

Introduzione: Servizi per studenti universitari

In questo volume si discute sulla possibilità di migliorare i servizi per studenti universitari e laureati. I servizi di cui si tratta sono le attività innovative che le università italiane possono – o dovrebbero – intraprendere al fine di creare un ambiente ideale per l'apprendimento degli studenti e il potenziamento dell'efficacia sociale dei propri laureati, in modo particolare nel mondo del lavoro.

Un ateneo attento alle esigenze dei propri studenti sviluppa al proprio interno capacità di attrarre matricole e fidelizza – ossia stabilisce un rapporto esclusivo con – i propri studenti durante gli studi e i propri laureati per sempre.

Un ateneo siffatto eroga servizi a:

- *gli studenti che, avendo completato gli studi della scuola superiore, considerano la possibilità di immatricolarsi all'università,*
- *gli studenti che s'iscrivono ad un corso di studi dell'ateneo,*
- *i laureati che vi ottengono un titolo.*

Tra gli iscritti ai corsi di studio universitari, vanno distinte alcune categorie che hanno bisogni particolari:

- *gli appena immatricolati, distinguendoli dagli studenti che, avendo superato il primo anno, conoscono la realtà universitaria quanto basta per destreggiarsi;*
- *gli studenti che frequentano regolarmente le lezioni, distinti da quelli che possono frequentarle solo a certe condizioni e da quelli che non possono frequentarle affatto o che possono tutt'al più accedere a lezioni somministrate a distanza (e-learning),*
- *gli studenti affetti da cause che ostano all'apprendimento. Si può trattare di disabilità fisiche o sensoriali, di malattie, di difficoltà economiche o esistenziali, di cambiamenti di corso di studio o di università, di frequenza ai corsi in un luogo lontano da quello di residenza, e in modo particolare in un paese diverso da quello di residenza, di difficoltà di trovare da soli legami con il mondo della produzione o con università estere per svolgervi tirocini o periodi di lavoro, ma anche all'incapacità di tenere il passo degli studenti regolari su certe materie del corso di studi.*

Al fine di creare un ambiente ideale all'apprendimento, l'ateneo virtuoso dovrebbe non solo attenuare l'effetto delle difficoltà, ma anche creare le condizioni affinché aumentino, per tutti gli studenti, le opportunità di apprendere, ossia di acquisire

“capitale umano”, come si denominano sinteticamente le competenze professionali e sociali di una persona⁸, e la possibilità di irrobustire i legami sociali con altri studenti, con i docenti e con la società civile e del lavoro, ossia di incrementare il “capitale sociale” necessario per avere successo nella ricerca di lavoro, nella carriera professionale e nella vita associata⁹.

L'apprendimento è condizionato dalla qualità delle strutture e dei servizi per gli studenti, dalla qualità dell'ambiente sociale e del clima intellettuale e relazionale del “campus”, da come e in qual misura gli studenti sono stimolati ad apprendere e i docenti a trarre dalle proprie ricerche e dall'innovazione tecnica gli stimoli per meglio insegnare.

Al fine di facilitare l'apprendimento, ogni ateneo dovrebbe pertanto conoscere le categorie di studenti a rischio di difficoltà e gli aspetti dell'ambiente fisico, sociale ed economico che richiedono adattamenti¹⁰. L'ateneo deve usare, metaforicamente, il microscopio per capire la propria situazione interna e il cannocchiale per leggere l'ambiente esterno¹¹.

⁸ Si vedano, tra gli altri: G.S. Becker (1964) *Human Capital*, Columbia University Press, New York, Coleman J.S. (1990) *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, London; Lovaglio P.G., Vittadini G. (2007) Human capital growth for university evaluation. In: Fabbris L. (ed) *Effectiveness of University Education in Italy: Employability, Competences, Human Capital*, Physica-Verlag: 357-368, P; Fabbris L., Boccuzzo G., Martini M.C., Scioni M. (2009) A Participative Process for the Definition of a Human Capital Indicator (to appear in: CLADAG Proceedings, Catania, 10-12 Sept., 2009) e, per quanto concerne i legami sociali per il lavoro, Granovetter M. (1974, 1995) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, Chicago-London.

⁹ Sul tema del capitale umano e sociale si vedano, tra gli altri: Coleman J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, **94**: S95-S120; Donati P., Colozzi I. (a cura di) (2006) *Capitale sociale delle famiglie e processi di socializzazione. Un confronto tra scuole statali e di privato sociale*, FrancoAngeli, Milano.

¹⁰ Alcuni studiosi di programmazione dei servizi universitari denominano “servicescape” il panorama dei servizi presenti in un contesto. Si vedano, tra gli altri: Bitner M.J. (1992) Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, **56**: 55-68; Wakefield K.L., Blodgett J.G. (1994) The importance of servicescapes in leisure service settings, *Journal of Services Marketing*, **8(3)**: 66-76; Lagrosen S., Seyyed-Hashemi R., Leitner M. (2004) Examination of the dimensions of quality in higher education, *Quality Assurance in Education*, **12(2)**: 61-69.

¹¹ Lo studio dei servizi per studenti universitari è di frontiera, nel senso che numerosi studiosi italiani, europei, nord-americani e australiani, appartenenti sia ad università private che pubbliche, studiano la propria realtà per fornire ai dirigenti universitari elementi utili a competere sul mercato per ottenere i migliori studenti. Sulla rilevanza del disporre e del partecipare ai servizi universitari, come motori del profitto scolastico e come guide delle scelte curriculari si vedano: Terry D., Lipp O., Herbert D., Smith C.D., Martin D., Alexander H., Carrick P. (1999) Investigating alternate performance indicators to assess teaching quality. In: Powell S., Siksna M. (eds) *A Year of Reflection: The 1999 Action Learning Program*, The Teaching and Educational Development Institute, The University of Queensland, Brisbane: 60-68; Astin A.W., Vogelgesang L.J., Ikeda E.K., Yee J.A. (2000) *How Service Learning Affects Students*, Higher Education Research Institute, University of

Mentre le indagini interne sono prassi in molte università italiane, quelle esterne dipendono dalla propensione culturale del singolo ateneo. In ogni caso, fintantoché l'università non decide di usare il cannocchiale per avvicinare a sé il proprio territorio esterno, basta che non usi il cannocchiale al rovescio, come è stato nel passato.

