

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)  
COREP Corso Trento 13, 10128 Torino – Tel. 011.197 03 730 – fax 011.564 51 10  
E-mail: mapp@corep.it

**7<sup>a</sup> edizione: 2005-2006**

**Tesi di Master**

Pietro Zaccarella

“Esistono margini di miglioramento nei servizi per gli studenti  
dell’Università degli Studi di Torino?”

Sottoposta a:

Dottor Alberto Stanchi  
Osservatorio Regionale per l’Università e per il Diritto allo Studio Universitario  
C.so Duca degli Abruzzi, 24 10129 — Torino – Tel. 011.090 .5153 – fax 011.090.5161

Tutor interno:

Dottor Augusto Vino

## **INDICE**

SINTESI.....	pag. 3
PREMESSA.....	pag. 4
IL CONTESTO.....	pag. 5
L'EROGAZIONE DEI SERVIZI.....	pag. 8
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	pag. 15
LA COMUNICAZIONE.....	pag. 18
LA LOGISTICA.....	pag. 24
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	pag. 28
BIBLIOGRAFIA.....	pag. 32

## SINTESI

Con il presente lavoro ho indagato sull'attuale stato dei servizi per gli studenti dell'Università di Torino. Attraverso l'analisi delle fonti sitografiche, l'intervista dei principali dirigenti responsabili del funzionamento dei servizi, e l'incontro con i rappresentanti degli studenti, ho cercato d'individuare i punti di forza e di debolezza di questi strumenti, destinati a rappresentare uno degli elementi su cui si baserà la competizione universitaria nel prossimo futuro.

In particolare ho osservato i servizi secondo quattro dimensioni: l'erogazione, la struttura organizzativa, la comunicazione, la logistica. Questa scelta è derivata dalla consapevolezza che soltanto attraverso il perfezionamento di questi quattro aspetti sia possibile realizzare un servizio efficace e attento alle esigenze degli studenti.

Dal punto di vista dell'erogazione ho descritto sinteticamente i servizi offerti, sottolineando per ognuno gli eventuali punti negativi. In particolare è stata data rilevanza al rapporto tra servizi gestiti direttamente dall'ateneo e quelli invece affidati alle facoltà. In quest'ultimo caso è emersa un'eccessiva differenziazione tra le diverse esperienze, che ha generato una certa disparità di trattamento tra gli studenti dell'ateneo. I casi di *Orientamento* e *Tutorato*, con le molte differenti interpretazioni, rappresentano in modo molto efficace questo scenario quanto meno confusionario.

Dal punto di vista organizzativo ho registrato una collocazione anomala dei servizi, spalmati in modo non sempre logico tra due divisioni amministrative. Ho comparato questa situazione con quelle delle Università di Padova e di Bologna, mostrando come l'ateneo emiliano sembri quello più in linea con una valorizzazione dei servizi, in quanto dispone di un'area dedicata esclusivamente ai servizi agli studenti dalla quale sono escluse le attività prettamente amministrative.

In merito alla logistica la riflessione si è incentrata principalmente sull'attuale logica di decentralizzazione delle sedi universitarie. Mentre per i servizi di facoltà, che tendono ad accentrarsi in un solo luogo, la decentralizzazione rappresenta un'occasione di semplificazione, per i servizi di ateneo la situazione si ribalta. Gli studenti delle sedi più lontane rimangono sfavoriti rispetto a quelli delle sedi centrali, dove hanno sede i servizi di ateneo. Ciò renderebbe necessaria la realizzazione di sedi distaccate.

Ho inoltre ragionato sull'ipotesi di sportello unico, citando come esempio i casi del *Centro Immatricolazioni* che somiglia molto ad un'idea di questo tipo. Ho ritenuto realistica una centralizzazione dei servizi di ateneo, purché questa preveda un trasferimento in tale sede anche delle due divisioni alle quali competono i servizi, in modo da favorire quelle sinergie mitigate dall'attuale struttura organizzativa.

Infine rispetto alla comunicazione ho sottolineato come sia attualmente inefficace. Ho analizzato la presentazione dei servizi sui siti dell'Università, invocando una totale revisione del linguaggio usato, del contenuto e dell'interfaccia proposta. Nel concreto è fino ad ora mancata una logica di *marketing*, necessaria però affinché gli studenti vengano a conoscenza dei servizi e li ritengano un'utile risposta ai loro problemi.

Da queste riflessioni sono nate le proposte migliorative contenute nel capitolo finale le quali fanno riferimento alle seguenti azioni:

- *Mettere i servizi al centro della comunicazione*
- *Realizzare un polo dei servizi per ogni facoltà*
- *Omogeneizzare i servizi*
- *Ridefinire il livello di governo di alcuni servizi*
- *Informatizzare in modo coerente con le esigenze degli studenti*
- *Coinvolgere gli studenti nella realizzazione dei servizi e interrogarli sulla qualità*
- *Confrontarsi con le altre università*
- *Rivedere l'attuale ripartizione amministrativa dei servizi*

## PREMESSA

Il seguente lavoro è nato inizialmente come una riflessione sulla realizzazione di uno sportello unico per i servizi per gli studenti, da realizzare nell'area compresa tra *Palazzo Nuovo* e *Palazzetto Aldo Moro*. Tuttavia, preso atto della resistenza che il tema ha incontrato all'interno dell'organizzazione universitaria, si è preferito procedere alla realizzazione di una mappatura dei servizi per gli studenti nel loro complesso, osservandoli secondo 4 dimensioni.:

- *Modalità di erogazione*
- *Struttura Organizzativa*
- *Comunicazione*
- *Logistica*

Il testo è stato quindi strutturato in 6 capitoli. I primi 2 con finalità introduttive, i rimanenti 4 osservando i servizi secondo le 4 prospettive sopra citate.

Per realizzare questo lavoro ho svolto le seguenti attività:

- *Analisi delle fonti sitografiche*
- *Interviste*
- *Focus group con gli studenti*

Più specificamente ho intervistato le seguenti persone:

- *Ingegnere Angelo Saccà (Responsabile portale di Ateneo)*
- *Dottoressa Natalina Bolognesi (Responsabile Divisione Didattica e Studenti)*
- *Dottoressa Anna De Valle (Responsabile Divisione Diritto allo Studio)*
- *Dottoressa Nunzia Ricco (Responsabile Servizio Disabili)*
- *Dottor Luigi Bobbio (Responsabile Tutorato Scienze Politiche)*

Il *Focus Group* ha invece visto la partecipazione di alcuni studenti rappresentanti delle organizzazioni studentesche, al fine di garantire un accettabile livello di rappresentatività.

E' doveroso premettere che questo lavoro rappresenta un'analisi preliminare del fenomeno, il quale necessiterebbe di uno studio molto più dettagliato. Tuttavia a seguito di alcuni contrattempi iniziali, e visti i tempi ristretti dello stage a cui ho preso parte non è stato possibile andare oltre le attività che ho indicato.

Di conseguenza le conclusioni a cui sono arrivato possono rappresentare un buon punto di partenza, ma andrebbero verificate tramite attività di analisi specifiche, che affrontino in maggiore profondità i singoli servizi.

Infine si noterà come questo lavoro sia carente di dati quantitativi. Si tratta di un limite dovuto alla mancanza di analisi precedenti sull'utilizzo dei servizi, nonché di elementi di *Customer Satisfaction*. Una mancanza che sarebbe opportuno che l'Università sanasse nei prossimi anni, in modo da poter monitorare nel tempo l'andamento dei servizi.

## CAPITOLO 1 – IL CONTESTO

### *La funzione dei servizi*

La *mission* fondamentale dell'Università della seconda metà del novecento è stata quella di rispondere alla sfida dell'istruzione di massa, adattando e modificando una struttura pensata per pochi che improvvisamente si è trovata ad interagire con milioni di studenti.

In Italia le riforme necessarie sono state intraprese soltanto all'inizio degli anni 90<sup>1</sup> quando si è finalmente preso atto dell'inefficienza del sistema universitario. Fino ad allora l'università risultava incapace di recepire i bisogni differenziati degli studenti, offrendo un unico titolo di studio, la laurea, indipendentemente dalle caratteristiche sociali ed economiche, dalle conoscenze di base e dal tempo a disposizione degli studenti. L'università rappresentava quindi una sorta di parcheggio sociale, reso ancora più inadeguato dall'assenza di strutture idonee allo svolgimento delle lezioni. I risultati erano di fatto sconcertanti, come mostra la seguente tabella<sup>2</sup>:

### *Laureati su iscritti 5 anni prima*

<b>Anni</b>	<b>Laureati</b>
Media 1956-70	16,64%
Media 1971-81	13,09%
Media 1982-93	10,40%

Una delle principali risposte a questi problemi fu l'introduzione dei servizi per gli studenti, al fine di supportarli nelle diverse fasi del loro ciclo di studi. Vennero istituiti dapprima l'*Orientamento* e il *Tutorato*, mentre successivamente si diffusero nuovi strumenti finalizzati a rimuovere tutti quei possibili ostacoli, didattici, economici, psicologici che potessero minare il conseguimento della laurea o comunque ritardarne il raggiungimento. In sintesi i servizi miravano ad incidere sul tasso di abbandono degli studenti e sul numero di fuori corso presenti nell'università.

Oggi, a 15 anni dalle prime riforme, occorre constatare come la maggior parte delle università abbia prestato attenzione al tema e abbia investito consistenti risorse, umane e finanziarie, in questa direzione. Oggi, il panorama dei servizi offerti va dal supporto didattico, a quello economico, psicologico e di facilitazione all'ingresso nel mondo del lavoro, nonché un supporto specifico per le fasce deboli (disabili e stranieri).

Tuttavia, stando ai dati aggregati diffusi dal Ministero, non pare che questi sforzi siano stati in grado di correggere le principali lacune. Se si osservano le serie storiche degli ultimi anni riguardo a tasso di abbandono e a numero di fuori corso non si scorge alcun miglioramento, con i dati che rimangono approssimativamente simili o addirittura peggiori a quelli registrati negli anni appena successivi alle prime riforme.

*Tasso di abbandono<sup>3</sup> (calcolato come rapporto tra il numero degli immatricolati nell'anno t e quelli ancora iscritti nell'anno t+1)*

<b>Anno</b>	<b>Tasso di abbandono</b>
1999-00	21,4%
2000-01	19,3%
2001-02	20,3%
2002-03	19,2%
2003-04	20,8%

### *Studenti iscritti fuori corso<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> Si tratta della *Riforma degli ordinamenti didattici* del 1990 e delle *Norme sul diritto allo studio* del 1991

<sup>2</sup> Daniele Checchi, *L'efficacia del sistema scolastico italiano in chiave storica*, Università di Milano

<sup>3</sup> *Fonte*: Ufficio Statistica del Ministero dell'Università e della Ricerca

<b>Anno accademico</b>	<b>Percentuale studenti fuori corso</b>
1998-1999	41,6%
2000-2001	41,8%
2001-2002	37,3%
2003-2004	36,2%
2005-2006	45,9%

I servizi sembrano quindi non essere stati in grado di rispondere al problema dell'inefficienza del sistema universitario. Tuttavia occorre domandarsi se si tratti di strumenti di per sè inefficaci o se invece siano le modalità con cui vengono erogati e promossi ad essere inadeguate.

Va però detto che per quel che riguarda l'Università di Torino tra il 1999 e il 2004 il tasso di abbandono ha subito un calo di 6 punti passando dal 30,9% al 24,9%<sup>5</sup>, risultato comunque superiore alla media nazionale. Ciò non significa che ciò sia dipeso dai servizi, ma è un risultato che va inquadrato nell'ottica della riforma dell'università nel suo complesso.

Questo lavoro sarà focalizzato proprio sull'Università di Torino e avrà l'obiettivo di monitorare l'attuale stato dei servizi, cercando d'individuare eventuali margini miglioramento al fine di garantire un'offerta che sappia coinvolgere il maggior numero di studenti e al tempo stesso garantisca un prodotto efficace.

#### *I Servizi dell'Università di Torino*

Prima di addentrarci sull'offerta dell'Università di Torino occorre fare alcune premesse su cosa intenderò per servizio. Tale definizione non risulta univoca e per qualsiasi scelta si opti non si potrà esimere da una certa arbitrarietà. Il sito dell'Università di Torino inserisce sotto la dicitura servizi per gli studenti ben 15 attività, le quali possono essere inserite in 5 diverse categorie, come riportato nella seguente tabella

<b>Tipologia di Servizi</b>	<b>Attività</b>
<i>Servizi Amministrativi</i>	Immatricolazioni Tasse e contributi Servizio stranieri
<i>Servizi di Supporto</i>	Orientamento Tutorato Counseling Job placement Almalaurea Servizio disabili Prestiti d'onore Borse e premi di studio
<i>Prestazioni lavorative</i>	Studenti part-time 150 ore
<i>Servizi didattici aggiuntivi</i>	Patente informatica
<i>Servizi realizzati da altri enti</i>	Residenze, mense e parcheggi Iniziative ed attività

Al fine di semplificare la delimitazione del compito è nostra intenzione utilizzare il contributo di Normann<sup>6</sup>, con alcune eccezioni che spiegheremo successivamente. Lo studioso scandinavo

<sup>4</sup> *Fonti*: ISTAT, fino all'anno accademico 2000/01; Ufficio di Statistica, Ufficio Statistica del Ministero dell'Università e della Ricerca per gli anni accademici successivi.

