastanza	Poco
<i>Statistico-matematiche</i>	Poco	Poco	Poco/abbastanza
<i>Informatiche</i>	Utilizz. generico	Utilizz. generico	Utilizz. Esperto
<i>Inglese</i>	Molto	Molto	Molto/abbastanza
<i>Spagnolo</i>	66,7%	14,3%	100,0%
<i>Francese</i>	83,3%	14,3%	100,0%
<i>Tedesco</i>	0,0%	0,0%	100,0%
<i>Portoghese</i>	16,7%	0,0%	0,0%

Si osservano interessanti differenze fra i tre gruppi descritti nel Par. 4: il gruppo che intrattiene i maggiori rapporti con gli studenti Erasmus (sia in entrata che in uscita) ha un'elevata conoscenza linguistica, anche e soprattutto quelle diverse dall'inglese. Tutte le persone intervistate parlano, oltre all'inglese, anche francese, tedesco e spagnolo. Anche le competenze informatiche sono utilizzate in misura leggermente maggiore rispetto agli altri gruppi, probabilmente a causa del fatto che

⁸ L'uso della lingua inglese è stato rilevato su una scala ordinale a 4 punti: "Per nulla", "Poco, solo episodicamente", "Abbastanza, con una certa frequenza" e "Molto, è fondamentale per molte attività". Per le lingue diverse dall'inglese, si riporta la percentuale di utilizzatori. Le competenze informatiche sono state rilevate su una scala ordinale a 5 punti: "Nessuna competenza informatica", "Utilizzatore generico", "Utilizzatore esperto", "Programmatore" e "Analista". Tutte le altre competenze tecniche sono su scala ordinale a quattro modalità: "Per niente", "Poco", "Abbastanza", "Molto".

molte pratiche che riguardano gli studenti in ingresso e in uscita devono essere seguite e aggiornate per via informatica. Le competenze più propriamente tecnico-scientifiche sono, invece, assai meno importanti per questo gruppo di addetti.

Esattamente il contrario si osserva per il Gruppo 2, ovvero coloro che si occupano prevalentemente di seguire i progetti di ricerca internazionale che coinvolgono docenti dell'ateneo, dottorandi, laureati, studenti di master. Per questi la conoscenza delle lingue è una competenza piuttosto marginale (eccezione fatta per l'inglese), mentre sono centrali le competenze di tipo economico e, almeno in parte, quelle giuridiche.

Infine, il gruppo di addetti che lavorano nella struttura da più tempo e rivestono ruoli di maggiore responsabilità, riconosce la necessità di competenze giuridiche ed economiche. Inoltre, la conoscenza dell'inglese è assolutamente una necessità quotidiana, e anche la conoscenza delle altre lingue è altamente apprezzata

5.2 Competenze trasversali

Le competenze trasversali qui considerate comprendono le capacità interpersonali e di relazione con gli utenti, la capacità di prendere decisione e gestire situazioni complesse, di lavorare in gruppi anche interdisciplinari, di organizzare e coordinare il lavoro di altri, di pianificare e organizzare il proprio lavoro, di reperire e gestire informazioni e dati, scrivere relazioni nella propria lingua, scrivere progetti per ottenere fondi o finanziare attività, e la capacità di presentare o sostenere le proprie idee in pubblico. I valori mediani calcolati sono riportati nella Tab. 3.

Tabella 3. *Mediana delle risposte ottenute sull'utilizzo di competenze trasversali dai tre gruppi di addetti che risultano dall'analisi di raggruppamento.*

<i>Competenze</i>	<i>Gruppo 1 (gestione)</i>	<i>Gruppo 2 (progetti)</i>	<i>Gruppo 3 (studenti)</i>
<i>Interpersonali</i>	Molto	Abbastanza	Molto
<i>Prendere decisioni</i>	Molto	Abbastanza	Abbastanza/molto
<i>Lavorare in gruppo</i>	Abbastanza/molto	Molto	Abbastanza
<i>Coordinare altri</i>	Abbastanza	Poco	Poco
<i>Organizzarsi</i>	Molto	Molto	Molto
<i>Raccogliere/gestire dati</i>	Molto	Molto	Molto
<i>Scrivere relazioni</i>	Abbastanza/molto	Abbastanza	Poco
<i>Scrivere progetti per fondi</i>	Poco/abbastanza	Abbastanza	Per niente/poco
<i>Presentare le proprie idee</i>	Abbastanza	Poco	Abbastanza

I dati mostrano una perfetta sintonia tra gli addetti al Servizio rispetto all'assoluta necessità di saper organizzare il proprio lavoro e saper reperire e gestire dati e informazioni. I profili emersi, tuttavia, si distinguono rispetto all'utilizzo delle altre competenze: chi ha i maggiori rapporti con l'utenza ha bisogno soprattutto di buone doti interpersonali e di saper gestire situazioni di complessità, dato che in prevalenza svolge il proprio lavoro in modo relativamente autonomo.

