

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI**



**DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE  
E INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE**

**SCUOLA DI DOTTORATO DI RICERCA IN  
*SCIENZE DELLA GOVERNANCE E SISTEMI COMPLESSI*  
XXVI CICLO**

**Un nuovo modello di governance per  
l'orientamento: pianificare la comunicazione  
nell'ottica della comunità orientante.  
*Il Centro Orientamento Studenti di Sassari***

**Direttore della Scuola:  
Prof. ANTONIO FADDA**

**Coordinatore della Scuola:  
Prof. CAMILLO TIDORE**

**Docente Tutor:  
Prof. ssa PATRIZIA PATRIZI**

**Dottoranda:  
Dott.ssa CATERINA DESSOLE**

***ANNO ACCADEMICO 2012-2013***

## INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>Parte prima – Presupposti teorici e modelli.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Comunicare l’orientamento.....</b>	<b>8</b>
1.1. Comunicazione e orientamento universitario .....	8
1.2. Introduzione al modello di riferimento.....	10
<b>2. Comunicazione organizzativa e sistema universitario .....</b>	<b>23</b>
2.1. I modelli di Corporate Identity (CI).....	24
2.2. Il sistema a rete.....	29
2.3. I tipi di comunicazione organizzativa .....	30
2.4. Il modello dell’Università come azienda-rete professionale.....	31
<b>Parte seconda – La ricerca.....</b>	<b>33</b>
<b>3. Opzioni di metodo .....</b>	<b>34</b>
3.1. Il paradigma costruzionista .....	34
3.2. La Grounded Theory.....	35
3.3. Il caso studio.....	38
3.4. La ricerca-azione.....	39
3.5. L’approccio qualitativo.....	41
3.6. Il paradigma positivista .....	43
3.7. L’approccio quantitativo.....	44
3.8. Qualitativo vs. quantitativo? .....	45
3.9. La combinazione di metodo qualitativo e quantitativo: il <i>mixed methods</i> .....	47
3.10. Gli strumenti di raccolta dei dati.....	48
3.10.1. L’intervista qualitativa.....	49
3.10.2. Il focus group.....	53
3.10.3. Il questionario.....	55
3.11. I tipi di campionamento .....	57
3.11.1. Campioni probabilistici .....	57
3.11.2. Campioni non probabilistici .....	58
3.12. I criteri di qualità della ricerca.....	58
<b>4. La ricerca: impianto metodologico.....</b>	<b>61</b>
4.1. Il disegno della ricerca.....	61
4.2. L’individuazione del modello .....	64
4.2.1. Porta 22.....	64
4.2.2. Porta Futuro.....	68
4.3. Il caso studio: il Centro Orientamento Studenti dell’Università di Sassari .....	70
4.3.1. I canali e gli stili comunicativi: lo stato dell’arte .....	71
Il sito web .....	72
I social network .....	74
La manifestazione dell’orientamento .....	76
L’immagine coordinata .....	78
4.4. Gli strumenti di raccolta dei dati .....	81
4.4.1. Le interviste .....	82
La traccia e la modalità di conduzione .....	84
4.4.2. I focus group .....	86
La traccia e la modalità di conduzione .....	90

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l’orientamento: pianificare la comunicazione nell’ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

4.4.3. Il questionario.....	95
4.5. Gli strumenti di analisi dei dati .....	97
4.5.1. Nvivo.....	98
4.5.1. SPSS.....	99
<b>5. La ricerca: analisi dei dati e risultati .....</b>	<b>101</b>
5.1. Le interviste .....	102
5.2. I focus group.....	126
5.2.1. Il focus group con il “Gruppo comunicazione” .....	166
5.3. Il questionario.....	175
<b>6. Un’ipotesi di piano di comunicazione per il Centro Orientamento Studenti dell’Università di Sassari .....</b>	<b>193</b>
6.1. Perché un piano di comunicazione?.....	193
6.2. Le domande di chi comunica.....	195
6.3. I passi metodologici.....	197
<b>Piano di comunicazione del Centro Orientamento Studenti (COS) .....</b>	<b>201</b>
Introduzione.....	202
Analisi dello scenario.....	204
I numeri del COS.....	205
Individuazione del target di riferimento.....	205
Individuazione della vision e della mission dell’organizzazione.....	208
Individuazione degli obiettivi strategici dell’organizzazione .....	209
Individuazione dei mezzi e degli strumenti da utilizzare .....	211
Monitoraggio e controllo.....	219
<b>Conclusioni.....</b>	<b>220</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>224</b>
<b>Appendice A – Il contatto con gli intervistati: l’abstract del progetto di ricerca ....</b>	<b>239</b>
<b>Appendice B – La traccia delle interviste.....</b>	<b>241</b>
<b>Appendice C – Le domande generative dei primi 3 focus group.....</b>	<b>244</b>
<b>Appendice D – Le domande generative del focus group con il “Gruppo comunicazione” .....</b>	<b>248</b>
<b>Appendice E – La griglia di osservazione per i focus group .....</b>	<b>249</b>
<b>Appendice F – La liberatoria per interviste e focus group .....</b>	<b>251</b>
<b>Appendice G – Il questionario .....</b>	<b>252</b>
<b>Appendice H – L’elenco completo degli estratti delle interviste .....</b>	<b>258</b>

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l’orientamento: pianificare la comunicazione nell’ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## Introduzione

Comunicazione e orientamento sono due concetti affini. Comunicare significa letteralmente “mettere in comune” e richiama nella sua etimologia il senso della partecipazione e della condivisione. L’orientamento ricalca questi intenti, proponendosi come un processo di autoconsapevolezza e di autonomia, lungo tutto l’arco della vita.

Ma la comunicazione, all’interno di un sistema organizzativo complesso come quello dei servizi all’orientamento, si declina anche in un aspetto più pratico, quello dell’informazione, della divulgazione, della costruzione di un rapporto di fiducia reciproca con i suoi *stakeholders*. E investe anche il campo della comunicazione interna, con le sue importanti implicazioni relazionali e identitarie.

Il fenomeno comunicativo risulta quindi reticolare, sistemico, proprio come l’ambito in cui si manifesta e determina l’esigenza di una corretta interpretazione e gestione delle sue dinamiche.

Il presente lavoro si pone l’obiettivo di individuare un nuovo modello di *governance* comunicativa per il Centro Orientamento Studenti (COS) dell’Università degli studi di Sassari, allo scopo di migliorare le prassi di comunicazione interna ed esterna, attraverso una coordinazione integrata dei processi ad essa sottesi.

Il disegno della ricerca si è basato sulla determinazione di alcuni quesiti (ruolo della comunicazione nell’ambito di servizi all’orientamento universitari, la relazione con i portatori di interesse, le strategie da mettere in atto, i modelli a cui ispirarsi) utilizzati

come punto di partenza per l'elaborazione degli obiettivi e delle finalità e per la strutturazione dell'impianto metodologico.

La tesi si divide in due parti. La prima parte delinea un inquadramento teorico del fenomeno indagato. I primi due capitoli illustrano, infatti, lo studio preliminare dei modelli presenti in letteratura. Tra i costrutti analizzati vi sono la *corporate culture* (Schein, 1986; 2000), l'autoefficacia percepita e la proattività (Bandura, 1997; 2000), l'apprendimento riflessivo (Schön, 1983), l'approccio *empowering* (Zimmermann, 2000), la comunicazione organizzativa (Invernizzi, 1996; 2000), il marketing strategico e relazionale (Andreasen, Kotler, 1995; Kotler, Fox, 1998; Kotler, Roberto, Lee 2002), il modello dell'Università come azienda-rete organizzativa e professionale (Mazzei, 2002).

La seconda parte, dopo l'introduzione di metodo del cap. 3, entra nel vivo della ricerca empirica, illustrando nel cap. 4 l'impianto metodologico adottato e gli strumenti di ricerca utilizzati (focus group, interviste e questionari) e nel cap. 5 l'analisi e i risultati dei dati raccolti.

La parte empirica viene suddivisa in due momenti: l'individuazione del modello e il caso studio. L'individuazione del modello si basa sullo studio di "Porta 22" a Barcellona e "Porta Futuro" a Roma, due realtà dedicate all'orientamento formativo e professionale che riportano esempi di *best practises* comunicative.

Il COS costituisce il *case study*, inteso come sistema complesso oggetto di esplorazione approfondita, con la finalità di costruire un modello generale di comunicazione per i servizi dell'orientamento.

---

L'ultimo capitolo costituisce la *summa* dell'intero lavoro e intende offrire un contributo di utilità istituzionale e sociale, poiché propone un piano di comunicazione che trae i suoi obiettivi strategici dalla riflessione teorica ed empirica compiuta precedentemente.

Un elemento in linea con l'approccio della ricerca-intervento (Lewin 1946; 1951; Francescato, Tomai 2005; Colucci, Colombo, Montale, 2008): indagare in profondità il contesto del caso-studio per ipotizzare e proporre un cambiamento organizzativo, improntato sulla qualità dei servizi attraverso il miglioramento dei processi comunicativi.

Il piano vuole essere, infatti, uno strumento strategico di implementazione, integrazione, sistematizzazione e correzione di prassi comunicative già esistenti, con la finalità di valorizzare l'identità professionale e rafforzare il legame con i portatori d'interesse, attraverso la condivisione di un complesso sistema valoriale e simbolico.

Uno strumento che si auspica possa avere una ricaduta territoriale, nell'ottica della costruzione di una comunità orientante che preveda una collaborazione in chiave sistemica dell'Università con la moltitudine delle realtà e degli attori sociali.

## Parte prima – Presupposti teorici e modelli

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

# 1. Comunicare l'orientamento

Comunicare è alla base di ogni processo umano. Quando nel 1967 Paul Watzlawick con la sua fondamentale opera sulla pragmatica della comunicazione ha introdotto il famoso assioma dell'impossibilità di non comunicare, ha delineato la straordinaria potenza non solo della comunicazione, ma anche della sua assenza. Un "silenzio assordante" che genera comunque una comunicazione.

In accordo con l'approccio costruzionista (Mead, 1934; Lewin, 1951; Watzlawick, 1967; Luhmann, 1984 ecc.) si può affermare che la comunicazione è un processo sociale di interazione e/o interpretazione che conferisce senso e significato alla realtà (Mazzei, 2010).

Permeando tutte le situazioni, le relazioni, gli eventi umani e non, la comunicazione è stata oggetto di studi che ne hanno sviscerato gli aspetti, ne hanno analizzato i processi in tutte le sue sfaccettature, affrontandola da diversi punti di vista: psicologico, sociologico, antropologico, medico, economico e così via.

Allo stesso tempo, un discorso sulla comunicazione può essere ricondotto ad un preciso ambito, cercando di esplorare quali siano le implicazioni sottese alla sua presenza (o alla sua assenza) in un particolare contesto.

## 1.1. Comunicazione e orientamento universitario

Il presente lavoro vuole sondare un territorio abbastanza inesplorato, quello del rapporto tra la comunicazione e l'orientamento universitario.

Negli ultimi anni (Van Riel, Balmer, 1997; Christensen, 2002; Foo, 2003; van den Bosch, de Jong, Elving, 2005; Phillips, 2006; Melewar, Bassett, Simões, 2006), sono stati compiuti degli studi che hanno approfondito il ruolo della comunicazione nei contesti organizzativi, in quanto leva strategica per l'implementazione dei processi lavorativi, collaborativi e produttivi.

Se questo aspetto è ormai una consuetudine nei contesti privati, fatica ancora ad emergere e ad essere valutato come risorsa nei contesti organizzativi pubblici.

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



Eppure, già alla fine degli anni '90, si parlava di marketing per le organizzazioni no profit (Andreasen, Kotler, 1998) e in seguito di *education marketing* (Melewar, Sibel Akel, 2005). Un approccio “manageriale” quello proposto dai due studiosi, in cui la comunicazione gioca il ruolo fondamentale di collante tra le diverse componenti della realtà organizzativa e di strumento di marketing per la promozione all'esterno del “prodotto” dell'istituzione.

Il contesto universitario, sistema organizzativo complesso per eccellenza, può trarre un grande beneficio dall'uso corretto e ragionato della comunicazione.

Importanti sono, infatti, le implicazioni nei lavori sulle istituzioni educative (Kotler, Fox, 1995) e sul cosiddetto “marketing sociale” (Kotler, Roberto, Lee, 2002) l'applicazione di strategie di marketing per spingere un target, individuato precedentemente, a modificare il proprio stile di vita e/o operare delle scelte consapevoli.

Studi recenti (Schneider, 2004; Haggard, Lapoint, 2005; Melewar, Sibel Akel, 2005; Balmer, Liao, 2007) hanno evidenziato la funzione strategica della comunicazione nei contesti universitari, riportando politiche di *best practises* attuate negli Atenei oggetto di studio.

L'orientamento costituisce un aspetto fondamentale e imprescindibile all'interno degli Atenei. Esso può essere considerato un micro-sistema all'interno del macro-sistema Università per le sue funzioni e i suoi ambiti che, oggi più che mai, devono far fronte alla complessità (e alla sua degenerazione, la complicazione) della società odierna, nella quale hanno un ruolo fondamentale le nuove tecnologie, sia nel campo della formazione che in quello professionale, che hanno determinato e accelerato il processo di globalizzazione e internazionalizzazione.

La globalizzazione è un'arma a doppio taglio: la convergenza economica e culturale che si crea con l'intensificarsi delle relazioni e degli scambi fra i Paesi se, da una parte è fonte di crescita e di arricchimento, dall'altra può anche essere causa di impoverimento.

Un depauperamento culturale e sociale - con l'azzeramento delle particolarità locali - e economico, come dimostra la recente crisi statunitense che si riversa nell'intero mercato mondiale, peggiorando di fatto la crisi finanziaria già in atto da diversi anni in Italia e che, com'è noto, sta provocando un preoccupante innalzamento del livello di disoccupazione e la forte riduzione di fondi all'istruzione, all'università e alla ricerca.

D'altra parte è anche necessario rifuggire dai localismi esasperati e anacronistici in una società ormai immersa nella realtà multimediale e universalizzante di internet.

La via da percorrere è probabilmente quella della "glocalizzazione" (Baumann, 2005), in cui i sottosistemi sociali, pur sono inseriti anche in un contesto più generale e competitivo, vengono considerati per la loro specificità.

I destinatari dell'orientamento, quindi, devono essere accompagnati in un percorso che li valorizzi come individui con risorse specifiche che potranno e dovranno essere utilizzate nello studio e nel lavoro e servire loro per inserirsi nell'articolato tessuto sociale, trovando una personale dimensione.

Un processo in cui si deve educare alla scelta, orientare la mente verso una visione realistica della società, sistema complesso e flessibile che trae dalla sua articolazione un'enorme mole di possibilità e potenzialità da sfruttare consapevolmente.

La comunicazione, all'interno del "sistema orientamento", ha dunque un ruolo basilare in quanto deve regolare tutti i processi decisionali e produttivi e le complesse dinamiche che si instaurano all'interno e all'esterno.

## **1.2. Introduzione al modello di riferimento**

Il modello che si vuole promuovere e supportare in questo lavoro travalica questa dicotomia. Appare, infatti, ormai desueto e decontestualizzato parlare di comunicazione interna ed esterna (Mazzei, 2010).

La concezione più corretta, figlia del concetto moderno di complessità (Morin, 1985) è quella di "comunicazione organizzativa" (Invernizzi, 1993; 2000, Fiocca, 1994). Un

sistema integrato di attori, destinatari, strategie, simbologie, *mission*, *vision*, comportamenti, azioni e progettualità.

La comunicazione supporta e veicola la “*corporate identity*”, tutto quell’insieme di variabili “soft” che rispondono a due domande fondamentali: “Chi siamo?” e “Cosa facciamo?”. Esse costituiscono la base della cultura organizzativa e in ogni organizzazione sono diverse e uniche perché frutto della loro interazione (Schein, 1986).

L’esigenza di sistematizzare e rendere trasparenti e disambigui (Christensen, 2002) tutti gli interventi e le strategie comunicative ha spinto, negli ultimi anni, molte istituzioni a dotarsi di un piano di comunicazione.

Uno strumento strategico che consente di pianificare tutte le azioni di promozione, divulgazione, implementazione del senso identitario, che è ritenuto fondamentale per la costruzione e/o il mantenimento della reputazione (Levi, 2004; 2006). La coerenza, protratta nel tempo, di tutte le azioni comunicative assicura infatti una reputazione più stabile e duratura (Mazzei, 2004).

La costruzione di una reputazione efficace, in quanto costruzione socialmente condivisa della storia e dell’identità, presuppone spesso un cambiamento organizzativo, l’elaborazione di un nuovo modello che si basa su processi gestionali e relazionali proiettati verso l’efficienza, la motivazione e la soddisfazione della variegata platea di portatori d’interesse che gravitano intorno all’organizzazione (Van Riel, Balmer, 1997).

Per l’ottenimento di una reputazione duratura è fondamentale l’elaborazione di una *corporate visual identity* (CVI) (Annette L.M., Menno D.T., Wim J.L., 2005) che tenga conto delle radici storiche dell’organizzazione, della sua cultura, della strategia e della struttura interna. La costruzione di una CVI, derivata dalla somma della *corporate branding* e dalla *corporate communication* (v. cap. II) può essere considerata il primo passo per il consolidamento di una reputazione dell’organizzazione e influire sulla percezione di questa all’esterno.

In questa prospettiva, il modello che coniuga questi elementi è quello dell'Università come "azienda-rete professionale" (Mazzei, 2000). Esso presenta, infatti, un approccio di marketing relazionale, connotante i valori, il clima e la cultura organizzativa, orientato all'utente e basato sulla costruzione di un reciproco rapporto di fiducia. La comunicazione, secondo questo modello, è finalizzata a tre aspetti: sviluppare la visibilità, comunicare la qualità dei servizi e attrarre le risorse.

Fondamentali sono le cosiddette "risorse immateriali", mutuata dal "*resource model*" (RM) (Mazzei, 2004; 2010) funzionali al successo dell'azienda-organizzazione: conoscenza, fiducia, competenze produttive e capacità, cultura e identità organizzativa, credibilità, consenso sociale e *goodwill*, coinvolgimento e identificazione, fidelizzazione e immagine.

Questo tipo di marketing "*user oriented*" (Melewar, Sibel Akel, 2005) facilita tre aspetti fondamentali e interdipendenti: attrarre risorse, migliorare la qualità dei servizi e sviluppare la visibilità.

In una istituzione complessa e reticolare come quella universitaria, una comunicazione ragionata deve essere mirata anche a fungere da collante fra le diverse componenti - la parte accademica, quella tecnico-amministrativa e il vertice - regolando i diversi tipi di flussi e relazioni (*top-down, bottom-up, peer to peer*) (Holtzhausen, Fourie, 2008).

Una comunicazione ragionata mette in atto dei cambiamenti organizzativi di tipo gestionale, relazionale, gerarchico ecc. Essa deve quindi intervenire per gestire questo cambiamento, governandolo e intessendo un dialogo con l'utenza, spingendo ad una sua interpretazione positiva e proattiva.

A tal fine, una comunicazione mirata deve stimolare nella persona l'autoefficacia (Bandura, 1995; 1997) e la consapevolezza di saper utilizzare adeguatamente gli strumenti a propria disposizione per conseguire un determinato obiettivo. Un "meccanismo di autoregolazione" della condotta, come definito da Bandura, che permette all'individuo di affrontare le difficoltà e le sfide quotidiane dell'esistenza.

È proprio l'autoefficacia che stimola nella persona una visione proattiva: attraverso l'anticipazione di eventi, cambiamenti o trasformazioni e la convinzione di possedere le competenze e le capacità adeguate a portare a termine con successo un compito, essa opera con impegno e positività e assume responsabilità. I risultati soddisfacenti e gratificanti ottenuti la porteranno a migliorarsi continuamente e a migliorare il proprio ambiente lavorativo.

I cambiamenti e le trasformazioni in un contesto di carriera sono inevitabili e periodiche. Il modo migliore per affrontarle è considerarle come opportunità di crescita (Chen, 2002). Accettare il cambiamento in un'ottica proattiva e di *empowering* (Piccardo, 1975) è il primo passo per situare strategicamente le proprie potenzialità e trasformarle in reali capacità di adattamento e di sfruttamento delle risorse personali e di contesto. La persona che sa mettersi in discussione ed è protagonista attiva di questo processo continuo, sviluppando le capacità di *problem solving*, applica l'assioma del "saper fare per saper essere" (Patrizi, 2005).

Ogni attore, impegnato in questo processo di cambiamento sviluppa quindi una maggiore flessibilità ed è stimolata ad aggiornare le sue competenze in relazione ai mutamenti continui che lo/la interessano, nell'ottica del *lifelong learning*.

Il concetto di apprendimento continuo trova le sue radici nel modello *andragogico*, sviluppato da Malcom Knowles (1973; 1989). Il termine andragogia<sup>1</sup> (dal greco ἀνήρ-άνδρως = uomo e αγω = conduco, guido), con evidente riferimento al termine pedagogia (dal greco παῖς – παιδός = bambino) si riferisce a un modello di educazione degli adulti, basato sul ruolo attivo del discente che interagisce con il formatore o "facilitatore

---

<sup>1</sup> Il termine andragogia è stato coniato nel 1833 da Alexander Kapp per esprimere il concetto di educazione platonica. Socrate, Platone, Aristotele (ad eccezione dell'attività di precettore di quest'ultimo del piccolo Alessandro Magno) e altri filosofi e sapienti greci, infatti, tenevano lezioni per persone adulte. I termini "liceo" e "accademia" derivano dai luoghi di Atene in cui Aristotele e Platone insegnavano, rispettivamente vicini al tempio di Apollo Licio e al bosco sacro all'eroe Academo.

È forse proprio per questo riferimento all'antichità, quando l'educazione era rivolta solo alle persone di sesso maschile o per la visione ancora maschilista della società della prima metà dell'ottocento che Kapp utilizza un termine sessista. La parola ἀνὴρ-άνδρως, infatti, esprime il concetto di uomo nella sua forza e virilità. Per esprimere l'essere umano adulto in generale, il termine corretto è ἄνθρωπος. Nell'ottica di un linguaggio non sessista quindi il termine per esprimere la formazione adulta della persona dovrebbe essere *antropogogia*!

d'apprendimento". La caratteristica dell'adulto che si forma rispetto a un bambino o un adolescente è la sua autonomia. Con tale presupposto, la formazione dell'adulto deve essere impostata in modo da incoraggiare e sollecitare l'emancipazione, puntando sulle sue motivazioni specifiche verso una determinata materia, il suo perenne bisogno di conoscere, la sua esperienza pregressa, maturata con la formazione scolastica e/o universitaria e con l'eventuale attività lavorativa (Bruscaglioni, 1991; Boda, 2001).

Sviluppare una comunicazione integrata vuol dire anche lavorare sulle specificità professionali e sulle potenzialità che queste possono esprimere nel contesto organizzativo.

Anche in questo ambito, infatti, ogni persona deve essere considerata nella sua unicità, nella specificità di esperienze e competenze pregresse, nelle infinite peculiarità che la rendono "altra" dal resto degli individui.

Ogni persona che vive e si rapporta con gli altri, infatti, è allo stesso tempo agente individuale e attore sociale (Patrizi, 2005). È in questa duplice dimensione che la persona si esprime nella sua completezza e un aspetto non può essere scisso dall'altro.

In questo quadro, la dimensione comunicativa assume un'importanza fondamentale. Attraverso l'interazione sociale, le persone esprimono la propria "originalità", intesa etimologicamente come "appartenenza" ad un particolare vissuto, ad uno specifico stile di vita e di pensiero mediato dalla integrazione di esperienza e formazione.

La radice etimologica è la migliore evocatrice del significato più profondo di termini che, spesso, vengono utilizzati in modo superficiale. La parola "esperienza" ne è un esempio. L'ἐμπειρία (empeiria) era per i Greci la possibilità di sperimentare la realtà circostante: solo "tastando con mano" eventi e situazioni l'individuo si può dotare di strumenti per interpretare il contesto in cui si opera, fronteggiare le difficoltà, investire sugli aspetti positivi che gratificano e permettono di crescere emotivamente e cognitivamente.

Il significato letterale del termine "formazione" è decisamente più intuitivo. "Dare forma" è inteso come un passaggio e una conseguente acquisizione di informazioni, conoscenze ed esperienze, ma anche di divieti e concessioni, di vincoli e possibilità, di doveri e diritti,

di “norme” non scritte di convivenza, considerando che la principale agenzia educativa è, di solito, la famiglia.

In questo processo i termini fondamentali sono quindi: *comunicazione*, *interazione*, *esperienza*, *formazione*. Il concetto di comunicazione può essere considerato come un “fil rouge” che collega e integra gli altri tre. È attraverso la comunicazione, infatti, che avviene ogni tipo di interazione, verbale e non verbale. Attraverso l’interazione l’individuo genera buona parte dell’esperienza che, unita alla formazione (di cui è, in parte, responsabile), va a forgiare la sua personalità e costituisce il *frame* entro il quale egli vive e opera quotidianamente.

Il rapporto tra *ἐμπειρία* (esperienza) e *πράξις* (azione) risulta così un processo circolare, in cui un elemento è conseguenza dell’altro e viceversa.

L’importanza della soggettività nella costruzione della realtà è alla base della teoria del *determinismo triadico reciproco* (Lent *et al.*, 1994; Patrizi, 2005) secondo cui ogni azione è il frutto dell’interazione fra tre fattori: *attore*, *contesto ambientale* e *comportamento* (v. cap. IV). La teoria è stata trasposta nell’ambito specifico della scelta della carriera e i tre fattori tradotti in *autoefficacia*, *aspettative* e *obiettivi personali*.

Nel continuo divenire della vita e della carriera dell’individuo esistono però dei momenti “critici”, in cui il cambiamento è più radicale e traumatico. Questi momenti decisivi sono definiti “punti di svolta” (Bruner, 1994).

Anche in queste occasioni è necessario interpretare il cambiamento secondo una prospettiva positiva, attuando delle strategie finalizzate al raggiungimento dell’obiettivo prefissato, fronteggiando le eventuali difficoltà e gli incidenti di percorso per trasformarli in esperienze formative e di sviluppo della persona.

Il ruolo della comunicazione, nella sua triplice dimensione verbale – paraverbale – non verbale è fondamentale nella teoria dell’interazionismo simbolico, elaborata da Mead

(1934) e Blumer (1966) nella ricca officina di idee che è stata la “Scuola di Chicago”<sup>2</sup> (v. cap. IV). Il linguaggio è considerato il veicolo per mezzo del quale l’interazione sociale può essere interiorizzata. Il suo ruolo simbolico, comune alla cultura in cui l’individuo vive, permette di appropriarsi mentalmente di codici condivisi che vengono continuamente interpretati e riprodotti in base al vissuto personale e contribuiscono al processo infinito della costruzione del Sé.

Ascoltare una persona che parla è quindi un modo per conoscerla, per identificarne i pensieri, i valori, i comportamenti. La stessa persona che parla, ascoltandosi *riflessivamente*, coglie aspetti del suo essere più profondo e arricchisce la consapevolezza di se stesso.

Il ruolo giocato dalla speculazione interiore è di grande importanza per la persona, ed arriva, in alcuni casi, a condizionare positivamente o negativamente la sua stessa esistenza. È il caso della cosiddetta “profezia che si autoavvera” (Merton, 1971) o “che si autodetermina” (Watzlawick *et al.*, 1967): il comportamento viene orientato in base ad un evento anticipato mentalmente e realizza così ciò che si era inizialmente ipotizzato<sup>3</sup>.

Il concetto di riflessività (Schön, 1983; Patrizi, 2005; Zucchermaglio *et al.*, 2013), è ambiguo, perché l’azione di riflettere si riferisce sia al ragionamento, sia alla restituzione della propria immagine tramite uno specchio. Il banale gesto di guardarsi allo specchio può assumere una dimensione molto più profonda, nel momento in cui diventa un’osservazione della propria persona in senso lato, della sua interiorità, di tutto ciò che non traspare o traspare solo in parte attraverso la fisicità. Nella lingua italiana, non a caso,

---

<sup>2</sup> Il nome ufficiale dell’istituzione era “Scuola dell’ecologia sociale urbana” e proponeva uno studio empirico della società urbana attraverso un approccio sociologico.

<sup>3</sup> La profezia che si autoavvera è un concetto già noto ai Greci e caro ai tragediografi. Sono numerosi gli esempi di tragedie in cui una profezia, pronunciata da un indovino o una sibilla, condiziona a tal punto le azioni dei protagonisti che alla fine si avvera inesorabilmente. In questo modo gli autori hanno voluto rappresentare l’ineluttabilità del fato sulle vicende umane. Profezie che si autoavverano (con esiti negativi) si ritrovano ad esempio nel cosiddetto “ciclo tebano” di Sofocle (cfr. le tragedie “Edipo Re”, “Edipo a Colono” e “Antigone”) e nell’ “Oresteia” di Eschilo (cfr. le tragedie “Agamennone”, “Le Coefore” e “Le Eumenidi”).

Una rivisitazione moderna e più dissacrante della profezia che si autoavvera è rappresentata dalle cosiddette “Leggi di Murphy”, un insieme di scherzosi assiomi che ironizzano sulla sfortuna, prevedendo sempre un esito negativo in ogni azione umana, anche la più banale. Il senso di questa raccolta semi-seria è ben sintetizzato dalla prima legge che sentenza: “Se qualcosa può andar male, lo farà”.



il termine speculazione (= azione dello specchio) associa più chiaramente l'osservarsi a una indagine profonda del proprio io interiore.

Donald Schön, nella sua *speculazione* sul professionista riflessivo punta l'attenzione proprio sulla capacità di generare azione attraverso la riflessione della propria *ἐμπειρία*, cioè dell'esperienza pratica. La teoria di Schön può facilmente essere applicata anche in un contesto non strettamente professionale, ma formativo, come quello dello studente universitario.

Ciascun individuo è immerso in una realtà che egli stesso contribuisce a costruire giorno dopo giorno, con le sue azioni/interazioni, con i suoi pensieri, con i suoi comportamenti, con l'osservazione di se stesso. Ciò che ogni persona crea quotidianamente è dunque un processo di apprendimento empirico.

Lo studente e, in generale, la persona che si forma, integra questo tipo di apprendimento pratico con uno teorico e utilizza entrambi per completarli e completare quindi se stesso.

In questo paradigma si inserisce la teoria di Edgar Schein (1987; 1999) sulla *consulenza di processo* o *generativa*. La persona che si orienta ad una carriera di studi o lavorativa e che cerca aiuto presso un esperto, attiva con esso un rapporto paritario di condivisione di problemi, interessi, aspirazioni, competenze, dubbi, criticità.

Il compito dell'esperto dell'orientamento non è quindi quello di imporre una scelta, ma di sollecitare tendenze già presenti nell'individuo, anche solo a livello inconscio. Egli, stimolato adeguatamente ad una visione riflessiva, giungerà alla soluzione in autonomia. Si tratta, in sostanza, di "aiutare ad aiutarsi", in modo che la persona "impari ad apprendere".

Nella stessa direzione punta un'altra riflessione di Schein: l'*ancoraggio di carriera* (1985).

Questo concetto può essere considerato come una riformulazione in chiave professionale del concetto di autoefficacia percepita introdotto da Bandura e richiama, inoltre, la teoria del professionista riflessivo di Schön.

Si basa, infatti, su tre fattori di auto-percezione che possono condizionare (positivamente o negativamente, a seconda dell'interpretazione soggettiva) il percorso lavorativo della persona. I tre tipi di auto-percezione individuati da Schein riguardano le capacità, le aspirazioni e gli atteggiamenti mentali. A seconda dell'intensità e della "percentuale" con cui i tre fattori vengono considerati, si possono individuare otto tipi di ancoraggi<sup>4</sup>.

Si è già accennato al concetto della persona come agente individuale e attore sociale. Questa duplice dimensione è presente anche in ambito di carriera<sup>5</sup>. L'individuo può essere considerato sia oggettivamente, in relazione all'organizzazione in cui opera, sia soggettivamente, in base alla sua personale esperienza all'interno di quella organizzazione e alle strategie adottate per migliorarsi e migliorare il contesto lavorativo/di studio. La correlazione fra carriera e vita *tout court* è strettissima e inscindibile; entrambe si intersecano e dipendono reciprocamente.

I tre livelli di carriera elaborati da Depolo (1995) esprimono efficacemente lo stretto connubio fra i due aspetti, passando da una dimensione più soggettiva – legata alle aspirazioni, alle prospettive, agli "orizzonti di attesa"<sup>6</sup> soddisfatti o traditi – ad una dimensione in cui essa si integra con l'attività lavorativa prima e con la realtà organizzativa poi. Depolo per le ultime due fasi utilizza due termini inglesi apparentemente sinonimici: *work* e *job*. In realtà le due parole possiedono sfumature diverse, intendendo la prima un lavoro generico e la seconda un'attività specifica all'interno di un contesto organizzato.

Il successo in ambito lavorativo è un tassello fondamentale per la realizzazione intera della persona. Il ruolo, i riconoscimenti, l'acquistata autonomia, l'identificazione all'interno di un gruppo di lavoro, il senso di appartenenza ad un'organizzazione sono tutti elementi che contribuiscono a completare la personalità, rivelando tratti caratteriali e attitudini personali già in essere nell'individuo.

<sup>4</sup> 1) Autonomia/indipendenza; 2) Sicurezza/stabilità; 3) Competenza tecnico-funzionale; 4) Competenze manageriali; 5) Creatività imprenditoriale; 6) Servizio/dedizione; 7) Pura sfida, 8) Stile di vita.

<sup>5</sup> Con il termine carriera si intende sia quella di studi, sia quella lavorativa.

<sup>6</sup> Il termine è preso in prestito dalla cosiddetta "teoria della ricezione" artistica di H. R. Jauss. L'orizzonte di attesa è tutto ciò che il ricevente si aspetta da un'opera d'arte o letteraria e che può venire soddisfatto o tradito con un colpo di scena.

I veloci cambiamenti economico-sociali degli ultimi decenni hanno portato ad un mutamento delle condizioni e prospettive lavorative. Uno dei termini più utilizzati in quest'ambito è flessibilità.

La carriera lavorativa, infatti, non è quasi più lineare, almeno per la maggior parte delle persone che anzi devono affrontare nuove sfide dovute a ricollocamenti, passaggi ad altri contesti lavorativi (a volte simili, altre volte completamente diversi), contratti di lavoro cosiddetti atipici, licenziamenti ecc.

L'emergere del concetto di *lifelong learning* è figlio di quest'epoca. La prospettiva di una formazione permanente durante tutto l'arco della vita considera la flessibilità non come un fattore negativo, ma come un valore aggiunto per la persona che, in questo modo, ha la possibilità di mettere in campo tutte quelle competenze trasversali derivate dalle proprie attitudini personali e dalle competenze pratico-teoriche. Attraverso questo processo vengono esaltate le potenzialità eclettiche dell'individuo, cioè la capacità di cogliere elementi anche distanti per conciliarli in una nuova sintesi dotata di senso e di significato per se stesso e per la società.

Già dagli anni '50 (Super 1957; Patrizi 2005), il concetto di carriera è stato considerato come un succedersi di micro e macro eventi in grado di condizionare la vita dell'individuo. La corrispondenza fra aspirazioni e attitudini personali e carriera svolta è fondamentale per la soddisfazione e il completamento della persona. Ne deriva che «la scelta professionale [e di studi n.d.a.] può essere descritta come un processo teso ad accrescere, lungo tutta la vita professionale, l'adeguamento tra sé e il proprio ambiente» (Guichard, Huteau, 2001, trad. it. pp. 178-179).

Il termine “orientamento” viene utilizzato per indicare il delicato processo mediante il quale la persona ragiona, programma, pianifica e opera delle scelte relative alla sua carriera e, di conseguenza, alla sua vita. Tale processo può essere condotto dall'individuo autonomamente o con l'aiuto di un professionista esperto che ha il compito di stimolare e sollecitare.

Anche in questo caso, l'etimo del termine può essere d'aiuto per comprendere il significato più profondo della parola. Orientare, dal termine latino *oriens* (= oriente) deriva dalla consuetudine rituale degli antichi greci e romani di volgere la facciata dei templi verso est, in direzione del sole nascente. La parola, successivamente, ha ampliato il suo campo semantico indicando, oltre alla disposizione fisica di un oggetto rispetto ai punti cardinali, anche quella figurata di un'idea, di uno stato d'animo, di un valore, di un'aspirazione e, nel complesso, della personalità.

Secondo il vocabolario Treccani<sup>7</sup> l'orientamento è

la capacità di orientarsi, come consapevolezza della reale situazione in cui un soggetto si trova, rispetto al tempo, allo spazio e al proprio io, risultante dalla sintesi di molteplici processi psichici (percettivi, mnemonici, ideativi) che implicano insieme un sufficiente grado di lucidità della coscienza.

e ancora

l'insieme delle iniziative volte a favorire una scelta ragionata degli studi da seguire e della professione da intraprendere, tenendo conto delle attitudini dimostrate e della personalità del soggetto, delle condizioni familiari, locali e ambientali, delle tendenze del sistema produttivo e delle possibilità di occupazione.

Da queste definizioni si coglie il duplice approccio dell'orientamento, quello più soggettivo, individuale, scaturito dalla psiche della persona che considera attitudini, interessi, capacità e tendenze in funzione del loro pieno sviluppo e quello più oggettivo che considera fattori esterni e imprevedibili come il sistema produttivo e occupazionale.

Questi due contesti, individuale e generale, parimenti importanti per un orientamento mirato, devono essere gestiti da professionalità diverse, con competenze specifiche ai due ambiti di appartenenza.

Nell'ottica costruzionista, secondo il cui modello ogni persona plasma la sua esistenza e il suo sistema valoriale a partire dalla personale educazione e formazione e dalle esperienze fatte e considerando ogni individuo nella sua unicità e specificità, il processo di orientamento deve partire dalla ricerca e comprensione dei meccanismi mentali che hanno forgiato la personalità dell'*orientando*.

<sup>7</sup> In <http://www.treccani.it/>, lemma *orientamento*

Solo attraverso la personalizzazione o ancora meglio, prendendo in prestito un calco linguistico informatico, attraverso la *customizzazione*<sup>8</sup> del percorso orientante e della comunicazione ad esso correlata, il professionista dell'orientamento ha la possibilità di raggiungere risultati soddisfacenti e duraturi. La sua competenza consiste nell'entrare nel mondo dell'altro, nel capire ciò che, secondo la visione e la concezione della persona da orientare, viene percepito come giusto o sbagliato, positivo o negativo, problematico o risolutivo e rintracciarne i motivi.

Dopo aver monitorato la cornice entro la quale la persona vive e opera e aver individuato eventuali dissonanze cognitive<sup>9</sup>, l'esperto può procedere a ridefinire la situazione, modificando le percezioni adulterate e aiutando a rielaborare in chiave auto-promozionale esperienze e/o convinzioni.

La parola-chiave in questo processo è ancora *cambiamento*. Esso, a seconda della sua qualità e intensità e delle capacità proattive innate o generate nella persona, può determinare la risoluzione della dissonanza attraverso il mantenimento o il mutamento del sistema in cui questa avviene (Watzlawick *et al.*, 1974; Nardone, Watzlawick, 1990).

Cambiamento è un termine molto attuale, usato e abusato assieme alla già citata flessibilità. L'emergere del concetto di complessità della società in cui viviamo ha evidenziato come la duttilità<sup>10</sup>, ovvero la capacità dell'individuo di plasmarsi e di adattarsi di fronte al continuo divenire delle situazioni sociali, sia una importante qualità.

---

<sup>8</sup> Il termine, derivante dall'inglese *to customize* ci sembra più rispondente al personale concetto di orientamento rispetto al termine personalizzazione, poiché indica nell'information and communication technology (ICT) un processo attraverso il quale il sistema informatico si presenta essenzialmente come uno strumento facilitatore, concedendo all'utente un alto grado di libertà di scelta. Diversamente, la personalizzazione risulta inscritta in un processo che dà un livello più contenuto di autonomia, perché limitato da risultati già previsti e attesi dal sistema.

<sup>9</sup> Il concetto di dissonanza cognitiva è stato introdotto da Festinger (1957) per esprimere la non coincidenza fra ciò che è la realtà e come viene percepita o desiderata dalla persona. A causa della mancata consonanza, l'individuo tende a modificare pensieri e azioni per creare un equilibrio interno.

<sup>10</sup> Prestito dal linguaggio della fisica. La duttilità è la capacità di un corpo di deformarsi e modellarsi sotto un peso prima di giungere a rottura. Un corpo è tanto più duttile, quanto più riesce a sopportare un carico senza rompersi. Molto simile è il significato di un altro termine "fisico" cooptato dalla psicologia: resilienza, la capacità di un materiale di resistere a urti improvvisi senza spezzarsi.

Il paradigma della complessità, infatti, presuppone che la realtà non sia più concepita come un continuo succedersi di stimoli di causa-effetto perfettamente prevedibili, ma come un sistema organico, non lineare e olistico (Cohen *et al.*, 2007).

Il cambiamento, per essere positivo, deve prevedere un miglioramento e un potenziamento delle risorse personali, creare nella persona fiducia nelle proprie potenzialità e sostenerla nell'approntamento di progettualità a breve e lunga scadenza. Questo processo, definito *empowerment*, deve anche considerare la rielaborazione dei fattori negativi, appartenenti al vissuto della persona o insiti nella percezione di se stesso.

Un altro elemento fondamentale utile a sopportare e supportare il processo di cambiamento è l'attuazione di strategie di *coping*, mirate alla gestione dello stress e delle situazioni di disagio (Lazarus, 1966).

Il modello della comunicazione organizzativa si plasma sui concetti e i costrutti presentati poichè si rivolge a pubblici diversi. Ogni pubblico desidera ricevere alcune informazioni e non altre, ha una sua tipologia di messaggio e un suo sistema di decodifica. La comunicazione deve essere dunque adattata alle caratteristiche di ciascuno. L'organizzazione che la veicola deve, tuttavia, porsi come un insieme sistemico e avvertire l'esigenza di predisporre decisioni di comunicazione integrate tra loro.

...

## 2. Comunicazione organizzativa e sistema universitario

Come affermato nel capitolo precedente, negli ultimi decenni, gli enti e le istituzioni sono ormai diventati organizzazioni complesse caratterizzate da un'intensificazione della rete di relazioni fra soggetti interni ed esterni.

La complessità risiede nella compresenza di tre fattori: la necessità di razionalizzazione (Taylor, 1911) per rendere i processi gestionali e produttivi più snelli e fluidi, la valorizzazione del fattore umano come elemento centrale dell'organizzazione che trae benefici dalla crescita professionale dei suoi dipendenti, il governo delle contingenze (Lawrence, Lorsch, 1967) che monitora proattivamente la situazione all'esterno per contenerne le ambiguità e gestire le incertezze.

In questa prospettiva, assume un'importanza fondamentale l'integrazione di più livelli comunicativi, attraverso lo sviluppo di nuove forme di comunicazione verso l'esterno e di coesione e cooperazione fra le strutture interne.

Questa nuova definizione della comunicazione, nelle sue forme e nei suoi contenuti, è stata definita "comunicazione organizzativa" (Invernizzi, 1996; 2000).

L'obiettivo è gestire e potenziare le relazioni con tutte le categorie di soggetti rilevanti per l'organizzazione: dipendenti, collaboratori, sindacati, clienti effettivi e potenziali, *stakeholders*, organismi *competitors*, istituzioni, opinione pubblica, soggetti influenti.

È il cosiddetto "*resource model*" (RM) (Mazzei, 2004; 2010), secondo il quale il successo dell'organizzazione dipende in larga misura anche dai fattori immateriali insiti nelle risorse umane che vi operano; da tutte quelle competenze e attitudini che contribuiscono a creare, tramite i processi comunicativi, una rete produttiva di conoscenza e di interscambio.

Come sottolinea Mazzei (2010, p. 223): “I processi di comunicazione e relazione permettono all’organizzazione, ai suoi membri e ai suoi portatori di interesse di diventare reciprocamente significativi e influenti” (*trad. nostra*).

Questi processi vengono sfruttati per definire e condividere la missione, la cultura, i valori dell’ente, per sviluppare la qualità dei servizi e per favorire la visibilità dell’organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso.

La finalità è di sviluppare la reputazione dell’organizzazione, rendendo espliciti i valori guida, i principi, la cultura di riferimento e i criteri gestionali e produttivi.

Fanno parte della reputazione la visibilità, il carattere distintivo, la trasparenza, l’autenticità e la coerenza (Annette L.M., Menno D.T., Wim J.L., 2005), elementi che convergono nella cultura e nell’identità organizzativa, sistema condiviso di appartenenza e identificazione che determina strategie di azione e obiettivi a breve, medio e lungo termine (Schein, 2000).

Per meglio definire questo concetto è utile riportare la definizione di Balmer (2001):

Un’identità organizzativa è la somma di quegli elementi tangibili e intangibili che rendono un’identità distinta. Essa è plasmata dalle azioni dei fondatori e dei leader dell’organizzazione, attraverso la tradizione e il contesto. [...] è il mix di valori dei dipendenti [...]. È multidisciplinare nel suo campo di applicazione ed è un misto di strategia, struttura, comunicazione e cultura. Si manifesta attraverso multiformi canali di comunicazione, incapsulando prodotto e performance organizzativa, comunicazione e comportamento dei dipendenti [...] (*trad. nostra*).

## 2.1. I modelli di Corporate Identity (CI)

Gli elementi che costituiscono la *corporate identity* sono classificati in letteratura in varie declinazioni.

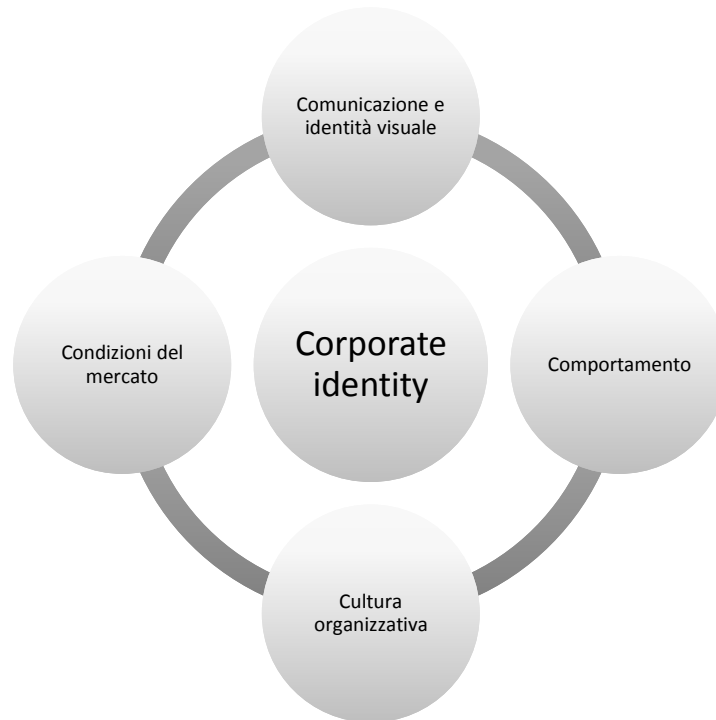
Per avere una visione più completa, vengono di seguito presentati alcuni dei modelli più citati:



**Van Riel, Balmer (1997)**



Nel modello di Van Riel e Balmer, il *framework* dei processi organizzativi è l'ambiente, da cui l'organizzazione trae informazioni che poi rielabora per i suoi fini. È evidente, in questo senso, il richiamo alla teoria del campo e al governo delle contingenze (Lewin, 1951; Lawrence, Lorsch, 1967). L'identità organizzativa è composta da comportamento, comunicazione e simbolismo; determina la reputazione ed è, a sua volta, determinata da questa.

**Melewar, Jenkins (2002)**

Nel modello di Melewar e Jenkins ogni elemento che appartiene alla CI si declina in vari aspetti:

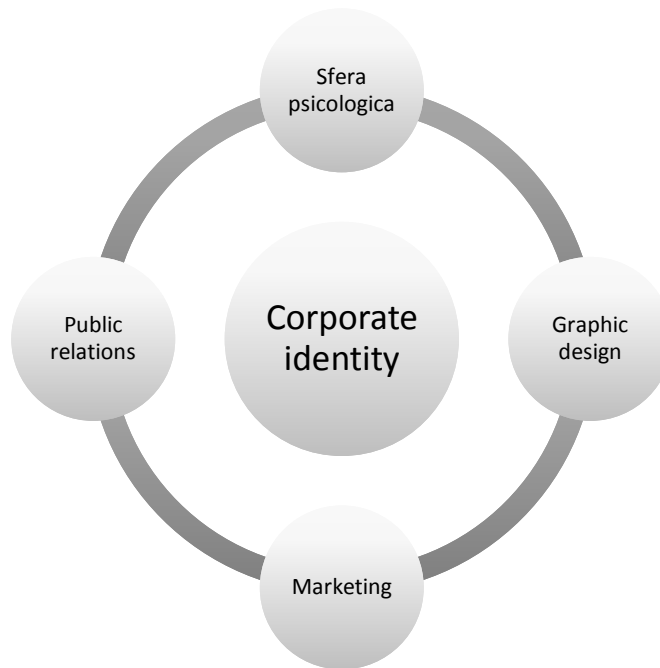
1. La **comunicazione** e l'**identità visuale** comprendono la comunicazione organizzativa, la comunicazione incontrollabile, l'architettura e la *location*, l'identità visiva;
2. Il **comportamento** è declinato in c. organizzativo, c. manageriale, c. dei dipendenti;
3. La **cultura organizzativa** comprende obiettivi, filosofie e principi, la nazionalità e la storia dell'organizzazione;
4. Le **condizioni del mercato** comprendono la natura dell'organizzazione e le strategie organizzative e di marketing.

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

**Melewar, Sibel Akel (2005)**

1. La **sfera psicologica** è legata al comportamento e agli atteggiamenti assunti dai vertici e dal personale, a tutto ciò che converge nell'identità e nella cultura organizzativa;
2. La parte del **graphic design** riguarda l'identità visuale e l'immagine coordinata;
3. Il **marketing** è legato alle strategie di promozione;
4. Le **public relations** fanno riferimento al campo della comunicazione relazionale, interna ed esterna.

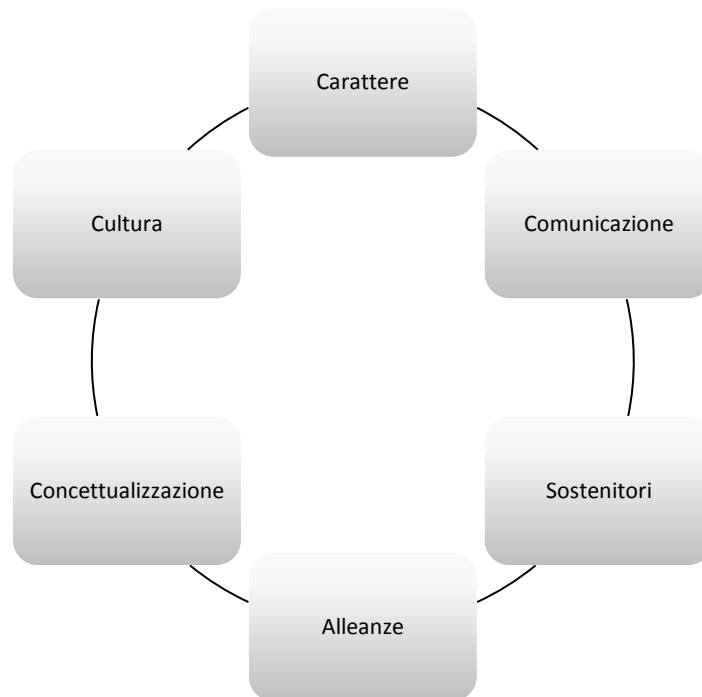
---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

**Balmer (2006)**



Nel modello di Balmer, la *corporate identity* non è un elemento centrale, ma uno dei sei nodi appartenenti alla stessa rete di processi; ognuno corrisponde ad una precisa definizione:

1. **Carattere** (*corporate identity*) – “Che cosa siamo indubbiamente”;
2. **Comunicazione** (*corporate communication*) – “Cosa diciamo di essere”;
3. **Sostenitori** (*marketing and stakeholders management*) – “Coloro i quali cerchiamo di servire”;
4. **Alleanze** (*corporate brand management*) – “Cosa viene promesso e ci si aspetta”;
5. **Concettualizzazione** (*corporate reputation*) – “Come siamo visti”;
6. **Cultura** (*organisational identity*) – “Cosa sentiamo di essere”.

## 2.2. Il sistema a rete

Il modello di organizzazione in cui questo tipo di comunicazione può essere utilizzata con efficacia è il sistema a rete. In questo modo si attua un superamento dei modelli gerarchici *top down* e *bottom up* e si privilegia una dimensione trasversale.

La comunicazione, come già teorizzato da Lewin (1951) nella *teoria del campo*, diventa quindi il “collante” attraverso il quale i vari elementi dell’organizzazione possono entrare in contatto, scambiarsi le informazioni e permettere al sistema di funzionare

La gestione delle reti organizzative prevede che il funzionamento delle strutture sia basato su processi. L’organizzazione è costituita da un insieme di nodi legati fra loro da una serie di connessioni, rapporti e relazioni di varia natura e intensità. La parola d’ordine non è più staticità e linearità, ma flessibilità.

È evidente come, in questo contesto, la funzione della comunicazione diventa non più solo utile, ma fondamentale per il corretto funzionamento e l’attuazione delle sinergie fra le strutture organizzative. Inoltre, i modi della comunicazione cambiano, si evolvono e si adattano a percorrere ed integrare le strutture trasversali del sistema a rete.

I sistemi organizzativi reticolari diffondono sempre più forme di *empowerment* (Zimmerman, 2000; Quaglino, 2007; Francescato, Tomai, Solimeno, 2008; Zani, 2012) e di inclusione, in cui tutti gli attori dell’organizzazione svolgono un ruolo decisivo nel processo produttivo. La persona, in questo modo, aumenta il suo grado di responsabilità sociale e di partecipazione e la comunicazione e l’orientamento diventano anche un’educazione alla libertà e alla democrazia (Loiodice, 1998).

La persona, in un processo di *accountability* diventa non solo responsabile delle sue azioni all’interno del sistema e, allo stesso tempo, più indipendente, ma anche più relazionata con l’altro e necessita quindi di un apparato comunicativo che le consenta di lavorare in autonomia ma anche in cooperazione.

L’*accountability* implica infatti che l’individuo costruisca una propria identità in relazione con il suo percorso personale, con l’organizzazione e con la società in cui vive e

richiede che egli operi attivamente. Si tratta di una responsabilità che si declina in due aspetti tra loro collegati: personale (ciò che l'individuo percepisce come propria responsabilità) e di ruolo (ciò che la società si aspetta da lui) (Patrizi, De Gregorio, 2009).

Queste forme di comunicazione si rivelano fondamentali nelle cosiddette strutture di auto-organizzazione (o organizzazioni viventi), in cui indipendenza ed interdipendenza si fondono in un unico processo determinato da comportamenti emergenti.

Il concetto di comportamento emergente esalta la centralità della soggettività nei sistemi complessi, che sono tali perché unione di unità, dove il molteplice diventa anche uno, capace di vivere di vita propria e con una coscienza del sé (Morin, 1990).

Il concetto del sistema a rete è inoltre ampliabile se dall'organizzazione-rete ci si muove verso la rete di organizzazioni per la quale valgono tutte le osservazioni fatte finora. È naturale che, variando il grado di complessità, aumenta anche il grado di strutturazione delle reti. Ragionando in termini di complessità, si può partire dal più piccolo gruppo di lavoro/scambio/interazione sociale per arrivare, con un meccanismo di scatole cinesi, alla società stessa, sistema iper-complesso costituito da una moltitudine di sistemi complessi.

### **2.3. I tipi di comunicazione organizzativa**

Invernizzi (1996; 2000) individua quattro tipi di comunicazione organizzativa:

- 1) funzionale. Tratta le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i diversi processi produttivi e decisionali interni e l'attività degli operatori del back e del front office. Il contenuto è costituito da tutte le informazioni che supportano l'erogazione dei servizi da parte dei suddetti operatori;
- 2) strategica. Riguarda le informazioni necessarie a far conoscere l'ente, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici interni ed esterni. Il contenuto riguarda tutte le informazioni tese a veicolare la trasparenza e la visibilità dell'ente;
- 3) formativa. Riguarda l'attività di formazione sui temi comunicazionali di tipo interpersonale e mediato, effettuata sia in contesti formativi specialistici, sia sul luogo di lavoro. L'obiettivo è la formazione del personale interno e del pubblico

esterno attraverso l'apprendimento di contenuti, di metodi di lavoro e di modalità comunicazionali specifiche.

- 4) creativa. Si instaura in ambiti particolari, come i gruppi di lavoro per il miglioramento della qualità dei servizi. I contenuti sono la creazione e la trasmissione di un sapere innovativo e la creazione di ambiti di cooperazione e scambio.

La contaminazione di questi approcci è il modello a cui si farà riferimento per l'elaborazione del piano di comunicazione del COS (v. cap. 6).

La prospettiva è quella dell'identificazione dei bisogni dell'utenza e dei portatori di interesse, in un'ottica di marketing strategico incentrato sul raggiungimento di obiettivi e orientato all'ottenimento dei risultati.

#### **2.4. Il modello dell'Università come azienda-rete professionale**

Il modello di riferimento è quello dell'Università come azienda-rete professionale (Mazzei, 2002), che rappresenta l'evoluzione in chiave sistemico-relazionale di modelli organizzativi considerati obsoleti.

Per una visione globale e per una maggiore comprensione del modello preso in esame, si presentano sinteticamente i due tipi di modelli organizzativi universitari individuati da Mazzei e mutuati, a sua volta, da Mc Nay (1995) e si approfondisce il modello azienda-rete:

1. **Università *collegium***, definita anche come “Università-torre d'avorio”, è un sistema chiuso, élitario, scarsamente orientato all'innovazione, che non ha legami con il contesto entro cui opera. In esso viene data molta importanza alla comunicazione interna per il rafforzamento dei valori e il mantenimento dell'unità, ma viene trascurata quella esterna, usata in modo formale solo per trasmettere il prestigio dell'istituzione;
2. **Università burocrazia**, è il modello dell'università “di massa”, in cui viene assicurata l'equità di trattamento e pari opportunità agli studenti. È una sorta di “pubblica amministrazione della conoscenza”. Il tipo di competenze trasmesse

sono di tipo utilitaristico, orientate alla certificazione di competenze consolidate e gli studenti sono visti come fruitori di un servizio pubblico. In linea con questa concezione, il tipo di comunicazione è di tipo burocratico;

**Università azienda-rete professionale**, come appare evidente dalla denominazione, assume i caratteri di un'azienda ma allo stesso tempo adotta una configurazione di rete organizzativa e professionale. L'approccio è *user and stakeholders oriented*. Privilegia una trasmissione di conoscenze interdisciplinari per la formazione di competenze flessibili, di professionalità che siano agenti di cambiamento, che sappiano adattarsi all'interno di ambienti lavorativi poco strutturati o che abbiano la capacità di creare qualcosa di innovativo.

In quanto sistemica risulta maggiormente adattiva e collaborativa con il contesto e il territorio di riferimento, ponendosi come agente proattivo nello sviluppo socio-economico e culturale della comunità in cui opera.

L'atteggiamento verso gli interlocutori è di apertura e di ascolto e l'obiettivo è quello di creare relazioni di lungo periodo e rapporti di *partnership*.

I principi-guida sono razionalità, efficacia e flessibilità; all'interno di questo sistema, la comunicazione assume un ruolo strategico per il funzionamento e lo sviluppo, per la gestione delle relazioni d'interdipendenza, per la condivisione della conoscenza e la gestione della relazione del servizio. Quest'ultimo punto interessa in particolar modo i servizi dell'orientamento, che accompagnano lo/la studente lungo tutto il suo percorso, dal "reclutamento", fino al suo ingresso nel mondo del lavoro.



## Parte seconda – La ricerca

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## 3. Opzioni di metodo

### 3.1. Il paradigma costruzionista

La presente ricerca basa il suo impianto metodologico sull'approccio costruzionista, che presuppone una costruzione soggettiva della realtà in base all'identità, al contesto culturale e alle interazioni con esso. Questi elementi, di volta in volta, conferiscono forma e significato alla realtà.

Come affermano Guba e Lincoln (1989, p. 43) “[...] le realtà sono costruzioni sociali della mente [...] esistono tante costruzioni quanti sono gli individui” (*trad. nostra*).

Il costruzionismo privilegia la relazione soggettiva fra il/la ricercatore/trice e i/le partecipanti alla ricerca e la conseguente co-costruzione dei significati (Hayes, Oppenheim, 1997; Pidgeon, Henwood, 1997; Mills, 2006). In esso ha la massima importanza il momento dell'esperienza e quindi la relazione che si crea tra ricercatore e soggetti della ricerca. Il ricercatore condivide l'esperienza dei suoi interlocutori. Il distacco è sostituito dall'empatia, intesa come accettazione e dialogo culturale, comprensione dei loro sistemi di significato. La loro cultura è un testo che il ricercatore si sforza di interpretare.

L'interazione fra chi ricerca e chi partecipa alla ricerca, dunque, confluisce inevitabilmente all'interno dei risultati dell'indagine stessa, che assume un carattere esplorativo, finalizzato alla scoperta dell'ambito di ricerca e non alla verifica di un'ipotesi elaborata a monte.

Nella prospettiva costruzionista, inoltre, il/la ricercatore/trice è valorizzato nella sua soggettività, poiché in possesso di un background culturale, valoriale e comportamentale che influenza e determina l'intero percorso di ricerca, dalla definizione del metodo, alla scelta degli strumenti da utilizzare (Cicognani, 2002).

In questo modo, chi fa ricerca, mette in campo anche la propria riflessività, la capacità di osservarsi mentre osserva (Vargiu, 2007).

### 3.2. La Grounded Theory

Nell'ambito dell'approccio costruttivista, il disegno e l'applicazione della ricerca si sono ispirati al *Grounded Theory Method* (Glaser, Strauss, 1967; Marshall, Rossman, 1995; Strauss, Corbin, 1990; 1998; Henwood, Pidgeon, 1992, De Gregorio, Mosiello, 2004; Charmaz, 1995, 2000; 2006), una metodologia sviluppata con lo scopo di costruire una teoria emergente sui dati, attraverso l'individuazione di temi ricorrenti e di relazioni fra essi (De Leo *et al.*, 2004).

Nel processo *grounded* il/la ricercatore/trice lavora in maniera costante sui dati al fine di elicitarne i concetti intrinseci e operare tra loro dei collegamenti che possano poi portare alla costruzione della teoria.

La stretta connessione tra teoria costruttivista e *Grounded Theory* è stata ampiamente trattata in letteratura (Stratton, 1997; Madill, Jordan, Shirley, 2000; Jones, 2002; Jones, Hill, 2003).

In particolar modo Charmaz (2000, p. 524) afferma che “I dati non forniscono una finestra sulla realtà. Al contrario, la realtà “scoperta” nasce dai processi interattivi e dai suoi contesti temporali, culturali e strutturali” (*trad. nostra*). La realtà sociale è, infatti, costruita in base al punto di vista dei partecipanti e dei loro significati simbolici.

Nella *Grounded Theory*, il/la ricercatore/trice procede alla raccolta dei dati alternando metodo induttivo e deduttivo.

È un metodo flessibile che, per giungere al risultato finale, non sfrutta procedure stereotipate, ma adotta strategie euristiche. Le informazioni, di volta in volta raccolte, vengono analizzate e possono contribuire ad una ridefinizione del problema (De Gregorio, Mosiello, 2004).

In questo modo, le fasi della raccolta e dell'analisi dei dati non sono separate, ma convivono in un processo circolare e iterativo che porta ad una continua riformulazione degli assunti. Esso conduce, quindi, ad una sempre maggiore focalizzazione sul dato e astrazione dell'analisi (Bryant, Charmaz, 2007).

Il/la ricercatore/trice opera una costante comparazione, prima dei dati con altri dati, poi delle interpretazioni di questi, trasformati in codici e categorie, con nuovi dati (Mills, 2006). La teoria viene, dunque, “costruita” nel corso del lavoro di raccolta, analisi e interpretazione.

In accordo con questo approccio riflessivo che prevede l’esperienza diretta e l’assenza, da parte del/la ricercatore/trice, di preconcetti che possono inficiare il processo (Glaser, 1978), il metodo di campionamento usato è quello teorico (Cicognani, 2002), in cui i partecipanti vengono scelti, *step by step*, durante il processo di raccolta dei dati, che avviene tramite strumenti di analisi qualitativa, ad esempio interviste, focus group ecc.

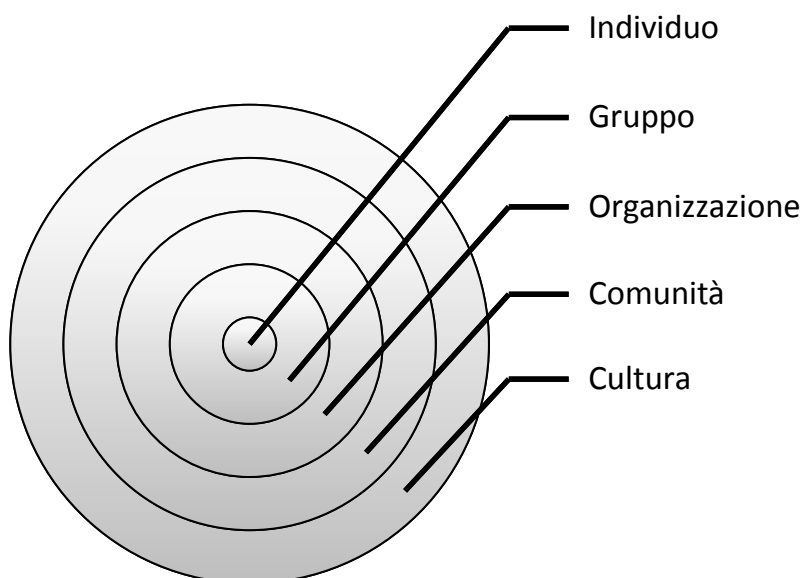
Lo strumento fondamentale per l’analisi dei dati è la codifica che, in letteratura, viene suddivisa in tre fasi: aperta, teoretica e di comparazione costante (Glaser, 1992):

1. **APERTA.** È la fase iniziale, durante la quale si elaborano dei codici dai dati;
2. **TEORETICA.** Prevede l’individuazione di “connettori concettuali” per l’identificazione di relazioni tra le categorie e le loro proprietà;
3. **COMPARAZIONE COSTANTE.** Attraverso la continua comparazione fra le precedenti fasi, si giunge alla definizione di una categoria centrale, alla quale tutte le altre sono collegate.

Cicognani (2002), classifica le tre fasi in: **aperta**, **assiale** e **selettiva**. Partendo dall’assegnazione di codici ai concetti, alla successiva individuazione di categorie e sottocategorie, si arriva ad un grado di astrazione sempre più alto, con l’identificazione della *core categorie*.

Questo processo porta alla definizione della cosiddetta “matrice condizionale”, un diagramma rappresentato in cerchi concentrici. I più interni indicano le caratteristiche più vicine al fenomeno.

Figura 1 - La matrice condizionale (Strauss, Corbin, 1990)



La *Grounded Theory* è una delle “strategie di ricerca” annoverate da Denzin e Lincoln (1994) nell’ambito dell’approccio qualitativo. Quelle citate dai due studiosi sono:

- il caso studio
- l’etnografia
- l’osservazione partecipante
- l’etnometodologia
- le storie di vita
- il metodo storico
- la ricerca-azione
- la ricerca clinica

La scelta dell’utilizzo di una o più strategie all’interno di una ricerca è determinata da un ragionamento teorico a monte sull’oggetto di studio e sul tipo di dati che si vogliono analizzare.

### 3.3. Il caso studio

La presente ricerca ha l'obiettivo di individuare un nuovo modello di governance comunicativa per il Centro Orientamento Studenti dell'Università degli studi di Sassari, attraverso il preventivo studio di un modello teorico di riferimento.

Concentrando l'attenzione su un caso specifico, il lavoro trae ispirazione anche dalla tecnica del *case study*.

Riprendendo la definizione di Cohen *et al.* (2007, p. 272), a sua volta mutuata dalla letteratura precedente (Nisbet, Watt, 1984; Adelman *et al.*, 1980) il caso studio è “[...] un esempio specifico che è spesso progettato per illustrare un principio più generale” e ancora “è lo studio di un caso in azione” (*trad. nostra*).

Si tratta di una strategia di esplorazione molto profonda e analitica, che cerca di costruire su un singolo caso una teoria generale che poi può essere utilizzata e adattata da altri ricercatori in diversi contesti.

Il fulcro di questa tecnica è la considerazione del contesto nella sua interezza e nella sua relativa complessità, perché solo in questo modo, tramite l'analisi della totalità delle interazioni degli eventi e delle relazioni umane, è possibile cogliere il fenomeno in ogni sua sfumatura.

Hitchcock e Hughes (1995) analizzano alcune caratteristiche del *case study approach*:

1. Permette di fare una descrizione accurata e ricca di particolari;
2. Permette di evidenziare gli eventi specifici;
3. Permette di fare una narrazione cronologica degli eventi rilevanti;
4. La descrizione degli eventi può essere intervallata da un'analisi di questi;
5. Analizza nel particolare singoli o un gruppo di persone e la loro percezione riguardo a degli eventi specifici;
6. Vi è un pieno coinvolgimento del/la ricercatore/trice.

La letteratura tratta diffusamente la tecnica del caso studio, annoverandone diversi tipi. Si illustrano di seguito solo alcuni esempi, che non hanno la pretesa di essere esaustivi.

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Yin (1984) ne identifica tre: esplorativo (sperimentale per altri studi o quesiti di ricerca), descrittivo (quando fornisce resoconti narrativi) e esplicativo (per spiegare una teoria).

Merriam (1988) oltre a concordare con Yin sul tipo descrittivo, individua anche quello interpretativo (che sviluppa categorie concettuali con il metodo induttivo al fine di esaminare le ipotesi iniziali) e quello valutativo (per spiegare e dare un giudizio).

Robson (2002) analizza il contesto e gli interlocutori in cui e con cui viene effettuato il caso studio, proponendo quello individuale (unico e in serie), quello rivolto al gruppo sociale, alle organizzazioni e alle istituzioni, ai ruoli e alle relazioni.

Stenhouse (1985) elenca quattro tipi: etnografico, valutativo, educativo e un quarto che chiama *action research case study*.

Un tipo di tecnica, quindi, che utilizza al contempo due strategie di ricerca qualitativa e che è stata adottata anche per il presente lavoro.

### 3.4. La ricerca-azione

Kurt Lewin, uno dei padri fondatori dell'*action research*, negli anni '50 ha messo a punto questo strumento con l'intento di innescare un processo promozionale nei confronti di categorie sociali svantaggiate.

In effetti, l'obiettivo di questa tecnica è quello di esplorare un particolare contesto e cercare una soluzione a eventuali problemi che coinvolgano persone, compiti o procedure o anche produrre un cambiamento o un miglioramento, ove questo sia ritenuto necessario (Zuber-Skerritt, 1996).

Si tratta di un intervento su piccola scala per esplorare e migliorare il funzionamento di un determinato sistema e, attraverso una continua combinazione fra azione e riflessione, verificare gli effetti prodotti (Ebbutt, 1985; Cohen, Manion, 1994).

Cohen *et al.* (2007, p. 297), individuano diverse aree in cui la ricerca-azione può essere utilizzata. Fra queste indicano l'area del "*management and control*" attraverso la "graduale introduzione di tecniche di modifica del comportamento" e l'area

dell'“*administration*” attraverso “l'incremento dell'efficienza di alcuni aspetti amministrativi”.

Il carattere “sociale” di questo tipo di ricerca è evidenziato anche da Carr e Kemmis (1986, p. 162) che interpretano lo strumento come un'”inchiesta auto-riflessiva” da parte dei partecipanti, al fine di migliorare la propria comprensione delle pratiche messe in atto.

Kemmis e McTaggart (1992) entrano nello specifico dei contesti organizzativi, affermando che lo strumento può essere utilizzato nei gruppi e nelle istituzioni o organizzazioni ove essi lavorano.

Hult e Lennung (1980) e McKernan (1991) individuano numerose caratteristiche dell'*action research*. Quelle ritenute più attinenti con il presente lavoro sono le seguenti:

- migliora le competenze dei partecipanti;
- è collaborativa e partecipativa;
- è realizzata *in situ*;
- utilizza il feedback dei dati raccolti per un ciclico processo riflessivo;
- le finalità e la metodologia possono mutare nel corso della ricerca (come la G.T.);
- cerca di esplorare sistemi complessi;
- cerca di comprendere i processi di cambiamento all'interno dei sistemi sociali;
- si concentra su problemi che sono di immediato interesse per i partecipanti;
- utilizza spesso anche la tecnica del *case study*;

Lewin (1946; 1948) individua quattro passi procedurali attraverso i quali la ricerca-azione viene messa in atto:

1. Pianificazione
2. Azione
3. Osservazione
4. Riflessione



Sono punti, come sottolinea Mc Kernan (1991), che non seguono un percorso lineare, ma sono ricorsivi e interdipendenti. Chi fa la ricerca può tornare al punto precedente se ne intravede la necessità.

Da ciò risulta evidente come anche nell'*action research* sia fondamentale il principio della riflessività. Il/la ricercatore/trice, infatti, è allo stesso tempo partecipante operativo del contesto sociale che sta studiando (Hammersley, Atkinson 1983).

### **3.5. L'approccio qualitativo**

Le metodologie e le strategie di ricerca precedentemente presentate sono accomunate dall'approccio qualitativo che determina, a sua volta, la scelta degli strumenti di raccolta e di analisi dei dati.

Il metodo qualitativo intende comprendere il fenomeno attraverso l'interpretazione di esso (Denzin, Lincoln, 1994) e raccoglierne i dati semantici (significati o descrizioni di eventi) (Burr, 2002).

Il ricercatore "qualitativo" indaga l'oggetto nel suo contesto naturale, cercando di conferirgli un senso in base a ciò che gli viene restituito dalle persone coinvolte nella ricerca.

Nella metodologia (intesa nel suo significato originale di "riflessione sul metodo") qualitativa, il ricercatore è visto come una sorta "filosofo" che opera una riflessione ontologica sulla realtà (Bateson, 1972).

Questo approccio trova un riscontro teorico nell'interazionismo simbolico (Mead, 1934; Blumer, 1966; 1969) per il quale la società e la persona sono il prodotto dell'interazione e della comunicazione interpersonale, dotate di simboli che hanno un senso per gli individui coinvolti (Burr, 2002).

Come afferma Mead (1969), gli esseri umani interpretano o "definiscono" le rispettive azioni, invece di limitarsi ad interagire con queste e basano la loro risposta non sull'azione in sé, ma al significato che essi attribuiscono a quell'azione.