<sup>5</sup> A. Stanchi, *Prime indicazioni sul raggiungimento degli obiettivi della riforma*, Osservatorio Regionale per l'Università e il Diritto allo studio

<sup>6</sup> R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, ETAS 1985

suddivide il pacchetto di servizi in nucleo centrale e servizi ausiliari. Il nucleo centrale è rappresentato da tutti quegli elementi necessari alla realizzazione del *core business*. Nel caso dell'università esso è rappresentato da immatricolazioni, pagamento tasse, didattica, rilascio di un certificato di laurea riconosciuto.

Gli elementi ausiliari rappresentano invece quegli elementi di contorno che contribuiscono a rendere il servizio centrale più gradevole. Si tratta cioè di servizi la cui assenza non compromette il *core business* ma che possono giocare un peso specifico importante nella qualità finale del servizio<sup>7</sup>.

Per quel che riguarda l'Università di Torino in questa categoria possiamo inserire:

- *Orientamento*
- *Tutorato*
- *Counseling*
- *Job placement*
- *Alma laurea*
- *Servizio Disabili*
- *Borse e Premi di Studio*
- *Prestiti d'onore*
- *Patente informatica*

Rispetto alle 15 attività indicate come servizi dal portale di ateneo abbiamo escluso i servizi amministrativi, quelli forniti da altri enti e le *Collaborazioni a tempo parziale (150 ore)* in quanto si configurano come una vera e propria prestazione lavorativa, retribuita secondo un salario definito.

Verranno inoltre inseriti nella nostra analisi anche i servizi che facilitano la relazione tra lo studente e l'università, in quanto anch'essi non indispensabili rispetto al *Core Business* ma al tempo stesso molto utili. In questo caso facciamo riferimento ai seguenti strumenti:

- *Servizio di accertamento economico*
- *Servizio di iscrizione telematica agli esami*
- *Altri servizi di portale e modulistica on line*

Inoltre va detto che i servizi possono essere classificati secondo diverse dimensioni. La più evidente, ed anche la più interessante ai sensi di questa analisi, riguarda gli enti erogatori. In particolare i servizi possono essere organizzati su 3 diversi livelli:

- *Ateneo*
- *Facoltà*
- *Gestione mista*

Per passare in rassegna i vari servizi ci avvarremo quindi di questa logica, muovendoci da quelli prettamente centralizzati, a quelli di facoltà, come riassume la seguente tabella.

Gestione	Servizi
Prettamente di ateneo	Counseling, Alma laurea, Servizio Disabili, Borse e Premi di Studio, Prestiti d'onore, Patente informatica, Accertamento Economico, Servizi <i>on Line</i> .
Prettamente di facoltà	Tutorato, <i>Job Placement</i>
Mista	Orientamento

---

<sup>7</sup> Va detto che Orientamento, Tutorato, Job Placement e Servizio Disabile sono obbligatori per legge quindi andrebbero considerate come attività istituzionali. Tuttavia le loro finalità e il loro contenuto li rende di fatto dei servizi.

## CAPITOLO 2– L'EROGAZIONE DEI SERVIZI

In questo capitolo presenterò una breve descrizione dei servizi oggetto della nostra analisi. In particolare analizzeremo prima i servizi di ateneo e successivamente i servizi a gestione mista e di facoltà.

### *I servizi di ateneo*

Il **Servizio Disabili** rappresenta uno strumento obbligatorio di supporto alle persone affette da qualsiasi tipo di disabilità. La *Legge 17* del 28 gennaio 1999, prevede che le università garantiscano per gli studenti disabili sussidi tecnici e didattici specifici, quali un apposito servizio di tutorato specializzato e un trattamento individualizzato in base alla tipologia dell'handicap.

L'Università di Torino adempie a queste condizioni minime garantendo azioni di orientamento all'ingresso e supporto durante tutto il percorso di studi. Si è attivata inoltre una campagna di sensibilizzazione contro le barriere architettoniche.

Si tratta di un compito decisamente oneroso, in quanto le molte possibili disabilità richiedono interventi specifici di volta in volta diversi. A questo fine l'Università ha deciso di avvalersi della collaborazione degli studenti. Ogni anno l'ufficio elabora un bando per l'accompagnamento di queste persone, che prevede una borsa di studio per il lavoro svolto. Gli studenti accompagnano i loro coetanei nei loro spostamenti, li aiutano durante le lezioni e nello studio, o nelle attività burocratiche.

I risultati in questo senso sono molto positivi. Secondo quanto riferito dalla responsabile del servizio, la quasi totalità degli studenti disabili al momento dell'immatricolazione richiede di avvalersi del servizio. In questo senso si è attuata una strategia di contatto preliminare con le scuole superiori, con le quali si stabiliscono contatti alcuni mesi prima dell'iscrizione e si organizzano incontri con i disabili e le loro famiglie. Inoltre al momento dell'iscrizione le segreterie hanno il compito di fornire tutti i riferimenti utili sul servizio.

Dal punto di vista delle strutture il servizio presenta però alcune carenze. Esiste in fatti una sola struttura adibita al servizio, sita in *Via degli Artisti* nel centro di Torino, scomoda da raggiungere per gli studenti delle facoltà periferiche. Tale sistemazione non risulta la più idonea ad un servizio di tale portata. Gli spazi sono ristretti e esistono alcune anomalie evidenti, come la presenza del gradino all'ingresso della struttura. Gli spazi limitati fanno sì che lo studente disponga degli strumenti di base, mentre è inadeguato ad affrontare le disabilità più gravi. In questo senso si è scelto di chiedere ad inizio anno agli studenti di quale supporto vogliano avvalersi, in modo da adattare l'offerta alle esigenze reali ed evitare uno spreco di risorse.

In conclusione gli sforzi dell'Università dovrebbero ora rivolgersi ad individuare strutture adeguate, che permettano di realizzare il supporto anche a disabilità più specifiche. Sottolineo come le strutture dovrebbero essere più di una, proprio per essere vicine agli studenti delle sedi decentrate.

Un altro servizio di ateneo molto utile è il **Counseling**. Con questo termine è intesa l'opportunità per gli studenti di avere dai 4 ai 10 incontri con uno psicologo. La finalità è quella d'individuare e rimuovere eventuali barriere di carattere psicologico che possano avere ripercussioni sul completamento degli studi universitari. Più specificamente si tratta di un vero e proprio servizio di psicologia gratuita, che non si incentra esclusivamente sulle tematiche legate allo studio.

L'utilità di questo servizio è indiscutibile anche se sembra poco conosciuto e di conseguenza scarsamente frequentato dagli studenti. I dati pubblicati dal nucleo di valutazione indicano che tra il 2000 e il 2004 solo 392 studenti hanno usufruito del servizio. Si tratta di un risultato sconcertante, dal momento che visto l'alto tasso di abbandono si presuppone che molti studenti potrebbero trovare giovamento da questo servizio.

Rispetto al tema dei supporti di carattere economico l'università ha un ruolo marginale. Questo è dovuto al fatto che è l'*EDISU* ad occuparsi principalmente di queste tematiche. Il ruolo



dell'Università si limita ad emettere dei bandi per **borse e premi di studio** che pubblica sul sito. Lodevole è invece l'accordo raggiunto con *Banca Intesa* per i **prestiti d'onore** agli studenti. Si tratta di uno dei punti di forza del pacchetto di servizi di ateneo, anche perché poche università in Italia hanno raggiunto questo tipo d'intesa.

Altrettanto positivo è lo sportello di **Accertamento Economico**. Si tratta in questo caso di un servizio che aiuta lo studente nella fase di pagamento delle tasse, indicandogli le modalità di pagamento, i documenti necessari e la fascia di pagamento in cui è inserito. Questo servizio è stato instaurato a seguito di molti problemi sorti negli anni precedenti, a causa della protesta di molti studenti che si sono trovati nella fascia di reddito più alta a causa d'incomprensioni sui tempi e sui modi per la consegna delle domanda di esenzione parziale o totale dalle tasse.

Parallelamente si è assistito ad una maggiore elasticità rispetto ai termini di consegna dei documenti. Infatti anche qualora non si consegnino la documentazione in tempo, lo studente potrà in qualsiasi momento essere inserito nella fascia di reddito consona alle sue possibilità, pagando solamente una penale.

Il servizio di accertamento economico è frutto del buon senso. Un servizio è senz'altro più efficace quando nasce dall'impulso degli studenti, o comunque li coinvolge nella fase progettuale. In questo caso di fronte ad un problema si è cercata la soluzione più pratica possibile e meno svantaggiosa per gli studenti stessi.

Dall'anno accademico 2002-2003 l'Università permette agli studenti, tramite il progetto denominato *Campus One* di frequentare i corsi per l'ottenimento della **Patente Informatica**. L'Università ha realizzato a questo fine un sito, molto dettagliato, dove vengono fornite informazioni pratiche e permette di esercitarsi con simulazioni di esame. Esiste anche un ufficio di riferimento, sito in *Via Verdi*. Si tratta di un'ottima iniziativa vista la rilevanza di questo strumento nei curricula degli studenti e i costi elevati necessari per ottenerlo presso enti esterni.

Un capitolo a parte va invece dedicato ai **servizi on line**. Il primo servizio di questo tipo che l'Università ha fornito agli studenti è stato quello di prenotazione degli esami. Con questo sistema centralizzato lo studente non è stato più costretto a recarsi in facoltà per l'iscrizione, evitando uno spreco di tempo.

Attualmente il processo d'informatizzazione si è mosso in due direzioni. Da un lato le divisioni hanno attivato una serie di servizi di modulistica *on line*, dall'altro l'Università ha creato tramite il proprio portale uno spazio personale in cui gli studenti accedono con un *account* ed una *password*.

Rispetto alla modulistica *on line* va detto come il servizio sia stato molto apprezzato dagli studenti. A dimostrarlo sta il fatto che nell'ultimo anno per le 150 ore le domande *on line* hanno superato quelle cartacee. Come ha spiegato la Dottoressa Devalle questo tipo di procedure richiedono molto tempo e incontrano inizialmente alcuni inconvenienti. Tuttavia si tratta di una strada irreversibile, che andrà attuata in un sempre maggiore raggio di attività.

Maggiori problematiche ha avuto il servizio di *account*, che offre agli studenti una casella di posta elettronica e l'opportunità di realizzare alcune procedure *on line*. L'Università punta in questo modo a creare uno strumento di comunicazione privilegiata con gli studenti. Essi tuttavia lamentano almeno due tipi di problemi:

- *Limiti nei servizi offerti*
- *Effetti negativi sull'attività di sportello*

Rispetto al primo punto gli studenti lamentano il fatto che i servizi *on line* non prevedono l'esistenza di casi particolari, creando ulteriore confusione nello studente. Per capire meglio questo concetto va preso in considerazione il servizio per il carico didattico *on line*. Con questo servizio è possibile scegliere tra i piani di studio istituzionali. Tuttavia una grande quantità di studenti personalizza il proprio piano di studi, aggiungendo altri corsi o inserendo crediti provenienti da

esperienze esterne all'università. Con l'attuale sistema non è possibile tenere conto di queste particolarità. Servirebbe quindi caricare i percorsi individuali degli studenti. Un'operazione che richiede molto tempo ma che è assolutamente necessaria.

Inoltre gli studenti pur apprezzando l'intento di informatizzazione lamentano uno degli effetti collaterali di questo progetto, ossia l'atteggiamento del personale di sportello che si ritiene in qualche modo esonerato dall'affrontare quei determinati argomenti.

In conclusione, da un lato va apprezzata la strategia dell'Università, ma va al tempo stesso detto che l'attuale situazione dei servizi *on line* richiede ancora ulteriori sforzi da parte dell'ateneo.

In tema di servizi *on line* va infine citato anche il portale **Almalaurea**. Tale portale, al quale è obbligatorio iscriversi al momento della consegna della domanda laurea, si propone di far incontrare domanda e offerta di lavoro e di monitorare la condizione dei laureati nel nostro paese.

#### *I servizi a gestione mista o prettamente di facoltà*

I servizi prettamente di facoltà o a gestione mista rappresentano l'elemento più interessante dal punto di vista della mia analisi. Questo perché riguardano i due strumenti principali nella lotta all'abbandono universitario, *Orientamento* e *Tutorato*, e quello che dovrebbe garantire un ponte tra mondo didattico e mondo del lavoro, ossia il *Job Placement*.

Il primo caso che analizziamo è quello dell'**Orientamento**. Si tratta di uno strumento delicatissimo, in quanto finalizzato ad una scelta consapevole da parte degli studenti, che dovrà evitare che la matricola intraprenda un percorso di studi non adatto alle proprie capacità e quindi prevenire eventuali abbandoni o una durata abnorme del tempo necessario per conseguire la laurea.

Tuttavia come riportato dalle indagini *Eurostudent* negli anni 2000 e 2004 un numero limitatissimo di studenti sceglie il percorso di studi sulla base delle indicazioni fornite da questo servizio, mentre la stragrande maggioranza dei neodiplomati compie la scelta in solitario.