Il gruppo che si occupa della gestione dei progetti di ricerca internazionale, invece, sottolinea la necessità di essere capaci di lavorare in gruppo e scrivere relazioni, nonché (ma solo per alcuni) di redigere progetti per ottenere fondi e finanziamenti.

Infine, il gruppo che abbiamo definito "gestione" valorizza in primo luogo le doti di relazione con gli altri, e la capacità di prendere decisioni in situazioni complesse, ma anche la capacità di scrivere relazioni e, in misura molto maggiore che negli altri gruppi, anche se non elevata per tutti, la capacità di coordinare gli altri.

5.3 Tratti di personalità

I tratti di personalità rilevati dal questionario sono otto, e sono riportati nella Tab. 4, che ne riporta anche i valori mediani espressi dai 3 gruppi di addetti⁹.

Tabella 4. Grado mediano di importanza di tratti di personalità per il lavoro svolto dai tre gruppi di addetti che risultano dall'analisi di raggruppamento.

<i>Competenze</i>	<i>Gruppo 1 (gestione)</i>	<i>Gruppo 2 (progetti)</i>	<i>Gruppo 3 (studenti)</i>
<i>Capacità di adattamento</i>	Molto	Abbastanza	Abbastanza/molto
<i>Capacità di apprendere</i>	Molto	Molto	Abbastanza/molto
<i>Persuasivo e influente</i>	Abbastanza	Poco	Poco/abbastanza
<i>Essere preciso, ordinato</i>	Molto	Molto	Abbastanza/molto
<i>Fantasia, idee nuove</i>	Molto	Abbastanza	Abbastanza
<i>Critica e autocritica</i>	Abbastanza/molto	Abbastanza	Abbastanza
<i>Autocontrollo</i>	Molto	Molto	Abbastanza
<i>Resistenza, concentrazione</i>	Abbastanza	Abbastanza	Molto

La capacità di apprendere è centrale per tutti i profili professionali, ma le differenze tra i pareri espressi dai tre gruppi sono notevoli: nel gruppo che si occupa

⁹ I tratti di personalità utili sul piano professionale sono misurati su scala ordinale a 4 punti: "Per niente", "Poco", "Abbastanza" e "Molto".

anche di questioni gestionali e di organizzare le attività del servizio, sono fondamentali praticamente tutti i tratti di personalità proposti, e in particolare la capacità di adattarsi a situazioni impreviste e di innovare, l'autocontrollo e la precisione. Per coloro che seguono i progetti internazionali, sono importanti la precisione e l'autocontrollo. Infine, chi fa prevalentemente sportello per gli studenti necessita soprattutto di resistenza psico-fisica e capacità di concentrazione e secondariamente di capacità di adattamento e precisione.

Essere persuasivi e influenti è una capacità meno centrale delle altre per il lavoro che queste persone svolgono: gli organigrammi mostrano, infatti, una situazione di scarsa gerarchia, e le attività in cui è importante essere persuasivi sono prevalentemente quelle legate alla richiesta di finanziamenti, attività che mette in gioco la competenza, più tecnica, di scrivere progetti.

Anche la fantasia e la capacità di innovare non sono fra le capacità cruciali, se non per coloro che ricoprono ruoli di maggiore responsabilità: molte delle mansioni svolte, infatti, prevedono soprattutto di seguire procedure e regolamenti stabiliti e non negoziabili.

6 Soddisfazione per il lavoro

Un modo indiretto, ma talvolta efficace, per fotografare un profilo professionale, consiste nel metterne in evidenza i punti di forza e di debolezza, così come vengono percepiti da coloro che esercitano quella professione. Il questionario rileva, su scala quantitativa a 10 punti, la soddisfazione per il lavoro svolto nel suo complesso e per alcuni suoi aspetti specifici. I punteggi medi espressi per ciascuna dimensione dagli addetti dei tre gruppi descritti sono descritti nella Tab. 5.