Si può obiettare – giustamente – che l'università non è in grado da sola di modificare l'ambiente nel quale è insediata. Non è neppure auspicabile che l'università si sostituisca alle entità sociali ed economiche vocate alla gestione del territorio: l'ente regione, gli enti locali (comune, provincia), le aziende pubbliche o para-pubbliche (aziende socio-sanitarie, aziende municipalizzate) e gli enti territoriali (questure, prefetture) che gestiscono servizi per i cittadini, ma anche le associazioni delle categorie produttive, le associazioni di proprietari di case o di esercizi pubblici, le associazioni culturali, sportive, ricreative, etnico-linguistiche, religiose, di volontariato e ogni altra associazione o organizzazione cui può fare riferimento lo studente per socializzare, soddisfare i propri interessi extrascolastici, trovare un sostegno quando ne ha bisogno.

S'immaginino, per esempio, le condizioni ambientali e le mentalità da modificare e i servizi specifici da attivare al fine di permettere ad uno studente non-vedente di apprendere: per spostarsi deve essere accompagnato; per seguire le lezioni deve farsi tradurre in linguaggio Braille i libri di testo, dispense e fotocopie didattiche comprese; per fare gli esami deve essere supportato. Oppure s'immagini la quantità di funzioni amministrative e sociali da promuovere per facilitare l'inserimento di uno studente straniero, oppure l'intreccio di opportunità da portare allo scoperto affinché lo studente scelga di "pendolare" verso il corso che più lo interessa, invece che verso quello più vicino a casa, oppure, ancora, le azioni di sostegno non palliative da mettere in campo affinché il laureato che si sta rivolgendo al mercato del lavoro non si senta abbandonato a se stesso appena si rende conto dello iato esistente tra il mondo della produzione di beni e servizi e quello scolastico. E così di seguito, all'infinito.

Le attività sono tante e tali che un ateneo non riuscirebbe a gestirle. Tuttavia, può fare regia. Può mirare a (fare) armonizzare l'offerta di servizi per i residenti con quelli specifici per gli studenti, e dare così l'immagine di università integrata con il proprio territorio, un'università dove "si sta bene". Può cercare di qualificare la didattica e la ricerca¹² sfidando l'offerta di altri atenei prestigiosi, così da far capire a studenti e famiglie che conviene frequentare i corsi di quell'università perché si impara di più e il frequentarla "fa curriculum".

California, Los Angeles, CA; Harvey L. (2005) A history and critique of quality evaluation in the UK, *Quality Assurance in Education*, **13(4)**: 263-276.

¹² Le attività di ricerca scientifica sono decisive per un ateneo, però restano marginali rispetto al fuoco di questo scritto e resteranno pertanto sullo sfondo della nostra trattazione.

L'ateneo raggiunge il proprio obiettivo istituzionale se pone al centro dei propri programmi e delle proprie attività lo studente, primario portatore d'interessi e snodo delle funzioni sociali dell'università.

Mettere al centro delle proprie attività lo studente significa costruire i servizi in funzione della sua esperienza, dei suoi bisogni, e non cercare meramente di razionalizzare le modalità di erogazione del servizio universitario¹³. Nella prima ipotesi, si cerca di soddisfare i bisogni per darvi risposte efficaci, nella seconda si cerca di trovare la soluzione più efficiente alla disponibilità di personale e strutture esistenti. Può darsi che si possano ottenere ambedue gli obiettivi, ma è importante sapere che la prima è quella da massimizzare nel decidere come erogare i servizi per gli studenti.

Esiste circolarità tra i servizi che un'università è indotta ad attivare e la percezione della propria mission. Se la funzione sociale percepita dall'università è di formare capitale umano al massimo livello, in modo da consegnare alla società persone competenti per il lavoro e pro-attive per la società, è necessario che la didattica sia centrata sullo studente, la ricerca sia volta ad accrescere la conoscenza, i servizi siano mirati a facilitare in modo adattativo la formazione professionale e umana degli studenti.

Le analisi e le riflessioni che si presentano in questo volume sono tratte da ricerche che alcune università italiane hanno svolto per il fine di conoscere il punto di vista degli studenti e traguardare così la propria offerta di servizi. Le ricerche sono state, per una parte, funzionali ad un progetto di ricerca nazionale cofinanziato dal MIUR¹⁴. Il progetto era destinato a conoscere, tra le altre cose, le professionalità che le università dovrebbero sviluppare per rispondere in modo congruo alle attese degli studenti. Gli altri progetti sono nati per volontà delle singole sedi universitarie che si sono poste l'obiettivo di affrontare in modo organico il problema del diritto allo studio degli studenti.

¹³ Con riferimento ai college e alle università nordamericane, Burnett D.J., Oblinger D. (2002) *Innovation in Student Services*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, MI, individuano i seguenti criteri: (i) creazione di sportelli multifunzionali, (ii) personalizzare e orientare alla comunità e ai processi il portale web dell'ateneo, (iii) centro telefonico di supporto, (iv) adottare l'approccio CRM – Customer Relationship Management, (v) ri-progettare in modo coerente l'attività di *back-office* e la gestione dei documenti, gli spazi e le strutture, i gruppi di lavoro multifunzionali e la misura dell'efficacia delle attività.

¹⁴ Il progetto di ricerca (PRIN 2005) riguardava “*Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato*”. È stato realizzato dal 2006 al 2008 presso le sedi universitarie di Bari, Milano-Bicocca, Napoli “Federico II”, Padova e Trieste, con il contributo di ricercatori appartenenti alle università di Chieti-Pescara, Lecce, Roma “La Sapienza”, Roma-Tor Vergata, Tuscia-Viterbo e Urbino, al Centro studi dell'Unioncamere, all'Isfol e all'Istat. I risultati della ricerca sono stati pubblicati in sette volumi della serie “Formazione e lavoro” presso l'editore Cleup di Padova.

