

LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ: MONITORAGGIO E ANALISI DELLE *BEST PRACTICES* DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO UNIVERSITARI NEL LAZIO

di Piera Rella, Ludovica Rossotti*

Il presente articolo riporta i primi risultati di un'indagine svolta sulle università laziali per capire il funzionamento dei Servizi di Orientamento e *Placement* delle università e individuare le *best practices* realmente esportabili da un territorio all'altro. A livello metodologico si è proceduto con un'analisi qualitativa mediante interviste in profondità rivolte a operatori e dirigenti dei Servizi di Orientamento e *Placement* delle università. Si è analizzato il loro funzionamento nei termini di: compiti svolti dagli operatori e dai dirigenti, collegamento con le imprese, incontro tra offerta e domanda di lavoro, e tipologia di contratti offerti. Per l'individuazione delle *best practices* si sono monitorati i servizi offerti dalle diverse università mettendoli a confronto con gli standard di qualità indicati da Italia Lavoro. È emerso come le università del Lazio riescono a fare orientamento e offerta di tirocini curriculari ed extra-curriculari ai laureati e molto meno intermediazione di manodopera. Si riscontrano delle differenze tra università pubbliche e private, che evidenziano come punti vissuti come critici per le une diventano punti di forza per le altre. E soprattutto si è ricostruita una mappa di interventi esportabili da un'università all'altra.

This article reports on the first results of a survey conducted on Lazio-based universities to understand the functioning of university Orientation and Placement Services and to identify the best practices that are actually exportable from one territory to another. At methodological level, a quality analysis was carried out through in-depth interviews with operators and managers of university Orientation and Placement Services. The analysis focused on the functioning of the services in terms of: tasks performed by operators and managers, liaison with businesses, matching between labour supply and demand, and type of contracts offered. To identify the best practices, we monitored the services offered by the different universities by comparing them with the quality standards set by Italia Lavoro. It emerged that Lazio-based universities offer career counselling and both curricular and extra-curricular internship opportunities for graduates, as well as, to a much lesser extent, labour brokerage. Differences between public and private universities were noticed, which highlight how critical points for a university become strengths for the other ones. Finally, a map of exportable interventions from one university to another was drawn up.

1. INTRODUZIONE

I dati dell'ultimo rapporto dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT, 2016) rivelano che i giovani in Italia faticano sempre di più a entrare nel mondo del lavoro, rimanendo

Piera Rella, associata al Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche della Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia e Comunicazione, Sapienza Università di Roma.

Ludovica Rossotti, docente di Organizzazione del Lavoro, Università degli Studi di Perugia.

* Piera Rella ha scritto i PARR. 1, 2 e 4; Ludovica Rossotti ha scritto i PARR. 3, 5 e 6.

così intrappolati in un processo di dipendenza economica dalla famiglia. Tale problematica non coinvolge solo i ragazzi più svantaggiati ma anche giovani qualificati in possesso di laurea e/o e master, costretti a lottare tra disoccupazione, *overeducation* e *overskills*.

Da circa un ventennio, l'Europa fa molto affidamento nelle politiche attive e nei Servizi per l'Impiego (SPI)¹: una prova è il nuovo regolamento del Fondo sociale europeo per la programmazione 2014-2020², il quale continua a prevedere, tra le diverse priorità di investimento, la modernizzazione delle istituzioni del mercato del lavoro (Bergamante, Marrocco, 2014). In base alle elaborazioni dell'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) su dati Eurostat nel periodo compreso tra il 2008 e il 2011, in generale i Paesi hanno incrementato la spesa dedicata ai servizi per il lavoro, tranne per alcune eccezioni: Irlanda, Italia e Grecia. In particolare, per quanto riguarda la quota di PIL destinata agli SPI, i Paesi del Mediterraneo, a fronte di un'elevata crescita della disoccupazione, si contraddistinguono per un investimento molto basso allontanandosi dalla media europea: la Finlandia è il Paese che investe di più mentre l'Italia e il Portogallo sono in fondo alla graduatoria (*ibid.*). Una situazione che si ripresenta anche per quanto riguarda gli operatori dei Centri per l'Impiego (CPI), dove tra il 2008 e il 2011 Francia, Germania e Regno Unito hanno aumentato gli investimenti incrementando anche il numero di operatori, a differenza dell'Italia e del Portogallo che invece li hanno diminuiti. Nello specifico, l'Italia, insieme agli altri Paesi mediterranei, mostra un impiego di spesa per disoccupato irrisorio con una scarsa disponibilità di operatori preposti per ciascun disoccupato.

L'Italia si contraddistingue per un altro elemento: la maggior parte dei disoccupati si rivolge prevalentemente alle reti informali per trovare lavoro (80%) o anche³ direttamente alle imprese (66,6%) (*ibid.*), una spia di come i CPI nel nostro Paese non siano ancora in grado di contrastare la difficile situazione in cui navigano i giovani.