Le opinioni degli addetti sono concordi nel denunciare, come aspetti negativi del proprio lavoro, le scarse prospettive di guadagno e di carriera e, come aspetti positivi, il luogo di lavoro (tutte le sedi si trovano nel centro storico della città) e la flessibilità degli orari e dei tempi di lavoro. Anche la rispondenza dell'attività ai propri interessi culturali è abbastanza apprezzata da tutti i rispondenti.

Ben diverse le opinioni relative ad altri aspetti: il gruppo di chi lavora come *front-office* per gli studenti sembra avere un'opinione assai più positiva degli altri, forse anche grazie alla giovane età di questi addetti che fa vivere i primi impegni lavorativi con maggiore entusiasmo. Inoltre, questo gruppo vive con entusiasmo la possibilità di utilizzare le lingue studiate, avvertire l'utilità del proprio ruolo lavorativo, godere di una discreta autonomia e di un po' di tempo libero.

Insoddisfatti paiono invece gli addetti del gruppo che si occupa di progetti di ricerca internazionale: oltre al luogo e ai tempi di lavoro, che sono una costante

positiva per tutti i gruppi, sembrano salvare soltanto la disponibilità di tempo libero e la stabilità del posto, nonostante la rispondenza ai propri interessi sia valutata in modo più che sufficiente.

Tabella 5. Valore medio dei punteggi di soddisfazione assegnati, su scala da 1 a 10, ad aspetti del lavoro svolto dai tre gruppi di addetti risultanti dall'analisi di raggruppamento, per aspetto valutato (tra parentesi lo scarto quadratico medio).

	Gruppo 1 (gestione)	Gruppo 2 (progetti)	Gruppo 3 (studenti)
<i>Soddisfazione generale</i>	6,83 (1,60)	5,29 (0,76)	7,50 (1,00)
<i>Stabilità/sicurezza</i>	8,17 (3,12)	7,00 (3,65)	6,33 (4,73)
<i>Acquisizione di professionalità</i>	5,50 (2,26)	5,71 (1,70)	7,00 (1,63)
<i>Prestigio sociale</i>	5,33 (2,73)	5,29 (1,50)	6,75 (0,96)
<i>Rispondenza agli interessi</i>	7,67 (1,37)	6,71 (0,49)	7,25 (1,26)
<i>Utilità sociale</i>	7,83 (1,47)	5,71 (1,50)	8,25 (0,96)
<i>Indipendenza e autonomia</i>	8,00 (1,26)	5,86 (2,12)	7,25 (1,89)
<i>Flessibilità di orari e tempi</i>	8,67 (1,03)	7,57 (0,53)	7,75 (1,71)
<i>Tempo libero disponibile</i>	6,83 (2,40)	7,71 (1,25)	7,25 (2,06)
<i>Luogo di lavoro</i>	8,67 (1,51)	8,29 (1,11)	8,00 (1,83)
<i>Prospettive di guadagno</i>	3,00 (1,26)	3,71 (2,36)	4,50 (2,38)
<i>Prospettive di carriera</i>	3,33 (1,51)	4,00 (2,58)	5,00 (2,45)

Coloro che rivestono i ruoli più gestionali si collocano in una posizione intermedia fra gli altri due gruppi, e affermano di apprezzare soprattutto la stabilità del posto di lavoro, l'indipendenza nello svolgimento dei propri compiti e l'utilità sociale di quello che fanno, mentre il prestigio sociale e la possibilità di acquisire professionalità sono fonte di insoddisfazione, forse perché, dopo aver in qualche

misura contribuito a dare ad esso una forma (ricordiamo che in media queste persone lavorano in questo ambito da undici anni), gli addetti percepiscono l'attività come consolidata, e quindi meno stimolante di quanto non fosse agli inizi, e gli avanzamenti di carriera come possibilità ragionevoli.

7 Formazione o formazione continua?

Dalle analisi svolte, due elementi sono evidenti: la variegata formazione degli addetti e le frequenti occasioni di aggiornamento e formazione continua.