Per individuare le attività che avranno sviluppo nel prossimo futuro nelle università italiane, i gruppi di ricerca coordinati nel PRIN hanno identificato i bisogni degli studenti, bisogni che sono diversi in ragione dei servizi realizzati, o in via di realizzazione, o non ancora posti in opera nella singola università. Tramite una serie di focus group, vale a dire incontri a tema con gruppi di 8-16 studenti selezionati, e di indagini statistiche locali presso gli studenti, abbiamo definito sia i servizi di cui gli stessi usufruiscono, sia le loro le preferenze in termini di servizi da attivare. Mediante interviste in profondità e la somministrazione di questionari semi-strutturati al personale di front-office e ai responsabili degli uffici pertinenti, si è inoltre ragionato attorno alla professionalità del personale da impiegare negli uffici universitari che erogano alcuni servizi esemplari. Le professionalità da creare ex novo, o da adattare alle nuove attività nelle università italiane, sono descritte in un volume intitolato¹⁵ “Professionalità nei servizi innovativi per studenti universitari”.

Le università italiane rappresentate in questo volume non sono le sole interessate ai nuovi servizi. Ne esistono altre che tradizionalmente erogano servizi avanzati ai propri studenti. Nel nostro stesso insieme, coesistono atenei che hanno esperienza nell'erogazione di servizi di nicchia assieme ad altri che hanno da poco tempo avviato servizi innovativi e vogliono sia far conoscere le proprie realizzazioni e sia mettere in discussione i propri orientamenti ideali.

Nelle nostre ricerche abbiamo constatato che i servizi evolvono verso una prospettiva europea. Le migrazioni di studenti che un tempo avvenivano tra regioni italiane verso atenei che si reputavano più dotati, possono un giorno verificarsi dalle regioni più sviluppate verso università di altri paesi europei o extraeuropei che garantiscono un più compiuto apprendimento per una data qualità di vita studentesca.

Tra gli altri, l'Associazione delle università europee - EUA¹⁶ sta riflettendo sul rapporto esistente tra qualità della formazione universitaria e servizi agli studenti con l'obiettivo di proporre programmi e attività che, in una visione strutturata, accrescano i risultati accademici e il benessere degli studenti. L'EUA cataloga i servizi in quattro categorie:

¹⁵ Fabbris L., Boccuzzo G., Martini M.C. (2008) (a cura di) *Professionalità nei servizi innovativi per studenti universitari*, Cleup, Padova.

¹⁶ EUA – European University Association (2003) *Developing an Internal Quality Culture in European Universities: Report on the Quality Culture Project 2002-2003*, European University Association, Socrates, Brussels (pp. 32-33). Per il comparto della formazione a distanza, i servizi sono categorizzabili in modo simile, anche se non vi compaiono i servizi del “campus”. Si veda a questo proposito: Choy S., McNickle C., Clayton B. (2002) *Learner Expectations and Experiences. An Examination of Student Views of Support in Online Learning*, Australian National Training Authority, Kensington Park, AUS; Carroll-Barefield A. (2006) Assessing the administrative support needs (library and technical) of allied health students enrolled in a distance education program, *The Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, **4(3)**: 1-8

1. Consulenza e orientamento. *Questa categoria comprende i servizi di: (i) assistenza psicologica, (ii) sviluppo salute mediante formazione sulla salute sessuale, sulle droghe, sulla nutrizione e sull'orientamento al benessere in generale, (iii) Orientamento in uscita e placement per laureandi e laureati, (iv) mentoring e tutoring, (v) consulenza legale e procedurale – ombudsman. La capacità di orientare gli studenti può essere considerata un'espressione della cultura organizzativa dell'istituzione*¹⁷.
2. Servizi di supporto materiale alla vita di tutti i giorni, *che comprendono: (i) aiuto finanziario, ivi incluso il servizio d'intermediazione per prestiti sull'onore, (ii) tutela sanitaria per problemi medici, dentali e mentali, sia preventiva che curativa, (iii) supporto alla disabilità, (iv) alloggi e mense; (v) supporti studenteschi non tradizionali come assistenza all'infanzia per gli studenti con figli piccoli, programmi specifici per famiglie, sussidi per bisognosi, ecc..*
3. Servizi di supporto accademico, *tra i quali: (i) supporti informativi e fisici per studenti internazionali, in entrata e in uscita, (ii) assistenza all'uso della tecnologia di formazione e per l'informazione a distanza, (iii) biblioteche, database di dati e database bibliografici, risorse elettroniche e altri strumenti di riferimento per l'apprendimento, (iv) servizi per l'autovalutazione e l'acquisizione di competenze di base e di metodi di studio, (v) centro linguistico, (v) orientamento durante il primo anno, consistente in informazioni sui corsi e sulle opportunità di interazione con i docenti, l'amministrazione universitaria e gli altri studenti, (vi) ufficio di coordinamento delle pari opportunità educative per gruppi di studenti che hanno bisogno di supporti particolari, (vii) formazione dei tutor junior (ossia di studenti deputati a dare aiuto ai loro pari) nella forma di suggerimenti per corsi ed esami e di supporto pratico per superare le difficoltà del percorso formativo.*
4. Servizi non accademici. *Comprendono: (i) sport e attività ricreative, (ii) supporto culturale a gruppi religiosi, razziali o etnici, (iii) centro socio-culturale in grado di organizzare attività ed eventi sociali e culturali, (iv) trasporti dentro e fuori dell'istituzione, (v) sicurezza personale e dei mezzi dentro l'università.*

Il volume contiene undici lavori. Il primo è la base per comprendere che cosa è stato fatto nell'Università di Padova. Vi si trovano schematizzati l'impianto generale della ricerca multi-centrica che ha coinvolto le Università di Padova, Perugia, Roma - Tor Vergata, Torino e Tuscia-Viterbo, la metodologia dell'analisi delle preferenze tra una pluralità di servizi alternativi e una mappa delle preferenze espresse dagli

¹⁷ Narver J.e Slater S. (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, **54**: 20-35 trovano una forte correlazione tra orientamento e soddisfazione dello studente.

studenti iscritti all'Università di Padova negli anni accademici 2007-08 e 2008-09. Le preferenze degli studenti sono rapportate ai loro tempi di vita e di lavoro con l'obiettivo di valutare se le preferenze cambiano secondo che lo studente si sia creato una famiglia propria o viva ancora in quella di origine, o in ragione del tempo che dedica al lavoro e allo studio.