Nell'ambito di questa nozione si possono individuare tre postulati (Wood, 1979):

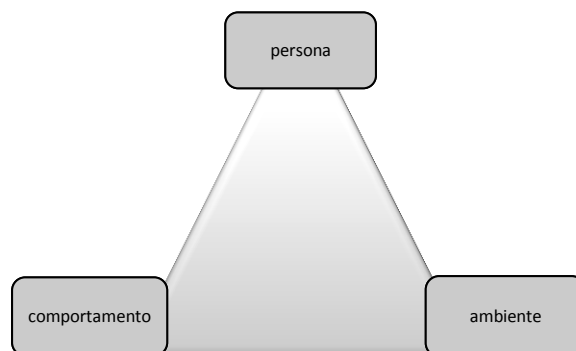
1. Gli esseri umani vivono due dimensioni diverse: il mondo cosiddetto “naturale”, che esiste indipendentemente da loro e il mondo sociale in cui essi, attraverso sistemi simbolici convenzionali come il linguaggio, attribuiscono significati agli oggetti. La natura umana e sociale della persona è determinata proprio dalla capacità di dare un senso alla realtà che la circonda;
2. L'attribuzione di significato agli oggetti attraverso i simboli è un processo continuo;
3. Questo processo avviene in un contesto sociale. Le persone nelle loro azioni sono influenzate da quelle degli altri. Il loro comportamento è determinato da ciò che si aspettano sia il comportamento del loro prossimo.

Anche la teoria social-cognitiva (Bandura, 1986) si muove in questa direzione, in particolar modo con il costrutto dell'agenticità umana (*human agency*).

Secondo Bandura, la persona è in grado di agire attivamente e proattivamente nel contesto in cui opera. Questo tipo di condotta è determinata dall'interazione costante di tre elementi fondamentali: **personalità, comportamento e ambiente**.

Il modello proposto da Bandura, denominato *determinismo triadico reciproco*, prevede infatti che i tre fattori siano interdipendenti e si influenzino reciprocamente.

Figura 2 - Il determinismo triadico reciproco



Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Uno dei punti di forza dell'approccio qualitativo è l'alto numero di strumenti per la raccolta dei dati. Strauss e Corbin (1998) ne annoverano fino a 12: interviste, osservazioni, video, documenti, disegni, diari, memorie, quotidiani, biografie, autobiografie, documenti storici.

Così come le strategie di ricerca, anche gli strumenti possono essere usati singolarmente o in combinazione, a seconda dell'oggetto da investigare e dell'utilità riscontrata dal/la ricercatore/trice nella fase di riflessione teorica che precede la definizione del metodo.

Nella presente ricerca si è ritenuto, ad esempio, di utilizzare due strumenti di analisi qualitativa, interviste e focus group (vedi capp. 4 e 5).

L'orientamento costruttivista della ricerca qualitativa appare evidente nelle fasi di raccolta e di analisi dei dati, nelle quali è presente l'influenza del ricercatore e la co-costruzione semantica con il partecipante.

È importante, ancora una volta, l'aspetto della riflessività: attraverso questa il ricercatore analizza il suo ruolo all'interno della ricerca, la sua posizione personale nei confronti dell'oggetto di studio, il suo rapporto con i partecipanti ecc. Grazie ad essa, può osservare il fenomeno che sta indagando con maggiore consapevolezza (Finlay, 2002).

### **3.6. Il paradigma positivista**

Nella presente ricerca è stato utilizzato anche lo strumento quantitativo del questionario. Sembra opportuno, quindi, soffermarsi brevemente sugli assunti teorici alla base del metodo quantitativo.

Il suo paradigma teorico di riferimento è il positivismo, movimento filosofico e culturale nato nell'Europa del 1800 che privilegia una visione naturalistica della realtà, attraverso l'analisi del concreto e del reale, in contrapposizione con l'astratto.

La corrente positivista poggia le sue basi sull'accettazione acritica del metodo scientifico e dell'approccio empiristico. È possibile conoscere solo i dati immediati della coscienza: quello che esiste e ciò che percepiamo coincidono (Burr, 2002).

In accordo con questo approccio epistemologico, la “filosofia” del metodo quantitativo sostiene che il mondo fisico possa essere oggettivamente studiato solo con lo sviluppo di strumenti di misurazione affidabili.

Tra i quattro assunti principali del positivismo, Cohen *et al.* (2007) individuano l’empirismo<sup>11</sup>.

Esso sostiene che l’attendibilità di una teoria dipende dalla natura delle prove empiriche usate per sostenerla, tramite osservazione ed esperienza diretta.

Mouly (1978) identifica cinque passi di questo processo:

1. **ESPERIENZA.** Il punto di partenza, il livello più elementare della ricerca;
2. **CLASSIFICAZIONE.** La sistematizzazione formale dell’insieme di dati;
3. **QUANTIFICAZIONE.** Una fase più avanzata in cui, attraverso la sempre maggiore precisione dei dati fornita dalla classificazione, viene fatta un’ulteriore analisi con strumenti matematici;
4. **SCOPERTA DELLE RELAZIONI.** L’identificazione e la classificazione delle relazioni funzionali fra i vari fenomeni;
5. **APPROSSIMAZIONE ALLA REALTÀ.** Lo stadio finale, per giungere ad un grado di sempre maggiore vicinanza alla realtà.

### 3.7. L’approccio quantitativo

La ricerca quantitativa si basa sulla quantificazione dei dati raccolti in base ad un campione predeterminato. Secondo la definizione di Aliaga e Gunderson (2000), è un metodo che si propone di “[...] spiegare i fenomeni attraverso la raccolta di dati numerici che vengono analizzati con metodi matematici (in particolare statistici)” (*trad. nostra*).

<sup>11</sup> Gli altri tre assunti sono: determinismo, parsimonia e generalità.

Il determinismo si basa sul concetto che gli eventi siano determinati da dalle cause e che esista un legame tra causa ed effetto.

La parsimonia è dettata dalla convinzione che i fenomeni dovrebbero essere analizzati e spiegati nel modo più economico possibile.

La generalità esprime il carattere universale del metodo, in entrambi gli approcci induttivo e deduttivo.

In questo metodo, l'approccio del/la ricercatore/trice è esattamente all'opposto rispetto a quello che caratterizza l'analisi qualitativa, essendo improntato sulla massima oggettività e sul minimo (o assente) coinvolgimento personale (Muijs, 2010).

I dati raccolti nell'analisi quantitativa si riferiscono a persone o cose, definite "unità" o "casi". I dati raccolti al loro interno sono detti "variabili".

Esistono due tipi di ricerca quantitativa: sperimentale e non sperimentale. La ricerca sperimentale può essere definita come "un test sotto condizioni controllate che viene realizzato per dimostrare una realtà conosciuta o esaminare la validità di un'ipotesi" (Muijs, 2010, p. 11). La ricerca non sperimentale viene definita anche descrittiva perché prevede la descrizione del fenomeno oggetto di studio, attraverso la valutazione della correlazione esistente tra i livelli di più variabili.

### **3.8. Qualitativo vs. quantitativo?**

Qualitativo e quantitativo, come detto, sono due metodi di ricerca che provengono da diverse scuole di pensiero e approcci teorici.

Il metodo qualitativo ha incontrato, sin dalle sue origini, le obiezioni di chi ne contestava il carattere non scientifico, ma solo esplorativo e fortemente soggettivo. La visione positivista dei detrattori di questo approccio ha portato a definire il ricercatore qualitativo come un "soft researcher" (Denzin, Lincoln, 1994) che non ha la possibilità di verificare l'attendibilità delle sue affermazioni.

Un importante apporto alla causa della ricerca qualitativa e del suo valore scientifico è stato dato, a partire dagli anni '60 del novecento, dalla "Scuola di Chicago", che ha valorizzato in particolar modo lo strumento delle "storie di vita" per l'esplorazione di specifiche tematiche sociali.

Nel 1967, con la stampa della prima pubblicazione sulla *Grounded Theory* (Glaser e Strauss), la comunità scientifica ha trovato un'ulteriore conferma del valore del qualitativo che si proponeva, dunque, come un metodo "altro" e non "subordinato" all'approccio scientifico e sperimentale di scuola positivista.

La validità del metodo è, infatti, determinata dal contesto della ricerca e dall'oggetto di studio. In determinate situazioni, quando la raccolta delle informazioni tramite metodo empirico risulta difficoltosa, il qualitativo risulta essere più adeguato ed efficiente.

I differenti punti di vista dei due approcci hanno generato, negli anni, una sorta di conflitto tra i rispettivi sostenitori (Muijs, 2010).

Accanto ai “fondamentalismi” quantitativi, che escludono a priori l’“astrattismo” in favore di un riscontro immediato in base ai numeri, si sono poste e sempre più diffuse le posizioni estremamente relativistiche dei qualitativi, i quali sostengono che non esiste una realtà definita, ma varie interpretazioni di questa.

Nella seconda metà del secolo scorso è, infatti, emerso anche il fenomeno opposto. Il movimento di “qualitativi” ha criticato e messo sempre più in discussione il metodo quantitativo, considerato come un punto di vista riduttivo della realtà, poiché teso ad analizzare i fenomeni attraverso una meccanicistica misurazione invece dell’indagine in profondità.

In questo modo, i detrattori contestavano a tale metodo una negazione della libera scelta, dell’individualità e della responsabilità morale da parte del/la ricercatore/trice (Cohen *et al.*, 2007).

Il movimento anti-positivista ha influenzato varie aree delle scienze sociali, in particolar modo la sociologia e la psicologia.

Nell’ambito della psicologia sociale si è così affermato il cosiddetto modello “etogenico” che, a differenza del modello positivista che evita l’interpretazione delle situazioni, concentra invece la sua attenzione sulle persone e sui loro comportamenti in un determinato contesto.

Dal movimento anti-positivista sono nate, in seguito, tre diverse scuole di pensiero: la fenomenologia<sup>12</sup>, l'etnometodologia<sup>13</sup> e l'interazionismo simbolico (Mead, 1934; Blumer, 1966; 1969).

### **3.9. La combinazione di metodo qualitativo e quantitativo: il *mixed methods***

*“Non c'è nessun conflitto tra gli scopi e le capacità dei metodi qualitativo e quantitativo”*  
(Glaser, Strauss, 1967, p. 17) (*trad. nostra*)

La rivalutazione del metodo qualitativo ha portato negli ultimi anni ad un “pluralismo metodologico” (Cicognani, 2002) che conferisce ad esso pari dignità rispetto all'approccio quantitativo.

Oltre all'uso separato delle due metodologie, si è affermata, infatti, una “terza via” che permette di indagare l'oggetto di studio secondo una prospettiva quanti-qualitativa, il cosiddetto *mixed methods* (Tashakkori, Teddlie, 1998).

Si tratta di un approccio flessibile, poiché il disegno di ricerca è determinato non da una prioristica posizione epistemologica, ma da ciò che il/la ricercatore/trice vuole indagare.

È anche un metodo che può garantire risultati più completi perché permette

un più fecondo interscambio fra le due prospettive, ciascuna delle quali presenta indubbiamente vantaggi specifici dei quali sarebbe opportuno approfittare e che vengono invece sacrificati in una logica di contrapposizione rigida (Mazzara, 2002, pp. 26-27).

Per questo, a seconda dell'oggetto di studio, nel *mixed methods* ci può essere una predominanza di componenti qualitative o quantitative, oppure entrambe possono avere pari importanza.

Come affermano Richards e Morse (2007, p. 129)

<sup>12</sup> Paradigma teorico che privilegia l'esperienza diretta come unica causa dei fenomeni, escludendo dalla sua speculazione il punto di vista della realtà oggettiva.

<sup>13</sup> Metodologia che si interessa dei fenomeni dal punto di vista delle persone e del senso che percepiscono del loro quotidiano e delle interazioni che avvengono fra esse.

quando il problema di ricerca è complesso o il ricercatore ha il sospetto che un solo metodo o una sola strategia potrebbe non rispondere esaustivamente al problema di ricerca, possono essere usati molteplici metodi di ricerca (per esempio un disegno multimetodo); in altri casi una seconda strategia potrebbe essere usata a completamento del metodo principale (per esempio i disegni misti).

Un'apertura a questa concezione può essere ricondotta al movimento del post-positivismo che afferma che il modello naturalistico non fornisce una spiegazione olistica della realtà, ma che essa è plasmata anche dal soggettivismo che, quindi, non può essere escluso a priori (Muijs, 2010).

Un altro movimento che sembra cercare una sintesi fra i due metodi è il cosiddetto “realismo esperienziale” (Lakoff, Johnson, 1980) che sostiene (pur limitando il ruolo e l'influenza della soggettività) che non si può osservare la realtà in un modo puramente oggettivo, ma è necessario interagire con essa.

La tecnica del disegno misto entra in campo quando, ad esempio, in una ricerca prettamente qualitativa esistono aspetti che possono essere analizzati quantitativamente e questo secondo metodo può completare e migliorare la conoscenza della dimensione del fenomeno.

La predominanza di un metodo rispetto ad un altro nei disegni misti, determina la “direzione teorica” (Richards, Morse, 2007) del progetto. Quindi in una ricerca a predominanza di qualitativo, il disegno di ricerca farà riferimento agli assunti tipici di quell'approccio.

### **3.10. Gli strumenti di raccolta dei dati**

In accordo con la tecnica del *mixed methods*, gli strumenti di raccolta dei dati utilizzati nella presente ricerca sono stati di tipo qualitativo (interviste e focus group) e quantitativo (questionari). La scelta di usare più strumenti di raccolta è stata dettata da diverse finalità prefissate (vedi cap. 4). Si illustrano di seguito le caratteristiche principali degli strumenti utilizzati al fine di inquadrarli metodologicamente all'interno del percorso di indagine scelto.



### 3.10.1. *L'intervista qualitativa*

Come sottolinea Kvale (1996), già con l'analisi etimologica del termine "intervista", si comprende come si tratti di un interscambio di punti di vista tra due o più persone su un argomento di reciproco interesse che considera la centralità dell'interazione umana e sottolinea la rilevanza sociale dei dati di ricerca che si acquisiscono.

Ha la forma di una "conversazione professionale" (Kvale, *ibidem*) in cui le due parti, intervistatore e intervistato, attivano una relazione e un confronto al fine di produrre una conoscenza.

In questo modo, quelli che emergono da questo strumento di raccolta sono dei veri e propri *data*, nel senso latino di "cose date, offerte" e non *capta*, cioè "prese, ottenute con la forza". Le interviste non sono così né soggettive, né oggettive, ma *intersoggettive* (Laing, 1967).

Dell'intervista è da sottolineare, comunque, anche la sua dimensione asimmetrica (Cicognani, 2002), il/la ricercatore/trice, infatti, definisce il campo di indagine, inizia e conduce l'intera conversazione, con la specifica finalità di ottenere delle informazioni rivelanti (Cannell, Kahn, 1968). Strumenti di ricerca molto flessibili, le interviste hanno il pregio di attivare diversi canali comunicativi - verbale, non-verbale e paraverbale - di cui il ricercatore deve tenere conto nella fase di analisi.

In accordo con il paradigma costruttivista alla base dell'approccio qualitativo, lo strumento dell'intervista può essere considerato come una co-costruzione fra intervistatore e intervistato (Walford, 2001). A questo proposito Kitwood (1977) afferma che "[...] non esistono buone o cattive interviste nel senso convenzionale. Ci sono semplicemente incontri sociali" (*trad. nostra*).

La finalità è quella di esplorare il punto di vista dell'intervistato e il suo modo di percepire se stesso e la realtà che lo circonda, le sue credenze, i suoi pregiudizi, il suo sistema culturale e valoriale.

La letteratura tratta diffusamente dei diversi tipi di intervista. Cohen *et al.* (2007) citano i vari autori che si sono cimentati nella classificazione.

Si presentano di seguito brevemente, a titolo esemplificativo: LeCompte e Preissle (1993) identificano l'intervista standardizzata, in profondità, etnografica, d'élite, la *life history interview* e includono anche i focus group. Bogdan e Biklen (1992) aggiungono a queste l'intervista semistrutturata e di gruppo. Lincoln and Guba (1985) implementano la classificazione con quella strutturata, mentre Oppenheim (1992) aggiunge quella esplorativa.

Secondo Cicognani (2002) i tipi più utilizzati sono l'intervista semi strutturata (utilizzata nella presente ricerca), focalizzata, etnografica, esperta e narrativa:

- **L'intervista semi strutturata** deve il nome al fatto che la sua struttura non è completamente definita a monte. L'intervistatore ha solo una traccia da seguire (*interview guide*), la formulazione delle domande prevede uno schema ad imbuto, ma gli argomenti vengono trattati in base al flusso del discorso che si genera con l'intervistato e non secondo una sequenza rigida di domande. L'intervista, quindi, pur con la stessa traccia, risulterà diversa per i diversi intervistati, ognuno dei quali usa uno schema cognitivo personale. In questo tipo di intervista, quindi, c'è la volontà di instaurare una relazione con l'intervistato, approcciandosi al suo mondo psicologico e sociale.

È necessario che l'intervistatore/trice mantenga un atteggiamento non giudicante, di rispetto e di empatia per mettere a proprio agio l'interlocutore. Dovrebbe rivolgere delle domande neutre e non suggestive per evitare di condizionare l'intervistato. Infine dovrebbe prevedere delle domande aperte, che consentano alla persona di esprimersi liberamente, evitando invece quelle a risposta dicotomica;

Molto utile è la tecnica del *funneling*, cioè la formulazione delle domande "ad imbuto", partendo dal generale e inoltrandosi, man mano, nel particolare.

- L'**intervista focalizzata** è strutturalmente molto simile a quella semi strutturata. La sua caratteristica principale è che la traccia verte su argomenti specifici e tende a far emergere emozioni e sentimenti;
- L'**intervista etnografica** è tipica della disciplina dell'etnografia, che basa la sua metodologia sull'osservazione sul campo. Per questa sua peculiarità non prevede una traccia di conduzione, ma possiede un carattere più estemporaneo;
- L'**intervista esperta** prevede il coinvolgimento di “esperti” in un particolare campo di interesse per l'intervistatore, che segue una traccia strutturata e un tipo di conduzione direttiva. Generalmente si tratta di un tipo di intervista che necessita di una programmazione accurata dei tempi, poiché di norma gli intervistati solo momentaneamente possono offrire la loro collaborazione all'intervistatore e/o risultano difficili da contattare;
- L'**intervista narrativa** si può articolare in tre diversi sottotipi (*story, life history interview, history*).
  - La *story* prevede che l'intervistato racconti appunto una storia rispetto ad un determinato argomento;
  - La *life history interview*, prevede che l'intervistato racconti la propria vita. Il compito dell'intervistatore/trice è di sollecitare il racconto di eventi particolarmente importanti, i punti di svolta e le emozioni provate (Kvale, 1996).
  - La *history* prevede che il ricercatore rielabori le informazioni raccolte in base all'esperienza vissuta dall'intervistato.

Un altro tipo di classificazione, sempre suggerito da Cicognani (2002) si basa sul grado di strutturazione: si va da quello massimo (la ***standardized open-ended interview*** o intervista strutturata) in cui le domande e il loro ordine seguono uno schema ben preciso, a quello intermedio (la ***general interview guide*** o intervista semi strutturata) in cui le domande seguono una traccia generale, ma l'ordine è determinato dalla relazione e dalla conversazione che si instaura nel caso specifico, fino al grado minimo di strutturazione (la ***informal conversational interview*** o intervista non strutturata/in profondità) che non segue alcuno schema.

Il/la ricercatore/trice deve osservare dei passi metodologici ben precisi. Kvale (1996) ne individua sette:

1. la **tematizzazione** in cui si decidono, dopo una preventiva consultazione della cornice teorica di riferimento, gli obiettivi della ricerca;
2. il **disegno della ricerca** durante la quale gli obiettivi della ricerca vengono trasformati in domande,
3. l'**intervista** vera e propria, durante la quale il/la ricercatore/trice si deve attenere a dei criteri specifici, condividendo con l'intervistato le finalità della ricerca, creando un rapporto di fiducia e usando un approccio non giudicante; mettendo a proprio agio l'interlocutore e dando il tempo necessario per la riflessione e la risposta; ponendo le domande con chiarezza per non generare confusione; adottando uno stile di conduzione non direttivo e ascoltando attivamente;
4. la **trascrizione** in cui non deve essere riportato solo il testo della conversazione, ma, ove possibile, anche annotazioni sul tono e l'inflessione della voce, le pause e/o i silenzi, lo stato d'animo, la velocità del parlato ecc.
5. l'**analisi** che comprende almeno quattro sottofasi:
  - la formazione di unità generali di significato
  - la classificazione, categorizzazione e ordinamento di queste
  - la strutturazione dei contenuti dell'intervista
  - l'interpretazione dei dati
6. la **verifica** e la **validazione** dell'analisi effettuata sui dati;
7. il **report** finale.

Accanto alle procedure più strettamente metodologiche, esiste una serie di azioni pratiche che rientrano nella sfera della responsabilità etica e che devono essere quindi compiute con un certo rigore:

- contattare le persone da intervistare, scegliendo di volta in volta la modalità più appropriata e congruente;
- ottenere il consenso, attraverso la massima trasparenza; spiegando chiaramente gli obiettivi della ricerca e informando sulla presenza della

registrazione e sulla modalità di trattamento dei dati (anche personali) raccolti;

- negoziare un “contratto”, garantendo l’anonimato se richiesto e la disponibilità a terminare l’intervista in qualsiasi momento.

Espletati questi passaggi, si passa all’intervista vera e propria, durante la quale possono essere posti vari tipi di domande (Kvale, 1996):

- **introduttive**, per “sciogliere il ghiaccio” e mettere a proprio agio l’intervistato;
- di **follow-up**, per approfondire particolari aspetti;
- di **probing**, per sollecitare l’interlocutore ad aggiungere qualche informazione;
- di **specificazione**, per indagare il punto di vista personale dell’intervistato;
- **dirette**, per esplorare esplicitamente l’ambito di indagine;
- **indirette** o **proiettive**, per chiedere all’interlocutore di dare una valutazione rispetto al punto di vista degli altri;
- **strutturanti**, per indicare all’intervistato che il tema è saturato e si vorrebbe passare ad altro;
- **silenzio**, comunicare all’interlocutore una piena disponibilità ad ascoltarlo e a farlo riflettere;
- **interpretative**, per chiedere conferma all’intervistato circa l’interpretazione di una sua dichiarazione da parte dell’intervistatore.

### 3.10.2. Il focus group

Il focus group è una tecnica che può essere definita di “conversazione di gruppo”. Rispetto alla dimensione diadica dell’intervista, esso consente di osservare dinamiche di gruppo e apprezzare maggiormente processi di costruzione della realtà sociale (Cicognani, 2002).

L’interazione è infatti il fulcro di questo strumento, ideato da Merton nel 1941 per rilevare opinioni e atteggiamenti e utilizzato inizialmente nel campo del marketing. A

partire dagli anni '80 del novecento è stato “cooptato” nell’ambito della ricerca sociale ed è oggi una delle tecniche più utilizzate.

Si tratta di uno strumento economico e molto efficace, perché consente di raccogliere una grande mole di informazioni in poco tempo (la durata media è di due ore).

Secondo la definizione di Corrao (2000, p. 25) il focus group è “una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità”.

Si cerca, in questo modo, di riprodurre una situazione molto vicina al reale, una interazione fra alcuni interlocutori che hanno la possibilità di formarsi un’opinione sul tema anche nel corso dello stesso dibattito.

È una prospettiva molto vicina a quella che Krippendorff (1980), mutuando da Pike (1954) definisce “emic”, cioè la raccolta di dati in contesti naturali, per differenziarla da quella “etic”, in cui i dati vengono raccolti in situazioni controllate.

Il numero dei partecipanti è un elemento molto dibattuto in letteratura: non dovrebbe comunque mai superare le 12 persone, perché con una partecipazione troppo elevata si può correre il rischio di generare confusione, di non riuscire a gestire correttamente il flusso comunicativo e non raggiungere quindi l’obiettivo di indagare in profondità l’ambito di indagine. Il numero minimo consigliato è di 4 persone (Morgan, 1988).

Anche la caratteristica del gruppo è tuttora oggetto di dibattito. La posizione più avvalorata è quella dell’omogeneità per evitare dinamiche gerarchiche che possono mettere a disagio qualche partecipante e inibire il suo intervento (Krueger, 1994; Morgan, 1988).

Diversi punti di vista esistono anche per quanto riguarda il grado di conoscenza all’interno del gruppo. Una corrente di pensiero ritiene sia utile la precedente conoscenza, in quanto elemento che può migliorare, rendere più efficace e quindi più saliente l’interazione.

Il dibattito deve essere mediato da uno o più moderatori che hanno la funzione di proporre le domande generative (seguendo uno schema prestabilito) e di stimolare la discussione, incoraggiando le persone meno loquaci e “arginando” quelle che possono prendere il sopravvento. Il moderatore deve dunque trovare un equilibrio ideale fra direttività e non direttività.

Fondamentale è anche la presenza di uno o più osservatori che hanno la funzione di osservare gli atteggiamenti relativi al tipo di interazione che si crea all’interno del gruppo dei partecipanti, oltre che quella più pratica di occuparsi della logistica e dell’accoglienza dei partecipanti.

Krueger (1994) individua i tipi di domande generative suggerite in letteratura che seguono la tecnica *funelling*:

- di **apertura**, in cui viene chiesta ad ogni partecipante un’autopresentazione;
- di **introduzione**, per introdurre l’argomento oggetto del dibattito;
- di **transizione**, per operare un collegamento logico fra le domande introduttive e quelle chiave;
- **chiave**, quelle concettualmente più rilevanti per il/la ricercatore/trice in cui si arriva al focus dell’ambito di indagine;
- **finali**, per avviare la conversazione ad una chiusura e permettere ai partecipanti di fare delle riflessioni in merito.

Come nelle interviste, è importante registrare o videoregistrare (previa comunicazione ai partecipanti) la discussione per non perdere passaggi importanti e informazioni preziose.

### **3.10.3. Il questionario**

Il questionario è uno strumento ampiamente utilizzato per raccogliere dati numerici strutturati.

Secondo la definizione di Zammuner (1996, p. 89) è uno

strumento di raccolta delle informazioni, definito come un insieme strutturato di domande e relative categorie di risposta definite *a priori* da chi lo costruisce, ovvero di domande “chiuse” dove all’intervistato

viene richiesto di individuare tra le risposte presentate quella che più si avvicina alla propria posizione, e/o domande “aperte” che non prevedono delle risposte predeterminate.

Ha il pregio di poter essere autosomministrato, cioè compilato senza la presenza del ricercatore, con un notevole risparmio di costi e di tempo e risulta relativamente semplice da analizzare (Cohen et al., 2010). In questo caso, lo strumento deve essere quanto più possibile chiaro e deve riportare brevi istruzioni per facilitare la compilazione.

Nella progettazione dello strumento si devono tenere in conto alcuni elementi fondamentali:

- gli obiettivi (da rendere noti anche agli intervistati tramite una introduzione scritta al questionario);
- il campione;
- elaborare i *topic*;
- decidere i tipi di domande;
- elaborare gli *item* e verificare che siano congruenti con tutti i *topic* proposti.

Come le interviste, essi possono essere strutturati, semi-strutturati e non strutturati, a seconda del tipo di domanda. La domanda può essere:

- dicotomica
- ad alternativa fissa
- a risposta multipla
- a scala di valutazione
- aperta

Altri aspetti da considerare sono:

- *l'anonimato*. Rassicurare l'intervistato sul carattere anonimo delle risposte influisce positivamente sulla veridicità e l'attendibilità delle risposte;
- *il tipo di linguaggio e la lunghezza delle domande*. Il linguaggio deve essere chiaro, comprensibile e privo di termini ambigui. Le domande devono seguire un ordine logico e coerente, non devono essere troppo lunghe e devono essere poste



una per volta per non creare confusione. Devono essere evitate le domande “pilotanti” (*leading questions*), quelle caricate emotivamente (*loaded questions*) e quelle che possono determinare obtrusività, cioè provocare imbarazzo o violare la privacy;

- *lunghezza*. Il questionario non dovrebbe superare le 20 domande ed essere compilabile in massimo 10-15 minuti;
- *il layout grafico*. Deve essere considerata anche la forma estetica, che rende il questionario maggiormente leggibile e meno “stancante” per il compilatore. L’ordine grafico è utile, inoltre, per ricavare i dati nel momento della codifica e della trascrizione in una matrice.

### 3.11. I tipi di campionamento

Il campionamento è l’estrazione di un numero limitato di persone che viene coinvolto nella ricerca attraverso l’uso degli strumenti di raccolta dei dati. A seconda dell’ampiezza del campione e dei criteri di selezione adottati, si avrà un maggiore o minore livello di approssimazione alla realtà.

Esistono vari tipi di campionamento; una prima distinzione si può fare distinguendo due macro-famiglie: **probabilistici** e **non probabilistici**.

I campioni si dicono probabilistici “quando ciascun elemento che comprende la popolazione ha una probabilità nota e non nulla (ossia diversa da zero) di essere estratto” (Vargiu, 2007, p. 167). I campioni probabilistici, al contrario, prevedono che le unità considerate non siano casuali, ma dettate da un ragionamento a monte.

Elenchiamo i vari tipi di campione con una loro breve descrizione, secondo la classificazione di Vargiu (2007).

#### 3.11.1. Campioni probabilistici

- **Casuale semplice**: quando tutti gli elementi della popolazione hanno la stessa probabilità di far parte del campione. La scelta può essere fatta tramite sequenze random generate dal computer, usando le tavole dei numeri casuali o tramite altri tipi di estrazione;

- **Sistematico:** quando gli elementi vengono individuati stabilendo un “passo di estrazione” e estraendoli ogni tot dal totale della popolazione;
- **Stratificato:** quando gli elementi vengono estratti da una serie di sotto-campioni. In questo modo viene ridotta la variabilità del fenomeno;
- **A stadi:** quando gli elementi vengono individuati gradualmente, attraverso delle unità primarie e successivamente delle unità secondarie;
- **A grappoli:** tecnica molto simile alla precedente, viene utilizzata quando la popolazione è suddivisa in gruppi di unità contigue (denominate “grappoli”). Ogni elemento che compone un grappolo diventa parte del campione;

### 3.11.2. Campioni non probabilistici

- **Per quote:** nella sua attuazione è molto simile al campionamento stratificato, con la differenza che le quote non sono casuali, ma vengono individuate dal/la ricercatore/trice in base a delle caratteristiche ritenute importanti;
- **A scelta ragionata:** quando vengono selezionate delle unità specifiche perché ritenute estremamente rappresentative per il fenomeno indagato;
- **A valanga:** di solito utilizzato in ricerche che indagano ambiti particolarmente delicati o pericolosi. Si individuano alcune prime unità e si chiede loro di fornire nomi di altre persone con le stesse caratteristiche.

### 3.12. I criteri di qualità della ricerca

I criteri individuati per la valutazione della qualità di una ricerca scientifica sono tradizionalmente due:

- *validità*, che si suddivide in
  - interna (la dimostrazione delle relazioni causali ipotizzate fra fenomeni);
  - esterna (la possibilità di generalizzare i risultati a persone, contesti, situazioni diverse);
- *attendibilità*, che indica l’eventualità che gli strumenti usati misurino adeguatamente il fenomeno studiato (Cicognani, 2002, p. 118).

È comunque importante sottolineare che, in un approccio costruzionista, vari autori hanno messo in discussione la rigidità di questo tipo di classificazione, privilegiando invece l'adozione di criteri flessibili e adattabili alle specificità che ogni tipo di ricerca possiede.

Ad esempio, la *Grounded Theory* ha elaborato dei criteri specifici in relazione alla “bontà” di un lavoro specifico in base ai seguenti quesiti:

- *La teoria è il risultato di concetti emersi dai dati?*
- *I concetti sono connessi tra loro?*
- *Dal processo di analisi emergono connessioni teoriche e metodologiche tra i codici?*
- *Quali sono i parametri di riferimento?*
- *Possiamo definire dense le categorie emerse dei dati?*
- *I risultati sono significativi?* (Chiarolanza, De Gregorio, 2007).

Vari autori hanno proposto il loro tipo di classificazione, in base alla posizione epistemologica adottata.

Hammersley (1992) individua, ad esempio, la capacità di far avanzare la teorizzazione, la base empirica solida, la credibilità scientifica delle procedure, la possibilità di generalizzare i risultati, l'attenzione per gli aspetti riflessivi della ricerca.

Miles e Huberman (1994) si avvicinano più ad un approccio positivista, proponendo la confermabilità, la *dependability* (fedeltà), la credibilità (validità interna) e la trasferibilità (validità esterna) (Cicognani, 2002, p. 119).

Si ritiene, infine, utile annoverare i cosiddetti “criteri interpretativi” di Lincoln e Guba (1985) citati da Seale (1999, p. 45):

- *credibility* (o validità interna), “la migliore tecnica per stabilire la credibilità è la ‘verifica dei partecipanti’, che consiste nel mostrare i materiali come interviste, trascrizioni e report di ricerca alle persone con cui la ricerca è stata condotta, cosicché essi possano indicare l'accordo o il disaccordo con la rappresentazione fornita dal ricercatore”;
- *transferability* (o validità esterna), “dettagliata e ricca descrizione del contesto

---

studiato in modo da dare al lettore sufficienti informazioni per valutare l'applicabilità dei risultati in altri contesti”;

- *dependability* (attendibilità), la trasparenza con la quale chi fa ricerca illustra tutte le fasi del suo lavoro (la metodologia, gli strumenti, analisi, risultati ecc.) al fine di consentire un giudizio sulla coerenza e la correttezza dell'intero percorso;
- *authenticity*, “dimostrare di aver rappresentato insieme di diverse realtà. Si articola in ‘*ontological authenticity*’ (la ricerca supporta i membri a sviluppare una migliore comprensione dei fenomeni studiati), in ‘*educative authenticity*’ (la ricerca supporta i membri ad apprezzare il punto di vista degli altri come se fosse il proprio), in ‘*catalytic authenticity*’ (la ricerca supporta i membri a sollecitare alcune forme di azione), in ‘*tactical authenticity*’ (la ricerca supporta i membri a attrezzare i membri per l'azione”;
- *confirmability*, riguarda il grado di generalizzazione e replicabilità della ricerca.

## 4. La ricerca: impianto metodologico

### 4.1. Il disegno della ricerca

Il primo passo per la definizione del disegno della ricerca è stato l'individuazione del *topic*, dei suoi obiettivi e delle sue finalità.

Il tema scelto è il ruolo della comunicazione nell'ambito dell'orientamento formativo e professionale.

La finalità del lavoro è stata l'individuazione di un **modello** volto al miglioramento della qualità dei servizi, allo sviluppo della visibilità e della reputazione e all'implementazione di risorse umane interne ed esterne attraverso l'ideazione di un piano di comunicazione. L'elaborazione di questo strumento è stato previsto come momento conclusivo del lavoro, perché costruito in base al modello di riferimento, scaturito sia dalla riflessione teorica, sia dai dati emersi nel corso della ricerca empirica.

Il piano di comunicazione vuole essere la conversione pratica del modello teorico da applicare ad una realtà specifica: il Centro Orientamento Studenti (COS) dell'Università degli studi di Sassari che, quindi, ha costituito il **caso studio** (v. par. 4.3.). Partendo dal **modello teorico-empirico** della prima fase della ricerca (v. par. 4.2.), si è poi passati a considerare la realtà del COS, lo stato dell'arte e le prospettive di miglioramento del sistema comunicativo (v. par. 4.3.1.).

Accanto alla tecnica del *case study*, quindi, si è prospettata anche quella dell'*action research*, una ricerca-intervento, finalizzata ad un cambiamento culturale dell'organizzazione oggetto di studio (Dubost, 1987; Roberts, Dick, 2003).

L'orientamento utilizzato è stato quello partecipativo che, nella definizione di Reason e Bradbury (2001, p. 1 cit. in Colucci *et al.*, p. 67) è:

un processo democratico e partecipato finalizzato a sviluppare conoscenza [...]. Essa cerca di connettere azione e riflessione, teoria e pratica, attraverso la partecipazione, al fine di trovare soluzioni pratiche ai problemi delle persone e, più in generale, di promuovere lo sviluppo degli individui e delle loro comunità.

La ricerca si è fondata infatti sulla partecipazione dei gruppi di lavoro considerati, con i quali si è instaurato un rapporto di cooperazione e interdipendenza (Bargal, Gold, Lewin, 1992).

L'“intervento”, cioè il miglioramento dei servizi, della loro efficacia ed efficienza, della loro trasparenza comunicativa attraverso il piano, è frutto di una partecipazione corale, non solo degli attori e delle attrici interni al contesto del caso studio, ma anche della sua utenza e di altri soggetti “esperti” che, attraverso la loro esperienza, hanno apportato conoscenza, informazioni e suggerimenti.

In questo contesto, chi scrive ha costituito il ruolo di mediatrice per l'avviamento e la costruzione del processo, facilitando l'approccio autoriflessivo sulle pratiche e ponendosi in una posizione partecipativa di co-costruzione dei significati e del fenomeno che andava ad indagare.

La definizione degli obiettivi e delle finalità ha permesso di individuare la strategia di ricerca che ha tenuto comunque conto di un approccio circolare e ricorsivo, in accordo con i principi della *Grounded Theory*. Le classiche fasi della ricerca (teoria, ipotesi, operazionalizzazione, campionamento, raccolta dati, interpretazione e validazione) sono state infatti sottoposte ad un processo di interazione reciproca e di retroazione (Cigognani, 2002).

I presupposti iniziali sono stati quindi passati al vaglio e, nel corso della ricerca empirica, sono stati modificati o implementati in base alle suggestioni e agli elementi ricavati dai/dalle partecipanti all'indagine. Man mano che l'esplorazione andava avanti, l'elenco dei quesiti è aumentato e ha acquistato maggiore coerenza ed esaustività.

La riflessione costante sui dati raccolti e sui presupposti teorici alla base ha, quindi, permesso di stilare una serie di domande/assunti che sono serviti come base per la costruzione del piano di comunicazione:

### Quesiti per la costruzione del disegno di ricerca, implementati attraverso la ricerca empirica

- Quali sono la *mission* e la *vision* di un Centro Orientamento Studenti universitario?
- Qual è il ruolo della comunicazione per una corretta ed efficace promozione dei servizi, per la divulgazione degli obiettivi programmatici istituzionali e dei risultati di azioni e progettualità?
- Quali sono i destinatari diretti e indiretti di queste azioni? È necessario pensare e realizzare diversi tipi di comunicazione a seconda degli *stakeholders* presi in esame?
- Qual è il ruolo della comunicazione nel rafforzamento del senso identitario e di appartenenza a una organizzazione e nella trasmissione di valori e simbologia?
- Qual è il ruolo della comunicazione interna nello sviluppo dell'*empowerment* e dell'autoefficacia percepita della persona all'interno dell'organizzazione?
- Quali sono i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce dell'organizzazione? (SWOT *analysis*).

Il percorso iterativo ha permesso anche di definire gli strumenti di raccolta dei dati e il campionamento. Gli strumenti di raccolta sono stati individuati in base ad una riflessione sulle informazioni che si volevano ricavare.

Per quanto riguarda lo studio del modello (I fase della ricerca) è stato scelto di utilizzare lo strumento dell'intervista qualitativa semi-strutturata, con l'intenzione di approfondire alcuni aspetti particolari della professionalità degli intervistati in un'interazione *face-to-face*.

Nell'indagine presso il caso studio (II fase della ricerca) sono stati scelti gli strumenti dei focus group e dei questionari semi-strutturati. I focus group sono stati utilizzati in particolare per esplorare le dinamiche infra-gruppo e inter-gruppo delle varie professionalità che lavorano presso il COS, mentre i questionari sono stati somministrati

all'utenza del servizio con la finalità di ricavare informazioni sulla loro percezione della comunicazione esterna del Centro.

La ricerca, quindi, si presenta nella forma QUAL + quan: un progetto a direzione qualitativa, con una componente principale qualitativa e una componente quantitativa simultanea (Richards, Morse, 2007). Questa scelta è stata dettata dalla considerazione che una sola tecnica avrebbe prodotto dati omogenei e non avrebbe permesso di raccogliere sufficienti dati o di considerare il problema da prospettive differenti.

La sola tecnica delle interviste non avrebbe permesso, ad esempio, di cogliere le dinamiche e le interazioni di gruppo che, secondo il disegno della ricerca, si ritenevano indispensabili per la migliore comprensione della comunicazione interna all'interno dell'ambiente oggetto di studio.

Un approfondimento degli strumenti utilizzati, della scelta del campione e del reperimento dei partecipanti è presente nei paragrafi successivi.

## **4.2. L'individuazione del modello**

### **4.2.1. Porta 22**

Dopo l'approfondimento bibliografico sul tema dell'orientamento e della comunicazione e un'indagine compiuta su internet su esempi di *best practises* relative al campo d'indagine, l'attenzione si è focalizzata sul Centro "Porta 22" di Barcellona.

Si tratta di una struttura pubblica e gratuita dell'*ajuntement* (municipio) della città catalana che offre servizi d'eccellenza nel campo dell'orientamento formativo e professionale.

Purtroppo non è stato possibile svolgere attività di ricerca presso il centro, che comunque è stato visitato per un'esplorazione della struttura, degli spazi e dell'organizzazione.

Sembra, dunque, opportuno presentarne brevemente le caratteristiche principali, con l'ausilio del materiale fotografico raccolto durante la visita, poiché a questo centro si è ispirato "Porta Futuro" di Roma, dove sono state successivamente effettuate le interviste.



Il centro, nato nel 2003, è ubicato nel quartiere denominato “@22”, in ex stabilimenti industriali, riconvertiti in una struttura moderna e funzionale e fa parte di un sistema municipale per lo sviluppo locale chiamato “BarcelonActiva”.

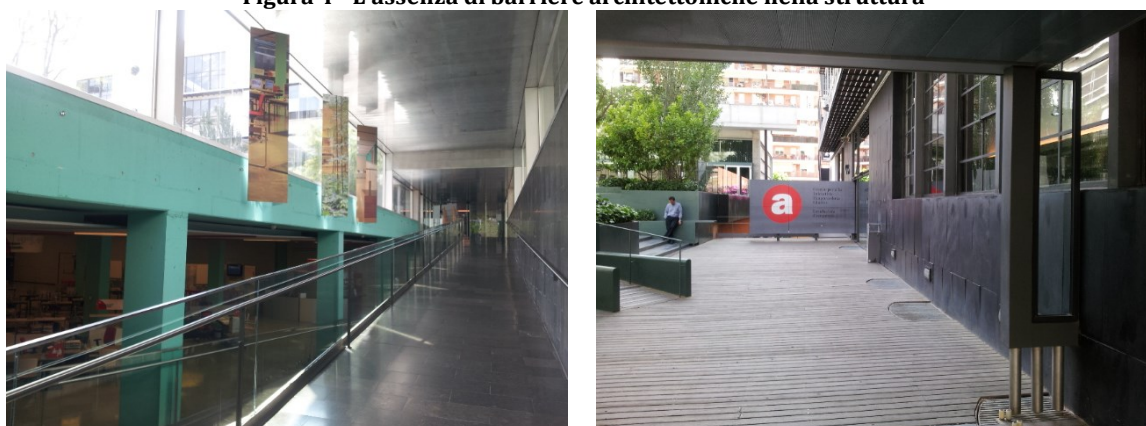
**Figura 3 - L'entrata di Porta 22 a Barcellona**



Dall’osservazione è stata rilevata una grande attenzione per la comunicazione. Sia il sistema municipale che il centro possiedono un logo e un sistema di identità visiva che permette anche al nuovo visitatore di orientarsi agevolmente all’interno dell’enorme struttura che occupa un intero isolato. Il senso di grande spazialità è accentuato notevolmente dall’ampia vetrata che corre lungo il perimetro dell’edificio e garantisce agli interni luminosità.

Porta 22 si trova al sottopiano, collegato al piano terra da un sistema di rampe che garantiscono l’accesso alle persone disabili.

**Figura 4 - L'assenza di barriere architettoniche nella struttura**



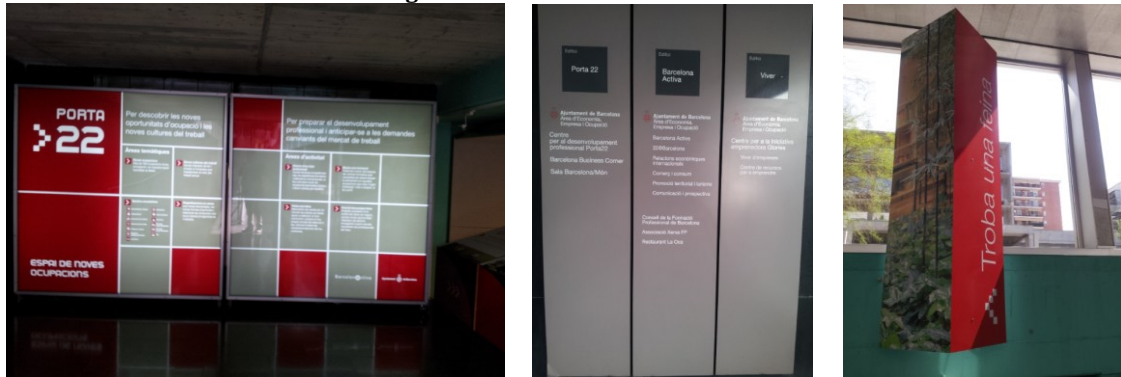
Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Già dal suo ingresso, l'utente può conoscere i vari servizi offerti grazie ad uno schermo luminoso che riporta le prime informazioni essenziali. Sia la segnaletica interna che gli elementi puramente decorativi presentano le caratteristiche dell'immagine coordinata che conferisce un'organicità visiva e concettuale.

Figura 5 - Elementi di identità visiva



L'interno del centro è organizzato come un grande *open space*. Le postazioni degli operatori sono debitamente distanziate per garantire la privacy e la parte "amministrativa" è separata mediante una sorta di giardino d'inverno.

Figura 1 - L'open space e il giardino d'inverno



Una lunga rampa termina di fronte al bancone dell'accoglienza, dove l'utente espone il motivo della sua visita e viene sottoposto ad un primo "screening" di valutazione. Gli/le

viene poi assegnato un numero di prenotazione e consegnato un modulo da compilare, dove, in attesa del colloquio con un/a operatore/trice, deve indicare il motivo della sua visita.

Figura 6 - L'accoglienza e il modulo autosomministrato



I servizi offerti da Porta 22 sono molteplici e possono essere focalizzati seguendo lo schema del portale web.

Figura 2 - Il portale web di Porta 22



Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Le attività principali sono consulenze di orientamento formativo e professionale, svolte da orientatori professionisti, e le attività di formazione e seminari. È inoltre attiva una piattaforma denominata “Empresa – Ocupaciò”, uno strumento pensato per l’incontro domanda-offerta di lavoro. L’home page si presenta “profilata” per tipo di utenza e di esigenza, consentendo una navigazione mirata e più efficace.

#### **4.2.2. Porta Futuro**

La prima fase della ricerca (individuazione del modello teorico-empirico di riferimento) si è conclusa con la visita a Roma del Centro per l’orientamento, la formazione e il lavoro “Porta Futuro” e la realizzazione delle interviste a operatori e operatrici.

In questo paragrafo, con l’ausilio del materiale fotografico raccolto, si presentano sinteticamente i suoi caratteri principali, rimandando al cap. V per un approfondimento sulle attività di orientamento, sui mezzi e i canali di comunicazione, sulla *corporate identity* e la cultura organizzativa.

Il Centro è nato a luglio 2011, per volontà dell’allora Presidente della Provincia Nicola Zingaretti e dell’Assessore provinciale al Lavoro e alla Formazione Massimiliano Smeriglio. Si trova nel quartiere Testaccio all’interno di una struttura che ospita anche i nuovi mercati.

Per la sua genesi e per l’individuazione del modello organizzativo da adottare è stato operato un *benchmarking* su alcune realtà europee considerate d’eccellenza, come “Porta22” e la “Cité des métiers” di Parigi.

**Figura 7 - L'entrata di Porta Futuro**



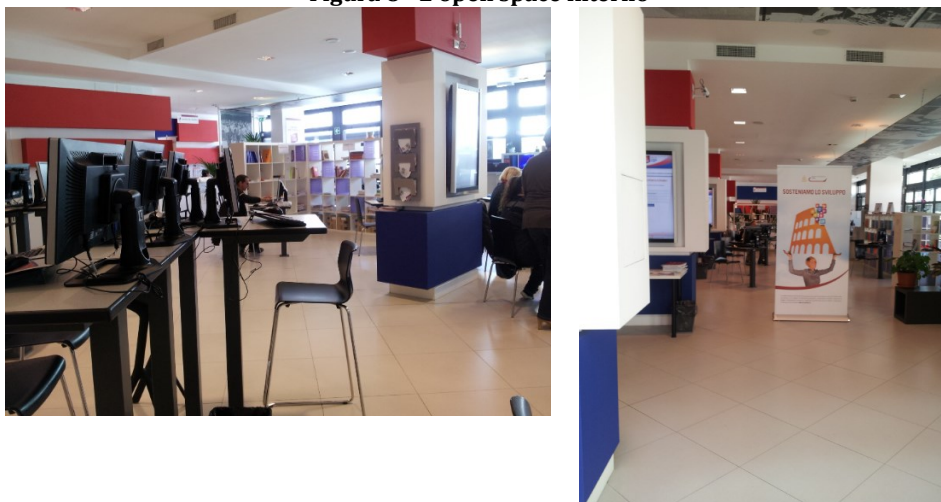
Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

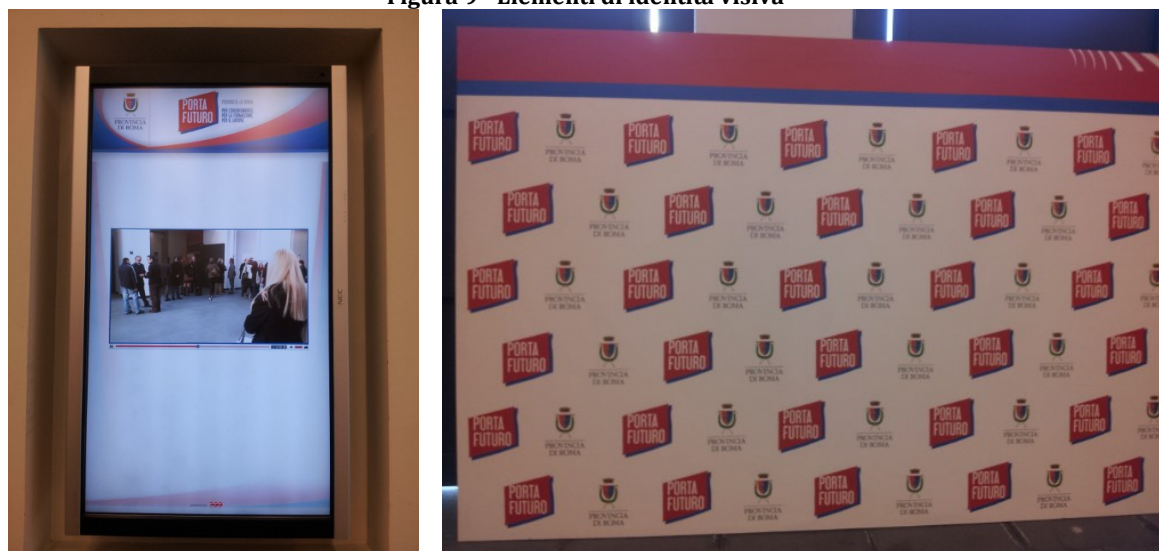
La struttura appare già dal primo impatto accogliente, con un sistema di porte a vetri che la rende luminosa e che mostra da subito l'organizzazione interna in forma di *open space* (v. cap V).

**Figura 8 - L'open space interno**



Il sistema di identità visiva è evidente nell'architettura, caratterizzata dal rosso e dal blu (i colori della Provincia di Roma, ripresi nel logo di Porta Futuro) e in altri elementi quali display informativi e cartelloni.

**Figura 9 - Elementi di identità visiva**



Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Il Centro è attivo sul web con un portale internet e con i social network (il più utilizzato è facebook).

**Figura 10 - L'home page di Porta Futuro con la profilazione e l'area riservata**



### 4.3. Il caso studio: il Centro Orientamento Studenti dell'Università di Sassari

La seconda parte della ricerca è consistita nella realizzazione dei focus group a operatori/trici del COS e del comparto comunicazione e nella somministrazione dei questionari all'utenza del *case study* Centro Orientamento Studenti d'Ateneo.

L'Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio dell'Università di Sassari (denominato anche Centro Orientamento Studenti – COS, per i problemi relativi all'ambiguità della denominazione si rimanda al par. 5.2., dedicato all'analisi dei focus group) gestisce attività e programmi per sostenere gli/le studenti nella scelta degli studi universitari, per supportare la loro carriera e facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro. Predisponde, inoltre, azioni informative e formative, incontri di orientamento e consulenze (COS, Servizio OrientAzione, 2012).

All'interno del COS sono presenti due principali servizi: OrientAzione e Job Placement.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

OrientAzione è un servizio gratuito di counseling psicologico e coaching per studenti/ex studenti dell'Università di Sassari che ha l'obiettivo di orientare le persone alla scelta del proprio percorso di studi e/o lavorativo e di accompagnarle nella costruzione e nella consapevolezza delle loro identità professionali. I due concetti-chiave che caratterizzano la filosofia del servizio sono cambiamento e partecipazione: le persone vengono incoraggiate e aiutate a fronteggiare situazioni o eventi critici, ad orientare la mente per sfruttare le sue potenziali risorse e acquistare autonomia decisionale. La partecipazione si estrinseca anche nella contaminazione università/territorio, nella continua condivisione di saperi e competenze per la costruzione di una comunità orientante.

Il servizio di Job Placement realizza delle attività di incontro domanda-offerta, volte a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro delle laureate e dei laureati e, per le imprese, la ricerca di specifiche professionalità da inserire all'interno del proprio organico. Nella fattispecie si occupa di stipulare contratti di tirocini e apprendistati e di attivare processi di intermediazione al lavoro.

#### **4.3.1. I canali e gli stili comunicativi: lo stato dell'arte**

Uno degli strumenti di maggiore impatto e ormai trasversale a tutti/e i destinatari/e è sicuramente quello telematico. L'epoca multimediale che viviamo, quella del cosiddetto "web 2.0" offre enormi potenzialità di interazione fra web e utente, permettendo un'esperienza completa e valorizzando la partecipazione. Il coinvolgimento dell'utente è infatti fondamentale anche ai fini della sua persuasione (Pollach, 2005).

Il termine sempre più utilizzato di "ecosistema digitale"<sup>14</sup> riassume questo concetto, assimilando il *world wide web* ad un sistema biologico vivente.

La moltiplicazione dei canali comunicativi e dei codici utilizzati consente una fruizione più estesa, efficace, flessibile e più economica in termini di risorse e di tempo.

---

<sup>14</sup> Il termine di eco-sistema è utilizzato in senso analogico da Morin (1985;1990) e viene ripreso in chiave digitale da De Toni e Barbaro (2010).

## Il sito web

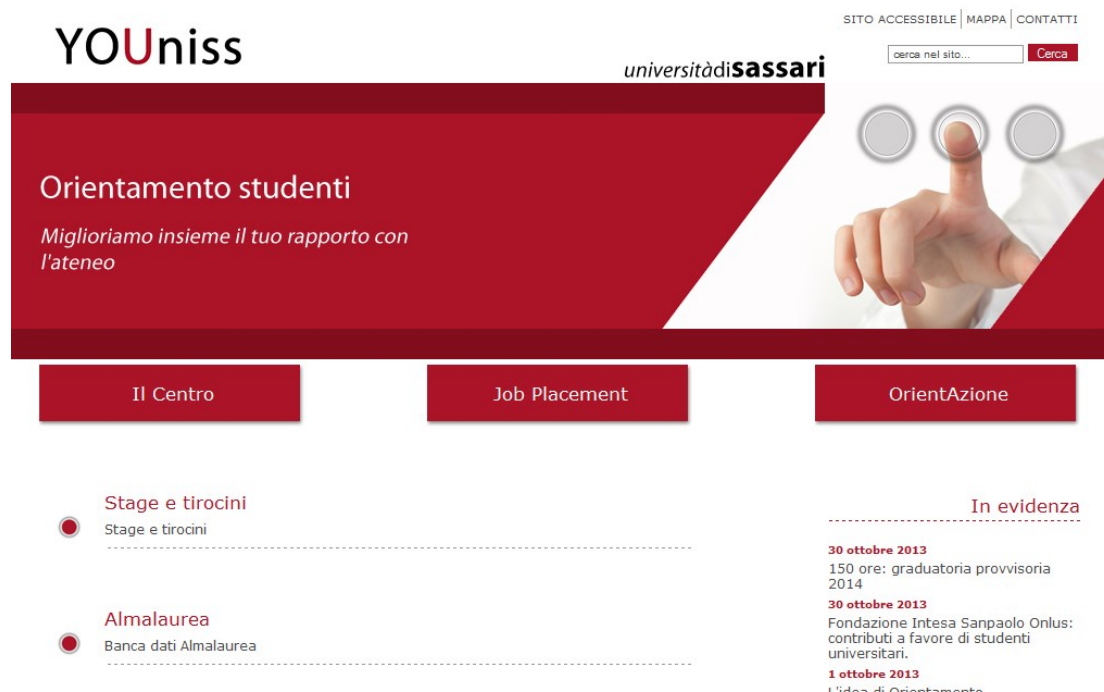
Il sito internet istituzionale di un'organizzazione rappresenta un ottimo veicolo per la *corporate identity* e per la costruzione di un rapporto di fiducia e credibilità con i portatori di interesse (Pollach, 2005).

La capillarità, l'efficienza e l'efficacia con cui il web raggiunge l'utenza, ha reso il sito web dell'Università di Sassari<sup>15</sup> uno dei principali strumenti di comunicazione dell'Ateneo.

La sezione dedicata all'orientamento è stata recentemente inserita in un portale dedicato agli/alle studenti,<sup>16</sup> che si propone di raccogliere organicamente tutte le informazioni utili per affrontare la carriera universitaria.

Il nome scelto, youniss, sottolinea lo spirito del web 2.0 che è quello di valorizzare l'esperienza informativa dell'utente, facilitata grazie all'*user profile* in home page, la partizione dei contenuti in base al tipo di destinatario (Schneider, 2004).

Figura 11 - L'home page del sito istituzionale del COS con la profilazione utenti



<sup>15</sup> [www.uniss.it](http://www.uniss.it)

<sup>16</sup> [www.youniss.it](http://www.youniss.it)



Il livello di interazione con l'utente è quello detto "a due vie" (Urp degli Urp, 2011a).

Il sito, infatti, non offre solo contenuti informativi (livello informativo) e la possibilità di scaricare moduli che dovranno poi essere inoltrati in maniera tradizionale (interazione a una via), ma nella sezione dedicata al Servizio OrientAzione presenta anche un *form* online per la prenotazione di un colloquio con gli/le consulenti.

L'interfaccia è *friendly*, intuitiva e sgombra da ogni elemento superfluo, qualsiasi contenuto è raggiungibile in pochi e chiari passaggi<sup>17</sup>. Vengono rispettate le norme essenziali dell'accessibilità, finalizzate alla riduzione del *digital divide*, cioè del gap che intercorre fra gli/le utenti che riescono a fruire facilmente dei siti web e coloro che ne sono impossibilitati per scarse conoscenze informatiche o disabilità<sup>18</sup>.

L'area dedicata all'orientamento contiene tre macro-partizioni che riprendono, nella struttura la profilazione dell'home page. È importante, infatti, che chi accede al sito possa contare su punti di riferimento ben precisi per evitare sensazioni di straniamento, confusione e dissonanza cognitiva (Festinger, 1966).

L'orientamento della persona inizia già dall'architettura di un sito, che deve soddisfare dei requisiti di usabilità: a) facilità di navigazione; b) efficienza nel permettere un rapido reperimento delle informazioni desiderate evitando eccessivi passaggi e inutili

<sup>17</sup> La "regola dei tre click" è una norma in uso fra chi si occupa di comunicazione sul web ed è mutuata dalle norme internazionali sull'usabilità del sito web. Qualsiasi contenuto di un sito deve essere raggiungibile al massimo con tre click del mouse.

<sup>18</sup> L'accessibilità dei siti web istituzionali italiani è disciplinata dalla l. 9 gennaio 2004, n. 4 "Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici" (pubblicata in G.U. 17 gennaio 2004, n. 13). Secondo quanto dettato dalla norma all'art. 2, i sistemi informatici devono presentare i seguenti requisiti: «a) facilità e semplicità d'uso, assicurando che le azioni da compiere per ottenere servizi e informazioni siano sempre uniformi tra loro; b) efficienza nell'uso, assicurando la separazione tra contenuto, presentazione e modalità di funzionamento delle interfacce, nonché la possibilità di rendere disponibile l'informazione attraverso differenti canali sensoriali; c) efficacia nell'uso e rispondenza alle esigenze dell'utente, assicurando, fra l'altro, che le azioni da compiere per ottenere in modo corretto servizi e informazioni siano indipendenti dal dispositivo utilizzato per l'accesso; d) soddisfazione nell'uso, assicurando, fra l'altro, l'accesso al servizio e all'informazione senza ingiustificati disagi o vincoli per l'utente; e) compatibilità con le linee guida indicate nelle comunicazioni, nelle raccomandazioni e nelle direttive sull'accessibilità dell'Unione Europea, nonché nelle normative internazionalmente riconosciute e tenendo conto degli indirizzi forniti dagli organismi pubblici e privati, anche internazionali, operanti nel settore, quali l'International Organization for Standardization (ISO) e il World Wide Web Consortium (W3C)». L'organismo nazionale che si occupa di monitorare i siti istituzionali in Italia è il DigitPA (<http://www.digitpa.gov.it/>).

ridondanze; c) efficacia nel trasmettere con chiarezza le informazioni; d) memoria, per facilitare l'apprendimento e la memorizzazione delle funzioni del sito; e) soddisfazione finale dell'utente per il servizio offerto (Pollach, 2005; Urp degli Urp, 2011b).

Le tre macro-partizioni della sezione orientamento presentano: a) il COS in generale, con informazioni di servizio su orari e contatti e due sezioni : “Cose che parlano di noi” e “Studiare a Sassari”. La prima raccoglie tutte le iniziative, le progettualità e le azioni promosse negli ultimi anni. Le notizie sono corredate da file multimediali (fotografie, video, strumenti di promozione e divulgazione quali report, locandine, brochure, presentazioni ppt ecc.). La seconda, con le medesime modalità, presenta le manifestazioni dell'Orientamento dall'edizione 2007 fino alla più recente; b) il servizio Job placement con la banca-dati laureati e l'area riservata per le aziende; c) il Servizio OrientAzione con il già citato *form* online che permette all'utente di prenotarsi per una consulenza.

In home page, inoltre, sono proposte le news, notizie di pubblica utilità, iniziative e bandi di concorso legati all'orientamento e la sezione dedicata ad AlmaLaurea, il servizio di orientamento offerto dal Consorzio Interuniversitario dell'*Alma Mater Studiorum* di Bologna, di cui l'Università di Sassari è partner.

A partire dall'agosto del 2011, la sezione si è arricchita del servizio di compilazione online del questionario richiesto al momento della laurea, precedentemente compilabile solo presso il Centro Orientamento.

Le sezioni dell'orientamento e del Servizio OrientAzione sono raggiungibili anche dall'home page dell'amministrazione centrale tramite *quick link* e dalle pagine interne tramite banner. Un link è presente anche all'interno dei siti tematici dei dipartimenti.

### I social network

Nella comunicazione rivolta a studenti non poteva essere ignorato il potentissimo canale delle reti sociali, vera essenza del web 2.0. I giovani e le giovani che si iscrivono all'Università fanno parte della generazione detta dei “nativi digitali”, nati/e e cresciuti/e a stretto contatto con le tecnologie dei personal computer, di internet, dei cellulari ecc.

Un'alta percentuale usa i social network: secondo i dati riferiti al mese di luglio 2013<sup>19</sup>, su circa 24 milioni di italiani iscritti a facebook, il 18,7% è costituito dalla fascia d'età 19-24, il 12,7 dalla fascia 25-29, il 14,4 dalla fascia 30-35, per un totale di circa 8.100.000 utenti, più di un terzo dell'utenza totale.

Il COS è su Facebook con una pagina dedicata<sup>20</sup> dall'aprile del 2012 e ha un account Twitter<sup>21</sup> dal giugno dello stesso anno.

Figura 12 - La pagina Facebook e l'account Twitter



I canali sono usati principalmente per raggiungere il target degli/delle studenti e lo stile è più diretto e colloquiale.

I social media incentivano, infatti, la cultura partecipativa dei clienti-utenti. Rispetto all'esperienza dell'internet 1.0, lo scenario negli ultimi anni è diventato più aperto, collaborativo e personalizzabile, grazie soprattutto ai network *peer-to-peer* (Hearn, Foth, Gray, 2009).

In occasione delle giornate dell'orientamento e di altri eventi di particolare rilevanza organizzati dal COS questi strumenti sono stati utilizzati per informare in tempo reale gli

<sup>19</sup> Dati tratti da Osservatorio Social Media in Italia e Facebook (<http://vincos.it/osservatorio-facebook/>) su dati Audiweb-Nielsen.

<sup>20</sup> <https://www.facebook.com/CentroOrientamentoStudenti>.

<sup>21</sup> <https://twitter.com/OrientAzioneCOS>

iscritti alla pagina attraverso la condivisione di contenuti, foto e rassegne stampa dei media locali.

Sin dalla sua apertura, la pagina Facebook del COS ha registrato una buona affluenza, raggiungendo, nel momento in cui si scrive (ottobre 2013), un totale di 217 “mi piace” e un picco di circa 12.000 visualizzazioni a settembre 2013<sup>22</sup>.

Il COS ha aperto anche un canale su YouTube<sup>23</sup> nel quale sono stati caricati i video informativi sui dipartimenti dell’Ateneo e sullo stesso Centro, realizzati per le manifestazioni dell’orientamento 2012 e 2013. Dal 17 aprile 2012, data di creazione, il canale ha raggiunto, nel momento in cui si scrive, un totale di circa 12.500 visualizzazioni.

Il Centro, sinergicamente con i multimedia, utilizza anche il *beyond the line*, i cosiddetti canali “tradizionali” della comunicazione, producendo materiale informativo cartaceo, partecipando a workshop, seminari di studio, convegni e organizzando l’annuale manifestazione dell’orientamento.

#### La manifestazione dell’orientamento

A partire dall’edizione 2011, il comitato tecnico-scientifico dell’orientamento ha avviato un processo di rinnovamento di formule comunicative, sperimentando soluzioni alternative con la finalità di creare un maggiore appeal e stabilire un primo positivo contatto con coloro che potranno essere studenti dell’Ateneo.

Il modello di riferimento è quello del *Citizen* (o *Client*) *Relationship Management* (CRM), rivisitazione in chiave pubblica e no profit dell’aziendale *Customer Relationship Management*.

Ogni azione comunicativa, di relazione e di contenuto, viene dunque orientata al/alla cittadino/a-studente che diventa fattore strategico e che necessita di interventi calibrati in base alle sue esigenze (Mazzei, 2004; Forghieri, Mele, 2005; Sepe, 2011).

---

<sup>22</sup> Dati Insights di Facebook

<sup>23</sup> CosUniss

Nella manifestazione del 2011, per la prima volta dopo otto anni, sono cambiati i luoghi e, in via sperimentale, i tempi dell'evento. Gli stand informativi delle facoltà, dei servizi d'Ateneo e degli ospiti esterni sono stati accolti nei più ampi e luminosi spazi del Polo Bionaturalistico del Dipartimento di Scienze della natura e del territorio e si sono organizzati momenti di approfondimento anche nel pomeriggio<sup>24</sup>.

Il COS si è occupato di realizzare il materiale informativo cartaceo (pieghevoli, locandine, cartellonistica, programma delle giornate) e la grafica del gadget, una usb card distribuita gratuitamente a studenti e insegnanti.

L'edizione 2012 ha visto il Centro Orientamento e tutto l'Ateneo impegnato nella transizione dalle facoltà ai dipartimenti.

Per far fronte a questa fase di passaggio, ai pieghevoli delle facoltà si sono sostituiti i già citati video, che hanno illustrato in generale la *mission* e le finalità dei neonati dipartimenti. Il COS ha prodotto il materiale informativo sui suoi servizi e sul progetto Por FSE STUD.I.O.<sup>25</sup>.

In collaborazione con l'Ufficio stampa dell'Università di Sassari, il COS ha divulgato e promosso la manifestazione. Articoli e servizi sono apparsi sui principali quotidiani ed emittenti locali e regionali.

Nel 2013, la collaborazione con l'Ufficio comunicazione d'Ateneo ha permesso di ideare e realizzare un sistema di identità visiva con lo scopo di presentare le diverse entità dell'Ateneo come espressione di un unico soggetto.

Il *concept* del viaggio, attorno al quale si è sviluppata tutta l'attività di comunicazione, ha inteso esprimere metaforicamente l'idea della ricerca e della scoperta interiore con una

---

<sup>24</sup> Sono state organizzate quattro tavole rotonde che hanno coperto l'intero spettro disciplinare dell'offerta formativa dell'Ateneo, i titoli scelti sono stati: Salute e benessere, Territorio e ambiente, Impresa e Lavoro, Bellezza e memoria.

<sup>25</sup> Il Progetto STUD.I.O. (Studenti In Orientamento), finanziato dalla Regione Sardegna (Assessorato della Pubblica Istruzione, Beni Culturali, Spettacolo, Informazione e Sport) nell'ambito del P.O.R. FSE 2007-2013, ha come obiettivo principale quello di realizzare azioni di orientamento e di sostegno che favoriscano il raccordo tra Università e Scuola secondaria superiore.

modalità che potesse essere d'appeal per i principali *stakeholders* (Haggard, Lapoint, 2005) dell'evento.

**Figura 13 - Elementi di identità visiva durante la manifestazione 2013**



### L'immagine coordinata

La *corporate image* è uno strumento molto importante per un'organizzazione in cui è forte la necessità di definire e condividere *mission* e *vision*, conservando al contempo una specificità. L'unità integrata di elementi visuali (colori, simboli, immagini) permette all'utente esterno, ma anche all'attore interno di identificare e identificarsi, creando un senso di appartenenza e condivisione di obiettivi. In questo contesto diventa fondamentale la *brand image*, il marchio, costituito da un logotipo e/o da uno slogan, dotato di una fortissima capacità evocativa che rende unica e riconoscibile l'organizzazione caratterizzandola nell'immaginario collettivo (Kernstock, Brexendorf, 2009).

Oltre al logo e allo slogan, infatti, il *brand* ingloba e veicola anche l'identità dell'organizzazione e i valori su cui questa si permea e che intende trasmettere a chi ci lavora, ai suoi utenti e, in generale, all'opinione pubblica. La domanda alla quale la *corporate brand identity* risponde è non solo "Chi siamo?" ma anche "Cosa vogliamo che gli altri pensino di noi?" (Blombäck, Ramírez-Pasillas, 2012).

Nel passaggio dal *brand* del prodotto di consumo a quello istituzionale emerge una nuova concezione, legata al coinvolgimento emozionale dell'utenza e finalizzata alla nascita e al consolidamento di una *corporate brand community* (Balmer, Liao, 2007), in cui anche i portatori d'interesse sono coinvolti nella costruzione del marchio e si sentono parte integrante del sistema.

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Il COS e il Servizio OrientAzione hanno puntato sulla creazione di un'immagine coordinata, individuandone la dimensione strategica di veicolo visivo della coerenza dell'organizzazione rispetto alla *vision* e agli obiettivi prefissati.

Il primo passo è stato la scelta dei colori. Per un ufficio e dei servizi trasversali all'interno dell'Ateneo, si è ritenuto opportuno utilizzare i colori ufficiali dell'Università (arancione e blu), già proposti nel sito dell'Amministrazione centrale.

Si è voluto così comunicare che il Centro non è un'entità a se stante, indipendente dal resto della macchina burocratica, didattica e scientifica dell'Università, ma uno snodo, un punto di riferimento per tutto ciò che concerne il vivere universitario.

In occasione dei 450 anni dell'Ateneo, nel 2012, è stata rinnovata l'immagine coordinata generale ed è stata adottata un'immagine monocromatica con il colore rosso. Il COS e i suoi servizi hanno invece conservato i colori arancione e blu, ritenuti ormai caratterizzanti dello spirito e dei valori in essi insiti.

Un'identità organizzativa ben ragionata, infatti, deve permettere ad ogni branca dell'organizzazione di esprimere la sua personale identità, senza stravolgere quella generale (Holtzhausen, Fourie, 2008).

Una volta determinati i colori, sono stati concepiti i loghi del COS, di OrientAzione<sup>26</sup> e del servizio di *Job placement*.

Nei primi due, il brand è stato completato dagli slogan che sintetizzano lo stile di pensiero e azione condiviso da chi opera all'interno del Centro:

*orientamentoorientamentiorientamente* e **saper chiedere per sapersi rispondere.**

---

<sup>26</sup> I loghi di COS e OrientAzione sono di Gianluca Vassallo.

**Figura 14- I loghi del COS e dei servizi OrientAzione e Job Placement**



L'attenzione data ai colori, allo slogan e al *lettering* è stata finalizzata al rendere i loghi attraenti ed efficaci per il pubblico di riferimento (Foo, 2003, Annette, van den Bosch, Menno, de Jong, Wim, Elving, 2005), in particolar modo per gli/le studenti.

Qualsiasi tipo di prodotto, dai documenti ufficiali al materiale informativo, dai comunicati stampa, ai gadget provenienti dal COS è caratterizzato dalla presenza dei loghi e dei colori ufficiali.

In questo modo, col tempo, il Centro ha creato una propria identità visiva, omogenea in termini sia estetici che di contenuto.

Contestualmente alla creazione del logo del Centro, si è cominciato ad introdurre l'acronimo COS, ritenuto più immediato ed efficace rispetto alla denominazione ufficiale estesa. Entrato a far parte della *brand image* del Centro, è ormai di uso corrente.

Un primo sistema di identità visiva è stato sperimentato anche nelle ultime tre edizioni della manifestazione dell'orientamento.

Nel 2011, per la prima volta, si è scelta e condivisa una veste grafica uniforme per i pieghevoli informativi di tutte le facoltà, identificate ognuna con un colore diverso.

Nel 2012, accanto al già citato video informativo sui dipartimenti, l'Ufficio Comunicazione dell'Ateneo, in occasione dei 450 anni dell'Università di Sassari, ha concepito un'immagine coordinata per l'allestimento degli stand.



Il 2013, come già accennato, ha segnato il raggiungimento di un altro importante obiettivo, con l'elaborazione di un *concept* dedicato e della relativa identità visiva (colori, logo, slogan).