Tra i titoli conseguiti troviamo, infatti, diplomi di maturità scientifica e artistica, istituti tecnici commerciale e turistico, istituti professionali per segretaria d'azienda, lauree in Scienze politiche, Lettere, Scienze statistiche, Scienze della formazione, Economia. Tuttavia, la preparazione professionale conseguita durante gli studi non è considerata adeguata dalla maggior parte di coloro che lavorano presso il Servizio. La media dei punteggi del gruppo che svolge prevalentemente attività di *front-office* per gli studenti supera la sufficienza, ma per gli altri gruppi non si arriva al sei su dieci (Tab. 6). Analogamente, per quanto riguarda la coerenza fra gli studi svolti e il lavoro effettuato, due gruppi di addetti ne ravvisano poca, mentre coloro che si occupano essenzialmente di *front-office* per gli studenti si trovano in posizione intermedia fra “poco” e “abbastanza”

Tabella 6. Valore medio dell'adeguatezza della preparazione professionale conseguita durante gli studi rispetto al lavoro svolto (scala 1-10) e grado mediano di coerenza tra il percorso formativo e l'attività lavorativa (scala ordinale a 4 punti) dei tre gruppi di addetti che risultano dall'analisi di raggruppamento.

	Gruppo 1 (gestione)	Gruppo 2 (progetti)	Gruppo 3 (studenti)
<i>Adeguatezza della preparazione</i>	5,83 (2,23)	5,14 (2,34)	6,50 (1,73)
<i>Coerenza studio-lavoro</i>	Poco	Poco	Poco/abbastanza

Ciò testimonia che, quantunque siano altamente qualificati, molti addetti sembrano essere giunti a svolgere questo lavoro quasi per caso, o almeno senza avere previsto questo destino professionale. In effetti, il sistema formativo non prepara figure professionali specifiche per queste collocazioni lavorative e la loro preparazione si basa in larga misura sull'esperienza e sulla formazione permanente.

La formazione continua prevista dal servizio relazioni internazionali include interventi formativi su diversi temi: quasi tutti (15 dei 17 intervistati) hanno seguito

corsi di aggiornamento specifici per le mansioni svolte: corsi dell'Agazia nazionale e delle agenzie internazionali, corsi relativi ai finanziamenti della UE, all'VIII programma quadro, a fondi strutturali come il Fondo Sociale Europeo, alla valutazione di crediti formativi, alle novità nella gestione dei programmi, alle normative europee sulla contrattazione, alla formazione a livello europeo. Gli unici due addetti che non avevano ancora seguito alcun corso si occupano quasi esclusivamente di studenti Erasmus e hanno cominciato a lavorare presso il Servizio da meno di un anno, quindi non è escluso che in momenti successivi siano stati destinati anch'essi a corsi di formazione specifica. Altri interventi formativi organizzati dal Servizio hanno riguardato l'informatica (13 persone su 17) e le lingue (4 persone su 17).

La formazione permanente relativa a temi comunitari è cruciale e delicata in un campo, qual è quello della mobilità e dei progetti di ricerca internazionali, le cui norme e procedure variano frequente sulla base delle decisioni prese da Commissioni Europee, il cui contenuto non è oggetto di diffusione capillare presso la popolazione. In questo senso, l'aggiornamento fatto su propria iniziativa non è sempre agevole, molta della documentazione è prodotta in lingua inglese e reperibile solo con difficoltà, non a caso la capacità di raccogliere e gestire dati e informazioni è indicata come molto importante praticamente da tutti gli intervistati. Ciò pone interrogativi non banali sulla concreta "formabilità" di queste figure professionali da parte degli enti formativi.

Se ci soffermiamo sui singoli profili professionali individuati nell'analisi, troviamo numerosi elementi di riflessione. La figura più gestionale, che funge anche da coordinamento per gli altri addetti, è una persona che, pur con livelli d'istruzione non uniformemente elevati, ha cominciato a lavorare in questo settore molti anni fa, in un periodo in cui l'importanza di questi servizi non si era ancora imposta in tutta la sua attuale rilevanza.

Per questa figura, come per molte figure di tipo dirigenziale, o comunque responsabilizzate, la differenza è fatta dall'aver saputo intuire un andamento e aver investito su qualcosa prima ancora che gli altri ne intuissero la centralità futura. Queste figure si sono, quindi, formate sul campo e hanno contribuito a dare forma ai servizi così come ora li vediamo.