Nella seguente tabella confrontiamo le risposte in merito all'aiuto prevalente che gli studenti dichiarano di avere avuto al momento dell'iscrizione, riferite alla ricerca *EuroStudent*<sup>8</sup>:

<b>Aiuto prevalente</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>
Nessun aiuto	65,5 %	67,1%
Famiglia	21,9%	16,2%
Orientamento scuola	5,2%	1,9%
Amici	4,0%	5,3%
Orientamento università	1,7%	1,2%
Altre forme di orientamento	1,0%	1,3%
Mass media	0,5%	6,9%
Altri aiuti	0,3%	0,1%

Dai dati emerge non solo una rilevanza minima che viene attribuita alle diverse forme di *Orientamento*, ma anche un clamoroso calo del peso dell'*Orientamento* a scuola tra il 2000 e il 2004, sostituito in quasi la sua interezza dall'emergere dei mass media.

Il problema risiede tuttavia anche nell'idea stessa di *Orientamento*, parola dietro alla quale si celano attività e finalità molto diverse. Barbara Romano<sup>9</sup> evidenzia addirittura 4 possibili concezioni del servizio:

<sup>8</sup> Giuseppe Catalano, Alessandro Figà Talamanca, Eurostudent -*Le condizioni di vita e di studio degli studenti universitari italiani*, Il mulino ; Giovanni Finocchietti, *IV Indagine Eurostudent – Le condizioni di vita e di studio degli studenti universitari*, Associazione Rui.

<sup>9</sup> Rapporto elaborato per l'Osservatorio Regionale per l'Università e il Diritto allo Studio Universitario dal titolo *Orientamento e Tutorato: il supporto agli studenti prima e durante il percorso universitario*.

- *Orientamento Promozionale*: è il volto meno nobile dell'*Orientamento*, e risulta una mera attività di pubblicità del proprio corso di studi, con l'unico scopo di attirare il maggior numero di matricole.
- *Orientamento Informativo* : si limita a fornire agli studenti delle scuole superiori i contenuti relativi ai corsi e all'organizzazione delle facoltà.
- *Orientamento Formativo* : mira a condurre gli studenti ad una scelta universitaria consapevole, attraverso un primo contatto con la scienza che si ha intenzione di studiare.
- *Orientamento Attitudinale* : inteso come strumento in grado di aiutare gli studenti a scoprire le proprie attitudini, al fine di scegliere il corso di studi più adatto alle proprie capacità

L'*Orientamento* realizzato direttamente dall'ateneo è classificabile nella categoria informativo e formativo. Da una parte organizza incontri con le scuole allo scopo di illustrare la propria offerta. Dall'altro apre le porte agli studenti al fine di permettergli un primo contatto con il mondo universitario.

La seguente tabella mostra la percentuali di studenti che hanno beneficiato dell'orientamento nei 3 atenei piemontesi.

*La partecipazione alle attività di orientamento per ateneo (valori percentuali)<sup>10</sup>*

	Politecnico	Università di Torino	Piemonte Orientale	Totale
Incontri presso la Scuola Secondaria	67,3	55,7	57,6	58,4
Visite presso l'Ateneo	36,3	25,4	29,2	28,1
Test di ammissione non vincolante	71,5	17,5	33,2	30,7
Visita al Sito Internet	67,3	61,2	61,5	62,5
Consultazione della Guida dello studente	78,7	60,1	72,7	65,6
Servizio <i>counseling</i>	-	-	2,3	2,3
Totale	100	100	100	100

Si nota come prevale l'orientamento informativo, realizzato attraverso incontri all'interno delle scuole superiori. Viceversa esperienze di orientamento formativo o attitudinale risultano ancora limitate. Un ruolo particolarmente importante è rappresentato dal sito *Internet* e dalla Guida dello studente, che costituiscono il principale strumento d'informazione sull'offerta universitaria.

L'*Orientamento* di ateneo ha il vantaggio di cadere con meno probabilità nella sfera promozionale. Viceversa man mano che si scende di livello l'*Orientamento* verrà maggiormente interpretato come un gioco a somma zero. Questo è ancora più vero quando si tratta di promuovere dei corsi di studi, per i quali è in gioco la stessa esistenza. E' inevitabile come per i corsi di nicchia con un numero molto ridotto di iscritti l'*Orientamento* diventi un'attività di marketing.

Nel complesso possiamo classificare l'*Orientamento* di facoltà sulla base di 3 dimensioni:

- *Svolgimento di attività ulteriori rispetto a quelle di ateneo*
- *Coinvolgimento dei corsi di studio*
- *Utilizzo del TARM*

<sup>10</sup> Osservatorio regionale per l'Università e per il Diritto allo studio universitario, *La progressione degli studi negli Atenei piemontesi: gli effetti delle politiche per il diritto allo studio, orientamento e tutorato*, ricerca in corso di svolgimento.

Rispetto al primo tema va detto come la stragrande maggioranza delle facoltà organizza le proprie attività di *Orientamento* all'interno dei contenitori indicati dall'ateneo. In particolare gli incontri avvengono nell'ambito delle manifestazioni *Giornate di Orientamento* e *Università a porte aperte*. Soltanto le facoltà di Economia, Scienze Matematiche Fisiche e Naturali e Medicina realizzano una rilevante attività di *Orientamento* anche al di fuori di quella prevista dall'ateneo. In particolare la Facoltà di Economia realizza degli incontri di *Orientamento* presso la Scuola di Amministrazione Aziendale, mentre la facoltà di Scienze MFN ha realizzato un ufficio permanente d'informazione e realizzato strumenti interattivi come CD-ROM da distribuire agli studenti interessati.

Per quel che riguarda il coinvolgimento dei corsi di studio ciò è tipico delle facoltà scientifiche, nelle quali convivono corsi molto diversi tra loro, come avviene per Scienze MFN dove l'offerta è talmente eterogenea che sarebbe poco adatta una presentazione comune.

L'ultima dimensione riguarda il TARM e fa riferimento all'*Orientamento* di tipo attitudinale. Il TARM (test di accertamento dei requisiti minimi) è un test che permette di evidenziare le lacune di base degli studenti. Esso viene utilizzato da tutte le facoltà che lo sottopongono alle nuove matricole nell'arco del primo anno di studi. In questo caso non si tratta di *Orientamento*, in quanto in questa fase gli studenti hanno già scelto il percorso da seguire. Tuttavia alcune facoltà hanno predisposto il test *on line*, che può essere svolto dagli studenti delle scuole superiori che possono verificare prima di iscriversi le loro attitudini. In questo senso il TARM è uno strumento di *Orientamento* attitudinale.

Le facoltà che hanno realizzato il TARM *on line* sono 8 con Agraria, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e Scienze della Formazione, che hanno realizzato dei TARM specifici per i diversi corsi di studio. Anche in questo caso abbiamo uno scenario molto frammentato, e sarebbe opportuno far sì che questo strumento sia usato in modo omogeneo da tutte le facoltà,

In conclusione ritengo che l'*Orientamento* debba essere uno strumento gestito dall'ateneo che dovrebbe preoccuparsi al tempo stesso di dare visibilità a tutte le facoltà ma contemporaneamente controllare che tale attività avvenga nel modo più corretto nei confronti degli studenti.

Se l'*Orientamento* presenta un quadro diversificato, questa tendenza si evidenzia ancora maggiormente se si guarda il **Tutorato**. Questo servizio, gestito prettamente dalla facoltà, è interpretato in modo notevolmente diverso. Vediamo innanzitutto, riprendendo il già citato rapporto di Barbara Romano, come esistano diverse forme di tutorato:

- *Tutorato in ingresso*: è caratterizzato da una serie di attività volte a facilitare l'inserimento delle matricole nel nuovo ambiente universitario. In questa fase la dimensione prevalente del *Tutorato* è prevalentemente informativa, ed è molto stretta la relazione con il servizio di *Orientamento*.
- *Tutorato relazionale*: è inteso come un servizio di consulenza rispetto ai problemi e alle scelte da intraprendere nell'ambito del ciclo di studi (elaborazione piano di studi, predisposizione della tesi, etc.). Tale *Tutorato* è quindi caratterizzato dall'assegnazione agli studenti di una figura di riferimento alla quale rivolgersi al fine di ottenere risposte pratiche alle difficoltà incontrate.
- *Tutorato didattico*: in questa dimensione il *Tutorato* si propone di offrire strumenti didattici che mirano a rafforzare le competenze di base o a colmare lacune specifiche. In questo caso il tutorato non ha più una valenza prettamente informativa, ma didattica, e si realizza attraverso l'organizzazione di corsi rivolti agli studenti.

Sostanzialmente nell'Università di Torino convivono due approcci, uno prettamente informativo ed un altro relazionale. E' evidente di come si tratta di due offerte completamente diverse. Da un lato ci sono facoltà, come ad esempio Scienze Politiche, che si limitano a realizzare nei primi mesi dell'anno un punto informativo in cui vengono date informazioni pratiche allo studente. Dall'altro esistono facoltà che prevedono un rapporto continuativo tra il docente e gli studenti. Un esempio

molto interessante è quello di Veterinaria, che prevede un'assegnazione automatica degli studenti ai diversi docenti (per un massimo di 8 a docente). Sono previsti almeno 4 incontri l'anno, al termine dei quali deve essere compilata una relazione finale sia da parte del *tutor* che da parte degli studenti. E' ovvio che un meccanismo di questo genere sia di difficile applicazione nelle facoltà con un grande numero di iscritti. Tuttavia questo problema può essere risolto affidando la gestione ai corsi di studio, come avviene per la Facoltà di Scienze MFN, ai quali è stata affidata una larga autonomia nella gestione del tutorato

L'Ultimo servizio che ci resta da analizzare è il **Job Placement**. Questo strumento ha sostanzialmente due principali compiti:

- Organizzare e supportare lo studente durante lo *stage* curriculare
- Offrire opportunità lavorative allo studente neolaureato

Il primo obiettivo è strettamente connesso con la riforma universitaria, che ha previsto che gli studenti possano inserire nel loro piano di studio uno *stage*. Il compito dell'ufficio è in questo senso maggiormente amministrativo. L'ufficio *Job Placement* s'interfaccia con la sede di tirocinio per le procedure di avviamento e chiusura dello *stage*.

La funzione principale resta comunque quella di dare l'opportunità di un'esperienza lavorativa ai neolaureati. In questo senso il lavoro del *Job Placement* consiste nell'allargare il più possibile i contatti con istituzioni e aziende, realizzando degli accordi quadro di collaborazione.

Il lavoro di *Job Placement* resta comunque molto condizionato dal contesto della facoltà. In alcune facoltà, come ad esempio Medicina, il *Job Placement* non serve in quanto i meccanismi per essere inseriti nel mondo del lavoro sono differenti. Assume invece una certa rilevanza nelle facoltà umanistiche, dove è molto più difficile essere inseriti nel mondo del lavoro.

Di conseguenza anche in questo caso lo scenario complessivo è molto eterogeneo. Un ottimo servizio sembra essere quello della Facoltà di Economia, che ha realizzato una *mailing list* per gli studenti ed un *Forum* sul quale diffondere le informazioni. Inoltre all'interno del sito *Internet* è stato realizzato uno spazio studenti ed uno spazio imprese per facilitare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. In altri casi, quali ad esempio scienze politiche, il servizio si limita all'attività di sportellistica, dove uno studente consegna il curriculum e attende, qualora vi siano delle possibilità, di essere contattato per una proposta di lavoro. Alcune facoltà hanno inoltre realizzato una bacheca *on line* in cui vengono pubblicate offerte di lavoro, con un *target* non esclusivamente universitario.

Anche in questo caso valgono le considerazioni fatte in precedenza. Le specificità dei singoli casi non giustificano un'eccessiva differenziazione, e andrebbero fatti maggiori sforzi per individuare un denominatore comune.

### *Il coinvolgimento degli studenti*

Una domanda che occorre chiederci quando si ragiona sull'erogazione dei servizi è come l'Università tiene conto delle esigenze del *target* di riferimento. Per riflettere su questo punto è opportuno separare il servizio in 3 momenti: progettazione, erogazione, valutazione ex post.

Dalla mia analisi emerge come solo nel momento dell'erogazione effettiva l'ateneo ha adottato una scelta che facilita la comprensione delle esigenze degli studenti. L'Università di Torino ha infatti scelto di coinvolgere in questo compito, ove possibile, gli studenti, che vengono selezionati tramite il bando delle *150 ore* (o altri bandi specifici). Questa strategia si muove nell'ottica di fornire informazioni il più pratiche possibili. Qui l'Università ritiene, a ragione, che nessuno come uno studente sia in grado di capire e rispondere a determinate esigenze da parte di uno studente stesso. Si tratta di un'azione di valorizzazione del proprio patrimonio studentesco, che, oltre ad offrire un servizio più attento alle esigenze dell'utenza, offre agli studenti interessati l'opportunità di fare una prima esperienza lavorativa e dà loro un supporto economico.

I casi in questo senso sono moltissimi. Sono studenti coloro che danno informazioni al *Centro Immatricolazioni*. A loro è spesso affidato il compito di gestire gli sportelli di tutorato o i punti

informativi di diverse facoltà. Sono sempre studenti coloro che accompagnano e aiutano i disabili nell'arco del loro periodo di studi.

