

Conclusioni di Marta Formia

A distanza di poco più di un anno dall'avvio dell'iniziativa pilota sul territorio di Trieste e al di là delle prime valutazioni possibili, il Welcome Office può dirsi abbia dato il via a una metodologia di lavoro realmente condivisa, che di fatto ne costituisce il principale punto di forza.

Il concetto di *lavorare in sinergia* – terminologia oggi molto utilizzata negli approcci teorici e nella definizione di strategie – per il Welcome Office significa realmente agire congiuntamente basandosi su un chiaro obiettivo condiviso e, soprattutto, puntando a realizzare azioni comuni. Ciò richiede senz'altro un forte impegno da parte delle istituzioni e, ancor prima, delle persone; significa condividere azioni, spazi, tempi e responsabilità. Implica anche un'apertura reale, un'irrinunciabile correttezza istituzionale, la consapevolezza dell'altro e, infine, una certa generosità nel rendere disponibili le proprie conoscenze, esperienze e reti di contatti. È opportuno, quindi, *lavorare con un occhio oltre la propria scrivania*, anche per la sempre maggiore necessità di rendere la propria azione più efficace e basata sull'ottimizzazione delle risorse disponibili. Ciò vale particolarmente nei settori dell'internazionalizzazione e della ricerca, per i quali risulta fondamentale lo scambio di conoscenze, al di là di qualunque confine fisico e mentale. Da tali considerazioni scaturisce, dunque, l'indubbia necessità per un territorio di poter competere

sui mercati internazionali, realizzando una reale massa critica tra i vari attori presenti e mettendo in rete sforzi e risorse.

L'altro aspetto che sin dall'inizio ha caratterizzato il Welcome Office, è l'approccio concreto. Anche questa caratteristica ha consentito all'iniziativa di distinguersi dal panorama generale, che presenta molto spesso una non sempre chiara definizione di obiettivi e, conseguentemente, una certa "schizofrenia" di azioni, nonostante le nuove sfide poste dalle esigenze economiche, sociali e ambientali richiedano una reale presa di conoscenza e una conseguente definizione di concrete strategie. Tutto questo mentre Paesi come Cina, India e Corea del Sud si configurano sempre più, anche nel mercato mondiale dell'istruzione superiore e della ricerca, quali importanti *competitor* internazionali. D'altra parte, la crescente internazionalizzazione della formazione terziaria e della ricerca implica sempre più che atenei ed enti di ricerca si confrontino, oltre che sul piano della qualità scientifica e accademica anche su quello dell'offerta dei servizi rivolti a studenti e ricercatori, come dimostrano chiaramente i risultati dei principali ranking internazionali.

Ebbene, l'iniziativa Welcome Office ha cercato di lavorare proprio su queste criticità, impostando una metodologia concretamente collaborativa: si è partiti da una collaborazione di carattere inter-istituzionale, che ha contribuito a migliorare i rapporti e lo scambio tra le diverse organizzazioni partner, per raggiungere poi un approccio intra-istituzionale, riuscendo cioè a migliorare la comunicazione interna e l'interazione tra i diversi uffici delle singole istituzioni. Ciò ha quindi consentito una vera e propria messa in rete di expertise e competenze, al servizio del territorio oltre che delle singole istituzioni partner.

L'approccio dal basso, evidente sin dall'istituzione del Gruppo di lavoro che ha poi dato vita all'iniziativa del Welcome Office, ha contribuito a mettere in rete le competenze presenti sul territorio in tema di accoglienza internazionale. Si è partiti infatti da un'analisi dell'esistente in termini di servizi ed expertise già disponibili, per procedere parallelamente a un'analisi dei fabbisogni degli utenti finali (studenti e ricercatori stranieri); successivamente si è proceduto a evidenziare i relativi gap e a individuare così i futuri servizi del Welcome Office. Tale iter ha consentito di impostare un modello decisamente flessibile, basato sulle specificità del territorio e sulla personalizzazione dei servizi. Flessibilità che si è resa ancor più evidente, oltre che necessaria, nel corso del processo che ha condotto alla recente estensione dei servizi all'intero territorio regionale.