Un discorso in parte diverso riguarda chi si occupa di cercare contatti e gestire i progetti per la ricerca internazionale. Questi addetti impiegano competenze di tipo tecnico-specifico, infatti sono quasi tutti laureati, seppure in discipline differenti, ma la parte più qualificante delle attività svolte dipende da regole comunitarie e procedure in continua evoluzione, per le quali non è possibile prevedere una formazione di tipo definitivo.

Ancora diversa è la situazione che riguarda il personale che si occupa dei servizi di *front-office* per gli studenti in entrata e in uscita, che non a caso dà i giudizi

migliori di adeguatezza della preparazione conseguita durante gli studi. Sono tutte persone laureate in Lettere o in Scienze politiche, le competenze linguistiche sono la chiave di volta, possibilmente accompagnate da competenze informatiche per gestire archivi di dati, e dall'attitudine a relazionarsi con gli altri. Va da sé che, anche per queste figure più esecutive, si rendono necessari periodici aggiornamenti sulle normative e le procedure dei programmi di mobilità.

Per concludere, una formazione finalizzata a figure professionali da spendere nel campo delle relazioni internazionali per la mobilità e la ricerca sembra collocarsi sul filone delle scienze umanistiche, con una gamma di contenuti centrati sulle competenze linguistiche ma abbastanza ampia, con elementi economici e giuridici e alcune conoscenze di informatica, anche se solo come utilizzatore o utilizzatore esperto di *software* per la gestione di archivi di dati e di *software* specifici.

Sarebbero utili corsi specifici relativi a norme e procedure comunitarie che stanno alla base dell'erogazione dei finanziamenti per la ricerca e la mobilità, ma anche corsi volti ad insegnare come scrivere e presentare idee e progetti in forma chiara ed efficace. Tuttavia, la tipologia di attività svolte richiede un aggiornamento e una formazione continua in un'ottica di *life-long learning*, il che rientra, tra l'altro, in quell'ottica di apprendimento permanente promossa dalla Dichiarazione di Lisbona.

Riferimenti bibliografici

- DE MARIA P. (2004) *Rilevazioni sulla gestione dei processi di internazionalizzazione*, Gruppo di Lavoro della Commissione CRUI per le relazioni internazionali 2003-2004 "Comparazione di modelli per la cooperazione universitaria internazionale: promozione del sistema universitario italiano all'estero", Rapporto tecnico
- FABBRIS L. (2008) Una ricerca sui servizi universitari innovativi per studenti e laureati. In: FABBRIS L., BOCCUZZO G., MARTINI M.C. (a cura di) *Professionalità nei servizi innovativi per studenti universitari*, Cleup, Padova: 1-20
- GREENACRE M. (2007) *Correspondence Analysis in Practice*, Chapman & Hall / CRC, London
- JOHNSON S.C. (1967) Hierarchical clustering schemes, *Psychometrika*, **32**: 241-254
- LEBART L., SALEM A., BERRY J. (1998) *Exploring Textual Data*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht

- MAASSEN P., OLSEN J.P. (eds) (2007) *University Dynamics and European Integration*, Springer, Dordrecht
- MAC NAUGHTON-SMITH P. (1965) *Some Statistical and Other Numerical Techniques for Classifying Individuals*, Home Office Research Unit Report No. 6, HMSO, London
- MELCARNE C. (2004) *Analisi sull'organizzazione del pacchetto informativo "Relazioni internazionali" nei siti dei 77 Atenei italiani*, Gruppo di Lavoro della Commissione CRUI per le relazioni internazionali 2003-2004 "Comparazione di modelli per la cooperazione universitaria internazionale: promozione del sistema universitario italiano all'estero", Rapporto tecnico
- SNEATH P.H.A., SOKAL R.R. (1973) *Numerical Taxonomy. The Principles and Practice of Numerical Classification*, Freeman, San Francisco

Professionalism in the Supporting Services for Students and Graduates' International Activities at the University of Padua

Summary. *In this paper, we analyse the professionalism expressed and requested within the International Office of the University of Padua. This office has paralleled the growth in the demand for mobility programs and international research projects. The Office has a double core: one is mainly devoted to the Socrates/Erasmus program, the second to other mobility programs and to international research funding. The people who operate in this office are young, highly educated and have strong vehicular linguistic competence. We identify three professional profiles, each expressing a wide range of competencies and a different vocation to long-life learning.*

Keywords: *Professional figures; Erasmus program; International mobility; International services; Technical competencies; Cross-occupational competencies; Cluster analysis; Text analysis.*