Il modello preso in esame per l'ideazione del progetto di ricerca empirica finalizzata all'elaborazione del piano di comunicazione del COS è quello del marketing strategico e relazionale per le organizzazioni educative e non profit (Andreasen, Kotler, 1995; Kotler, Fox, 1998) per giungere alla concezione dell'Università come azienda-rete organizzativa e professionale (Mazzei, 2000). Questo modello propone un tipo di organizzazione proiettata verso l'esterno in maniera proattiva, ma guarda anche all'interno, al benessere dei propri dipendenti e alla formazione di un carattere identitario; la finalità è la condivisione di valori, simbologia e, in ultima istanza, della *mission* stessa dell'organizzazione.

Si tratta dunque modello orientato al "cliente" e alla qualità dei servizi che incoraggia la condivisione dei saperi e delle conoscenze interdisciplinari e la formazione di una mentalità rivolta al cambiamento (Duke, 1999).

In quest'ottica sono state prese in esame tutte le componenti del cosiddetto *marketing mix* (Kotler, Fox, 1995) e la loro applicazione nel contesto dell'orientamento.

A cominciare dalla definizione di un'immagine coordinata, elemento oramai essenziale per rendere riconoscibile l'organizzazione e trasmettere un senso di affidabilità e di continuità ed evitare la cosiddetta "balcanizzazione" delle diverse anime dell'accademia (Schneider, 2004).

#### **4.4. Gli strumenti di raccolta dei dati**

Come detto nel par. 4.1., la ricerca è stata supportata da un impianto metodologico del tipo QUAL+quan, con la scelta di utilizzare degli strumenti di raccolta qualitativi (interviste semi-strutturate e focus group) e, nel contempo, uno strumento quantitativo (questionario semi-strutturato).

La decisione è maturata dalla convinzione che, per raggiungere gli obiettivi e le finalità definiti nel disegno della ricerca, l'uso di un solo strumento non avrebbe permesso di indagare in profondità tutti gli aspetti di interesse e avrebbe, quindi, limitato la conoscenza del fenomeno nella sua interezza.

Le interviste sono state scelte per la prima fase della ricerca: l'individuazione del modello di riferimento presso Porta Futuro e presso il Centro per l'Impiego Tiburtino di Roma. Focus group e questionari sono invece stati utilizzati nella seconda fase, presso il Centro Orientamento Studenti dell'Università di Sassari.

Nei successivi paragrafi si presentano nello specifico gli strumenti, le loro finalità e le modalità di somministrazione.

#### **4.4.1. Le interviste**

Lo strumento dell'intervista è stato utilizzato in una prospettiva di approfondimento sul fenomeno indagato. Come detto, nella costruzione del percorso di ricerca è stato pensato per raccogliere dati finalizzati alla formulazione di un modello empirico. Attraverso l'interazione con *stakeholder* e testimoni privilegiati, finalizzata all'apprendimento e alla conoscenza approfondita del contesto, si è così costruito un legame tra modello empirico e teoria (Ciucci, 2012).

Sono state effettuate 11 interviste semi-strutturate: 8 a operatori e operatrici del Centro per l'orientamento, la formazione e il lavoro "Porta Futuro" di Roma e 3 presso il CPI (Centro per l'Impiego) Tiburtino, facente parte della stessa rete provinciale.

Il contatto è avvenuto tramite le responsabili dei due Centri alle quali è stato preliminarmente inviato tramite *email* un *abstract* del progetto di ricerca (v. appendice A) e con le quali è stato concordato il periodo in cui effettuare le interviste.

Nello schema sottostante, si presentano in dettaglio i/le professionisti/e intervistati/e, la loro qualifica personale e l'ente di appartenenza:

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

<b>Danila Di Roma</b>	Funzionaria amministrativa	CPI Tiburtino
<b>Donatella Fiorucci</b>	Referente settore preselezione	CPI Tiburtino
<b>Irene Petrucci</b>	Referente settore Orientamento	CPI Tiburtino
<b>Claudia Foschi</b>	Funzionaria amministrativa	Porta Futuro
<b>Francesco Liguori</b>	Responsabile area sistemi informativi e innovazione tecnologica	Porta Futuro
<b>Tiziano Milani</b>	Responsabile comunicazione e marketing	Porta Futuro
<b>Maria Paola Mosca</b>	Consulente Orientamento professionale	Porta Futuro
<b>Paolo Nardi</b>	Consulente Orientamento universitario	Porta Futuro
<b>Alessio Puntillo</b>	Responsabile gestione e organizzazione eventi, formazione e rapporti con le imprese	Porta Futuro
<b>Maria Rosaria Scoglione</b>	Consulente Orientamento professionale	Porta Futuro
<b>Alessandro Viteritti</b>	Responsabile aggiornamento offerte di lavoro nel portale	Porta Futuro

Il campionamento è stato di tipo teorico: attraverso i dati raccolti con le prime interviste e l'analisi dei "casi negativi", si è ritenuto di individuare specifiche professionalità che potessero fornire nuove informazioni utili ad arricchire lo schema concettuale emergente (Mazzara, 2002).

Utile è stata la consuetudine di appuntare delle note (o memo) che hanno permesso di individuare elementi di interesse per l'elaborazione delle prime categorie concettuali che sono state sviscerate e implementate nel corso delle successive interviste.

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Le interviste sono state audioregistrate e successivamente trascritte e analizzate con il software Nvivo (v. par. 4.5.1.). A inizio intervista è stata chiesta l'autorizzazione alla registrazione e al trattamento dei dati tramite una liberatoria (vedi appendice F). La durata media della conversazione è stata di un'ora.

I/le professionisti/e sono stati intervistati durante il loro orario di lavoro (autorizzati/e dalle responsabili) nelle loro rispettive sedi, generalmente in sale riunioni o comunque in postazioni appartate che agevolassero la privacy e che mettessero l'intervistato/a in condizione di esprimersi liberamente.

### La traccia e la modalità di conduzione

La traccia è stata suddivisa in cinque aree:

1. **Presentazione della ricercatrice.** Fase introduttiva in cui la ricercatrice ha fatto una presentazione personale e del proprio progetto di ricerca, delineandone gli obiettivi principali e la finalità e spiegando le modalità di raccolta dei dati;
2. **Presentazione dell'intervistato/a.** In questa fase è stato chiesto agli intervistati da quanto tempo lavorassero all'interno della struttura, qual era il ruolo ricoperto e in cosa consistesse il proprio lavoro. È stato anche chiesto se prima del lavoro attuale, avessero avuto altre esperienze lavorative nello stesso ambito;
3. **Comunicazione esterna.** Questa fase è servita per indagare l'*esistente* e il *percepito*: la presenza di uno o più addetti alla comunicazione all'interno della struttura, i canali e i mezzi di comunicazione utilizzati, eventuali collaborazioni in essere con enti, istituzioni o agenzie formative, la presenza di strumenti per valutare il feedback dell'utenza, la personale opinione in merito all'efficacia e all'efficienza organizzativa dal punto di vista comunicativo;
4. **Comunicazione interna.** Le domande di quest'area sono state mirate ad esplorare la presenza di una comunicazione strutturata tra i professionisti all'interno dei Centri e l'eventuale organizzazione di momenti di condivisione e di formazione;
5. **Conclusioni.** La parte finale è stata pensata per raccogliere eventuali approfondimenti dell'intervistato/a sugli argomenti già trattati, per toccare delle

tematiche non emerse nel corso dell'intervista, per rispondere a dubbi o a richieste di chiarimento, per raccogliere suggerimenti.

La preventiva presentazione della ricercatrice e del progetto di ricerca ha avuto una doppia finalità:

- informativa. Tempi, orari e finalità generale dell'intervista sono, di solito, stati concordati con uno-due giorni di anticipo, ma all'inizio di ogni conversazione è stata fatta un'introduzione più ampia sull'indagine in corso e sui suoi obiettivi per permettere all'intervistato/a di capire meglio il suo ruolo, di chiedere chiarimenti, di sciogliere dubbi o perplessità e di calibrare autonomamente le sue risposte in base al focus principale della discussione;
- di trasparenza. Sono state chiarite le modalità di trattamento delle informazioni raccolte e, contestualmente alla presentazione della liberatoria, è stata spiegata la presenza del registratore e richiesta l'autorizzazione a utilizzare il nome e il cognome nel presente lavoro.

La traccia dell'intervista ha previsto la cosiddetta tecnica "ad imbuto", con un approfondimento progressivo. In questo modo si è voluto mettere l'intervistato/a a proprio agio, rispondendo prima a delle domande che non prevedessero un particolare impegno mentale ed emotivo ("Da quanto tempo lavora a Porta Futuro/CPI Tiburtino?", "Qual è il suo ruolo?", "In cosa consiste il suo lavoro?").

Il carattere semi-strutturato ha permesso di "personalizzare" la conversazione a seconda dell'interlocutore e del suo tipo di professionalità. Ad esempio, con gli esperti di comunicazione è stato possibile approfondire maggiormente gli aspetti tecnici relativi ai mezzi e ai canali comunicativi, mentre con gli orientatori si è scelto di indagare più a fondo sugli aspetti psicologici legati alla comunicazione interpersonale con l'utenza e sulle dinamiche relazionali e comunicative con i/le colleghi/e.

È stato comunque dato ampio spazio all'intervistato/a di esplorare tematiche che esulavano leggermente dal focus, ma che erano comunque rivelanti dal punto di vista della dimensione dinamica e interpersonale (Kvale, 1996).

Nel momento in cui l'intervistato/a toccava dei temi particolarmente salienti, sono state adoperate delle tecniche di rilancio per incoraggiare l'approfondimento (es. domande di *probing*, di approfondimento, di specificazione ecc.).

Le domande sono state poste singolarmente per non mettere in difficoltà l'interlocutore/trice. Ad ognuno è stato concesso tutto il tempo necessario per raccogliere i pensieri ed esprimere il proprio punto di vista senza essere interrotto/a.

#### **4.4.2. I focus group**

La scelta di utilizzare lo strumento del focus group all'interno del caso studio è maturata dalla considerazione che, nell'ottica del modello di comunicazione organizzativa e di azienda-rete professionale (v. cap. II) a cui il piano finale fa riferimento, una buona comunicazione esterna deve essere supportata e integrata da un'ottima comunicazione interna.

L'obiettivo è stato, dunque, quello di sollecitare la riflessione sulle *best practises* da mettere in atto per attivare e/o implementare questo fondamentale processo. Si è dunque sentita l'esigenza di utilizzare uno strumento che valorizzasse il ruolo costruttivo del linguaggio, che individuasse l'azione sociale del discorso, utilizzato per l'elaborazione personale di rappresentazioni e significati della realtà (Hansen, 2006).

Lo strumento più indicato per questa finalità è stato individuato nel focus group che, riportando la definizione di Corrao (1999, p. 96), facilita "un'interazione personale che coinvolge tutta la persona e che permette la creazione di un'atmosfera confidenziale tale da favorire l'espressione di opinioni e sentimenti".

Nell'ottica del cambiamento organizzativo sollecitato dalla ricerca-azione, si è ritenuto che l'interazione e la discussione in gruppo su problemi, criticità, opportunità e prospettive condivisi dai partecipanti potessero innescare un processo di trasformazione e di *empowerment*.

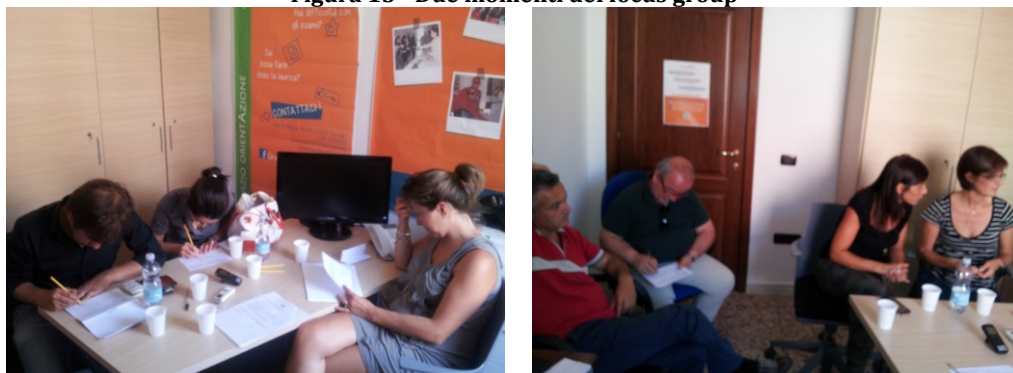
In questa prospettiva, l'orientamento seguito è stato, ancora una volta, quello di matrice socio-costruzionista: lo strumento è stato utilizzato non solo per raccogliere opinioni,

atteggiamenti e rappresentazioni sociali, ma anche per promuovere un dibattito, una riflessione, una riorganizzazione e/o rimodulazione di pensieri (Camussi, 2004).

I focus realizzati sono stati quattro, tutti con diversi partecipanti, accomunati dal fatto di lavorare tutti all'interno dell'Università di Sassari:

- I focus – Operatori/trici tecnico-amministrativi del Centro Orientamento Studenti
- II focus – Consulenti del Servizio OrientAzione
- III focus – Operatori/trici tecnico-amministrativi del Progetto STUD.I.O.
- IV – Operatori/trici tecnico-amministrativi del comparto comunicazione d'Ateneo (Ufficio Comunicazione, Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, Addetta Stampa).

**Figura 15 - Due momenti dei focus group**



La scelta di circoscrivere l'ambito al COS e ai correlati Servizio OrientAzione e Progetto STUD.I.O. è stata dettata dalla finalità della presente ricerca: elaborare un piano di comunicazione per il COS in base ai dati emersi all'interno dei contesti naturali dove il piano dovrebbe essere applicato.

È stato fondamentale, quindi, recepire le opinioni, le esigenze, gli spunti, le suggestioni di chi, quotidianamente, lavora all'interno dei servizi di orientamento di Ateneo.

Diversa, invece, la finalità del IV focus, concepito più come un "tavolo tecnico" con gli esperti della comunicazione di Ateneo, durante il quale è stata presentata una bozza

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

avanzata del piano di comunicazione e se ne è discussa la validità e fattibilità, sono stati proposti miglioramenti e implementazioni.

Un approfondimento sulle categorie concettuali e le relative considerazioni emerse durante i focus group è presente nel cap. 5, dedicato all'analisi dei dati e dei risultati.

Negli schemi sottostanti, si presentano in dettaglio i partecipanti, la loro qualifica personale e l'ufficio di appartenenza:

### I focus

<b>Anna Bussu</b>	Referente per la ricerca e coaching	OrientAzione
<b>Giorgia Coni</b>	Consulente psicologa	OrientAzione
<b>Luisella Scarpa</b>	Consulente psicologa	OrientAzione
<b>Ernesto Lodi</b>	Consulente psicologo e supporto alla ricerca	OrientAzione
<b>Manuela Raga</b>	Psicologa di supporto alle attività di counseling e coaching	OrientAzione

### II focus

<b>Gian Battista Sechi</b>	Responsabile amministrativo	COS Uniss
<b>Maria Angela Dessena</b>	Amministrativa	COS Uniss
<b>Tullio Caria</b>	Amministrativo	COS Uniss
<b>Lucio Dettori</b>	Amministrativo	COS Uniss
<b>Cristina Ranchetti</b>	Amministrativa	COS Uniss

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



### III focus

<b>Rinaldo Satta</b>	Amministrativo	STUD.I.O.
<b>Fiorella Tilloca</b>	Amministrativa	STUD.I.O.
<b>Antonella Licheri</b>	Amministrativa	STUD.I.O.
<b>Nicola Demontis</b>	Amministrativo	STUD.I.O.

### IV focus

<b>Giulio Arca</b>	Responsabile	Ufficio Relazioni con il Pubblico
<b>Vanna Meloni</b>	Responsabile	Ufficio Comunicazione
<b>Francesco Sircana</b>	Amministrativo	Ufficio Comunicazione
<b>Valentina Guido</b>	Addetta Stampa	Segreteria del Rettore

Il campionamento dei partecipanti è avvenuto con il metodo non probabilistico della “scelta ragionata”, attraverso l’individuazione dei cosiddetti “gruppi naturali”, cioè gruppi preesistenti di lavoro all’interno dell’Università di Sassari.

La loro costituzione è stata oggetto di una lunga riflessione, dettata dalla necessità di ricavare dei dati il più possibile omogenei e confrontabili: si è dapprima valutato di fare dei gruppi misti (persone afferenti a uffici e servizi diversi), poi di costituire un ulteriore gruppo formato da persone considerate “trasversali”, che per il ruolo e la posizione (attuale o precedente) avessero avuto contatti con gli altri gruppi presi in esame.

La decisione finale di considerare i gruppi naturali è nata dall’obiettivo principale che i focus si prefiggevano: osservare le dinamiche inter gruppo e indagare la presenza e l’efficacia dei flussi comunicativi interni; in base a questi, esplorare il senso di appartenenza e di identificazione con l’istituzione di riferimento e stimolare un dibattito sulle possibili strategie di miglioramento della visibilità e della reputazione organizzativa. Si è, dunque, ritenuto che gruppi già precostituiti garantissero una maggiore libertà di espressione, di coinvolgimento e di *commitment*, funzionali alla raccolta di dati salienti e

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l’orientamento: pianificare la comunicazione nell’ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

di particolare rilevanza. L'interazione di un gruppo naturale risulta, infatti, essere molto simile all'osservazione partecipante (Colella, 2011). Questo processo è stato facilitato dal fatto che ogni focus (ad eccezione del quarto che si è svolto in un ambiente "neutro") è avvenuto nel contesto lavorativo naturale (l'ufficio) del gruppo di riferimento.

Oltre alle implicazioni sui gruppi naturali sopra descritte, nella scelta di fare quattro focus, è stato considerato anche il problema della saturazione dell'argomento da indagare. Un solo focus, per quanto saliente, non sarebbe stato sicuramente sufficiente a raggiungere un'adeguata completezza concettuale e a ricavare le informazioni necessarie per effettuare un'analisi. Inoltre, il primo focus funge sempre da "battistrada" per sperimentare la traccia delle domande generative e verificarne la validità ed efficacia (Bovina, 1998).

Criterio fisso per tutti i focus è stato quello dell'omogeneità dal punto di vista gerarchico. Si è evitato, quindi, di coinvolgere figure dirigenziali o apicali per evitare asimmetrie relazionali e comunicative che potessero generare inibizione verso il basso o predominanza verso l'alto.

Tutti i focus sono stati registrati previa presentazione della liberatoria (v. appendice F) in cui è stata chiesta anche l'autorizzazione per il trattamento dei dati personali (nome e cognome).

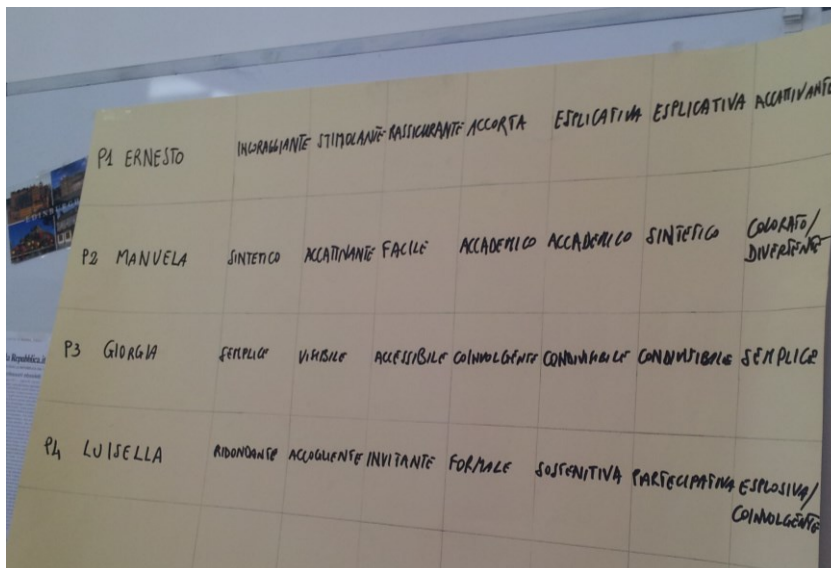
### La traccia e la modalità di conduzione

La traccia di discussione utilizzata nei primi tre focus si può suddividere in due parti:

- una prima parte in cui sono state poste delle domande generative secondo la tecnica "ad imbuto", da suggestioni più generiche ("Potete darmi una vostra definizione personale del concetto di orientamento?"), fino a quelle più specifiche e complesse ("Che ruolo ha la comunicazione nel senso identitario e di appartenenza all'Università?");
- una seconda parte in cui sono state proposte attività-stimolo con l'ausilio del cosiddetto "metodo dei foglietti". Ai partecipanti sono state date due consegne da scrivere su foglietti con schemi preimpostati (v. appendice C): pensare a una serie

di aggettivi con cui definire il tipo di comunicazione ideale da veicolare verso gli *stakeholders* della manifestazione dell'orientamento e ideare uno slogan per la manifestazione stessa. Successivamente tutti gli aggettivi sono stati riportati su un cartellone "bristol" per avere una visione sinottica del lavoro individuale e poter procedere ad un dibattito generale e conclusivo sulle attività realizzate.

Figura 16 - Il cartellone sinottico completato con gli aggettivi di ogni partecipante



Tutti i focus group sono stati moderati da chi scrive. Nella conduzione sono state osservate varie fasi, secondo lo schema proposto da Krueger (1994; Krueger, Casey, 2000):

1. **I fase – Introduzione.** La moderatrice ha dato il benvenuto ai/alle partecipanti e li ha ringraziati per la partecipazione e la disponibilità. Ha esposto il progetto di ricerca, le fasi di raccolta dei dati, gli obiettivi e le finalità e ha spiegato il ruolo dei/delle partecipanti all'interno dell'indagine conoscitiva. Ha spiegato brevemente il proprio ruolo e quello dell'osservatrice. Ha, infine, chiesto di compilare la liberatoria, giustificando la presenza del registratore. In questi casi è stata saltata la parte di autopresentazione dei partecipanti, in quanto superflua, poiché esisteva una conoscenza pregressa;
2. **II fase – Opening questions.** La prima domanda ha avuto la funzione di introdurre l'argomento, attraverso la richiesta di fare un *brainstorming* sul concetto generale di orientamento;
3. **II fase – From transition questions to key questions.** Dopo la domanda di transizione (il ruolo della comunicazione nell'orientamento universitario) si è passati alle domande-chiave, quelle cioè ritenute particolarmente salienti per la

- potenziale quantità di dati emergenti (il ruolo della comunicazione nel grado d'identificazione con l'organizzazione, le possibili strategie comunicative per il miglioramento dei servizi);
4. **III fase – L'attività-stimolo.** In questa fase è stato richiesto ai/alle partecipanti un coinvolgimento emotivo e creativo per l'elaborazione di un loro personale mini-modello di comunicazione per la manifestazione dell'orientamento;
  5. **IV fase – *Ending questions*.** La parte finale è consistita nella discussione di gruppo sull'attività precedente. La moderatrice ha chiesto ai partecipanti di motivare la scelta rispetto ai propri aggettivi e il grado di accordo/disaccordo rispetto a quelli proposti dai/dalle colleghi/e. Dopo il dibattito finale, la sessione si è conclusa con ulteriori ringraziamenti per la collaborazione alla ricerca e l'informazione circa i tempi di restituzione dei risultati.

È da sottolineare che nella traccia erano stati previsti degli approfondimenti (v. appendice C) da proporre nel caso in cui la discussione non avesse toccato dei punti ritenuti rilevanti o i/le partecipanti necessitassero di ulteriori specificazioni delle domande. Gli spunti iniziali, infatti, erano volutamente generici per evitare la suggestività e consentire alle persone coinvolte di esprimere liberamente le loro opinioni.

La traccia del IV focus (v. appendice D) è stata interamente incentrata sulla discussione del piano di comunicazione elaborato. Ai/alle partecipanti è stato chiesto di esprimere la propria opinione rispetto all'utilità e alla validità dello strumento, di individuare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce e suggerire miglioramenti e implementazioni.

In tutti i focus è stata sempre presente un'osservatrice che aveva il compito di preparare il *setting* e di annotare le dinamiche interazionali, riportandole su una griglia di osservazione (v. appendice E). Per la costruzione di tale griglia ci si è avvalsi del modello di Bales (1950; 1970; 1999), un sistema di classificazione delle dinamiche di interazione di gruppo.

Per ognuna delle quattro domande generative previste dalla traccia (definizione generale del concetto di orientamento, *vision* sul ruolo della comunicazione nell'orientamento

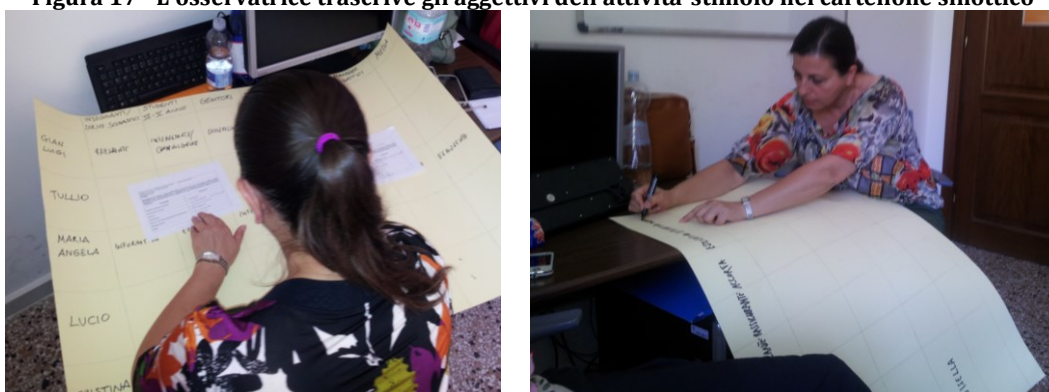
universitario d'Ateneo, ruolo della comunicazione rispetto al senso di appartenenza all'Ateneo dei partecipanti, strategie per il miglioramento o l'implementazione della comunicazione dei servizi dell'Orientamento) è stato quindi predisposto uno schema in cui annotare la presenza di vari tipi di atteggiamento, che sono stati inseriti in tre categorie:

1. *Area socio-emotiva positiva* (sostiene, aiuta, incoraggia, mostra stima, riduce le tensioni, scherza, sorride, si mostra d'accordo, accetta, comprende, offre suggerimenti, dà idee, alternative d'azione);
2. *Area del compito neutra* (espone opinioni, esprime valutazioni, dà informazioni, ripete, chiarifica, chiede informazioni, chiarimenti, opinioni, valutazioni, impressioni, suggerimenti, idee, direttive);
3. *Area socio-emotiva negativa* (si mostra in disaccordo, rifiuta, manifesta tensione, accresce la tensione, mostra antagonismo, tende ad affermare se stesso/a, a difendersi).

Per ogni domanda è stato, inoltre, previsto uno spazio in cui annotare espressioni o atteggiamenti di particolare interesse.

L'osservatrice ha avuto anche il ruolo di trascrivere sul cartellone i vari aggettivi proposti dai/dalle partecipanti nel corso dell'attività-stimolo.

**Figura 17 - L'osservatrice trascrive gli aggettivi dell'attività-stimolo nel cartellone sinottico**



---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

#### **4.4.3. Il questionario**

La scelta di usare uno strumento quantitativo contestualmente a due strumenti qualitativi è già stata spiegata nel par. 3.10. Pertanto, in questo paragrafo si illustreranno le motivazioni che hanno spinto ad usare questo strumento specifico, il tipo di informazioni che si è inteso raccogliere e gli obiettivi conoscitivi che stanno alla base del suo utilizzo.

Si è ritenuto, infatti, che l'indagine all'interno del caso-studio dovesse essere il più possibile approfondita, non solo nei contenuti, ma anche nella considerazione del campione da coinvolgere. I focus group, come già detto, si sono concentrati su un campione "interno", costituito da operatori/trici e professionisti/e che lavorano all'interno dell'Università di Sassari.

È stata quindi rilevata la necessità di coinvolgere anche una categoria "esterna" al contesto, ma parimenti importante, quello dell'utenza. In questo modo, si è potuta esplorare la percezione degli/delle studenti sulla comunicazione esterna del Centro.

La scelta dello strumento di raccolta è ricaduta sul questionario perché si trattava di coinvolgere un campione molto ampio, che non sarebbe stato raggiungibile attraverso un'indagine qualitativa per ovvi motivi di tempo.

In un primo momento, durante la costruzione del disegno della ricerca, si era pensato all'eventualità di coinvolgere questa categoria di *stakeholder* in un focus group, ma successivamente si è ritenuto che il questionario fosse più efficace per raccogliere grandi quantità (dotate quindi di una certa rilevanza statistica) di informazioni su proprietà particolarmente importanti per l'elaborazione del piano di comunicazione. Come afferma Pitrone (2009), il questionario ha l'obiettivo di tradurre "gli interessi cognitivi della ricerca in domande, le cui risposte siano in grado di fornire informazioni sulle proprietà che interessano il ricercatore".

È importante sottolineare che l'elaborazione del questionario non è stato un punto di partenza del lavoro: essa è avvenuta a ricerca già avanzata, dopo la conclusione della prima fase delle interviste a Roma e la riflessione per la costruzione della traccia dei

focus group. In questo modo è stato più semplice individuare le proprietà da considerare nella costruzione dei quesiti e nell'individuazione degli *items*.

La costruzione del questionario ha seguito delle fasi ben precise:

1. **I fase.** Scelta e definizione delle proprietà da esplorare. Il questionario proposto si può suddividere in quattro aree principali
  - *area personale*, con l'indicazione del sesso, dell'età, della nazionalità e del motivo di visita al Centro;
  - *area delle istruzioni*, è un'indicazione per l'intervistato che, prima di leggere una specifica domanda, si trova ad un "bivio"; viene spiegato come proseguire nella compilazione in base alla risposta data;
  - *area degli atteggiamenti*, in cui si richiede la percezione dell'utente in base alla proposta di vari *items*;
  - *area conclusiva*, con risposte aperte in cui l'utente può esprimersi liberamente con suggerimenti, critiche ecc.
2. **II fase.** Elaborazione delle domande e degli *items*;
3. **III fase.** Sistemazione delle domande in un ordine logico e sequenziale;
4. **IV fase.** Ottimizzazione grafica del *layout*.

Il questionario si apre con una breve introduzione che ha la funzione di presentare sinteticamente le finalità dell'indagine e specificarne il carattere anonimo. Viene, inoltre, sottolineato che i dati saranno analizzati in maniera aggregata e non individuale per permettere la piena libertà di espressione.

I quesiti presentati sono 11, le domande proposte sono:

- dicotomiche (es. sesso, nazionalità)
- ad alternativa fissa (es. età)
- a risposta multipla (es. per quale servizio si è rivolto al COS)
- a scala di valutazione
- aperte (es. suggerimenti per il COS)



La scala di valutazione usata è la cosiddetta “likert”, una delle tecniche di *scaling* usata per la misurazione degli atteggiamenti i quali, a loro volta, determinano i comportamenti. Esistono due macro-categorie di scale che valutano gli atteggiamenti:

1. comparative, in cui si attua una comparazione diretta tra uno stimolo e un altro;
2. non-comparative, in cui ciascuno stimolo è indipendente.

La likert appartiene alla seconda macro-categoria. In essa le persone devono indicare il grado di accordo o disaccordo con una serie di affermazioni. Le categorie sono 5, in cui gli estremi costituiscono il negativo (“scarso”) e il positivo (“ottimo”) e il valore centrale è neutro (“sufficiente”).

I 17 *items* individuati dalla scala si proponevano di indagare l’atteggiamento dell’utenza in base a diversi aspetti accomunati dal fattore “comunicazione”: contenuti online e cartacei sul Centro, segnaletica esterna e interna, organizzazione e allestimento degli spazi, qualità delle informazioni ricevute dagli operatori e dalle operatrici.

Il questionario è stato somministrato solitamente da studenti *tutores* che lavorano al *front office* del COS, mai in presenza di chi scrive. Si è ritenuto che questa modalità presentasse dei vantaggi poiché, in generale, l’assenza del ricercatore permette una più libera espressione da parte di chi compila (Mazzara, 2002).

#### **4.5. Gli strumenti di analisi dei dati**

I metodi qualitativi e quantitativi di raccolta dei dati sono supportati, ormai sempre più frequentemente, da software di analisi. Per l’aspetto qualitativo esiste un acronimo per definire questi tipi di software: CAQDAS (*Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis*).

È importante ricordare che questi costituiscono degli *strumenti* di ricerca e non dei *metodi*. Hanno la funzione di aiutare il/la ricercatore/trice nel processo di analisi, di renderlo più veloce, fluido e graficamente accattivante, ma è necessario che il disegno della ricerca sia stato opportunamente impostato e validato. Gli strumenti offerti dai software devono, quindi, essere usati con flessibilità, adattati agli obiettivi metodologici

prefissati; sarebbe, infatti, un grave errore utilizzare le potenzialità dei software senza che questi abbiano un reale riscontro con l'apparato metodologico alla base.

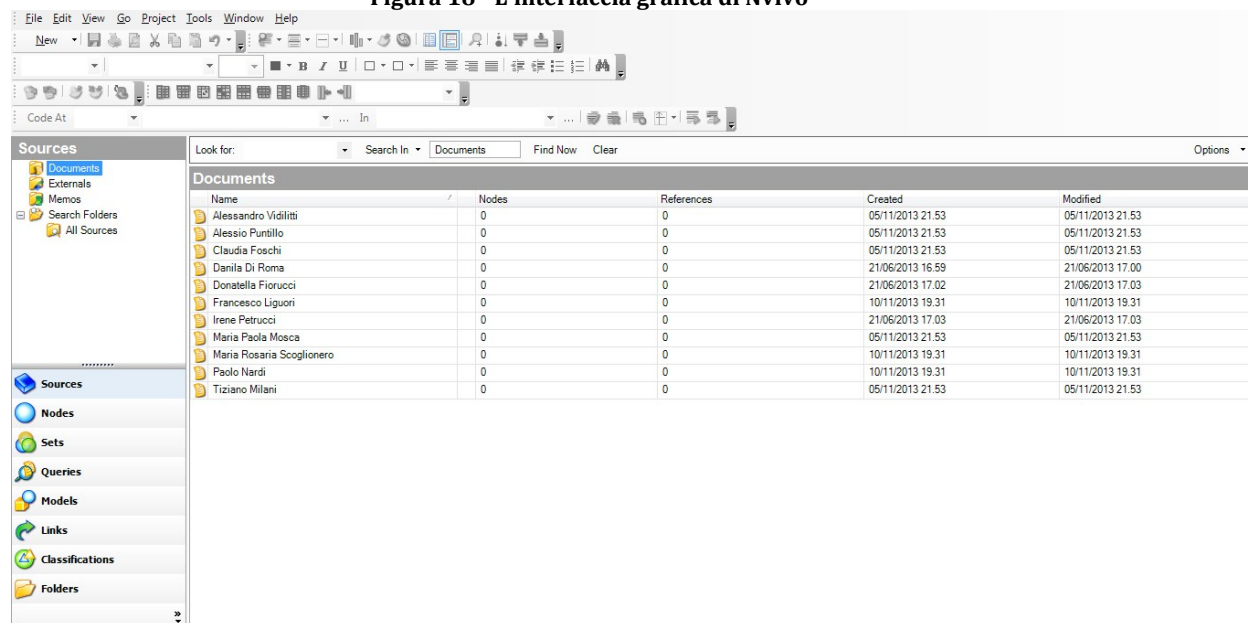
#### 4.5.1. Nvivo

Nvivo (*Non-numerical Unstructured Data Indexing, Searching and Theorizing Vivo*) è un software di analisi qualitativa dei dati (testi, immagini, documentazione multimediale) che consente di visualizzare le categorie di codifica come nodi appartenenti ad una struttura gerarchica ad albero e di specificare i vari tipi di relazione semantica e concettuale.

Il software aiuta a gestire e archiviare i dati, individua le relazioni e i collegamenti fra i diversi contenuti, supporta nell'elaborazione di schemi concettuali e ipotesi interpretative. È possibile anche rendere visivamente chiara e leggibile l'analisi attraverso l'elaborazione di diagrammi.

Per la sua struttura flessibile - che non richiede passaggi sequenziali, ma privilegia la ricorsività - il programma è indicato per l'applicazione di varie strategie di ricerca, tra cui la *Grounded Theory*.

Figura 18 - L'interfaccia grafica di Nvivo



Caterina Dessoie

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Dall'interfaccia grafica si possono cogliere le principali peculiarità del programma. Nel menù in basso a sinistra sono presenti le varie funzioni che caratterizzano il percorso di analisi (Coppola, 2011):

- *Sources*. Archiviazione dei documenti;
- *Nodes*. Trattamento dei materiali sottoposti ad analisi;
- *Sets*. Definizione dei raggruppamenti;
- *Queries*. Analisi ed esplorazione dei materiali di ricerca;
- *Models*. Rappresentazione dei resoconti della ricerca;
- *Links*. Creazione dei collegamenti tra i materiali di ricerca;
- *Classifications*. Specifica delle caratteristiche degli oggetti di analisi.

#### **4.5.1. SPSS**

SPSS (*Statistical Package for Social Science*) è un programma di elaborazione statistica dei dati che supporta diversi tipi di analisi, tra cui l'analisi monovariata, bivariata e multivariata, test statistici parametrici e non parametrici, analisi di serie temporali, funzioni di sopravvivenza e modelli lineari. Vi è inoltre la possibilità di elaborare e costruire tabelle a singola e doppia entrata.

Figura 19 - L'interfaccia grafica di SPSS con i dati caricati

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	id	Numeric	8	0	Id scheda	None	None	8	Right	Scale
2	sex	Numeric	8	0	Sesso	{1, maschio}...	None	8	Right	Scale
3	età	Numeric	8	0	Età	{1, <18}...	None	8	Right	Scale
4	nazionalità	Numeric	8	0	Nazionalità	{1, italiana}...	None	8	Right	Scale
5	visita	Numeric	8	0	E' la prima volt	{1, si}...	None	8	Right	Scale
6	servizio1	Numeric	8	0	Per quale serv	{1, informazio	None	8	Right	Scale
7	servizio2	Numeric	8	0	Per quale serv	{1, informazio	None	8	Right	Scale
8	servizio3	Numeric	8	0	Per quale serv	{1, informazio	None	8	Right	Scale
9	conoscenz	Numeric	8	0	Come è venut	{1, internet}...	None	8	Right	Scale
10	conoscenz	Numeric	8	0	Come è venut	{1, internet}...	None	8	Right	Scale
11	conoscenz	Numeric	8	0	Come è venut	{1, internet}...	None	8	Right	Scale
12	mezzo_we	Numeric	8	0	Tramite quale	{1, sito web is	None	8	Right	Scale
13	mezzo_we	Numeric	8	0	Tramite quale	{1, sito web is	None	8	Right	Scale
14	mezzo_we	Numeric	8	0	Tramite quale	{1, sito web is	None	8	Right	Scale
15	fattore1	Numeric	8	0	Facilità a repe	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
16	fattore2	Numeric	8	0	Chiarezza dei	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
17	fattore3	Numeric	8	0	Pertinenza dei	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
18	fattore4	Numeric	8	0	Completezza	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
19	fattore5	Numeric	8	0	Chiarezza dei	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
20	fattore6	Numeric	8	0	Pertinenza dei	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
21	fattore7	Numeric	8	0	Completezza	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
22	fattore8	Numeric	8	0	Presenza dell	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
23	fattore9	Numeric	8	0	Chiarezza dell	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
24	fattore10	Numeric	8	0	Presenza dell	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
25	fattore11	Numeric	8	0	Chiarezza dell	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
26	fattore12	Numeric	8	0	Organizzazion	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
27	fattore13	Numeric	8	0	Allestimento d	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
28	fattore14	Numeric	8	0	Chiarezza dell	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
29	fattore15	Numeric	8	0	Pertinenza del	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
30	fattore16	Numeric	8	0	Completezza	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale
31	fattore17	Numeric	8	0	Utilità delle inf	{1, scarsa}...	None	8	Right	Scale

Approfondimenti sulle funzioni di entrambi i programmi utilizzate nella presente ricerca si trovano nel capitolo V, dedicato all'analisi.

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## 5. La ricerca: analisi dei dati e risultati

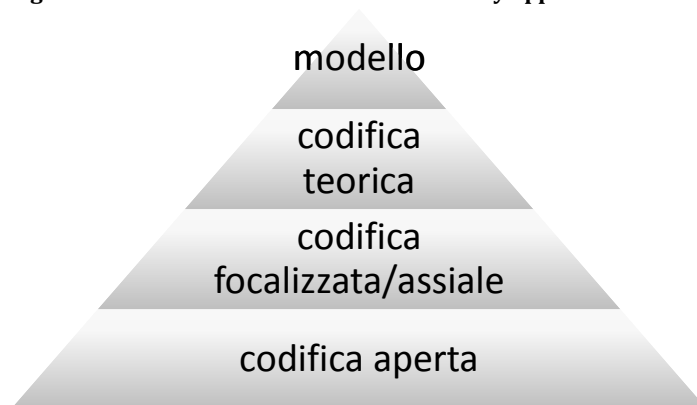
Come detto nel cap. IV (a cui si rimanda per un approfondimento), la parte qualitativa dell'analisi è consistita nella realizzazione di interviste e focus group.

Le interviste (11) hanno coinvolto operatori e operatrici del Centro per l'orientamento, la formazione e il lavoro "Porta Futuro" e il Centro per l'Impiego Tiburtino di Roma e hanno avuto la finalità di studiare il modello comunicativo di una realtà considerata di eccellenza nel campo dell'orientamento.

Per i 4 focus group sono stati coinvolti dipendenti dell'Università di Sassari, nello specifico i gruppi di lavoro all'interno del Centro Orientamento Studenti (individuato come *case study*) e rappresentanti del "Gruppo comunicazione" dell'Ateneo. La finalità dei primi tre è stata quella di indagare lo stato esistente riguardo la comunicazione interna, il senso di identità, la percezione sull'utilità della comunicazione nell'ambito dell'orientamento e stimolare riguardo la proposta e l'ideazione di strategie comunicative per veicolare all'esterno i valori e la *mission* del Centro.

I dati raccolti e analizzati sono serviti per l'elaborazione del piano di comunicazione del Centro Orientamento Studenti – COS. Prima della sua stesura definitiva, una bozza del piano è stata presentata e discussa nel corso del quarto focus group, l'unico che ha visto la partecipazione di professionalità esterne al Centro Orientamento, poiché ha coinvolto i "tecnici" della comunicazione d'Ateneo. La discussione si è incentrata sugli aspetti di utilità del piano stesso, sui punti di forza, di debolezza e sulle eventuali correzioni o implementazioni da apportare (v. appendice D).

Per l'analisi testuale è stato utilizzato il software Nvivo, versione 7.0. Il programma è funzionale all'analisi tramite la *Grounded Theory*, poiché nella sua strutturazione ne segue i passi procedurali riassunti nello schema sottostante. Nei paragrafi successivi, dedicati all'analisi degli strumenti qualitativi, vengono illustrate le applicazioni delle fasi metodologiche tramite l'ausilio del software.

**Figura 20 - Il modello della Grounded Theory applicata in Nvivo**

## 5.1. Le interviste

### I fase – codifica aperta

È stata effettuata la prima analisi testuale dei dati raccolti con la finalità di elaborare delle etichette nominali da attribuire alle unità minime di senso. I termini utilizzati per l'etichettamento sono stati tratti talvolta con la modalità "in vivo", cioè provengono dalle parole e dalle espressioni testuali riportate nel corso della trascrizione. In questo modo, si ottiene un risultato più aderente alla realtà e non mediato da interpretazione. Quando questo non è stato possibile (ad esempio quando le etichette generate in vivo erano troppo lunghe e difficilmente gestibili), le unità minime di senso sono state rinominate manualmente. Sono state individuate 98 etichette nominali (denominate *items*) in base agli argomenti più ricorrenti e semanticamente rilevanti. Queste etichette, derivanti dal primo grado di codifica e che si basano sui singoli estratti, sono denominate in Nvivo "free nodes".

Figura 21 - L'elenco dei *free nodes* dopo la codifica aperta

Free Nodes					
Name	Sources	References	Created	Modified	
a volte vengono qui ed erogano dei servizi...	1	1	14/11/2013 14.58	14/11/2013 14.58	
abbiamo costruito un questionario di satisfaction...	1	1	14/11/2013 15.08	14/11/2013 15.09	
abbiamo dei piani di miglioramento...	1	1	14/11/2013 15.19	14/11/2013 15.19	
abbiamo fatto alcune cose attraverso capitale lavoro...	1	1	14/11/2013 16.10	14/11/2013 16.10	
abbiamo fatto due campagne di comunicazione...	1	1	14/11/2013 14.42	14/11/2013 15.30	
abbiamo fatto un piano di comunicazione...	1	1	14/11/2013 16.14	14/11/2013 16.14	
abbiamo fatto una ricerca dei contatti...	1	1	14/11/2013 14.40	14/11/2013 14.40	
abbiamo il network dei CPI...	1	1	14/11/2013 15.18	14/11/2013 15.18	
abbiamo il seminario che si chiama...	1	1	14/11/2013 14.22	14/11/2013 14.22	
abbiamo invitato i responsabili dei CPI...	1	1	14/11/2013 15.17	14/11/2013 15.17	
abbiamo una pagina facebook...	1	1	14/11/2013 14.42	14/11/2013 15.30	
attraverso il nostro sito internet...	1	1	14/11/2013 14.41	14/11/2013 14.41	
career day	1	1	14/11/2013 14.36	14/11/2013 14.36	
c'è il servizio accoglienza...	1	1	14/11/2013 14.42	14/11/2013 14.42	
c'era un certo pregiudizio	1	1	14/11/2013 14.41	14/11/2013 14.41	
ci relazioniamo con i centri tematici dei CPI...	1	1	14/11/2013 14.55	14/11/2013 14.55	
ci sono alcuni progetti europei...	1	1	14/11/2013 14.54	14/11/2013 14.54	
collaboriamo con gli sportelli tematici dei CPI...	1	1	14/11/2013 14.57	14/11/2013 14.57	
collaboriamo con tutte le università...	1	1	14/11/2013 14.58	14/11/2013 14.58	
da ottobre 2011	1	1	14/11/2013 15.34	14/11/2013 15.34	
da poco è venuta a visitarci...	1	1	14/11/2013 14.56	14/11/2013 14.56	
da quando è aperta	1	1	14/11/2013 15.33	14/11/2013 15.33	
da quanto è nata Porta Futuro...	1	1	14/11/2013 15.32	14/11/2013 15.32	
da settembre del 2011	1	1	14/11/2013 15.33	14/11/2013 15.33	

## II fase – codifica assiale (o focalizzata)

La seconda fase è consistita nell'elaborare un primo livello di astrazione, attraverso il raggruppamento delle etichette in categorie concettuali. In Nvivo il raggruppamento è visualizzato attraverso i *tree nodes*, strutture ad albero, con nodi principali che contengono al loro interno le etichette nominali di riferimento.

Figure 3 - L'elenco dei *tree nodes* e la loro "esplosione"

Tree Nodes		Look for:	Search In	Tree Nodes	Find Now	Clear
Name	Sources			Name	Sources	
Attività di placement	0			Attività di placement	0	
Attività_seminari	1			career day	1	
Canali e mezzi di comunicazione	0			ipotizzare e realizzare un car	1	
Collaborazioni e network	0			recruitment day	1	
Comunicazione interna e condivi	0			Attività_seminari	1	
Considerazione personali sulla p	0			Canali e mezzi di comunicazi	0	
Di cosa si occupano gli intervista	0			Collaborazioni e network	0	
Diffidenza e pregiudizi	0			Comunicazione interna e con	0	
Feedback e satisfaction	0			Considerazione personali sull	0	
Formazione e aggiornamento	0			Di cosa si occupano gli interv	0	
Logistica e organizzazione	0			Diffidenza e pregiudizi	0	
Nascita di Porta Futuro	0			Feedback e satisfaction	0	
Vision sulla comunicazione	0			Formazione e aggiornamento	0	
Vision sull'orientamento	0			Logistica e organizzazione	0	
				Nascita di Porta Futuro	0	
				Vision sulla comunicazione	0	
				Vision sull'orientamento	0	

Caterina Dessoie

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: piantificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Da questa analisi, sono state individuate 15 categorie, anche attraverso l'utilizzo delle *query*, che individuano uno o più termini specifici (con l'ausilio degli operatori booleani) all'interno dei vari documenti di testo (*sources*).

**Figura 22 - Schermata delle query**

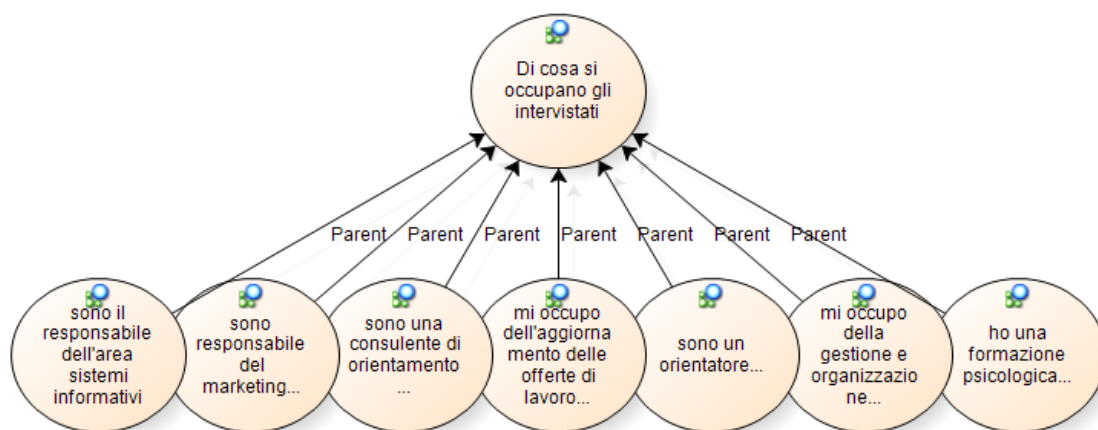
Name	Created	Modified
Comunicazione	21/06/2013 17.03	21/06/2013 17.03
Modello	17/11/2013 10.53	17/11/2013 10.53
Orientamento	14/11/2013 16.38	14/11/2013 16.38
Trasversalità	17/11/2013 11.02	17/11/2013 11.04

Name	In Folder	Relevance
Alessio Puntillo	Documents	12,3%
Daniela Di Roma	Documents	10,6%
Irene Petrucci	Documents	5,3%
Tiziano Milani	Documents	5,1%
Paolo Nardi	Documents	4,8%
Donatella Fiorucci	Documents	4,6%
Francesco Ligusti	Documents	4,4%
Maria Rosaria Scoglione	Documents	4,1%
Maria Paola Mocca	Documents	3,9%

Sono quindi stati elaborati dei modelli (strutture ad albero) corrispondenti alle categorie:

#### Modello n. 1 - Di cosa si occupano gli intervistati



Da questo primo modello, risulta già evidente la doppia “anima” di Porta Futuro: la parte dedicata all’orientamento puro (attraverso le attività di consulenza e seminariali) e quelle di informazione e comunicazione. All’interno della struttura sono previste delle figure specializzate in entrambi gli ambiti.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



Anche se dalle interviste è emerso spesso il carattere “informale” dei ruoli che a volte, a seconda delle esigenze, sono interscambiabili (v. modello “trasversalità dei ruoli”), sul fronte della comunicazione si possono individuare quattro posizioni:

- *responsabile dell’area sistemi informativi e innovazione tecnologica*, che si occupa di ideare, progettare e sviluppare tutti gli strumenti tecnologici del mondo dell’IT utilizzate a Porta Futuro (piattaforma software lato utente e lato server, portale web, social network, display informativi ecc.);
- *responsabile del marketing e della comunicazione*, che si occupa della comunicazione interna ed esterna, del marketing e della gestione dei servizi, della redazione del piano di marketing e assiste i colleghi nella gestione delle relazioni con le imprese;
- *responsabile dell’aggiornamento delle offerte di lavoro* all’interno del portale, che si occupa di analizzare il fabbisogno degli utenti all’interno della struttura e monitorare il web alla ricerca di offerte di lavoro che poi, se ritenute valide, vengono inserite nel sito;
- *responsabile della gestione e organizzazione degli eventi, della formazione e dei rapporti con le imprese* che si occupa dell’organizzazione delle attività di *placement*, delle attività seminariali (v. modelli corrispondenti) e delle pubbliche relazioni con le imprese partner per le attività di *matching* domanda-offerta.

La presenza, prevista nell’organigramma originale, di queste quattro figure che si occupano di marketing, pubbliche relazioni e sviluppo tecnologico, testimonia l’attenzione data alla comunicazione all’interno di Porta Futuro. Dai dati raccolti si evince la sensibilità e la lungimiranza dell’amministrazione provinciale di Roma (promotrice del progetto, v. cap. IV), che ha intuito l’importanza di una comunicazione strutturata all’interno di un Centro che si occupa di orientamento e vi ha destinato in particolare quattro professionisti opportunamente formati. Dal modello successivo, infatti, si può notare che, sia i comunicatori che gli orientatori, prima dell’esperienza a Porta Futuro, avevano ricoperto dei ruoli nello stesso ambito.

### Estratto 1 - Di cosa si occupano gli intervistati

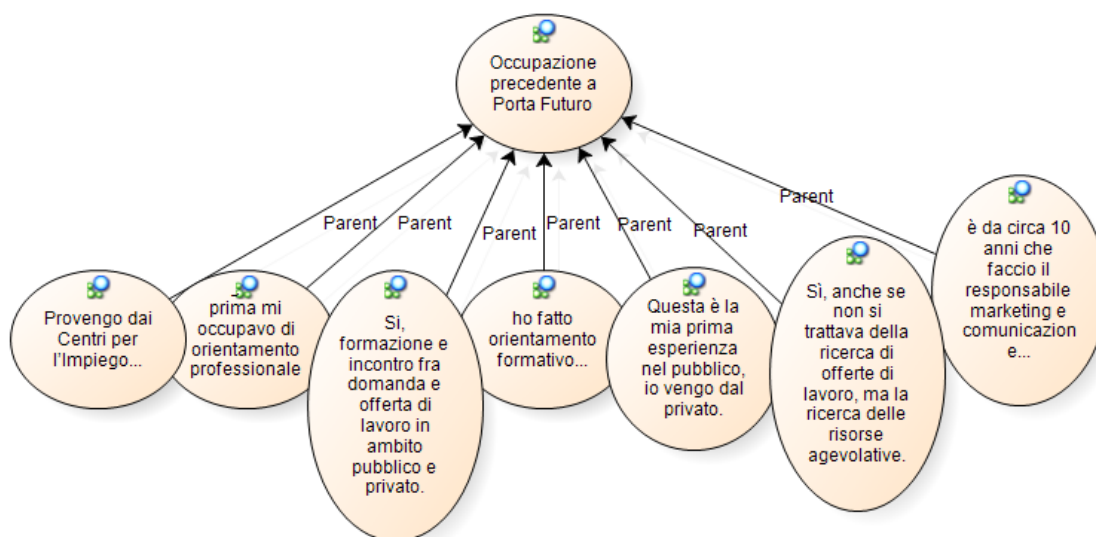
*Mi occupo della gestione e organizzazione degli eventi, della formazione e dei rapporti con le imprese.*

*Io mi occupo dell'aggiornamento delle offerte di lavoro all'interno del sito di Porta Futuro. La mia attività parte con l'analisi del fabbisogno degli utenti all'interno della nostra struttura per poi analizzare le offerte di lavoro all'interno reperibili nel web e inserirle nel nostro sito.*

*Sono il Responsabile dell'area sistemi informativi e di innovazione tecnologica presso Porta Futuro. Nello specifico mi occupo di ideare, progettare e sviluppare, assieme a partner che di volta in volta individuamo, tutti gli strumenti tecnologici, del mondo dell'IT (dell'information technology) che utilizziamo qui a Porta Futuro.*

*Sono responsabile del marketing e della comunicazione di Porta Futuro, assisto i colleghi nella gestione delle relazioni con le imprese e quindi mi occupo fondamentalmente della comunicazione interna ed esterna, del marketing e della gestione dei servizi, della redazione del piano di marketing di Porta Futuro.*

### Modello n. 2 - Occupazione precedente a Porta Futuro



Dal secondo modello si evince che tutti i professionisti e le professioniste di Porta Futuro hanno un'esperienza pregressa, anche pluridecennale, nell'ambito dell'orientamento e della comunicazione. Alcuni, inoltre, hanno approfondito le loro competenze con corsi di formazione. È evidente quindi un alto grado di professionalità da parte di tutti gli operatori e operatrici coinvolti nella ricerca.

### Estratto 2 - Occupazione precedente a Porta Futuro

*È da circa 10 anni che faccio il responsabile marketing e comunicazione per varie strutture d'impresa.*

*Ho collaborato anche con Capitale Lavoro per l'orientamento formativo, legato all'obbligo scolastico e qui prevalentemente mi occupo di orientamento professionale e di attività seminariali d'aula. Per questo ho seguito un master specifico sull'orientamento.*

*... non si trattava della ricerca di offerte di lavoro, ma la ricerca delle risorse agevolative. Quindi non verso le persone, ma verso le imprese.*

*... formazione e incontro fra domanda e offerta di lavoro in ambito pubblico e privato.*

*Questa è la mia prima esperienza nel pubblico, io vengo dal privato...la mia non è una storia isolata, ci sono colleghi che hanno il mio stesso background.*

*Provegno dai Centri per l'Impiego, precedentemente ho lavorato sia a Roma che a Pomezia, sempre nell'ambito dell'orientamento*

Caterina Dessole

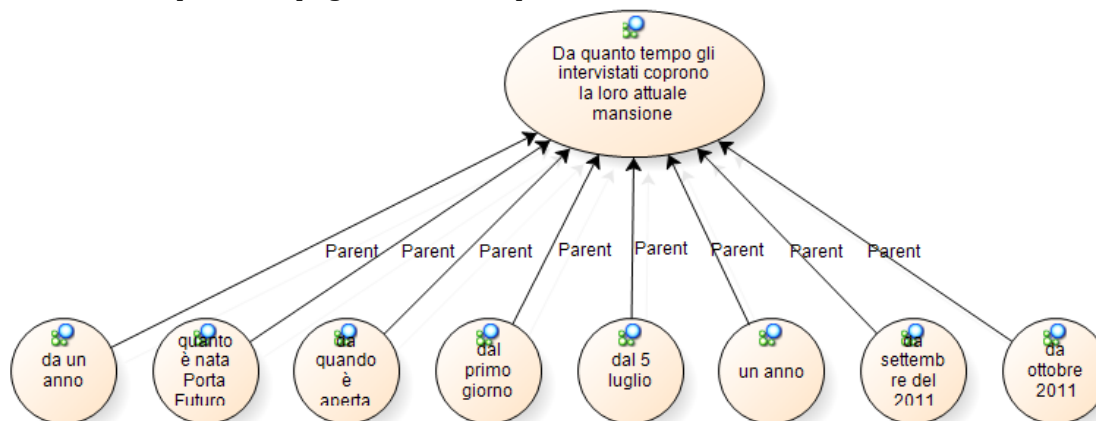
*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

professionale e ancora prima ho lavorato per una società che si occupava della ricollocazione dei lavoratori in mobilità. Lavoro da oltre 20 anni all'interno dell'orientamento...

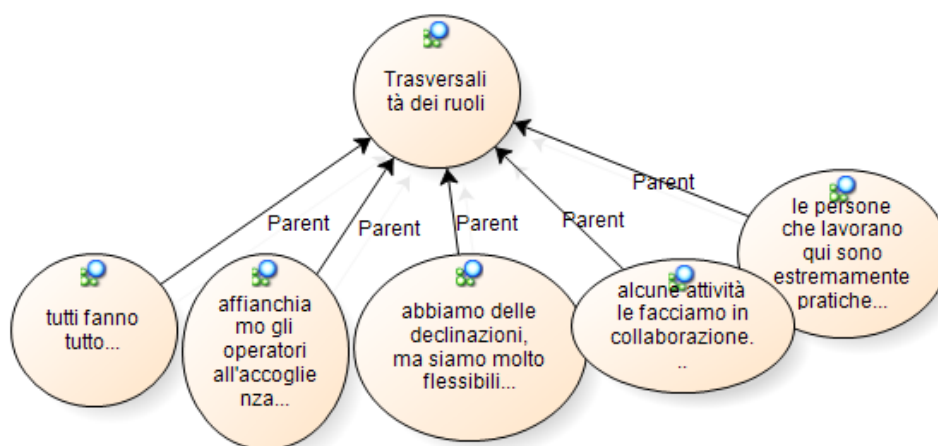
Io già da prima mi occupavo di orientamento professionale presso "La Sapienza" ma sempre per conto di Capitale Lavoro. Mi occupo di politiche attive del lavoro dal 2004 e ho iniziato nelle scuole.

### Modello n. 3 - Da quanto tempo gli intervistati coprono la loro attuale mansione



Porta Futuro è una realtà relativamente giovane. È stata infatti inaugurata il 5 luglio 2011. Tutti i professionisti e le professioniste intervistati ci lavorano dal giorno dell'inaugurazione o da qualche mese dopo. I componenti del *management* hanno cominciato a lavorare e a collaborare per la realizzazione del progetto da mesi prima dell'apertura ufficiale al pubblico. Questo elemento sembra aver contribuito alla formazione di un carattere identitario; in più occasioni si è, infatti, rilevata una forte identificazione degli intervistati con la *mission* di Porta Futuro (v. modelli "trasversalità dei ruoli", "identificazione e senso di appartenenza" e "il modello di Porta Futuro").

### Modello n. 4 - Trasversalità dei ruoli



Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

È stato rilevato uno spirito di collaborazione e di condivisione di intenti molto forte. Una caratteristica sottolineata da molti/e intervistati/e è stata l'interscambiabilità dei ruoli, la flessibilità di operatori e operatrici e l'assenza informale di gerarchie, che vengono meno nel momento in cui si deve raggiungere un obiettivo.

### Estratto 3 - Trasversalità dei ruoli

*La nostra struttura è abbastanza flat, io di ruolo mi occupo dei sistemi informativi però, come i colleghi, siamo abbastanza trasversali. Abbiamo delle declinazioni, ma siamo molto flessibili.*

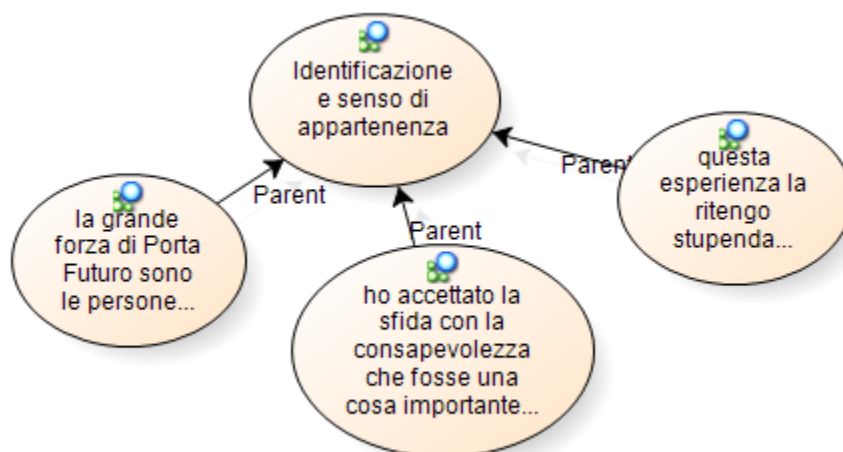
*Noi consulenti, quando non abbiamo appuntamenti andiamo presso l'accoglienza e affianchiamo gli operatori in modo tale da essere di supporto e di ascoltare perché si cerca di capire subito quale è il bisogno della persona*

*Le attività sono tantissime e ognuno ha il suo ambito specifico, ma alcune attività le facciamo in collaborazione un po' con tutte le posizioni organizzative, ad esempio i career day e i contatti aziendali.*

*le persone che lavorano qui sono estremamente pratiche, noi siamo veramente da "cacciavite e martello". Anche chi gestisce questa struttura sposta i pacchi o le sedie in sala conferenze e così fanno tutti. L'obiettivo è realizzare il servizio, realizzarlo bene e aiutare il cittadino in difficoltà*

*ognuno ha le sue competenze, ma alla fine tutti fanno tutto, è un po' la nostra politica*

### Modello n. 5 - Identificazione e senso di appartenenza



Il processo focalizzato all'obiettivo e lo spirito collaborativo contribuiscono a formare un senso di appartenenza all'organizzazione e di identificazione con la *vision* generale.

### Estratto 4 - Identificazione e senso di appartenenza

*Questa esperienza la ritengo stupenda dal punto di vista professionale...lavorare con le persone è una cosa complicata, ma **quando raggiungi gli obiettivi è estremamente gratificante.***

*Ho accettato questa sfida con la **consapevolezza che fosse una cosa importante** perché ha una risonanza di un certo tipo. Porta Futuro diventa sempre di più una best practise...*

*Secondo me **la grande forza di Porta Futuro sono le persone che ci lavorano** perché abbiamo un livello di comunicazione, di rispetto e di motivazione al lavoro altissima.*

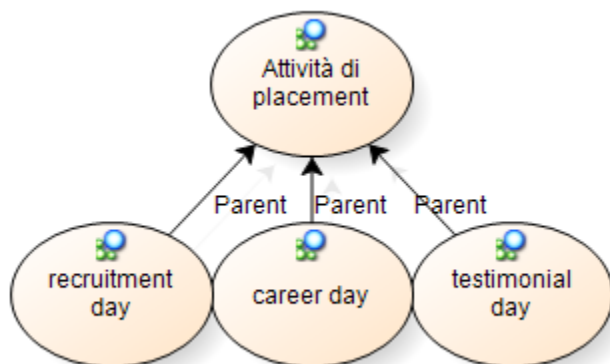
Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Entrando nello specifico delle attività promosse da Porta Futuro, dalle interviste sono emerse in particolare l'attività di *placement* e rapporti con le imprese, le consulenze di orientamento (professionale e universitario) e le attività seminari. Di seguito vengono analizzate, con uno specifico modello, le attività di *placement* in quanto strettamente legate ad azioni di comunicazione:

**Modello n. 6 - Attività di placement**



Nel Centro vengono realizzati tre tipi di eventi:

- *Recruitment day*: momenti dedicati a singole aziende che hanno delle posizioni aperte e sono in cerca di personale;
- *Career day*: momenti in cui vengono coinvolte varie aziende che sono interessate a fare colloqui di lavoro;
- *Testimonial day*: momenti durante i quali vengono invitati a parlare dei “testimoni privilegiati” che hanno alle spalle storie di successo formativo e professionale.

**Estratto 5 - Attività di placement**

*Poi offriamo dei veri e propri recruitment day, cioè dei momenti in cui l'impresa viene, non solo si presenta, ma fa una vera e propria ricerca di personale*

*Uno degli ultimi servizi è il career day, cioè noi prendiamo tutti i vari recruitment day che sono singoli in un unico momento...abbiamo avuto migliaia di accessi in una sola giornata.*

*abbiamo trovato sempre più persone che ci hanno dato fiducia fino a poter ipotizzare e a realizzare un career day l'anno scorso in cui noi ci eravamo prefissati una soglia di circa 200 vacancies (posizioni) aperte e ne siamo riusciti a portare circa 1300.*

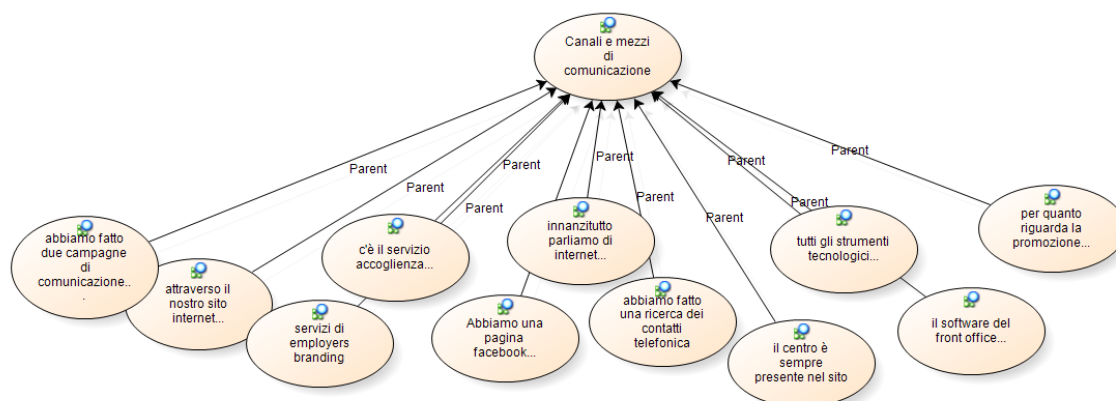
*abbiamo dei testimonial day, chiamiamo noi dei testimonial particolarmente importanti e rilevanti in vari segmenti e settori che cerchiamo di far ascoltare ad una platea di studenti o di neolaureati...*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 7 - Canali e mezzi di comunicazione



I canali e i mezzi di comunicazione utilizzati all'interno del Centro possono suddividersi in due macro-aree: quelli "tradizionali" e quelli online. Tra i primi è emerso il servizio accoglienza, considerato centrale fra le attività di PF. Esso costituisce il primo contatto dell'utente con il Centro ed è qui che avviene un primo "screening" dei suoi bisogni. Considerate le esigenze manifestate, la persona viene indirizzata ad un servizio specifico, ma spesso è sufficiente il solo consulto con gli operatori e le operatrici del front office. Il telefono rimane un mezzo molto utilizzato, soprattutto per il contatto con le aziende. Il contatto diretto, seppur mediato dal telefono, è risultato vincente per superare un'iniziale diffidenza da parte delle imprese (v. modello "diffidenza e pregiudizi). La collaborazione con i Centri per l'Impiego viene percepita importante anche per la conoscenza e la divulgazione dei servizi di PF, ma il mezzo considerato più efficace è il "passaparola". Viene citata anche la comunicazione *beyond the line*, cioè la partecipazione a fiere e eventi esterni a Porta Futuro, come ad esempio "Campus Mentis".

#### Estratto 6 - I canali e i mezzi di comunicazione - I canali "tradizionali"

*Noi abbiamo fatto due campagne di comunicazione, una in occasione dell'inaugurazione che ha avuto una discreta visibilità, ci sono stati i manifesti sui metro, sulla free press, sui quotidiani.*

*Dai nostri dati risulta che circa un quarto dell'utenza è venuta a conoscenza di PF proprio dai colleghi dei CPI, anche se il primo canale di informazione rimane il passaparola.*

*Abbiamo fatto una ricerca dei contatti dei responsabili risorse umane delle aziende e li abbiamo contattati telefonicamente.*

*C'è il servizio accoglienza che è uno dei servizi principali di PF e gli eventi vengono divulgati anche in questa modalità.*

*Per quanto riguarda la promozione di questi recruitment day noi utilizziamo vari mezzi di comunicazione, c'è il nostro sito, facebook e altre attività che facciamo beyond the line, come le azioni all'interno dell'università.*

*Poi c'è la comunicazione beyond the line, attraverso interventi e fiere. L'anno scorso abbiamo partecipato per circa venti giorni al "Campus mentis" che è un evento di incontro domanda-offerta all'interno del quale abbiamo avuto vari speech, quindi abbiamo parlato direttamente ai ragazzi, cercando di informarli di Porta Futuro e di invogliarli a venire qui.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Il web sembra occupare un posto di primo piano fra i mezzi di comunicazione del Centro: è usato quotidianamente e viene percepito come molto efficace. Sito internet e portale utenti (che viene denominato “*front office*” perché consultabile dalle postazioni dedicate all’interno dell’*open space*) forniscono informazioni sui servizi erogati, dalle attività di consulenza a quelle seminariali e permettono di accedere ad una sezione riservata del sito dove l’utente può inserire il suo CV, compilare il personale portfolio delle competenze e il test di auto-orientamento, consultare le offerte di lavoro e di formazione inserite quotidianamente nel database. L’attività viene gestita da una risorsa del Centro che fa attività di *scouting* nel web alla ricerca delle offerte di lavoro e, attraverso una modalità detta *mirroring*, le replica all’interno del portale, non prima di aver effettuato uno *screening*, cioè un controllo sulla validità dell’offerta e la serietà dell’impresa proponente.

I social network (facebook e twitter) vengono usati come “cassa di risonanza” delle informazioni ritenute più importanti: una posizione particolare aperta da un’azienda, un evento o un seminario. Sono inoltre dei mezzi di relazione diretta con gli utenti: la comunicazione è orizzontale, trasparente e mai censurata, anche nel caso di critiche e reclami.

LinkedIn è invece utilizzato per la comunicazione “Business to Business”, cioè per instaurare relazioni e collaborazioni con le aziende del territorio nazionale ed estero. All’interno del sito è inserito anche il canale youtube che offre un tour virtuale della struttura e dei tutorial.

Un mezzo particolare è costituito dai “totem”, dei display che assolvono una doppia funzione:

- eliminare il materiale informativo cartaceo attraverso la sua fruizione digitale;
- “accogliere” e “rassicurare” il nuovo utente, spesso diffidente, presentando una versione semplificata del portale con i principali servizi del Centro. Da un’osservazione compiuta dai professionisti della comunicazione all’interno di PF, si è notato che, in molte occasioni, la persona interagisce con il totem anche prima di rivolgersi all’accoglienza.