Le università offrono vari servizi per supportare l'apprendimento: agli studenti in difficoltà si offrono corsi serali, lezioni di preparazione ai corsi ufficiali, forme di tutorato collettive e talvolta individuali, apprendimento a distanza e relativi supporti, aiuto per la ricerca bibliografica, supporti sonori e traduzione di testi in linguaggio Braille per non vedenti, supporti visivi e traduttori a segni per non udenti, trasporto di disabili a lezione.

Gli stessi servizi didattici oggi sono molto più completi e vari di quelli di un tempo: allo studente si dà la possibilità di studiare all'estero, di frequentare corsi à-la-carte, di svolgere tirocini e stage presso strutture produttive, anche all'estero, di partecipare a ricerche attive nell'Ateneo, seppure a certe condizioni. I corsi di base sono spesso distribuiti nell'anno e non concentrati in un trimestre e, quando è appropriato, sono accompagnati da laboratori e da esercitazioni pratiche.

I nuovi servizi idonei a supportare l'apprendimento sono la materia trattata da tutti gli autori che hanno contribuito al volume. Ciascun autore si è tuttavia concentrato su un servizio per il quale la propria università è esempio di buone pratiche. Riportiamo varie casistiche, da Martini che fa vedere come i bisogni degli studenti vaiano durante gli studi universitari, da quando s'immatricolano a quando concludono gli studi, a Bimbi et alii che ragionano a largo spettro sui servizi per l'apprendimento durante gli studi, a Iezzi che racconta il percorso organizzativo dell'Università di Roma – Tor Vergata nel fornire servizi agli studenti e ai laureati analoghi a quelli descritti per l'Università di Padova.

Nel tempo, sono stati inoltre creati vari servizi per aiutare lo studente e il neo-laureato nel difficile compito di collegarsi con realtà culturali e produttive estere e svolgere periodi di rifinitura della formazione, acquisire professionalità, conoscere il mercato e proporsi per un lavoro all'estero¹⁸. Nella creazione di questi servizi è stato importante il ruolo dell'Unione Europea (progetti Erasmus, Leonardo da Vinci, ecc.) e di vari enti e fondazioni internazionali nel facilitare il flusso di giovani tra paesi, ma la risposta degli studenti alle opportunità offerte è stata così pronta da far comprendere che quella di compenetrarsi con realtà diverse era (e continua ad essere) una pulsione forte negli studenti delle università italiane. Il tema della

¹⁸ Per la descrizione di un servizio per le relazioni internazionali si veda, tra gli altri, Martini M.C. (2008) Professionalità nei servizi di supporto alle attività internazionali di studenti e laureati dell'Università di Padova. In: Fabbris L. (a cura di) *Professionalità nei servizi innovativi per studenti universitari*, Cleup, Padova: 105-128.

compenetrazione degli studenti italiani nei circuiti internazionali è ripreso nel volume da Boccuzzo e Dalle Rose.

Tra i servizi di supporto sociale, comuni a tutte le università sono i servizi di supporto amministrativo, quelli d'informazione e d'orientamento, quelli di supporto all'uso dei mezzi di comunicazione e del calcolo elettronico anche per finalità extradidattiche, quelli di supporto alle attività internazionali e quelli di mensa, alloggio e trasporto per vivere in una città spesso lontana da casa. Sono più particolari e distintivi di una certa sensibilità nei confronti dei problemi degli studenti, quelli di ascolto, sostegno psicologico, sanitario, giuridico (ombudsman) e poi i servizi sportivi, ricreativi e culturali utili a favorire la socializzazione. Il tema dei servizi universitari di supporto sociale è trattato nel volume, in modo particolare, da De Nadai et alii e da Lucangeli et alii per l'Università di Padova e da Gorelli per l'Università della Tuscia.

I servizi universitari non riguardano esclusivamente il recupero degli svantaggi degli studenti. Tra le azioni possibili vanno, infatti, annoverati i premi (borse di studio, riduzione delle tasse, accesso agli alloggi convenzionati, contributi mensa, garanzie per prestiti sull'onore, ecc.) che le università riservano agli studenti con il profitto più alto e con minori risorse economiche. I criteri di premialità dipendono dalle propensioni culturali dell'ateneo: alcune università premiano il profitto, cercando, in un certo senso, di anticipare il giudizio sull'apprendimento che la società riserva ai laureati, altre università rimuovono con i premi lo svantaggio economico degli studenti che meno dispongono per censo, purché dimostrino buona volontà, altre ancora si fanno garanti presso le banche per offrire allo studente volenteroso la possibilità di mantenersi agli studi senza gravare sulla famiglia d'origine.

Noi considereremo i servizi premiali un supporto al diritto allo studio di ogni studente meritevole, indipendentemente dal reddito della sua famiglia. La letteratura favorevole a questa impostazione è ampia, soprattutto, ma non solo, nei college e nelle università nordamericane. Si veda, a questo proposito, il lavoro di Monari e Stracqualursi inerente all'Università di Bologna. La competizione tra università si manifesta anche nella ricerca dei migliori studenti, quelli che potranno alla fine dare lustro all'ateneo nella società e nella ricerca: per attrarre i migliori studenti, un ateneo può promettere agli immatricolandi borse di studio in base ai risultati, facendo così capire che uno studente universitario è valutato in ragione delle capacità che riesce a dimostrare e non delle possibilità della famiglia di origine.