Al di là di queste considerazioni, bisogna tener presente che quanto realizzato finora non rappresenta affatto un punto di arrivo ma, piuttosto, un punto di partenza: dopo la prima fase di istituzione, dovrà necessariamente seguire quella di consolidamento dell'iniziativa, il che richiederà il realizzarsi di alcune importanti condizioni.

In primo luogo, fondamentale sarà l'attenzione continua alla gestione delle attività. L'utilizzo regolare di un sistema di monitoraggio consentirà una costante autovalutazione, nell'intento sia di apportare possibili miglioramenti alle attività, sia di soddisfare nuove esigenze che dovessero manifestarsi a seguito dell'estensione dei servizi del Welcome Office all'intero territorio regionale.

Altro elemento indispensabile sarà una crescente consapevolezza del ruolo e dell'importanza del Welcome Office da parte degli stessi partner dell'iniziativa. Già nel corso di quest'anno il Welcome Office è stato frequentemente invitato a partecipare a iniziative istituzionali promosse dalle organizzazioni partner sui temi dell'accoglienza e dell'internazionalizzazione, ma il vero punto di svolta sarà rappresentato dal momento in cui si creerà presso tutti i partner la consapevolezza che il Welcome Office non è una struttura esterna alle stesse istituzioni partner, né un semplice servizio aggiuntivo, bensì rappresenta una parte integrante di ciascuna istituzione. Questo implicherà, come conseguenza, una partecipazione più proattiva nei confronti delle attività sviluppate dal Welcome Office e un più diretto contributo alla definizione delle sue strategie.

Ovviamente, il riconoscimento del ruolo del Welcome Office dipenderà da una gestione di qualità nei confronti dei principali beneficiari dei suoi servizi e dalla sua capacità di dare risposte efficaci e veramente utili rispetto alle esigenze del territorio. Da questo punto di vista sarà altrettanto importante, ancora una volta, il ruolo attivo svolto dalle singole istituzioni partner nel proporre e contribuire a implementare ulteriori nicchie di servizi rimasti inesplorati.

Altra condizione fondamentale per il rafforzamento del Welcome Office è puntare in maniera *decisa, consapevole e condivisa* verso una chiara strategia di promozione istituzionale all'estero. In questo primo anno di attività, crescente è stato il numero di istituzioni accademiche e di corporate estere che, grazie al sito web di Welcome Office, rivelatosi una importante "vetrina virtuale" del Sistema scientifico e accademico del Friuli Venezia Giulia, hanno chiesto di entrare in

contatto con le istituzioni scientifiche regionali. Ciò che ora si rende necessario è il ruolo proattivo dei singoli partner del Welcome Office nella definizione di un piano condiviso di promozione, volto a una chiara identificazione delle aree geografiche del mondo su cui focalizzarsi, dei target da attrarre e delle conseguenti azioni di promozione istituzionale estera da sviluppare.

Ulteriori sfide attendono oggi il Welcome Office.

In primo luogo, non è detto a priori che l'attuale modalità di gestione del servizio sia quella ottimale, né quella definitiva. Una continua riflessione sarà necessaria per far sì che l'organizzazione del Welcome Office sia, nel tempo, quella più rispondente alle esigenze del territorio. A tale proposito, il Welcome Office è stato recentemente coinvolto nella definizione di possibili nuovi approcci all'internazionalizzazione da parte di alcune delle principali istituzioni partner dell'iniziativa. L'importante sfida ha posto le basi per riflettere anche sulle modalità di interrelazione tra il Welcome Office e le singole organizzazioni che ne sono parte.

Un'altra importante prova per il Welcome Office Friuli Venezia Giulia consisterà nel dare adeguata visibilità a tutte le componenti scientifiche del territorio regionale: oltre a quelle di Trieste e Udine, anche alle istituzioni delle province di Gorizia e Pordenone. Questo aspetto richiederà una riflessione approfondita sull'eventuale opportunità di istituire nuovi infopoint nei rispettivi territori, sulle conseguenti modalità di gestione e nelle risorse aggiuntive necessarie.