Nelle altre due fasi manca invece qualsiasi tipo di coinvolgimento. I rappresentanti degli studenti non vengono consultati in fase di progettazione, e, a posteriori, sono mancate indagini rilevanti di *Customer Satisfaction* sull'opinione degli universitari in merito ai servizi, e sui possibili ambiti di miglioramento. Esiste la relazione annuale del *Nucleo di Valutazione* dell'Università, ma sul tema dei servizi questo documento non si erge oltre una mera attività compilativa ove vengono indicate le iniziative realizzate, senza interrogarsi sulla loro efficacia e sul gradimento degli studenti.

Si tratta di una grossa anomalia. Se si ritiene che gli studenti siano in grado di rispondere meglio alle richieste dei loro colleghi, per quale motivo non dovrebbero essere consultati in fase di progettazione? E perché non monitorare puntualmente il gradimento di un servizio, in modo da correggere tempestivamente le eventuali carenze? In questo caso si ridurrebbero i rischi di realizzare servizi inefficaci o comunque poco frequentati.

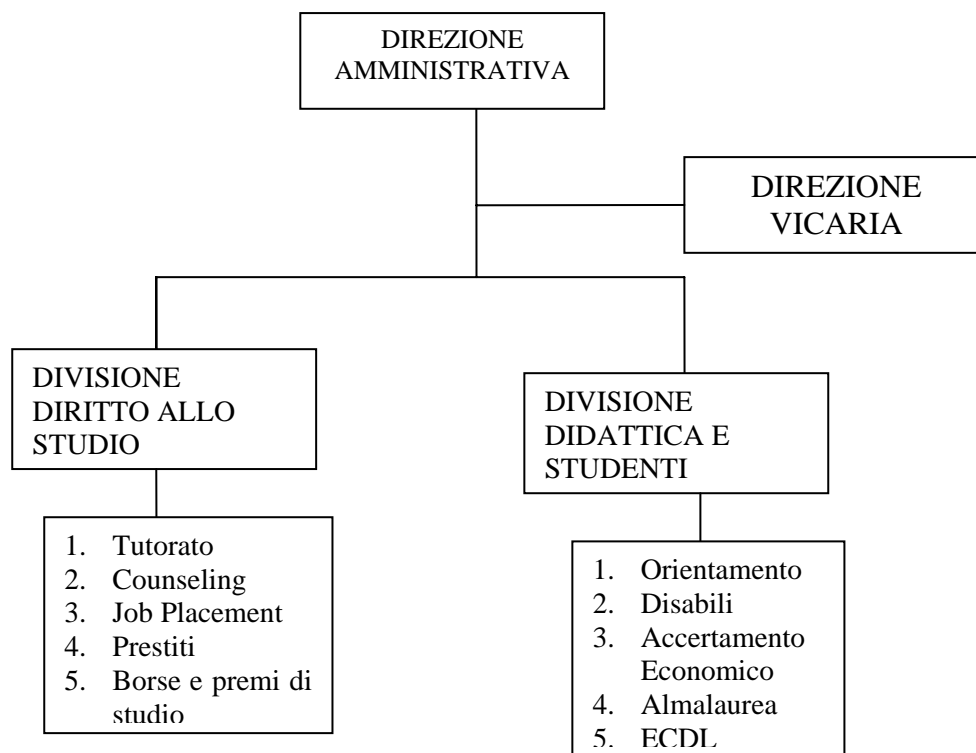
In questo modo si rischia di mettere in piedi servizi modellati più su aspetti formali che sulle reali esigenze dell'utenza. Ciò vale soprattutto per quei servizi obbligatori per legge (*Orientamento*, tutorato, *Job placement*, servizio disabili), dove si rischia di realizzare qualcosa più per adempiere alle norme vigenti che per supportare efficacemente gli studenti

Un maggiore coinvolgimento degli studenti favorirebbe il sorgere di un approccio più pragmatico, attraverso il quale si potrebbe arrivare a concertare le caratteristiche del servizio sulla base degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere .

### CAPITOLO 3 – LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

*L'organizzazione dei servizi nell'Università di Torino*

I servizi per gli studenti dell'Università di Torino sono ripartiti tra due divisioni, come mostra il seguente grafico:



Le Divisioni *Didattica e Studenti* e *Diritto allo Studio* non si occupano esclusivamente di servizi agli studenti, ma fanno capo ad una serie molto eterogenea di attività. La seguente tabella riassume i compiti affidati alle due divisioni, così come riportato dal sito di ateneo:

<b>Divisione didattica e studenti</b>	<b>Divisione diritto allo studio</b>
Innovazione e sviluppo delle attività didattiche	Sostegno alla formazione
Orientamento	Sviluppo professionale
Servizio disabili	Servizi e attività di supporto agli studenti
Disciplina e gestione amministrativa contributi studenti	Borse di studio – prestiti d'onore
Gestione amministrativa corsi di studio a numero programmato	Esami di Stato
Studenti stranieri, Alma Laurea e patente ECDL	Coordinamento di job placement
Prescrizioni e immatricolazioni	Mobilità internazionale: Mobilità e attività internazionali - Gestione progetti ed eventi speciali
Gestione ed elaborazione dati studenti	
Percorsi Didattici	
Segreterie Studenti	

Da questo quadro emerge come ogni divisione si debba occupare di una serie di tematiche molto diverse, che vanno dagli aspetti amministrativi fino a quelli legati ai servizi veri e propri. Non esiste quindi un'unica divisione che si occupi dei servizi agli studenti che abbiamo analizzato fino ad ora, ma esiste l'anomalia di una divisione di compiti difficile da comprendere.

Le ragioni che hanno portato a questa suddivisione sono di natura storica. Più che una scelta consapevole, si è trattato di estendere di volta in volta i raggi d'azione delle due divisioni, secondo una logica di affinità all'argomento. La struttura per divisioni è precedente all'affermarsi dei servizi, e di conseguenza questi ultimi si sono dovuti adattare alla logica organizzativa. Per questo motivo non esiste una divisione servizi agli studenti, che pure sarebbe la più idonea sia dal punto di vista organizzativo, sia da quello dell'utilizzo dei servizi secondo un approccio di *marketing*.

In questi anni si è invece assistito ad un'opera d'incasellamento dei servizi, che in alcuni casi sembra aver seguito una logica chiara, in altri elementi di casualità. L'*Orientamento* ad esempio è stato inserito nella *Divisione Didattica e Studenti* in quanto fortemente connesso con il tema dell'offerta didattica. Viceversa è molto più difficile dare una spiegazione chiara sul perché il *Servizio Disabili* sia stato affidato alla *Divisione Didattica e Studenti* e non a quella *Diritto allo Studio*.

Questa distribuzione ha creato anomalie di non poco conto. La più evidente è la separazione tra *Orientamento* e *Tutorato*. I due servizi dovrebbero essere l'uno il continuum dell'altro e di conseguenza sarebbe necessaria una certa connessione. Volendo allargare ulteriormente il raggio, si può dire che *Orientamento*, *Tutorato*, *Counseling*, supporti economici e *Job Placement* rappresentano diverse tappe di un unico percorso. Di conseguenza la ripartizione di questi servizi su due strutture non stimola eventuali sinergie, in quanto è lo studente che deve adattarsi alla struttura organizzativa, e non quest'ultima a modellarsi sulle esigenze degli studenti.

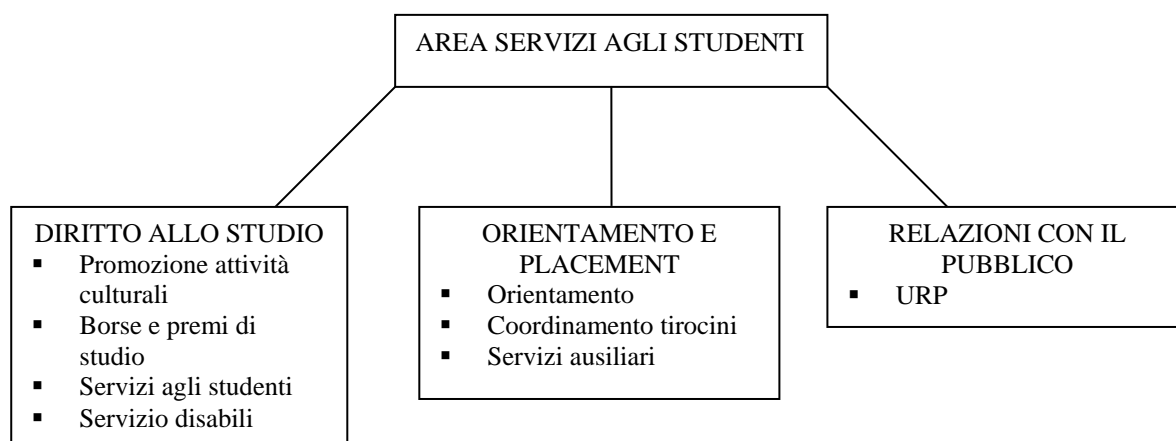
La ripartizione tra due divisioni potrebbe aver maggiore utilità se costruita sulla differenziazione tra servizi amministrativi e servizi di supporto, o in alternativa se sostenuta da un organo di coordinamento tra le due. Attualmente la collaborazione è limitata alla volontà reciproca di confrontarsi, mentre non esiste una regolamentazione che stabilisce un numero minimo d'incontri tra i responsabili dei servizi.

### *Modelli alternativi*

Questa suddivisione dei servizi su due divisioni rappresenta un caso particolare che non si registra nelle altre importanti università del nord-Italia.

Un esempio molto positivo è rappresentato dall'Università di Bologna, dove esiste un'Area *Servizi agli studenti*, suddivisa a sua volta in 3 settori:

- *Orientamento e Placement*
- *Relazioni con il pubblico*
- *Diritto allo studio*

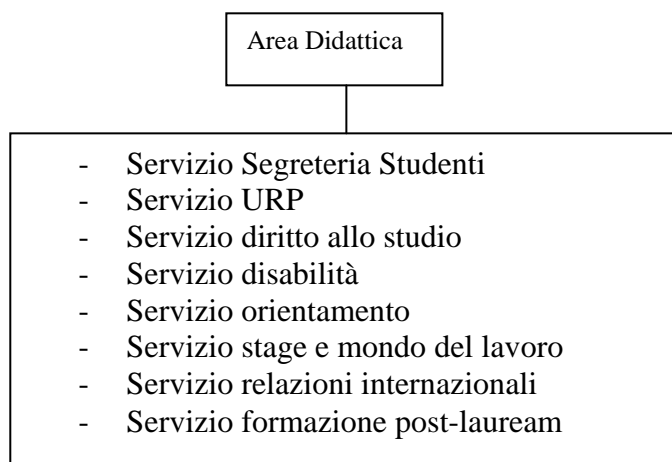




L'organigramma indica nel dettaglio la struttura dell'area, suddivisa in 3 settori per i quali sono indicati i rispettivi uffici.

E' importante mettere in evidenza come da questa struttura siano esclusi i servizi amministrativi e di segreterie, che invece fanno capo all'*Area Formazione*.

L'Università di Padova opta per una soluzione intermedia tra le due. Da un lato non compie una differenziazione tra servizi amministrativi e non, ma al tempo stesso inserisce i diversi servizi in un'unica divisione, a sua volta suddivisa in 8 settori.



Da questo confronto emerge come la struttura dell'Università di Torino riduce i vantaggi che si possono rintracciare nei modelli che abbiamo visto. Da un lato manca la divisione dei servizi, tra quelli amministrativi e quelli di supporto, dall'altro vengono meno le sinergie derivabili dalla collocazione in un'unica divisione.

## CAPITOLO 4 - LA COMUNICAZIONE

Alla base del successo di un qualsiasi servizio è fondamentale un'efficace politica di comunicazione che sappia prima di tutto informare il maggior numero di persone sulla sua stessa esistenza, e dall'altro sia capace d'invogliarle alla partecipazione..

Questo è ancora più vero se si prende in considerazione il mondo dell'università, dove le nuove matricole si trovano a dover fare i conti con il forte disorientamento iniziale, dovuto al passaggio da un ambiente prettamente familiare, come quello delle scuole superiori, ad uno impersonale. In queste fasi iniziali è difficile che lo studente riesca a cogliere nella sua interezza tutte le offerte del mondo universitario, ed è più probabile che si concentri sugli aspetti fondamentali legati al *Core Business*, quali le lezioni, i libri di testo, gli esami.

E' chiaro dunque come l'Università in tema di servizi si trovi di fronte ad un target apparentemente non interessato, che spesso non conosce le modalità di questi servizi, o addirittura ne ignora l'esistenza, nonostante essi potrebbero essere un utile strumento di fronte ai problemi incontrati durante il ciclo di studi. Di conseguenza l'Università, se vuole aumentare la partecipazione degli studenti, deve attuare una strategia comunicativa che abbia un duplice obiettivo:

- *Informare in maniera chiara e semplice sulle caratteristiche del servizio e sulle modalità di partecipazione.*
- *Sviluppare una comunicazione invitante, in grado di convincere gli studenti sulla reale utilità del servizio.*

E' quindi necessario promuovere una comunicazione che sappia rispondere ai dubbi degli studenti, spiegando concretamente in cosa consista il servizio, a chi si rivolga, come fare per avvalersene e che indichi le persone e gli uffici a cui fare riferimento in caso di incertezza.