Tuttavia, le diversità sociali non possono non condizionare le possibilità di successo scolastico. La premiazione lineare del merito va quindi corretta introducendo all'ingresso elementi d'equità volti a ridurre l'effetto del retaggio sociale sul

profitto¹⁹. La legislazione italiana tiene già conto del maggior carico di difficoltà che si porta dietro chi, per nascita, parte con uno svantaggio, favorendo lo studente che dimostra profitto scolastico e reddito familiare contenuto²⁰.

Sul piano concettuale, lo studente assistito nell'università italiana rimane una figura ancorata, nella generalità dei casi, alla famiglia di origine, vale a dire al passato, e non è immaginato come una figura autonoma che dall'università inizia a costruirsi il futuro. Sul bisogno di autonomia dei giovani adulti, sulla necessità che imparino a gestirsi anzitutto con le proprie forze, il sistema universitario e le componenti più consapevoli dell'economia e della società dovranno continuare a riflettere.

Un'altra categoria di servizi – creati dapprima in modo pionieristico da poche università e, dopo la L. 196 del 1997, art. 18, e il DM 142 del 1998, istitutivi dei tirocini formativi e di orientamento, da quasi tutte le università – riguarda la promozione, attivazione, gestione amministrativa e valutazione degli stage e dei tirocini. La differenza tra tirocini e stage è opportunistica²¹, per cui nel seguito useremo i due termini come sinonimi. L'attività di questi servizi²² è prevalentemente rivolta all'esterno delle università, verso il mondo delle imprese, delle istituzioni e delle associazioni, private e pubbliche, nazionali o estere, chiamate ad ospitare studenti e laureati per periodi di tirocinio.

¹⁹ Riferimenti sul tema del bilanciamento tra merito ed equità si trovano in: Schwartz J.B. (1985) Student financial aid and the college enrolment decision: the effects of public and private grants and interest subsidies, *Economics of Education Review*, 4: 129–144; McDonough P. (1994) Buying and selling higher education: The social construction of the college applicant, *The Journal of Higher Education*, 65(4): 427–446; Violini L. (a cura di) (2001) *Il diritto allo studio nell'università che cambia*, Giuffrè Editore, Milano; Genta E. (a cura di) (2003) *Il diritto allo studio universitario, radici e prospettive*, L'Artistica Stampa, Savigliano; Agasisti T., Catalano G. (2005) La “riforma Blair” dell'università. Più tasse e più aiuti agli studenti: una politica per il nostro Paese?, *Atlantide*, 1: 93–96; Biggeri L., Catalano G. (a cura di) (2006) *L'efficacia delle politiche di sostegno agli studenti universitari. L'esperienza italiana nel panorama internazionale*, Quaderni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU), Il Mulino, Bologna.

²⁰ Il DPR 306 del 25 luglio 1997 regola la disciplina in materia di contributi universitari. Lo schema di decreto approvato dal Consiglio dei Ministri il 29 settembre 2001 prevedeva esplicitamente che gli studenti non potessero contribuire per una quota superiore al 20% dell'importo annuale trasferito dallo Stato.

²¹ Sono previsti due tipi di tirocini universitari: (i) *curricolari*, vale a dire inseriti nel piano di studi (ex DM 270/2004 che modifica il DM 509/99) e diretti ad integrare la formazione universitaria con attività di tipo pratico-applicativo; (ii) *di orientamento* (ex L. 196/97, art. 18 e regolamento di attuazione DM 142/98), destinati ai laureandi e laureati entro 18 mesi dal conseguimento del titolo e tendenti ad agevolarne le scelte professionali attraverso la conoscenza diretta del mondo del lavoro. Generalmente, i primi sono obbligatori e prevedono l'attribuzione di crediti formativi e i secondi sono facoltativi e non è prevista l'attribuzione di CFU.

²² Per una più puntuale descrizione delle attività di un complesso ufficio che gestisce stage e tirocini, si vedano: Boccuzzo G., Setteducati E. (2008) Il servizio di stage, orientamento e avviamento al lavoro per studenti e laureati. Il caso dell'Università di Padova. In: Fabbris L., Boccuzzo G., Martini M.C. (a cura di) *Professionalità nei servizi innovativi per studenti universitari*, Cleup, Padova: 21–52.

Il D.Lgs. 276 del 2003, detto Decreto Biagi, norma la possibilità, anche per l'università, di fungere da intermediaria tra i datori di lavoro e i laureati in cerca di lavoro. Da allora, le università che avevano attivato un ufficio per il job placement sono state presto affiancate da numerose altre che hanno iniziato a svolgere attività sistematiche di raccolta di domande di lavoro e di curriculum da esibire alle imprese interessate.

In certi casi, l'attività per il placement è poco più che un asettico archivio di curriculum vitae. Alcune università promuovono, invece, i propri laureati nel mondo del lavoro e dedicano personale specializzato all'incrocio tra le domande di lavoro delle imprese e le disponibilità dimostrate dai laureati. Le imprese preferiscono tuttora seguire percorsi mirati per il reclutamento di nuovo personale, in modo particolare per ricoprire le funzioni di maggiore responsabilità, ragion per cui non si percepisce un radicale cambiamento nelle loro abitudini, ma si costata che si è aperto un nuovo canale – a fianco delle agenzie di selezione private e dei centri per l'impiego pubblici – per connettere la domanda e l'offerta di lavoro qualificato. Alcune proposte in questa direzione si trovano nei lavori di Lucangeli et alii, Iezzi, Monari e Stracqualursi presenti nel volume.

Negli USA, le università sono strutturate in campus, vale a dire in cittadelle non raramente lontane dai centri abitati. L'autonoma organizzazione del campus induce la necessità che ogni necessità esistenziale dello studente sia soddisfatta dentro il campus. Siccome i servizi offerti agli studenti sono i tratti che distinguono quell'università dalle altre che offrono analoghe opportunità di apprendimento, l'estensione e la qualità dei servizi agli studenti saranno quelli sui quali si sfideranno le università di un paese e, per i livelli dei master e dei dottorati di ricerca, quelle dell'intero pianeta²³.