## Estratto 7 - I canali e i mezzi di comunicazione - Il sito web, i social network e i "totem"

*Abbiamo una pagina facebook, un account twitter e una pagina linkedIn. Su facebook, ad oggi, abbiamo circa 6000 amici. Credo che siamo l'unica organizzazione pubblica che ha una pagina completamente aperta, **non censuriamo nulla, tutto quello che viene scritto dai nostri utenti, che sia un suggerimento, una critica o un apprezzamento, lo lasciamo così. Se ci chiedono delle informazioni rispondiamo. La nostra politica è di essere completamente trasparenti e aperti...***

*LinkedIn lo utilizziamo per comunicare con un'utenza "business", una comunicazione "business to business", cioè con le imprese... ma lì la finalità è diversa. L'aspetto virale, rispetto a facebook, è sicuramente più limitato, però lì noi cerchiamo di farci conoscere ai professionisti...*

***Il sito internet rimane il canale principale**, sull'home page c'è un calendario, l'utente può cliccare sul singolo giorno e vedere tutti gli eventi in programmazione per cui è richiesta l'iscrizione. C'è una griglia da compilare con i propri dati e si iscrivono.*

*Il centro è sempre presente nel sito della Provincia, tempo fa c'è stata anche una campagna promozionale con cartelloni e via radio e televisione.*

***Facebook, il sito ufficiale e linkedIn sono strumenti che noi usiamo quotidianamente.***

*Nel sito c'è una parte dedicata ai cittadini, una alle imprese e un'altra al mercato del lavoro. Ovviamente nei cittadini e nelle imprese vengono declinati tutti i servizi che abbiamo. Secondo me, la parte più interessante è quella dedicata al mercato del lavoro...abbiamo utilizzato una risorsa che fa attività di scouting. Attraverso dei filtri, perché noi facciamo un'attività detta mirroring, trasliamo queste posizioni, le replichiamo sul nostro sito. Essendo un'istituzione abbiamo una responsabilità maggiore e cerchiamo di fare su grandi volumi un'attività di controllo, non sulla bontà dell'offerta, ma sulla veridicità.*

*Per quanto riguarda i social media, specialmente facebook, lo utilizziamo non tanto per avere una relazione one-to-one verso i nostri utenti, sarebbe impossibile perché abbiamo decine di migliaia di utenti, ma lo utilizziamo principalmente per replicare le nostre offerte di lavoro maggiori.*

*La relazione con facebook è molto coraggiosa perché, anche in questo caso, non sto quante istituzioni abbiamo un profilo facebook aperto...pubblicando le offerte ci apriamo a delle contestazioni perché il momento è così critico, così delicato che molto spesso ci danno una responsabilità che in questo momento non abbiamo. Non è colpa nostra se il lavoro non c'è, **noi cerchiamo il modo più trasparente e diretto di offrire quello che c'è.***

*LinkedIn è uno strumento che utilizziamo in maniera più verticale per la selezione di veri e propri partner per progetti specifici, perché LinkedIn è un social network professionale e quindi non poteva essere utilizzato in maniera orizzontale.*

***Se dovessi puntare su un canale sarebbe sicuramente il web perché attraverso il nostro sito istituzionale e i social media che utilizziamo quotidianamente abbiamo una relazione costante con i nostri utenti che molto spesso ci danno dei consigli.***

*i "totem" dei display presenti nella nostra struttura che danno la possibilità di fare 2 cose: è un primo approccio che hanno i nostri utenti anche nei confronti della struttura stessa. Spesso ci sono delle persone che entrano un po' diffidenti e scoraggiamento perché, probabilmente, PF non è il primo contatto con un'organizzazione pubblica e cominciano ad aggirarsi all'interno. Noi abbiamo notato che una delle prime cose che fanno è interagire con questi strumenti. Quindi è **un modo per essere attrattivi nei confronti di un'utenza che, all'inizio, non ha neanche le idee ben chiare.** Sui totem è presente una versione del software più semplificata, ma è una cosa voluta perché è una prima interazione con uno degli strumenti di PF, ma **l'obiettivo è che la persona si rivolga all'accoglienza, si presenti, inizi ad instaurare una relazione e metta in moto quel fattore emozionale a cui noi teniamo tanto.** Quindi i totem sono un modo per informare e mettono a disposizione una serie di funzionalità, ad esempio la bacheca delle offerte di lavoro o di formazione, può fare la versione semplificata del test di autorientamento, però è fatto tutto in forma anonima, essendo un totem pubblico, quindi non c'è la possibilità di inserire login e password. **Il secondo motivo è quello di digitalizzare quello che prima era la cartellonistica, il materiale cartaceo ecc.** Ad esempio, girano dei video che abbiamo già fatto a PF, oppure, durante i career day, abbiamo fatto girare i video di presentazione delle varie aziende. Quindi li utilizziamo anche come mezzo di diffusione.*

Un altro aspetto comunicativo interessante è il servizio che PF offre alle imprese, definito tecnicamente di "employer branding", cioè un insieme di azioni che permettono all'azienda di costruirsi una reputazione come datore di lavoro e, di conseguenza, attrarre a sé le professionalità più competenti e talentuose. Un'attività che, in linea con la *mission* di Porta Futuro, diventa bi-direzionale, cioè anche dal/la lavoratore/trice all'azienda.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



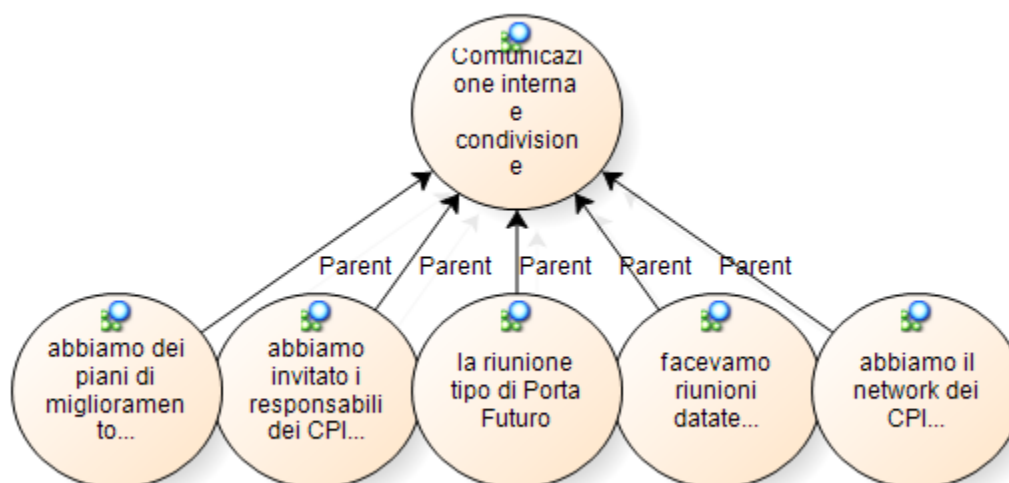
Tra i progetti di *employer branding* ancora in via di sviluppo c'è "Porta Futuro TV", un *broadcasting* con un vero e proprio palinsesto che può essere usato, tra le altre cose, per promuovere le aziende in occasioni di eventi di *placement*.

#### **Estratto 8 - I canali e i mezzi di comunicazione - Il servizio di "employer's branding"**

*Offriamo dei servizi che vengono chiamati nel gergo di "employer branding", cioè di azioni fatte sui candidati che possono essere sia a fini di promozione per l'impresa, sia di reclutamento. Ma la finalità di promozione non deve essere vista solamente one way, cioè dall'impresa all'utente. In realtà è una promozione che noi riteniamo molto importante anche per formare quelle coscienze nel medio e lungo periodo nei cittadini, negli utenti e nei futuri candidati per sapere come funziona l'impresa, come funziona un determinato comparto produttivo, che tipo di prospettive ha, come si muove, quali sono i profili professionali che sta cercando e che cercherà e quindi abbiniamo sia le necessità dell'impresa, sia un aspetto che per noi è fondamentale cioè quello della conoscenza da parte degli utenti.*

*Per il futuro abbiamo l'idea di sviluppare una sorta di Porta Futuro TV al suo interno, una sorta di broadcast molto limitato attraverso il quale dai all'azienda la possibilità di fare employer branding, quindi ad esempio in occasione di un evento di presentazione dell'azienda si può mandare un video di presentazione della stessa con tutti i riferimenti, senza stampare carta o utilizzare il supporto cartaceo.*

#### **Modello n. 8 - Comunicazione interna e condivisione**



La comunicazione interna viene intesa e declinata dagli intervistati in due direttrici: quella tra colleghi e colleghe all'interno del Centro e quella di rete con il sistema dei Centri per l'Impiego provinciali. Per quanto riguarda la prima, c'è una generale percezione positiva sulla gestione dei flussi comunicativi. La comunicazione interna è sentita come un valore importante per la creazione di un clima di benessere organizzativo e per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi all'esterno. Esistono dei momenti strutturati di condivisione: il management si riunisce a scadenza calendarizzata (nella prima fase di start up due volte al mese) per discutere delle eventuali problematiche sorte e pianificare la loro immediata risoluzione e tutti gli operatori e le operatrici si riuniscono

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

periodicamente in piccoli gruppi di confronto. Anche in questo caso emerge la percezione del forte senso di appartenenza degli operatori all'interno del gruppo di lavoro e dell'identificazione con la *mission* di Porta Futuro. Una filosofia improntata al raggiungimento dell'obiettivo e alla continua ricerca di strategie di miglioramento e implementazione. Due sono gli elementi giudicati importanti per la costruzione di questo clima: l'*open space*, che già dal punto di vista visivo e strutturale facilita la condivisione (v. modello "logistica e organizzazione), e la turnazione all'accoglienza. Periodicamente, tutti gli operatori e le operatrici (compresi quelli del management) affiancano i colleghi del *front office* per sperimentare il rapporto diretto con l'utenza e rilevare le eventuali criticità. Anche la collaborazione con i CPI appare fruttuosa e positiva. Vengono organizzati dei momenti di scambio di buone pratiche ed esiste un dialogo costante anche tramite telefono e email.

#### **Estratto 9 - Comunicazione interna e condivisione**

*abbiamo dei piani di miglioramento continui a scadenza quindicinale. Ogni due settimane ci vediamo per parlare del piano che abbiamo fatto, viene fatto dal management e poi condiviso con tutti i colleghi. **Dove vediamo dei problemi mettiamo sul tavolo quelle che possono essere le soluzioni e ci aspettiamo che, nel giro di 15 giorni, il problema sia risolto.***

*Le criticità vengono individuate con la sensibilità di chi lavora tutti i giorni. Tutti quelli che stanno nella parte amministrativa o direzionale hanno fatto l'accoglienza. Ancora oggi ci mettiamo in accoglienza per vedere come funziona, per parlare con i colleghi. Anche il discorso architettonico è fondamentale perché quando una cosa non funziona nell'*open space* la vedi immediatamente, è tangibile. **Secondo me la grande forza di Porta Futuro sono le persone che ci lavorano perché abbiamo un livello di comunicazione, di rispetto e di motivazione al lavoro altissima.***

*siamo ancora nella fase startup, in quella più intensa facevamo riunioni datate, ogni 15 giorni ci incontravamo e condividevamo un processo di miglioramento continuo rilevando le criticità. Adesso le facciamo meno frequentemente perché abbiamo raggiunto un livello qualitativo che riteniamo perlomeno sufficiente in molti servizi e quindi le facciamo con un intervallo di tempo un po' più largo. A queste si affiancano le occasioni di incontro quando rileviamo che c'è una criticità o degli ampi margini di miglioramento di un determinato servizio.*

*La riunione tipo di PF è un gruppo ristretto di persone, massimo 10, più spesso siamo in 6 perché ci piace un'interazione molto viva, difficilmente durano più di tre quarti d'ora, difficilmente nessuno non dà il proprio contributo e le decisioni prese sono operative immediatamente. **Questo dipende proprio da un discorso di cultura organizzativa, nella mission di PF c'è la valorizzazione del talento e del merito e il lato pratico della realizzazione è molto forte. Quindi la condivisione è sempre orientata ad un obiettivo.***

*Con tutti risulta difficile perché con la turnazione abbiamo sempre un po' di difficoltà. All'inizio abbiamo fatto delle riunioni purtroppo dividendoci fra il gruppo della mattina e quello del pomeriggio. In molti casi abbiamo dovuto replicare la stessa riunione per i due gruppi. **Per questo abbiamo preferito fare delle riunioni con i gruppi di lavoro: abbiamo il gruppo dell'orientamento, il gruppo sul bilancio delle competenze ecc.***

*abbiamo il network dei Centri per l'Impiego. Abbiamo anche all'interno un Centro per l'Impiego. Quindi abbiamo un dialogo costante con tutti i CPI, loro ci mandano e noi mandiamo cittadini. Avviene tramite internet o per telefono.*

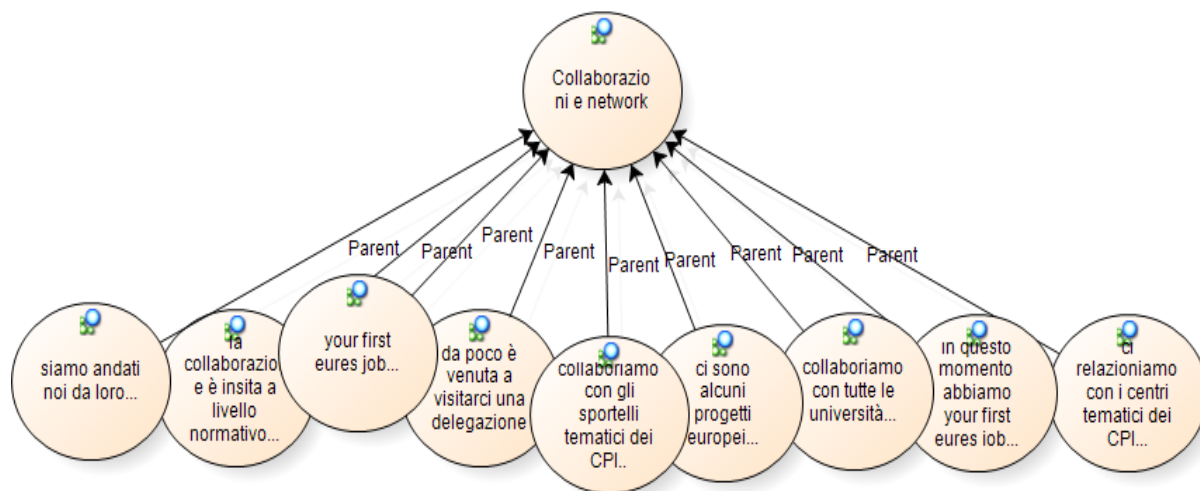
*abbiamo iniziato invitando i responsabili dei CPI. Abbiamo fatto diverse giornate durante le quali abbiamo raccontato PF. In un secondo momento abbiamo invitato quasi tutti gli operatori dei CPI spiegando nuovamente tutte le attività perché molte delle nostre attività potrebbero essere utilizzate nel percorso di Piano di Azione Individuale.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 9- Collaborazioni e network



Per quanto riguarda l'aspetto del *networking*, come sottolineato nel modello precedente, Porta Futuro ha come interlocutori privilegiati i Centri per l'Impiego, compresi quelli tematici all'interno delle tre università romane. Con essi, ad esempio, si instaura una collaborazione nel momento in cui c'è una richiesta di figure ad alto profilo di specializzazione. È attiva anche la collaborazione con realtà associative nazionali, ad esempio l'Associazione Italiana Coaching e l'Associazione Italiana Formatori che organizzano giornate di formazione all'interno della struttura e si confrontano con gli operatori del Centro rispetto al modello di riferimento. La progettualità attualmente più importante è a livello europeo: PF è l'*hub* italiano di "Your first Eures job", un programma comunitario che supporta i giovani fino ai 30 anni nella ricerca di un lavoro nei Paesi dell'UE.

In più occasioni, è stato sottolineato l'interesse da parte di regioni italiane e di Paesi stranieri nei confronti di tale modello che, nonostante sia una realtà ancora relativamente giovane, esporta già le proprie *best practises*, avviando così un importante processo di "contaminazione" sul territorio.

#### Estratto 10 - Collaborazioni e network

Noi ci relazioniamo con i centri tematici dei CPI che già esistono all'interno delle Università di Roma [...] ad esempio, quando noi cerchiamo personale se parliamo di alte figure inviamo direttamente la richiesta ai nostri colleghi dei Centri tematici per cercare di avere un maggior numero di candidature ben profilate.

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

in questo momento abbiamo “Your first Eures job” che è uno dei progetti europei più importanti aperti di interscambio, quindi di ragazzi under 30 che possono andare a lavorare all'estero e ragazzi che dall'estero vengono a lavorare qui...

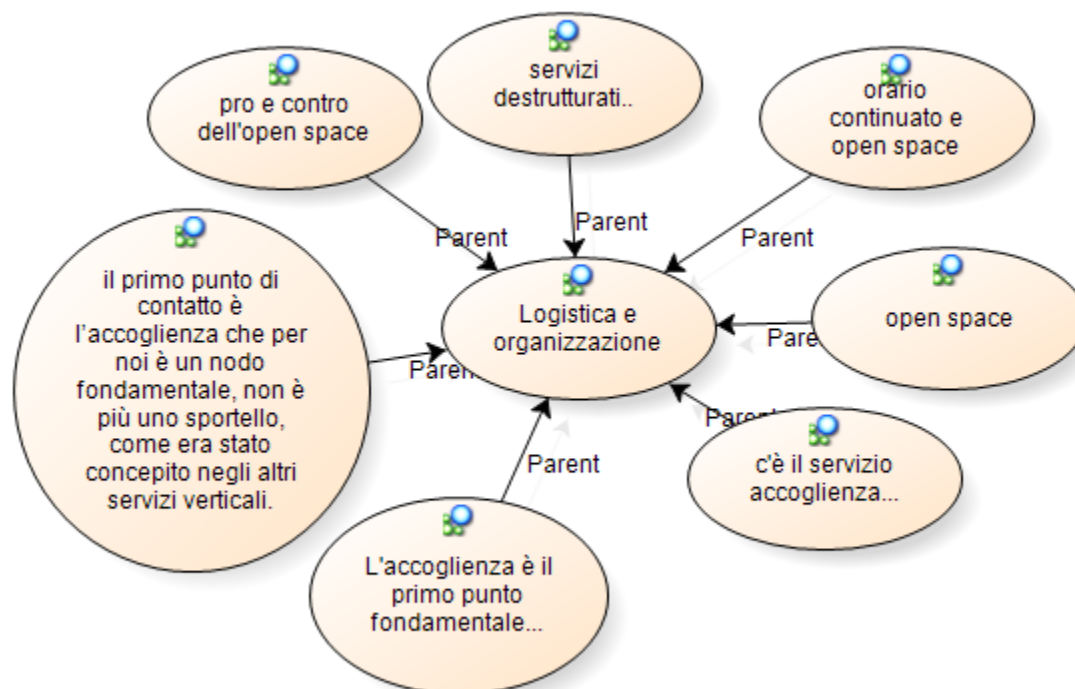
Il più importante è un programma dell'Unione Europea che si chiama Your First Eures Job in cui Porta Futuro è partner del Ministero del Lavoro tedesco, il sistema dei servizi per il lavoro spagnolo e una città metropolitana danese.

Ci sono alcuni progetti europei avviati di cui siamo partner insieme ad altri paesi e alle realtà associative sulla valorizzazione delle competenze che è un tema su cui la Provincia di Roma si spende molto e ha chiesto anche l'aiuto di Porta Futuro. Per quanto riguarda il livello nazionale: sì molto. L'associazione italiana coaching, l'associazione formatori vengono qui, fanno convegni, **dialoghiamo con loro continuamente, rivediamo assieme i nostri modelli per aggiornarli e darci reciproche indicazioni.**

da poco è venuta a visitarci una delegazione rumena, ad esempio. **C'è una grossa attenzione sul modello di Porta Futuro.** C'è stato anche un protocollo di intesa con la Regione Puglia perché presumibilmente verrà replicato il modello di PF sul territorio pugliese. **Ci sono diversi altri progetti, una sorta di contaminazione sul territorio italiano di Porta Futuro.**

noi siamo andati da loro e loro sono venuti qui da noi. Sono venuti CPI svedesi, rumeni...ma anche all'interno dell'Italia: è venuta la Provincia di Torino, di Milano, della Puglia con cui stiamo attivando delle relazioni. **Soprattutto nella prima fase di progettazione di Porta Futuro siamo andati noi in Europa per capire come poteva nascere questa idea. Ora vengono da noi per studiare il modello [...] quindi vengono per capire soprattutto la filosofia e la modalità perché il contenuto viene erogato anche in altri posti però con modalità, tempi, filosofie completamente diversi che fanno la specificità di un progetto come Porta Futuro.**

#### Modello n. 10 - Logistica e organizzazione



Nella concezione “user oriented” del modello di Porta Futuro, l'accoglienza costituisce il “nodo” fondamentale nell'esperienza dell'utente. Non è un semplice sportello, ma il

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

primo contatto con gli operatori, tutti con competenze specifiche, che compiono la turnazione al *front office* e cominciano ad analizzare i bisogni e a valutare le possibili soluzioni. L'organizzazione ad *open space*, con il suo "abbraccio" simbolico, facilita l'accoglimento della persona ed è funzionale alla trasparenza dei servizi e delle procedure, oltre che alla comunicazione tra i vari operatori. Questo carattere "destrutturato" dell'*open space*, con una sola eccezione, è valutato positivamente da tutti gli intervistati. L'utilizzo "*friendly*" del Centro è determinato anche dalla scelta di fare un orario continuato, per venire incontro ad ogni tipo di utenza. Anche la logistica e l'organizzazione, dunque, sono il frutto di una progettazione a monte e sono applicazioni "pratiche" del modello organizzativo pianificato in funzione della *mission*.

#### **Estratto 11 - Logistica e organizzazione**

*C'è il servizio accoglienza che è uno dei servizi principali di Porta Futuro...*

*il primo punto di contatto è l'accoglienza che per noi è un nodo fondamentale, non è più uno sportello, come era stato concepito negli altri servizi verticali.*

*l'accoglienza è il primo punto fondamentale. Li l'utente si avvicina e trova delle persone con delle competenze specifiche, perché molto spesso abbiamo addirittura dei laureati che stanno all'accoglienza, perché il loro compito non è solamente quello di sentire e dare un numeretto o indicare un ufficio, ma è di iniziare un percorso, quindi capire di che tipo di percorso l'utente ha bisogno, capire se veramente ha bisogno di quello o ha bisogno di altro e quindi farlo nei vari servizi*

*La logistica è molto interessante, perché si sta sempre a contatto con le persone ed è un approccio innovativo [...] le postazioni degli orientamenti sono riservate anche se non alterano l'idea di stare all'interno di un contenitore più grande. Quindi la sensazione è positiva, anche perché ci si riesce molto a gestire e lo spazio aperto è una possibilità di contatto che comunque non invade. Quello che si fa definisce un confine virtuale.*

*Indubbiamente, facilita la comunicazione, proprio per questa struttura siamo più facilitati ad informare il collega su quello che stiamo facendo e quindi paradossalmente riusciamo ad ottenere più facilmente la privacy quando questa è richiesta. Chi è già funzionale a questo modo di fare si trova bene, chi non è funzionale deve comunque apprendere un nuovo modo di concepire lo spazio e il rapporto con gli altri.*

*Prima di tutto per avere un ufficio con un utilizzo "friendly", anche al di là dell'orario e poi perché ci possono essere anche delle persone occupate che si rivolgono ai nostri servizi per cercare un nuovo lavoro.*

*L'open space è l'ultima evoluzione di soluzioni più vicine al cittadino. Già il desk accoglienza non è il classico banco informazioni, già da lì l'operatore comincia ad indagare in modo un po' più dettagliato sulle esigenze della persona per poterla indirizzare nel modo adeguato al servizio più opportuno. Quindi la logistica aiuta tanto negli obiettivi che ci poniamo.*

*Ci sono i pro e i contro. Sotto alcuni aspetti ci sono difetti: è rumorosa, a volte la privacy non è garantita. Dipende dall'utente che abbiamo. C'è un po' la moda dell'open space, a me francamente non piace anche se dà una visuale di abbraccio simbolico, ma ha lo svantaggio del sonoro.*

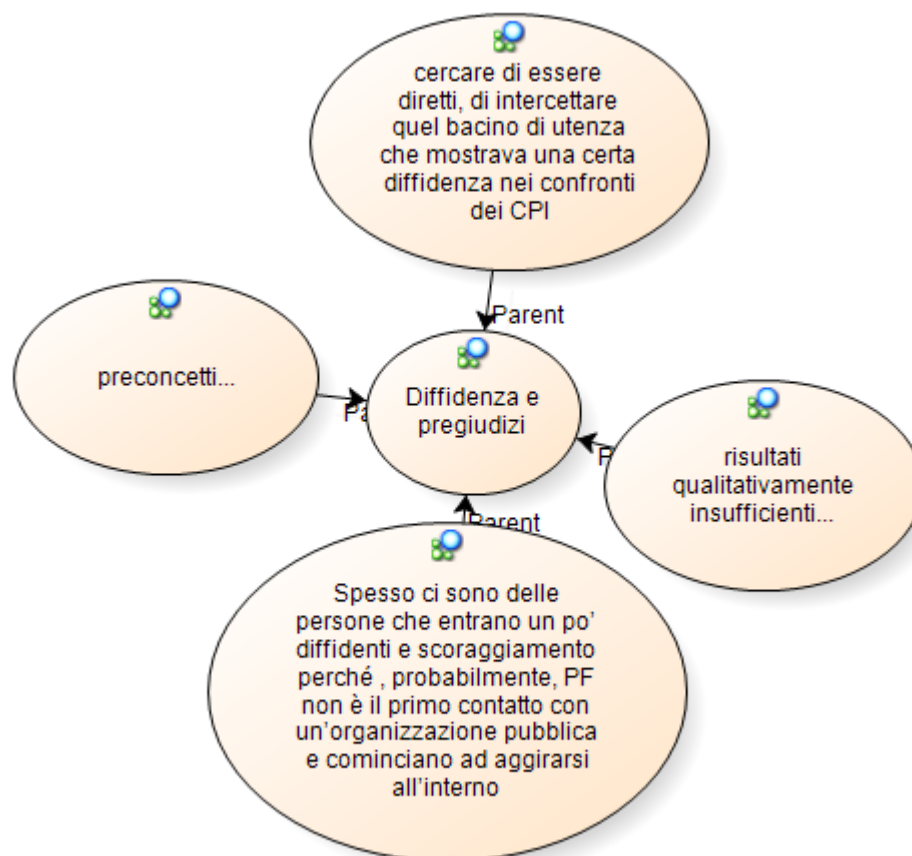
*Qua abbiamo servizi non strutturati, ma destrutturati, anche l'ambiente, in forma di open space, favorisce innanzitutto una comunicazione perché tutti sono a pochi passi l'uno con l'altro in una struttura aperta, ma anche gli utenti vedono quello che succede. Quindi non ci sono uffici segreti (ride), si vede addirittura se le persone lavorano oppure no*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 11 - Diffidenza e pregiudizi



Ciò che Porta Futuro ha cercato di sfatare sin dalla sua origine, sono le diffidenze e i pregiudizi che, utenti ed imprese hanno nei confronti del servizio pubblico. Le cause di questo atteggiamento sono state rintracciate nei tempi e nei modi non congruenti con le esigenze di questi *stakeholders*. In questo senso, la comunicazione ha giocato un ruolo fondamentale nella veicolazione dell'innovativo modello che Porta Futuro proponeva. Nei confronti delle aziende, si è cercato (ed infine ottenuto) di sfaldare questi stereotipi radicati con il dialogo e l'interazione costante, anche attraverso l'organizzazione degli eventi ad esse dedicate (v. modello "attività di placement" ed estratto "attività di *employer branding*"). Nei confronti dell'utenza si sono studiati mezzi e canali comunicativi che fossero in grado di intercettare l'interesse e i bisogni di determinate fasce: ad esempio, l'integrazione con i social network per i più giovani o la sistemazione dei totem interattivi all'entrata del Centro. La funzione di questi strumenti viene vista

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

come un "gancio" con il quale attirare l'utenza per poi approfondire la relazione con mezzi e strumenti dedicati.

#### **Estratto 12 - Diffidenza e pregiudizi**

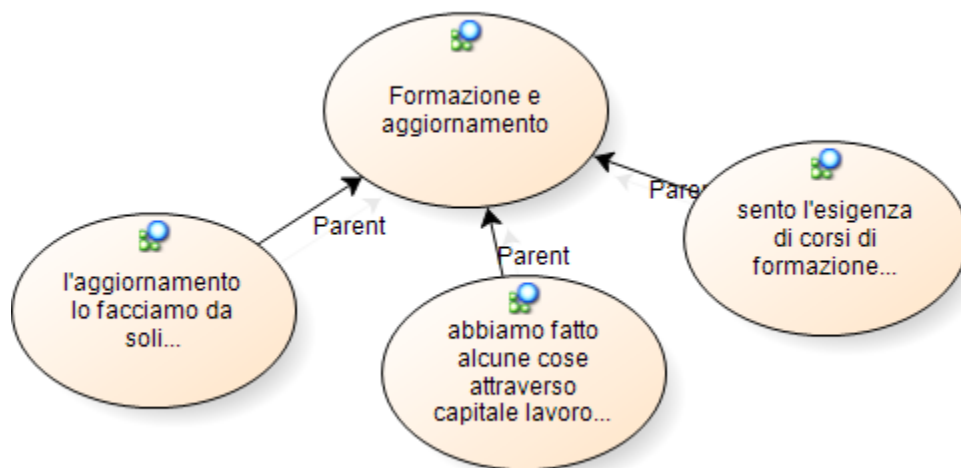
*I risultati qualitativamente insufficienti e la tempistica non congruente con i bisogni aziendali da parte dei servizi pubblici. Questo è stato il feedback iniziale e il principale scoglio da dover superare con le aziende. È lì che PF si è concentrata maggiormente per sfaldare lo stereotipo.*

*Questo si ricollega con il mondo dell'impresa che era molto distante dalle istituzioni per motivi storici, anche di preconcetti molto spesso o a volte di verità, nel senso che venivano erogati a volte dei servizi inutili, sorpassati o erogati con tempistiche non sufficientemente in linea con i tempi delle imprese e quindi si era un po' scollata questa relazione imprese-istituzioni. Infatti quando noi all'inizio siamo andati, soprattutto io personalmente, verso le imprese, telefonando come "Mister Nessuno" di Porta Futuro che nessuno conosceva, le imprese inizialmente erano molto scettiche.*

*Spesso ci sono delle persone che entrano un po' diffidenti e scoraggiamento perché, probabilmente, PF non è il primo contatto con un'organizzazione pubblica e cominciano ad aggirarsi all'interno*

*Da cui nasce l'idea di cercare di sviluppare e integrare il portale web con i social network per cogliere questo obiettivo: parlare ai giovani utilizzando il linguaggio dei giovani, cercare di essere diretti, di intercettare quel bacino di utenza che mostrava una certa diffidenza nei confronti dei CPI*

#### **Modello n. 12 - Formazione e aggiornamento**



Non sono previsti corsi di formazione o aggiornamento. Un elemento che è stato spesso sottolineato da parte del management è l'alto livello di professionalizzazione degli operatori che non rende necessaria la programmazione di momenti strutturati per l'acquisizione di nuove competenze. Esigenza sentita invece da un'operatrice, consulente di orientamento che dichiara anche l'interesse per una condivisione delle varie competenze all'interno del Centro.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Tra i momenti di formazione sono citati gli scambi strutturati di buone pratiche con l'associazionismo e altri operatori (v. modello "collaborazioni e network").

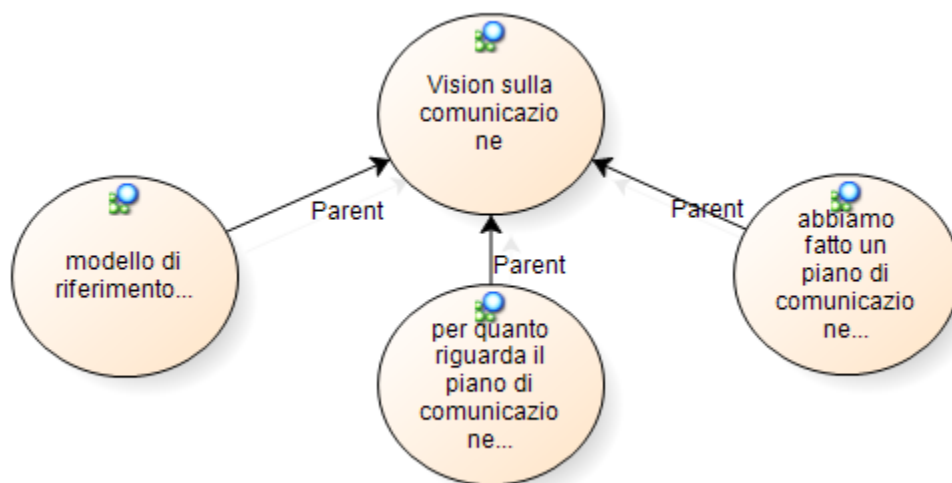
#### Estratto 13 - Formazione e aggiornamento

*No, abbiamo fatto alcune cose attraverso "Capitale Lavoro", ma sono quelle previste per legge. Molti dei nostri collaboratori sono già ad un livello di professionalizzazione molto alta, quindi non ci sono dei piani formativi strutturati veri e propri.*

*L'aggiornamento ce lo facciamo da soli, proprio per questa cultura organizzativa. Non abbiamo mai sentito il bisogno di aggiornamento, tranne l'esperienza di scambio di buone pratiche con le associazioni e altri operatori che facciamo continuamente in maniera strutturata, ma molto spesso capita che l'aggiornamento se lo fa il singolo, compriamo il libro o partecipiamo ad un corso per aumentare le nostre competenze. Perché sentiamo il lavoro, vogliamo essere efficaci, soprattutto perché questo è un lavoro a forte impatto emotivo, perché veniamo a contatto con situazioni di disagio importante e qui sentiamo tutti molto la responsabilità di realizzare finalmente un servizio pubblico efficace per l'incontro tra domanda e offerta.*

*Non solo ne sento l'esigenza, dovrebbe essere da copione (ride). Stiamo cercando di ritagliare dei momenti di formazione interna, nel senso di condividere le informazioni. Penso che questo elemento ci debba essere in qualsiasi struttura, l'aggiornamento continuo sulle tematiche, sui problemi di cui una struttura si occupa, anche la condivisione delle diverse professionalità.*

#### Estratto 14 - Vision sulla comunicazione



In più casi è emersa la percezione dell'importanza della comunicazione e quanto essa debba essere al servizio del modello di riferimento per veicolare i contenuti e i valori all'interno e all'esterno. Essa è vista quindi come l'applicazione strumentale del modello organizzativo definito nelle sue linee teoriche e non viceversa, come accade in altre realtà. In quest'ottica è stato elaborato il piano di comunicazione in cui sono stati individuati i target di riferimento, gli obiettivi e la finalità, i mezzi e gli strumenti da utilizzare.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



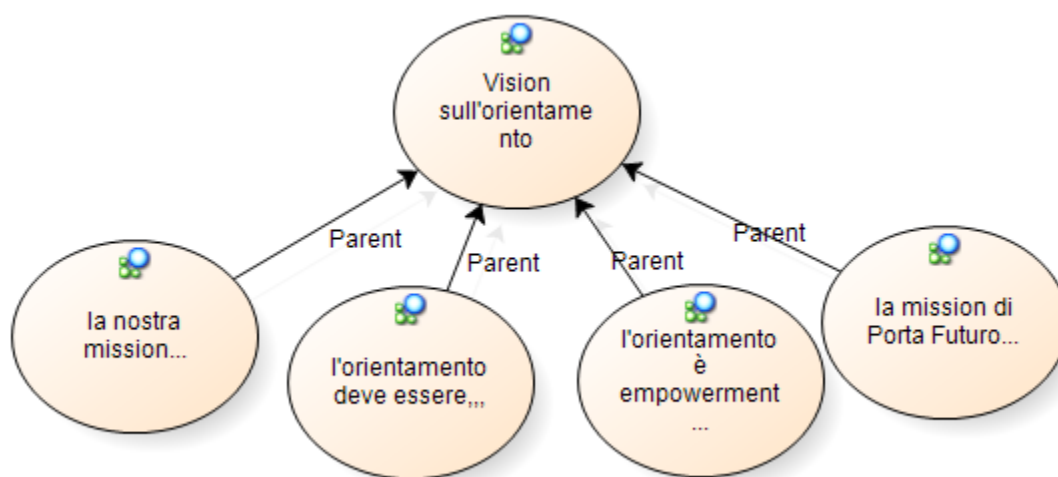
### Estratto 15 - Vision sulla comunicazione

*Tutti gli strumenti tecnologici presenti a PF sono stati pensati per essere di supporto al modello di riferimento. Spesso nelle organizzazioni si commette l'errore di plagiare il modello organizzativo sulla base degli strumenti che si hanno a disposizione. Invece noi del management abbiamo dapprima definito il modello organizzativo, cosa volevamo fare, come doveva essere fatto e poi abbiamo definito gli strumenti.*

*abbiamo fatto un piano di comunicazione sapendo quali erano le nostre linee guida e qual è il nostro target, quindi a chi vogliamo rivolgerci e le modalità. Quindi il mute on della nostra comunicazione come doveva essere, sapere che la nostra promise era quella di aiutare a saper cercare un lavoro e la nostra reason why è tutta la nostra struttura, tutte le nostre competenze, le persone che ci lavorano e che hanno anni di esperienza.*

*Per quanto riguarda il piano di comunicazione noi non abbiamo un budget individuale, un conto spesa nostro di comunicazione. Sappiamo cosa vogliamo e, contestualmente, facciamo riferimento alla società in house di cui facciamo parte che è "Capitale Lavoro" e quindi se dobbiamo produrre dei materiali, se dobbiamo fare il sito internet, se dobbiamo fare delle cose specifiche, ad esempio la presenza in alcuni eventi, ci rifacciamo a loro per quanto riguarda il budget, la rendicontazione e quello che riguarda le spese vere e proprie. Invece per quanto riguarda la politica e la gestione siamo responsabili al 100% di quello che facciamo*

### Estratto 16 - Vision sull'orientamento



I modelli presentati definiscono nel loro insieme la *vision* di Porta Futuro: aiutare le persone a dotarsi di strumenti utili per orientarsi ad una scelta formativa (universitaria) o professionale. In questo senso, sono considerati fondamentali i processi di consapevolezza ed *empowerment*, la sollecitazione delle *soft* e *hard skills*, l'attivazione di strategie di *commitment* per stimolare e facilitare l'autonomia nella scelta individuale.

### Estratto 17 - Vision sull'orientamento

*La mission di Porta Futuro è quella di insegnare a cercare un lavoro che è già di per sé un lavoro. Quindi aiutare le persone sotto tutti quegli aspetti che possono facilitarle nell'avvicinamento alla meta, quindi riuscire finalmente a trovare un lavoro. Questo si fa attraverso l'empowerment, quindi l'accrescimento delle abilità, delle hard e soft skills, che gli utenti hanno.*

*la nostra mission è quella di aiutare le persone a cercare un lavoro. All'inizio si pensava che Porta Futuro potesse creare dei posti di lavoro, ma non li crea perché è impossibile. Non siamo noi gli addetti a questo, noi siamo addetti a sviluppare quelle competenze per permettere ai cittadini di essere maggiormente competitivi nel mercato del lavoro,*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

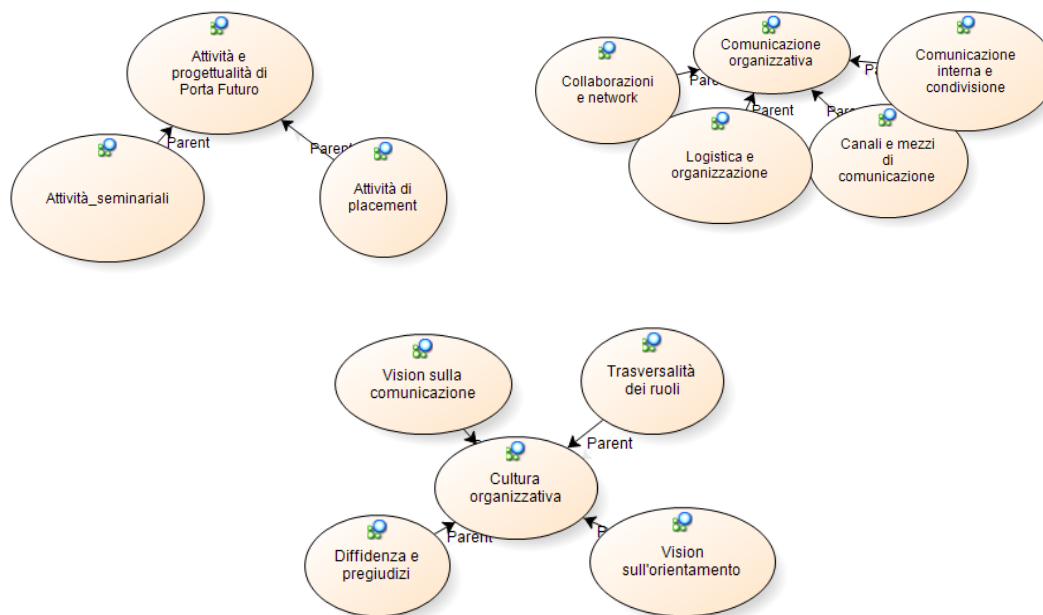
*cercando di abbattere gli spazi fra imprese e cittadini o comunque eventuali candidati*

*Noi non diciamo quale corso di formazione fare, arriviamo al percorso professionale e in base al profilo scaturito dalla compilazione delle schede attiviamo un confronto che l'utente che decide se quel vincolo e quelle criticità possono essere eliminate attraverso la formazione o attraverso un'esperienza di lavoro specifica. **Il principio dell'orientamento è dato dalla piena autonomia delle scelte, possiamo lavorare insieme perché l'utente arrivi, alla fine del percorso, a fare la scelta migliore. L'orientamento deve essere plasmabile sul bisogno della persona***

*Bisogna conoscere nella realtà oggettiva il mondo del lavoro per poi poter scegliere con consapevolezza ciò che piace e ciò che non piace [...] **l'orientamento è empowerment, è capacità di decidere.***

### III fase – codifica teorica.

Attraverso l'analisi concettuale del contenuto di queste categorie di primo livello, si è proceduto poi a elaborare un grado di astrazione più alto con la creazione di 3 macro-categorie: “attività e progettualità di Porta Futuro”, “comunicazione organizzativa”, “cultura organizzativa”.



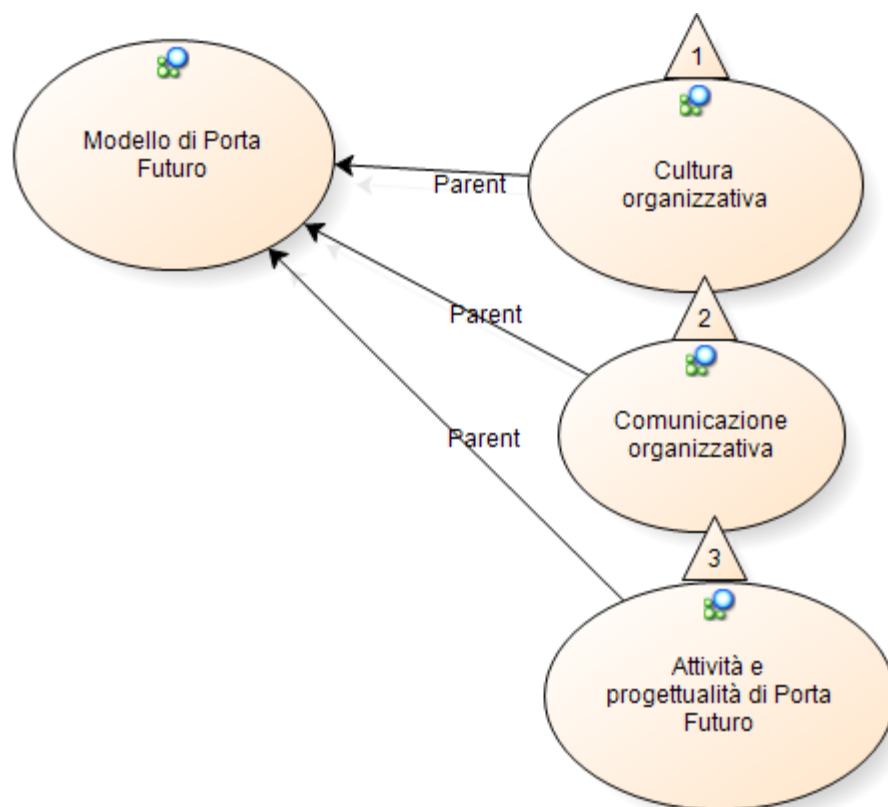
### IV Fase – La definizione del modello

Il grado di astrazione più alto è stato raggiunto con la definizione del modello relativo alla teoria emergente dalla codifica e analisi dei dati.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



La teoria emergente è la definizione del modello di Porta Futuro che si esplica nelle tre macro-categorie presentate in precedenza. Queste possono essere gerarchicamente disposte in tre livelli, costituendo l'una la premessa per l'altra.

Il modello organizzativo che si evince dall'analisi compiuta sembra rispondere ai principi del "marketing relazionale", tramite il quale non solo viene costruito un rapporto con l'utente, ma tutta l'attività è incentrata e orientata verso l'utente stesso.

In questo modo, ogni tipo di azione è finalizzata ad instaurare una relazione di reciproca fiducia. Le attività di comunicazione ricalcano il modello CRM (*Citizen/Client relationship management*), essendo plasmate sulla base di linee guida generali, finalizzate alla creazione di una reputazione stabile e duratura. Un elemento indispensabile per la realizzazione della *mission* del Centro che, come già detto, è aiutare il cittadino/la cittadina ad orientarsi in un percorso formativo e/o professionale.

La comunicazione si dirama nelle due direttrici interna ed esterna, ma queste declinazioni non sono dissociate. Si avverte l'importanza di una loro integrazione, nella forma della comunicazione organizzativa. Un elemento molto significativo è quello

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

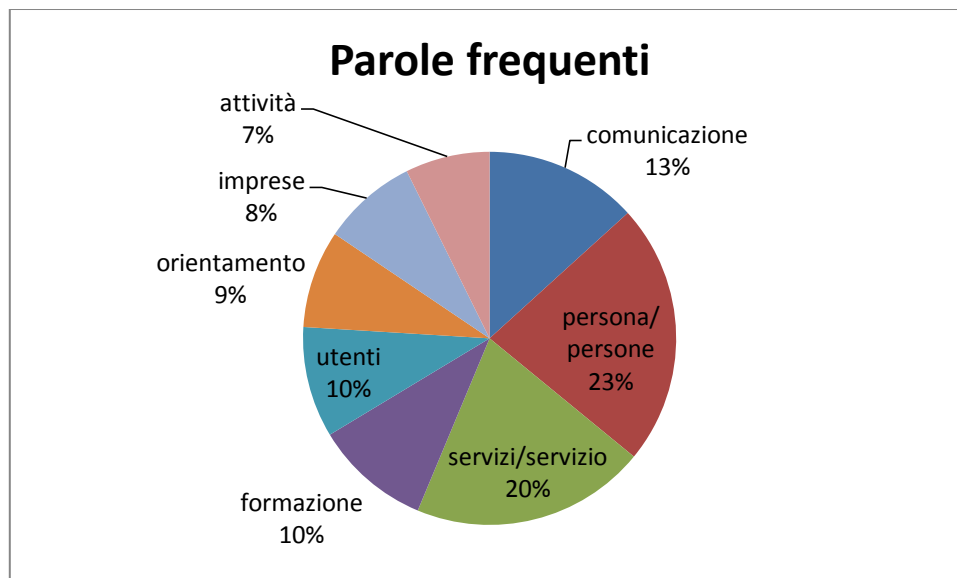
Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

dell'identificazione all'organizzazione e ai suoi obiettivi. Dall'analisi si evince, infatti, la percezione molto forte del senso di appartenenza e l'esistenza di un clima organizzativo motivante e dinamico che si basa sulla creazione di processi finalizzati all'obiettivo. Una dimensione che privilegia lo scambio e la condivisione, considerati momenti di arricchimento reciproco, di crescita personale, di progettazione e di risoluzione di criticità.

Dal punto di vista della formazione e dell'aggiornamento degli operatori si è notato un *gap* tra il *management* che non lo ritiene necessario per l'alto grado di professionalità e specializzazione già raggiunto e una consulente che invece ne sente molto forte l'esigenza, in linea, peraltro, con il modello del *lifelong learning* promosso dal Centro stesso.

La comunicazione esterna ricalca l'efficacia e l'efficienza dei processi interni, proponendosi come strumento strategico per la creazione del rapporto con l'utente. La strutturazione delle azioni comunicative in un piano redatto periodicamente e la presenza di più operatori che, a vario titolo, si occupano di questo ambito sono la cartina di tornasole di un approccio fortemente orientato alla divulgazione delle buone pratiche messe in atto. La contaminazione del modello a livello nazionale ed internazionale è un altro punto di forza del Centro e la conferma di una realtà che, non solo sa fare bene, ma sa anche comunicare adeguatamente ed efficacemente la qualità delle sue azioni.

Altri elementi che possono essere inclusi genericamente nel modello della *corporate culture* contribuiscono a delineare il profilo organizzativo *user oriented*: la scelta dell'*open space*, l'orario continuato, la struttura moderna e funzionale, il personale professionalmente competente all'accoglienza.



Dalla query di tipo “*word frequency*”, che rileva i termini più frequenti in un passo stabilito, tra le prime 100 parole sono state isolate quelle ritenute più significative. L’attenzione data alla persona sembra emergere anche da questo tipo di interrogazione, poiché, assieme alla variante “*persone*”, risulta in 99 occorrenze. “*Servizio/servizi*” ricorrono 89 volte; questi termini appaiono in linea con la *mission* del Centro, espressa più volte dagli/dalle intervistati/e: aiutare il/la cittadino/a attraverso l’offerta di un servizio o di un pacchetto di servizi. La parola “*comunicazione*” si attesta al 13%, con 58 occorrenze. La frequenza del termine è probabilmente condizionata dal focus delle interviste, ma sembra comunque costituire una percentuale di una certa importanza. Si rileva la relativamente bassa occorrenza (37 casi) del termine “*orientamento*”. Si può ipotizzare che il concetto sia, in molti casi, implicito all’interno del concetto “*servizio/servizi*”.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## 5.2. I focus group

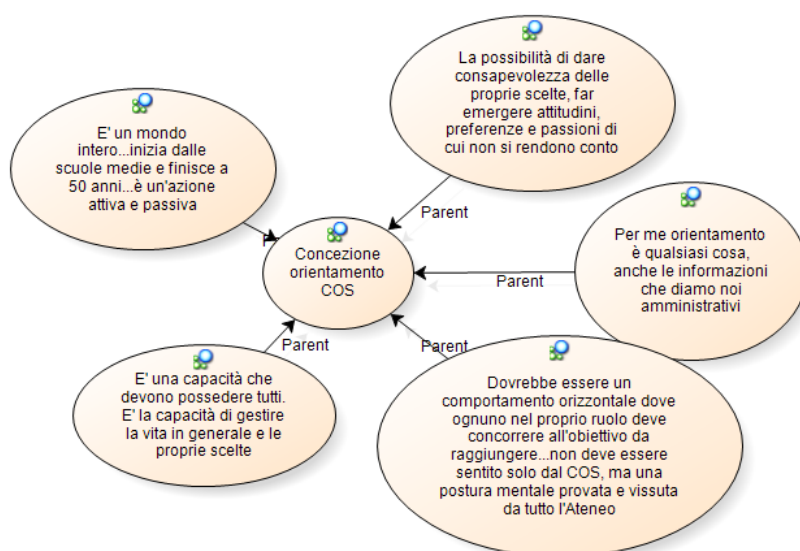
### I fase – codifica aperta

Per l'analisi dei focus group sono stati seguiti gli stessi *step* usati per le interviste. La I fase della codifica aperta ha prodotto 117 *items* (unità minime di significato), attraverso la codifica “in vivo” o la rielaborazione concettuale. Si rimanda al paragrafo precedente per un approfondimento sull'applicazione della codifica aperta con Nvivo.

### II fase – codifica assiale (o focalizzata)

Il primo grado di astrazione ha portato all'elaborazione di 22 categorie concettuali. In questa fase, esse sono state suddivise in argomenti contigui per focus e quindi per “gruppo naturale”. Come illustrato nel cap. IV, infatti, i partecipanti ai tre focus appartengono a preesistenti gruppi di lavoro all'interno del COS: amministrativi strutturati del Centro, consulenti del Servizio OrientAzione e amministrativi del progetto STUD.I.O.

#### Modello n. 13 - Concezione orientamento COS



L'orientamento è vissuto in maniera trasversale da parte di chi lavora al Centro come strutturato. C'è la concezione più pragmatica, legata all'informazione e alla comunicazione, e quella più teorico-psicologica, che lo identifica come un processo continuo di crescita che dovrebbe partire sin dalla scuola dell'obbligo e non dovrebbe

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

esaurirsi con la fine degli studi universitari. È un'azione giudicata attiva e passiva allo stesso tempo nel momento in cui è chiamata non solo a sostenere, ma anche a sollecitare la persona a guardarsi dentro e ad acquisire consapevolezza di sé, delle sue aspirazioni, competenze e potenzialità. Interessante la visione dell'orientamento come un atteggiamento, una "postura mentale" che dovrebbe governare tutte le azioni a livello di Ateneo. La percezione di una fondamentale scollatura fra il valore dell'orientamento e la posizione dell'università a riguardo è emersa frequentemente durante i focus ed è oggetto dei successivi modelli.

#### **Estratto 18 - Concezione orientamento COS**

*È un mondo intero dove trovi tutto. A mio parere inizia dalle scuole medie e finisce a 50 anni. È un'azione attiva e passiva: accogli delle persone che hanno bisogno d'aiuto, ma anche cerchi quelle che non sanno di aver bisogno di aiuto e le stimoli per aiutarle nella scelta. Come ufficio facciamo anche informazione.*

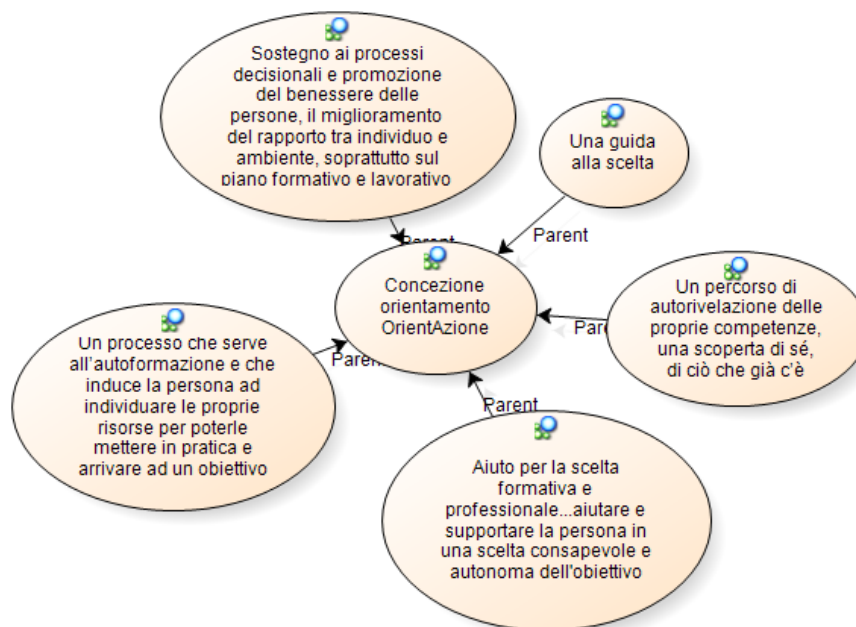
*È una capacità che devono possedere tutti. È la capacità di gestire la vita in generale e le proprie scelte. Il servizio nasce per aiutare coloro che hanno difficoltà in questo senso. L'obiettivo è generare uno stimolo nell'individuo in modo tale che esso ritrovi nel proprio io la strada giusta per portare avanti delle scelte consapevoli e giuste per se stesso.*

*La possibilità di dare consapevolezza delle proprie scelte, far emergere attitudini, preferenze e passioni di cui non si rendono conto. L'ufficio deve offrire supporto per arrivare a questo.*

*Per me orientamento è qualsiasi cosa, anche le informazioni che diamo noi amministrativi.*

*Per me dovrebbe essere un comportamento orizzontale dove ognuno nel proprio ruolo deve concorrere all'obiettivo da raggiungere, tenendo conto delle ultime esperienze scientifiche perché si riesca ad ottenere il massimo del risultato cioè raggiungere lo studente e sostenerlo nelle sue concrete aspirazioni. Non deve essere sentito solo dal COS, ma una postura mentale provata e vissuta da tutto l'Ateneo.*

### Modello n. 14 - Concezione orientamento OrientAzione



Il gruppo di OrientAzione dà una definizione essenzialmente condivisa del concetto di orientamento, visto come un processo di supporto e di autorivelazione, in cui la persona è fautrice del suo percorso di crescita, attraverso la scoperta delle sue competenze e l'acquisizione di una consapevolezza e di una autonomia decisionale. Una forma di democrazia e libertà della persona che è data anche dall'opportunità di essere informata tramite i servizi ad essa dedicati. Si ritrova quindi, come nel modello precedente, la doppia declinazione dell'orientamento, informativa e vocazionale.

#### Estratto 19 - Concezione orientamento OrientAzione

*Aiuto per la scelta formativa e professionale, non dare consigli o strumenti per la risoluzione dei problemi, ma **aiutare e supportare la persona in una scelta consapevole e autonoma dell'obiettivo** che vuole raggiungere. Il sostegno è finalizzato a far sì che la persona si guardi dentro, cercando di mettere da parte i giudizi esterni che vanno a condizionare la scelta. Se penso alla parola orientamento penso anche a **consapevolezza e commitment**, il passare all'azione che è presente anche nel nome del nostro servizio. Ma è anche dare l'opportunità della persona ad essere informata.*

*Sostegno ai processi decisionali e promozione del benessere delle persone, il miglioramento del rapporto tra individuo e ambiente, soprattutto sul piano formativo e lavorativo*

*Un percorso di autorivelazione delle proprie competenze, una scoperta di sé, di ciò che già c'è*

*Un processo che serve all'autoformazione e che induce la persona ad individuare le proprie risorse per poterle mettere in pratica e arrivare ad un obiettivo*

*Una guida alla scelta*

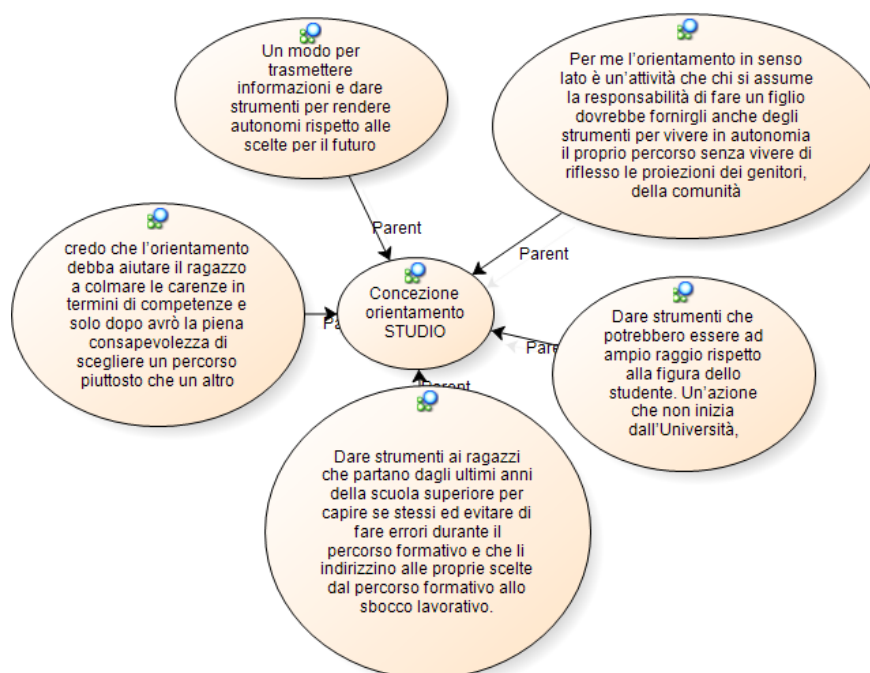
Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: piantificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



### Modello n. 15 - Concezione orientamento STUDIO



Le parole-chiave dell'orientamento per STUD.I.O. sono consapevolezza, autonomia, strumenti per la scelta, percorso. Il processo non deve essere confinato all'ambito universitario, ma iniziare prima ed essere funzionale ad una eventuale carriera universitaria della persona. Deve consentire all'individuo in formazione di acquisire gli strumenti adeguati per la delineazione della sua personale scelta di vita, senza condizionamenti che possano portare ad errori e a fallimenti. Anche in questo caso, uno degli strumenti citati per il sostegno e l'aiuto è l'informazione.

#### Estratto 20 - Concezione orientamento STUDIO

*credo che l'orientamento debba aiutare il ragazzo a colmare le carenze in termini di competenze e solo dopo avrà la piena consapevolezza di scegliere un percorso piuttosto che un altro*

*Dare strumenti ai ragazzi che partano dagli ultimi anni della scuola superiore per capire se stessi ed evitare di fare errori durante il percorso formativo e che li indirizzino alle proprie scelte dal percorso formativo allo sbocco lavorativo.*

*Dare strumenti che potrebbero essere ad ampio raggio rispetto alla figura dello studente. Un'azione che non inizia dall'Università*

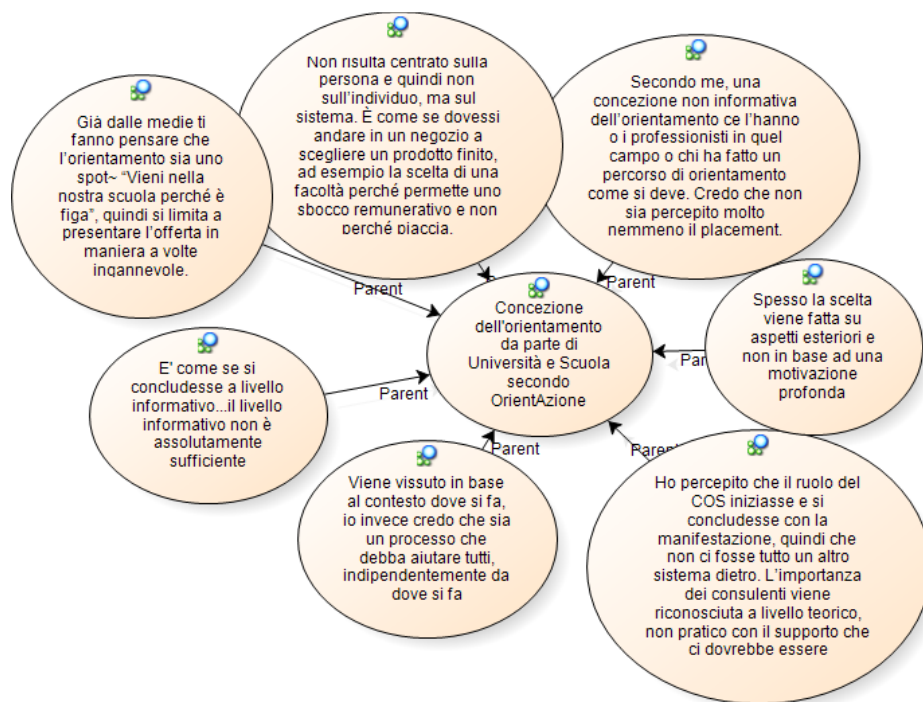
*Per me l'orientamento in senso lato è un'attività che chi si assume la responsabilità di fare un figlio dovrebbe fornirgli anche degli strumenti per vivere in autonomia il proprio percorso senza vivere di riflesso le proiezioni dei genitori, della comunità di appartenenza ecc.*

*Un modo per trasmettere informazioni e dare strumenti per rendere autonomi rispetto alle scelte per il futuro*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

**Modello n. 16 - Concezione dell'orientamento da parte di Università e Scuola secondo OrientAzione**


Le considerazioni che i/le consulenti di OrientAzione fanno sul valore dell'orientamento nell'Ateneo e nel mondo della scuola sono piuttosto negative. Il loro approccio è percepito come sostanzialmente superficiale. La loro azione di orientamento pare esaurirsi in uno "spot" informativo rivolto alla massa, mentre dovrebbe andare nel profondo, scandagliando tutte le implicazioni sottese allo sviluppo di un atteggiamento proattivo, di ricerca dell'identità personale e professionale, di sollecitazione di competenze e saperi. Il ruolo del COS viene percepito come limitato, supportato a livello teorico perché inserito nell'organigramma d'Ateneo, ma non sostenuto completamente dal punto di vista valoriale. La mancanza di una cultura organizzativa dell'orientamento, nel senso più profondo del termine, e la funzione prettamente "promozionale" che viene assegnata ai servizi di orientamento d'Ateneo si riflette nella percezione che il ruolo del COS inizi e si esaurisca con la manifestazione dell'orientamento. Quindi la concezione di un orientamento sostanzialmente in entrata, studiato per attrarre, ma senza una chiara progettazione e gestione delle fasi successive.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: piantificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Estratto 21 – Concezione dell'orientamento da parte di Università e Scuola secondo OrientAzione

*È come se si concludesse a livello informativo, noi percepiamo molto questo: una volta che si danno delle informazioni tecniche, l'orientamento si è chiuso. Invece le esigenze degli studenti e anche degli stessi professori hanno messo in evidenza che c'è ben altro e il livello informativo non è assolutamente sufficiente*

*Già dalle medie ti fanno pensare che l'orientamento sia uno spot: "Vieni nella nostra scuola perché è figa", quindi si limita a presentare l'offerta in maniera a volte ingannevole.*

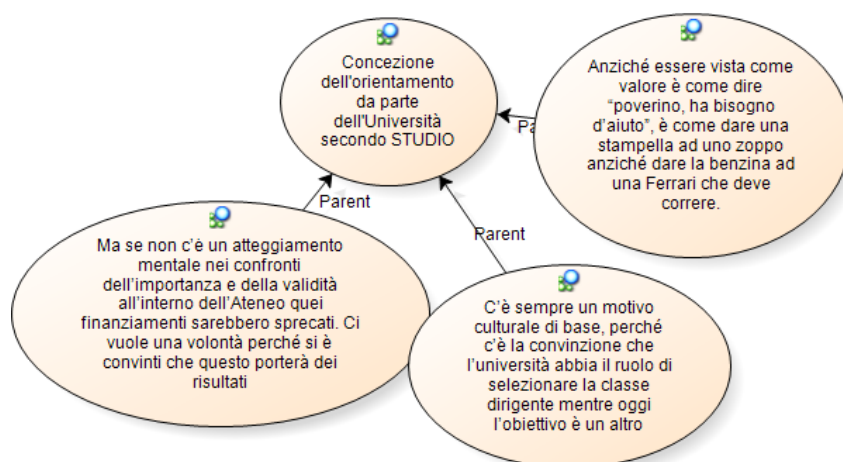
*Ho percepito che il ruolo del COS iniziasse e si concludesse con la manifestazione, quindi che non ci fosse tutto un altro sistema dietro. L'importanza dei consulenti viene riconosciuta solo a livello teorico, non pratico con il supporto reale che ci dovrebbe essere.*

*Non risulta centrato sulla persona e quindi non sull'individuo, ma sul sistema. È come se dovessi andare in un negozio a scegliere un prodotto finito, ad esempio la scelta di una facoltà perché permette uno sbocco remunerativo e non perché piaccia.*

*Secondo me, una concezione non informativa dell'orientamento ce l'hanno o i professionisti in quel campo o chi ha fatto un percorso di orientamento come si deve. Credo che non sia percepito molto nemmeno il placement. Io credo che l'orientamento sia percepito molto come orientamento in entrata.*

*Viene vissuto in base al contesto dove si fa, io invece credo che sia un processo che debba aiutare tutti, indipendentemente da dove si fa*

### Modello n. 17 - Concezione dell'orientamento da parte dell'università secondo STUDIO



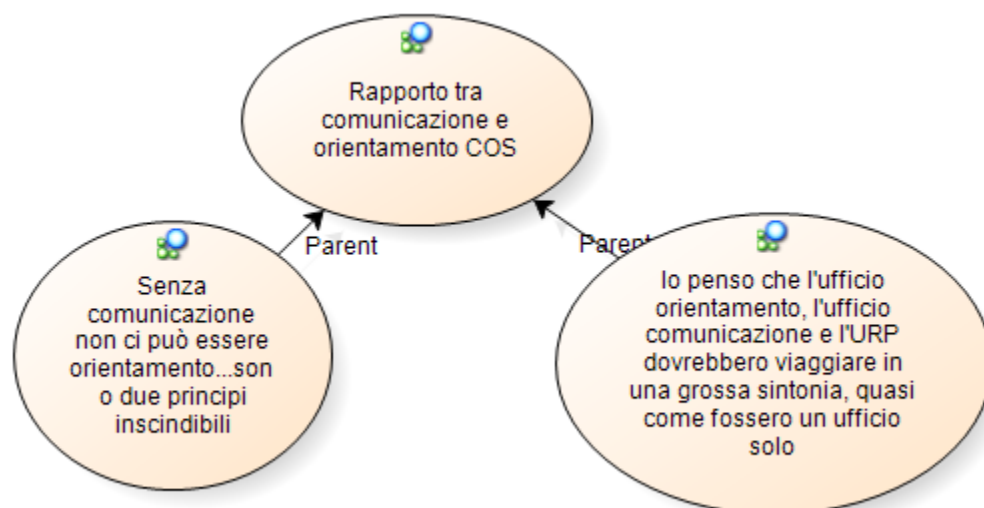
La visione di STUD.I.O. è molto vicina a quella di OrientAzione. Alle azioni riguardanti l'orientamento, a livello di Ateneo, non viene riconosciuto un reale supporto. La percezione è che esso sia visto non come un valore, come un motivo di crescita, ma come un servizio unicamente incentrato sugli/sulle studenti in difficoltà.

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 18 - Rapporto tra comunicazione e orientamento COS



Il ruolo della comunicazione è percepito come fondamentale dal gruppo COS. Per gli amministrativi dell'ufficio un aspetto fondamentale dell'azione orientativa è l'informazione. La comunicazione che la veicola deve essere, quindi, efficace e ridurre le eventuali distorsioni provocate dal passaparola. L'importanza strategica della comunicazione è sottolineata anche dalla considerazione che l'ufficio orientamento e il comparto della comunicazione d'Ateneo dovrebbero interfacciarsi in maniera strutturata e costante.

### Estratto 22 - Rapporto tra comunicazione e orientamento COS

*È la base: senza comunicazione non ci può essere orientamento. L'orientamento è conoscenza e questa si ha solo attraverso la comunicazione. Sono due principi inscindibili. Più è efficace la comunicazione, più c'è orientamento. Per me orientamento non è solo conoscenza, ma anche informazione. Se non c'è comunicazione fatta bene, si inserisce il passaparola che molto spesso distorce la comunicazione.*

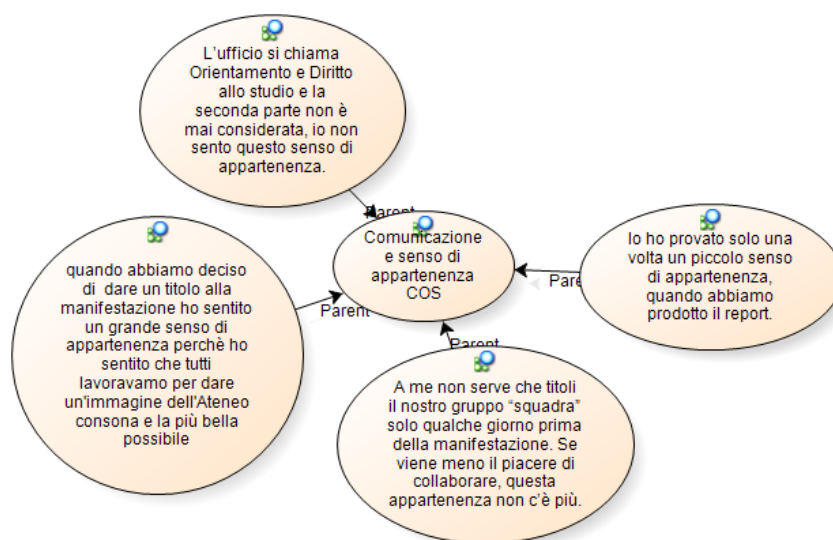
*Io penso che l'ufficio orientamento, l'ufficio comunicazione e l'URP dovrebbero viaggiare in una grossa sintonia, quasi come fossero un ufficio solo*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 19 - Comunicazione e senso di appartenenza COS



Il senso di appartenenza non è particolarmente sentito dal gruppo COS. La percezione generale è lo scarso coinvolgimento nelle azioni e nelle progettualità. Quando questo avviene, però, l'identificazione alla *mission* dell'orientamento e, in generale, dell'Ateneo è molto forte e il coinvolgimento diventa non solo professionale, ma anche emozionale. In questo modello si coglie un'altra criticità del Centro, il suo carattere "bicefalo" di Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio, in cui la seconda parte viene percepita quasi assente nella programmazione, elemento presente anche nell'ambiguità della denominazione dell'ufficio stesso (v. modello "Logistica e organizzazione COS").

#### Estratto 23 - Comunicazione e senso di appartenenza COS

*Io mi ricordo quando abbiamo deciso di dare un titolo alla manifestazione ho sentito un grande senso di appartenenza perché ho sentito che tutti lavoravamo per dare un'immagine dell'Ateneo consona e la più bella possibile. E' stato un momento molto bello anche dal punto di vista emozionale perché l'abbiamo condiviso tutti. Il momento più alto di condivisione, anche secondo me, è stato quello in cui abbiamo prodotto il report.*

*L'ufficio si chiama Orientamento e Diritto allo studio e la seconda parte non è mai considerata, io non sento questo senso di appartenenza.*

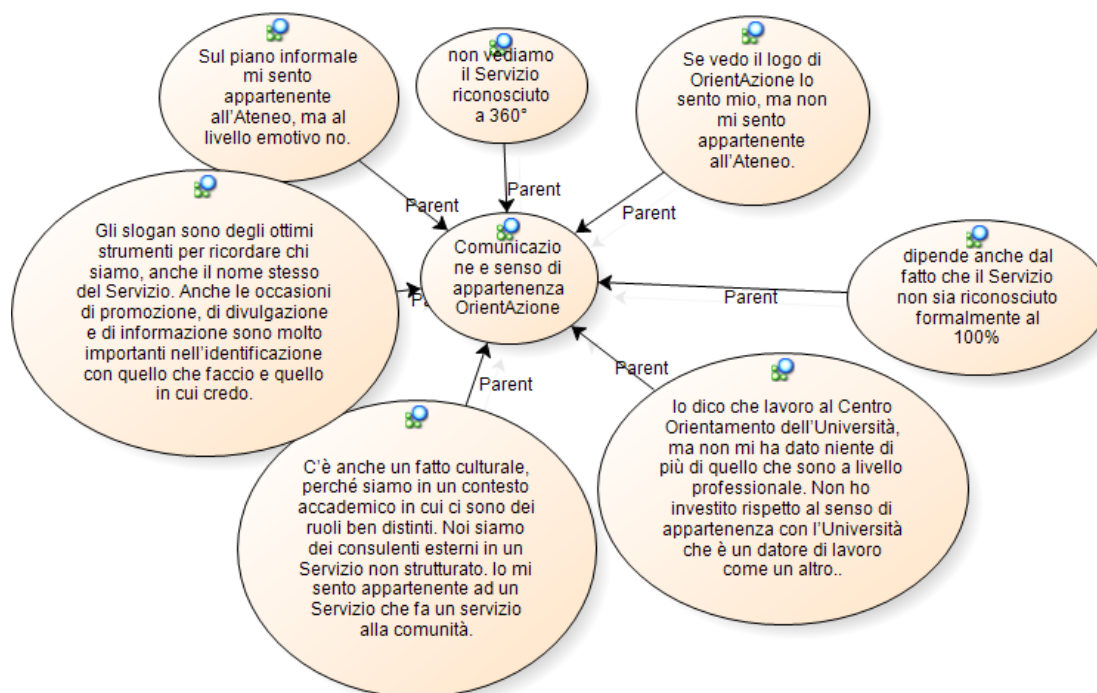
*Io ho provato solo una volta un piccolo senso di appartenenza, quando abbiamo prodotto il report.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 20 - Comunicazione e senso di appartenenza OrientAzione



Il gruppo OrientAzione sente una grande appartenenza al Servizio, elemento favorito da una condivisione di obiettivi e di intenti che si esplicano nell'erogazione di un servizio alla comunità. L'identificazione con l'Ateneo è invece più lasca, dovuta al fatto che OrientAzione è un servizio esterno, non strutturato e non riconosciuto al 100%. Quindi, anche laddove si senta un'appartenenza, questa si esaurisce a livello formale e non emotivo. È importante sottolineare che l'identificazione con il Servizio è facilitata dalla comunicazione, in particolar modo dall'identità visiva e dall'elaborazione del “*brand OrientAzione*”. Loghi, colori, *lettering*, slogan e nome stesso del Servizio contribuiscono anche a livello emozionale, a creare questo processo.