### *Il portale di ateneo*

L'Università di Torino utilizza sostanzialmente due principali strumenti comunicativi:

- *I portali di ateneo e di facoltà.*
- *La Guida di Orientamento.*

L'analisi che faremo si baserà sostanzialmente sull'informazione di portale, in quanto le informazioni presenti sulla *Guida di Orientamento* ricalcano nella quasi totalità quelle indicate sul sito *Internet*.

Il primo difetto del portale di ateneo, emerso sia dal colloquio con l'Ingegnere Saccà che da quello con gli studenti, consiste in una certa autoreferenzialità. Con questo termine vogliamo intendere come la struttura del sito ricalchi la struttura organizzativa, suddividendo le varie sezioni più in base ai compiti dei diversi uffici che in base alle differenti tematiche. Se si naviga nel sito si nota come spesso vengono indicate informazioni sulle attività delle diverse divisioni o sui lavori dei principali organi di ateneo. Inoltre vi è una forte attenzione su dettagli normativi.

Ma tutto questo può servire allo studente alla ricerca di specifiche informazioni? Probabilmente no. Lo studente, come sottolineato dallo stesso Saccà, si connette per rispondere ad una propria esigenza immediata, e certo non è interessato a quale ufficio amministrativo si occupi di un particolare servizio, o a quale legge faccia capo. Questo tipo di informazioni generano invece confusione e difficoltà nell'utilizzo con il rischio di sfiduciare lo studente.

Più pragmaticamente possiamo dire che l'Università non ha compiuto lo sforzo di mettersi nei panni dello studente, ma ha preferito riprodurre su *web* una sorta di fotografia della sua configurazione interna. Ciò rischia di determinare una frammentazione di contenuto dovuta al fatto che si descrive il servizio solo per quel che riguarda la struttura di competenza e non nella sua organicità.

Parlando con l'Ingegnere Saccà, responsabile dei servizi di portale, è emerso come l'Università abbia preso coscienza di questo limite ed abbia intenzione di rivedere la struttura del portale. Egli ha segnalato due importanti iniziative:

- *Una revisione critica del sito da parte degli studenti*
- *L'introduzione di redazioni tematiche*

Il primo punto, già in atto, risponde allo sforzo da parte dell'ateneo di mettersi dal punto di vista dello studente. A questo fine, tramite il bando delle 150 ore, sono stati assunti alcuni studenti con il compito di navigare all'interno del portale di ateneo e di quelli di facoltà, ed evidenziare errori, incongruenze, elementi poco chiari..

Più ambizioso è invece l'obiettivo dell'introduzione di redazioni tematiche, che dovrebbero stravolgere l'attuale impianto del sito. Va detto che fino ad ora il portale era gestito da una redazione centrale che gestiva autonomamente il sito e aveva come unico interlocutore le divisioni amministrative. Con il nuovo piano operativo, entrato in vigore quest'anno, verranno intraprese una serie di azioni volte a presidiare alcuni temi, attraverso la creazione di redazioni tematiche. Queste redazioni avranno come interlocutori delle figure situate all'interno delle varie divisioni, che avranno il compito di comunicare tempestivamente qualsiasi nuova informazione. Da un lato vi saranno quindi queste figure all'interno dell'amministrazione che fungeranno da sorgente delle informazioni, mentre dall'altro i redattori tematici rappresenteranno il presidio di un determinato tema che potrà essere anche trasversale alle divisioni.

L'idea è quindi che gli studenti non debbano esplorare il *web* sulla base dell'organizzazione interna, ma in base alle informazioni che cercano. La struttura organizzativa dovrà quindi essere utilizzata ai fini dell'aggiornamento tempestivo del *web*, ma dovrà rimanere invisibile, o comunque nascosta, a vantaggio dei temi.

Sebbene sia auspicabile che in un prossimo futuro, grazie a questi obiettivi, il sito possa finalmente rispondere alle esigenze degli studenti, la nostra riflessione non può che concentrarsi sull'attuale struttura. Una delle conseguenze maggiori delle considerazioni fatte precedentemente si traducono in un linguaggio formale o addirittura istituzionale, con un'informazione inefficace e spesso carente.

In tema di servizi la seguente tabella riassume come il portale *unito.it* presenti i servizi per gli studenti.

SERVIZIO	COMUNICAZIONE
<i>Orientamento</i>	Il sito prevede una descrizione delle principali attività svolte dall'ateneo. Sebbene contraddistinte da un linguaggio molto formale, le informazioni riescono a dare un'idea generale delle loro caratteristiche. E' possibile scaricare alcuni dei principali documenti, tra cui la guida di <i>Orientamento</i> . Esiste inoltre un <i>link</i> rivolto all' <i>Orientamento</i> matricole, che è però tuttavia scarno d'informazioni e poco chiaro.
<i>Tutorato</i>	La presentazione del tutorato è caratterizzata da una descrizione istituzionale e normativa del servizio. Mancano le informazioni di base, e manca una descrizione concreta dell'attività.
<i>Counseling</i>	La presentazione del counseling è caratterizzata da una descrizione formale del servizio. Mancano le informazioni di base, e manca una descrizione concreta dell'attività.
<i>Job Placement</i>	Il servizio è descritto più dal punto di vista dell'attività dei diversi uffici che da quello dell'usabilità degli studenti. Anche in questo caso prevale un approccio istituzionale e normativo.
<i>Almalaurea</i>	La sezione indica le modalità con le quali lo studente può usufruire del servizio, e indica 10 motivi per i quali è conveniente iscriversi. Si tratta di un approccio che differisce dallo stile formale evidenziato in precedenza, e che potrebbe essere preso da modello anche per gli altri servizi.

<i>Patente europea ECDL</i>	Vi è un <i>link</i> al sito specifico dell'ECDL. Manca tuttavia un minimo accenno su che cosa sia la patente europea.
<i>Servizio Disabili</i>	Il servizio è presentato in modo formale, tuttavia vengono elencati alcuni dei possibili supporti. Vi è inoltre un'informazione abbastanza chiara sulle modalità di adesione al servizio.
<i>Prestito d'onore</i>	Sono indicate le principali caratteristiche del prestito. Le modalità per la domanda non sono indicate, ma vengono rimandate al <i>link</i> esterno.
<i>Borse e premi di studio</i>	Sono indicate le tre tipologie di bando possibili (in base all'ente erogatore). Vi sono poi i <i>link</i> per la lista dei bandi per premi e borse di studio attualmente in vigore.

Sintetizzando possiamo individuare tre principali modalità d'informazione:

- *Informazione formale (Tutorato, Counseling, Job placement)*
- *Informazione formale con l'aggiunta di una descrizione delle principali attività .(Orientamento, Servizio Disabili)*
- *Informazione di supporto a siti esterni*

Rispetto alla prima categoria è interessante analizzare la presentazione che il sito fa di un servizio particolarmente importante come il *Tutorato*, in quanto mette bene in evidenza l'inefficacia del linguaggio scelto:

*Il tutorato è stato istituito con l. 341/90 (riforma degli ordinamenti didattici universitari) come un'attività diretta a "orientare ed assistere gli studenti lungo tutto il percorso degli studi, a renderli attivamente partecipi del processo formativo, a rimuovere gli ostacoli ad una proficua frequenza dei corsi, anche attraverso iniziative rapportate alle necessità, alle attitudini e alle esigenze dei singoli" (art. 13).*

*Il tutorato comprende un'ampia serie di attività di assistenza agli studenti finalizzate a rendere più efficaci e produttivi gli studi universitari.*

*Nelle prime fasi della carriera universitaria degli studenti, il tutorato ha il compito di contribuire a colmare la distanza tra la scuola secondaria e il mondo universitario, la quale produce spesso rilevanti difficoltà di adeguamento alle metodologie di studio e ricerca proprie dell'Università.*

*La funzione tutoriale non si esaurisce nella fase di accoglienza, ma prosegue lungo tutto il percorso di studio. In questa fase l'aspetto informativo di tutorato diventa meno rilevante, mentre assume una grande importanza l'aspetto di assistenza allo studio. Compito del tutore è quello di seguire gli studenti nella loro carriera universitaria, di aiutarli a superare le difficoltà incontrate, di migliorare la qualità dell'apprendimento, di fornire consulenza in materia di piani di studio, mobilità internazionale, offerte formative prima e dopo la laurea, e di promuovere modalità organizzative che favoriscano la partecipazione degli studenti lavoratori all'attività didattica. In stretta connessione con le attività di job placement, il tutorato ha anche il compito di indirizzare e seguire gli studenti nell'accesso al mondo del lavoro.*

Se si legge il testo ci s'imbatta subito in una serie di riferimenti normativi, che indicano come l'università con questo servizio ottempera ai suoi doveri istituzionali, ma che non sono utili allo studente. Il carattere formale si manifesta successivamente attraverso l'indicazione di finalità generiche che potrebbero riguardare qualsiasi servizio, attraverso obiettivi vaghi quali ad esempio *colmare la distanza tra la scuola secondaria e il mondo universitario*. Anche nella terza parte permane una certa aleatorietà, a scapito d'indicazioni chiare su chi sia il *tutor*, quali attività svolga in concreto e in che modo sia possibile avvalersene.

E' quindi improbabile che lo studente che legga queste righe abbia un'idea chiara di cosa sia nel concreto il tutorato. Di fatto questo tipo di comunicazione viene meno alla regola delle *5 w della*

*comunicazione (who, what, when, where, why)*<sup>11</sup> facendo mancare quelle informazioni necessarie per l'utenza che vuole avvalersi del servizio. E' mancato quindi lo sforzo di mettersi dalla parte dello studente, prediligendo un'informazione di facciata che mostra l'esistenza di un servizio senza offrire le linee guida per un suo utilizzo.

Nella seconda tipologia d'informazione, permangono quegli elementi che abbiamo indicato sopra. Tuttavia, sebbene in modo non convincente, vi è un tentativo di dare l'idea sulla consistenza del servizio. Se si considera la pagina dell'*Orientamento* si nota come vi sia una breve descrizione delle diverse attività svolte. Prendiamo ad esempio la descrizione delle *Giornate di Orientamento*:

*Le Giornate di Orientamento si svolgeranno presso la Scuola di Amministrazione Aziendale in Via Ventimiglia, 115 - Torino nella settimana dal 26 febbraio al 1° marzo 2007. Sono previsti incontri di presentazione dei corsi di laurea e dei servizi dell'Università al mattino - riservati su prenotazione alle scolaresche - ed una replica al pomeriggio ad accesso libero (fino ad esaurimento posti). Per l'intera manifestazione saranno presenti anche gli stands delle Facoltà e delle Scuole Universitarie e dei servizi per gli studenti (tasse, borse di studio,...). Nella sezione DOCUMENTI è consultabile il calendario degli incontri.*

In questo caso alcune delle informazioni utili sono indicate (data, *target* a cui è rivolto, *link* al calendario degli incontri), pur rimanendo alcune lacune (non è indicato come sia possibile prenotare, la descrizione dell'attività è molto limitata), e senz'altro il lettore riesce a farsi un'idea sulla consistenza dell'evento. Pur rimanendo molto distante da una comunicazione ideale, c'è senz'altro un passo avanti rispetto alla presentazione del tutorato.

Infine la terza categoria include quei servizi che hanno un loro sito esterno. Questa soluzione sembra la più idonea, in quanto rimanda ad un *link* che affronta nel dettaglio il servizio, il quale è gestito da un ente esterno all'Università. Ciò però non dovrebbe esimere l'Università da una breve sintesi di presentazione, finalizzata ad invogliare lo studente a proseguire nella sua ricerca. Ciò avviene per *Almalaurea*, per la quale vengono addirittura indicati 10 buoni motivi per i quali è necessario iscriversi, e per il servizio *Prestito d'onore*, mentre manca per quel che riguarda la *Patente Informatica*, per la quale il sito si limita a scrivere:

*L'Università di Torino, a partire dall'a.a. 2002/2003, permette agli studenti dell'Ateneo il conseguimento della Patente Europea del Computer (ECDL), nell'ambito del progetto ICT - Campus One.*

*Tale iniziativa è riservata agli studenti iscritti presso l'Università degli Studi di Torino.*

Per quel che riguarda il servizio *Borse e Premi di Studio*, che abbiamo inserito nella terza categoria, occorre dire che in questo caso la presentazione non rimanda prettamente ad un *link* esterno all'università, ma alla pagina dei bandi attualmente in vigore. La presentazione che viene proposta è tuttavia formale e inadeguata.

### *I siti di facoltà*

Affrontando il tema dei siti di facoltà dal punto di vista comunicativo, la domanda che occorre porsi è se esiste una regola precisa di suddivisione delle informazioni tra il sito centrale e quelli di facoltà. Dall'analisi svolta, confermata dall'intervista con l' Ing. A. Saccà, la risposta pare negativa. Non è stato al momento delimitato il campo d'azione dei due livelli e ciò crea almeno due conseguenze negative:

- *Disomogeneità dei siti di facoltà*

---

<sup>11</sup> Tale regola è nata negli Stati Uniti, durante la Guerra di secessione (1861-65), dove emerse per la prima volta l'esigenza da parte degli organi di informazione di ricevere le notizie essenziali nella prima frase del pezzo.