Tra l'altro, la qualità dei servizi agli studenti – o, in altri termini, i servizi che rappresentano supporti di eccellenza all'attività formativa degli atenei – sono indicatori importanti della programmazione triennale 2007-09 delle università (DM 3/07/07 n. 362), assieme ad indicatori sulla qualità della didattica, della ricerca, della formazione per la ricerca e dell'internazionalizzazione delle università.

²³ Sul tema si possono consultare, tra gli altri: Zammuto R.F., Keaveney S.M., O'Connor E.J. (1996) Rethinking student services: Assessing and improving service quality, *Journal of Marketing for Higher Education*, **71(1)**: 45-71; Beede M., Burnett D. (eds) (1999) *Planning for Student Services: Best Practices for the 21st Century*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, MI; Burnett D.J., Oblinger D. (2002) *Innovation in Student Services*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, MI; Dober R.R. (2003) *Campus Design*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, MI; Teboul J. (2006) *Services is Front-Stage. Positioning Services for Value Advantage*, Palgrave Macmillan (online); Sims C. (2007) *Defining Services for Designers: Services as Systems of Social and Technical Relations*, Information and Services Design Symposium, UCB iSchool Report 2007-002. Altre informazioni si possono trarre da: <http://www.bristol.ac.uk/supportservices/2007/index.html>, <http://www.userservices.umn.edu/it.html>.

Sventuratamente, vari indicatori sui servizi di eccellenza non sono ancora applicabili nella ripartizione di risorse a causa della mancata quantificazione delle performance e dei risultati da parte di molti atenei²⁴.

Ci piace pensare che gli spunti contenuti in questo volume diventino tasselli di un mosaico informativo con il quale si possa misurare l'offerta di servizi del sistema universitario italiano, dei singoli atenei e corsi di studio. Il volume si rivolge pertanto ai decisori dell'università e agli operatori dei servizi per studenti che vogliono sapere quali attese hanno gli studenti e quali soluzioni stanno sperimentando alcune università consapevoli.

L'idea che ha fatto nascere questo volume è di offrire un panorama di buone pratiche. Naturalmente, ogni servizio va adattato alla realtà cui si applica. Non solo perché sono gli studenti e il territorio di insediamento dell'ateneo a determinare la domanda di servizi, ma anche perché la cultura, i valori e le tradizioni modelleranno le scelte della singola istituzione.

Si propone alle (altre) università italiane di seguire un percorso analogo a quello fatto dalle università che qui descrivono la propria esperienza. Ciascuno dovrebbe verificare la propria situazione, definire la propria visione strategica in tema di servizi e progettare i propri servizi di conseguenza. In breve, dovrebbe introiettare (la conoscenza dei bisogni), proiettare (una visione del servizio), generare (attività coinvolgendo gli studenti) e rigenerare (i processi in funzione di continue verifiche). Mantenendo al centro di ogni interazione lo studente.

Il centrare i servizi sugli studenti non è uno slogan demagogico. Per gli atenei, in modo particolare per quelli pubblici, è un imperativo di etica sociale e una necessità per la sopravvivenza. È necessario che il principio guidi le scelte quotidiane delle università, pena la decadenza che farà seguito al trasferimento degli studenti migliori nelle università che creeranno i presupposti affinché gli studenti stessi possano avere esperienze memorabili.

Nella mente di uno studente e di un laureato, il nome della propria università dovrebbe evocare sensazioni piacevoli. A distanza di anni, al laureato che ha avuto un'esperienza studentesca memorabile²⁵, il sentire il nome della propria università

²⁴ Il CNVSU – Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario ha da qualche anno avviato una rilevazione sistematica di vari servizi per studenti universitari, quali la mobilità internazionale degli studenti, gli stage e tirocini, pre e post laurea, le attività di *placement*, le attività per il diritto allo studio (mense, alloggi, borse di studio, altri incentivi economici). Negli atenei persistono tuttavia eterogeneità di interpretazione di alcuni termini fondamentali, segno della difficoltà di far uscire dalla sperimentazione alcune delle attività di cui si tratta.

²⁵ Secondo gli esperti di marketing, l'esperienza studentesca dovrebbe essere memorabile (ossia durare nel tempo), personale (lo studente dovrebbe sentirsi importante come persona, per cui l'acronimo VIP è interpretato come *Very Individual Person*) e multidimensionale (cioè dovrebbe riguardare lo studio, il lavoro e anche eventi mondani) (Burnett D.J. (2002) *Innovation in student services: Best practices and process innovation models and trends*. In: Burnett D.J. e Oblinger D.G.

non evocherà le ansie da esame e le fatiche dello studio, inevitabili ma ridimensionate dalla vita, bensì legami di comunità, scoperte, esperienze, ricordi di benessere. Ogni volta che questi riflessi di vissuto sono riportati alla mente, si rinforza nel laureato il sentimento di appartenenza all'istituzione²⁶ e viene trasmessa ad altri la sensazione che quell'esperienza crea valore, che vale la pena investirvi.

Il nome di un'università si forma con le migliaia di gesti del proprio personale, con i suoi investimenti e la sua tecnologia, con le espressioni della sua architettura culturale. Ogni interazione tra lo studente e l'ambiente universitario condiziona l'esperienza formativa. Se frequenta i corsi, uno studente ha almeno una ventina di contatti al giorno di persona, per telefono, per e-mail con professori, esercitatori, tutori, tecnici di laboratorio, di aula informatica, bibliotecari, addetti ai servizi di supporto alla didattica, alla manutenzione delle aule, alla portineria, ecc.

Inoltre, se lo studente è in periodo di stage, di Erasmus o di altri programmi per l'estero, di cambi di corso o di altro motivo per cui deve recarsi nelle segreterie di facoltà o presso l'ufficio per l'orientamento, se deve frequentare l'ufficio per l'assistenza ai disabili, se ha bisogno di assistenza sanitaria o psicologica, ha altri contatti, episodici ma intensi. Poi ci sono le segreterie amministrative, le mense, gli alloggi, i trasporti, i parcheggi, le manifestazioni sportive o culturali, lo sport-CUS, l'associazionismo d'ogni tipo, da quello dei fuori-sede, a quello degli studenti-lavoratori, a quello etnico.