#### Estratto 24 - Comunicazione e senso di appartenenza OrientAzione

*C'è anche un fatto culturale, perché siamo in un contesto accademico in cui ci sono dei ruoli ben distinti. Noi siamo dei consulenti esterni in un Servizio non strutturato. Io mi sento appartenente ad un Servizio che fa un servizio alla comunità.*

*dipende anche dal fatto che il Servizio non sia riconosciuto formalmente al 100%*

*Gli slogan sono degli ottimi strumenti per ricordare chi siamo, anche il nome stesso del Servizio. Anche le occasioni di promozione, di divulgazione e di informazione sono molto importanti nell'identificazione con quello che faccio e quello in cui credo.*

*Io dico che lavoro al Centro Orientamento dell'Università, ma non mi ha dato niente di più di quello che sono a livello professionale. Non ho investito rispetto al senso di appartenenza con l'Università che è un datore di lavoro*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

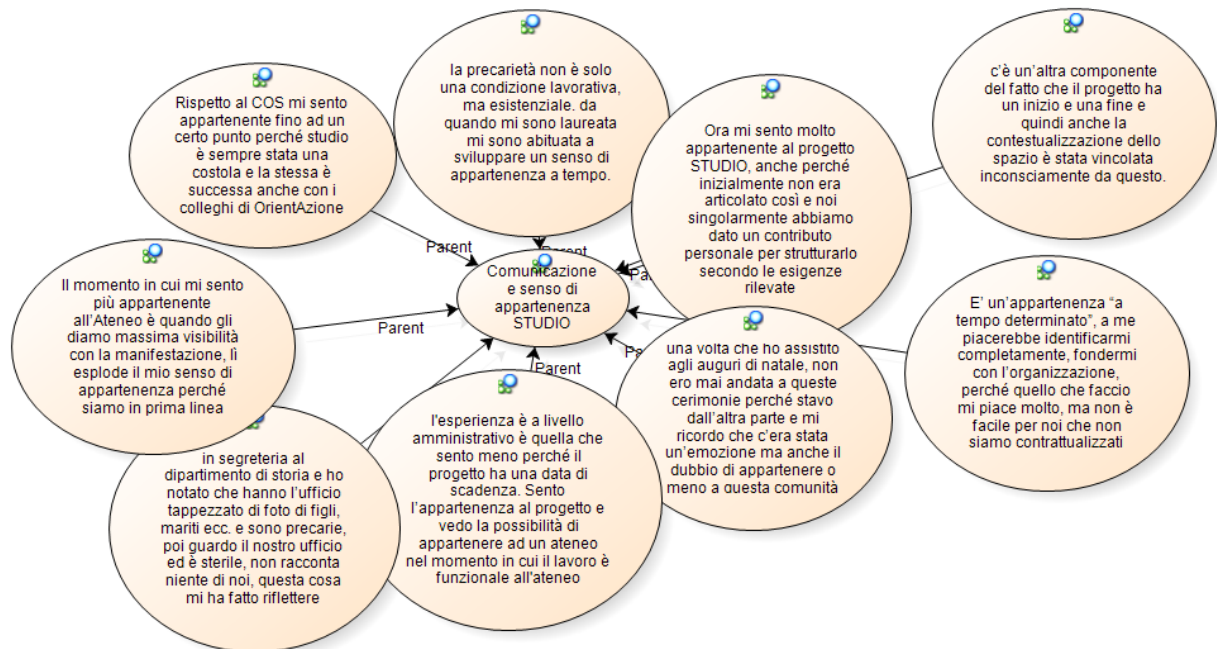
*come un altro, lo sento molto distante.*

*non vediamo il Servizio riconosciuto a 360°*

*Se vedo il logo di OrientAzione lo sento mio, ma non mi sento appartenente all'Ateneo.*

*Sul piano informale mi sento appartenente all'Ateneo, ma a livello emotivo no.*

### Modello n. 21 - Comunicazione e senso di appartenenza STUDIO



Sulla stessa linea d'onda di OrientAzione è anche STUD.I.O. in cui l'appartenenza è percepita a "tempo determinato", elemento dovuto al fatto che il progetto è a scadenza ed è esterno all'organigramma d'Ateneo. A differenza dei/delle consulenti di OrientAzione, però, si percepisce un maggiore desiderio di appartenere formalmente all'Università di Sassari. Il fatto di lavorare in un progetto con un inizio e una fine, influisce anche sulla scarsa personalizzazione dell'ufficio, sentito anch'esso un luogo di lavoro precario. La percezione del senso di appartenenza è confinata a occasioni particolari e definite temporalmente (la cerimonia di scambio di auguri per Natale e la manifestazione dell'orientamento). Mentre è forte la percezione di appartenere al progetto, poiché se ne condividono gli obiettivi e si è contribuito a delinearne gli aspetti strutturali. Si rivela critico anche il senso di appartenenza con il gruppo del COS e di OrientAzione: il progetto e chi ci lavora, sono percepiti come una "costola", pur appartenendo formalmente allo stesso team di lavoro.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

## Estratto 25 - Comunicazione e senso di appartenenza STUDIO

*E' un'appartenenza "a tempo determinato", a me piacerebbe identificarmi completamente, fondermi con l'organizzazione, perché quello che faccio mi piace molto, ma non è facile per noi che non siamo contrattualizzati*

*l'altro giorno sono andata in segreteria al dipartimento di storia e ho notato che hanno l'ufficio tappezzato di foto di figli, mariti ecc. e sono precarie, poi guardo il nostro ufficio ed è sterile, non racconta niente di noi, questa cosa mi ha fatto riflettere*

*c'è un'altra componente del fatto che il progetto ha un inizio e una fine e quindi anche la contestualizzazione dello spazio è stata vincolata inconsciamente da questo.*

*la precarietà non è solo una condizione lavorativa, ma esistenziale. da quando mi sono laureata mi sono abituata a sviluppare un senso di appartenenza a tempo.*

*questa ultima esperienza è a livello amministrativo ed è quella che sento meno perché il progetto ha una data di scadenza. Sento l'appartenenza al progetto e, in questa fase, intravedo la possibilità di appartenere ad un ateneo nel momento in cui tutto questo lavoro è funzionale*

*Ora mi sento molto appartenente al progetto STUDIO, anche perché inizialmente non era articolato così e noi singolarmente abbiamo dato un contributo personale per strutturarli secondo le esigenze rilevate*

*Rispetto al COS mi sento appartenente fino ad un certo punto perché studio è sempre stata una costola e la stessa è successa anche con i colleghi di Orientazione*

*una volta che ho assistito agli auguri di natale in aula magna, non ero mai andata a queste cerimonie perché stavo dall'altra parte e mi ricordo che c'era stata un'emozione ma anche il dubbio di appartenere o meno a questa comunità perché c'era la consapevolezza di una scadenza.*

*Il momento in cui mi sento più appartenente all'Ateneo è quando gli diamo massima visibilità con la manifestazione, lì esplose il mio senso di appartenenza perché siamo in prima linea*

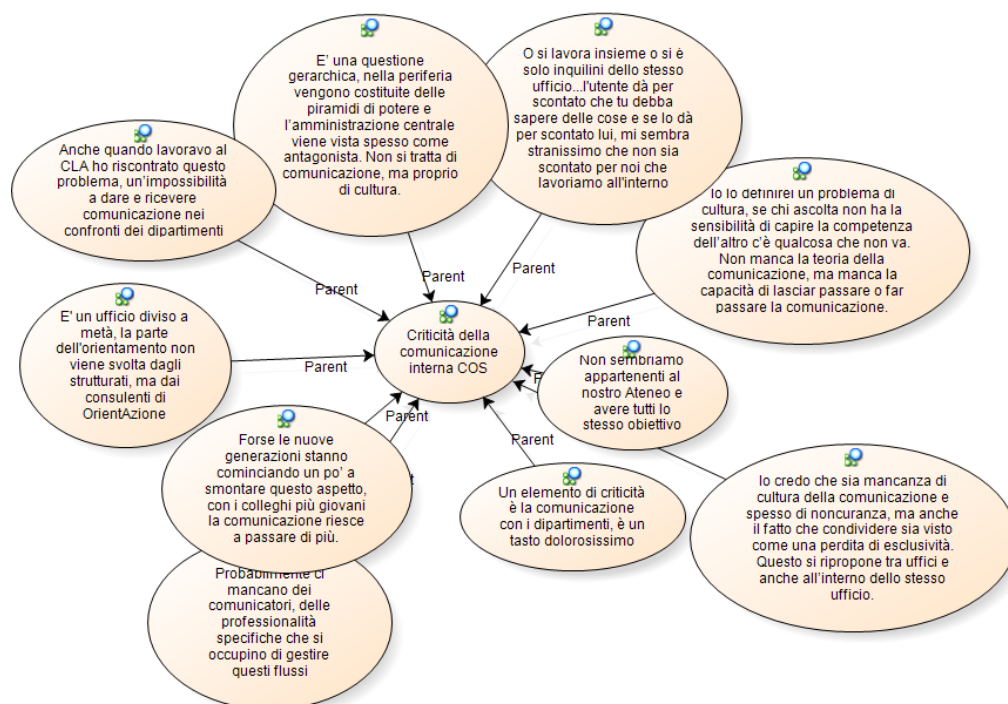
Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



### Modello n. 22 - Criticità della comunicazione interna COS



In questo modello si ritrovano elementi già emersi nelle categorie concettuali precedentemente presentate: la percezione di un non completo riconoscimento dell'importanza e del valore del Centro e dei suoi servizi e la divisione a metà dell'ufficio. In questo caso la divisione viene rilevata fra gli amministrativi strutturati e i/le consulenti del Servizio OrientAzione che, pur condividendo gli stessi spazi, non sviluppano progettualità comuni e condivise. Anche i colleghi del progetto STUD.I.O. sono considerati distanti, non solo fisicamente (v. modelli 22 e 23) ma anche riguardo alla condivisione degli obiettivi. Un altro elemento considerato di grande criticità è la comunicazione molto difficoltosa con i dipartimenti, considerati mondi a sé, fortemente gerarchizzati e poco propensi alla comunicazione. In generale si percepisce la mancanza di una cultura della comunicazione, una visione distorta della condivisione che porta alla perdita dell'esclusività, la mancanza di un obiettivo comune e sentito a cui tendere, l'esigenza di professionalità specifiche che si occupino di gestire i flussi della comunicazione interna. Le nuove generazioni sono considerate tuttavia più aperte al dialogo.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

## Estratto 26 – Criticità della comunicazione interna COS

*Anche il gruppo di OrientAzione, sono qui quasi tutti i giorni, ma qual è il processo che porta al raggiungimento dell'obiettivo? Io non lo so, non c'è un coinvolgimento. Allora, o si lavora insieme o si è solo coinquilini dello stesso ufficio. Lo stesso discorso è per STUD.I.O., non so cosa fanno. L'utente dà per scontato che tu debba sapere delle cose e se lo dà per scontato lui, mi sembra stranissimo che non sia scontato per noi che lavoriamo all'interno.*

*Anche il gruppo Orientazione fa delle azioni che non ci coinvolgono, noi conosciamo ben poco quello che fanno. Siamo nella stessa struttura quindi possiamo carpire, ma noi non siamo minimamente coinvolti in quella che forse è l'attività di orientamento più pura che si fa qua dentro. È un ufficio diviso a metà, la parte dell'orientamento non viene svolta dagli strutturati, ma dai consulenti esterni di OrientAzione.*

*Un elemento di criticità è la comunicazione con i dipartimenti, è un tasto dolorosissimo. Ci vorrebbe qualche esperto che studiasse la soluzione. A volte ho meno difficoltà ad interagire con enti esterni.*

*Anche quando lavoravo al CLA ho riscontrato questo problema, un'impossibilità a dare e ricevere comunicazione nei confronti dei dipartimenti*

*E' una questione gerarchica, nella periferia vengono costituite delle piramidi di potere e l'amministrazione centrale viene vista spesso come antagonista. Non si tratta di comunicazione, ma proprio di cultura.*

*Forse le nuove generazioni stanno cominciando un po' a smontare questo aspetto, con i colleghi più giovani la comunicazione riesce a passare di più.*

*Io credo che sia mancanza di cultura della comunicazione e spesso di noncuranza, ma anche il fatto che condividere sia visto come una perdita di esclusività. Questo si ripropone tra uffici e anche all'interno dello stesso ufficio.*

*Io lo definirei un problema di cultura, se chi ascolta non ha la sensibilità di capire la competenza dell'altro c'è qualcosa che non va. Non manca la teoria della comunicazione, ma manca la capacità di lasciar passare o far passare la comunicazione.*

*Non sembriamo appartenenti al nostro Ateneo e avere tutti lo stesso obiettivo*

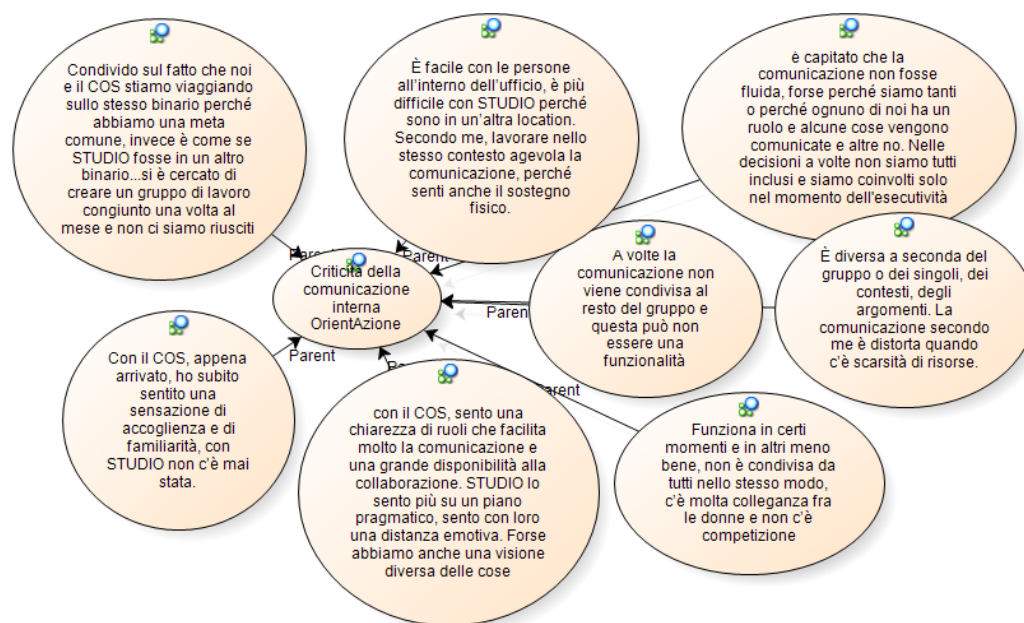
*Probabilmente ci mancano dei comunicatori, delle professionalità specifiche che si occupino di gestire questi flussi*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 23 - Criticità della comunicazione interna OrientAzione



La comunicazione interna al gruppo del Servizio OrientAzione presenta delle criticità rivelate da più componenti. L'incompleta condivisione delle informazioni, la scarsa fluidità della comunicazione in determinati contesti, il mancato coinvolgimento in situazioni specifiche sembrano essere elementi sentiti. La scarsità di risorse è considerata un fattore determinante nella distorsione dei flussi comunicativi, sia nell'aspetto infra gruppo, che in quello inter gruppo con STU.D.I.O., percepito su un altro piano, nonostante l'appartenenza delle due realtà allo stesso progetto. Nei confronti dei colleghi di STU.D.I.O. non si sente familiarità e spirito di colleganza, ma una distanza emotiva oltre che fisica (i due gruppi lavorano in location diverse). Ne sono prova i tentativi falliti di instaurare un dialogo e una collaborazione con dei momenti strutturati di condivisione. Nei confronti del gruppo COS viene, al contrario, percepita una condivisione di obiettivi, una chiarezza reciproca dei ruoli e un senso di accoglienza e familiarità.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

## Estratto 27 - Percezione della comunicazione interna OrientAzione

*A volte la comunicazione non viene condivisa al resto del gruppo e questa può non essere una funzionalità*

*A volte è capitato che la comunicazione non fosse fluida, forse perché siamo tanti o perché ognuno di noi ha un ruolo e alcune cose vengono comunicate e altre no. Nel momento delle decisioni a volte non siamo tutti inclusi e veniamo coinvolti solo nel momento dell'esecutività*

*È diversa a seconda del gruppo o dei singoli, dei contesti, degli argomenti. **La comunicazione secondo me è distorta quando c'è scarsità di risorse.***

*Funziona in certi momenti e in altri meno bene, **non è condivisa da tutti nello stesso modo**, c'è molta colleganza fra le donne e non c'è competizione*

*Con il COS, appena arrivato, ho subito sentito una sensazione di accoglienza e di familiarità, con STUDIO non c'è mai stata.*

*per quanto riguarda il COS, sento una chiarezza di ruoli che facilita molto la comunicazione e una grande disponibilità alla collaborazione. STUDIO lo sento più su un piano pragmatico, sento con loro una distanza emotiva. Forse abbiamo anche una visione diversa delle cose, a prescindere dalla distanza fisica.*

*Condivido sul fatto che noi e il COS stiamo viaggiando sullo stesso binario perché abbiamo una meta comune, invece è come se STUDIO fosse in un altro binario. Diverse volte si è cercato di creare un gruppo di lavoro congiunto una volta al mese e non ci siamo mai riusciti. La comunicazione in questo caso non è stata fluida perché forse si è capito che riunire un gruppo così numeroso di persona sarebbe stato improbabile, ma non ci è stato comunicato, si è dato per scontato.*

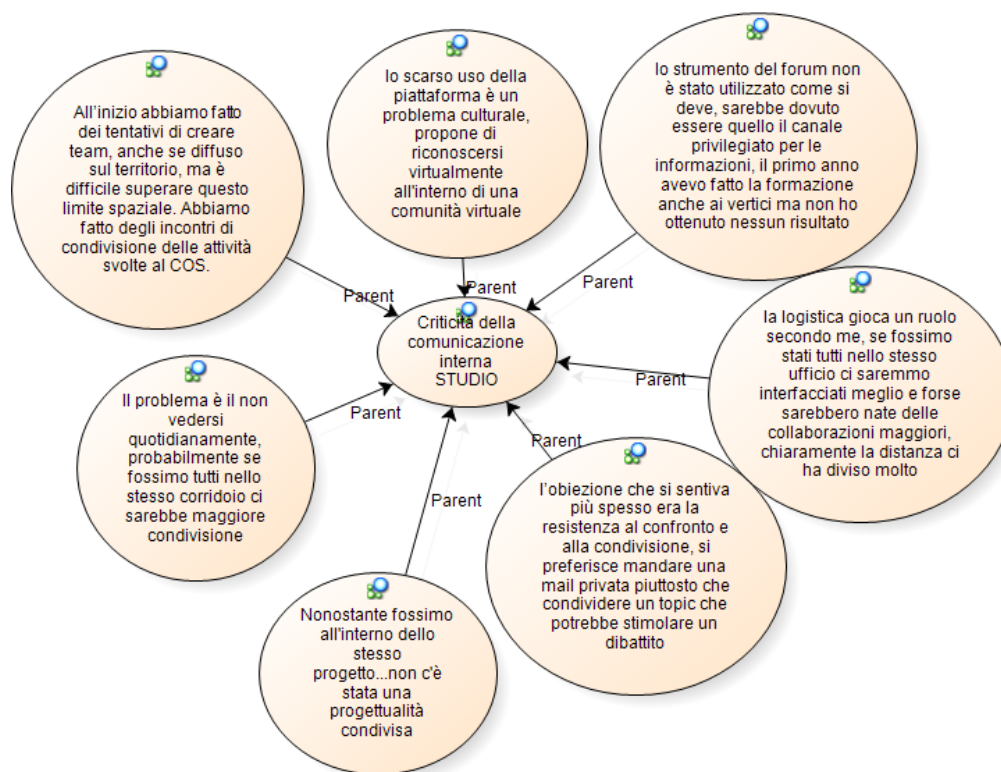
*È facile con le persone all'interno dell'ufficio, è più difficile con STUDIO perché sono in un'altra location. Secondo me, lavorare nello stesso contesto agevola la comunicazione, perché senti anche il sostegno fisico. Non avere la relazione diretta tutti i giorni non facilita condividere lo stesso obiettivo.*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 24 - Criticità della comunicazione interna STUDIO



Relativamente alla comunicazione interna, STUD.I.O. individua due tipi di criticità. La prima è la lontananza fisica dal COS e OrientAzione che pregiudica i flussi di comunicazione ed è considerata un fattore determinante nella mancanza di condivisione delle progettualità reciproche. I momenti di condivisione ipotizzati all'inizio e mai più realizzati sono percepiti come un'importante occasione di collaborazione persa. La seconda criticità individuata è lo scarso interesse verso una piattaforma tecnologica realizzata da STUDIO che sarebbe dovuta essere lo strumento privilegiato anche per le comunicazioni interne ma che, di fatto, non è mai stata utilizzata. Causa di questo atteggiamento viene considerata l'assenza di volontà a riconoscersi virtualmente all'interno di una comunità, preferendo lo scambio "tradizionale" della mail piuttosto che la condivisione di un *topic* che potrebbe generare un dibattito.

#### Estratto 28 - Criticità della comunicazione interna STUDIO

*All'inizio abbiamo fatto dei tentativi di creare team, anche se diffuso sul territorio, ma è difficile superare questo limite spaziale. Abbiamo fatto degli incontri di condivisione delle attività svolte al COS.*

*Il problema è il non vedersi quotidianamente, probabilmente se fossimo tutti nello stesso corridoio ci sarebbe*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

**maggior divisione**

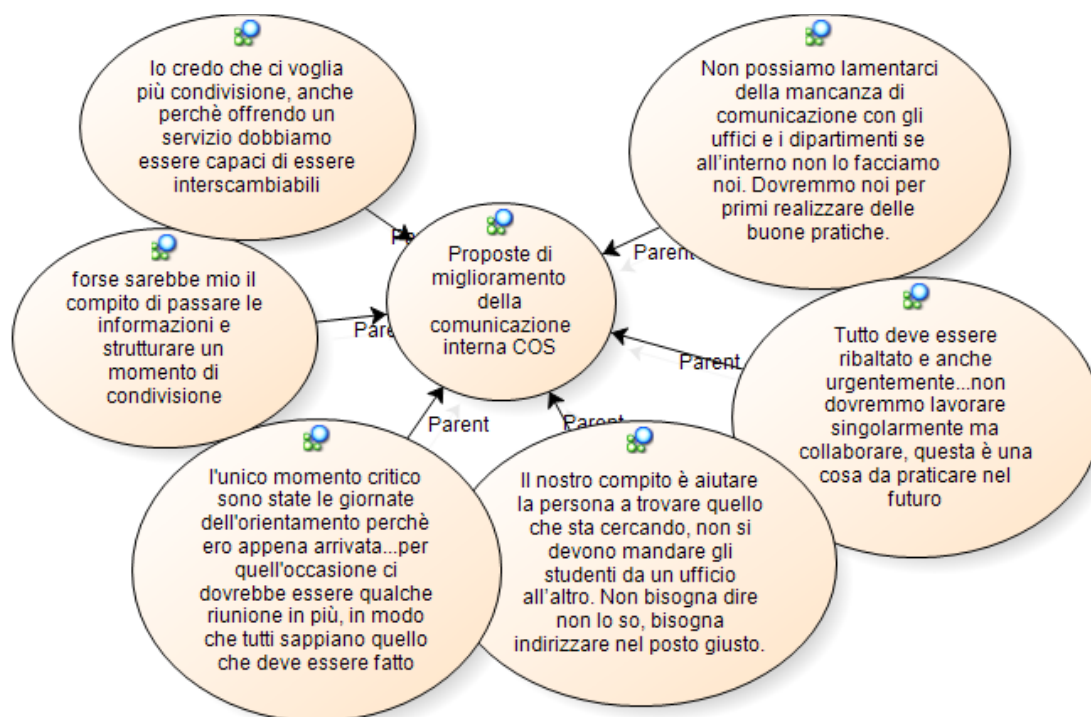
*la logistica gioca un ruolo secondo me, se fossimo stati tutti nello stesso ufficio ci saremmo interfacciati meglio e forse sarebbero nate delle collaborazioni maggiori, chiaramente la distanza ci ha diviso molto*

*Nonostante fossimo all'interno dello stesso progetto abbiamo svolto delle attività completamente staccate e anche gli utenti del nostro progetto non erano perfettamente corrispondenti ai loro perché non c'è stato un lavoro di progettazione per individuare il campione, il lavoro di restituzione c'è stato solo alla fine però a monte non c'è stata una progettualità condivisa*

*lo strumento del forum non è stato utilizzato come si deve, sarebbe dovuto essere quello il canale privilegiato per le informazioni, il primo anno avevo fatto la formazione anche ai vertici ma non ho ottenuto nessun risultato*

*l'obiezione che si sentiva più spesso era la resistenza al confronto e alla divisione, si preferisce mandare una mail privata piuttosto che condividere un topic che potrebbe stimolare un dibattito*

*secondo me è un problema culturale: la piattaforma ripropone di riconoscersi virtualmente all'interno di una comunità. Anche nelle mie esperienze precedenti con la piattaforma moodle ho verificato che le esperienze d'uso positive erano state con persone già educate in questo senso perché era una necessità utilizzarla. In questo ambiente c'è un ritardo culturale, c'è più confidenza con l'email, il cellulare ecc.*

**Modello n. 25 - Proposte di miglioramento della comunicazione interna COS**

I problemi della comunicazione interna sono molto sentiti nel gruppo COS e emergono delle proposte di soluzione che convergono tutte nella necessità di una maggior divisione e collaborazione nell'ottica dello sviluppo di buone pratiche. Viene percepito come indispensabile sapere quello che fa il/la collega, in modo da rendere i ruoli interscambiabili per garantire un servizio continuativo all'utenza. Anche la

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

comunicazione con i dipartimenti e gli altri uffici è considerata fondamentale per conoscere la suddivisione delle competenze ed essere in grado di indirizzare correttamente l'utenza

#### Estratto 29- Proposte di miglioramento della comunicazione interna COS

*forse sarebbe mio il compito di passare le informazioni e strutturare un momento di condivisione*

*Il nostro compito è aiutare la persona a trovare quello che sta cercando, non si devono mandare gli studenti da un ufficio all'altro. **Non bisogna dire non lo so, bisogna indirizzare nel posto giusto.***

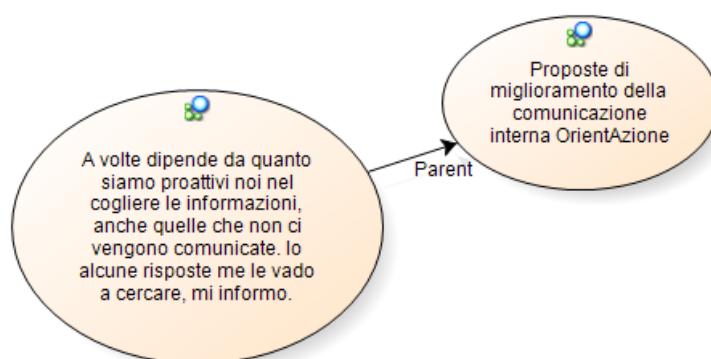
*A livello generale condivido che ci sia la politica di "difendere il proprio orticello", al livello interno **io credo che ci voglia più condivisione, anche perché dovendo offrire un servizio dobbiamo essere capaci di essere interscambiabili, anche se manca qualcuno. Tutti devono sapere cosa dover trasferire all'utenza, non si possono fermare le attività.** Ognuno di noi ha una sua specificità, ma dovremmo condividere ancora di più. Spesso manca il tempo per fare questo, però dovremmo cercare di ritagliarci un po' di tempo per la condivisione. Questo tra noi, a maggior ragione con gli altri gruppi. Io so per sommi capi quello che fanno a STUD.I.O., spesso mi sono trovata in difficoltà con delle utenti a spiegare cose che non conoscevo.*

*Io trovo che all'interno dell'ufficio ci sia un buon livello di comunicazione, l'unico momento critico sono state le giornate dell'orientamento perché ero appena arrivata e non avevo un quadro generale delle competenze di tutti. Per quell'occasione ci dovrebbe essere qualche riunione in più, in modo che tutti sappiano quello che deve essere fatto.*

***Non possiamo lamentarci della mancanza di comunicazione con gli uffici e i dipartimenti se all'interno non lo facciamo noi. Dovremmo noi per primi realizzare delle buone pratiche.***

***Tutto deve essere ribaltato e anche urgentemente.** Il nostro responsabile dovrebbe diventare il jolly di tutte le nostre competenze, dovrebbe conoscere tutti i meccanismi perché possa aiutare gli altri a intercambiare un grado di conoscenza con i colleghi. **Non dovremmo lavorare singolarmente ma collaborare, questa è una cosa da praticare nel futuro.***

#### Modello n. 26 - Proposte di miglioramento della comunicazione interna OrientAzione



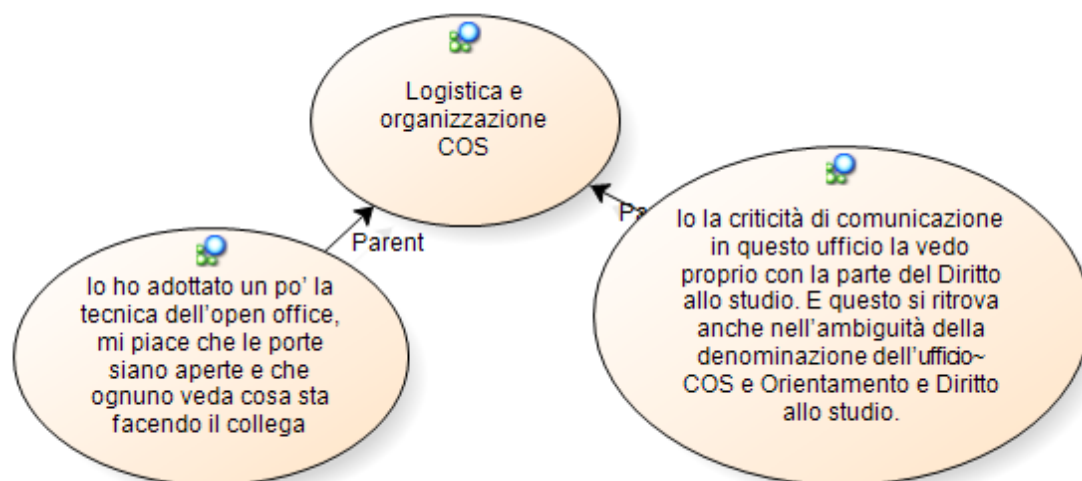
Le problematiche relative alla comunicazione interna devono essere affrontate con un approccio proattivo. Il modo migliore di superare le difficoltà relative alla scarsa condivisione è cercare le informazioni e attivare personalmente un flusso comunicativo.

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 27 - Logistica e organizzazione COS



Nell'organizzazione spaziale del COS il concetto dell'*open space* è ritenuto importante per facilitare la comunicazione e la condivisione, nonostante la struttura non sia originariamente concepita con questo principio (sono presenti uffici lungo un corridoio). Per quanto riguarda l'organizzazione dei servizi, il carattere “bicefalo” dell'Ufficio è percepito come una criticità per la comunicazione, soprattutto esterna. Esiste infatti un'ambiguità nella denominazione del Centro, definito formalmente come “Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio”, ma conosciuto anche come Centro Orientamento Studenti, dicitura presente anche nel logo ufficiale e che costituisce l'acronimo COS, utilizzato diffusamente anche nel presente lavoro.

#### Estratto 30 - Logistica e organizzazione COS

*Io ho adottato un po' la tecnica dell'open office, mi piace che le porte siano aperte e che ognuno veda cosa sta facendo il collega*

*Io la criticità di comunicazione in questo ufficio la vedo proprio con la parte del Diritto allo studio. E questo si ritrova anche nell'ambiguità della denominazione dell'ufficio: COS e Orientamento e Diritto allo studio.*

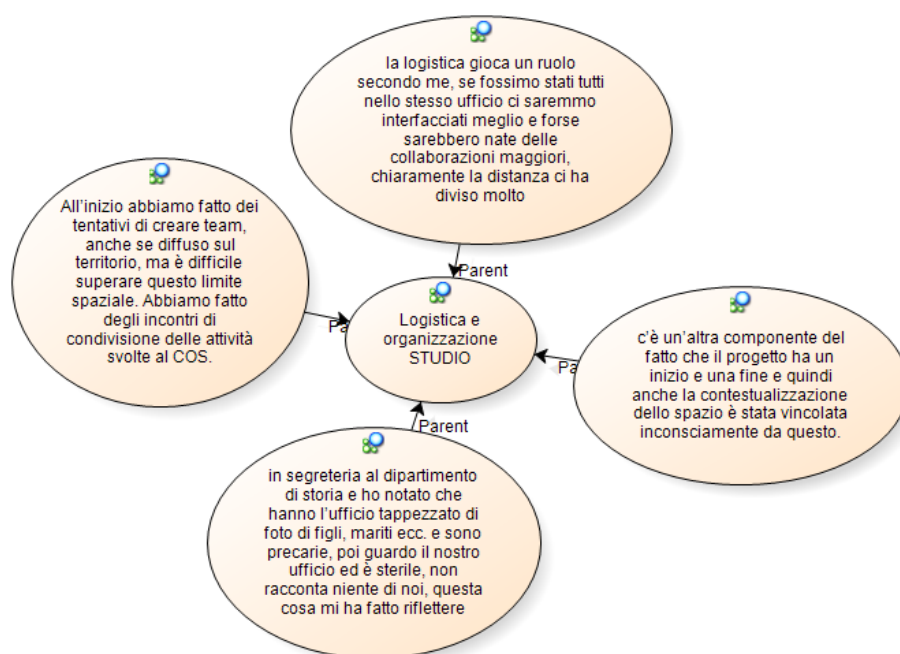
Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



### Modello n. 28 - Logistica e organizzazione STUDIO



Le criticità logistiche di STUD.I.O. sono già state citate nel modello “Criticità della comunicazione interna STUD.I.O.”. Si è ritenuto di riunirle in un modello a sé stante per sottolineare le problematiche evidenziate da operatori e operatrici sulla gestione degli spazi e l'importanza di una adeguata scelta logistica per facilitare la gestione dei flussi comunicativi.

*All'inizio abbiamo fatto dei tentativi di creare team, anche se diffuso sul territorio, ma è difficile superare questo limite spaziale. Abbiamo fatto degli incontri di condivisione delle attività svolte al COS.*

*c'è un'altra componente del fatto che il progetto ha un inizio e una fine e quindi anche la contestualizzazione dello spazio è stata vincolata inconsciamente da questo.*

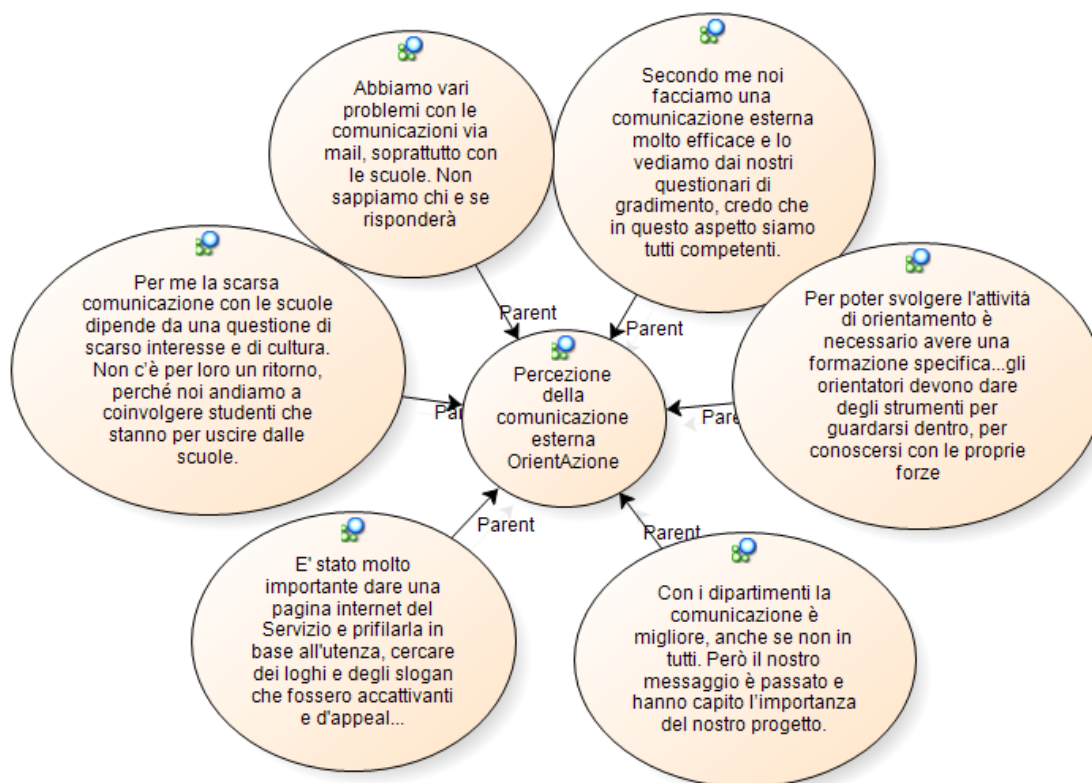
*l'altro giorno sono andata in segreteria al dipartimento di storia e ho notato che hanno l'ufficio tappezzato di foto di figli, mariti ecc. e sono precarie, poi guardo il nostro ufficio ed è sterile, non racconta niente di noi, questa cosa mi ha fatto riflettere*

*la logistica gioca un ruolo secondo me, se fossimo stati tutti nello stesso ufficio ci saremmo interfacciati meglio e forse sarebbero nate delle collaborazioni maggiori, chiaramente la distanza ci ha diviso molto*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

**Modello n. 29 - Percezione della comunicazione esterna OrientAzione**


Nella discussione sulla comunicazione esterna, il Servizio OrientAzione cita i principali *stakeholders* delle sue azioni: scuole, dipartimenti, studenti. Viene notata la tiepida collaborazione delle scuole, poco propense alla comunicazione o dotate di una scarsa organizzazione interna. La percezione è di una cultura orientante poco sentita, che porta gli istituti superiori a disinteressarsi del futuro dei/delle loro studenti in uscita. La comunicazione con i dipartimenti è invece giudicata globalmente migliore. Il Servizio ha potuto divulgare in maniera efficace azioni e progettualità e creare, quindi, una propria reputazione e credibilità. Per quanto riguarda gli studenti, i/le consulenti riconoscono la grande importanza della comunicazione visiva e web per veicolare i concetti di serietà e professionalità e attirare i target specifici; la reputano efficace in base ai riscontri positivi ottenuti con il questionario di *satisfaction*, somministrato all'utenza alla fine del percorso di consulenza.

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

**Estratto 31 - Percezione della comunicazione esterna OrientAzione**

*Abbiamo vari problemi con le comunicazioni via mail, soprattutto con le scuole. Non sappiamo chi e se risponderà*

*Per me la scarsa comunicazione con le scuole dipende da una questione di scarso interesse e di cultura. Non c'è per loro un ritorno, perché noi andiamo a coinvolgere studenti che stanno per uscire dalle scuole.*

*Con i dipartimenti la comunicazione è migliore, anche se non in tutti. Però il nostro messaggio è passato e hanno capito l'importanza del nostro progetto.*

*noi possiamo avere il miglior servizio di questo mondo, ma se non siamo capaci di comunicarne la validità e l'efficacia è difficile che l'utenza fruisca dei nostri servizi. E' stato ad esempio molto importante fare una pagina internet del Servizio e profilare in base all'utenza, cercare dei loghi e degli slogan che fossero accattivanti e d'appeal, creare un form per raccogliere informazioni sull'utenza e monitorare le esigenze dell'utenza tipo, quindi migliorare il servizio e creare dei prodotti più efficaci.*

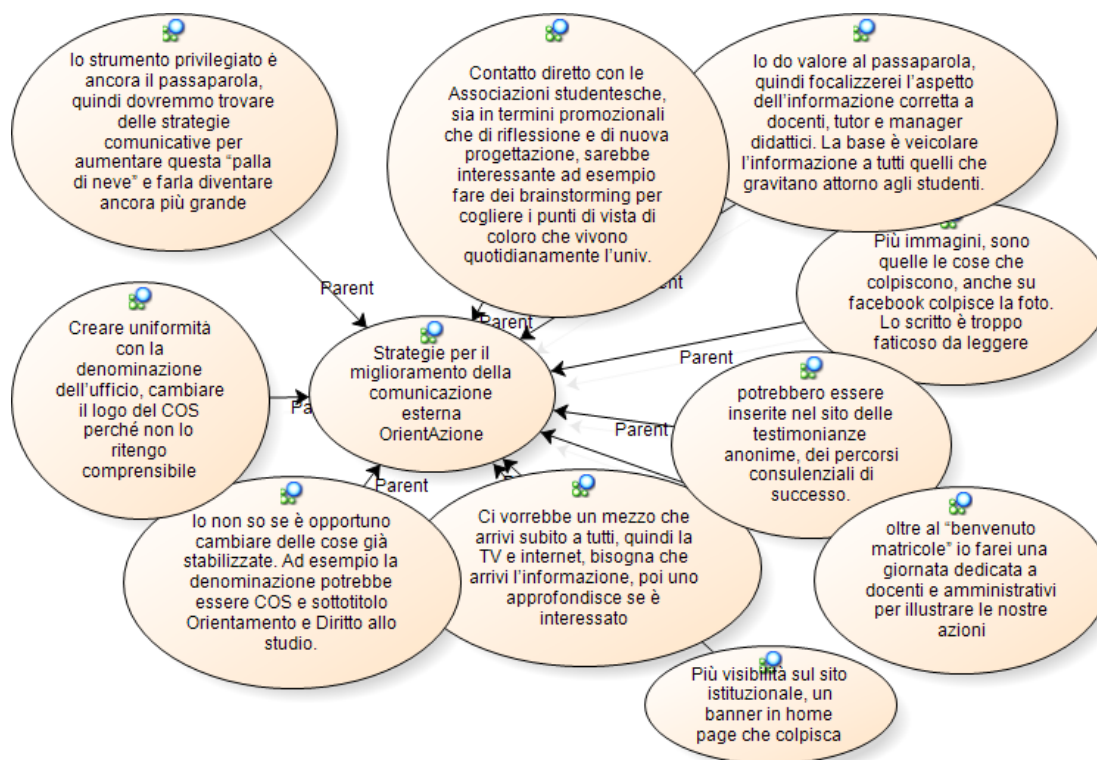
*Per poter svolgere l'attività di orientamento è necessario avere una formazione specifica, se ci si improvvisa si possono fare dei grandissimi danni. Ogni individuo è a se stante e ha una natura propria, solo noi siamo in grado di prendere delle decisioni per noi stessi. Gli orientatori devono dare degli strumenti per guardarsi dentro, per conoscersi, con le proprie forze.*

*Secondo me noi facciamo una comunicazione esterna molto efficace e lo vediamo dai nostri questionari di gradimento, credo che in questo aspetto siamo tutti competenti.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

**Modello n. 30 - Strategie per il miglioramento della comunicazione esterna OrientAzione**


Sul fronte delle strategie per il miglioramento della comunicazione esterna, i/le consulenti di OrientAzione hanno fornito numerose suggestioni, provenienti anche da riflessioni precedenti al focus e maturate nel corso delle loro attività. I mezzi citati sono vari: il web è considerato importante poiché strumento di grande visibilità per attrarre l'utente potenzialmente interessato e perché è propedeutico ad un successivo approfondimento. Il sito internet e i social network dovrebbero essere potenziati ed implementati per fornire informazioni sintetiche ma di impatto e corredati di immagini che risultano molto d'*appeal* per l'utente tipo di internet. Viene anche suggerito di usare la tecnica dei "testimonial", il racconto di esperienze personali positive con il Servizio da parte degli utenti. Viene notata l'ambiguità della denominazione dell'ufficio e si propongono soluzioni che non snaturino l'identità visiva e il *brand* costruito negli anni. Il passaparola è riconosciuto come uno dei mezzi più incisivi per la conoscenza del Servizio (dato confermato anche dai risultati sui questionari somministrati per il presente lavoro, v. paragrafo successivo). Vengono quindi proposte strategie per potenziare il meccanismo di

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

“snow ball”, ad esempio incontri informativi e di progettazione mirati con docenti, tutor, manager didattici e rappresentanti delle Associazioni studentesche.

### **Estratto 32 - Proposte di miglioramento per la comunicazione esterna OrientAzione**

*Ci vorrebbe un mezzo che arrivi subito a tutti, quindi la TV e internet, **bisogna che arrivi l'informazione, poi uno approfondisce se è interessato***

***Più immagini, sono quelle le cose che colpiscono, anche su facebook colpisce la foto. Lo scritto è troppo faticoso da leggere***

***Più visibilità sul sito istituzionale, un banner in home page che colpisca***

***potrebbero essere inserite nel sito delle testimonianze anonime, dei percorsi consulenziali di successo.***

***Creare uniformità con la denominazione dell'ufficio, cambiare il logo del COS perché non lo ritengo comprensibile***

***Io non so se è opportuno cambiare delle cose già stabilizzate. Ad esempio la denominazione potrebbe essere COS e sottotitolo Orientamento e Diritto allo studio.***

***Io do valore al passaparola, quindi focalizzerei l'aspetto dell'informazione corretta a docenti, tutor e manager didattici. La base è veicolare l'informazione a tutti quelli che gravitano attorno agli studenti.***

***lo strumento privilegiato è ancora il passaparola, quindi dovremmo trovare delle strategie comunicative per aumentare questa “palla di neve” e farla diventare ancora più grande***

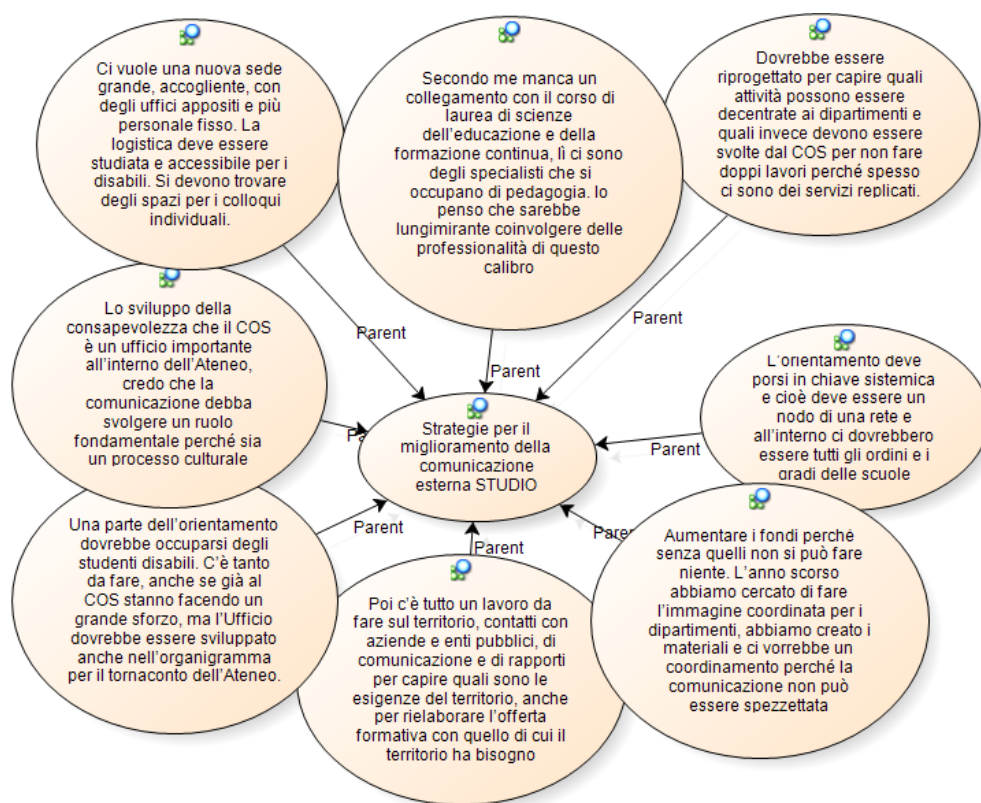
***oltre al “benvenuto matricole” io farei una giornata dedicata a docenti e amministrativi per illustrare le nostre azioni***

***Contatto diretto con le Associazioni studentesche, sia in termini promozionali che di riflessione e di nuova progettazione, sarebbe interessante ad esempio fare dei brainstorming per cogliere i punti di vista di coloro che vivono quotidianamente l'esperienza universitaria***

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

**Modello n. 31 - Strategie per il miglioramento della comunicazione esterna STUDIO**


In merito al miglioramento della comunicazione esterna, anche STUD.I.O. ha fornito numerosi suggerimenti. Un'esigenza rilevata è quella del network territoriale. L'orientamento dovrebbe porsi in chiave sistemica, essere un nodo all'interno di una complessa rete che lo colleghi con il sistema scolastico di ogni ordine e grado, con le aziende, le imprese, gli enti pubblici e le istituzioni. Si dovrebbero organizzare numerosi eventi di informazione per condividere e sperimentare buone pratiche attraverso esperienze pregresse validate. Attivare e promuovere contatti di questo tipo porrebbe i servizi dell'orientamento in una posizione privilegiata, in grado di cogliere le esigenze del territorio e rielaborare o ricalibrare, di conseguenza, l'offerta formativa. Questo fattore potrebbe rafforzare un altro elemento percepito fondamentale: contribuire allo sviluppo della consapevolezza all'interno dell'Ateneo che il COS sia un ufficio di importanza strategica. La comunicazione è quindi considerata il mezzo basilare per innescare questo processo culturale e veicolare il messaggio di un valore "economico" dei servizi dell'orientamento che, nell'ottica di un'università azienda-rete professionale, dovrebbero

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

essere percepiti come funzionali all'esistenza stessa dell'Ateneo. Un riconoscimento di questo ruolo fondamentale dovrebbe portare ad uno sviluppo dell'organigramma interno, con l'assunzione o la stabilizzazione di nuovo personale che possa specializzarsi in determinati settori (ad esempio gli studenti disabili). Poiché anche la logistica gioca un ruolo fondamentale, al COS dovrebbero essere destinati spazi diversi, più funzionali e accessibili, in grado di destinare una parte ai colloqui individuali e garantire una maggiore privacy (attualmente i colloqui di orientamento non psicologici vengono fatti negli spazi del *front office*). I fondi destinati alla comunicazione dell'orientamento sono considerati insufficienti e questo fattore pregiudica anche un corretto coordinamento delle azioni e delle strategie comunicative che, in mancanza di personale dedicato, risultano frammentate e poco coerenti. Si percepisce anche l'esigenza di una generale riprogettazione del sistema orientamento d'Ateneo e l'ottimizzazione dei processi e delle azioni, per evitare repliche inutili e dannose tra il COS e i dipartimenti, due realtà che non dovrebbero essere in competizione, ma collaborare per garantire dei servizi sempre più specializzati. Viene, ad esempio, suggerita una collaborazione con il corso di laurea in Scienze dell'educazione e della formazione continua in cui operano docenti con competenze specialistiche che costituirebbero un valore aggiunto all'interno del paradigma orientativo e orientante promosso dal COS.

### **Estratto 33 - Strategie per il miglioramento della comunicazione esterna STUDIO**

*L'orientamento deve porsi in chiave sistemica e cioè deve essere un nodo di una rete e all'interno ci dovrebbero essere tutti gli ordini e i gradi delle scuole. L'università non deve chiudersi ma porsi all'interno del sistema delle agenzie educative in senso lato, deve confrontarsi con le istituzioni locali, regionali e nazionali. Si dovrebbero organizzare più spesso degli eventi di condivisione per conoscere e sperimentare buone pratiche, in sardo si dice "su connotu", confrontarsi con le evidenze empiriche validate.*

*Poi c'è tutto un lavoro da fare sul territorio, contatti con aziende e enti pubblici, di comunicazione e di rapporti per capire quali sono le esigenze del territorio, anche per rielaborare l'offerta formativa con quello di cui il territorio ha bisogno. L'ufficio orientamento diventerebbe davvero strategico con questa funzione, potrebbe collaborare anche con l'ufficio trasferimento tecnologico per questo.*

*Lo sviluppo della consapevolezza che il COS è un ufficio importante all'interno dell'Ateneo, credo che la comunicazione debba svolgere un ruolo fondamentale perché sia un processo culturale. Forse la domanda su cosa si intende con il concetto di orientamento dovrebbe essere rivolta a tutti gli attori che definiscono questo Ateneo, dalla figura apicale fino all'ultimo impiegato amministrativo. Trovare nel concetto di orientamento un valore "economico", in un'ottica organizzativo-gestionale dell'Ateneo, un'accezione di utilità funzionale all'esistenza e al buon funzionamento dell'Ateneo che dovrebbe dare un valore aggiunto a tutti.*

*Ci vuole una nuova sede grande, accogliente, con degli uffici appositi e più personale fisso. La logistica deve essere studiata e accessibile per i disabili. Si devono trovare degli spazi per i colloqui individuali.*

*Una parte dell'orientamento dovrebbe occuparsi degli studenti disabili. C'è tanto da fare, anche se già al COS stanno facendo un grande sforzo, ma l'Ufficio dovrebbe essere sviluppato anche nell'organigramma per il tornaconto*

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

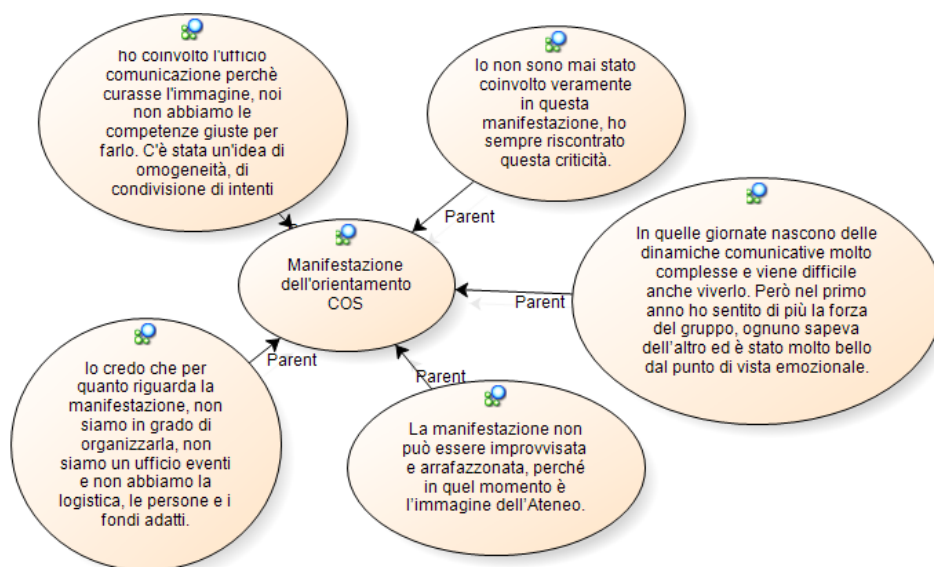
dell'Ateneo.

**Aumentare i fondi perché senza quelli non si può fare niente.** L'anno scorso abbiamo cercato di fare l'immagine coordinata per i dipartimenti, abbiamo creato i materiali e ci vorrebbe un coordinamento perché la comunicazione non può essere spezzettata. Non abbiamo neanche una campagna pubblicitaria annuale, non abbiamo neanche il 2% previsto dalla legge per le attività di comunicazione. **E' difficile raggiungere il pubblico se non si può trasmettere il messaggio.**

**Dovrebbe essere riprogettato per capire quali attività possono essere decentrate ai dipartimenti e quali invece devono essere svolte dal COS per non fare doppi lavori perché spesso ci sono dei servizi replicati.**

Secondo me manca un collegamento con il corso di laurea di scienze dell'educazione e della formazione continua, lì ci sono degli specialisti che si occupano di pedagogia. **Io penso che sarebbe lungimirante coinvolgere delle professionalità di questo calibro nelle attività dell'orientamento che si confrontano con realtà nazionali e internazionali.**

### Modello n. 32 - Manifestazione dell'orientamento COS



La manifestazione dell'orientamento è stata oggetto di dibattito soprattutto nel focus del gruppo COS, in prima linea per quanto riguarda l'organizzazione, i contatti con gli standisti e l'allestimento. L'evento assorbe le sue attività non soltanto durante la settimana dello svolgimento, ma anche nei mesi precedenti per l'intenso lavoro di progettazione che sta alla base. Uno degli aspetti emersi è stato una sostanziale consapevolezza che le persone all'interno dell'ufficio non abbiano le competenze adatte per l'organizzazione di una manifestazione di tale importanza, in cui l'Ateneo si presenta alla comunità. Viene avvertita, dunque, diffusamente la necessità della costituzione, all'interno dell'organigramma, di un ufficio di organizzazione eventi, specializzato a gestire eventi di questo tipo. È un momento in cui la comunicazione gioca un ruolo

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



fondamentale, perché deve veicolare, nel migliore dei modi, la sua immagine. All'interno dell'ufficio si riscontra anche la mancanza di figure specializzate in comunicazione che possano fare da tramite con il comparto della comunicazione. Accanto alla comunicazione e alla promozione esterna, vengono citate anche delle criticità nei flussi comunicativi interni, ad esempio la percezione di alcune persone di non essere adeguatamente coinvolte nei processi e quanto questo fattore incida sul benessere all'interno del gruppo di lavoro.

#### Estratto 34 - Manifestazione dell'orientamento COS

*Io credo che per quanto riguarda la manifestazione, non siamo in grado di organizzarla, non siamo un ufficio eventi e non abbiamo la logistica, le persone e i fondi adatti.*

*La manifestazione non può essere improvvisata e arraffazzonata, perché in quel momento è l'immagine dell'Ateneo.*

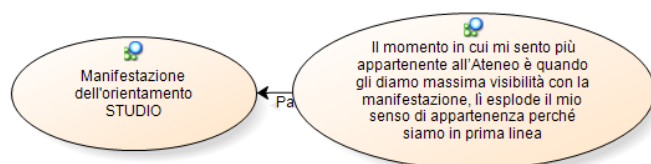
*ho coinvolto l'ufficio comunicazione, perché curasse l'immagine, noi non abbiamo le competenze giuste per farlo.*

*C'è stata un'idea di omogeneità, di condivisione di intenti. Io credo che dell'organizzazione se ne dovrebbe occupare un'agenzia di eventi, probabilmente avremmo speso la metà in costi e in energie. **O comunque potrebbe essere un ufficio interno specializzato in questo, ci sono già degli uffici eventi in altri Atenei.***

*In quelle giornate nascono delle dinamiche comunicative molto complesse e viene difficile anche viverlo. Però nel primo anno ho sentito di più la forza del gruppo, ognuno sapeva dell'altro ed è stato molto bello dal punto di vista emozionale.*

*Io non sono mai stato coinvolto veramente in questa manifestazione, ho sempre riscontrato questa criticità.*

#### Modello n. 33 - Manifestazione dell'orientamento STUDIO



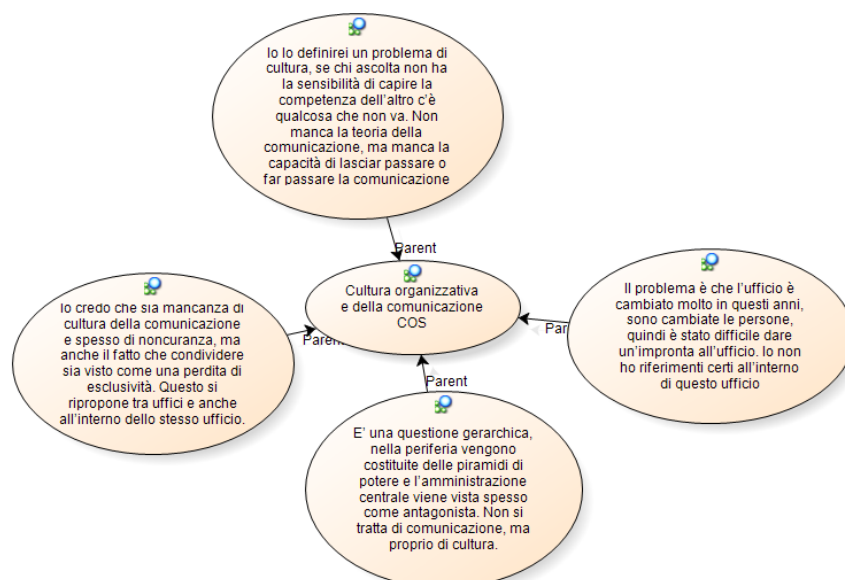
La manifestazione viene citata da STUD.I.O. in una sola occasione. Si può ipotizzare che il gruppo non senta particolarmente questo evento come un'occasione di promozione delle sue attività o che, non riconoscendosi all'interno del gruppo COS-OrientAzione (v. modello "Criticità della comunicazione interna STUDIO) - vero animatore della manifestazione - lo ritenga "esterno" alle proprie competenze. L'unica persona che la cita è, infatti, una professionalità "trasversale" che ha lavorato in passato a cavallo fra l'ufficio comunicazione e il Centro Orientamento ed ha presidiato l'organizzazione di numerose edizioni della manifestazione, instaurando con essa e con ciò che rappresenta una relazione di tipo emozionale.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 34 - Cultura organizzativa e della comunicazione COS



La cultura organizzativa e della comunicazione è un tema che torna spesso nella discussione con il gruppo COS. Secondo i/le partecipanti, essa si declina in consuetudini sia interne che esterne all'ufficio. Ciò che viene percepito è una sostanziale natura deficitaria di questo tipo di cultura, elemento che risente dell'influenza di dinamiche gerarchiche e di potere e che si ripercuote negativamente sui processi organizzativi e gestionali. Un fattore che incide anche sulla scarsa considerazione rispetto ad una continuità nell'organigramma dell'ufficio e che ne condiziona il buon funzionamento, non fornendo punti di riferimento sicuri per la pianificazione di attività a lungo termine.

#### Estratto 35 - Cultura organizzativa e della comunicazione COS

*E' una questione gerarchica, nella periferia vengono costituite delle piramidi di potere e l'amministrazione centrale viene vista spesso come antagonista. Non si tratta di comunicazione, ma proprio di cultura.*

*Io credo che sia mancanza di cultura della comunicazione e spesso di noncuranza, ma anche il fatto che **condividere sia visto come una perdita di esclusività**. Questo si ripropone tra uffici e anche all'interno dello stesso ufficio.*

*Io lo definirei un problema di cultura, se chi ascolta non ha la sensibilità di capire la competenza dell'altro c'è qualcosa che non va. **Non manca la teoria della comunicazione, ma manca la capacità di lasciar passare o far passare la comunicazione.***

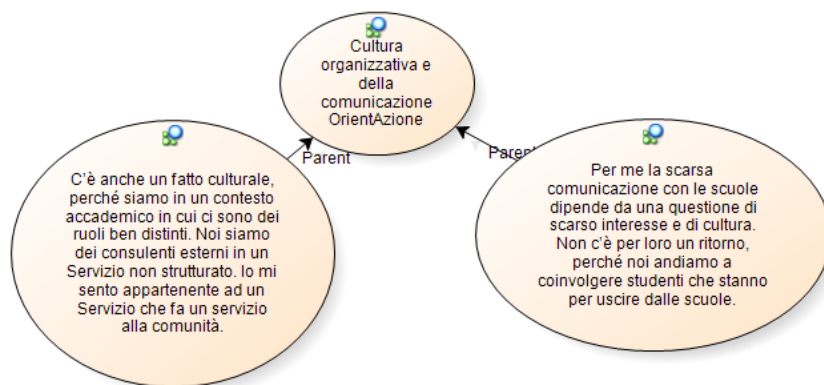
*Il problema è che l'ufficio è cambiato molto in questi anni, sono cambiate le persone, quindi **è stato difficile dare un'impronta all'ufficio**. Io non ho riferimenti certi all'interno di questo ufficio*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 35 - Cultura organizzativa e della comunicazione OrientAzione



Gli aspetti relativi a questo modello sono già stati citati nel modello “Percezione della comunicazione esterna OrientAzione”. Sembra, tuttavia, importante inserirli in una categoria a parte per sottolineare le criticità rilevate dalle/i consulenti del Servizio. Le implicazioni culturali, relative ad una non corretta interpretazione e valorizzazione del lavoro svolto, si esplicano nella scarsa collaborazione con le Scuole che, invece di essere interlocutrici privilegiate, costituiscono spesso un elemento di problematicità. Un altro fattore percepito come negativo è l’assenza di un pieno riconoscimento dell’importanza del Servizio, reso evidente dalla mancata strutturazione all’interno dell’Ateneo.

#### Estratto 36 - Cultura organizzativa e della comunicazione OrientAzione

*Per me la scarsa comunicazione con le scuole dipende da una questione di scarso interesse e di cultura. Non c'è per loro un ritorno, perché noi andiamo a coinvolgere studenti che stanno per uscire dalle scuole.*

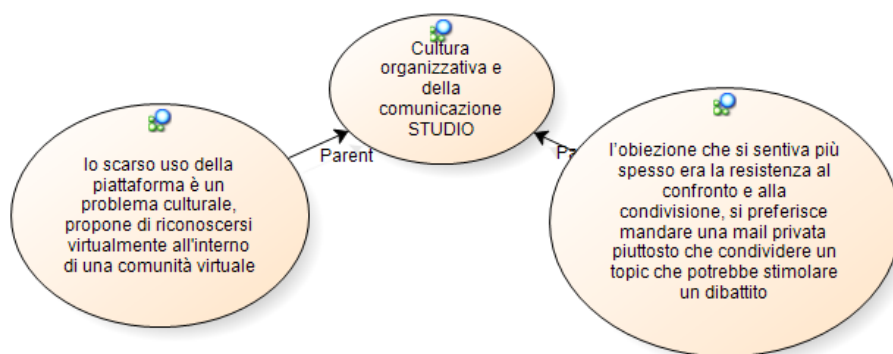
*C'è anche un fatto culturale, perché siamo in un contesto accademico in cui ci sono dei ruoli ben distinti. Noi siamo dei consulenti esterni in un Servizio non strutturato. Io mi sento appartenente ad un Servizio che fa un servizio alla comunità.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 36 - Cultura organizzativa e della comunicazione STUDIO



Anche questi elementi sono già stati citati nel modello “Criticità della comunicazione interna STUDIO”. Si ripropongono in questo modello poiché lo scarso uso della piattaforma tecnologica del progetto è imputato ad un problema generale di cultura, non tanto legato ad una non conoscenza del mezzo, quanto ad un atteggiamento mentale poco orientato alla condivisione.

#### Estratto 37 - Cultura organizzativa e della comunicazione STUDIO

*secondo me è un problema culturale: la piattaforma ripropone di riconoscersi virtualmente all'interno di una comunità. Anche nelle mie esperienze precedenti con la piattaforma moodle ho verificato che le esperienze d'uso positive erano state con persone già educate in questo senso perché era una necessità utilizzarla. In questo ambiente c'è un ritardo culturale, c'è più confidenza con l'email, il cellulare ecc.*

*l'obiezione che si sentiva più spesso era la resistenza al confronto e alla condivisione, si preferisce mandare una mail privata piuttosto che condividere un topic che potrebbe stimolare un dibattito*

### Fase III – Codifica teorica

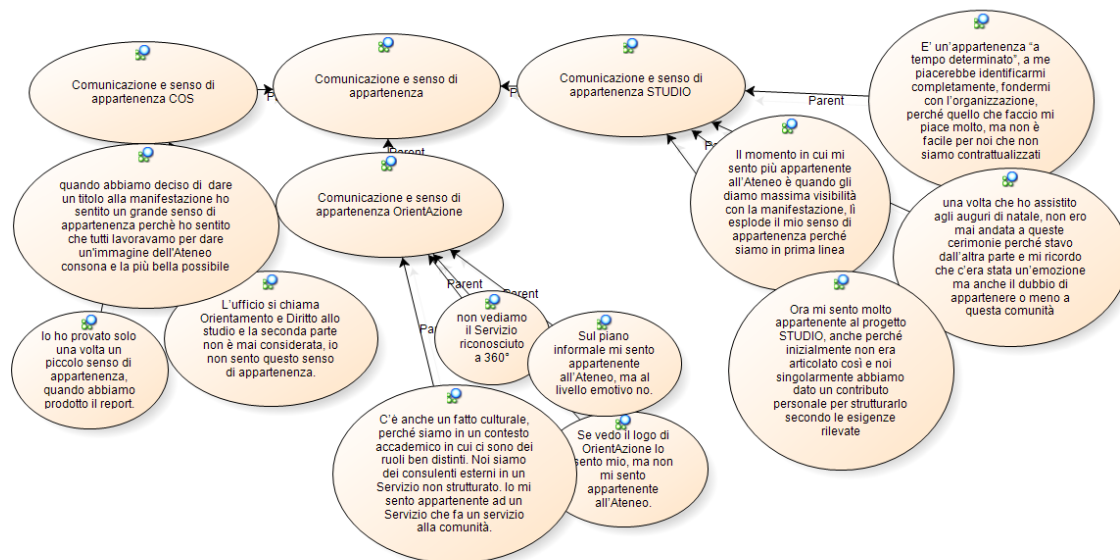
L'ultima fase di astrazione ha portato all'elaborazione di 7 macro-categorie, in cui sono stati riuniti dei concetti comuni, emersi nei tre focus per realizzare un confronto tra i tre gruppi naturali coinvolti rispetto alle medesime tematiche.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 37- Comunicazione e senso di appartenenza



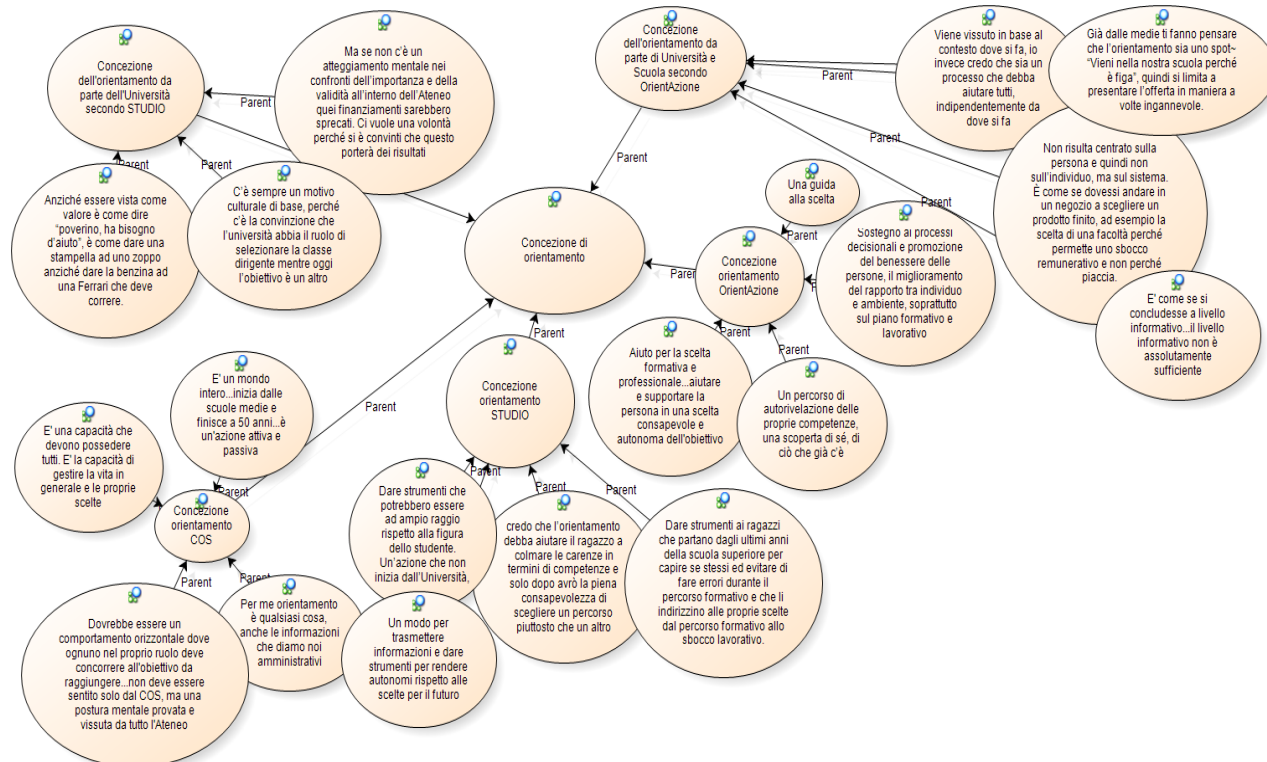
Dal modello si evince che la manifestazione dell'orientamento gioca un ruolo importante per l'identificazione e il senso di appartenenza. Un momento a cadenza annuale che è comunque circoscritto. All'infuori di questo evento eccezionale, l'appartenenza all'organizzazione è sentita nel momento in cui si percepisce di produrre "materialmente" qualcosa, di essere compartecipi in un progetto condiviso, di mettere una parte di se stessi/e e della propria professionalità a servizio della *mission* generale. La percezione di un mancato riconoscimento degli strutturati e la condizione di precarietà della maggior parte degli/delle operatori/trici vengono evidenziate come le cause più rilevanti della mancata identificazione con l'Ateneo. In OrientAzione e in STUD.I.O. emerge, infatti, il senso di appartenenza al proprio gruppo e ai propri obiettivi che, spesso, sono sentiti poco congruenti con la filosofia dell'istituzione a cui dovrebbero formalmente appartenere.