- *Informazione differente*

La disomogeneità è generata dal fatto che non essendoci delle regole precise sugli obiettivi dei siti di facoltà, ne deriva uno scenario caratterizzato da 13 impostazioni parzialmente o totalmente diverse (una per facoltà), e quindi una qualità delle informazioni molto diversificata. Ciò genera flussi di informazioni differenti dovuti esclusivamente alla facoltà che diffonde l'informazione. Ciò è spiegabile in parte con le differenti esigenze delle diverse facoltà. Ma al tempo stesso è necessario tracciare un denominatore comune.

Il rischio d'informazione differente è ancora più grave, in quanto può ingannare, o comunque creare confusione nello studente. Ciò si verifica quando il sito di ateneo e quello di facoltà danno due versioni differenti di una stessa informazione, sia perché oggettivamente differente sia per un diverso livello di aggiornamento. Lo studente che si trova in una simile situazione non è in grado di sapere di quale portale fidarsi.

Fatte queste considerazioni generali, occorre chiederci se i siti di facoltà presentino in modo adeguato i servizi, indipendentemente dal loro rapporto con il sito di ateneo. Dalla analisi emerge come molte delle considerazioni valide per *unito.it* possono essere applicate anche nei casi dei siti di facoltà. Tuttavia va detto come in questo caso sia più visibile il tentativo di rivolgersi direttamente allo studente, incentrando la descrizione dei vari servizi sulle informazioni più pratiche. Il panorama resta tuttavia insufficiente in quanto manca un'omogeneità di trattamento dei vari servizi. Capita infatti di vedere siti dove è ben definito il *Job Placement* ma agli altri servizi sono dedicate poche righe, o altri dove si verificano situazioni opposte.

Manca poi una definizione comune di servizi. Infatti in questa sezione, man mano che ci spostiamo da un sito ad un altro, vengono inserite attività diverse. Viceversa sarebbe importante arrivare ad una definizione comune su cosa s'intende per servizi agli studenti, al fine di rendere più fattibile un confronto tra le offerte delle diverse facoltà.

Va detto invece che tutti i siti offrono un *link* ben evidenziato ai servizi on-line, che risultano quindi di facile accesso da tutti i portali.

A questo punto è possibile individuare una *best practice*? A mio avviso un esempio positivo è rappresentato dal sito della Facoltà di Economia. In questo sito è presente nella *home page* un *link* alla sezione servizi, che rimanda ad una pagina suddivisa a sua volta in 3 parti:

- *Tutorato*
- *Servizi di Facoltà*
- *Servizi di Ateneo*

L'approccio che viene usato nella comunicazione è finalizzato a fornire il maggior numero di informazioni pratiche. E' senz'altro meritevole l'introduzione di una pagina dedicata alle date da ricordare, in modo che lo studente sia sempre a conoscenza delle principali scadenze.

A vantaggio degli studenti è stato inoltre realizzato un *forum* interno che permette lo scambio d'informazioni, e che potrebbe risultare un utile veicolo di promozione dei servizi. Riassumendo il sito della facoltà di economia, nonostante preservi alcuni limiti di linguaggio (evidente ad esempio nel caso del tutorato) presenta 3 caratteristiche importanti:

- *Ordinamento logico delle sezioni*
- *Prevalenza d'informazioni utili allo studente*
- *Presenza di uno spazio di confronto interno*

### *Il marketing dei servizi*

All'inizio del capitolo avevamo indicato come seconda condizione, per un'efficace promozione dei servizi, una comunicazione invitante che sappia mettere in evidenza i benefici che gli studenti

possano trarre da questi servizi. E' evidente che fino ad ora è mancato questo genere di comunicazione, dal momento che l'Università è ancora impegnata nell'intento di soddisfare il primo requisito, ossia un'informazione chiara e semplice, attenta alle esigenze degli studenti.

Possiamo quindi dire che dal punto di vista del *marketing* la situazione dei servizi - a mio avviso e sulla base della percezione degli studenti - presenta consistenti margini di miglioramento. I servizi sono inseriti in un *mare magno* d'informazioni, senza un'adeguata visibilità e personalizzazione. All'interno dell'ateneo, questa consapevolezza pare ormai diffusa, dal momento che tutti gli intervistati sono concordi nell'affermare che la competizione del futuro tra le università si giocherà sempre su questo campo. Mentre un'ampia varietà di offerta formativa è ormai rintracciabile nella stragrande maggioranza degli atenei, l'eccellenza dei servizi può diventare il terreno per realizzare un vantaggio competitivo.

Alla luce dell'analisi condotta, pare di poter affermare che l'Università, dal punto di vista comunicativo, dovrà puntare su almeno 3 fattori:

- *Visibilità*
- *Non subordinarietà*
- *Evidenziazione dei vantaggi*

Ciò significa che la sezione servizi dovrà essere facilmente rintracciabile rispetto a ciò che è ora, godendo di uno spazio autonomo, non esclusivamente subordinato alla didattica, e dovrà essere orientata non solo all'informazione ma anche a convincere gli studenti sui benefici che possono trarre da questi strumenti.

Secondo quanto emerso dal *focus group* con gli studenti, oggi la comunicazione è organizzata secondo una logica prettamente informativa: si ragiona come se lo studente sia cosciente della necessità di utilizzare il servizio e si connetta per ricevere le informazioni. In realtà la situazione è opposta: lo studente difficilmente si rende conto di ciò di cui ha bisogno e ancora più raramente associa il superamento della difficoltà al servizio. Spetta quindi all'Università far sì che gli studenti siano consapevoli dell'esistenza di questi servizi, e li interpretino come risposta alle loro difficoltà.

## CAPITOLO 5 – LA LOGISTICA

Se la comunicazione rappresenta uno strumento necessario affinché gli utenti vengano a conoscenza dell'esistenza di un servizio, la sua disposizione logistica rappresenta un elemento determinante per la sua fruizione. Ciò risulta ancora più importante quando l'oggetto non è un unico servizio, ma bensì un pacchetto di servizi, come avviene per l'Università.

### *3 modelli di organizzazione spaziale*

Prima di addentrarci meglio nella situazione dell'Università di Torino è bene ricordare come esistano 3 modelli spaziali di organizzazione degli atenei, dai quali derivano diverse disposizioni dei servizi:

- *Campus Universitario*
- *Università nella città*
- *Campus nella città*

Il campus universitario è il modello tipico delle università anglosassoni e prevede l'organizzazione dell'Università in un'area circoscritta, separata dal resto della città. A Torino, sebbene con qualche differenza, il modello campus è rintracciabile nel *Politecnico* (a maggior ragione con il prossimo allargamento del complesso), dove quasi tutte le facoltà convivono in un'unica struttura. Questo tipo di organizzazione garantisce alcuni punti di forza nell'erogazione dei servizi:

- *Maggiore visibilità*
- *Maggiore comodità nella fruizione*
- *Maggiore spirito comunitaristico*

Rispetto alla visibilità è banale notare come in una struttura ristretta è molto più facile venire a conoscenza dell'esistenza di un servizio. E' più probabile imbattersi in uno di questi sportelli anche se se ne ignorava l'esistenza, così come incontrare persone che ne hanno usufruito e che possono fornire informazioni in merito dal punto di vista dall'utenza.

Questo tipo di organizzazione richiede tralaltro un minor investimento in comunicazione, proprio perché la comunicazione istituzionale non rappresenta l'unico modo in cui lo studente viene a conoscenza del servizio.

Ma il vantaggio più importante che si trae da una struttura a campus deriva da una minima perdita di tempo. E' ovvio come per lo studente può diventare molto oneroso doversi spostare per la città alla ricerca di un servizio. Ciò può voler dire dover perdere delle lezioni o sottrarre del tempo allo studio. Inoltre questi disagi si moltiplicano qualora lo studente per uno stesso problema sia costretto a spostarsi da uno sportello all'altro, specie se questi si trovano in due parti diverse della città.

In una struttura a campus i servizi sono sempre a portata di mano. Uno studente minimizza le perdite di tempo, anche qualora dovesse recarsi a più sportelli. Inoltre lo studente è anche in grado di recarsi nel luogo del servizio e stimare il tempo di attesa, decidendo all'ultimo momento se mettersi in coda o ritornare all'attività didattica. Viceversa qualora si prenda un pullman che attraversa la città per raggiungere uno sportello, qualsiasi siano le condizioni di affluenza è molto probabile che lo studente rimanga in coda anche a costo di perdere molte ore.

Va poi detto che una struttura a campus riduce o annulla i costi di trasporto.

L'ultimo punto che ho indicato è emerso dal colloquio con gli studenti, e fa riferimento a questioni di natura sociologica. Un campus sviluppa inevitabilmente un maggior spirito comunitaristico, proprio perché lo studente trascorre molte ore all'interno di quell'area circoscritta. Un ambiente di questo genere favorisce lo scambio di idee, stimola la partecipazione agli eventi universitari e di conseguenza favorisce il sorgere di associazioni. Ciò, dal punto di vista dei servizi, si traduce in una maggiore pressione da parte degli studenti che, vivendo molto di più la vita universitaria, accettano meno la presenza di servizi inefficaci.



Il secondo modello, alternativo a quello del campus, è rappresentato dalla disposizione delle strutture universitarie lungo tutta l'area cittadina. In quest'ottica la presenza dell'università in aree diverse spalma in modo omogeneo i vantaggi economici e di rivalutazione delle aree.

Tuttavia, sebbene questa impostazione abbia ricadute economiche positive sul territorio, dal punto di vista dell'erogazione dei servizi sembra l'impostazione meno efficace. In questo caso si rovescia la situazione che avevamo descritto per il campus. Diminuisce la probabilità dello studente di venire a conoscenza del servizio, aumentano i costi economici e temporali per lo studente, è meno forte lo spirito comunitaristico. Si crea dunque una situazione di disagio che per essere minimizzata necessiterebbe di almeno due condizioni:

- *Una forte campagna di comunicazione*
- *Una maggiore durata di apertura degli sportelli.*

Senza ripetermi sul tema della comunicazione, è bene riflettere sul secondo aspetto. E' chiaro che se uno sportello ha un orario di apertura molto ridotto è probabile che questo coincida con orari di lezione o comunque con altre attività didattiche. Lo studente quindi si trova a dover fare una scelta, non potendo essere presente in entrambi i posti allo stesso momento, e molto probabilmente prediligerà la didattica al servizio. Un orario di sportello più dilatato, pur non eliminando i costi di trasporto, aumenta la probabilità che lo studente non debba rinunciare ad una delle due attività.

Il terzo modello che abbiamo indicato, risulta essere una commistione tra i due precedenti. Da un lato prevede che le strutture universitarie siano dislocate lungo tutta l'area cittadina, dall'altro però tale distribuzione avviene sulla base delle facoltà, creando di fatto dei mini-campus.

In questo modo da un lato si manterrebbero i benefici dovuti alla ripartizione nel territorio delle strutture universitarie e al tempo stesso verrebbero mantenuti quei valori aggiunti derivabili dalla struttura a campus. E' evidente che questo modello funziona se ogni facoltà si dota nel suo campus di tutti i servizi necessari agli studenti.

Va detto che rimane in questo caso il problema dei servizi di ateneo, che non possono essere erogati dalle facoltà. Per questi servizi si ripropone la logica di fondo: unica struttura centrale o ripartizione uniforme nel territorio?

#### *La logistica dell'Università di Torino*

La strategia dell'Università di Torino rientra in una situazione *borderline* tra il secondo ed il terzo modello. Da un lato infatti le 120 sedi di proprietà dell'Università descrivono uno scenario di distribuzione sul territorio. Dall'altro i recenti esempi di decentralizzazione di alcune facoltà hanno fatto sorgere dei mini-campus universitari.

Va notato come negli ultimi anni le facoltà si sono mosse verso una centralizzazione dei loro servizi, facendo sì che i vari sportelli rimanessero perlomeno nell'area di svolgimento delle attività didattiche. Nel complesso possiamo individuare tre principali situazioni, per ognuna delle quali faremo un esempio:

- *Servizi erogati all'interno del campus universitario (Agraria, Economia, Veterinaria, Farmacia)*
- *Servizi erogati in unica struttura (Psicologia, Lingue e Letterature Straniere)*
- *Servizi erogati da più strutture (Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Scienze della Formazione, Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, Scienze politiche)*

La prima categoria riguarda tutte le facoltà che hanno una struttura autonoma, situata fuori dal centro cittadino. In questo caso tutti i servizi, amministrativi e non, sono situati all'interno della medesima sede. L'esempio più tipico è stato rappresentato dal recente spostamento delle facoltà di Agraria e Veterinaria a Grugliasco. Ciò ha comportato una parallela decentralizzazione dei servizi, spostati all'interno della nuova struttura.