Poi c'è la pulizia delle aule, la qualità della strumentazione tecnica e di laboratorio, l'accesso ai libri e alle dispense. Il numero di contatti con persone che dipendono o sono collegate all'università è impressionante. Anche ciò che è solo indirettamente connesso alla didattica qualifica l'ambiente di vita e di studio dello studente e condiziona emotivamente l'apprendimento dello studente. I servizi sono, pertanto, parte integrante dell'ambiente educativo di un'università.

La qualità dei servizi è pertanto collegata alla qualità del lavoro di chi vi opera. Modifiche strutturali di ampia portata – quali sono quelle inerenti ai servizi per gli studenti secondo la visione qui abbozzata – richiedono investimenti in cultura e formazione professionale specifica del personale. L'esperienza insegna tuttavia che non si tratta di un problema dalla soluzione immediata: le strutture burocratiche oppongono resistenza al cambiamento e i retaggi culturali riguardano anche i dirigenti.

(eds) *Innovation in Student Services. Planning for Models Blending High Touch/High Tech*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, MI: 3-14).

²⁶ Alle persone piace, in genere, pensare di far parte di qualcosa più grande del singolo. L'istituzione universitaria che riesce a creare questa sensazione in chi vi opera per lavoro o per studio genera effetti potenti. In questo senso, si vedano: Webber A.M. (1997) What great brands do: An Interview of Scott Bedbury, *Fast Company*, **10**: 96-100; Berry L.L. (2008) Cultivating service brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**(1): 128-137.

Un altro elemento qualificante nell'organizzazione e gestione dei servizi universitari, è la tecnologia. Nell'era di Internet, la maggior parte delle questioni burocratiche, che sono uguali per tutti, dovrebbe essere svolta per via telematica. Compresa l'iscrizione ai corsi, agli esami e ad eventi accademici. La comunicazione bidirezionale tra studenti e sistema universitario può essere veicolata tramite Internet/Intranet o sms. Le informazioni dovrebbero servire per migliorare le relazioni tra gli studenti e tra questi e la comunità accademica e la città. Come afferma Oblinger²⁷, l'informazione è la moneta di scambio delle relazioni nel campus.

La vetrina del www facilita i confronti e rende trasparente se un'università è collegata con gli altri corpi sociali o con altre università²⁸ in Italia o fuori d'Italia. Ciò implica che gli atenei devono non solo saper confezionare un'offerta di qualità, ma anche far sapere ciò che offrono. Il sito di un'università è la prima immagine che la stessa offre a chi si vuole informare su ciò che è e su ciò che vi si può ottenere. La capacità di mostrare sul sito ciò che rende quell'ateneo, o quel corso di studi, più interessante degli altri è cruciale nella formazione della decisione di iscriversi. Quasi tutti i lavori di questo volume sono conclusi con riflessioni analoghe a questa. Solo in pochi casi, tuttavia, l'auto-presentazione basta ai potenziali studenti per decidere di iscriversi. La reputazione dell'ateneo o del corso di studi, talvolta creata da campagne pubblicitarie, ma spesso filtrata dal passaparola e dal consiglio di esperti, è all'origine della decisione di iscriversi²⁹.

D'altro canto, siccome le macchine sono programmate per rispondere ad esigenze generali e non ammettono casi particolari, è necessario un contatto diretto per risolvere i casi. Non c'è occasione più frustrante che parlare con un registratore che

²⁷ Oblinger D.G. (2002) From connections to community. In: Burnett D.J., Oblinger D. (2002) *Innovation in Student Services*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, MI: 251-262. Light R.J. (2001) *Making the Most of College Students Speak Their Minds*, Harvard University Press, Cambridge, MA, riporta i risultati di studi dai quali emerge che i ricordi più vividi dei laureati derivano da esperienze diverse dall'attività didattica in senso stretto, di solito da interazioni con altri studenti.

²⁸ D'ANTONI S. (ed) (2006) *The Virtual University. Models and Messages. Lessons from Case Studies*, Editions Unesco, Paris

²⁹ Le considerazioni esposte si riferiscono all'indagine sulle matricole svolta al momento dell'iscrizione dall'Università di Padova sin dal 2003/04 e a studi analoghi di altre università, tra i quali: Fuller W.C., Manski C.F., Wise D.A. (1982) New evidence on the economic determinants of postsecondary schooling choices, *Journal of Human Resources*, **17**: 477-498; Litten L.M. (1982) Different strokes in the applicant pool: Some refinement in a model of student college choice, *Journal of Higher Education*, **53(4)**: 383-402; Hossler D., Schmit J., Vesper N. (1999) *Going to College: How Social, Economic, and Educational Factors Influence the Decisions Students Make*, Johns Hopkins, Baltimore; Binsardi A., Ekwulugo F. (2003) International marketing of British education: research on the student's perception and the UK market penetration, *Marketing Intelligence & Planning*, **21(5)**: 318-327;

invita a “premere 1 se..., 2 se..., ecc.” e che ammette solo quelle possibilità di presentazione del problema. Il sistema deve prevedere che i casi anomali siano risolti uno per uno da persone che parlano direttamente con gli interessati.

Nelle università nelle quali queste riforme sono state avviate si parla di modelli “high touch / high tech” che potrebbe essere suggestivamente tradotto “con-tatto e contatti”. Il contatto personale e l’impiego esteso della tecnologia richiedono investimenti di ampia portata sul personale e tempi di realizzazione congrui. Richiedono lo stesso tempo e il medesimo grado di convinzione necessari per realizzare un cambiamento culturale.

L’orgoglio di appartenere ad un’università cresce verosimilmente negli studenti quando sono coinvolti nella gestione di ciò che li riguarda. Il responsabilizzare è non solo un modo per accrescere l’efficacia nell’erogazione dei servizi e nell’apprendimento, ma è anche un’azione educativa volta ad abituare lo studente ad essere pro-attivo, così come gli sarà chiesto nel lavoro, ad essere socialmente partecipe nella misura in cui la partecipazione sociale qualifica la persona nella polis, e soprattutto a creare in lui il sentimento di comunità. L’università come comunità. Chissà che un giorno non diventi trendy l’indossare la felpa della propria università, invece che quella dell’università straniera conosciuta per caso o per niente. Sarebbe il segno più evidente dell’orgoglio dell’appartenenza ad una comunità.