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

## Modello n. 38 - Concezione di orientamento



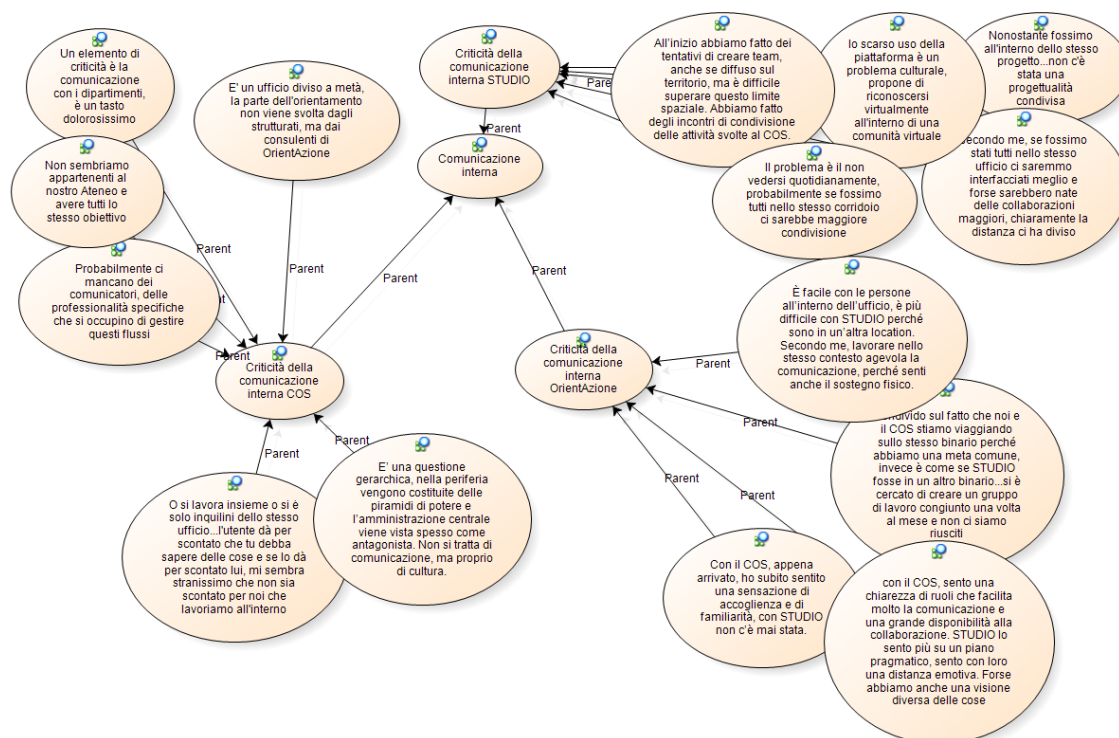
Nella definizione del concetto di orientamento, i tre gruppi si trovano in un sostanziale accordo. La *mission* è individuata nelle parole-chiave “scelta”, “autonomia”, “consapevolezza”. Il concetto di *lifelong learning* è trasversale, l’orientamento è visto come un processo continuo che non inizia dagli ultimi anni delle scuole superiori e non si esaurisce al momento della laurea. È una nozione che accoglie in sé una serie di implicazioni psico-socio-culturali e non si limita ad essere mera informazione, anche se questo aspetto viene rilevato come importante. Non è solo aiuto per chi è in difficoltà, ma anche un’opportunità per l’esplorazione delle competenze e delle potenzialità insite in ciascun individuo.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 39 - Comunicazione interna



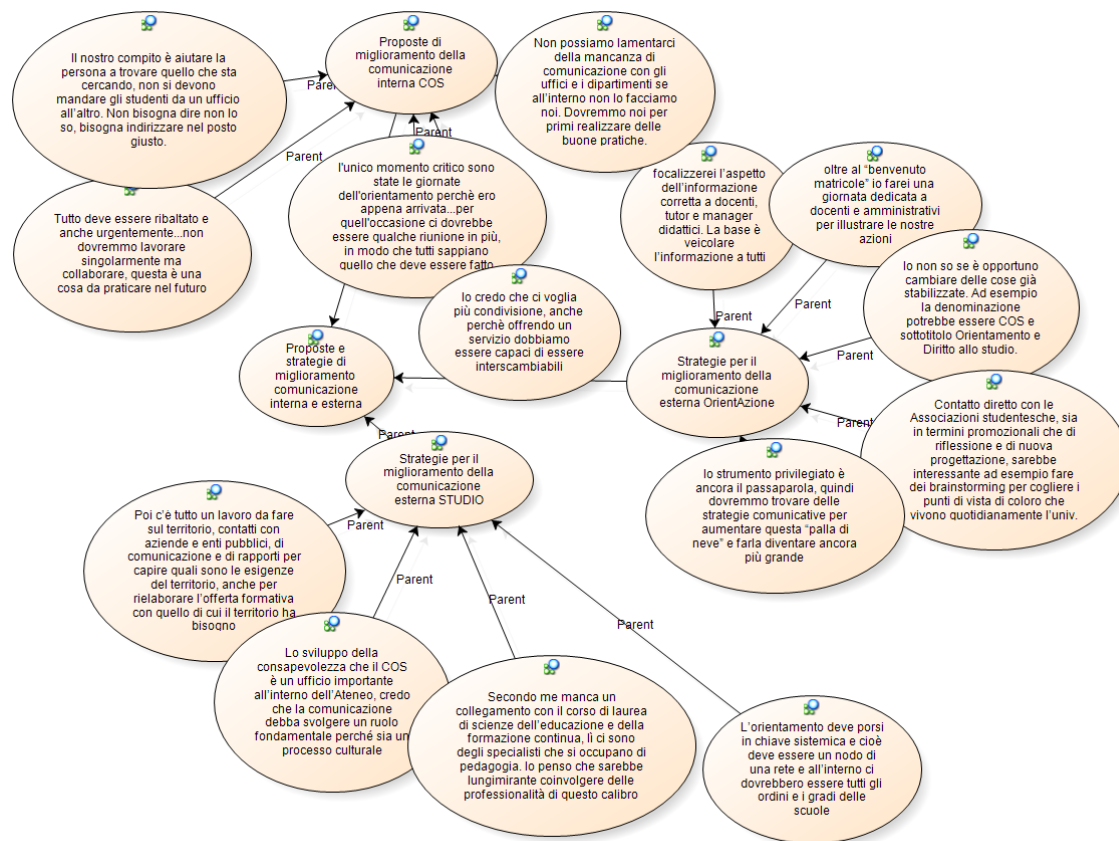
In questo modello sulla criticità della comunicazione interna sono state considerate le dinamiche inter gruppo. Le dinamiche infra gruppo sono state già analizzate nei modelli della codifica assiale. In esse emerge un elemento di particolare interesse: la visione opposta del rapporto COS-OrientAzione con quella OrientAzione-COS. Nella prima si evincono degli elementi di criticità: il Servizio OrientAzione viene percepito come una realtà a sé stante che, pur condividendo gli stessi spazi con gli/le amministrativi/e, non collabora in maniera strutturata e non veicola le informazioni. In questo senso, l'espressione usata è "un ufficio diviso a metà". Di tutt'altro avviso i/le consulenti di OrientAzione: il rapporto con il COS è considerato di accoglienza, colleganza, disponibilità, condivisione e collaborazione. È ipotizzabile pensare che la mancanza di riunioni periodiche tra i due gruppi abbia determinato questo *gap* di percezione. Per quanto riguarda STUD.I.O., le difficoltà di comunicazione sono condivise in egual misura fra i tre gruppi. Emerge in particolare una criticità fra OrientAzione e STUD.I.O., due progetti che nascono dallo stesso finanziamento POR-FSE, ma che non hanno mai realizzato dei momenti di pianificazione congiunta. Il problema logistico di lontananza delle rispettive sedi viene imputato come una delle cause maggiori di questo scollamento.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 40 - Proposte e strategie per il miglioramento della comunicazione interna e esterna



Tra le numerose proposte per il miglioramento della comunicazione esterna presenti nei modelli dedicati in precedenza, si è scelto di evidenziare un concetto trasversale ai tre gruppi. L'esigenza di una maggiore condivisione interna di obiettivi e finalità che favorisca un processo di *networking* con l'Ateneo e il territorio in generale. Emerge quindi il concetto di un orientamento che non deve costituire un sistema chiuso ma, al contrario, aprirsi all'esterno ed essere promotore della costruzione di una comunità orientante, una *smart community* inclusiva, finalizzata al miglioramento dei servizi e quindi al benessere dei destinatari delle sue azioni.

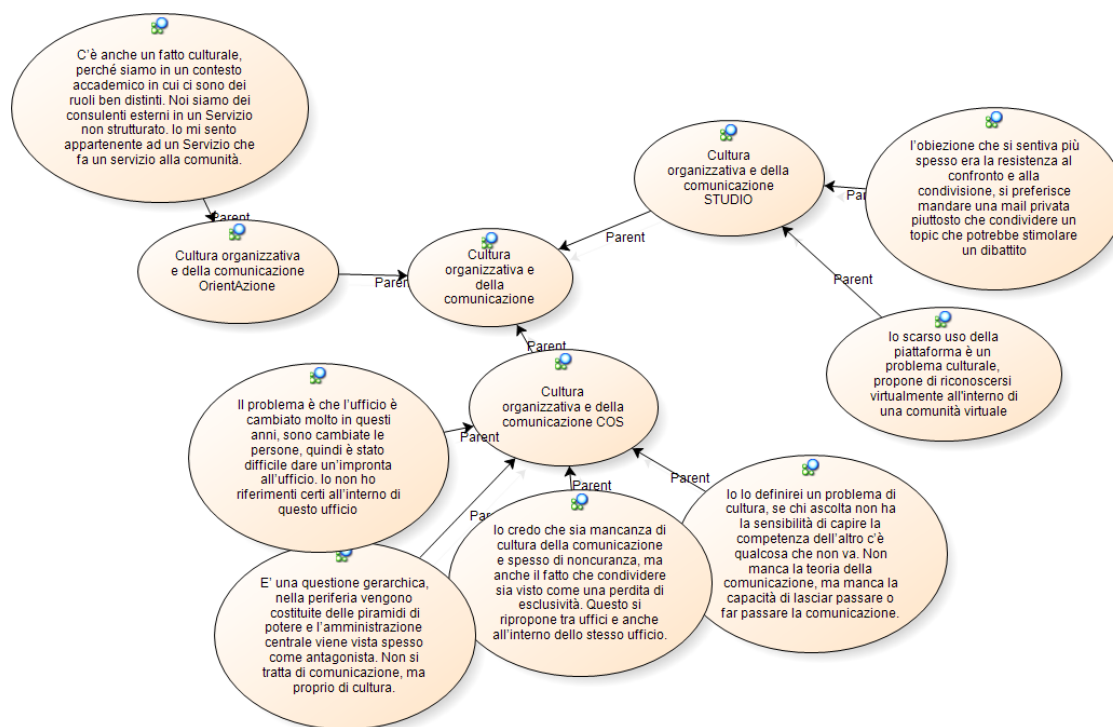
Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: piantificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



### Modello n. 41 - Cultura organizzativa e della comunicazione



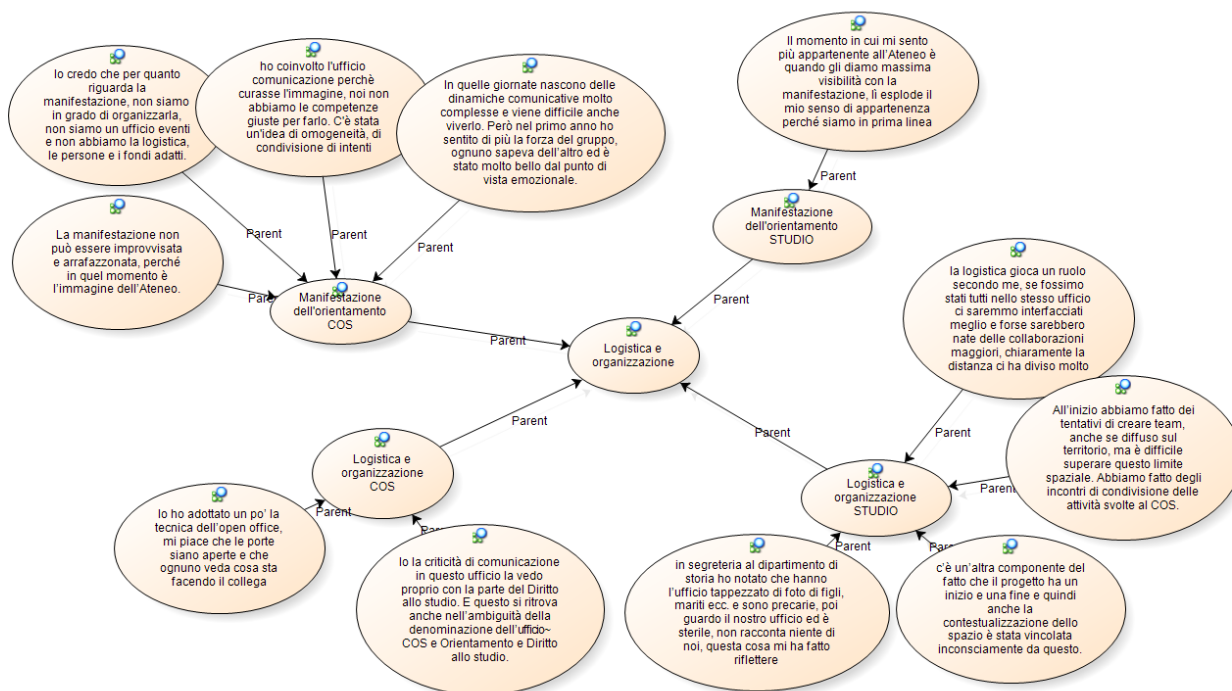
I problemi "strutturali" e annosi relativi alla comunicazione sono percepiti dai tre gruppi come fatti culturali. Le posture mentali, radicate nella consuetudine, sono considerate difficili da plasmare, ma viene condivisa la volontà di lavorare per cercare di scardinare, *step by step*, il sistema.

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 42 - Logistica e organizzazione



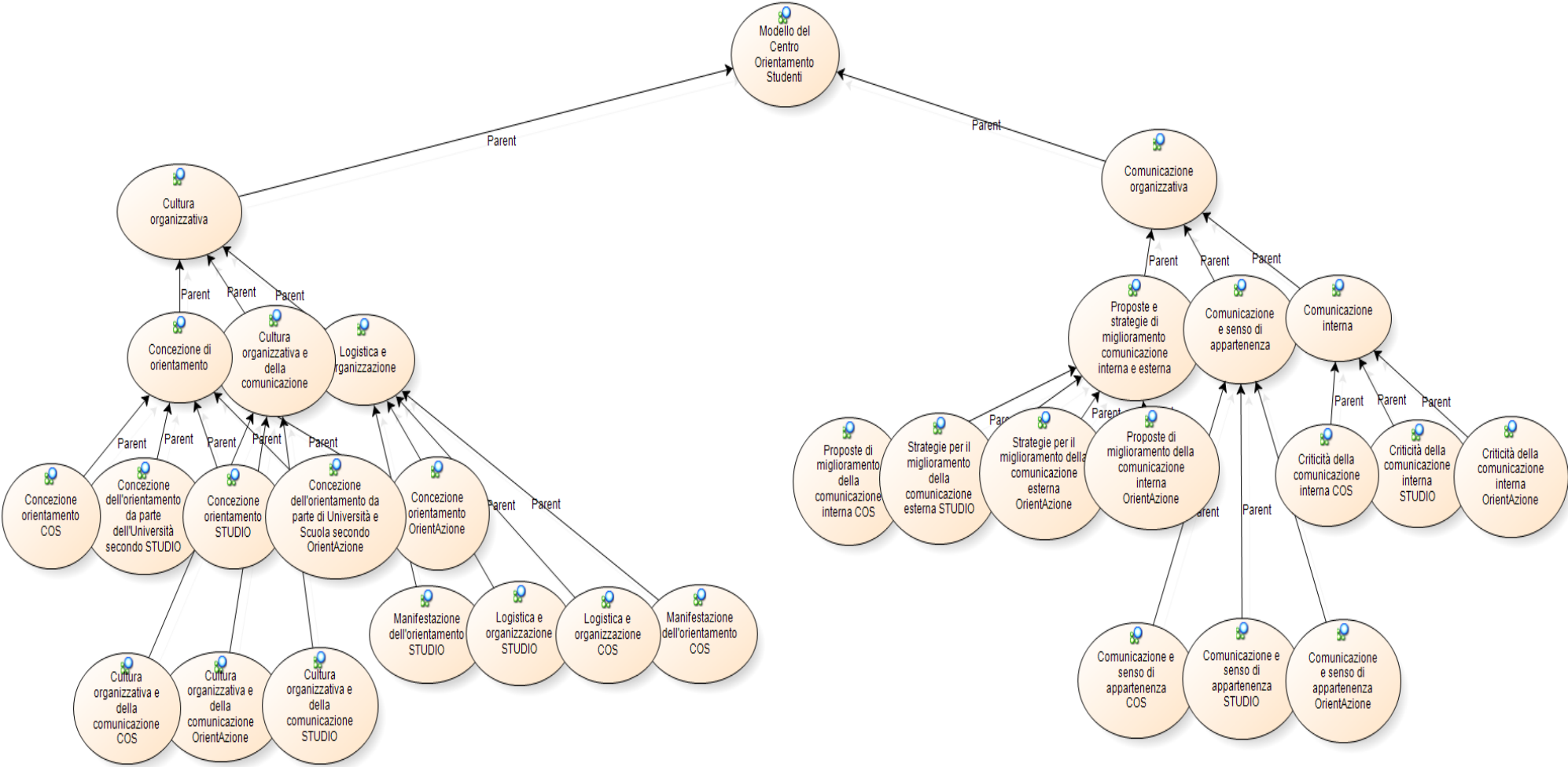
La logistica gioca un ruolo importante nella comunicazione. Efficiente quando ben studiata e strutturata (concetto dell'*open space* che facilita la condivisione e la collaborazione), limitante quando non pianificata e non considerata strategica per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Modello n. 43 - Visione sinottica del modello del Centro Orientamento Studenti



Caterina Dessoie

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.  
Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Come detto nel par. 4.4.2., alla fine dei primi tre focus group è stata proposta un'attività finale attraverso il “metodo dei foglietti”. È stato chiesto ai/alle partecipanti di indicare con degli aggettivi quale fosse, secondo loro, la comunicazione adeguata da veicolare in occasione della manifestazione dell'orientamento verso sette categorie di portatori d'interesse. Nella tabella sottostante sono stati raccolti gli aggettivi proposti da tutti i partecipanti.

**Tabella 1 - Aggettivi dei partecipanti sullo stile comunicativo per la manifestazione**

Insegnanti/ Dirigenti scolastici	Studenti	Genitori	Dipartimenti	Docenti universitari ref. orientamento	Manager didattici	Media
coinvolgente	complice	aiutante	coadiuvante	partecipante	responsabilizzante	informante
responsabilizzante/ collaborativa coraggiosa	orizzontale/ coinvolgente forte	accogliente/ informativa fiduciosa	responsabilizzante/ ermeneutica competente	partecipata/ collaborativa cauta	collaborativa/ informativa chiara	informativa/ promozionale sintonica
coinvolgente	diretta	diretta	coinvolgente	coinvolgente	coinvolgente	svelta
pressante	interessante/ coinvolgente	coinvolgente	pressante	coinvolgente	completa	pressante
informativa	efficace	informativa	partecipata	completa	completa	esaustiva
diretta, snella, accattivante semplice	diretta, snella, accattivante visibile	diretta, snella, accattivante accessibile	diretta, snella, accattivante coinvolgente	diretta, snella, accattivante condivisibile	diretta, snella, accattivante condivisibile	diretta, snella, accattivante semplice
ridondante	accogliente	invitante	formale	sostenitiva	partecipativa	esplosiva/ coinvolgente
incoraggiante	stimolante	rassicurante	accorta	esplicativa	esplicativa	accattivante
sintetica	accattivante	facile	accademica	accademica	sintetica	colorata/divertente
diretta/puntuale	interessante/ accattivante	motivazionale	diretta, puntuale, motivazionale	diretta, puntuale	diretta, puntuale	semplice, diretta, informativa
chiara, responsabilizzante	coinvolgente, accattivante	responsabilizzante, chiara	diretta, motivazionale,	diretta, informativa	diretta informativa	chiara, puntuale, dettagliata

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

La seconda parte dell'attività ha richiesto ai/alle partecipanti di elaborare in pochi minuti uno slogan per la prossima manifestazione dell'orientamento.

**Tabella 2 - Slogan elaborati dai partecipanti ai focus group per la manifestazione dell'orientamento**

*Università di Sassari: SARDA COME TE!*

*Va dove ti porta la tua passione...scegli uniss.*

*Crescere, conoscere, realizzarsi...l'Università di Sassari, il tuo futuro!*

*Conoscere per comprendere il nostro/vostro futuro – Conoscere per cambiare – In Cambiamento.*

*Noi verso il futuro...il nostro progetto.*

*Conosci e vivi te stesso, il mondo, il tuo futuro, gli altri*

*Orientare e migliorare la qualità della tua vita.*

*Una giornata per immaginare il tuo futuro.*

*La manifestazione dell'orientamento: una bussola per il tuo domani!*

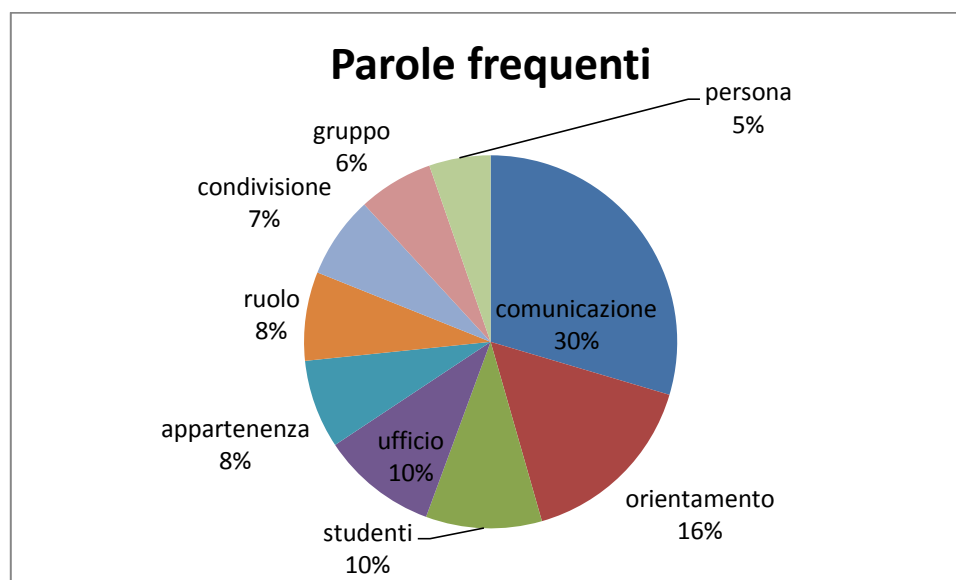
*Speranza e ottimismo: chi sono oggi e cosa diventerò domani.*

*Vieni con me!*

*La tua nuova avventura.*

*Costruite con noi il vostro futuro.*

*Piacere...Uniss!!!!*



Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

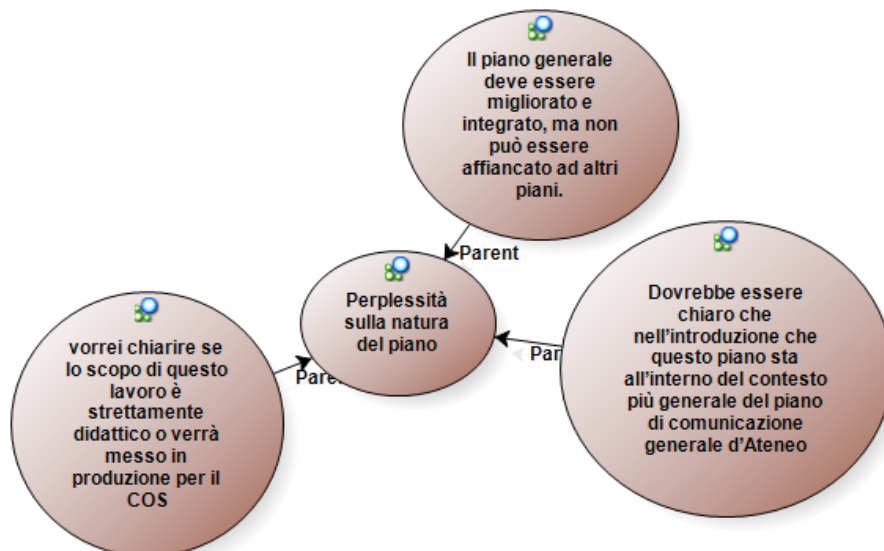
Come nelle interviste, anche per i focus group è stata effettuata una query di tipo “word frequency” per evidenziare i concetti emersi più spesso. Tra le 100 parole più citate i primi due termini sono i protagonisti del focus della discussione: “comunicazione” si attesta al primo posto con 50 occorrenze e “orientamento” al secondo con 27. Seguono quelle relative ai portatori d’interesse principali dei servizi dell’orientamento: la parola “studenti” viene infatti citata 17 volte. Al di sotto del 10%, ma comunque rilevanti, ci sono termini che possono essere ricondotti alle categorie concettuali del senso di appartenenza e della cultura organizzativa, ampiamente trattate nel corso delle tre discussioni: appartenenza (13), ruolo (13), condivisione (12) e gruppo (11).

### 5.2.1. Il focus group con il “Gruppo comunicazione”

#### I e II fase – codifica aperta e assiale

La prima fase di codifica ha prodotto 31 *items*, unità minime di significato. Queste sono state successivamente raggruppate in 6 categorie concettuali.

#### Modello n. 44 - Perplexità sulla natura del piano



I/le partecipanti hanno espresso delle perplessità sulla funzione del piano, chiedendo alla ricercatrice se l’intento fosse meramente didattico e finalizzato al presente lavoro o se

fossero previsti degli sviluppi di applicazione al Centro Orientamento. Tale perplessità derivava dal fatto che, a livello generale di Ateneo è stato recentemente elaborato un piano di comunicazione. È stato, quindi, chiesto alla ricercatrice di specificare nell'introduzione del piano la sua inquadratura generale all'interno della pianificazione generale elaborata dal Gruppo Comunicazione. Chi scrive ha tenuto a chiarire che l'elaborazione del progetto di ricerca (e quindi del piano di comunicazione finale) è stato antecedente alla pubblicazione del piano generale ed ha rassicurato riguardo sull'osservazione delle *polices* suggerite e sull'intento del piano che non vuole affiancarsi a quello generale di Ateneo, ma arricchirlo e implementarne la parte relativa all'orientamento.

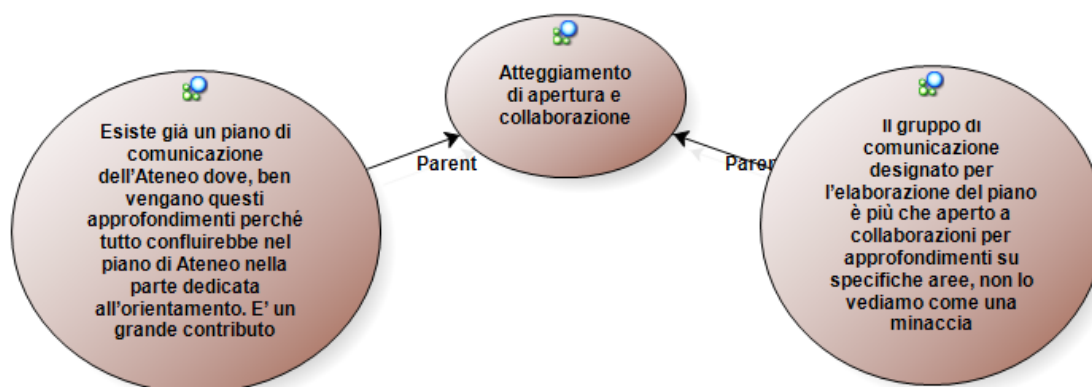
#### **Estratto 38- Perplessità sulla natura del piano**

*Dovrebbe essere chiaro che nell'introduzione che questo piano sta all'interno del contesto più generale del piano di comunicazione generale d'Ateneo.*

*Il piano deve essere migliorato e integrato, ma non può essere affiancato ad altri piani.*

*vorrei chiarire se lo scopo di questo lavoro è strettamente didattico o verrà messo in produzione per il COS*

#### **Modello n. 45 - Atteggiamento di apertura e collaborazione**



D'altro canto, l'atteggiamento nei confronti del piano elaborato all'interno del presente lavoro è stato di apertura e collaborazione. L'elaborato è stato considerato un grande contributo per un eventuale approfondimento nel successivo piano di comunicazione generale d'Ateneo ed è stata sottolineata, in particolare da parte di una partecipante, la grande disponibilità del Gruppo comunicazione a condividere le riflessioni in materia di comunicazione.

Caterina Dessole

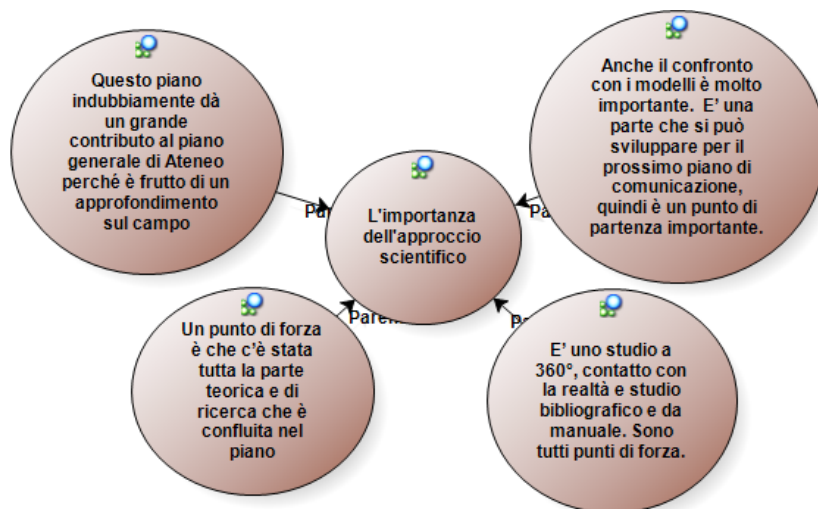
*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

**Estratto 39 - Atteggiamento di apertura e collaborazione**

*Esiste già un piano di comunicazione dell'Ateneo dove, **ben vengano questi approfondimenti perché tutto confluirebbe nel piano di Ateneo nella parte dedicata all'orientamento. E' un grande contributo***

*Il gruppo di comunicazione designato per l'elaborazione del piano è più che aperto a collaborazioni per approfondimenti su specifiche aree, **non lo vediamo come una minaccia***

**Modello n. 46 - L'importanza dell'approccio scientifico**

Tra i punti di forza del piano è stata rilevato l'approccio scientifico per la sua costruzione, maturato da una riflessione teorica sulla letteratura, sul confronto con i modelli e sull'approfondimento sul campo. L'approccio olistico, con la pluralità di punti di vista e di dati raccolti, viene considerato un punto di partenza per la scrittura del nuovo piano d'Ateneo.

**Estratto 40 - L'importanza dell'approccio scientifico**

*Un punto di forza è che c'è stata tutta la parte teorica e di ricerca che è confluita nel piano*

*E' uno studio a 360°, contatto con la realtà e studio bibliografico e da manuale. Sono tutti punti di forza.*

*Questo piano indubbiamente dà un grande contributo al piano generale di Ateneo perché è frutto di un approfondimento sul campo*

*Anche il confronto con i modelli è molto importante. **E' una parte che si può sviluppare per il prossimo piano di comunicazione, quindi è un punto di partenza importante***

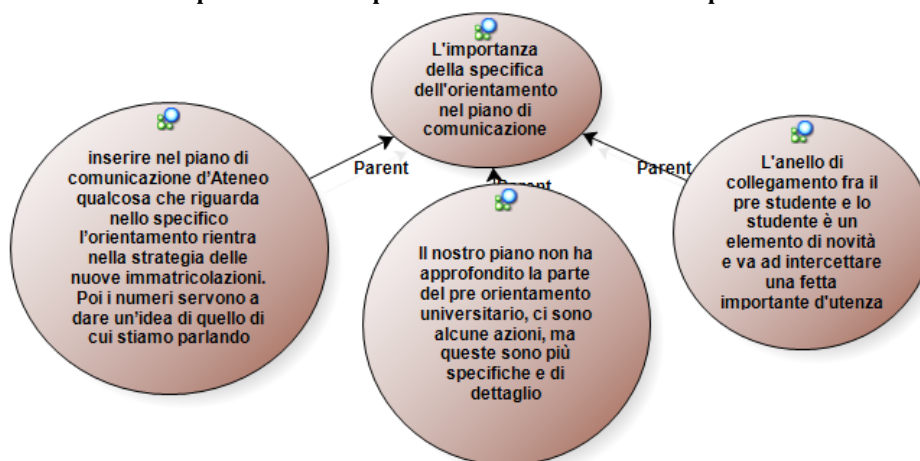
Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.



### Modello n. 47 - L'importanza della specifica dell'orientamento nel piano di comunicazione



L'approfondimento dell'ambito dell'orientamento viene giudicato importante e utile poiché, nel piano generale, sono presenti solo alcune azioni in merito, ma non specificamente dettagliate. L'aspetto del collegamento con il mondo della scuola (non citato nel piano generale) viene considerato importante perché intercetta una fascia d'utenza fondamentale ai fini delle nuove immatricolazioni.

#### Estratto 41 - L'importanza della specifica dell'orientamento nel piano di comunicazione

*Il nostro piano non ha approfondito la parte del pre orientamento universitario, ci sono alcune azioni, ma queste sono più specifiche e di dettaglio*

*inserire nel piano di comunicazione d'Ateneo qualcosa che riguarda nello specifico l'orientamento rientra nella strategia delle nuove immatricolazioni. Poi i numeri servono a dare un'idea di quello di cui stiamo parlando*

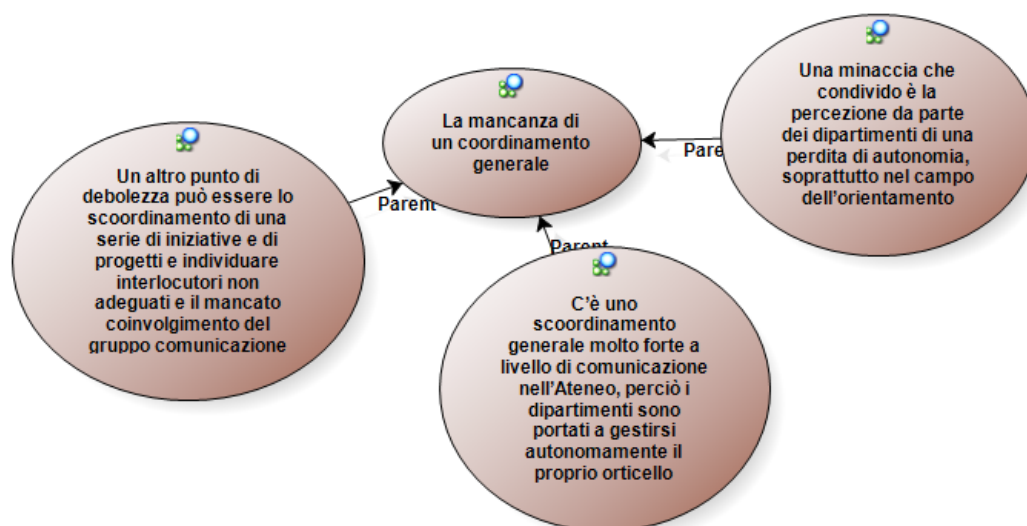
*La novità dell'anello di collegamento fra il pre studente e lo studente, va ad intercettare come pubblico di riferimento anche le scuole superiori, quindi una fetta importante. Nel nostro piano generale non l'abbiamo presa in considerazione. Va a colmare una lacuna perché specializza l'intervento su un settore orientamento.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

### Modello n. 48 - La mancanza di un coordinamento generale



La mancanza di una “cabina di regia” che coordini le azioni di comunicazione a livello di Ateneo è un elemento già emerso nei focus con i gruppi del COS. Questo scollamento viene percepito come un punto di debolezza/minaccia per il piano, che potrebbe non essere interpretato correttamente da tutti gli attori interessati. Viene citato l’esempio dei dipartimenti che, per tradizione, rivendicano la loro autonomia, sia nel campo della comunicazione, che in quello dell’orientamento. In seguito alla riforma delle Università<sup>27</sup> questo elemento si è intensificato perché, nel processo di razionalizzazione, i Centri Autonomi di Spesa si sono accentrati sui dipartimenti. Le maggiori risorse, quindi, spingono tali strutture a compiere delle azioni autonome, ritenendole qualitativamente migliori di quelle provenienti dall’amministrazione centrale.

#### Estratto 42 - La mancanza di un coordinamento generale

*C'è uno scoordinamento generale molto forte a livello di comunicazione nell'Ateneo, perciò i dipartimenti sono portati a gestirsi autonomamente il proprio orticello. L'anno scorso alla manifestazione dell'orientamento in cui abbiamo elaborato l'immagine coordinata, non tutti i dipartimenti hanno accettato di buon grado il format comune*

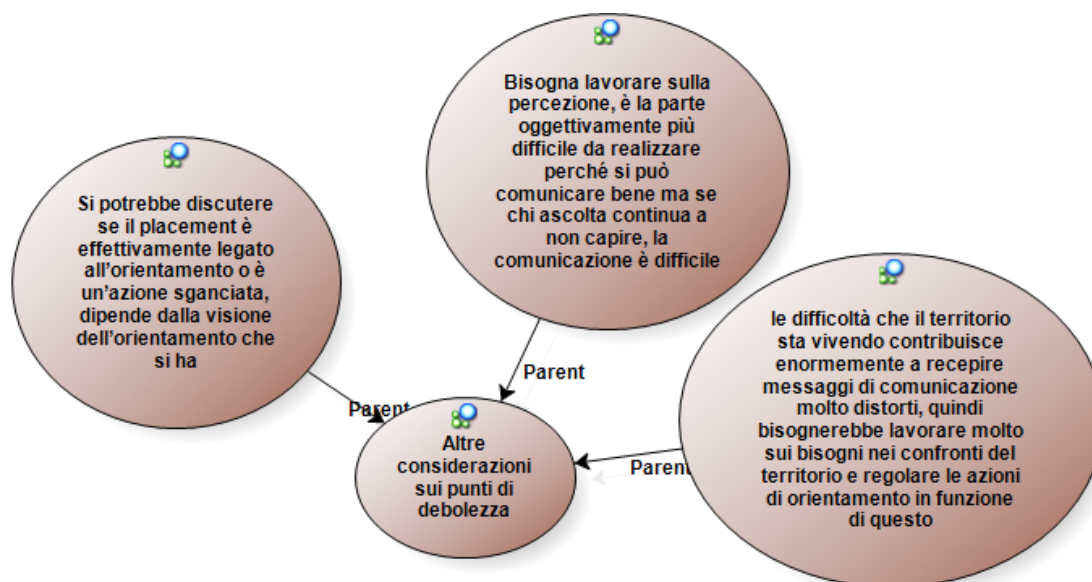
*Un altro punto di debolezza può essere lo scoordinamento di una serie di iniziative e di progetti e individuare interlocutori non adeguati e il mancato coinvolgimento del gruppo comunicazione*

*Una minaccia che condivido è la percezione da parte dei dipartimenti di una perdita di autonomia, soprattutto nel campo dell'orientamento e questa minaccia secondo me deriva dal*

<sup>27</sup> Legge 240/10 “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”.

*fatto di non essere stati capaci di attuare una serie di azioni di comunicazione che rendano l'orientamento a servizio dell'ateneo e di conseguenza al servizio dei dipartimenti, quindi bisognerebbe aggiungere come opportunità quella di servire le strutture dipartimentali.*

#### Modello n. 49 - Altre considerazioni sui punti di debolezza



Tra le altre considerazioni sulle potenziali debolezze del piano sono emersi i problemi di ricezione e di interpretazione dei messaggi comunicativi che possono essere distorti da fattori culturali e sociali contingenti. La sfida è regolare le azioni di orientamento e di comunicazione in funzione di questi. Un partecipante, inoltre, non individua nel *placement* come un'azione di orientamento, rivendicando una sua autonomia e auspicando la nascita di un ufficio a sé stante con risorse umane dedicate; perciò non la includerebbe all'interno del piano. È importante precisare che nel piano sono state incluse azioni di *placement*, in quanto il Servizio relativo è incluso all'interno del COS.

#### Estratto 43 - Altre considerazioni sui punti di debolezza

***Bisogna lavorare sulla percezione, è la parte oggettivamente più difficile da realizzare perché si può comunicare bene ma se chi ascolta continua a non capire, la comunicazione è difficile***

*le difficoltà che il territorio sta vivendo in questi ultimi anni contribuisce enormemente a recepire messaggi di comunicazione molto distorti, quindi bisognerebbe lavorare molto sui bisogni verso del territorio e regolare le azioni di orientamento in funzione di questo*

Caterina Dessole

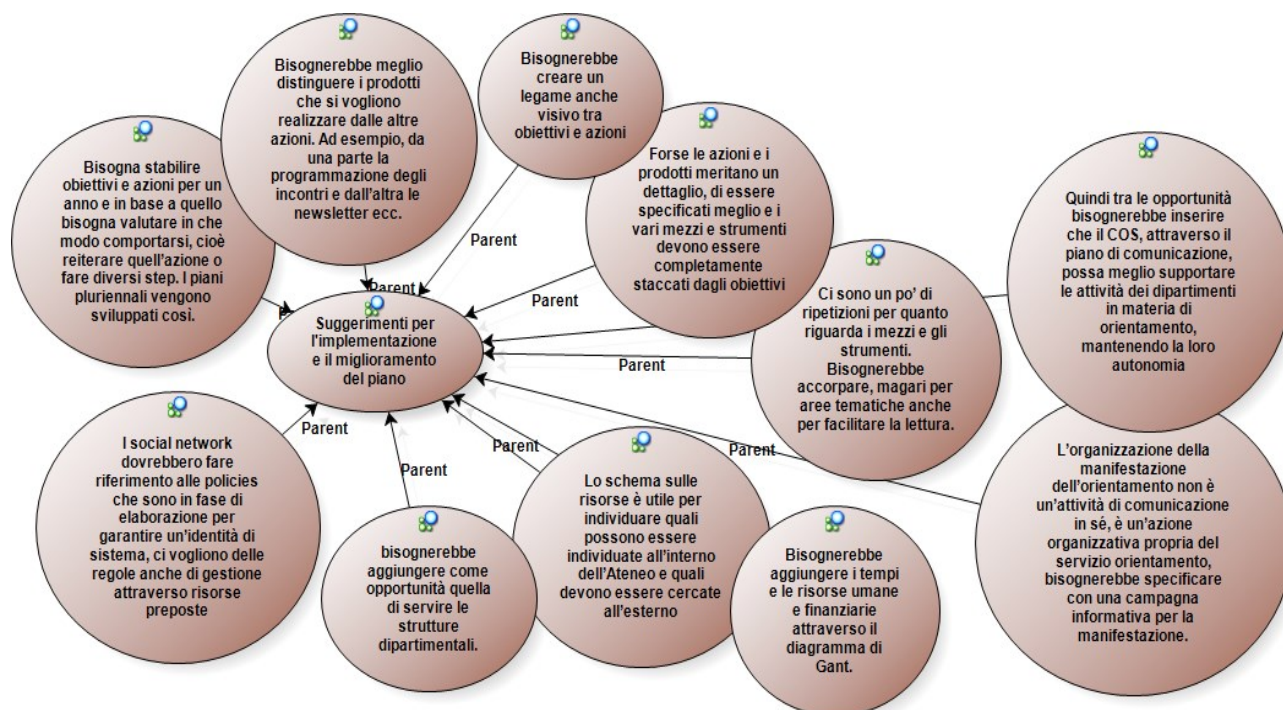
*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

*Si potrebbe discutere se il placement è effettivamente legato all'orientamento o è un'azione sganciata, dipende dalla visione dell'orientamento che si ha. Personalmente ho una visione staccata, una volta che qualcuno non si è laureato non è più mio, era mio e lo posso accompagnare, ma lì entrano in campo altri soggetti e interessi. Io un po' contesto l'orientamento in uscita perché ha un livello di interesse diverso, è un passaggio successivo.*

***L'attività di placement merita risorse e modalità di comunicazione diverse e nel nostro Ateneo è all'interno del Centro Orientamento, ma dovrebbe essere autonomo, si dovrebbe costituire un ufficio apposito. Si dovrebbe trasformare da Servizio ad Ufficio e nelle maggiori università italiane, di fatto, è così.***

#### Modello n. 50 - Suggerimenti per l'implementazione e il miglioramento del piano



I suggerimenti per il miglioramento e l'implementazione del piano sono stati numerosi. Elementi più volte rimarcati sono stati una migliore organizzazione e concordanza tra obiettivi e strumenti utilizzati, una più chiara ripartizione fra azioni e prodotti e una ottimizzazione grafica per rendere più facile la lettura. È stato ritenuto importante aggiungere il "diagramma di Gantt" per l'indicazione delle previsioni riguardo la tempistica delle azioni e le risorse umane e finanziarie necessarie alla loro realizzazione. È stata suggerita, inoltre, una scadenza annuale del piano, con una valutazione finale giudicata necessaria per valutare le azioni intraprese e individuare ulteriori *step* da

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

realizzare con il piano dell'anno successivo. Nell'ottica di un coordinamento univoco delle azioni comunicative d'Ateneo, è stato suggerito di specificare che i social network del COS debbano tenere conto delle *policies* in fase di elaborazione e che per la loro gestione debbano essere previste risorse umane con specifiche professionalità. In relazione alla criticità rilevata nel rapporto con i dipartimenti (v. modello "La mancanza di un coordinamento generale") si è rilevata come un'opportunità la pianificazione di azioni atte a "servire" i dipartimenti, per supervisionare senza privare le strutture della loro autonomia.

#### **Estratto 44 - Suggerimenti per il miglioramento e l'implementazione del piano**

*Bisognerebbe che la pianificazione non fosse triennale ma annuale. Bisogna stabilire obiettivi e azioni per un anno e in base a quello bisogna valutare in che modo comportarsi, cioè reiterare quell'azione o fare diversi step. I piani pluriennali vengono sviluppati così. Nel momento in cui si fa la verifica alla fine dell'anno ci si rende conto delle azioni da fare.*

*Lo schema sulle risorse è utile per individuare quali possono essere individuate all'interno dell'Ateneo e quali devono essere cercate all'esterno*

*Bisognerebbe aggiungere i tempi e le risorse umane e finanziarie attraverso il diagramma di Gant.*

*bisognerebbe aggiungere come opportunità quella di servire le strutture dipartimentali.*

*Bisognerebbe creare un legame anche visivo tra obiettivi e azioni*

*Bisognerebbe meglio distinguere i prodotti che si vogliono realizzare dalle altre azioni. Ad esempio, da una parte la programmazione degli incontri e dall'altra le newsletter ecc.*

*Ci sono un po' di ripetizioni per quanto riguarda i mezzi e gli strumenti. Bisognerebbe accorpate, magari per aree tematiche anche per facilitare la lettura.*

*Forse le azioni e i prodotti meritano un dettaglio, di essere specificati meglio e i vari mezzi e strumenti devono essere completamente staccati dagli obiettivi. Questa è la parte più difficile nella tecnica della scrittura dei piani. Bisogna dire "qual è l'obiettivo?" e poi "Come ci arrivo? Con quali e quante azioni?"*

*I social network dovrebbero fare riferimento alle policies che sono in fase di elaborazione per garantire un'identità di sistema, ci vogliono delle regole anche di gestione attraverso risorse preposte*

*L'organizzazione della manifestazione dell'orientamento non è un'attività di comunicazione in sé, è un'azione organizzativa propria del servizio orientamento, bisognerebbe specificare con una campagna informativa per la manifestazione.*

*Quindi tra le opportunità bisognerebbe inserire che il COS, attraverso il piano di comunicazione, possa meglio supportare le attività dei dipartimenti in materia di orientamento, mantenendo la loro autonomia. Il COS può diventare un punto di riferimento per trasferire una rete di conoscenze e le buone pratiche.*

Caterina Dessole

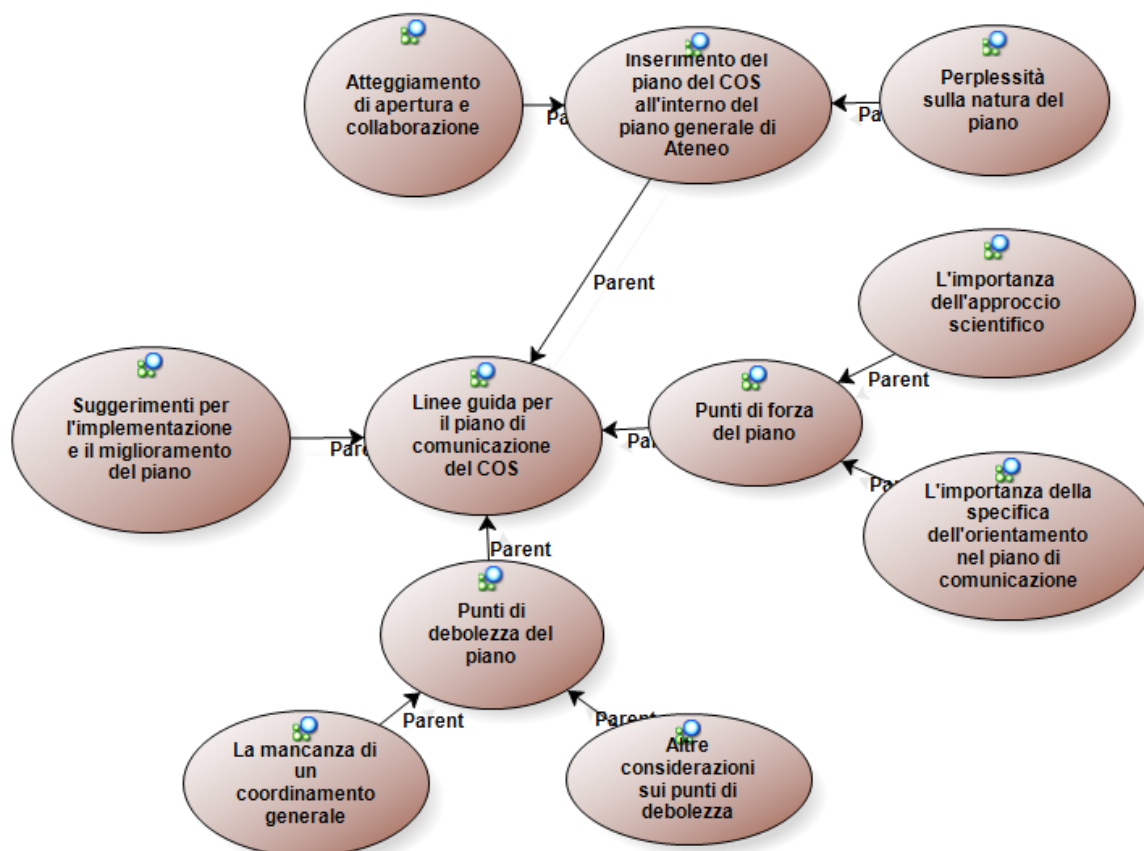
*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### III fase – codifica teorica

Le sei categorie precedenti sono, infine, state sottoposte ad un ulteriore livello di astrazione, con la creazione di 4 macro-categorie. Di seguito lo schema riassuntivo:

**Modello n. 51 - Visione sinottica delle linee guida per il piano di comunicazione del COS**



Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

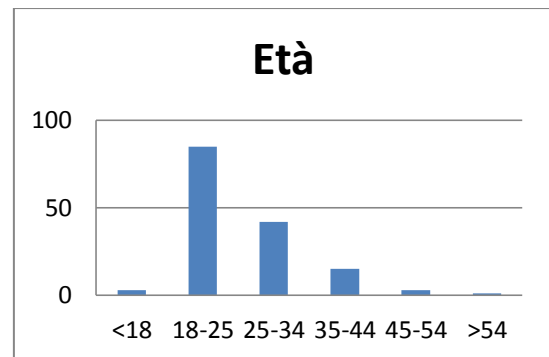
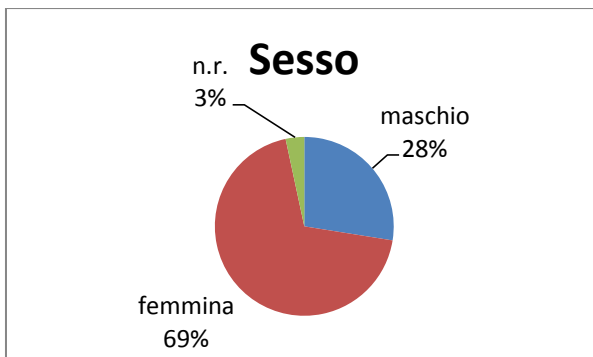
Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### 5.3. Il questionario

I questionari raccolti ed analizzati sono stati 149. Le analisi compiute con SPSS sono consistite in distribuzioni di frequenza (tramite le quali sono stati elaborati i grafici sottostanti), in tavole di contingenza (*crosstabulation*), in cui sono stati incrociati i dati di due domande alla volta per individuare il profilo dell'utente-tipo del COS e in t-test per verificare gli atteggiamenti sulla percezione della comunicazione rispetto a diversi fattori.

Sembra importante evidenziare che i questionari sono stati somministrati lungo un periodo relativamente limitato (luglio-ottobre) e che alcuni valori (es. fascia d'età e servizio scelto) possono essere stati amplificati dal fatto che in questo periodo si registra una grande affluenza di "matricole" che si recano al COS per informazioni sulle iscrizioni ai corsi di laurea.

Si presentano di seguito le distribuzioni di frequenza relative ai risultati degli 11 quesiti e dei 17 *items* delle batterie likert.



Come si evince dai grafici, l'utenza del COS è a maggioranza femminile. La fascia d'età più rappresentata è quella 18-25, seguita dai giovani dai 25 ai 34 anni.

Dall'incrocio di questi due primi fattori, risulta che il "profilo" tipo dell'utente che si rivolge al COS è una ragazza di età compresa fra i 18 e i 25 anni.

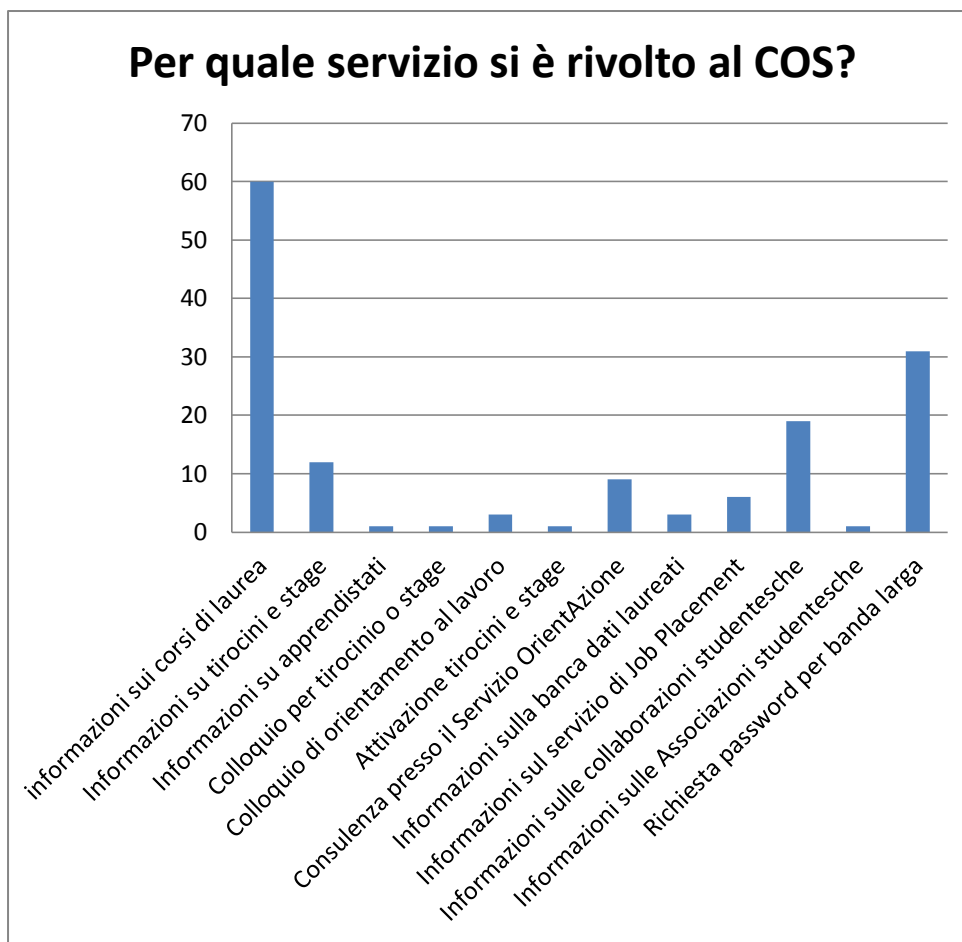
**Sesso \* Età Crosstabulation**

Count		Età						Total
		<18	18-25	25-34	35-44	45-54	>54	
Sesso	maschio	0	23	13	4	0	1	41
	femmina	3	61	28	9	2	0	103
	n.r.	0	1	1	2	1	0	5
Total		3	85	42	15	3	1	149

Caterina Dessole

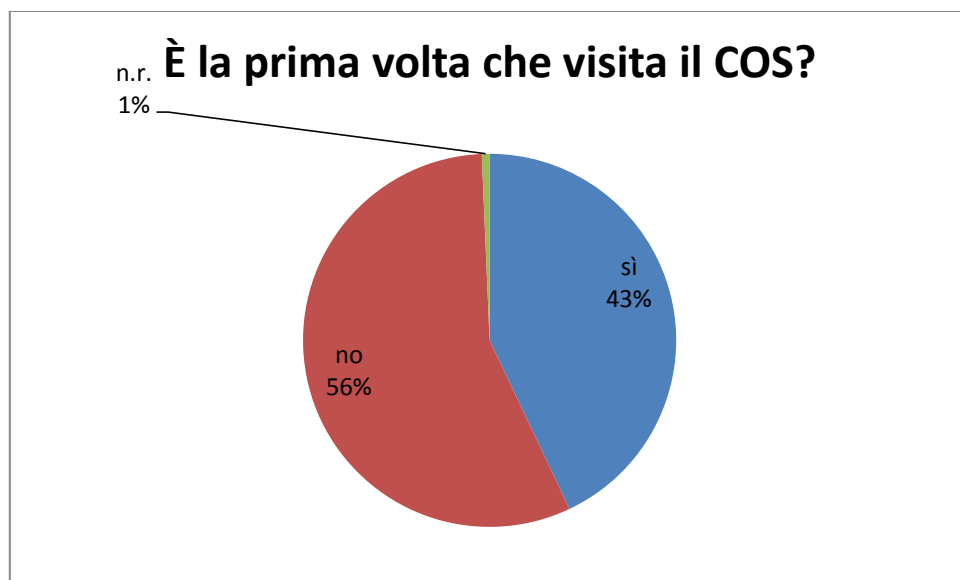
*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

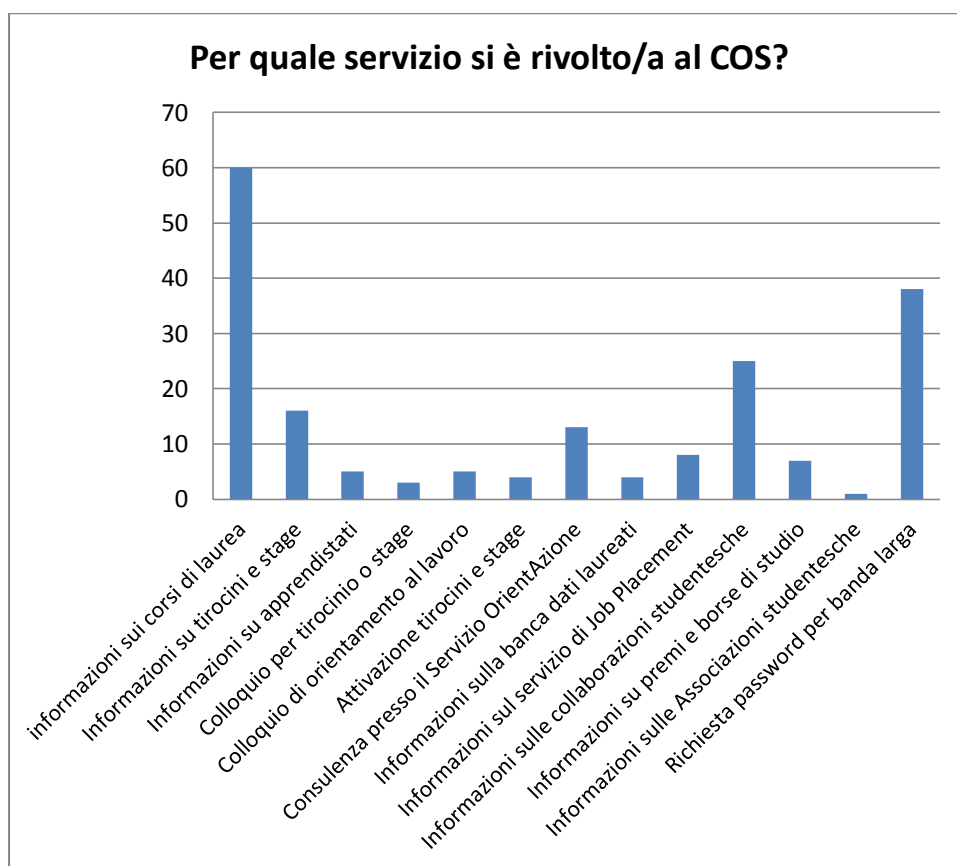


Il motivo per il quale gli/le utenti si rivolgono in misura maggiore al COS è il servizio di informazione sui corsi di laurea (40%), seguito dalla richiesta di password per la banda larga d'Ateneo (21%) e dalla richiesta di informazioni sulle collaborazioni studentesche (13%). Questi dati collimano con l'età dell'utente tipo individuato, quindi presumibilmente alle prese con l'immatricolazione ad un corso di laurea triennale o magistrale.





La maggioranza dell'utenza aveva precedentemente visitato il Centro almeno una volta; la percentuale dei nuovi utenti si attesta sul 43%. Il dato sottolinea quindi una certa "fidelizzazione" dell'utenza.



Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

E' la prima volta che visita il COS? \* Per quale servizio si è rivolto al COS? Crosstabulation

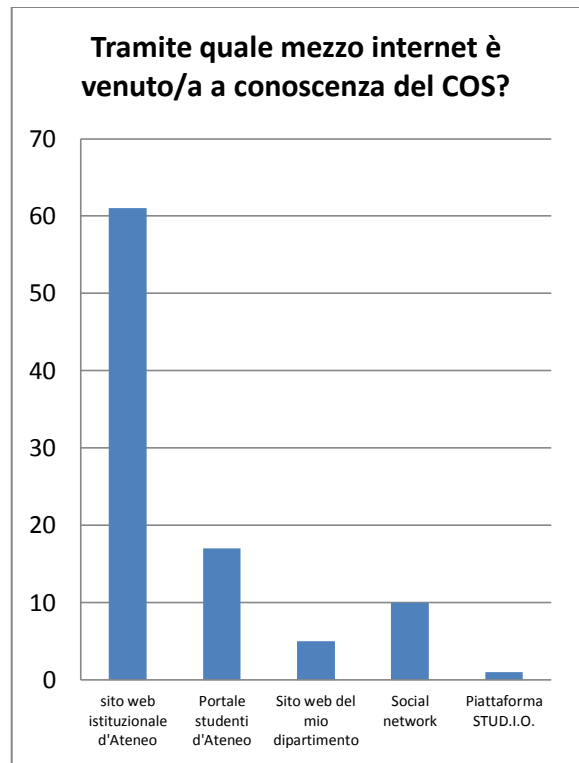
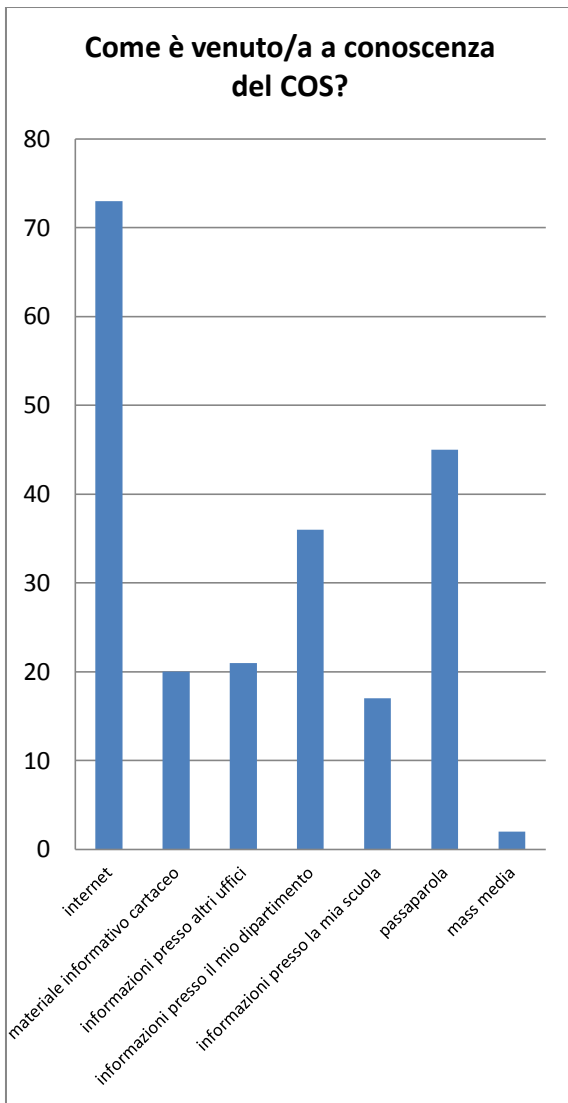
Count		Per quale servizio si è rivolto al COS?													Total
		informazioni sui corsi di laurea	Informazioni su tirocini e stage	Informazioni su apprendistati	Colloquio per tirocinio o stage	Colloquio di orientamento al lavoro	Attivazione tirocini e stage	Consulenza presso il Servizio OrientAzione	Informazioni sulla banca dati laureati	Informazioni sul servizio di Job Placement	Informazioni sulle collaborazioni studentesche	Informazioni sulle Associazioni studentesche	Richiesta password per banda larga		
E' la prima volta che visita il COS?	si	34	2	0	0	1	0	2	1	2	5	0	15	62	
	no	26	10	1	1	2	1	7	2	4	14	1	15	84	
	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
	Total	60	12	1	1	3	1	9	3	6	19	1	31	147	

Dall'incrocio fra “l'anzianità” dell'utente rispetto ad una sua precedente visita al Centro e il motivo della sua visita si evince che sia i “nuovi” che i “vecchi” utenti si rivolgono al COS principalmente per informazioni sui corsi di laurea e per la richiesta della password. Da questa tabella e dai dati già presentati sembra, dunque, emergere lo status tipico dell'utente medio, presumibilmente futura o neo matricola nei corsi di laurea triennali e magistrali.

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



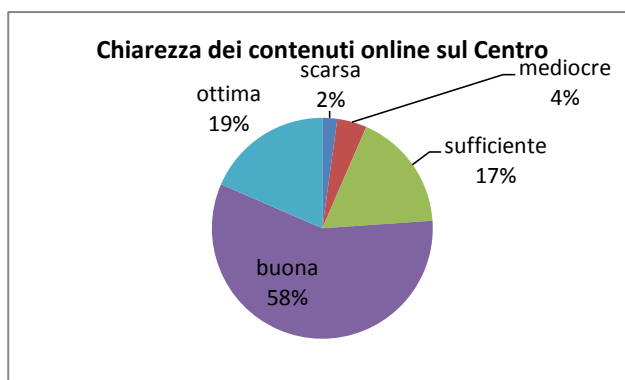
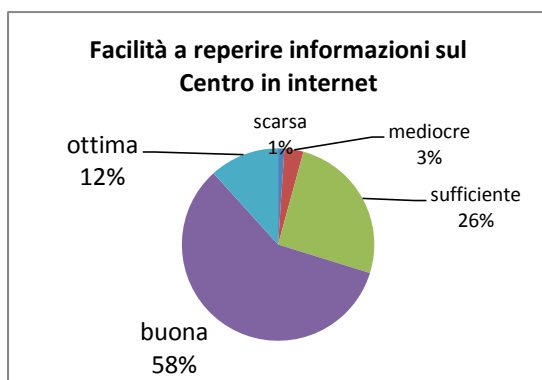
Internet risulta essere il canale privilegiato per la conoscenza e il primo contatto con il Centro. La maggioranza degli utenti indica il sito istituzionale d'Ateneo ([www.uniss.it](http://www.uniss.it)) come mezzo attraverso il quale ha acquisito le prime informazioni. Seguono a notevole distanza il portale studenti ([www.youniss.it](http://www.youniss.it)) e i social network.

## Età \* Come è venuto a conoscenza del COS? Crosstabulation

		Come è venuto a conoscenza del COS?						
		internet	materiale informativo cartaceo	informazioni presso altri uffici	informazioni presso il mio dipartimento	informazioni presso la mia scuola	passaparola	Mass media
Età	<18	1	0	0	0	0	2	0
	18-25	40	7	14	21	11	26	2
	25-34	28	3	4	12	3	13	0
	35-44	11	0	2	2	3	4	0
	45-54	1	1	2	1	0	0	0
	>54	0	1	0	0	0	0	0

Dall'incrocio tra età e mezzo di conoscenza del COS si evince che internet è lo strumento privilegiato per le tre fasce d'età maggiormente rappresentate (18-25, 25-34, 35-44). Il passaparola si attesta al secondo posto, soprattutto per gli/le utenti più giovani.

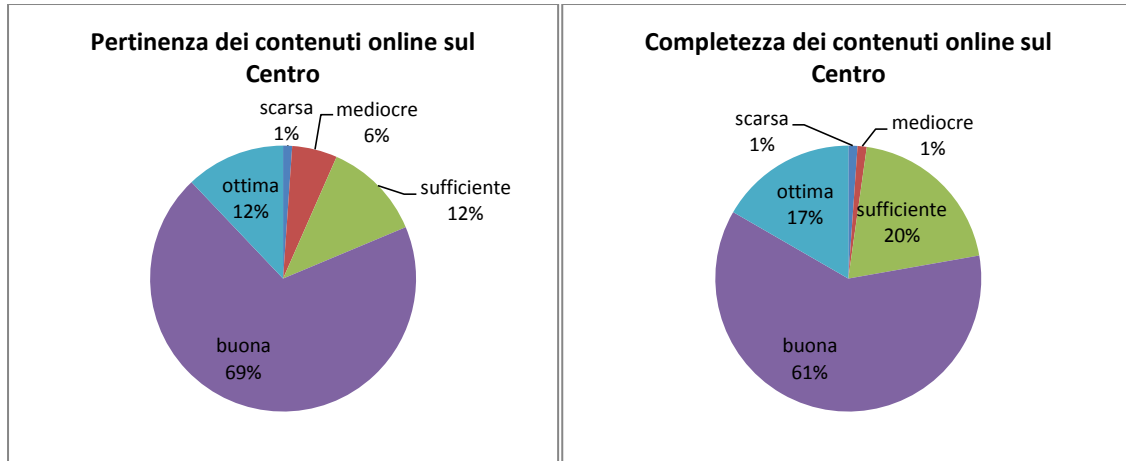
I grafici successivi si riferiscono a batterie di domande formulate attraverso scale likert. I motivi alla base di questo tipo di somministrazione è stato far risparmiare tempo (per evitare di scoraggiare il/la compilatore/trice) , facilitare la comprensione del meccanismo di risposta e rilevare gli atteggiamenti rispetto a determinati fattori. Devono comunque essere considerati i “pericoli”, che possono aver, in parte, inficiato la validità delle risposte ovvero il cosiddetto meccanismo delle *acquiescence response set*, risposte date meccanicamente tutte uguali (Corbetta, 1999).



Caterina Dessole

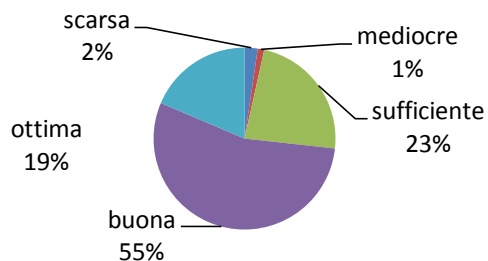
Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

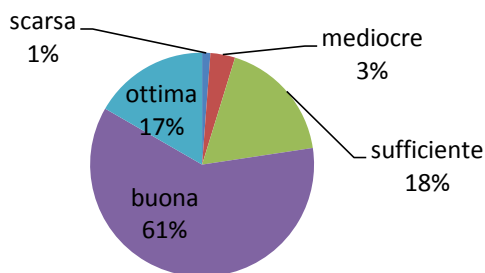


Il giudizio dell'utenza sui contenuti online relativi al Centro è molto buono per ognuno dei quattro *items* proposti (facilità, chiarezza, pertinenza, completezza). Il valore "buono" supera in tutti i casi il 50%, mentre i valori negativi "scarso" e "mediocre" si attestano ampiamente al di sotto del 10%.