Le facoltà situate nel centro città hanno invece un grosso problema di gestione degli spazi. Se si eccettua *Palazzo Nuovo*, non esistono strutture in grado di ospitare al tempo stesso la didattica e i servizi. Non a caso le facoltà situate nel centro cittadino hanno più strutture di riferimento, sia per quel che riguarda la didattica, sia per quel che riguarda i servizi e l'amministrazione. Tuttavia in questi anni è proseguito uno sforzo di razionalizzazione che ha portato alla realizzazione di strutture uniche dedicate ai servizi. Il caso più interessante è rappresentato dalla facoltà di Lingue e Letterature Straniere che ha scelto di portare all'interno di un'unica struttura, sita in Via Verdi 10, tutti i servizi di sportello agli studenti, sia amministrativi, sia di supporto. Sebbene le sedi di studio siano almeno 3, gli studenti delle facoltà di Lingue hanno un unico riferimento per quel che riguarda l'interfaccia con la facoltà, ed evitano disagi qualora debbano spostarsi da uno sportello all'altro.

La strada intrapresa da Lingue e Letterature Straniere, ma anche da Psicologia, non è stata seguita dalle altre facoltà site nel centro di Torino. Tuttavia va notato come gli sforzi in questa direzione non stiano mancando. La facoltà di Scienze Politiche, che presenta una distribuzione logistica molto frammentata, ha organizzato *Tutorato* e *Job placement* in un'unica struttura. Lo stesso va detto per la facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, che nel complesso appare anch'essa molto frammentata, ma che in realtà ha centralizzato i servizi in base ai diversi corsi di studio.

In conclusione possiamo dire che, per quel che riguarda i servizi di facoltà, si registra una tendenza positiva, i cui risultati dipendono anche dal contesto specifico in cui si opera. Di fatto, anche dove la situazione è più critica, sembra esserci un impulso all'accorpamento che riduce il senso di spaesamento degli studenti. E' ovvio comunque che le facoltà in centro città non potranno mai raggiungere una situazione ottimale, ma dovranno accontentarsi di soluzioni intermedie, attraverso un utilizzo più razionale delle sedi di proprietà dell'Università.

Il discorso è molto diverso qualora si prendano in considerazione i servizi di ateneo. In questo caso lo scenario attuale prevede una forte frammentazione ed una certa disparità di trattamento tra le diverse facoltà. Di fatto la decentralizzazione non è stata accompagnata da un parallelo spostamento dei servizi di ateneo. Gli studenti delle facoltà periferiche si trovano quindi svantaggiati rispetto a coloro che frequentano i corsi di studio nel centro città.

Gli esempi che si potrebbero fare sono molti. Il più significativo è rappresentato dal *Servizio Disabili*, di cui ho parlato nel secondo capitolo, la cui collocazione penalizza gli studenti delle sedi decentrate.

Lo stesso discorso può essere fatto per le divisioni amministrative. Non solo risultano sparse nel territorio, ma spesso capita che diversi uffici afferenti ad una stessa divisione siano situati in luoghi diversi.

#### *Ipotesi di sportello unico*

Una delle domande che mi sono posto durante la mia analisi è se fosse ipotizzabile la realizzazione di una struttura adibita esclusivamente ai servizi per gli studenti. Questa ipotesi mi sembra realistica rispetto ai servizi di ateneo. D'altronde non si tratterebbe di nulla di diverso rispetto a ciò che hanno fatto nella loro dimensione alcune facoltà. Si tratterebbe di realizzare una nuova struttura che da un lato eroghi direttamente i servizi di competenza di ateneo e dall'altro sappia dare informazioni utili e descrivere in modo dettagliato i servizi.

Si tratterebbe di un'opera realizzabile in un contesto più generale di razionalizzazione, che venga svolta in parallelo al completamento di un processo analogo da parte delle facoltà. Inoltre andrebbe ipotizzata la realizzazione di uffici distaccati per i campus più periferici, come Grugliasco e *Corso Unione Sovietica*. Questo almeno per i servizi più importanti come quello disabili.

Una struttura centrale dei servizi dovrebbe inoltre garantire che tutti vari uffici delle divisioni di competenza (*Divisione Diritto allo Studio, Divisione Didattica e Studenti*) abbiano sede nella stessa struttura, favorendo le relazioni all'interno della stessa divisione e stimolando la reciproca collaborazione tra le due. Intervistando le dirigenti responsabili è emerso come entrambe le

divisioni siano strutturate su più sedi, con conseguente difficoltà nel relazionarsi con gli uffici più lontani. Inoltre sebbene esista la volontà reciproca di collaborare, non vi è un confronto costante tra le due divisioni, nonostante risulterebbe necessario vista la contiguità di alcune tematiche.

L'idea di uno sportello unico dei servizi di ateneo resta comunque un'ipotesi difficile da realizzare. Esiste un problema tecnico di identificazione di un'area ideale per costruire una struttura idonea (si era pensato all'area attualmente adibita a parcheggio tra *Palazzo Nuovo* e *Palazzetto Aldo Moro*), e non va senz'altro trascurato il rischio che possa essere percepito come una minaccia all'indipendenza delle due divisioni.

Va detto che un qualcosa che somiglia molto ad uno sportello unico viene realizzato ogni anno al *Centro Immatricolazioni*. In questa sede lo studente oltre ad immatricolarsi può partecipare ad attività di *Orientamento*, fare la domanda per il servizio di borsa di studio, mensa e residenza, fare la tessera del *CUS*. In generale attraverso vari sportelli lo studente può ottenere da parte di suoi colleghi un elevato numero di informazioni pratiche, utilissime soprattutto per una nuova matricola. Il buon risultato di questa esperienza dovrebbe far riflettere sull'opportunità di realizzare qualcosa di simile in maniera permanente.

### *Lo sportello unico virtuale*

Un'alternativa a questa idea di sportello unico è rappresentata dallo sportello unico virtuale. Lo sportello unico richiederebbe infatti molti costi e non supererebbe il problema della distanza delle facoltà periferiche (se non a condizione di realizzare degli sportelli distaccati). Viceversa un portale *web* adibito ai servizi ridurrebbe i costi e darebbe pari opportunità a tutti gli studenti. Ciò ovviamente andrebbe accompagnato da una politica di facilitazione di accesso ad *Internet* dalle sedi universitarie, con una maggiore flessibilità degli orari delle strutture ove è possibile consultare la rete e un ulteriore investimento nel patrimonio informatico.

Attualmente ci troviamo in una fase embrionale, dal momento che è possibile realizzare in rete alcune operazioni amministrative, ma sembra che le intenzioni future spingano molto in questa direzione. Dal colloquio con l'Ingegnere Saccà sono emersi due obiettivi che vanno nella direzione dello sportello virtuale:

- *Centralizzazione del servizio*
- *Sistema di helpdesk on line*

Il primo obiettivo è finalizzato alla realizzazione di un unico sistema di erogazione dei servizi *web* (una sorta di antesignano dello sportello unico). La centralizzazione del servizio permetterebbe il collegamento tra i vari sistemi della struttura universitaria, ai quali lo studente potrebbe accedere con un unico account.

Il secondo obiettivo, ancora più ambizioso, prevede un sistema di *helpdesk* in cui lo studente si autentica, individua una tipologia di problema, un ventaglio di quella tipologia, e ha eventualmente a disposizione uno spazio bianco ove spiegarlo meglio. Da questa procedura deriverebbe un *ticket* che genererebbe una richiesta. Più semplicemente si tratterebbe di uno sportello di segreteria virtuale. In questo modo lo studente potrà evitare la coda, mentre al tempo stesso si concederebbe un vantaggio organizzativo all'operatore che avrebbe molto più tempo per dare una risposta più dettagliata.

Si tratta di un progetto a lunga scadenza, che al momento si scontra con una realtà in evoluzione ma ancora in una fase embrionale. Lo sportello virtuale rappresenta però una strada obbligata per il futuro, che va accompagnata ad una revisione globale dei portali di ateneo e di facoltà.

A conclusione di questo capitolo va fatta un'ultima considerazione. Qualora l'Università voglia mettere in discussione l'attuale struttura logistica dovrebbe farlo in collaborazione con l'*EDISU*. In questa tesi il focus è quello dei servizi erogati dall'Università, ma la vita dello studente è condizionata anche dal rapporto con questo ente, che eroga servizi fondamentali quali residenze, mense, borse di studio.

## CAPITOLO 6 – CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

**Puntare sui servizi.** A conclusione di questa analisi occorre porsi questa domanda. Ha senso che l'Università di Torino decida d'investire nello sviluppo dei servizi per gli studenti? Dal panorama descritto si potrebbe essere tentati a rispondere negativamente. Tuttavia ponendoci la domanda in questo modo ci s'imbatte in un errore di prospettiva. Avrebbe molto più senso chiederci invece se l'Università abbia fatto abbastanza per realizzare un'offerta di qualità e al tempo stesso accattivante, che sappia essere interpretata dagli studenti come una grande opportunità per il felice esito dei loro studi. Dal panorama che ho descritto emerge come fino ad ora gli sforzi dell'Università siano stati quantomeno insufficienti, concentrati più a realizzare il minimo indispensabile che a costruire un prodotto di eccellenza.

Ma allora ha senso andare oltre questa gestione minimalista dei servizi? A mio avviso sarà una strada obbligata, senza la quale le università si troveranno a dover affrontare un *gap* competitivo rispetto agli altri atenei. D'altronde il panorama nazionale mostra come la competizione avvenga sempre meno sul fronte della formazione, dal momento che tutte le grandi università italiane offrono un panorama molto variegato di corsi, ed è sempre più raro che un determinato corso di studi si trovi in un'unica sede. Dall'altro lato la maggiore propensione dei giovani a spostarsi, nonché l'emergere di nuovi mezzi di comunicazione e di trasporto che riducono il peso delle distanze, fanno sì che l'elemento territoriale non giochi più un peso così determinante nella scelta degli studenti.

Venuto meno il monopolio formativo, e attenuato quello territoriale, le università si trovano ad agire in un mercato sempre più simile a quello della concorrenza, dove i margini di confronto si giocano su variabili diverse da quelle prettamente didattiche. I servizi per gli studenti sono destinati a rappresentare un punto fondamentale. Un'università che aiuta i suoi studenti, accompagnandoli dalla fase della scelta a quella dell'ingresso nel mondo del lavoro si pone necessariamente avanti rispetto a tutte le altre.

Per questo occorre una scelta di campo. L'Università di Torino dovrebbe impegnarsi a fondo per una revisione globale dei servizi, andando a incidere su tutte le 4 dimensioni che abbiamo analizzato in questo report.

**Mettere i servizi al centro della comunicazione.** Puntare sui servizi vuol dire inizialmente porli al centro della propria offerta. Nell'ambito della propria promozione l'Università di Torino riserva ai servizi uno spazio di nicchia rispetto agli aspetti formativi e addirittura organizzativi. Da un lato è ovvio che uno studente che voglia iscriversi all'Università concentri la sua attenzione sui piani di studio dei diversi corsi e difficilmente s'interrogherà sulla presenza stessa dei servizi. Spetta all'Università porre al centro dell'attenzione questi strumenti, proponendoli parallelamente agli elementi didattici. Mostrare allo studente che esistono lungo il percorso che si appresta svolgere diversi salvagenti che lo potranno aiutare nei momenti di difficoltà, può rappresentare una forte leva nella scelta tra due atenei differenti, a maggior ragione se si tratta di corsi di laurea particolarmente impegnativi. Inoltre una comunicazione che pone i servizi all'attenzione dell'utenza attira degli studenti che entreranno nel nuovo mondo con la consapevolezza della loro esistenza e con la pretesa di un servizio di maggiore qualità. Si creerebbe un circolo virtuoso, con l'Università che suscitando delle attese importanti si troverebbe costretta a realizzare un forte impegno in questa direzione, e degli studenti consapevoli che difficilmente diserterebbero alcuni servizi come avviene ora.

E' chiaro che non sarebbe sufficiente garantire una maggiore visibilità, ma occorrerebbe al tempo stesso rivedere il tipo di comunicazione attualmente in uso. Ciò significa adattare la comunicazione al target al quale ci si orienta. In questo caso vuol dire accantonare un linguaggio formale ed istituzionale, pieno di riferimenti inutili, a vantaggio di uno pragmatico ed accattivante. Occorre quindi insistere sul perché uno studente debba avvalersi di un determinato servizio e sul come e il dove potersene avvalere. Ma in aggiunta i servizi andrebbero personalizzati o meglio ancora

umanizzati, attraverso un logo, una grafica particolare e le testimonianze di chi ne ha usufruito con risultati positivi.

Un portale dei servizi rappresenterebbe in questo senso un primo importante traguardo. Se si naviga nei siti di ateneo e di facoltà si nota come i servizi siano spesso invisibili, o comunque presentati in modo scarno e senza un ordine logico. Un portale, raggiungibile facilmente da tutti i siti delle strutture universitarie, che li ponga al centro dell'attenzione e che li affronti separatamente in modo dettagliato, rappresenterebbe uno strumento efficace di comunicazione. Tale portale dovrebbe, oltre a personalizzare i servizi, fare il più chiarezza possibile realizzando una mappatura di come funzionano i servizi di ateneo e di facoltà, rendendo possibile un immediato confronto. In questo modo si supererebbe l'eterogeneità del trattamento che i siti di facoltà di ateneo concedono a questo tema, e al tempo stesso permetterebbero agli studenti di rendersi conto delle diverse offerte, generando da un lato una maggiore consapevolezza, dall'altro una maggiore spinta all'adeguamento alle *best practice* da parte delle facoltà più indietro.