Sempre in termini di prospettive future, a livello nazionale, il Welcome Office ha già colto un'opportunità importante, nell'intento di uscire dal contesto regionale in cui opera. Dall'aprile del 2010, infatti, coordina un Gruppo di lavoro – istituito dal Comitato Nazionale di Valutazione Universitaria (CNVSU) con la partecipazione di 10 atenei italiani – volto all'aggiornamento del questionario utilizzato a livello nazionale per monitorare annualmente i flussi di mobilità studentesca internazionale. L'idea di partenza è quella di dare attuazione alle raccomandazioni del "Gruppo dei Seguiti del Processo di Bologna", ovvero di uniformare quanto più possibile i diversi sistemi nazionali di rilevazione, con l'obiettivo prioritario di rendere possibile per il futuro un confronto omogeneo, a livello europeo, dei dati sulla mobilità internazionale. Partendo da questo lavoro, il Welcome Office intende proporsi nel concreto

quale luogo di condivisione di problematiche, expertise ed esperienze sui temi legati all'accoglienza internazionale, a beneficio degli operatori della mobilità che operano all'interno delle università italiane.

Infine, a livello internazionale, una sfida importante sarà rappresentata dal confronto con istituzioni che abbiano già sviluppato simili strumenti di promozione internazionale del territorio, nell'intento di apprendere tecniche, modalità e spunti utili a migliorare e ad ampliare i servizi d'accoglienza.

Come risulta evidente, tutto ciò potrà concretamente realizzarsi solo attraverso il contributo attivo e la valorizzazione di tutti gli attori coinvolti, come le tessere di un puzzle che si ricompongono in un unico disegno. A tale proposito intendo qui ringraziare alcuni soggetti che in questi primi mesi hanno fornito preziosi contributi. In primo luogo, l'Amministrazione regionale del Friuli Venezia Giulia, in particolare la Direzione istruzione, università e ricerca: un chiaro esempio di come la politica possa essere concretamente al servizio del territorio. Qui è stato fatto qualcosa di più che sostenere un'iniziativa: si è contribuito fattivamente a realizzare insieme agli operatori della mobilità di questo territorio un nuovo modello di servizio confacente alla vocazione internazionale del sistema scientifico e accademico locale.

Un sentito ringraziamento va anche a Questura, Prefettura, Provincia di Trieste (*Servizio Lavoro – UOC Conflitti e Immigrazione*), direttamente coinvolte nella gestione delle procedure di ingresso degli stranieri sul nostro territorio: le Autorità si sono rese disponibili non solo ad ascoltare le esigenze delle istituzioni scientifiche locali, ma anche a sviluppare con le stesse rapporti costanti e costruttivi, in un'ottica di lungimiranza e di beneficio per l'intero territorio regionale.

Infine un ringraziamento speciale va a coloro che hanno creduto in questa idea sin dal primo momento e l'hanno appoggiata e a quanti operano quotidianamente per la sua realizzazione, ovvero gli operatori del Welcome Office presso ciascuna delle istituzioni partner. A essi va anche l'esortazione a non lasciarsi allettare da tendenze individualistiche. È infatti fondamentale essere decisi nel proseguire verso un approccio condiviso per non vanificare gli sforzi fatti e i risultati raggiunti finora, in un'ottica di superamento di quella frammentazione tanto lamentata, principale punto di debolezza del Sistema della Ricerca del nostro Paese soprattutto nell'affrontare le sfide internazionali.

Insieme abbiamo realizzato questo strumento, che consente al Sistema regionale della Ricerca di presentarsi quale unico attore sul panorama nazionale e internazionale, ora sta a tutti noi il suo migliore utilizzo.

Marta Formia

Dirigente del Servizio Formazione, Progettazione e Gestione Progetti
AREA Science Park