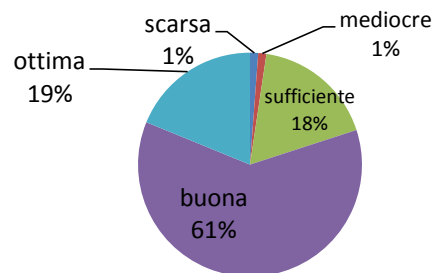
### Chiarezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo



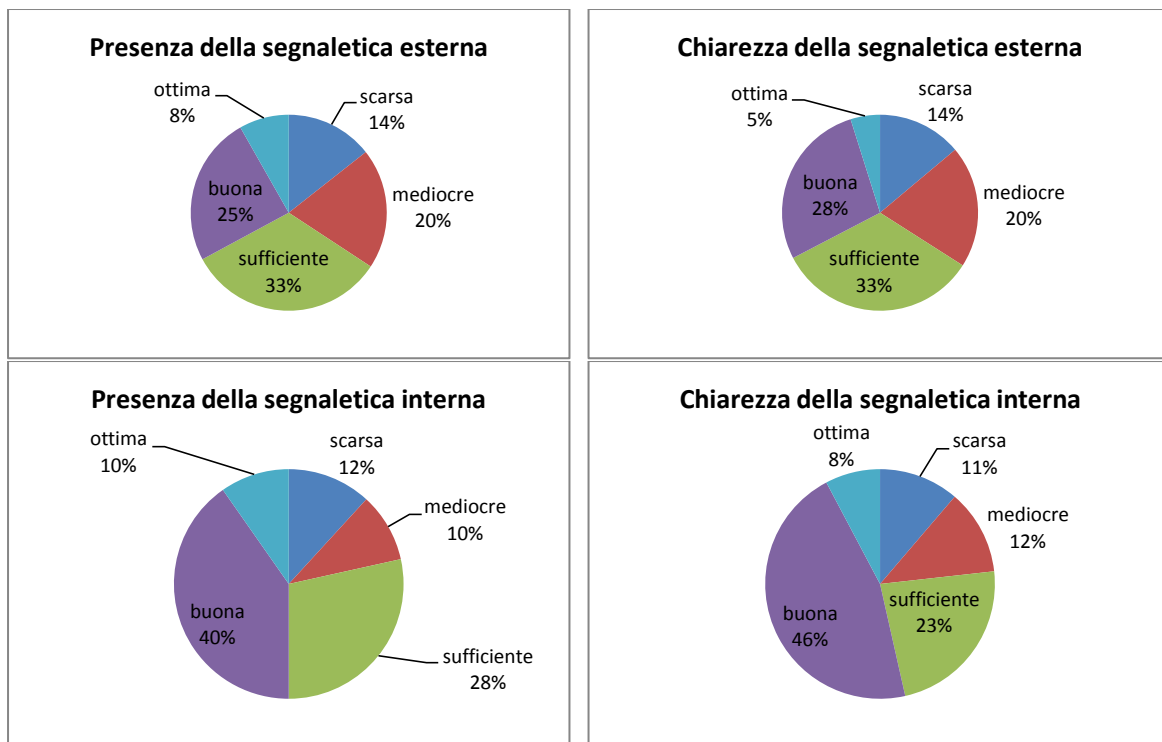
### Pertinenza dei contenuti del materiale informativo cartaceo



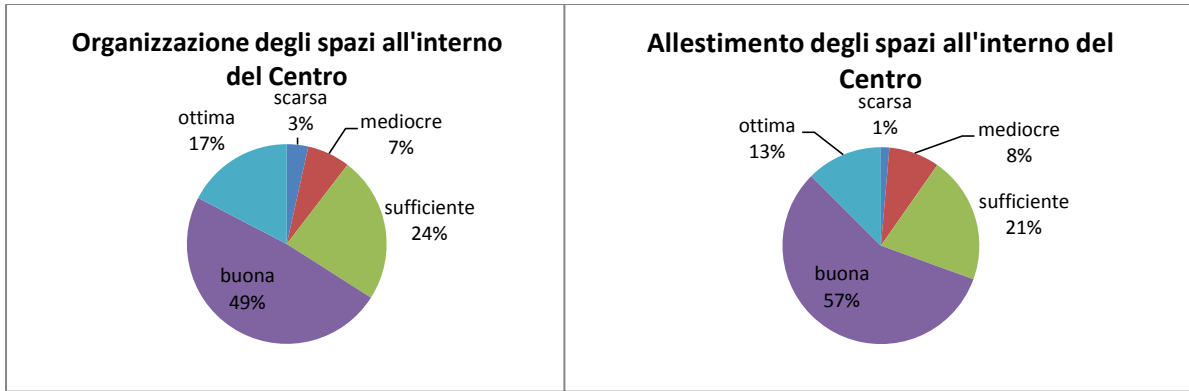
### Completezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo



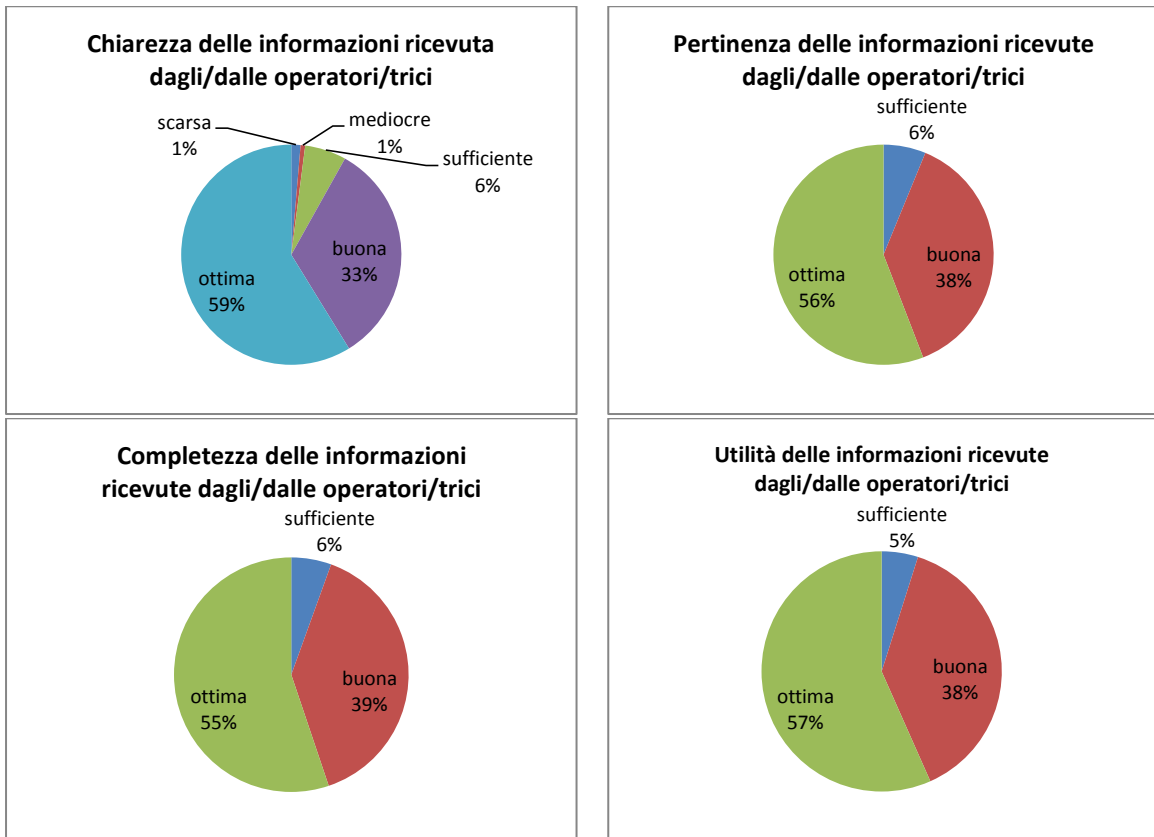
Riscontro positivo è anche quello relativo alla chiarezza, pertinenza e completezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo. L'utenza si ritiene più che soddisfatta, indicando come valore privilegiato il "buono", al di sopra del 50%.



Alcune criticità si riscontrano invece per quanto riguarda la presenza e la chiarezza della segnaletica interna ed esterna. Soprattutto per quest'ultima, l'utenza non risulta essere abbastanza soddisfatta. I valori "scarsa" e "mediocre" raggiungono il 34% per la segnaletica esterna e il 23% per quella interna, superando o andando ad eguagliare il valore "sufficiente". Per quanto riguarda la segnaletica interna, l'utenza esprime comunque un 40% di "buona" per la presenza e un 46% per la chiarezza. È ipotizzabile che la presenza degli/delle operatori/trici all'interno del Centro abbia influenzato positivamente questi parametri.



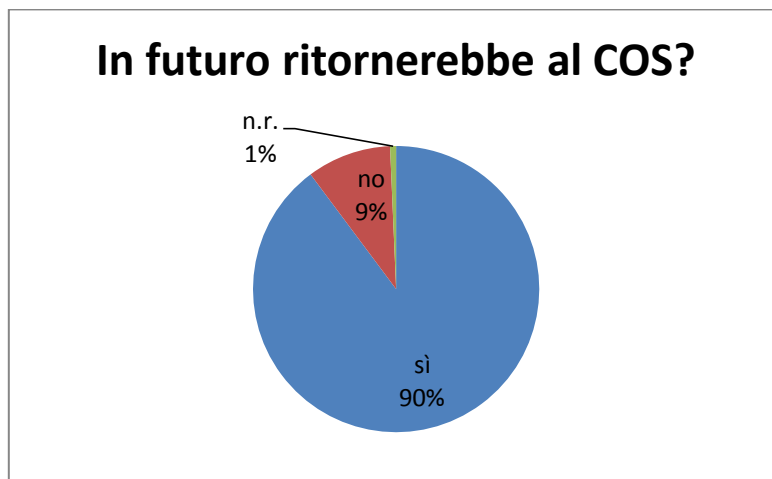
L'organizzazione e l'allestimento degli spazi all'interno del Centro sono ritenuti buoni per la maggior parte dell'utenza. Rilevante anche il valore "sufficiente" che si attesta rispettivamente sul 24% e sul 21%. In generale, gli intervistati sembrano leggermente più soddisfatti dell'allestimento rispetto all'organizzazione.



Decisamente positivi i riscontri agli ultimi *items* proposti, relativi alla chiarezza, alla pertinenza, alla completezza e all'utilità delle informazioni ricevute dagli/dalle



operatori/trici. Il valore “ottimo” supera in tutti e quattro casi il 50%, mentre i valori negativi sono pressoché inesistenti.



La maggioranza dell’utenza tornerebbe in futuro al Centro. Un valore che rispecchia la sostanziale soddisfazione indicata nelle risposte precedenti. Queste alcune delle motivazioni positive date nella risposta aperta relativa:

*Perché aiuta davvero tanto lo studente a raggiungere attraverso consigli la facoltà che più piace*

*Ho ricevuto importanti informazioni e ho ricevuto una buonissima accoglienza*

*Per la disponibilità e cordialità*

*Operatori competenti*

*Sono stati responsabili e chiari e mi sono sentita libera di fare qualsiasi tipo di domanda*

*Gli operatori sono molto disponibili e, se si hanno dei dubbi, si può tranquillamente chiedere*

*Sono cordiali e professionali stati responsabili e chiari e mi sono sentita libera di fare qualsiasi tipo di domanda*

*Consente l'acquisizione di informazioni che spesso non puoi comprendere presso l'ateneo e il sito della propria università*

*Ho ricevuto ottime informazioni. Qualora trovassi difficoltà nell'orientamento mi rivolgere nuovamente al Centro*

*Costituisce un saldo punto di riferimento per l'informazione*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Alla domanda aperta sui suggerimenti per il COS, solo alcuni utenti hanno risposto. Queste alcune delle risposte date:

*Con una migliore pubblicità si raggiungerebbe la perfezione del servizio*

*Maggiore comunicazione e levate il crocefisso*

*Numero verde accessibile dal cellulare*

*Spazi riservati per i colloqui con gli operatori*

*The e biscotti? (sic!)*

*Migliorare la segnaletica esterna, ed anche cartacea, per raggiungere il Centro*

*Maggiore completezza nel sito Internet, maggiore efficienza per il Servizio Job Placement, maggiore promozione con schede delle esperienze e risultati attesi, migliorare la segnaletica esterna*

Le tabelle che seguono presentano alcuni t-test realizzati sui dati raccolti per rilevare le differenze statisticamente significative emerse dalla correlazione fra due variabili.

I 17 items della batteria di domande sono stati raggruppati in 3 macro-aree (percezione dell'efficacia dei contenuti online e cartacei, percezione dell'efficacia della comunicazione degli operatori, percezione efficacia logistica e organizzazione) attraverso un'analisi fattoriale (rotazione obliqua), per l'individuazione dei fattori sottesi al questionario e sono stati messi in relazione con la volontà dell'utente di tornare o meno al COS.

Figura 23 - La pattern matrix sulla batteria likert

	Component		
	1	2	3
Pertinenza dei contenuti del materiale informativo cartaceo	,885		
Chiarezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo	,876		
Completezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo	,843		
Chiarezza dei contenuti online sul Centro	,787		
Completezza dei contenuti online sul Centro	,778		
Pertinenza dei contenuti online sul Centro	,729		
Facilità a reperire informazioni sul Centro in internet	,699		
Completezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici		,939	
Pertinenza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici		,930	
Utilità delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici		,902	
Chiarezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici		,852	
Presenza della segnaletica interna			-,870
Chiarezza della segnaletica interna			-,844
Allestimento degli spazi all'interno del Centro			-,733
Organizzazione degli spazi all'interno del Centro			-,727
Presenza della segnaletica esterna			-,709
Chiarezza della segnaletica esterna			-,656

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Dall'analisi si rilevata che coloro che tornerebbero al COS riportano medie superiori rispetto a chi non tornerebbe riguardo la percezione dell'efficacia della comunicazione degli operatori e della logistica e dell'organizzazione. Tali differenze sono risultate statisticamente significative in due aree su tre.

Macro-aree	In futuro ritornerebbe al COS?	Media	Deviazione standard	Significatività
Percezione efficacia contenuti online e cartacei	si	27,09	4,082	,294
	no	24,00	4,243	
Percezione efficacia comunicazione operatori	si	18,23	2,093	<,001
	no	15,86	3,371	
Percezione efficacia logistica e organizzazione	si	20,13	4,802	,001
	no	15,43	5,801	

Dallo scorporamento degli *items* delle tre macro-aree, incrociate con lo stesso quesito precedente, si rileva una significativa differenza di medie.

Items	In futuro ritornerebbe al COS?	Media	Deviazione standard	Significatività
Presenza della segnaletica esterna	Si	2,99	1,135	,009
	No	2,14	1,099	
Chiarezza della segnaletica esterna	Si	2,95	1,083	,016
	No	2,21	1,051	
Presenza della segnaletica interna	Si	3,34	1,085	,004
	No	2,43	1,342	
Chiarezza della segnaletica interna	Si	3,34	1,063	,002
	No	2,36	1,336	
Organizzazione degli spazi all'interno del	Si	3,75	,873	,005
	No	3,00	1,359	

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

<b>Centro</b>				
<b>Allestimento degli spazi all'interno del Centro</b>	Si	3,73	,789	<b>,056</b>
	No	3,29	1,139	
<b>Chiarezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Si	3,73	,595	<b>&lt;,001</b>
	No	3,29	,829	
<b>Pertinenza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Si	4,58	,558	<b>&lt;,001</b>
	No	3,93	,829	
<b>Completezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Si	4,55	,545	<b>,001</b>
	No	3,93	,877	
<b>Utilità delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Si	4,54	,528	<b>,001</b>
	No	4,00	,877	

Non sono invece stati rilevate differenze significative sulla percezione della qualità della comunicazione dei servizi in relazione ai fattori del sesso e dell'età.

È stata compiuta anche un'analisi fattoriale riguardo alla percezione dei “nuovi” e dei “vecchi” utenti. Dall'analisi si rileva che i “vecchi” utenti riportano medie superiori rispetto ai nuovi ed una differenza statisticamente significativa in due aree su tre.

<b>Items</b>	<b>È la prima volta che visita il COS?</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	<b>Significatività</b>
<b>Percezione efficacia contenuti online e cartacei</b>	Si	4,857	,887	<b>0,45</b>
	No	3,596	,519	

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

<b>Percezione efficacia comunicazione operatori</b>	Sì	2,029	,258	<b>0,49</b>
	No	2,519	,280	
<b>Efficacia percezione logistica e organizzazione</b>	Sì	5,114	,655	,892
	No	5,033	,570	

Anche in questo caso è stata ripetuta l'analisi con lo scorporamento delle categorie per evidenziare la differenza delle medie di ogni singolo *item*. Tre categorie sono risultate particolarmente significative.

<b>Items</b>	<b>È la prima volta che visita il COS?</b>	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	<b>Significatività</b>
<b>Facilità a reperire informazioni sul Centro in internet</b>	Sì	3,60	,812	<b>,094</b>
	No	3,86	,681	
<b>Completezza dei contenuti online sul Centro</b>	Sì	3,74	,864	<b>,068</b>
	No	4,02	,587	
<b>Pertinenza dei contenuti del materiale informativo cartaceo</b>	Sì	3,67	,816	<b>,039</b>
	No	4,02	,707	
<b>Completezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo</b>	Sì	3,73	,801	<b>,021</b>
	No	4,10	,634	
<b>Chiarezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Sì	4,65	,546	<b>,039</b>
	No	4,42	,701	
<b>Pertinenza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Sì	4,60	,527	<b>,078</b>
	No	4,41	,666	
<b>Completezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>	Sì	4,60	,527	<b>,073</b>
	No	4,41	,647	

L'analisi fattoriale ha rilevato una correlazione fra chi dichiara che ritornerebbe al COS e la sua percezione sulla qualità di determinati fattori legati alla comunicazione. In particolar modo si rileva una significatività molto alta nelle macro aree "Percezione

dell'efficacia della comunicazione da parte di operatori/trici" (sig. = <,001) e "Percezione dell'efficacia della logistica e dell'organizzazione" (sig. =,001).

Per un approfondimento sugli *items* particolarmente significativi, le tre aree sono state successivamente scorporate. I valori della significatività sono risultati molto alti per ciascun *item*, superando leggermente l'intervallo di confidenza solo in un caso ("Allestimento degli spazi all'interno del Centro", sig. =0,55).

L'analisi fattoriale compiuta in base alla domanda "È la prima volta che visita il COS?" correlata con gli *items* della batteria likert ha rilevato una differenza statisticamente significativa delle medie sulle macro aree "Percezione dell'efficacia dei contenuti online e cartacei" (sig. =0,45) e "Percezione dell'efficacia della comunicazione di operatori/trici" (sig. =0,49).

La successiva analisi compiuta sullo scorporamento delle macro aree ha evidenziato 7 *items* statisticamente rilevanti, di cui tre sotto la soglia 0,50 ("Pertinenza dei contenuti del materiale informativo cartaceo", "Completezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo" e "Chiarezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici").

La riflessione su alcuni fattori emersi dall'analisi dei questionari è servita per l'elaborazione di alcuni punti del piano di comunicazione. Ad esempio, la considerazione che i mezzi più utilizzati per la conoscenza del Centro sono internet e il passaparola ha determinato la scelta di alcuni dei mezzi e strumenti proposti (implementazione del sito istituzionale, elaborazione di strategie di social media marketing, incontri strutturati con *stakeholders* e soggetti influenti). Per un approfondimento si rimanda al cap. 6.

Sono state prese in considerazione anche le criticità emerse negli aspetti logistici e nella segnaletica e sono state pensate delle soluzioni *ad hoc* per migliorare la percezione anche visiva del Centro. La logistica, l'organizzazione e la razionalizzazione degli spazi, l'accessibilità e l'usabilità sono infatti elementi che concorrono a delineare la *corporate*

*identity* e devono quindi essere ottimizzate nella logica dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità.

Il Servizio del Job Placement è stato rilevato carente, sia da qualche utente, sia dagli/dalle operatori/trici nel corso dei focus group. Per questo motivo si è ritenuto necessario pianificare delle azioni specifiche di potenziamento di quest'area altamente strategica (*career day*, contatti e collaborazioni con le aziende per l'analisi reciproca dei bisogni).



## 6. Un'ipotesi di piano di comunicazione per il Centro Orientamento Studenti dell'Università di Sassari

### 6.1. Perché un piano di comunicazione?

Edgar Morin (1985) definiva la complessità come una caratteristica della società moderna *in primis* e di tutte le scienze, siano esse socio-umanistiche che fisico-naturali.

Egli suggeriva diverse vie che conducono alla “sfida della complessità”, una delle quali è la via dell'organizzazione, intesa come sistema unico costituito da elementi differenti e determinata da dinamiche tra loro contrastanti: una centralità decisionale, un policentrismo e una acentralità (o anarchia).

La possibilità che questi tre processi convivano in un unico sistema è l'essenza stessa della complessità.

L'orientamento è uno dei campi in cui la complessità ha un ruolo fondamentale. In esso entrano in gioco l'ambito esteso dei saperi e delle competenze in relazione ai bisogni sempre più contingenti della società in continua evoluzione e l'ambito dei valori, il rapporto del singolo con il mondo, la dimensione attuale dell'incertezza, dell'instabilità, dell'effimero (Loiodice, 1998; 2004).

Il metodo per sfuggire al facile degenerare della complessità, ovvero la complicazione, è la progettazione. Con essa, il sistema *organizzativo* diventa anche *organizzante*, cioè in grado di gestire le criticità derivanti dalle dinamiche strutturate e articolate proprie del sistema complesso.

In ambito comunicativo, un elemento progettuale ormai fondamentale nelle organizzazioni complesse è il piano di comunicazione. Nato in ambito aziendale è oggi elaborato anche all'interno delle istituzioni, degli enti e in generale delle realtà *no profit*. L'obiettivo che con esso si persegue è quello di definire e programmare specifiche azioni per il raggiungimento di obiettivi predefiniti in un'ottica di efficacia, efficienza e trasparenza (Christensen, 2002).

Il modello a cui, in tempi recenti, si fa riferimento è quello della comunicazione organizzativa (v. cap. II). Le azioni e le progettualità comunicative, infatti, devono essere rivolte sia all'utenza esterna, sia agli attori interni. Si deve quindi considerare l'organizzazione nella sua interezza, nella complessità delle dinamiche e delle relazioni che si instaurano dentro e fuori la realtà in cui si opera.

L'orientamento universitario può essere assimilato ad un sistema organizzativo in cui i destinatari dell'azione sono sia esterni che interni. Un'organizzazione moderna, infatti, trae la sua forza e cerca i suoi interlocutori privilegiati in queste due direttrici, per finalità che coincidono in alcuni punti e si diversificano in altri.

Gli attori interni sono coinvolti in un processo di identificazione con l'organizzazione a cui appartengono, attraverso azioni di sensibilizzazione ai valori e alla cultura dell'impresa e di valorizzazione delle proprie risorse. Questo sistema integrato di simbologie e potenzialità viene veicolato anche all'esterno per raggiungere il pubblico o il target prefissato. Il piano di comunicazione, dunque, determina e facilita la creazione di pratiche di *governance*, basate sul rafforzamento di legami valoriali e sociali, sulla partecipazione e la riflessività (Levi, 2004; 2006).

La comunicazione assume anche l'importante funzione di permettere ai diversi settori del sistema universitario di cooperare e integrarsi per soddisfare finalità comuni.

I servizi dell'orientamento non possono essere, infatti, un'entità avulsa e indipendente, ma devono contare sull'interazione con i dipartimenti, i centri di studio, gli istituti, le biblioteche, gli uffici e tutti i vari settori inseriti nell'organigramma dell'ateneo.

Con l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione questo processo di *networking* si è semplificato notevolmente, permettendo uno scambio più veloce, più economico e trasversale, quindi più efficace.

In questo modo tutti i gangli del sistema-rete partecipano all'individuazione delle linee guida da veicolare e le informazioni che vengono fornite all'utente sono frutto di una consultazione preventiva con i settori di riferimento, in modo da garantire

un'informazione più precisa e coerente con l'offerta formativa e dei servizi (De Toni, Barbaro, 2010).

Al Centro Orientamento spetta il compito di elaborare le informazioni ricevute e studiare le tecniche, gli strumenti e i canali più adeguati per comunicarle all'utenza.

## 6.2. Le domande di chi comunica

Il lavoro di chi comunica all'interno di un'istituzione, di un ente o di un'impresa deve essere ispirato da tre fondamentali domande e trarre la sua essenza dalle conseguenti risposte. Il primo quesito che il comunicatore o la comunicatrice devono porsi è: “Chi siamo? Qual è la nostra *mission*?”. È importante riflettere sui valori, sulle finalità a lunga scadenza (*vision*) e sugli obiettivi a medio e breve termine dell'impresa. Parlare d'impresa riferendosi all'istituzione accademica può sembrare improprio o fuorviante. In realtà è ormai consuetudine per gli esperti e le esperte di marketing e comunicazione applicare strategie aziendali alle organizzazioni senza scopo di lucro (Solima, 2004; Andreasen, Kotler, 2008).

La seconda domanda che chi comunica deve porsi nel momento della promozione di un qualsiasi tipo di servizio o impresa è: “Qual è il nostro target di riferimento?”.

Nel caso dell'orientamento universitario la risposta è piuttosto articolata. I primi destinatari sono certamente gli/le studenti, ma già questa prima categoria presenta sostanziali differenze. Le tre fasi dell'orientamento (in entrata, in itinere, in uscita) coprono infatti una platea di persone di età diverse, con esperienze, competenze ed esigenze variegata.

Esiste poi tutto il complesso sistema degli *stakeholders*, i portatori di interesse interni ed esterni che chiedono di conoscere, comprendere e, in certi casi, partecipare. Sono i media, i soggetti influenti, i *think tank*, le aziende, gli enti, le amministrazioni pubbliche, gli *alumni* e, naturalmente, il mondo della scuola (Schneider, 2004; Melewar, Sibel Akel, 2005).

Inoltre, i cosiddetti *competitors*, gli altri atenei (è molto utile, per pianificare delle azioni comunicative, operare un *benchmarking*, ossia un confronto con realtà affini considerate di eccellenza) e gli istituti di alta formazione.

Oltre che sui destinatari esterni, l'attenzione deve essere focalizzata sul target "interno", costituito da tutti/e coloro che operano nell'istituzione e che, per svariati motivi, hanno contatti con il Centro Orientamento Studenti (COS) dell'Università degli studi di Sassari, oggetto centrale dell'indagine empirica di questa tesi.

Individuare il tipo di relazione con i vari *stakeholders* rappresenta un elemento importante di *governance* organizzativa e di responsabilità sociale (Phillips, 2006) e la comunicazione costituisce il mezzo attraverso il quale questa relazione si costruisce e si concretizza nel tempo.

Alla comunicazione esterna si affianca dunque quella interna che si occupa di fornire informazioni "di servizio" e si propone di incentivare e valorizzare la professionalità degli attori/delle attrici nell'organizzazione.

Il modello comunicativo presentato si propone come un superamento di questa dicotomia, sposando la teoria proposta da Emanuele Invernizzi (1996; 2000) sulla comunicazione organizzativa. Questo tipo di comunicazione assume la funzione di veicolare un sistema unico e coerente di valori che caratterizzano i diversi elementi dell'organizzazione e la rendono riconoscibile all'esterno, creando, al contempo, un'identità collettiva per tutti/tutte coloro che vi operano all'interno<sup>28</sup>.

L'identità è il prodotto della storia di un'organizzazione, ma è l'identità stessa che contribuisce a costruirne la storia (Melewar, Sibel Akel, 2005).

---

<sup>28</sup> Il concetto di integrazione di elementi eterogenei attraverso la comunicazione è suggerito, tra gli altri, anche da Fiocca (1994). Il termine è inteso come integrazione dei flussi comunicativi che provengono dalle diverse aree dell'organizzazione e che si muovono all'interno o verso l'esterno (la comunicazione organizzativa) e, allo stesso tempo, l'integrazione di canali e modalità comunicative eterogenee (web, email, *newsletter*, *house-organ*, *brochure* ecc.).

È un elemento che mira ad instaurare un processo di *commitment* (Schein, 1985; 2000; Snell *et al.*, 2001; Haggard, Lapoint, 2005), determinando un miglioramento in termini di produttività e benessere organizzativo.

Come affermano Melewar, Bassett e Simões (2006, p. 355) “Ogni organizzazione ha un’identità. Essa comprende l’*ethos* organizzativo, gli scopi e i valori e presenta il senso dell’individualità che può aiutare a differenziare l’organizzazione all’interno del suo ambiente competitivo” (*trad. nostra*).

Holtzhausen e Fourie (2008, p. 82) affermano, a loro volta, che “[...] la comunicazione interna diventa il fondamento per una reputazione efficace e gratificante” (*trad. nostra*).

È, dunque, il cosiddetto livello formativo della comunicazione, una modalità con cui si cerca di coinvolgere gli/le interlocutori/trici privilegiati/e dell’organizzazione in una condivisione di strategie, missione, cultura e simbologia.

Individuato il target, si può procedere a studiare i mezzi e gli strumenti comunicativi più adeguati per le diverse utenze, rispondendo alla terza domanda: “Quali sono le specificità e le potenzialità del mezzo che stiamo utilizzando?”.

I canali e gli stili di comunicazione cambiano in base all’obiettivo informativo e al contesto in cui operano. Una riflessione *ex ante* sul tipo di messaggio che s’intende veicolare permette di raggiungere il “bersaglio” con maggiore efficacia, evitando o riducendo al minimo gli ostacoli e le difficoltà che si frappongono fra mittente e destinatario (il cosiddetto “rumore” o *noise*).

### 6.3. I passi metodologici

Il piano di comunicazione, tradizionalmente, consta di alcuni passi teorici e operativi (non esiste un numero predefinito, aumentano o diminuiscono a seconda del raggruppamento o della suddivisione di concetti affini) che possono, a seconda delle esigenze, essere anche ricorsivi, cioè essere ripresi e modificati più volte durante e dopo la prima stesura. Questo elemento fa del piano di comunicazione uno strumento vivo, aperto al cambiamento, suscettibile di miglioramenti e quindi vicino alla concezione *in progress* dei sistemi

adattivi, delle auto-organizzazioni co-evolutive (Morgan, 1984), proiettate all'esterno con un approccio proattivo.

Un concetto che, nella presente tesi, è stato sposato anche con l'utilizzo, nella fase di ricerca empirica, della *Grounded Theory* (Glaser, Strauss, 1967; Marshall, Rossman, 1995; Strauss, Corbin, 1990; 1998; Henwood, Pidgeon, 1992, De Gregorio, Mosiello, 2004; Charmaz, 1995, 2006) che prevede una circolarità del processo e una continua analisi delle varie fasi, con un loro eventuale cambiamento in base a fattori emersi durante lo svolgimento della ricerca (v. par. 3.2.).

I passi seguiti nel piano di comunicazione del presente lavoro sono quelli suggeriti da N. Levi (2004; 2006):

1. Analisi dello scenario
2. Individuazione del target di riferimento
3. Individuazione della *vision* e della *mission* dell'organizzazione
4. Individuazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione
5. Individuazione dei mezzi e degli strumenti da utilizzare
6. Monitoraggio e controllo

L'analisi dello scenario, come detto in precedenza, deve considerare l'esterno e l'interno. L'esterno si orienta principalmente in quattro direzioni che comprendono vari elementi. La prima da esplorare è costituita dalle scuole superiori e le loro offerte formative, gli alunni delle ultime classi (principalmente IV e V), i genitori, i docenti e i dirigenti.

La seconda realtà è costituita dalle organizzazioni *competitors*, gli altri atenei, le loro offerte formative, i loro punti di forza e di debolezza.

Terzo campo è il mondo del lavoro, le prospettive per i giovani laureati in ambito regionale, nazionale e internazionale, le insidie e le opportunità (molto utile, in questo senso, l'utilizzo della *SWOT analysis*, cfr. il piano).

Il quarto aspetto da considerare è il complesso sistema dei *stakeholders* e dei media che possono influire in maniera determinante sulla percezione dell'organizzazione da parte degli esterni.

L'analisi del mondo della scuola secondaria è naturalmente legata alla fase dell'orientamento in entrata, il mondo del lavoro viene considerato per la fase dell'orientamento in uscita, mentre la realtà degli altri atenei e degli *stakeholders* deve essere presa in considerazione per tutte le tre fasi dell'orientamento.

Per quanto riguarda l'interno, l'analisi ambientale deve essere orientata verso le dinamiche insite nell'università, i dipartimenti, le offerte formative, il numero degli studenti, i servizi offerti e tutti gli elementi suggeriti dalla *SWOT analysis*. Uno sguardo particolare va inoltre rivolto alla fase della formazione *post lauream*, orientando ancora una volta l'attenzione verso le offerte degli altri atenei.

La definizione della *mission* è un elemento fondamentale per la gestione e il governo dell'impresa. Deve essere definita a livello dirigenziale e costituisce una sorta di faro che orienta tutti coloro che operano all'interno del sistema. Nel piano di comunicazione, in base alla *mission*, vengono definiti gli obiettivi generali e particolari (diritto allo studio, offerta formativa, erogazione dei servizi e, naturalmente, orientamento allo studio e alla professione).

La definizione e segmentazione del target è molto importante perché consente di diversificare il servizio in base alle esigenze dei fruitori. È grazie a questo criterio che, in tutti gli atenei, vengono previste azioni diverse e specifiche per l'orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita.

La determinazione delle modalità attuative è sicuramente il momento più delicato perché, in base alle informazioni raccolte nelle fasi precedenti, si deve operare la scelta delle tecniche, degli strumenti, delle modalità e dei canali per veicolare le comunicazioni e le informazioni. È in questo momento, ad esempio, che si decide se pubblicare una notizia sul sito istituzionale, se proporre del materiale informativo cartaceo, se indire una

conferenza stampa, se organizzare un convegno, un workshop o un seminario, se inviare una *newsletter* o se proporre una modalità integrata di tutti questi canali.

È il momento, inoltre, in cui si decidono anche lo stile da utilizzare (formale, informale, informativo, promozionale ecc) e i contenuti da inserire. Inoltre si delineano i servizi offerti (*front office*, consulenze ecc).

Monitoraggio e il controllo dei risultati sono analisi da compiere continuamente per raccogliere i *feedback* degli utenti sui servizi offerti e, eventualmente, ricalibrare gli obiettivi e le modalità attuative in base alle esigenze e ai problemi riscontrati. Sono queste indagini che indicano, ad esempio, quali servizi devono essere potenziati, quali sono risultati inadeguati, quali informazioni sono state capite, in che modo le comunicazioni sono state recepite ecc. È la fase della cosiddetta *customer satisfaction*, uno strumento utilizzato da anni nelle imprese private.





# Piano di comunicazione del Centro Orientamento Studenti (COS)

Università degli studi di Sassari

Anno 2014



Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## **Introduzione**

Il presente piano di comunicazione è il frutto di un progetto di ricerca svolto nell'ambito di un dottorato della Scuola di Scienze sociali, indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi dell'Università di Sassari.

Esso nasce dalla volontà di razionalizzare e sistematizzare le azioni di comunicazione dell'Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio (noto anche come Centro Orientamento Studenti – COS) dell'Università di Sassari.

Negli ultimi quattro anni, il Centro ha elaborato delle attività di comunicazione più mirate e ha impostato una propria identità visiva, attraverso la scelta dei colori ufficiali (blu e arancione<sup>29</sup>), l'elaborazione dei loghi e dell'acronimo COS.

Sono stati prodotti diversi materiali promozionali e informativi<sup>30</sup> tra cui report, relazioni, pieghevoli, locandine, manifesti/poster, gadget che hanno comunicato all'esterno le azioni e le progettualità, veicolando al contempo l'immagine coordinata del COS. Dal punto di vista della comunicazione web, il COS è presente sul portale studenti istituzionale ([www.youniss.it](http://www.youniss.it)) e sui social network (Facebook, Twitter e Youtube).

L'obiettivo del piano è di razionalizzare la moltitudine di processi già in atto dal punto di vista della comunicazione esterna e di implementare l'aspetto della comunicazione interna, rilevandone le criticità e le prospettive di miglioramento.

Le finalità, rintracciabili nella normativa di riferimento, sono l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza organizzativa, nella logica della partecipazione e della costruzione di un modello di **comunità orientante**.

Il piano è concepito come un "manuale d'uso", con uno stile asciutto e intenzionalmente sintetico nei contenuti. La programmazione, secondo gli adempimenti di legge, si sviluppa nell'arco di tempo di un anno solare. Si sottolinea,

---

<sup>29</sup> I valori RGB dei colori ufficiali sono: blu 33-119-192 e arancione 240-122-16

<sup>30</sup> Tutti i materiali di comunicazione prodotti dal COS possono essere visionati all'indirizzo [www.youniss.it/orientamento](http://www.youniss.it/orientamento)

comunque, la consapevolezza che alcuni degli obiettivi strategici possano essere raggiunti solo in parte, poiché presuppongono dei processi di cambiamento organizzativo e di contaminazione territoriale necessariamente lunghi e complessi.

Per la scrittura si è tenuto conto delle linee guida tracciate dal piano di comunicazione 2013 dell'Università di Sassari, elaborato dal Gruppo comunicazione d'Ateneo<sup>31</sup>.

**È bene ricordare che il piano ha una finalità didattica, in quanto prodotto finale di una tesi di dottorato. Il lavoro non vuole, dunque, affiancarsi o sovrapporsi al piano generale d'Ateneo, ma piuttosto vuole offrire un contributo per un eventuale approfondimento della parte dedicata all'orientamento nei prossimi piani di comunicazione ufficiali dell'Università di Sassari.**

---

<sup>31</sup> [http://www.uniss.it/unisspace/filestore/3/3/7\\_1056be50f2ee633/337\\_017069db74ee200.pdf](http://www.uniss.it/unisspace/filestore/3/3/7_1056be50f2ee633/337_017069db74ee200.pdf)

### ***Analisi dello scenario***

L'Università di Sassari vanta una tradizione lunga 452 anni. Il suo anno di nascita ufficiale è il 1562, con l'istituzione del Collegio Gesuitico (Mattone, 2010).

Il suo bacino d'utenza potenziale è molto ampio, essendo l'unica Università del Nord Sardegna e, assieme all'Ateneo di Cagliari, della regione.

Nel 2011, in seguito all'attuazione della legge di riforma dell'Università 240/2010, l'Università di Sassari ha attraversato un grande processo di trasformazione, con il passaggio dalle facoltà ai dipartimenti.

Oggi consta di 13 dipartimenti: Agraria, Architettura, Design e Urbanistica, Chimica e Farmacia, Giurisprudenza, Medicina clinica e sperimentale, Medicina veterinaria, Scienze biomediche, Scienze chirurgiche, microchirurgiche e mediche, Scienze della natura e del territorio, Scienze economiche e aziendali, Scienze politiche, Scienze della comunicazione e Ingegneria dell'Informazione, Scienze umanistiche e sociali, Storia, Scienze dell'uomo e della formazione.

L'Ufficio Orientamento e Diritto allo Studio è inserito nell'organigramma d'Ateneo nell'area didattica. Si tratta di un settore altamente strategico all'interno dell'istituzione, in quanto gestisce, a livello generale, le azioni di orientamento e *placement* rivolte agli/alle studenti e fornisce servizi legati al Diritto allo Studio (borse e premi di studio, attività delle Associazioni studentesche, gestione del servizio "150 ore" e del tutoraggio studenti). L'ufficio, inoltre, si interfaccia e supporta i dipartimenti per le loro specifiche attività di orientamento.

L'importanza riconosciuta all'orientamento d'Ateneo per la realizzazione della sua *mission* è esplicitata dall'art. 9 dello Statuto dell'Autonomia, entrato in vigore a dicembre 2011:

"L'Ateneo considera l'orientamento come un processo continuo, volto a favorire l'acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita ed a consentire la piena realizzazione della persona, garantendo durante la carriera universitaria servizi e adeguate competenze di sostegno e di indirizzo per i percorsi di formazione continua e di inserimento lavorativo, e promuovendo collaborazioni con

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

il sistema dell'istruzione scolastica e della formazione professionale, con le istituzioni e gli enti territoriali, con i sistemi del mondo del lavoro e delle professioni.”

### I numeri del COS<sup>32</sup>

Nel quadriennio 2010-2013, il COS ha avuto **16.122** richieste di informazioni, ha stipulato **273** contratti di tirocini/stage (di cui **92** messi in trasparenza) e **2** di apprendistato; le convenzioni in essere con enti, aziende e terzo settore sono **217**. Ha, inoltre, avviato **2.598** collaborazioni studentesche (“150 ore”) e **103** collaborazioni di studenti *tutores*. Sono stati inseriti i *curricula* di **4.720** studenti nella banca dati AlmaLaurea. La banca dati laureati d’Ateneo annovera **35** aziende iscritte, che hanno visionato un totale di **1.387** *curricula* e ne hanno scaricati **628**.

Il Servizio OrientAzione ha ricevuto **351** richieste e ha effettuato **3.545** interventi di counseling psicologico e coaching. Ha incontrato **1.264** studenti nell’ambito del progetto “OrientAzione va a scuola” e **422** nell’ambito del progetto “OrientAzione va in dipartimento”. Ha effettuato **21** incontri all’interno del progetto “Benvenute matricole”.

La manifestazione dell’orientamento, nel quadriennio 2010-13, ha visto la partecipazione di un totale di circa **22.000** studenti provenienti dagli istituti superiori della regione. L’edizione 2013 ha avuto un’affluenza di **5.382** studenti.

### ***Individuazione del target di riferimento***

Il target di riferimento del Centro Orientamento e dei suoi servizi è molto variegato. La segmentazione può essere fatta tra target interno ed esterno.

- Il **target interno** comprende due livelli di *stakeholders*:
  1. livello “*extra COS*” che riguarda tutti gli attori dell’area didattica e tecnico-amministrativa, che operano all’interno dell’ateneo e che si relazionano quotidianamente o periodicamente con il COS: Delegati del Rettore per la ricerca, la didattica, il diritto allo studio, Direttori di dipartimento, docenti

---

<sup>32</sup> I dati di questo paragrafo, aggiornati a luglio 2013, sono tratti dal report *Quattro anni di delega per l’orientamento. L’Università per una comunità orientante*, pubblicato a novembre 2013 dal Centro Stampa dell’Università di Sassari.

- universitari referenti per l'orientamento, manager didattici, ufficio comunicazione, ufficio relazioni con il pubblico, addetta stampa, segreterie studenti, ufficio trasferimento tecnologico, ufficio relazioni internazionali ecc;
2. livello “*intra COS*” che riguarda coloro che operano all'interno dello stesso ufficio orientamento e dei servizi afferenti (Servizio OrientAzione, progetto STUD.I.O.).
- Il **target esterno** può essere suddiviso anch'esso in due livelli:
    1. livello “*extra ateneo*” che comprende studenti delle scuole superiori e le loro famiglie, insegnanti e dirigenti scolastici, *alumni*, università *competitors*, comunità scientifica, enti e istituzioni, mondo dell'impresa e del libero professionismo, comunità locale e territoriale, *media* e soggetti influenti;
    2. livello “*intra ateneo*” che comprende studenti universitari appartenenti alle tre fasi dell'orientamento (in entrata, *in itinere* e in uscita).

Per ogni segmentazione individuata è necessario pianificare un tipo di comunicazione mirata, sintetizzata nello schema sottostante:

TARGET INTERNO		TARGET ESTERNO	
<i>Extra COS</i>	<i>Obiettivo della comunicazione</i>	<i>Extra Ateneo</i>	<i>Obiettivo della comunicazione</i>
delegati del rettore direttori di dipartimento docenti referenti orientamento manager didattici segreterie studenti ufficio trasferimento tecnologico ufficio relazioni internazionali altri uffici	Sviluppare dei flussi di comunicazione per la condivisione degli intenti e della mission d'ateneo. Informare sulle progettualità e le azioni. Intessere un rapporto di scambio e collaborazione in base ai ruoli e alle competenze.	studenti scuole superiori famiglie insegnanti dirigenti scolastici <i>alumni</i> università <i>competitors</i> comunità scientifica	Costruire e promuovere una reputazione dell'ateneo basata sulla fiducia reciproca e la partecipazione, ispirata ai valori guida della democrazia, dell'affermazione di sé e della conoscenza.
ufficio comunicazione ufficio relazioni con il pubblico addetta stampa	Pianificare una comunicazione interna e esterna coordinata e coerente con la mission d'ateneo senza snaturare l'identità del COS.	enti e istituzioni impresa e libero professionismo comunità locale e territoriale	Costruire una comunità orientante e una <i>partnership</i> di sostegno allo sviluppo economico e culturale del territorio.
		<i>media</i> e soggetti influenti	Potenziare la visibilità dell'ateneo e dei servizi dell'orientamento, veicolando una comunicazione coordinata, omogenea e coerente con i valori guida.
<i>Intra COS</i>	<i>Obiettivo della comunicazione</i>	<i>Intra Ateneo</i>	<i>Obiettivo della comunicazione</i>
amministrativi COS servizio OrientAzione progetto STUD.I.O.	Implementare la comunicazione interna, improntata sullo sviluppo del benessere organizzativo e sull'identificazione con la mission e i valori dell'ateneo per un miglioramento della qualità dei servizi.	studenti universitari	Promuovere un coinvolgimento valoriale e culturale. Sostenere e valorizzare il talento.

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### ***Individuazione della vision e della mission dell'organizzazione***

La *vision* del COS si basa sul modello della **comunità orientante relazionale – COR** (Patrizi, Lepri, 2013), che prevede il coinvolgimento degli attori territoriali per la costruzione di processi di inclusione, partecipazione e responsabilità, finalizzati al benessere e allo sviluppo della comunità attraverso il miglioramento della qualità della vita.

Il modello prevede un'azione di contaminazione territoriale, uno scambio e una co-costruzione di buone pratiche per la realizzazione di obiettivi comuni e condivisi.

Questo elemento presuppone la realizzazione di una rete orientata all'azione, una *action net* (Czarniawska, Wolff, 1998) in cui i numerosi soggetti che operano al suo interno si influenzino a vicenda in un circolo virtuoso che porti alla nascita di una *smart community*, improntata sui valori del sapere, delle competenze, della professionalità, dell'autodeterminazione e della democrazia partecipativa.

Sono questi i presupposti che determinano l'esigenza di un cambiamento culturale e organizzativo all'interno della realtà presa in considerazione dal presente piano. Un processo evolutivo che si direzioni verso la costruzione di un modello di università come azienda-network professionale (Mazzei, 2002). Un ateneo, dunque, come nodo fondamentale di una rete in cui si intessono relazioni e che utilizza un approccio aziendale di marketing relazionale, finalizzato a costruire relazioni dirette e di lungo periodo basate sulla fiducia reciproca con i partner (Foskett, 1999; Invernizzi, 2000).

Per l'attivazione di questo processo, che presuppone un auto-riconoscimento all'interno di un sistema, è fondamentale che il COS delinea con precisione la sua identità. La pianificazione e la realizzazione delle azioni comunicative è, quindi, funzionale alla nascita e alla strutturazione di una *corporate identity* (Melewar, Sibel Akel, 2005; Balmer, 2006).



### **Individuazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione**

Per l'individuazione degli obiettivi strategici si ritiene opportuno utilizzare lo strumento della matrice SWOT che consente di individuare i punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weakness*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Treats*) del fenomeno che si vuole esplorare.

<b>Matrice SWOT</b>	
<p><b>Punti di forza</b></p> <p>definizione del modello di comunità orientante e relazionale programmazione di azioni e progettualità con le scuole e i dipartimenti</p> <p>motivazione e identificazione all'interno del gruppo di lavoro</p> <p>senso di accoglienza, gentilezza, disponibilità e professionalità percepito dall'utenza</p> <p>generale soddisfazione dell'utenza sugli aspetti riguardanti la comunicazione del Centro e sui servizi erogati</p>	<p><b>Punti di debolezza</b></p> <p>percezione di una scarsa cultura organizzativa</p> <p>percezione di una scarsa cultura della comunicazione, intesa come fattore strategico di sviluppo</p> <p>percezione di un non completo riconoscimento del valore e dell'importanza dell'orientamento da parte dell'Ateneo</p> <p>gestione scostante e/o unidirezionale dei flussi comunicativi che porta a divisioni e a scarsa collaborazione fra i gruppi di lavoro</p> <p>percezione di una discontinuità di comunicazione con gli altri uffici e i dipartimenti</p> <p>scarsa o assente identificazione con l'ateneo</p> <p>percezione di precarietà e di un mancato riconoscimento dell'ateneo da parte dei/delle dipendenti non strutturati/e</p> <p>percezione di una scarsità di risorse umane, economiche e strumentali che pregiudica l'erogazione di un servizio di qualità</p> <p>percezione della mancanza di professionalità specializzate nei settori della comunicazione e dell'organizzazione e gestione di eventi</p> <p>percezione di una logistica non adeguata alle esigenze del Centro</p> <p>servizio <i>placement</i> non adeguatamente sviluppato</p>
<p><b>Opportunità</b></p> <p>collaborazione con gli enti e le istituzioni territoriali per l'elaborazione di un modello di <i>smart community</i> orientante</p> <p>promozione di una <i>action net</i>, una rete orientata all'azione fra gli attori interni e quelli esterni all'organizzazione</p>	<p><b>Minacce</b></p> <p>la non corretta gestione della comunicazione interna che pregiudica il benessere organizzativo</p> <p>percezione da parte dei dipartimenti di una perdita di autonomia per quanto riguarda le azioni di orientamento mirate, con conseguente accentramento presso l'amministrazione centrale</p> <p>la non completa considerazione, all'interno della progettazione generale, dell'area del diritto allo studio che determina una percezione di mancata valorizzazione dei/delle dipendenti</p> <p>percezione, da parte dell'utenza, di un'ambiguità nella denominazione e possibile sensazione di smarrimento: ufficio orientamento e diritto allo studio vs. COS - Centro Orientamento Studenti</p> <p>percezione, da parte degli/delle studenti, che altre università siano qualitativamente migliori</p> <p>crisi economica che determina ricadute negative sul mercato del lavoro e sulla motivazione dei/delle giovani ad intraprendere un percorso universitario</p>

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	
INTERNO	ESTERNO
<p><b><i>Intra COS:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizzare un modello univoco di <i>corporate identity</i>, eliminare la percezione di un “ufficio diviso a metà”, eliminare l’ambiguità della denominazione dell’ufficio, strutturare un’identità visiva;</li> <li>• implementare il senso identitario dei/delle dipendenti e l’auto-riconoscimento del proprio ruolo all’interno dell’organizzazione;</li> <li>• lavorare per processi e per obiettivi riconosciuti e condivisi;</li> <li>• ottimizzare i flussi comunicativi tra i gruppi di lavoro per:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ migliorare la percezione di benessere organizzativo;</li> <li>○ migliorare la qualità dei servizi erogati.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b><i>Intra Ateneo:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razionalizzare e implementare la comunicazione rivolta agli/alle studenti per:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ fornire un’informazione corretta, efficace e trasparente</li> <li>○ promuovere i servizi meno conosciuti (es. il <i>job placement</i>)</li> <li>○ sostenere, aiutare e valorizzare la persona</li> <li>○ favorire la nascita di un legame “emotivo” e di un senso di appartenenza all’ateneo</li> </ul> </li> <li>• razionalizzare la logistica e l’allestimento del Centro;</li> <li>• creare rete con l’associazionismo d’ateneo.</li> </ul>
<p><b><i>Extra COS:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificare e strutturare l’informazione e la condivisione con i portatori d’interesse all’interno dei dipartimenti;</li> </ul>	<p><b><i>Extra Ateneo</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informare il territorio su azioni e progettualità in atto;</li> <li>• sollecitare azioni di raccordo e collaborazione con le istituzioni, gli enti, le parti sociali per la costruzione di una comunità orientante;</li> <li>• collaborare con il mondo dell’impresa e del libero professionismo per la condivisione e l’analisi dei bisogni e delle esigenze reciproche;</li> <li>• coinvolgere la comunità locale e il territorio;</li> <li>• creare una reputazione organizzativa.</li> </ul>
<p><b><i>Ambito trasversale</i></b></p> <p>Elaborare un modello integrato di comunicazione organizzativa: l’università come <b>sistema orientante</b>.</p>	

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l’orientamento: pianificare la comunicazione nell’ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*  
 Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
 Università degli studi di Sassari.

**Individuazione dei mezzi e degli strumenti da utilizzare**

<b>Comunicazione interna</b>	
<b>Obiettivo di riferimento</b>	<b>Azione</b>
lavorare per processi e per obiettivi riconosciuti e condivisi; ottimizzare i flussi comunicativi tra i gruppi di lavoro.	programmazione di riunioni, a cadenza quindicinale, fra i tre gruppi di lavoro del Centro (amministrativi COS, Servizio OrientAzione, progetto STUD.I.O.
pianificare e strutturare l'informazione e la condivisione con i portatori d'interesse all'interno dei dipartimenti	programmazione e calendarizzazione di incontri, all'inizio dell'anno accademico, con docenti e manager didattici per l'illustrazione delle attività in essere e di quelle future;  programmazione e calendarizzazione di riunioni con il comparto di comunicazione d'ateneo per la condivisione di strategie di comunicazione coordinata e coerente con la mission d'Ateneo.
<b>Obiettivo di riferimento</b>	<b>Prodotto</b>
implementare il senso identitario dei/delle dipendenti e l'auto-riconoscimento del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione strutturare la <i>corporate identity</i> del COS	elaborazione di un manuale d'identità visiva, in accordo con le linee guida d'ateneo

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.

Università degli studi di Sassari.

<b>Comunicazione esterna</b>	
<b>Obiettivo di riferimento</b>	<b>Azione</b>
creare rete con l'associazionismo d'ateneo per lo sviluppo di progettualità condivise	programmazione e calendarizzazione di incontri periodici con le Associazioni studentesche
sollecitare azioni di raccordo e collaborazione con le istituzioni, gli enti, le parti sociali per la condivisione di buone pratiche e per la costruzione di una comunità orientante	programmazione e calendarizzazione di incontri informativi e di sensibilizzazione con docenti e dirigenti scolastici;  organizzazione di convegni, seminari e tavole rotonde sul tema dell'orientamento con il coinvolgimento della comunità e delle istituzioni
<b>Obiettivo di riferimento</b>	<b>Prodotto</b>
razionalizzare e implementare la comunicazione rivolta agli/alle studenti e agli portatori di interesse per:	
1. fornire un'informazione corretta, efficace e trasparente per mezzo dei vari canali di comunicazione (web, comunicazione beyond the line)	creazione di una mailing list di studenti per la comunicazione periodica di informazioni di particolare rilevanza;  creazione di banner sul sito istituzionale con link diretto al portale studenti;  potenziamento e implementazione di contenuti testuali e multimediali nel sito internet <a href="http://www.youniss.it">www.youniss.it</a> ;  ideazione e creazione di materiale informativo e promozionale multimediale

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.

Università degli studi di Sassari.

	ideazione ed elaborazione di materiale informativo cartaceo (brochure, locandine, vetrofanie)
2. promuovere il servizio di job placement, incentivare la comunicazione business to business con le aziende, realizzare una collaborazione con il Dipartimento di Scienze economiche e aziendali per una consulenza “esperta” sulle attività di placement e con il Dipartimento di Scienze politiche, Scienze della comunicazione e Ingegneria dell’informazione per un supporto sulla programmazione informatica	creazione di un account linkedIn; ideazione, progettazione e realizzazione di un career day; applicazione di strategie di <i>social media marketing</i> con facebook e twitter; ideazione e progettazione di una app del Servizio OrientAzione per piattaforme android e iOS;
3. sostenere, aiutare e valorizzare la persona: divulgare il Servizio di counseling psicologico e coaching OrientAzione	Inserimento del banner del Servizio OrientAzione nei siti web dei dipartimenti
4. favorire la nascita di un legame “emotivo” e di un senso di appartenenza all’ateneo	ideazione, progettazione e realizzazione di una campagna comunicativa per la manifestazione dell’orientamento.

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.

Università degli studi di Sassari.

<b>Comunicazione organizzativa</b>	
<b>Obiettivo di riferimento</b>	<b>Prodotto</b>
realizzare un modello univoco di <i>corporate identity</i> , eliminare la percezione di un “ufficio diviso a metà”, eliminare l’ambiguità della denominazione dell’ufficio, strutturare un’identità visiva;	veicolazione, tramite i canali istituzionali, della denominazione ufficiale: <b>“COS - Orientamento e Diritto allo Studio”</b>  rielaborazione del logo COS con il nuovo sottotitolo
Elaborare un modello integrato di comunicazione organizzativa: l’università come sistema orientante. Creare una reputazione del “sistema orientamento” dell’Università.	realizzazione di un report annuale dell’orientamento con la descrizione dettagliata di tutte le attività svolte

---

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.

Università degli studi di Sassari.

Per la ripartizione temporale delle azioni e dei prodotti da realizzare si è scelto di utilizzare lo strumento del diagramma di Gantt che permette una lettura agevole e sinottica. Il periodo considerato (gennaio – dicembre 2014) è stato suddiviso in trimestri.

Comunicazione interna					
Obiettivo	Azione/Prodotto	Trimestri			
		1	2	3	4
lavorare per processi e per obiettivi riconosciuti e condivisi; ottimizzare i flussi comunicativi tra i gruppi di lavoro.	programmazione di riunioni, a cadenza quindicinale, fra i tre gruppi di lavoro del Centro (amministrativi COS, Servizio OrientAzione, progetto STUD.I.O.				
pianificare e strutturare l'informazione e la condivisione con i portatori d'interesse all'interno dei dipartimenti	programmazione e calendarizzazione di incontri, all'inizio dell'anno accademico, con docenti e manager didattici per l'illustrazione delle attività in essere e di quelle future;				
pianificare e strutturare l'informazione e la condivisione con i portatori d'interesse all'interno dei dipartimenti	programmazione e calendarizzazione di riunioni con il comparto di comunicazione d'ateneo per la condivisione di strategie di comunicazione coordinata e coerente con la mission d'Ateneo.				
implementare il senso identitario dei/delle dipendenti e l'auto-riconoscimento del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione strutturare la <i>corporate identity</i> del COS	elaborazione di un manuale d'identità visiva, in accordo con le linee guida d'ateneo				

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Comunicazione esterna					
Obiettivo	Azione/Prodotto	Trimestri			
		1	2	3	4
creare rete con l'associazionismo d'ateneo per lo sviluppo di progettualità condivise	programmazione e calendarizzazione di incontri periodici con le Associazioni studentesche				
sollecitare azioni di raccordo e collaborazione con le istituzioni, gli enti, le parti sociali per la condivisione di buone pratiche e per la costruzione di una comunità orientante	programmazione e calendarizzazione di incontri informativi e di sensibilizzazione con docenti e dirigenti scolastici;				
sollecitare azioni di raccordo e collaborazione con le istituzioni, gli enti, le parti sociali per la condivisione di buone pratiche e per la costruzione di una comunità orientante	organizzazione di convegni, seminari e tavole rotonde sul tema dell'orientamento con il coinvolgimento della comunità e delle istituzioni				
fornire un'informazione corretta, efficace e trasparente per mezzo dei vari canali di comunicazione (web, comunicazione beyond the line)	creazione di una mailing list di studenti per la comunicazione periodica di informazioni di particolare rilevanza;				
fornire un'informazione corretta, efficace e trasparente per mezzo dei vari canali di comunicazione (web, comunicazione beyond the line)	creazione di banner sul sito istituzionale con link diretto al portale studenti;				
fornire un'informazione corretta, efficace e trasparente per mezzo dei vari canali di comunicazione (web, comunicazione beyond the line)	potenziamento e implementazione di contenuti testuali e multimediali nel sito internet <a href="http://www.youniss.it">www.youniss.it</a> ;				

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



fornire un'informazione corretta, efficace e trasparente per mezzo dei vari canali di comunicazione (web, comunicazione beyond the line)	ideazione e creazione di materiale informativo e promozionale multimediale				
fornire un'informazione corretta, efficace e trasparente per mezzo dei vari canali di comunicazione (web, comunicazione beyond the line)	ideazione ed elaborazione di materiale informativo cartaceo (brochure, locandine, vetrofanie)				
promuovere il servizio di job placement, incentivare la comunicazione business to business con le aziende	creazione di un account linkedIn;				
realizzare una collaborazione con il Dipartimento di Scienze economiche e aziendali per una consulenza "esperta" sulle attività di placement e con il Dipartimento di Scienze politiche	ideazione, progettazione e realizzazione di un career day;				
realizzare una collaborazione con il Dipartimento di Scienze politiche, Scienze della comunicazione e Ingegneria dell'informazione per un supporto sulla programmazione informatica	ideazione e progettazione di una app del Servizio OrientAzione per piattaforme android e iOS;				
divulgare il Servizio di counseling psicologico e coaching OrientAzione	Inserimento del banner del Servizio OrientAzione nei siti web dei dipartimenti				
favorire la nascita di un legame "emotivo" e di un senso di appartenenza all'ateneo	ideazione, progettazione e realizzazione di una campagna comunicativa per la manifestazione dell'orientamento.				

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

Comunicazione organizzativa					
Obiettivo	Azione/Prodotto	Trimestri			
		1	2	3	4
realizzare un modello univoco di <i>corporate identity</i> , eliminare la percezione di un “ufficio diviso a metà”, eliminare l’ambiguità della denominazione dell’ufficio, strutturare un’identità visiva;	veicolazione, tramite i canali istituzionali, della denominazione ufficiale: <b>“COS - Orientamento e Diritto allo Studio”</b>				
realizzare un modello univoco di <i>corporate identity</i> , eliminare la percezione di un “ufficio diviso a metà”, eliminare l’ambiguità della denominazione dell’ufficio, strutturare un’identità visiva;	rielaborazione del logo COS con il nuovo sottotitolo				
Elaborare un modello integrato di comunicazione organizzativa: l’università come sistema orientante. Creare una reputazione del “sistema orientamento” dell’Università.	realizzazione di un report annuale dell’orientamento con la descrizione dettagliata di tutte le attività svolte				

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

**Monitoraggio e controllo**

Il monitoraggio e il controllo del piano in itinere e alla fine dell'anno del piano è ritenuto fondamentale per valutarne la fattibilità e l'utilità e eventualmente ricalibrare i contenuti in base ad esigenze emerse nel corso dell'applicazione.

Gli strumenti utilizzati saranno, come nella fase preliminare di analisi, focus group con testimoni privilegiati per l'area della comunicazione interna e questionari semi strutturati somministrati all'utenza del COS per l'area della comunicazione esterna.

## Conclusioni

La scelta di concentrare l'attenzione su un campo specifico come quello della comunicazione nell'ambito dell'orientamento universitario nasce da un coinvolgimento personale. Prima dell'inizio del dottorato e lungo questi tre anni, ho avuto l'opportunità di collaborare con il Centro Orientamento Studenti (COS) dell'Università di Sassari per gli aspetti relativi alla comunicazione.

Sono stati anni di studio, lavoro e sperimentazione, in cui ho avuto l'occasione di dare un contributo alla strutturazione di un rinnovato complesso di servizi per l'orientamento che si è esplicitato in diverse direzioni.

La comunicazione ha avuto e continua ad avere un ruolo importante in questo processo che è ancora in divenire e, nelle intenzioni di coloro che lavorano all'interno del COS, coinvolgerà una platea sempre più vasta nell'ottica della partecipazione e della responsabilità.

Il modello a cui ci si ispira, quello della comunità orientante e relazionale - COR (Patrizi, Lepri, 2013), prevede un approccio sistemico della realtà e la costruzione di una rete di collaborazione sul modello della "Tripla Elica"<sup>33</sup>.

In questo senso, una comunicazione adeguatamente progettata e veicolata con correttezza, costituisce un elemento strategico e imprescindibile per l'attivazione e l'attuazione dei

---

<sup>33</sup> Il modello della "Tripla Elica" è stato elaborato in attuazione delle *policies* suggerite dalla "Strategia di Lisbona" e prevede il coinvolgimento e l'interazione reciproca fra Università, Istituzioni e Impresa per la costruzione di processi innovativi di sviluppo del territorio.

processi orientati alla crescita socio-culturale, alla qualificazione e valorizzazione del capitale umano, all'inclusione sociale e allo sviluppo del territorio.

I modelli della comunicazione organizzativa, del marketing strategico-relazionale e dell'Università come azienda-rete professionale aderiscono perfettamente al modello COR, declinandone, in ambito comunicativo, i *core values*.

Modello COR (Patrizi, Lepri, 2013)	Modello azienda-rete professionale (Mazzei, 2002)
Inclusione	Rete relazionale con clienti-partner
Reciprocità e obbligazione	Adattamento reciproco (rapporti orizzontali)
Sistema integrato relazionale	<i>Action net</i> / Organizzazione per processi
Conessioni	<i>Networking</i>
Resilienza	Flessibilità e adattabilità reciproca
Competenza	Implementazione strategica
Capacitazione	Qualità dell'informazione, trasparenza
Conoscenza	<i>Communication-intensive organisation</i> (la conoscenza è assicurata dalla relazione fra i vari interlocutori)
Creatività	Strategie di marketing relazionale
Agentività umana	Proattività e cambiamento
Responsabilità	Condivisione della <i>mission, accountability</i>
Partecipazione	Team interfunzionali
Contaminazione	Partnership
Benessere	Servizi <i>user-friendly</i> , efficienza, efficacia, tempestività, economicità

Dallo schema si evince che entrambi i modelli sono basati sulla costruzione di un rapporto a lungo termine e di reciproca fiducia con gli interlocutori e le interlocutrici. La costante relazione con il contesto istituzionale, sociale ed economico richiede modalità di gestione integrata dei flussi comunicativi che siano funzionali anche ad un riposizionamento dei servizi dell'orientamento all'interno della realtà presa in considerazione.

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Il progetto di ricerca alla base del presente lavoro è stato animato dall'intento di trovare una sintesi di tali modelli nella costruzione del piano di comunicazione, in chiave di implementazione strategica delle azioni comunicative già in essere presso il COS.

Nella riflessione scaturita dall'analisi dei dati raccolti, il concetto di cambiamento è risultato di importanza capitale. Un processo non privo di insidie e di rischi, ma necessario per determinare lo sviluppo di dinamiche comunicativo-relazionali improntate sulla condivisione di intenti.

Un concetto strettamente collegato è quello della partecipazione. Consentire e chiedere alle persone di esprimere proattivamente le proprie competenze ed esperienze all'interno di un contesto con finalità comuni è la migliore strategia per capitalizzare le potenzialità insite nel complesso sistema di relazioni e reciprocità già in atto.

Il piano di comunicazione vuole, quindi, essere la sintesi di queste considerazioni, un'applicazione "pratica" della ricerca per offrire un contributo tangibile ai servizi dell'orientamento dell'Università degli studi di Sassari.

Si ritiene importante, in conclusione del lavoro, sgombrare il campo da pregiudiziali di ordine istituzionale emerse nel corso del focus group con i/le professionisti/e della comunicazione d'Ateneo.

Come già illustrato nell'introduzione al piano, il lavoro è stato concepito con intenti "didattici", come completamento di un percorso di ricerca che, peraltro, si sarebbe potuto concludere con l'analisi dei dati e dei risultati scaturiti.

Il piano di comunicazione non ha, pertanto, pretese di “ufficialità” e non vuole affiancarsi o sovrapporsi al piano di comunicazione generale di Ateneo.

L’auspicio è, piuttosto, quello di offrire un contributo fattivo per lo sviluppo dell’area dell’orientamento che, volutamente, non è stata ampliata con sufficienza nella programmazione generale dedicata alla comunicazione.

## Riferimenti bibliografici

**ADELMAN C., KEMMIS S., JENKINS D.** (1980), *Rethinking Case Study: Notes from the Second Cambridge Conference*, in “H. Simons (ed.), “Towards a Science of the Singular”, Centre for Applied Research in Education, Norwich, pp. 45–61.

**ALIAGA M., GUNDERSON B.** (2000), *Interactive Statistics*, Pearson, Prentice-Hall.

**ANDREASEN A. R., KOTLER P.** (1998), *Strategic marketing for non-profit organizations*, Prentice-Hall.

**ANNETTE L. M., VAN DEN BOSCH R., MENNO D. T., WIM J. L.** (2005), *How Corporate Visual Identity Supports Reputation*, in “Corporate Communications: An International Journal”, 10, 2, pp. 108-116.

**BALES R. F.** (1950), *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Addison-Wesley, Cambridge.

**ID.** (1970), *Personality and Interpersonal Behavior*, Rinehart & Winston, New York.

**ID.** (1999), *Social Interaction Systems: Theory and Measurement*, Transaction, New Brunswick.

**BALMER J. M. T.** (2001), *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog*, in “European Journal of Marketing”, 35, 3/4, pp. 248-291.

**ID.** (2006), *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*, in “Working Paper Series”, 6/8, Bradford University School of Management, Bradford.

**BALMER J. M. T., LIAO M.** (2007), *Student Corporate Brand Identification: An Exploratory Case Study*, in “Corporate Communications: An International Journal”, 12, 4, pp. 356 – 375.



**BANDURA A.** (ed.) (1995), *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. it. *Il senso di autoefficacia. Aspettative su di sé e azione*, Erickson, Trento 1996).

**ID.** (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman and Company, New York (trad. it. *Autoefficacia*, Erickson, Trento 2000).

**BARGAL D., GOLD M., LEWIN M.** (1992), *Introduction. The heritage of Kurt Lewin*, in “Journal of Social Issues”, 48, 2, pp. 3-13.

**BATESON G.** (1972), *Steps to an Ecological Mind*, University of Chicago Press, Chicago.

**BAUMANN Z.** (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando, Roma.

**BLOMBÄCK A., RAMÍREZ-PASILLAS M.** (2012), *Exploring the Logics of Corporate Brand Identity Formation*, in “Corporate Communications: An International Journal”, 17, 1, pp. 7–28.

**BLUMER H.** (1966), *Sociological Implications of the Thought of George Herbert Mead*, in “American Journal of Sociology”, 71, pp. 534-534.

**BLUMER H.** (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Englewood Cliffs.

**BODA G.** (2001), *Life skill e peer education. Strategie per l'efficacia personale e collettiva*, La Nuova Italia, Milano.

**BOGDAN R. G., BIKLEN S. K.** (1992), *Qualitative Research for Education (second edition)*, Allyn & Bacon, Boston.

**BOVINA L.** (1998), *I focus group. Storia, applicabilità, tecnica*, in C. Bezzi (a cura di), *Valutazione 1998*, Giada, Perugia, pp. 37-45.

**BRYANT A., CHARMAZ K.** (2007), *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Sage, Thousand Oaks.

- BRUSCAGLIONI M.** (1991), *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, FrancoAngeli, Milano.
- BURR V.** (2002), *The Person in Social Psychology*, Psychology Press, Hove (trad. it. *La persona in Psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna 2008).
- CAMUSSI E.** (2004), *Focus group: istruzioni per l'uso?*, in E. Zucchi (a cura di), "Il colloquio e l'intervista", FrancoAngeli, Milano, pp. 247-278.
- CANNELL C. F., KAHN R. L.** (1968), *Interviewing*, in G. Lindzey, A. Aronson (eds.) *The Handbook of Social Psychology*, vol. 2: *Research Methods*, Addison-Wesley, New York, pp. 526–595.
- CARR W., KEMMIS S.** (1986), *Becoming Critical*, Falmer, Lewes.
- CENTRO ORIENTAMENTO STUDENTI, SERVIZIO ORIENTAZIONE** (a cura di) (2012), *L'idea di Orientamento dell'Università di Sassari*, Taphros, Olbia.
- CHARMAZ K.** (1995), *Grounded Theory* in J. A. Smith, R. Harré, L. Van Langenhove (eds.), *Rethinking Methods in Psychology*, Sage, London.
- ID.** (2000), *Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods*, in N. Denzin, Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 509-535.
- ID.** (2006), *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Sage, London.
- CHEN C. P.** (2002), *Integrating the Notion of Chance in Career Development*, in "NATCON Papers (National Consultation on Career Development)", Human Resource Development, Ottawa, disponibile in <http://www.contactpoint.ca/>.
- CHIAPPARA C.** (2005), *Orientare al cambiamento*, in Patrizi (a cura di) (2005).
- CHIAROLANZA C., DE GREGORIO E.** (2007), *L'analisi dei processi psico-sociali. Lavorare con ATLAS.ti*, Carocci, Roma.

- CHRISTENSEN L. T. (2002), *Corporate Communication. The Challenge of Transparency*, in "Corporate Communication: An International Journal, 7, 3, pp. 162-168.
- CICOGNANI E. (2002), *Psicologia sociale e ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- CIUCCI F. (2012), *L'intervista nella valutazione e nella ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- COHEN L., MANION L. (1994), *Research Methods in Education (fourth edition)*, Routledge, London.
- COHEN L., MANION L., MORRISON K. (2007), *Research Methods in Education*, Routledge, New York.
- COLELLA F. (2011), *Focus group. Ricerca sociale e strategie applicative*, FrancoAngeli, Milano.
- COLUCCI F. P., COLOMBO M., MONTALI L. (2008), *La ricerca-intervento*, Il Mulino, Bologna.
- COPPOLA L. (2011), *Nvivo: Un programma per l'analisi qualitativa*, FrancoAngeli, Milano.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CORRAO S. (1999), *Il focus group*, FrancoAngeli, Milano.
- ID. (2000), *Focus groups*, FrancoAngeli, Milano.
- CZARNIASWSKA B., WOLFF R. (1998), *Constructing New Identities in Established Organisation Field: Young Universities in Old Europe*, in "International Studies of Management & Organisation, 3, pp. 32-56.
- DE BONO E. (2000), *Il pensiero laterale*, BUR, Milano, 2000.
- DE GREGORIO E., MOSIELLO F. (2004), *Tecniche di ricerca qualitativa e di analisi delle informazioni con ATLAS.ti*, Kappa, Roma.

- DE LEO G., PATRIZI P., DE GREGORIO G.** (2004), *L'analisi dell'azione deviante*, Il Mulino, Bologna.
- DENZIN N., LINCOLN Y.** (Eds.) (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- DE TONI A. F., BARBARO A.** (2010), *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, ETAS, Milano.
- DEPOLO M.** (1995), *Individuo, lavoro e organizzazione*, in B. Zani (a cura di), *Le dimensioni della psicologia sociale*, Carocci, Roma.
- DUBOST J.** (1987), *L'intervention psychosociologique*, Puf, Parigi.
- DUKE C.** (1999), *Lifelong Learning. Implications for the University of the 21<sup>st</sup> Century*, in "Higher Education Management", 11, 1, pp. 19-34.
- EBBUTT D.** (1985), *Educational Action Research: Some General Concerns and Specific Quibbles*, in R. Burgess (ed.) "Issues in Educational Research: Qualitative Methods", Falmer, Lewes, pp. 152-74.
- FESTINGER L.** (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford.
- FINLAY L.** (2002), *Negotiating the Swamp: The Opportunity and Challenge of Reflexivity in Research Practice*, in "Qualitative Research", 2, 2, pp. 209-230.
- FIOCCA R.** (a cura di) (1994), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano.
- FOO C. T.** (2003), *Visualizing Complexity in Corporate Identity on the Internet. An Empirical Investigation*, in "Corporate Communication: An international Journal", 8, 1, Emerald, pp. 11-17.
- FRANCESCATO D., TOMAI M., SOLIMENO A.** (2008), *Lavorare e decidere meglio in organizzazioni empowering ed empowered*, Franco Angeli, Milano.

**GUICHARD J., HUTEAU M.** (2001), *Psychologie de l'orientation*, Dunod, Paris (trad. it. *Psicologia dell'orientamento professionale*, Raffaello Cortina, Milano 2003).

**GLASER B. G.** (1978), *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Valley.

**GLASER G. B.** (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*, Sociology Press, Mill Valley.

**GLASER B. G., STRAUSS A. L.** (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.

**GUBA E., LINCOLN Y.** (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Sage, Newbury Park.

**HAGGARD C. R., LAPOINT P.** (2005), *An Examination of Subcultural Effects: A Comparison of Faculty and Administrative Perceptions of Organizational Culture in a Small, Liberal Arts, Religious-affiliated University*, in "Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict", 9, 1.

**HAYES R., OPPENHEIM R.** (1997), *Constructivism: Reality is What you Make it*, in T. Sexton, B. Griffin (Eds.), *Constructivist Thinking in Counseling Practice, Research and Training*, Teachers College Press, New York, pp. 19-41.

**HAMMERLSEY M.** (1992), *What's Wrong with Ethnography? Methodological Explorations*, Routledge, London.

**HAMMERSLEY M., ATKINSON P.** (1983), *Ethnography: Principles in Practice*, Routledge, London.

**HANSEN H.** (2006), *The Ethnonarrative Approach*, in "Human Relations", 59, 8, pp. 1049-1075.

**HEARN G., FOTH M., GRAY H.** (2009), *Applications and Implementations of New Media in Corporate Communications: An Action Research Approach*, in "Corporate Communications: An International Journal", 14, 1, pp. 49-61.

**HENWOOD K. L., PIDGEON N. F.** (1992), *Qualitative Research and Psychological Theorizing*, in “British Journal of Psychology”, 83, pp. 97-111.

**HITCHCOCK G., HUGHES D.** (1995), *Research and the Teacher*, Routledge, London.

**HOLTZHAUSEN L., FOURIE L.** (2008), *Communicating to a Diverse Workforce: Employees’ Perceptions of Symbolic Corporate Identity Elements*, in “Corporate Communications: An International Journal”, 13, 1, pp. 80–94.