Al tempo stesso il portale dei servizi dovrebbe dotarsi di un account finalizzato alla realizzazione di tutte quelle procedure che è possibile realizzare *on line*. In questo modo il portale diventerà un punto di riferimento per gli studenti, che lo utilizzeranno in modo costante e che quindi indirettamente potranno venire a conoscenza anche dei servizi dei quali ne ignoravano l'esistenza.

Attualmente l'idea di un portale dei servizi rimane ancora lungi dal divenire. Più realistico è ipotizzare una revisione globale del sito, come è emerso dall'incontro con l'Ingegnere Saccà. In questo caso, oltre alle necessarie modifiche al linguaggio utilizzato e al tipo d'informazioni fornite, è importante perseguire nella strada dell'approccio a tema. È intenzione dell'Università far sì che il sito sia modellato sui temi d'interesse degli studenti, e non sulla sua struttura organizzativa. Ritengo quindi che la strada tracciata dall'Ingegnere Saccà sia positiva, anche se tuttavia tale risultato deve essere un traguardo intermedio in vista del portale dei servizi.

**Realizzare un polo dei servizi per ogni facoltà.** Ritengo che la struttura a campus sia la più adatta per la crescita dei servizi. Tuttavia un campus unico di Università è al momento inipotesizzabile, mentre la realtà è sempre più rappresentata da facoltà che decentralizzano portando con sé i rispettivi servizi. Per le facoltà periferiche, raccolte in un'unica area o struttura, il problema logistico in tema di servizi è inesistente. Al contrario si registra una situazione ottimale. Il discorso è diverso per le facoltà del centro. Risulta certo impossibile ipotizzare un'area dove convivano didattica e servizi. L'obiettivo, meno ambizioso, deve essere quello di concentrare i servizi di facoltà in un'unica sede, come avvenuto per Psicologia e Lingue e Letterature Straniere. Viste le moltissime sedi a disposizione dell'Università ritengo che questa soluzione sia realizzabile per tutte le facoltà. È chiaro che questa sistemazione va accompagnata con una gestione logica degli orari di sportello, che preveda un'apertura al pubblico più frequente ed una concomitanza tra gli orari.

Per quel che riguarda i servizi di ateneo, qualora si identifichi uno spazio adeguato, sarebbe ipotizzabile la realizzazione di uno sportello unico, organizzato sul modello di ciò che avviene per il *Centro Immatricolazioni*. Sarebbe altrettanto importante far sì che in questa ipotetica struttura abbiano sede gli uffici amministrativi delle due divisioni di competenza, al fine di superare le anomalie dovute all'attuale distribuzione dei servizi.

Rispetto ai servizi di ateneo sarebbero necessarie delle sedi distaccate almeno per le aree di Grugliasco e per la Facoltà di Economia, al fine di non svantaggiare gli studenti particolarmente lontani dal centro.

Nel complesso si tratterebbe di proseguire nella tendenza già in atto per i servizi di facoltà, e di inaugurare una procedura analoga per i servizi di ateneo. È invece assolutamente irrealizzabile, e tralaltro inefficiente, uno sportello unico globale dei servizi, in quanto in contrasto con la tendenza alla decentralizzazione. Avrebbe senso solo in un contesto di campus universitario.

**Omogeneizzare i servizi.** Quando si analizzano i servizi di facoltà si nota una eccessiva differenziazione tra i diversi casi. Ciò viene spiegato con la peculiarità di contesto, che renderebbe

diverse le esigenze degli studenti. A mio parere questa spiegazione non giustifica la frammentazione attuale, in quanto non tiene conto dei pari diritti che dovrebbero aver tutti gli studenti. In realtà è mancato da parte dell'ateneo uno sforzo di arrivare alla definizione di un denominatore comune, che debba garantire i limiti comuni di un servizio che solo successivamente andrà personalizzato sulla base delle diverse esigenze. Per fare ciò sarebbe sufficiente istituzionalizzare dei confronti a scadenze abbastanza ravvicinate tra i delegati di facoltà, l'ateneo e l'amministrazione allo scopo d'individuare i casi più positivi che devono fungere da modello per gli altri. In questo modo si metterebbero le singole esperienze al servizio di tutti, omogeneizzando l'offerta senza pregiudicare le peculiarità delle singole facoltà.

**Ridefinire il livello di governo di alcuni servizi.** A mio avviso non sempre il livello di governo dei servizi corrisponde a quello che sarebbe il più efficace. Per quel che riguarda i servizi di ateneo il *Servizio Disabili* dovrebbe essere gestito almeno in concomitanza con le facoltà. Un'unica struttura sembra insufficiente alla luce della dispersione delle sedi didattiche e in relazione alla peculiarità del target. Sarebbe più opportuno realizzare altre strutture idonee nelle aree periferiche, gestite direttamente dalle facoltà di riferimento, o come sedi distaccate di ateneo.

Un discorso opposto va fatto per l'*Orientamento*. Ritengo che questo servizio debba essere gestito interamente dall'ateneo attraverso le attività previste. Dovrebbe invece essere contenuta l'attività di facoltà, o ancor peggio di corsi di studio, in quanto rischierebbe di trasformarsi in un'attività meramente promozionale.

Il *Tutorato* andrebbe gestito in modo predominante dai corsi di studio. Per le facoltà con un numero elevato d'iscritti è infatti improbabile che un unico servizio di tutorato possa andare oltre un'attività di tipo informativo. Se si vuole mirare ad un *Tutorato* relazionale, come a mio avviso andrebbe inteso il servizio, è opportuno delegare ai corsi di studio. In questo caso lo studente si troverebbe a relazionarsi con docenti del suo corso e quindi maggiormente in grado di rispondere alle proprie esigenze. Il numero ristretto di alunni garantirebbe che a ognuno venga data maggiore attenzione, creando i presupposti per un rapporto docente-studente più familiare, simile a quello di una scuola superiore.

Ritengo infine che i servizi *on line* debbano essere gestiti unicamente dall'ateneo, per evitare che lo studente si trovi a dover usare *account* e sistemi sempre diversi con il rischio di incappare in barriere informatiche di difficile soluzione.

**Informatizzare in modo coerente con le esigenze degli studenti.** Negli ultimi anni l'Università ha puntato molto sull'informatizzazione di alcuni servizi per i quali era necessario recarsi agli sportelli. Tra questi citiamo il servizio d'iscrizione agli esami o la possibilità di compilare moduli direttamente in rete. Si tratta di una prima fase di un progetto più ambizioso che verrà ulteriormente ampliata, e che porterà in breve alle immatricolazioni *on line*. E' ovvio come questo progetto sia di grande utilità agli studenti, e rappresenti una strada obbligata per gli anni a venire. Tuttavia questo procedimento deve avvenire in coerenza con le possibilità degli studenti. Non tutti dispongono infatti di un *PC* con un collegamento *Internet*, e vi è quindi il rischio che questi studenti si trovino in una situazione di svantaggio. Le soluzioni possibili sono due. Da un lato si potrebbe procedere, con il doppio sistema lasciando che sia lo studente a decidere. L'alternativa, più al passo con i tempi e meno confusionaria per gli amministratori, sarebbe l'informatizzazione delle sedi universitarie, attraverso un maggiore investimento in nuovi *computer* e allargando gli orari durante i quali gli studenti possano accedere gratuitamente ad *Internet*. Attualmente gli alunni lamentano infatti una certa difficoltà ad accedere agli spazi *Internet* messi a disposizione dall'ateneo sia per il numero esiguo, sia per gli orari eccessivamente ridotti.

Va poi detto che informatizzare non deve mai voler dire esonerare i responsabili di sportello da tali temi, soprattutto dal momento che non sempre i servizi *on line* riescono ad integrare le specificità degli studenti. In questo senso è necessaria la rivisitazione dei servizi esistenti, al fine di tenere in considerazione i casi particolari e non solo quelli generali.

***Coinvolgere gli studenti nella realizzazione dei servizi e interrogarli sulla qualità.*** Il ruolo degli studenti nell'erogazione del servizio è limitato alla fase di sportello. Abbiamo visto come in molti casi l'Università utilizza gli studenti per interfacciarsi con i loro colleghi. Tale scelta di valorizzazione del proprio patrimonio studentesco è un punto di forza significativo, in quanto nessuno come uno studente può capire e rispondere correttamente alle domande di un collega. Ma perché non coinvolgere lo studente anche nelle fasi di progettazione e di valutazione del servizio? In tema di progettazione la rappresentanza studentesca è esclusa, nonostante rappresenti il target di riferimento. Se in questa fase si raccogliessero le argomentazioni degli studenti, cercando di capire quale sia la forma migliore da dare il servizio, si ridurrebbe drasticamente la probabilità che un servizio venga disertato. Ritengo che si tratti di un punto chiave di tutta la nostra analisi. Se i singoli servizi venissero modellati su determinate esigenze i risultati sarebbero significativi. E' la logica che ha portato alla realizzazione del servizio di accertamento economico, ed è in parte quella che adopera ogni anno il servizio disabili che consulta gli studenti per verificare di che tipo di esigenze avranno bisogno.

All'opposto della catena del servizio vi è la fase di valutazione. In questo caso si tratta di uno strumento necessario per verificare le problematiche di un servizio ed eventualmente correggersi in corsa. E per valutazione intendo sia un'analisi quantitativa sia qualitativa del servizio. Occorre infatti monitorare non solo se gli utenti siano soddisfatti del servizio offerto, ma anche in quanti lo hanno utilizzato e se nel concreto gli studenti abbiano avuti dei vantaggi nei loro risultati scolastici. Attualmente non esiste un'attività di valutazione dei servizi da nessun punto di vista. Il rapporto del *Nucleo di Valutazione* tratta in modo molto superficiale questo tema, concentrandosi sulla didattica e sulla ricerca. Sarebbe quindi necessario che si adoperi per un'analisi più dettagliata. Ancora più realistico sarebbe estendere il tema dei servizi nell'ambito dell'*Analisi della Qualità Didattica* attraverso la quale l'Università di Torino monitora il punto di vista degli studenti rispetto ai temi inerenti alla didattica.

Al di là di ragioni di carattere tecnico su come e a chi affidare questo compito, va detto che l'assenza di un sistema valutazione deve essere al più presto sanata qualora l'Università voglia puntare seriamente sui servizi.

In conclusione coinvolgere gli studenti prima, durante e dopo l'erogazione del servizio significa realizzare uno strumento capace di rispondere a esigenze reali, dotato di un linguaggio adatto al target di riferimento e in grado di modificarsi costantemente in virtù dei problemi che potrebbero emergere.

***Confrontarsi con le altre università.*** Nella realizzazione dei servizi l'Università farebbe bene a confrontarsi con le altre università italiane ed estere. L'ateneo dovrebbe promuovere momenti d'incontro su questi temi al fine d'individuare casi particolarmente positivi ai quali ispirarsi. Attualmente i confronti tra Università su questioni legate ai servizi sono sporadici e sarebbe opportuno far sì che si stabiliscano dei confronti a scadenze regolari.

***Rivedere l'attuale ripartizione amministrativa dei servizi.*** Nel precedente capitolo abbiamo accennato alla struttura organizzativa dell'Università di Torino, evidenziando l'anomala ripartizione dei servizi su due divisioni. Tale struttura non sembra la più adatta a valorizzare i servizi, come invece evidenziato per l'Università di Bologna. Il modello realizzato nella città emiliana andrebbe adottando anche all'interno nell'Università di Torino, assegnando ad una divisione i servizi di supporto e all'altra quelli amministrativi.

Nel breve periodo sarebbe invece opportuno istituzionalizzare un confronto tra le due divisioni, al fine di sviluppare una strategia comune sui servizi e favorire la collaborazione tra quelli contigui.

## **BIBLIOGRAFIA**

R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, ETAS 1985

F. Bonifacio, S. Scamuzzi, *Il grande spreco*, Celid 1998

G. Capano, *L'Università in Italia*, Il Mulino 2000

R. Simone, *L'Università dei 3 tradimenti*, Laterza 2000

G. Catalano, A. Figà Talamanca, *Euro Student: le condizioni di vita e di studio degli studenti italiani (terza indagine)*, Il Mulino 2002

G. Finocchietti, *Euro Student: le condizioni di vita e di studio degli studenti italiani (quarta indagine)*, Universitas Quaderni 2005

CRUI, *L'Università Orienta 2005*

A.L. Trombetti, A. Stanchi, *Laurea e Lavoro*, Il Mulino 2006

B. Romano, *Orientamento e Tutorato: il supporto agli studenti prima e durante il percorso universitario*, rapporto elaborato per l'Osservatorio Regionale per l'Università e il Diritto allo Studio Universitario.

## **SITOGRAFIA**

[www.unito.it](http://www.unito.it) e rispettivi siti di facoltà

[www.miur.it](http://www.miur.it)

[www.vsu.it](http://www.vsu.it)

[www.ossreg.piemonte.it](http://www.ossreg.piemonte.it)