Nelle università nord-americane ha rilievo un altro fattore che rimane al margine nella nostra presentazione: il ruolo connettivo tra gli studenti e la società svolto dalle associazioni di ex-alumni. Negli USA, queste associazioni sono canali primari di finanziamento delle università e autentiche lobby professionali per l’inserimento e il progresso di carriera dei laureati della stessa sede universitaria. In Italia, invece, queste associazioni o non esistono o sono relegate a funzioni marginali. Noi crediamo che la proiezione esterna delle università e la passione di qualche ex-alunno aprirebbbe anche in Italia questo canale di mediazione tra università e territorio.

L’università che dà, trova lo studente pronto a ricevere. In questo modo si mette in moto la catena della trasmissione dei saperi e delle motivazioni sociali, dall’università allo studente e dal laureato a coloro con cui entra in contatto nel lavoro e nella vita, saperi e motivazioni che arricchiscono assieme alle competenze specificamente professionali.

L’istituzione dovrebbe cercare di educare invece che solo amministrare, mirare all’interdipendenza invece all’indipendenza, apprendere invece che solo insegnare e soddisfare bisogni, migliorare continuamente ciò che fa, creare esperienze memorabili, coerentemente con la propria visione dei servizi. Per questo, l’ateneo deve tenere di continuo il dito sul polso degli studenti. È parimenti necessario che capisca i problemi, il sentimento di condivisione e il grado di realizzazione del

personale. Gli operatori possono essere ascoltati con strumenti a basso livello di formalità. Per esempio, si possono attivare dei collettori di (proteste e) suggerimenti, si può saggiare con periodicità pluriennale il clima interno agli uffici, si può sollecitare la richiesta di formazione mirata a sostenere le innovazioni.

Nei paesi in cui le università competono nel reclutare i migliori studenti, i servizi sono una parte importante del “marketing mix” e della riconoscibilità del marchio sul mercato, vale a dire degli elementi dell’offerta formativa che differenziano quell’università dalle altre³⁰.

A chi s’interessa di marketing universitario, ossia di promuovere un ateneo o un corso di studi nei confronti dei possibili clienti, resterà un po’ di appetito anche dopo aver letto fino in fondo questo volume. Abbiamo, infatti, dato per scontato che fosse positiva la risposta alla domanda “prima di accedervi, gli studenti valutano un ateneo o un corso di studi anche in base ai servizi che questo offre?” e abbiamo conseguentemente assunto che l’offerta di un ambiente sociale e fisico capace di smorzare i problemi e stimolare l’apprendimento – ceteris paribus – non può che attrarre studenti consapevoli.

Crediamo che sia opportuno diffondere le riflessioni contenute in questo volume anche in contesti internazionali. Pertanto, per tramite del curatore, l’editore libera sin d’ora da ogni vincolo di copyright gli autori che, cambiando quanto è opportuno, intendono pubblicare in sede scientifica o divulgativa più ampia i contributi qui descritti.

A ricerca conclusa, ci sentiamo obbligati nei confronti di quanti hanno permesso lo svolgimento delle attività, mettendo a disposizione finanziamenti e strutture, e di quanti hanno dato un contributo scientifico fattivo. Vogliamo pertanto ringraziare il Ministero dell’Istruzione, Università e Ricerca e le sedi universitarie di Padova, Perugia, Roma - Tor Vergata, Torino e Tuscia-Viterbo che hanno co-finanziato il progetto e supportato le attività di ricerca e l’ESU di Padova che ha finanziato la stampa del volume.

Rendiamo merito ai ricercatori delle sedi consorziate per aver dato il massimo nel rendere eccellenti i lavori scientifici con i modesti mezzi economici che avevano a disposizione. Tutte le ricerche sono state svolte in economia e con il lavoro diretto degli autori.

³⁰ Esiste una vasta letteratura, anche europea, su come e quanto i servizi rappresentino, per la potenziale matricola, il valore dell’istituzione e partecipino alla scelta dell’università. Sul tema del bilanciamento tra interessi pubblici e propensione al mercato delle università si vedano, tra gli altri: De Boer H., Huisman J., Klemperer A., van der Meulen B., Neave G., Theisens H., van der Wende M. (2002) *Academia in the 21st Century: An Analysis of Trends and Perspectives in Higher Education and Research*, AWT-Achtergrondstudie 28, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, The Hague, The Netherlands; Vrontis D., Thrassou A., Melanthiou Y. (2007) A contemporary higher education student-choice model for developed countries, *Journal of Business Research*, **60**: 979-989.

Ringraziamo altresì gli studiosi di altre università che hanno voluto contribuire al volume portando la propria testimonianza e ampliando così l'orizzonte delle esperienze rappresentate.

I curatori tengono a far sapere che ogni articolo è stato valutato da almeno due referee e conseguentemente rivisto dagli autori, in alcuni casi più volte. I referee sono stati scelti dal curatore tra i membri del Comitato scientifico del progetto³¹ e tra altri esperti accademici. Il curatore coglie l'occasione per ringraziare i referee per la preziosa attività svolta.

Luigi Fabbris

³¹ Il Comitato scientifico era composto dai professori: Enrica Aureli Cutillo dell'Università di Roma "La Sapienza", Simona Balbi dell'Università di Napoli "Federico II", Franco Bressan dell'Università di Verona, Marisa Civardi dell'Università di Milano-Bicocca, Luigi Fabbris (coordinatore) dell'Università di Padova, Antonio Pacinelli dell'Università di Chieti-Pescara, Nicola Tedesco dell'Università di Cagliari, Ernesto Toma dell'Università di Bari e Susanna Zaccarin dell'Università di Trieste e dalla dptt.ssa Giuliana Coccia dell'ISTAT.