**HULT M., LENNUNG S.** (1980), *Towards a Definition of Action-research: A Note and Bibliography*, in “Journal of Management Studies”, 17, 2, pp. 241–250.

**INVERNIZZI E.** (1996), *La comunicazione organizzativa nel governo dell’impresa*, Giuffrè, Milano.

**ID.** (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.

**JONES S.** (2002), *(Re)writing the Word: Methodological Strategies and Issues in Qualitative Research*, in “Journal of College Student Development”, 43, 4, pp. 461-473.

**JONES S., HILL K.** (2003), *Understanding Patterns of Commitment. Student Motivation for Community Service*, in “Journal of Higher Education”, 74, 5, pp. 516-539.

**KELLY G.** (1955), *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York.

**KEMMIS S., MCTAGGART R.** (1992), *The Action Research Planner (third edition)*, Deakin University Press, Geelong.

**KERNSTOCK J., BREXENDORF T. O.** (2009), *Implications of Habermas’s “Theory of Communicative Action” for Corporate Brand Management*, *Corporate Communications: An International Journal*, 14, 4, pp. 389 – 403.

**KITWOOD T. M.** (1977), *Values in Adolescent Life: Towards a Critical Description*, Unpublished PhD dissertation, School of Education, University of Bradford.

- KNOWLES M.** (1973), *The Adult Lerner. A Neglect Species*, Gulf Publishing Company, Houston (trad. it. *Quando l'adulto impara*, FrancoAngeli, Milano 1996).
- ID.** (1989), *The Making of an Adult Educator. An Autobiographical Journey*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KOTLER P., FOX K. E. A.** (1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Pearson.
- KOTLER P., ROBERTO N., LEE N.** (2002), *Social Marketing. Improving the Quality of Life*, Sage, Thousand Oaks.
- KRIPPENDORFF K.** (1980), *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*, Sage, London.
- KRUEGER R. A.** (1994), *Focus Group: A Practical Guide for Applied Research*, Sage, Thousand Oaks.
- KRUEGER R. A., CASEY M. A.** (2000), *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*, Sage, Thousand Oaks.
- KVALE S.** (1996), *Interviews*, Sage, London.
- LAING R. D.** (1967), *The Politics of Experience and the Bird of Paradise*, Penguin, Harmondsworth.
- LAKOFF G., JOHNSON M.** (1980), *Metaphors We Live*, University of Chicago Press, Chicago.
- LAZARUS R.** (1966), *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw-Hill, New York.
- ID.** (1989), *The Making of an Adult Educator*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *La formazione degli adulti come autobiografia*, Raffaello Cortina, Milano 1996).

LAWRENCE P., LORSCH J. (1967), *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly 12, pp. 1-30.

LECOMPTE M., PREISSELE J. (1993), *Ethnography and Qualitative Design* in “Educational Research (second edition)”, Academic Press, London.

LEVI N. (a cura di) (2004), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.

ID. (a cura di) (2006), *Il Piano di comunicazione: Apprendere dall’esperienza*, Collana Strumenti di URPe degli URPe, 4, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma.

LEWIN K. (1946), *Action Research and Minority Problems*, in “Journal of Social Issues”, 2, 4, pp. 34–46.

ID. (1948), *Resolving Social Conflicts*, Harper, New York.

ID. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York (trad.it. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972).

LINCOLN Y. S., GUBA E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage, Beverly Hills.

LOIODICE I. (1998), *Orientamento e formazione nella società del cambiamento*, Adda, Bari.

ID. (2004), *Non perdere la bussola. Orientamento e formazione in età adulta*, FrancoAngeli, Milano.

LUHMANN N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp (trad. it. *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna, 1990).

MADILL A., JORDAN A., SHIRLEY C. (2000), *Objectivity and Reliability in Qualitative Analysis. Realist, Contextualist and Radical Constructionist Epistemologies*, in “British Psychological Society”, 91, pp. 1-20.



**MARSHALL C., ROSSMAN G. B.** (1995), *Designing Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.

**MATTONE A.** (2010), *Storia dell'Università di Sassari*, Ilisso, Nuoro.

**MAZZARA B.** (2002), *I metodi qualitativi in psicologia sociale*, Carocci, Roma.

**MAZZEI A.** (2000), *La comunicazione per il marketing dell'Università*, FrancoAngeli, Milano.

**ID.** (2004), *Comunicazione e reputazione nelle Università*, FrancoAngeli, Milano.

**ID.** (2010), *Promoting Active Communication Behaviours through Internal Communication*, "Corporate Communications: An International Journal", 15, 3, pp. 221-234.

**MCKERNAN J.** (1991), *Curriculum Action Research*, Kogan Page, London.

**MC NAY** (1995), *From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Culture of Universities*, in T. Schuller, *The Changing University?*, SRHE & Open University, Buckingham.

**MEAD G. H.** (1934), *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Mente, Sé e società*, Giunti-Barbera, Firenze 1966).

**MELEWAR, T. C., JENKINS E.** (2002), *Defining the Corporate Identity Concept*, in "Corporate Reputation Review", 1, 1, pp. 76-94.

**MELEWAR T. C., SIBEL AKEL** (2005), *The Role of Corporate Identity in the Higher Education Sector: A Case Study*, *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 1, pp. 41-57.

**MELEWAR T. C., BASSETT K., SIMÕES C.** (2006), *The Role of Communication and Visual Identity in Modern Organisations*, in "Corporate Communications: An International Journal", 11, 2, pp. 138–147.

- MERRIAM S. B.** (1988), *Case Study Research in Education*, Jossey Bass, San Francisco.
- MERTON R. K.** (1968), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York (trad. it. *Teoria e Struttura Sociale*, Il Mulino, Bologna 1971).
- MILES M. B., HUBERMAN A. M.** (1994), *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks.
- MILLS J.** (2006), *The Development of Constructivist Grounded Theory*, in “International Journal of Qualitative Method”, 5,1, pp. 25-35.
- MORIN E.** (1985), *Le vie della complessità*, in G. Bocchi, M. Ceruti (a cura di) *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano.
- ID.** (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Du Seuil, Paris (trad. it. *Introduzione al pensiero complesso. Gli strumenti per affrontare la sfida della complessità*, Sperling & Kupfer, Milano 1993).
- MORGAN D. L.** (1988), *Focus Groups as Qualitative Research*, Sage, London.
- MORGAN G.** (1984), *Images of Organization*, Thousand Oaks, Sage.
- MOULY G. J.** (1978), *Educational Research: The Art and Science of Investigation*, Allyn & Bacon, Boston.
- MUIJS D.** (2010), *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*, Sage, Thousand Oaks.
- NISBET J., WATT J.** (1984), *Case Study*, in J. Bell, T. Bush, A. Fox, J. Goodey, S. Goulding (eds.), *Conducting Small-Scale Investigations in Educational Management*, Harper&Row, London, pp. 79–92.
- YIN R. K.** (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Beverly Hills.
- OPPENHEIM A. N.** (1992), *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, Pinter, London.

- PATRIZI P.** (a cura di) (2005), *Professionalità competenti*, Carocci, Roma.
- PATRIZI P., DE GREGORIO E.** (2009), *Fondamenti di psicologia giuridica*, Il Mulino, Bologna.
- PATRIZI P., DI TULLIO D'ELISII S.M.S., DEL VECCHIO B.** (2003), *Strategie della formazione. Proposte di metodo e applicazioni psicologico-giuridiche*, Carocci, Roma.
- PHILLIPS D.** (2006), *Relationships are the Core Value for Organisations. A Practitioner Perspective*, in "Corporate Communications: An International Journal", 11, 1, pp. 34-42.
- PICCARDO C.** (1975), *Empowerment e strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Raffaello Cortina, Milano.
- PIKE K. L.** (1954), *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*, Summer Institut of Linguistics, Glendale.
- PITRONE M. C.** (2009), *Sondaggi e interviste. Lo studio dell'opinione pubblica nella ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- POLLACH I.** (2005), *Corporate Self Presentation on the WWW: Strategies for Enhancing Usability, Credibility and Utility*, in "Corporate Communications: An International Journal", 10, 4, pp. 285-301.
- QUAGLINO G.** (2007), *Leadership e cambiamento*, FrancoAngeli, Milano.
- RICHARDS L., MORSE J. M.** (2007), *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*, Sage, Thousand Oaks, (trad. it. Fare ricerca qualitativa, FrancoAngeli, Milano 2009).
- ROBERTS G., DICK B.** (2003), *Emancipatory Design Choices for Action Research Practitioners*, in "Journal of Community and Applied Social Psychology", 13, 6, pp. 486-495.
- ROBSON C.** (2002), *Real World Research (second edition)*, Blackwell, Oxford.

SCHEIN E. H. (1985), *Careers Anchors: Discovering your Real Values*, University Associates, San Diego.

ID. (1986), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Londra (trad. it. *Cultura organizzativa e leadership*, Guerini e Associati, Milano 1990).

ID. (1987), *Process Consultation*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading (trad. it. *Lezioni di consulenza. L'attualità della consulenza di processo come risposta necessaria alle sfide dello sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano 1992).

ID. (1999), *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading (trad. it. *La consulenza di processo. Come costruire la relazione d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano 2001).

ID. (2000), *The Corporate Culture Survival Guide*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading (trad. it. *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina 2000)

SCHNEIDER G. P. (2004), *Communicating with Multiple Stakeholders: Building Effective University Web Sites*, in "Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict", 8, 2.

SCHÖN D. A. (1983), *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York (trad. it. *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Dedalo, Bari 1993).

SEALE C. (1999), *Quality in Qualitative Research*, in "Qualitative Inquiry", 5, 4, pp. 465-478.

SNELL S. A., SHADUR M., WRIGHT P. M. (2001), *Human Resources Strategy. The Era of our Ways*, in M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, pp. 627-49.

**STENHOUSE L.** (1985), *Case Study Methods*, in T. Husen, T. N. Postlethwaite (eds.) *International Encyclopaedia of Education*, Pergamon, Oxford, pp. 640–646.

**STRATTON P.** (1997), *Attributional Coding of Interview Data. Meeting the Needs of Long-haul Passengers*, in N. Hayes (Ed.), *Doing Qualitative Analysis in Psychology*, Psychology Press, Hove, pp. 115-141.

**STRAUSS J., CORBIN A.** (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park, Calif.

**IDD.** (1998), *Grounded Theory Methodology. An Overview*. In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds.), *Strategies of Qualitative Inquiring*, Sage, Thousand Oaks.

**SUPER D. E.** (1957), *A Theory of Vocational Development*, in “American Psychologist”, 8, pp. 185-190.

**TASHAKKORI A., TEDDLIE C.** (1998), *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage, Thousand Oaks.

**TAYLOR F.** (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York/London (trad. it. L'organizzazione scientifica del lavoro, ETAS, Milano 2004).

**URP DEGLI URP** (2011a), *I livelli di interazione dei servizi online*, <http://www.urp.it/Sezione.jsp?idSezione=750>.

**URP DEGLI URP** (2011b), *Usabilità. Come creare siti web usabili*, <http://www.urp.gov.it/Sezione.jsp?idSezione=650>.

**VAN RIEL C. B. M., BALMER J. M. T.** (1997), *Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management*, in “European Journal of Marketing”, 31, 5/6, pp. 433-49.

**VARGIU A.** (2007), *Metodologia e tecniche per la ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano.

WALFORD G. (2001), *Doing Qualitative Educational Research: A Personal Guide to the Research Process*, Continuum, London.

WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON D. D. (1967), *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York (trad. it. *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio, Roma 1971).

WATZLAWICK P., WEAKLAND J. H., FISCH R. (1974), *Change. Principles of Problem Formation and Problem Solution*, Norton, New York (trad. it. *Change. Sulla formazione e soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma 1974).

WOODS P. (1979), *The Divided School*, Routledge & Kegan Paul, London.

ZANI B. (2012), *Psicologia di comunità*, Carocci, Roma.

ZIMMERMAN M. A. (2000), *Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis*, in Rappaport J., Seidman E., *Handbook of Community Psychology*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.

ZUCCHERMAGLIO C., ALBY F., FATIGANTE M., SAGLIETTI M. (2013), *Fare ricerca situata in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna.

## Appendice A – Il contatto con gli intervistati: l'abstract del progetto di ricerca



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

**Alla cortese attenzione della Dott.ssa  
Claudia Foschi  
Funzionaria Amministrativa della Provincia di Roma  
c/o Porta Futuro, Via Galvani 108  
ROMA**

### **OGGETTO: Progetto di ricerca di dottorato – Università di Sassari**

Il progetto di ricerca verte sull'importanza della comunicazione nell'ambito dell'orientamento formativo e professionale.

Sulla base di alcuni quesiti strategici, si propone di realizzare un piano di comunicazione per il Centro Orientamento Studenti dell'Università di Sassari e per tutti i servizi ad esso afferenti:

- quanto è importante la comunicazione per una corretta ed efficace promozione dei servizi e per la divulgazione dei risultati di azioni e progettualità?
- quali sono i destinatari diretti e indiretti di queste azioni? È necessario pensare e realizzare diversi tipi di comunicazione a seconda degli stakeholders presi in esame?
- quali sono i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce dell'organizzazione? (SWOT analysis).

Il modello che si vuole utilizzare è quello del marketing strategico e relazionale per le organizzazioni educative e non profit (Andreasen, Kotler, 1995; Kotler, Fox, 1998) per giungere alla concezione dell'Università come azienda-rete organizzativa e professionale

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

(Mazzei, 2002), proiettata verso l'esterno in maniera proattiva, ma che pone l'attenzione anche all'interno, al benessere dei propri dipendenti e alla formazione di un carattere identitario che porti alla condivisione di valori, simbologia e in ultima istanza della mission stessa dell'organizzazione.

Verranno quindi prese in esame tutte le componenti del cosiddetto marketing mix (Kotler, Fox, 1995) e la loro applicazione nel contesto dell'orientamento, a cominciare dalla definizione di un'immagine coordinata, elemento oramai essenziale per rendere riconoscibile l'organizzazione e trasmettere un senso di affidabilità e di continuità.

L'interesse verso Porta Futuro e i servizi collaterali nasce proprio dall'adesione a questo modello aziendale e organizzativo per l'orientamento universitario.

La ricerca empirica dovrebbe essere svolta in parte presso Porta Futuro e il Centro Impiego, in parte al Centro Orientamento dell'Università di Sassari.

La parte di ricerca presso Porta Futuro e il Centro Impiego comprenderebbe una fase di osservazione (partecipante o non partecipante), delle interviste semi strutturate a operatori/operatrici del Centro che si occupano di comunicazione e/o relazioni esterne e dei brevi questionari somministrati all'utenza.

I dati risultanti da questa indagine verranno poi confrontati e incrociati con quelli raccolti all'Università di Sassari, con la finalità di elaborare un modello di comunicazione volto al miglioramento della qualità dei servizi, allo sviluppo della visibilità e all'implementazione di risorse umane e materiali interne e esterne.

**Caterina Dessole**

*Dottoranda in Scienze della governance e sistemi complessi  
Università degli studi di Sassari*

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



## Appendice B – La traccia delle interviste

### **Area 1: presentazione della ricercatrice e del progetto di ricerca**

### **Area 2: presentazione dell'intervistato**

1. Da quanti anni lavora a Porta Futuro?
2. Qual è il suo settore? Di cosa si occupa?
3. Ha avuto precedenti esperienze professionali nello stesso ambito?
4. Se sì, quali?
5. Quando e come è nata Porta Futuro? (solo alla prima persona intervistata)

### **Area 3: comunicazione esterna**

1. Nel Centro esiste un/a o più addetti/e alla comunicazione e/o alle relazioni esterne? Se sì, di cosa si occupano?
2. Come valuta o valuterebbe (in caso di risposta negativa) la presenza di un addetto o un'addetta alla comunicazione del Centro?
3. Il Centro si è dotato di linee guida per una corretta comunicazione?
4. Il Centro si è dotato di un piano di comunicazione?
5. Quali sono i canali di comunicazione che utilizzate per far conoscere il Centro e i suoi servizi?
6. Quanto ritiene che siano efficaci?
7. Per le azioni di comunicazione è previsto l'investimento di una parte delle risorse finanziarie del Centro?
8. Se sì, per cosa vengono utilizzate?
9. Se dovesse puntare su un canale di comunicazione in particolare per la promozione del Centro e la divulgazione dei servizi, quale sceglierebbe?
10. Il Centro raccoglie i feedback dell'utenza riguardo le azioni di comunicazione finalizzate alla promozione del Centro e dei suoi servizi?
11. Se sì, in che modo?

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

12. Per quanto riguarda il settore del Centro dedicato all'orientamento, quali sono le vostre attuali azioni e progettualità?
13. Collaborate con le agenzie educative e formative del territorio?
14. Se sì, in cosa consiste la collaborazione?
15. Come valuta o valuterebbe (in caso di risposta negativa) la collaborazione con le agenzie educative e formative del territorio?
16. Collaborate con istituzioni, enti, mondo del Terzo Settore ecc. del territorio?
17. Se sì, in cosa consiste la collaborazione?
18. Come valuta o valuterebbe (in caso di risposta negativa) la collaborazione con istituzioni, enti, mondo del Terzo Settore ecc. del territorio?
19. (Nel caso non sia stato citato tra i canali di comunicazione della domanda n. 5) Partecipate a manifestazioni/fiere/open day/career day sull'orientamento?
20. Se sì, quali?
21. In che modo, secondo lei, può essere ottimizzato il sistema di comunicazione esterna del suo Centro?

---

#### **Area 4: comunicazione interna**

22. Esistono uno o più canali di comunicazione e/o condivisione fra il vostro Centro e gli altri settori della Provincia?
23. Se sì, quali?<sup>34</sup>
24. Come valuta o come valuterebbe (in caso di risposta negativa) la presenza di canali di comunicazione e/o condivisione fra il vostro Centro e gli altri settori della Provincia?
25. Esistono uno o più canali di comunicazione e/o condivisione fra il vostro Centro e realtà dedicate all'orientamento formativo e professionale in ambito nazionale e internazionale?
26. Se sì, quali?
27. Come valuta o come valuterebbe (in caso di risposta negativa) la presenza di canali di comunicazione e/o condivisione fra il vostro Centro e realtà dedicate all'orientamento formativo e professionale in ambito nazionale e internazionale?

---

<sup>34</sup> (es.: rete intranet, mailing list, forum, blog, social network ecc.)

- 
28. Sono previste delle riunioni periodiche di confronto fra gli/le operatori/trici del vostro Centro o di tutti i Centri della rete?
29. Se sì, per cosa si fanno?
30. Come valuta o come valuterebbe (in caso di risposta negativa) l'organizzazione di riunioni periodiche di confronto fra gli/le operatori/trici del vostro Centro o di tutti i Centri della rete per condividere le problematiche, i punti di forza e le potenzialità del sistema?
31. Sono previsti dei corsi di formazione e/o aggiornamento *in house* o esterni?
32. Se sì, di che tipo?
33. Come valuta o come valuterebbe (in caso di risposta negativa) l'organizzazione di corsi di formazione e/o aggiornamento *in house* o esterni?
34. In che modo, secondo lei, può essere ottimizzato il sistema di comunicazione interna del suo Centro?

---

**Area 5: conclusione**

35. Ha qualcosa da aggiungere? Delle considerazioni finali da fare?

## Appendice C – Le domande generative dei primi 3 focus group

- Presentazione della ricerca
- Presentazione dei ruoli di moderatrice e osservatrice
- **Domande generative:**

1. Definizione generale del concetto di orientamento
2. Visione sul ruolo della comunicazione nell'orientamento universitario d'Ateneo

(Approfondimento: Quali sono i principali interlocutori della comunicazione interna del COS con l'Ateneo? (Uffici, settori, aree, didattica, ricerca ecc.)

Che ruolo ha e come viene gestita la comunicazione fra gli operatori del COS, di OrientAzione e di STUD.I.O e gli altri settori dell'Ateneo?

- Quali sono i principali mezzi di comunicazione (verbale, non verbale, paraverbale, email, telefono, altro)?
- Quale mezzo considerate più efficace e perché?
- A seconda che la comunicazione sia uno-a-uno o uno-a-molti all'interno del piccolo gruppo del COS, i mezzi e le modalità di comunicazione cambiano? Se sì, come?
- Qual è il ruolo e quali sono le criticità e i punti di forza della comunicazione interna fra gli operatori del COS?
- Quali sono i principali interlocutori della comunicazione esterna del COS, di OrientAzione e di STUD.I.O?
- Quali sono i principali mezzi di comunicazione (verbale, non verbale, paraverbale, email, telefono, altro)?
- Quale mezzo considerate più efficace e perché?

3. Che ruolo ha la comunicazione riguardo il vostro senso di appartenenza all'Ateneo?

Approfondimento: La comunicazione (testi, email, loghi, gadget) utilizzata durante le manifestazioni e in altri eventi dell'Orientamento (es. la manifestazione dell'Orientamento, la presentazione dei risultati del COS di giugno 2012, la presentazione dei risultati di OrientAzione va a scuola, la presentazione dei risultati di STUD.I.O) ha avuto un ruolo nella vostra identificazione con la mission del COS e dell'Ateneo? Perché?

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

4. Quali possono essere le strategie per il miglioramento o l'implementazione della comunicazione dei servizi dell'Orientamento?

Approfondimento: Manifestazione dell'Orientamento: nelle tre edizioni, quale ruolo ha avuto la comunicazione? Per quanto riguarda l'aspetto della comunicazione nella manifestazione 2013, quali sono stati i punti di forza? Quali le criticità? Quali sono le prospettive di miglioramento per le edizioni future?

- **Attività:**

5.a Immaginate di essere i responsabili della comunicazione per la prossima edizione della Manifestazione dell'orientamento: considerando queste 7 categorie di portatori di interesse (insegnanti/dirigenti scolastici, studenti scuole, genitori, dipartimenti, docenti universitari referenti per l'orientamento, manager didattici, media) descrivete una comunicazione efficace con un aggettivo per ogni categoria.

5.b Quale sarebbe uno slogan adatto alla Manifestazione 2014?

5.c Quali sono le vostre considerazioni finali su questa attività?

- **Chiusura:**

6. Quali sono le vostre considerazioni finali sul focus in generale?

<p><b>Progetto di ricerca – Dottorato in Scienze sociali</b></p> <p><b>Dottoranda di ricerca: Caterina Dessole</b></p> <p>Focus group del</p> <p>Gruppo:</p>	<p><b>Nome partecipante:</b></p>
<p><i>Immaginate di essere i responsabili della comunicazione per la prossima edizione della Manifestazione dell'Orientamento: considerando le categorie di portatori di interesse elencate, come descrivereste con un aggettivo un tipo di comunicazione efficace nei loro confronti?</i></p>	
<p><b>CATEGORIE</b></p>	<p><b>AGGETTIVO</b></p>
<p><b>Insegnanti/Dirigenti scolastici</b></p>	
<p><b>Studenti (IV e V anno)</b></p>	
<p><b>Genitori</b></p>	
<p><b>Dipartimenti</b></p>	
<p><b>Docenti universitari referenti per l'Orientamento</b></p>	
<p><b>Manager didattici</b></p>	
<p><b>Media</b></p>	

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

<b>Progetto di ricerca – Dottorato in Scienze sociali</b>  <b>Dottoranda di ricerca: Caterina Dessole</b>  Focus group del  Gruppo:	<b>Nome partecipante:</b>
<p><i>Quale sarebbe, secondo voi, uno slogan adatto alla Manifestazione dell'orientamento 2014?</i></p>	

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## Appendice D – Le domande generative del focus group con il “Gruppo comunicazione”

- Presentazione della ricerca
- Presentazione dei ruoli di moderatrice e osservatrice
- **Domande generative:**

1. Potete darmi una vostra opinione personale sull'utilità di un piano di comunicazione specifico per l'orientamento?

(Approfondimento: eventuali sovrapposizioni con il piano di Ateneo generale, possibilità di collaborazione e condivisione, approfondimento dell'area dedicata all'orientamento nel prossimo piano di comunicazione).

2) A partire dalla vostra esperienza di elaborazione del piano generale di Ateneo, quali sono i punti di forza del piano?

3) Quali sono i punti di debolezza e le minacce?

(Approfondimento: sia per i punti di forza che per quelli di debolezza si possono approfondire quelli intrinseci e quelli estrinseci al piano. I punti intrinseci appartengono al piano stesso, alla sua utilità, validità e potenziale attuazione. I punti estrinseci riguardano la considerazione dell'analisi SWOT presente nel piano, della sua correttezza, completezza ed efficacia).

4) Quali sono le opportunità di miglioramento e implementazione?

### **Chiusura:**

5. Quali sono le vostre considerazioni finali sul focus in generale?



## Appendice E – La griglia di osservazione per i focus group<sup>35</sup>

Progetto di ricerca – Dottorato in Scienze sociali

Dottoranda di ricerca: Caterina Dessoie

### GRIGLIA DI OSSERVAZIONE PER FOCUS GROUP

Luogo e data	
Presso	
Gruppo	
Nominativi dei presenti	
Moderatrice	
Osservatrice	

#### Domanda n. 1: Definizione generale del concetto di orientamento

<sup>35</sup> A titolo esemplificativo è presente solo la griglia relativa alla prima domanda generativa

Caterina Dessoie

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.

Università degli studi di Sassari.

	P1	P2	P3	P4	P5
Sostiene, aiuta, incoraggia, mostra stima					
Riduce le tensioni, scherza, sorride					
Si mostra d'accordo, accetta, comprende					
Offre suggerimenti, dà idee, alternative d'azione					
Espone opinioni, esprime valutazioni					
Dà informazioni, ripete, chiarifica					
Chiede informazioni, chiarimenti, informazioni					
Chiede opinioni, valutazioni, impressioni					
Chiede suggerimenti, idee, direttive					
Si mostra in disaccordo, rifiuta					
Manifesta tensione, accresce la tensione					
Mostra antagonismo, tende ad affermare se stesso, a difendersi					

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.

Università degli studi di Sassari.

## Appendice F – La liberatoria per interviste e focus group



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

Il/la sottoscritto/a.....con il ruolo professionale di ....., autorizza ad audioregistrare l'intervista/focus group nell'ambito del progetto di ricerca di dottorato della dott.ssa Caterina Dessole, svoltasi a.....il giorno.....

Il/la sottoscritto/a prende atto dell'impegno della ricercatrice ad utilizzare i contenuti dell'intervista esclusivamente per scopo di ricerca.

Il/la Sottoscritto/a prende atto che la ricercatrice potrà procedere al trattamento dei suoi dati personali (nome e cognome) esclusivamente ai fini della ricerca, previa autorizzazione in calce.

**Autorizzo**       **Non autorizzo**

Il/la sottoscritto/a dichiara inoltre di conoscere i diritti previsti dall'art. 7 del Dlgs. 196/2003 che potrà esercitare anche a mezzo posta elettronica, scrivendo all'indirizzo email ...

Data

.....

In fede

.....

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

## Appendice G – Il questionario

### Questionario

Il presente questionario ha lo scopo di verificare le opinioni degli utenti dell'Ufficio Orientamento e Diritto allo studio (Centro Orientamento Studenti - COS) dell'Università di Sassari riguardo vari aspetti concernenti l'efficienza e l'efficacia della comunicazione dei servizi e la soddisfazione dell'utenza.

Il questionario è **anonimo**, i dati verranno utilizzati per scopo scientifico e analizzati in modo aggregato e non singolarmente, garantendo la massima libertà di espressione.

Grazie per la sua collaborazione.

1. Sesso M  F

2. Età

<18

18-25

25-34

35-44

45-54

>55

3. Nazionalità

Italiana  Straniera (indicare \_\_\_\_\_)

4. È la prima volta che visita il Centro Orientamento Studenti?

sì  no

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

**5. Per quale servizio si è rivolto al Centro Orientamento Studenti? (più risposte possibili)**

- Informazioni sui corsi di laurea
  - Informazioni su tirocini e stage
  - Informazioni su apprendistati
  - Colloquio per tirocinio o stage
  - Colloquio di orientamento al lavoro (inserimento o reinserimento)
  - Attivazione tirocini e stage
  - Consulenza presso il Servizio OrientAzione
  - Informazioni sulla banca dati laureati
  - Informazioni sul Servizio di Job Placement
  - Informazioni sulle collaborazioni studentesche (150 ore)
  - Informazioni sulle Associazioni studentesche
  - Informazioni su premi e borse di studio
  - Richiesta password per banda larga
  - Altro
- (specificare \_\_\_\_\_)
- \_\_\_\_\_ )

**6. Come è venuto/a a conoscenza del Centro Orientamento Studenti? (più risposte possibili)**

- Internet
  - Materiale informativo cartaceo
  - Informazioni presso altri uffici
- (specificare \_\_\_\_\_)
- Informazioni presso il mio dipartimento
  - Informazioni presso la mia scuola
  - Passaparola
  - Mass media (giornali, riviste, TV, radio)

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

Altro \_\_\_\_\_

Se alla domanda n. 6 ha scelto “internet”, per favore prosegua con la domanda n. 7, se ha scelto “Materiale informativo cartaceo”, vada alla domanda n.12, se ha scelto le altre voci vada alla domanda n. 15.

**7. Se è venuto/a a conoscenza del Centro Orientamento tramite internet, per favore indichi il mezzo (più risposte possibili)**

- Sito web [www.uniss.it](http://www.uniss.it)
- Portale studenti [www.youniss.it](http://www.youniss.it)
- Sito web del mio dipartimento
- Social network (Facebook, Twitter, Youtube)
- Piattaforma STUD.I.O
- Altro \_\_\_\_\_

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

<b>Come valuta i seguenti fattori?</b>	
<b>8.</b>	<p><b>Facilità a reperire informazioni sul Centro in Internet</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>9.</b>	<p><b>Chiarezza dei contenuti online sul Centro</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>10.</b>	<p><b>Pertinenza dei contenuti online sul Centro</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>11.</b>	<p><b>Completezza dei contenuti online sul Centro</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>12.</b>	<p><b>Chiarezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>13.</b>	<p><b>Pertinenza dei contenuti del materiale informativo cartaceo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>14.</b>	<p><b>Completezza dei contenuti del materiale informativo cartaceo</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>15.</b>	<p><b>Presenza della segnaletica esterna per raggiungere il Centro</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>
<b>16.</b>	<p><b>Chiarezza della segnaletica esterna per raggiungere il Centro</b></p> <p><input type="checkbox"/> Scarsa    <input type="checkbox"/> Mediocre                      <input type="checkbox"/> Sufficiente                      <input type="checkbox"/> Buona    <input type="checkbox"/> Ottima</p> <p>1                      2                      3                      4                      5</p>

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

<b>17.</b>	<b>Presenza della segnaletica interna per individuare i vari servizi</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>18.</b>	<b>Chiarezza della segnaletica interna per individuare i vari servizi</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>19.</b>	<b>Organizzazione degli spazi all'interno del Centro</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>20.</b>	<b>Allestimento degli spazi all'interno del Centro</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>21.</b>	<b>Chiarezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>22.</b>	<b>Pertinenza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>23.</b>	<b>Completezza delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5
<b>24.</b>	<b>Utilità delle informazioni ricevute dagli/dalle operatori/trici</b>
	<input type="checkbox"/> Scarsa <input type="checkbox"/> Mediocre <input type="checkbox"/> Sufficiente <input type="checkbox"/> Buona <input type="checkbox"/> Ottima 1                      2                      3                      4                      5

**25. In futuro ritornerebbe al Centro Orientamento Studenti?**

sì             no

**Perché** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
 Università degli studi di Sassari.



**26. In base alla sua esperienza al Centro Orientamento Studenti, si sente di dare qualche suggerimento per il miglioramento dei servizi dal punto di vista della comunicazione e della promozione?**

---

---

---

---

---

---

**27. Ha delle considerazioni finali da fare? Qualche commento o suggerimento riguardo il presente questionario?**

---

---

---

---

---

---

**Grazie per il tempo dedicato alla compilazione del questionario!**

---

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

## Appendice H – L'elenco completo degli estratti delle interviste

### Estratto n. 1 - Di cosa si occupano gli intervistati

*Ho una formazione psicologica nell'ambito dello sviluppo e dell'educazione, quindi tutto quello che attiene ai progetti dedicati alla formazione, alla fascia d'età che va dall'infanzia fino a tutto l'arco della vita*

*Mi occupo della gestione e organizzazione degli eventi, della formazione e dei rapporti con le imprese.*

*Io mi occupo dell'aggiornamento delle offerte di lavoro all'interno del sito di Porta Futuro. La mia attività parte con l'analisi del fabbisogno degli utenti all'interno della nostra struttura per poi analizzare le offerte di lavoro all'interno reperibili nel web e inserirle nel nostro sito. Quindi faccio un monitoraggio di tutte le offerte di lavoro che riguardano la regione Lazio, ma anche a livello nazionale ed europeo. Le offerte, prima di essere pubblicate, vengono controllate in modo che siano pubblicate solo le offerte di aziende affidabili. Non tutte le offerte che vengono inserite nel web sono affidabili. Questo filtro è fatto per non far perdere tanto tempo a chi è alla ricerca di un lavoro. Con i colleghi abbiamo creato una banca dati con un sistema di monitoraggio automatico che avviene tramite internet.*

*Sono il Responsabile dell'area sistemi informativi e di innovazione tecnologica presso Porta Futuro. Nello specifico mi occupo di ideare, progettare e sviluppare, assieme a partner che di volta in volta individuiamo, tutti gli strumenti tecnologici, del mondo dell'IT (dell'information technology) che utilizziamo qui a Porta Futuro. Dalla piattaforma software che viene utilizzata dai nostri utenti nell'open space, al portale web, a tutto quello che facciamo sui social network ecc.*

*sono responsabile del marketing e della comunicazione di Porta Futuro, assisto i colleghi nella gestione delle relazioni con le imprese e quindi mi occupo fondamentalmente della comunicazione interna ed esterna, del marketing e della gestione dei servizi, della redazione del piano di marketing di Porta Futuro.*

*Sono un orientatore, mi occupo prevalentemente di orientamento universitario e di comunicazione interpersonale.*

*Sono una consulente di orientamento*

### Estratto n. 2 - Occupazione precedente a Porta Futuro

*È da circa 10 anni che faccio il responsabile marketing e comunicazione per varie strutture d'impresa. Collaboro con "Capitale Lavoro" che è la società in house di Porta Futuro da circa 4 anni. Prima ero communication supervisor del progetto "Apprendistato professionalizzante" della Provincia di Roma che è durato due anni. Poi c'è stata questa opportunità e quindi ho proseguito questa relazione per questo progetto di Porta Futuro.*

*Ho collaborato anche con Capitale Lavoro per l'orientamento formativo, legato all'obbligo scolastico e qui prevalentemente mi occupo di orientamento professionale e di attività seminariali d'aula. Per questo ho seguito un master specifico sull'orientamento e svolgo attività di consulenza individuale e di gruppo e poi le attività seminariali, in particolare le soft skill, cioè le competenze che le persone attivano nella quotidianità e che possono essere utili per dare plusvalore alla professionalità.*

*Sì, anche se non si trattava della ricerca di offerte di lavoro, ma la ricerca delle risorse agevolative. Quindi non verso le persone, ma verso le imprese.*

*Sì, formazione e incontro fra domanda e offerta di lavoro in ambito pubblico e privato.*

*Questa è la mia prima esperienza nel pubblico, io vengo dal privato. Ho accettato questa sfida con la*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

*consapevolezza che fosse una cosa importante perché ha una risonanza di un certo tipo. PF diventa sempre di più una best practise, abbiamo ricevuto visite importanti, delegazioni da altri paesi che vengono a studiare il modello, riconoscimenti anche internazionali, ma anche con la convinzione che portare nel pubblico un contributo da parte di professionisti provenienti dal privato, da società che hanno un certo tipo di imprinting poteva essere interessante. La mia non è una storia isolata, ci sono colleghi che hanno il mio stesso background.*

*Provengo dai Centri per l'Impiego, precedentemente ho lavorato sia a Roma che a Pomezia, sempre nell'ambito dell'orientamento professionale e ancora prima ho lavorato per una società che si occupava della ricollocazione dei lavoratori in mobilità. Lavoro da oltre 20 anni all'interno dell'orientamento. All'inizio ho lavorato al CIL, Centro d'Inserimento Locale per l'occupazione che è stato attivato diversi anni fa, intorno al '94-95 presso i Comuni, quelli che ora si sono trasformati in COL. ho fatto orientamento formativo, quindi la fascia d'età dai 14 ai 18 anni, ne monitoravo i percorsi scolastici, nell'ambito dei CPI. Nell'ambito dei CPI ho lavorato sempre per i colloqui di orientamento e per stipulare i patti di servizio.*

*Io già da prima mi occupavo di orientamento professionale presso "La Sapienza" ma sempre per conto di Capitale Lavoro. Mi occupo di politiche attive del lavoro dal 2004 e ho iniziato nelle scuole.*

### **Estratto n. 3 - Trasversalità dei ruoli**

*La nostra struttura è abbastanza flat, io di ruolo mi occupo dei sistemi informativi però, come i colleghi, siamo abbastanza trasversali. Abbiamo delle declinazioni, ma siamo molto flessibili.*

*Noi consulenti, quando non abbiamo appuntamenti andiamo presso l'accoglienza e affianchiamo gli operatori in modo tale da essere di supporto e di ascoltare perché si cerca di capire subito quale è il bisogno della persona*

*Le attività sono tantissime e ognuno ha il suo ambito specifico, ma alcune attività le facciamo in collaborazione un po' con tutte le posizioni organizzative, ad esempio i career day e i contatti aziendali.*

*le persone che lavorano qui sono estremamente pratiche, noi siamo veramente da "cacciavite e martello". Anche chi gestisce questa struttura sposta i pacchi o le sedie in sala conferenze e così fanno tutti. L'obiettivo è realizzare il servizio, realizzarlo bene e aiutare il cittadino in difficoltà*

*ognuno ha le sue competenze, ma alla fine tutti fanno tutto, è un po' la nostra politica*

### **Estratto n. 4 - Identificazione e senso di appartenenza**

*Questa esperienza la ritengo stupenda dal punto di vista professionale, non avevo mai fatto niente del genere nell'ambito dell'orientamento e mi sono messo a studiare, trovando questo mondo interessantissimo. Mi sono documentato perché se devi fornire uno strumento ad un orientatore e non sai quali sono le sue esigenze, non saresti efficace nella tua azione. Quindi l'approccio è stato quello di studiare il contesto di riferimento e dalla necessità è nata poi una passione. Lavorare con le persone è una cosa complicata, ma quando raggiungi gli obiettivi è estremamente gratificante.*

*Ho accettato questa sfida con la consapevolezza che fosse una cosa importante perché ha una risonanza di un certo tipo. Porta Futuro diventa sempre di più una best practise*

*Secondo me la grande forza di Porta Futuro sono le persone che ci lavorano perché abbiamo un livello di comunicazione, di rispetto e di motivazione al lavoro altissima.*

### **Estratto n. 5 - Le attività di placement**

*Poi offriamo dei veri e propri recruitment day, cioè dei momenti in cui l'impresa viene, non solo si presenta, ma fa una vera e propria ricerca di personale*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

*Uno degli ultimi servizi è il career day, cioè noi prendiamo tutti i vari recruitment day che sono singoli in un unico momento il 5 luglio. Abbiamo deciso in questo periodo perché Porta Futuro è nata il 5 luglio, quindi l'abbiamo chiamata "Career birthday" per unire l'utile al dilettevole ed è andata bene, anche con le difficoltà di un periodo così caldo. Abbiamo avuto migliaia di accessi in una sola giornata.*

*abbiamo trovato sempre più persone che ci hanno dato fiducia fino a poter ipotizzare e a realizzare un career day l'anno scorso in cui noi ci eravamo prefissati una soglia di circa 200 vacancies (posizioni) aperte e ne siamo riusciti a portare circa 1300.*

*abbiamo dei testimonial day, chiamiamo noi dei testimonial particolarmente importanti e rilevanti in vari segmenti e settori che cerchiamo di far ascoltare ad una platea di studenti o di neolaureati. Perché, molto spesso, sapere quali sono i percorsi individuali di successo, sapere come ce l'ha fatta quella persona, se è semplicemente stata la preparazione, se è stata solamente la fortuna o se è stato bravo lui a unire le due cose, oppure anche ad avere un tipo di approccio alle cose, al mondo, alle opportunità che gli venivano offerte proattivo oppure no. E quindi, anche su questo, troviamo degli stimoli da dare ai ragazzi.*

#### **Estratto n. 6 - I canali e i mezzi di comunicazione - I canali "tradizionali"**

*Noi abbiamo fatto due campagne di comunicazione, una in occasione dell'inaugurazione che ha avuto una discreta visibilità, ci sono stati i manifesti sui metro, sulla free press, sui quotidiani. È stata una campagna piuttosto importante.*

*Dai nostri dati risulta che circa un quarto dell'utenza è venuta a conoscenza di PF proprio dai colleghi dei CPI, anche se il primo canale di informazione rimane il passaparola.*

*abbiamo fatto una ricerca dei contatti dei responsabili risorse umane delle aziende e li abbiamo contattati telefonicamente.*

*C'è il servizio accoglienza che è uno dei servizi principali di PF e gli eventi vengono divulgati anche in questa modalità.*

*Per quanto riguarda la promozione di questi recruitment day noi utilizziamo vari mezzi di comunicazione, c'è il nostro sito, facebook e altre attività che facciamo beyond the line, come le azioni all'interno dell'università.*

*Poi c'è la comunicazione beyond the line, attraverso interventi e fiere. L'anno scorso abbiamo partecipato per circa venti giorni al "Campus mentis" che è un evento di incontro domanda-offerta all'interno del quale abbiamo avuto vari speech, quindi abbiamo parlato direttamente ai ragazzi, cercando di informarli di Porta Futuro e di invogliarli a venire qui.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

### **Estratto n. 7 - I canali e i mezzi di comunicazione - Il sito web e i social network**

*Abbiamo una pagina facebook, un account twitter e una pagina linkedIn. Su facebook, ad oggi, abbiamo circa 6000 amici. Credo che siamo l'unica organizzazione pubblica che ha una pagina completamente aperta, non censuriamo nulla, tutto quello che viene scritto dai nostri utenti, che sia un suggerimento, una critica o un apprezzamento, lo lasciamo così. Se ci chiedono delle informazioni rispondiamo. La nostra politica è di essere completamente trasparenti e aperti. Laddove ci sono delle critiche, cerchiamo di analizzarne le ragioni e, a volte, organizziamo un meeting e cerchiamo di capire se e come abbiamo sbagliato e nel caso anche come migliorare e non ripetere gli errori. Twitter lo usiamo poco, per quanto riguarda il presidio dei mezzi tecnologici ci stiamo ancora strutturando perché al nostro interno non ci sono competenze diffuse per l'utilizzo di questo tipo di strumenti. Io sto formando delle persone, ma sono partito da profili che non erano particolarmente avvezzi a questo tipo di strumenti. Stanno crescendo piano piano e conto di arrivare nel giro di qualche mese a far utilizzare twitter nel modo giusto perché altrimenti si rischia di fare delle repliche che non hanno senso. Su facebook postiamo un po' tutto, lo utilizziamo come cassa di risonanza di quanto è già presente sul web e per dare maggiore enfasi a offerte di lavoro che riteniamo particolarmente interessanti o a eventi che vogliamo pubblicizzare perché riteniamo siano interessanti per i nostri utenti. LinkedIn lo utilizziamo per comunicare con un'utenza "business", una comunicazione "business to business", cioè con le imprese. Anche quello è un fronte che non è ancora ben strutturato, però ci siamo, abbiamo un po' di follower, ma lì la finalità è diversa. L'aspetto virale, rispetto a facebook, è sicuramente più limitato, però lì noi cerchiamo di farci conoscere ai professionisti che, ad esempio, potrebbero essere protagonisti qui a PF di un testimonial day o essere coinvolti in una delle nostre attività o alle imprese che potrebbero essere interessate a PF per proporre opportunità di lavoro.*

*Attraverso il nostro sito internet e i social network che noi presidiamo come facebook e twitter. Il sito internet rimane il canale principale, sull'home page c'è un calendario, l'utente può cliccare sul singolo giorno e vedere tutti gli eventi in programmazione per cui è richiesta l'iscrizione. C'è una griglia da compilare con i propri dati e si iscrivono.*

*Il centro è sempre presente nel sito della Provincia, tempo fa c'è stata anche una campagna promozionale con cartelloni e via radio e televisione.*

*la differenza è che il software presente nelle postazioni che noi indichiamo con il termine di front office è focalizzato sui servizi alla persona: la gestione del cv, l'accesso all'offerta lavorativa e formativa, la possibilità di comporre un portafoglio delle competenze, di sostenere il test di autorientamento e di avere informazioni riguardo all'andamento del mercato del lavoro perché abbiamo anche l'area dedicata alle statistiche. Il portale offre parte di queste funzionalità e ne aggiunge di altre. Anche questa è stata una scelta voluta. Ad esempio, la prenotazione ai seminari o alle conferenze si può fare solo dal portale perché ci sembrava leggermente fuori focus rispetto al tema della piattaforma del front office. Però ci sono alcune postazioni che sono completamente aperte al web e quindi se c'è la necessità di accedere a delle funzioni che non sono disponibili sul front office, la persona può utilizzare quelli. Poi all'interno della struttura è assicurata la copertura wi-fi. Il front office è stato sviluppato per primo, quindi il portale ne è una naturale evoluzione. Nel piano di sviluppo presentato alla fine del 2012 per il biennio successivo, abbiamo previsto una serie di potenziamenti alla piattaforma del front office.*

*Innanzitutto parliamo di internet: il sito, facebook, linkedIn. Twitter abbiamo l'account ma praticamente non lo usiamo mai perché io personalmente non credo sia in linea con la nostra politica perché è un mezzo che si utilizza per un tipo specifico di comunicazione, non è in linea con la nostra mission. Per quanto riguarda facebook, il sito ufficiale e linkedIn sono strumenti che noi usiamo quotidianamente. Nel sito internet, io non credo che ci sia un'istituzione in Italia che fa questo, all'interno del sito tu puoi trovare tutta Porta Futuro, quindi il canale Youtube con i video che abbiamo fatto sempre noi con risorse interne. Quindi abbiamo, ad esempio, dei video tutorial, il tour virtuale che abbiamo fatto qui con i nostri colleghi. A parte la parte di comunicazione esterna, abbiamo i contenuti. Quindi una parte dedicata ai cittadini, una alle imprese e un'altra al mercato del lavoro. Ovviamente nei cittadini e nelle imprese vengono declinati tutti i servizi che abbiamo. Secondo me, la parte più interessante è quella dedicata al mercato del lavoro, oltre alle varie news che normalmente ci sono. È suddivisa, tutto questo è stato coordinato e gestito dall'ing. Liguori, in due direttrici principali: la prima è quella del network dei Centri*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

per l'Impiego, perché tutti questi Centri hanno un network e propongono quelle specifiche posizioni aperte. A noi questo stava un po' stretto perché, noi non siamo in competizione con i CPI, ma abbiamo dei competitors che vanno oltre, ad esempio il sistema privato. Noi vogliamo tendere ad erogare servizi simili a quelli, con la stessa bravura, con la stessa tempistica e gratuitamente. Quindi ci siamo chiesti: per quale motivo un candidato deve andare su internet, ad esempio su Monster e trovare migliaia di posizioni di lavoro e da noi no? Quindi abbiamo utilizzato una risorsa che fa attività di scouting. Attraverso dei filtri, perché noi facciamo un'attività detta mirroring, trasliamo queste posizioni, le replichiamo sul nostro sito. Essendo un'istituzione abbiamo una responsabilità maggiore e cerchiamo di fare su grandi volumi un'attività di controllo, non sulla bontà dell'offerta, ma sulla veridicità. Ad esempio, molto spesso si dice "addetto marketing" e invece è venditore porta a porta e sono due cose un po' diverse (ride). Quindi cerchiamo, per quanto è possibile, e andando avanti è sempre più complesso perché avremmo necessità di personale e di una struttura ancora più grande, di fare un'attività di screening oltre che di mirroring. Quindi di replicare queste offerte ma cercando contemporaneamente di validarle. Questo per noi è un vantaggio competitivo importante perché la persona che viene sul nostro sito sa di trovare una buona percentuale delle offerte che già troverebbe su altri siti, ma con la sicurezza di una validazione. Noi cerchiamo di escludere alcune opportunità, facciamo controlli, telefoniamo direttamente, quindi è un lavoro abbastanza complesso e strutturato. Questo è un servizio che non sappiamo se esiste in altre istituzioni pubbliche, in realtà non credo che venga fatto. Questo, secondo me è il servizio web più importante che eroghiamo. Per quanto riguarda i social media, specialmente facebook, lo utilizziamo non tanto per avere una relazione one-to-one verso i nostri utenti, sarebbe impossibile perché abbiamo decine di migliaia di utenti, ma lo utilizziamo principalmente per replicare le nostre offerte di lavoro maggiori. Abbiamo più o meno 5-6000 "amici" che possono comodamente guardare le nostre offerte, quelle che riteniamo più importanti o gli eventi che facciamo qui. Io, ad esempio, sto curando un evento che sarà fatto a breve qui di un hotel importante di Roma che cerca degli stagisti. La relazione con facebook è molto coraggiosa perché, anche in questo caso, non sto quante istituzioni abbiano un profilo facebook aperto. Noi non abbiamo utenti fake per scelta, quindi non abbiamo nessuno che fa commenti positivi infatti se visiti il nostro profilo ti accorgi che siamo aperti a tutto. Pubblicando le offerte ci apriamo a delle contestazioni perché il momento è così critico, così delicato che molto spesso ci danno una responsabilità che in questo momento non abbiamo. Non è colpa nostra se il lavoro non c'è, noi cerchiamo il modo più trasparente e diretto di offrire quello che c'è. Ovviamente la nostra politica è quella di non rispondere a milioni di insulti che a volte prendiamo. All'insulto gratuito, ovviamente, non si dà peso. Ma essendo un argomento così delicato, tocca veramente la vita delle persone, quindi gli utenti si sentono toccati da un'offerta che per loro è demoralizzante o è deprimente. Però questo per noi è un punto di forza perché il nostro mettersi a nudo sul web. Gli utenti, dopo alcune settimane dopo l'apertura del profilo, hanno capito che quello era uno strumento da poter utilizzare. Quando pubblichiamo un annuncio abbiamo più o meno 1500-2000 visualizzazioni in 20 minuti: su 1500 abbiamo un commento. È una percentuale abbastanza comprensibile, anzi penso che molti altri agenti di comunicazione pagherebbero per avere un solo commento negativo su 2000 visualizzazioni. Molto spesso anche gli altri utenti intervengono per far capire che noi stiamo semplicemente offrendo. Io mi sono molto battuto su questo, cioè utilizzarlo in una determinata maniera: non possiamo cancellare commenti, non possiamo rispondere perché la nostra forza deve essere proprio quella di avere le spalle larghe e di sopportare tutto. Molto spesso gli utenti che escono fuori dal seminato con insulti o con frasi un po' fuori luogo, vengono spesso riportati "all'interno del gregge" da altri utenti. LinkedIn è uno strumento che utilizziamo in maniera più verticale per la selezione di veri e propri partner per progetti specifici, perché LinkedIn è un social network professionale e quindi non poteva essere utilizzato in maniera orizzontale. Lo utilizziamo attraverso delle micro-campagne che attiviamo e per progetti, ad esempio, Your first Eures Job che è un progetto promosso dalla comunità europea che ha aperto un bando per individuare gli "hub", cioè i centri di snodo più importanti d'Europa a cui assegnare questo progetto. Porta Futuro è stata una degli hub promotrici che poi ha vinto, assieme ad altri due o tre hub in Germania e in Inghilterra. Si occupa di fare un interscambio fra imprese e candidati che vogliono andare a lavorare all'estero. Viene erogato uno stipendio per il primo mese, che è il mese più difficile perché il lavoratore è scoperto dal primo salario, la CE facilita la selezione. Se uno arriva nella short list paga il biglietto d'aereo per andare a fare il colloquio di selezione. Noi in questo caso abbiamo utilizzato LinkedIn perché dovevamo raggiungere le imprese estere interessate a prendere dei nostri. Quindi abbiamo fatto delle campagne verticali profilate su posizioni che noi avevamo precedentemente selezionato alle imprese a cui abbiamo comunicato questo

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

*progetto. Questi sono i mezzi di comunicazione online che utilizziamo.*

*Se dovessi puntare su un canale sarebbe sicuramente il web perché attraverso il nostro sito istituzionale e i social media che utilizziamo quotidianamente abbiamo una relazione costante con i nostri utenti che molto spesso ci danno dei consigli. L'opportunità del lavoro oggi è la flessibilità, rispondo dal cellulare anche alle 10 di sera.*

*Tutti gli strumenti tecnologici presenti a PF sono stati pensati per essere di supporto al modello di riferimento. Spesso nelle organizzazioni si commette l'errore di plagiare il modello organizzativo sulla base degli strumenti che si hanno a disposizione. Invece noi del management abbiamo dapprima definito il modello organizzativo, cosa volevamo fare, come doveva essere fatto e poi abbiamo definito gli strumenti. Sulla base di questo ragionamento, abbiamo ideato i "totem" dei display presenti nella nostra struttura che danno la possibilità di fare 2 cose: è un primo approccio che hanno i nostri utenti anche nei confronti della struttura stessa. Spesso ci sono delle persone che entrano un po' diffidenti e scoraggiamento perché, probabilmente, PF non è il primo contatto con un'organizzazione pubblica e cominciano ad aggirarsi all'interno. Noi abbiamo notato che una delle prime cose che fanno è interagire con questi strumenti. Quindi è un modo per essere attrattivi nei confronti di un'utenza che, all'inizio, non ha neanche le idee ben chiare. Sui totem è presente una versione del software più semplificata, ma è una cosa voluta perché è una prima interazione con uno degli strumenti di PF, ma l'obiettivo è che la persona si rivolga all'accoglienza, si presenti, inizi ad instaurare una relazione e metta in moto quel fattore emozionale a cui noi teniamo tanto. Quindi i totem sono un modo per informare e mettono a disposizione una serie di funzionalità, ad esempio la bacheca delle offerte di lavoro o di formazione, può fare la versione semplificata del test di autorientamento, però è fatto tutto in forma anonima, essendo un totem pubblico, quindi non c'è la possibilità di inserire login e password. Il secondo motivo è quello di digitalizzare quello che prima era la cartellonistica, il materiale cartaceo ecc. Ad esempio, girano dei video che abbiamo già fatto a PF, oppure, durante i career day, abbiamo fatto girare i video di presentazione delle varie aziende. Quindi li utilizziamo anche come mezzo di diffusione.*

#### **Estratto n. 8 - I canali e i mezzi di comunicazione - Il servizio di "employer's branding"**

*Offriamo dei servizi che vengono chiamate nel gergo di "employers branding", cioè di azioni fatte sui candidati che possono essere sia a fini di promozione per l'impresa, sia di reclutamento. Ma la finalità di promozione non deve essere vista solamente one way, cioè dall'impresa all'utente. In realtà è una promozione che noi riteniamo molto importante anche per formare quelle coscienze nel medio e lungo periodo nei cittadini, negli utenti e nei futuri candidati per sapere come funziona l'impresa, come funziona un determinato comparto produttivo, che tipo di prospettive ha, come si muove, quali sono i profili professionali che sta cercando e che cercherà e quindi abbiamo sia le necessità dell'impresa, sia un aspetto che per noi è fondamentale cioè quello della conoscenza da parte degli utenti.*

*Per il futuro abbiamo l'idea di sviluppare una sorta di Porta Futuro TV al suo interno, una sorta di broadcast molto limitato attraverso il quale dai all'azienda la possibilità di fare employer branding, quindi ad esempio in occasione di un evento di presentazione dell'azienda si può mandare un video di presentazione della stessa con tutti i riferimenti, senza stampare carta o utilizzare il supporto cartaceo. La cosa interessante è che abbiamo la possibilità di gestire un vero e proprio palinsesto. In questo momento è abbastanza statico, ne siamo consapevoli, però le potenzialità sono enormi. Per esempio, in passato abbiamo scelto di usare uno o più monitor per la diretta streaming di un evento in corso nella sala conferenze ed è andato in streaming anche sul portale web.*

#### **Estratto n. 9 - Comunicazione interna e condivisione**

*abbiamo dei piani di miglioramento continui a scadenza quindicinale. Ogni due settimane ci vediamo per parlare del piano che abbiamo fatto, viene fatto dal management e poi condiviso con tutti i colleghi. Dove vediamo dei problemi mettiamo sul tavolo quelle che possono essere le soluzioni e ci aspettiamo che, nel giro di 15 giorni, il problema sia risolto.*

*Le criticità vengono individuate con la sensibilità di chi lavora tutti i giorni. Tutti quelli che stanno nella parte amministrativa o direzionale hanno fatto l'accoglienza. Ancora oggi ci mettiamo in accoglienza per*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

*vedere come funziona, per parlare con i colleghi. Anche il discorso architettonico è fondamentale perché quando una cosa non funziona nell'open space la vedi immediatamente, è tangibile. Secondo me la grande forza di Porta Futuro sono le persone che ci lavorano perché abbiamo un livello di comunicazione, di rispetto e di motivazione al lavoro altissima. L'età dei lavoratori di Porta Futuro è molto bassa, siamo tutti giovani, la media sarà attorno ai 35-40 anni, la maggior parte è laureata quindi c'è una flessibilità molto alta. Noi siamo aperti il sabato, facciamo orario full time.*

*abbiamo il network dei Centri per l'Impiego. Abbiamo anche all'interno un Centro per l'Impiego. Quindi abbiamo un dialogo costante con tutti i CPI, loro ci mandano e noi mandiamo cittadini. Avviene tramite internet o per telefono.*

*ì, abbiamo iniziato invitando i responsabili dei CPI. Abbiamo fatto diverse giornate durante le quali abbiamo raccontato PF. In un secondo momento abbiamo invitato quasi tutti gli operatori dei CPI spiegando nuovamente tutte le attività perché molte delle nostre attività potrebbero essere utilizzate nel percorso di Piano di Azione Individuale. L'operatore del CPI, ad esempio, se ha necessità di un'azione di orientamento di gruppo e non ha la possibilità di erogarla all'interno del proprio Centro, può usufruire di quello di PF e indicarlo nel PAI. Siccome non abbiamo una competenza territoriale, i nostri servizi possono essere utilizzati da tutti.*

*La frequenza con gli operatori del nostro CPI interno è una volta alla settimana perché ho la necessità di monitorare continuamente l'attività della preselezione. Poi comunque è sempre un momento di riflessione e, in alcuni casi, ha apportato anche delle modifiche e delle migliorie sul percorso e sulle modalità di gestione. Quando ci si confronta su attività che si fanno normalmente, spesso ci si confronta su delle mancanze o dei deficit e si cerca immediatamente di intervenire.*

*Con tutti risulta difficile perché con la turnazione abbiamo sempre un po' di difficoltà. All'inizio abbiamo fatto delle riunioni purtroppo dividendoci fra il gruppo della mattina e quello del pomeriggio. In molti casi abbiamo dovuto replicare la stessa riunione per i due gruppi. Per questo abbiamo preferito fare delle riunioni con i gruppi di lavoro: abbiamo il gruppo dell'orientamento, il gruppo sul bilancio delle competenze ecc.*

*siamo ancora nella fase startup, in quella più intensa facevamo riunioni datate, ogni 15 giorni ci incontravamo e condividevamo un processo di miglioramento continuo rilevando le criticità. Adesso le facciamo meno frequentemente perché abbiamo raggiunto un livello qualitativo che riteniamo perlomeno sufficiente in molti servizi e quindi le facciamo con un intervallo di tempo un po' più largo. A queste si affiancano le occasioni di incontro quando rileviamo che c'è una criticità o degli ampi margini di miglioramento di un determinato servizio.*

*La riunione tipo di PF è un gruppo ristretto di persone, massimo 10, più spesso siamo in 6 perché ci piace un'interazione molto viva, difficilmente durano più di tre quarti d'ora, difficilmente nessuno non dà il proprio contributo e le decisioni prese sono operative immediatamente. Questo dipende proprio da un discorso di cultura organizzativa, nella mission di PF c'è la valorizzazione del talento e del merito e il lato pratico della realizzazione è molto forte. Quindi la condivisione è sempre orientata ad un obiettivo.*

#### **Estratto n. 10 - Collaborazioni e network**

*Noi ci relazioniamo con i centri tematici dei CPI che già esistono all'interno delle Università di Roma. Ad esempio, quando noi cerchiamo personale se parliamo di alte figure inviamo direttamente la richiesta ai nostri colleghi dei Centri tematici per cercare di avere un maggior numero di candidature ben profilate. Chi fa formazione può inserire la propria proposta formativa, previa convenzione con la Provincia di Roma, sul portale.*

*Ci sono alcuni progetti europei avviati di cui siamo partner insieme ad altri paesi e alle realtà associative sulla valorizzazione delle competenze che è un tema su cui la Provincia di Roma si spende molto e ha chiesto anche l'aiuto di PF. Per quanto riguarda il livello nazionale: sì molto. L'associazione italiana coaching, l'associazione formatori vengono qui, fanno convegni, dialoghiamo con loro continuamente, rivediamo assieme i nostri modelli per aggiornarli e darci reciproche indicazioni.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.



*Collaboriamo con gli sportelli tematici dei CPI nelle tre Università principali di Roma per quanto riguarda il servizio EURES, ma non come orientamento universitario, perché altrimenti si vanno a sovrapporre troppe organizzazioni. Esiste SOUL, il sistema di orientamento delle università di Roma.*

*da poco è venuta a visitarci una delegazione rumena, ad esempio. C'è una grossa attenzione sul modello di Porta Futuro. C'è stato anche un protocollo di intesa con la Regione Puglia perché presumibilmente verrà replicato il modello di PF sul territorio pugliese. Ci sono diversi altri progetti, una sorta di contaminazione sul territorio italiano di Porta Futuro.*

*in questo momento abbiamo "Your first Eures job" che è uno dei progetti europei più importanti aperti di interscambio, quindi di ragazzi under 30 che possono andare a lavorare all'estero e ragazzi che dall'estero vengono a lavorare qui...*

*la collaborazione che comunque è insita a livello normativo è con i COL – Centri di Orientamento al lavoro del Comune di Roma, perché si occupano di orientamento di secondo livello, quindi in alcuni casi collaboriamo. Anche se facciamo la stessa attività non siamo in concorrenza. In alcuni casi noi utilizziamo il servizio erogato da loro e in alcuni casi loro utilizzano i nostri servizi.*

*noi siamo andati da loro e loro sono venuti qui da noi. Sono venuti CPI svedesi, rumeni...ma anche all'interno dell'Italia: è venuta la Provincia di Torino, di Milano, della Puglia con cui stiamo attivando delle relazioni. Soprattutto nella prima fase di progettazione di Porta Futuro siamo andati noi in Europa per capire come poteva nascere questa idea. Ora vengono da noi per studiare il modello. All'inizio pensavamo di utilizzare alcune cose, molti non ci credevano. La scommessa era più difficile di quello che si poteva ipotizzare, ma adesso ce la stiamo facendo grazie ai colleghi e alle professionalità che abbiamo. Quindi vengono per capire soprattutto la filosofia e la modalità perché il contenuto viene erogato anche in altri posti però con modalità, tempi, filosofie completamente diversi che fanno la specificità di un progetto come Porta Futuro.*

*Il più importante è un programma dell'Unione Europea che si chiama Your First Eures Job in cui PF è partner del Ministero del Lavoro tedesco, il sistema dei servizi per il lavoro spagnolo e una città metropolitana danese. Il progetto consiste nel favorire la mobilità dei giovani europei all'interno del continente, quindi l'Italia con il hub che è PF invia cittadini negli altri paesi europei a sostenere colloqui di lavoro, dapprima mettendo a disposizione un'infrastruttura tecnologica, che è essenzialmente skype, poi sostenendo i costi economici del viaggio per fare un colloquio vis-à-vis con il referente aziendale e poi, eventualmente, sostenendo l'azienda nel primo periodo di formazione del cittadino che ha deciso di assumere.*

#### **Estratto n. 11 - Logistica e organizzazione**

*C'è il servizio accoglienza che è uno dei servizi principali di PF e gli eventi vengono divulgati anche in questa modalità. Da un paio di mesi siamo completamente online, quindi le persone che vengono fisicamente nella nostra struttura sono quelle che vengono per la prima volta, quelle che vogliamo conoscere e con le quali vogliamo avviare una relazione, oppure quelle che frequentano seminari o usufruiscono delle consulenze. Le altre relazioni ormai avvengono tutte tramite internet e il nostro portale.*

*La logistica è molto interessante, perché si sta sempre a contatto con le persone ed è un approccio innovativo. Di solito i servizi all'utenza sono degli sportelli, a volte hanno anche il vetro. Ovviamente c'è l'attenzione di dare una privacy, soprattutto nei colloqui, quindi le postazioni degli orientamenti sono riservate anche se non alterano l'idea di stare all'interno di un contenitore più grande. Quindi la sensazione è positiva, anche perché ci si riesce molto a gestire e lo spazio aperto è una possibilità di contatto che comunque non invade. Quello che si fa definisce un confine virtuale.*

*Indubbiamente, facilita la comunicazione, proprio per questa struttura siamo più facilitati ad informare il collega su quello che stiamo facendo e quindi paradossalmente riusciamo ad ottenere più facilmente la privacy quando questa è richiesta. Chi è già funzionale a questo modo di fare si trova bene, chi non è funzionale deve comunque apprendere un nuovo modo di concepire lo spazio e il rapporto con gli altri.*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

*Prima di tutto per avere un ufficio con un utilizzo “friendly”, anche al di là dell’orario e poi perché ci possono essere anche delle persone occupate che si rivolgono ai nostri servizi per cercare un nuovo lavoro.*

*L’open space è l’ultima evoluzione di soluzioni più vicine al cittadino. Già il desk accoglienza non è il classico banco informazioni, già da lì l’operatore comincia ad indagare in modo un po’ più dettagliato sulle esigenze della persona per poterla indirizzare nel modo adeguato al servizio più opportuno. Quindi la logistica aiuta tanto negli obiettivi che ci poniamo. Anche diversi CPI della Provincia sono stati ristrutturati in questa direzione.*

*Ci sono i pro e i contro. Sotto alcuni aspetti ci sono difetti: è rumorosa, a volte la privacy non è garantita. Dipende dall’utente che abbiamo. C’è un po’ la moda dell’open space, a me francamente non piace anche se dà una visuale di abbraccio simbolico, ma ha lo svantaggio del sonoro.*

*Qua abbiamo servizi non strutturati, ma destrutturati, anche l’ambiente, in forma di open space, favorisce innanzitutto una comunicazione perché tutti sono a pochi passi l’uno con l’altro in una struttura aperta, ma anche gli utenti vedono quello che succede. Quindi non ci sono uffici segreti (ride), si vede addirittura se le persone lavorano oppure no*

#### **Estratto n. 12 - Diffidenza e pregiudizi**

*I risultati qualitativamente insufficienti e la tempistica non congruente con i bisogni aziendali da parte dei servizi pubblici. Questo è stato il feedback iniziale e il principale scoglio da dover superare con le aziende. È lì che PF si è concentrata maggiormente per sfaldare lo stereotipo.*

*Questo si ricollega con il mondo dell’impresa che era molto distante dalle istituzioni per motivi storici, anche di preconcetti molto spesso o a volte di verità, nel senso che venivano erogati a volte dei servizi inutili, sorpassati o erogati con tempistiche non sufficientemente in linea con i tempi delle imprese e quindi si era un po’ scollata questa relazione imprese-istituzioni. Infatti quando noi all’inizio siamo andati, soprattutto io personalmente, verso le imprese, telefonando come “Mister Nessuno” di Porta Futuro che nessuno conosceva, le imprese inizialmente erano molto scettiche.*

#### **Estratto n. 13 - Feedback e satisfaction**

*Abbiamo costruito un questionario di satisfaction insieme a tutto il team. È stata fatta una proposta su degli asset fondamentali che sono quelli che la letteratura ci insegna. Usufruiamo di un servizio gratuito che abbiamo linkato nelle nostre postazioni e dopo la consultazione è possibile effettuare questo survey.*

*Abbiamo ricevuto delle email e delle telefonate informali a riguardo però un vero e proprio riscontro ancora non c’è stato. Non abbiamo strutturato ancora uno strumento di satisfaction. Il feedback informale da parte dell’utenza è stato comunque positivo.*

#### **Estratto n. 14 - Formazione e aggiornamento**

*No, abbiamo fatto alcune cose attraverso “Capitale Lavoro”, ma sono quelle previste per legge. Molti dei nostri collaboratori sono già ad un livello di professionalizzazione molto alta, quindi non ci sono dei piano formativi strutturati veri e propri.*

*L’aggiornamento ce lo facciamo da soli, proprio per questa cultura organizzativa. Non abbiamo mai sentito il bisogno di aggiornamento, tranne l’esperienza di scambio di buone pratiche con le associazioni e altri operatori che facciamo continuamente in maniera strutturata, ma molto spesso capita che l’aggiornamento se lo fa il singolo, compriamo il libro o partecipiamo ad un corso per aumentare le nostre competenze. Perché sentiamo il lavoro, vogliamo essere efficaci, soprattutto perché questo è un lavoro a forte impatto emotivo, perché veniamo a contatto con situazioni di disagio importante e qui sentiamo tutti molto la responsabilità di realizzare finalmente un servizio pubblico efficace per l’incontro*

Caterina Dessole

Un nuovo modello di governance per l’orientamento: pianificare la comunicazione nell’ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi. Università degli studi di Sassari.

*tra domanda e offerta.*

*Non solo ne sento l'esigenza, dovrebbe essere da copione (ride). Stiamo cercando di ritagliare dei momenti di formazione interna, nel senso di condividere le informazioni. Penso che questo elemento ci debba essere in qualsiasi struttura, l'aggiornamento continuo sulle tematiche, sui problemi di cui una struttura si occupa, anche la condivisione delle diverse professionalità.*

#### **Estratto n. 15 - Vision sulla comunicazione**

*Tutti gli strumenti tecnologici presenti a PF sono stati pensati per essere di supporto al modello di riferimento. Spesso nelle organizzazioni si commette l'errore di plagiare il modello organizzativo sulla base degli strumenti che si hanno a disposizione. Invece noi del management abbiamo dapprima definito il modello organizzativo, cosa volevamo fare, come doveva essere fatto e poi abbiamo definito gli strumenti.*

*abbiamo fatto un piano di comunicazione sapendo quali erano le nostre linee guida e qual è il nostro target, quindi a chi vogliamo rivolgerci e le modalità. Quindi il mute on della nostra comunicazione come doveva essere, sapere che la nostra promise era quella di aiutare a saper cercare un lavoro e la nostra reason why è tutta la nostra struttura, tutte le nostre competenze, le persone che ci lavorano e che hanno anni di esperienza.*

*Per quanto riguarda il piano di comunicazione noi non abbiamo un budget individuale, un conto spesa nostro di comunicazione. Sappiamo cosa vogliamo e, contestualmente, facciamo riferimento alla società in house di cui facciamo parte che è "Capitale Lavoro" e quindi se dobbiamo produrre dei materiali, se dobbiamo fare il sito internet, se dobbiamo fare delle cose specifiche, ad esempio la presenza in alcuni eventi, ci rifacciamo a loro per quanto riguarda il budget, la rendicontazione e quello che riguarda le spese vere e proprie. Invece per quanto riguarda la politica e la gestione siamo responsabili al 100% di quello che facciamo*

#### **Estratto n. 16 - Vision sull'orientamento**

*La mission di Porta Futuro è quella di insegnare a cercare un lavoro che è già di per sé un lavoro. Quindi aiutare le persone sotto tutti quegli aspetti che possono facilitarle nell'avvicinamento alla meta, quindi riuscire finalmente a trovare un lavoro. Questo si fa attraverso l'empowerment, quindi l'accrescimento delle abilità, delle hard e soft skills, che gli utenti hanno.*

*la nostra mission è quella di aiutare le persone a cercare un lavoro. All'inizio si pensava che Porta Futuro potesse creare dei posti di lavoro, ma non li crea perché è impossibile. Non siamo noi gli addetti a questo, noi siamo addetti a sviluppare quelle competenze per permettere ai cittadini di essere maggiormente competitivi nel mercato del lavoro, cercando di abbattere gli spazi fra imprese e cittadini o comunque eventuali candidati*

*Noi non diciamo quale corso di formazione fare, arriviamo al percorso professionale e in base al profilo scaturito dalla compilazione delle schede attiviamo un confronto che l'utente che decide se quel vincolo e quelle criticità possono essere eliminate attraverso la formazione o attraverso un'esperienza di lavoro specifica. Il principio dell'orientamento è dato dalla piena autonomia delle scelte, possiamo lavorare insieme perché l'utente arrivi, alla fine del percorso, a fare la scelta migliore. L'orientamento deve essere plasmabile sul bisogno della persona*

*Bisogna conoscere nella realtà oggettiva il mondo del lavoro per poi poter scegliere con consapevolezza ciò che piace e ciò che non piace.*

*L'orientamento è empowerment, è capacità di decidere.*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.

**Estratto n. 17 - Il modello di Porta Futuro secondo gli intervistati**

*da poco è venuta a visitarci una delegazione rumena, ad esempio. C'è una grossa attenzione sul modello di Porta Futuro. C'è stato anche un protocollo di intesa con la Regione Puglia perché presumibilmente verrà replicato il modello di PF sul territorio pugliese. Ci sono diversi altri progetti, una sorta di contaminazione sul territorio italiano di Porta Futuro.*

*Tutti gli strumenti tecnologici presenti a PF sono stati pensati per essere di supporto al modello di riferimento. Spesso nelle organizzazioni si commette l'errore di plagiare il modello organizzativo sulla base degli strumenti che si hanno a disposizione. Invece noi del management abbiamo dapprima definito il modello organizzativo, cosa volevamo fare, come doveva essere fatto e poi abbiamo definito gli strumenti.*

*Tutti gli strumenti tecnologici presenti a PF sono stati pensati per essere di supporto al modello di riferimento. Spesso nelle organizzazioni si commette l'errore di plagiare il modello organizzativo sulla base degli strumenti che si hanno a disposizione. Invece noi del management abbiamo dapprima definito il modello organizzativo, cosa volevamo fare, come doveva essere fatto*

*Sono venuti CPI svedesi, rumeni...ma anche all'interno dell'Italia: è venuta la Provincia di Torino, di Milano, della Puglia con cui stiamo attivando delle relazioni. Soprattutto nella prima fase di progettazione di Porta Futuro siamo andati noi in Europa per capire come poteva nascere questa idea. Ora vengono da noi per studiare il modello*

Caterina Dessole

*Un nuovo modello di governance per l'orientamento: pianificare la comunicazione nell'ottica della comunità orientante. Il Centro Orientamento Studenti di Sassari.*

Tesi di dottorato in Scienze sociali – XXVI ciclo. Indirizzo in Scienze della governance e sistemi complessi.  
Università degli studi di Sassari.