Il presente articolo è incentrato sull'analisi dei servizi di orientamento al lavoro e di *job placement* universitario (SOPU) forniti dalle università laziali, svolta tramite interviste semi-strutturate agli operatori e ai dirigenti, con l'obiettivo di evidenziare, oltre a differenze e somiglianze tra le diverse università, le *best practices*, esportabili da un'università all'altra. Esso è parte di una più ampia ricerca in corso sui servizi pubblici e privati per il lavoro in Italia.

2. LA DIFFICILE TRANSIZIONE FORMAZIONE-LAVORO IN ITALIA

La ricerca sui sistemi di transizione ha rilevato che esistono effettivamente differenze tra i diversi Paesi nei processi e negli esiti della transizione continua, e che essi sono sistematicamente correlati alle caratteristiche della transizione nazionale. Ha inoltre fornito strumenti concettuali per analizzare la transizione di un Paese. Si è visto come l'istituzione ha un peso rilevante sul processo di transizione scuola-lavoro (Raffe, 2008). Gli SPI hanno una storia secolare, oscillando tra servizi locali e nazionali, in cui hanno o meno un ruolo rilevante sindacati e associazioni datoriali e riflettono tuttora le caratteristiche dei

¹ Nel resto della trattazione verrà utilizzato l'acronimo SPI per indicare i Servizi per l'Impiego, CPI in riferimento ai Centri per l'Impiego *pubblici* e SOPU per indicare i Servizi di Orientamento e *Placement* Universitari.

² Regolamento (UE) n. 1304/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, relativo al Fondo sociale europeo e che abroga il regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio.

³ Era possibile scegliere più di una risposta.

diversi regimi di welfare. Nel regime mediterraneo nascono più tardi e sono più fragili (Weishaupt, 2011) e solo negli anni Novanta si tenta di passare da una gestione per regolamenti a una per obiettivi (Pastore, 2013, 2015). Il ruolo degli SPI è quello di ridurre la disoccupazione frizionale dovuta alla doppia asimmetria informativa tra chi chiede e chi cerca lavoro, ma essi possono anche incidere sulla disoccupazione strutturale nelle fasi in cui alcuni lavori scompaiono, attraverso la formazione professionale alle nuove qualifiche richieste (Pastore, 2013).

Ciò è vero soprattutto nei Paesi a più alta mobilità sociale, mentre l'Italia purtroppo si posiziona alle ultime posizioni come percentuale di giovani che completano l'istruzione terziaria (Caroleo, Pastore, 2012), a cui si associa una bassa mobilità sociale la cui conseguenza è un alto trasferimento intergenerazionale di capitale umano e status sociale. In un'ottica di respiro internazionale, Hertz e colleghi (2007) mostrano come i Paesi dell'Europa settentrionale hanno il più alto tasso di mobilità sociale, seguiti dai Paesi dell'Europa centrale, che presentano percentuali molto simili agli USA. In questo scenario l'Italia si colloca tra gli ultimi, poco sopra l'America Latina, che risulta essere tra il campione di 42 Paesi presi in esame, quello con la più alta immobilità sociale. Questo vuol dire che l'Italia presenta una bassa mobilità di istruzione non solo tra i Paesi in cui le rate dell'università sono basse, come nell'Europa settentrionale, ma anche dove esse sono più alte come negli USA (Caroleo, Pastore, 2011). Tale fenomeno viene interpretato da Bratti, Cecchi e De Blasio (2008), i quali spiegano come i laureati provengono in genere da famiglie abbienti rispecchiando la poca veridicità sull'uguaglianza delle opportunità in Italia, dove a fare la differenza è sempre di più il background familiare più che il bagaglio scolastico (Caroleo, Pastore, 2011). Infatti, uno dei punti nevralgici della Strategia europea per l'occupazione di Lisbona era proprio la rimozione di tali vincoli. Un obiettivo che l'Italia fatica a raggiungere nonostante le diverse riforme che cercano di avvicinarsi al sistema duale di formazione-lavoro vigente in Germania mediante l'introduzione di crediti formativi universitari corrispondenti a 25 ore di lavoro e l'alternanza scuola-lavoro nelle scuole secondarie superiori.

Alla luce di queste evidenze teoriche diventa quindi importante capire il contesto della ricerca effettuata anche dal punto di vista empirico.

3. NON È UN PAESE PER LAUREATI

Secondo i dati Eurostat relativi al 2013, in Italia i laureati nella classe d'età 15-34 anni sono il 22,7% a fronte di una media europea del 36%. Se ne deduce che il sistema produttivo del nostro Paese non è in grado di assorbire la (poca) forza lavoro qualificata (Cavarra *et al.*, 2015, pp. 105-6; Reyneri, Pintaldi, 2013).

Tra le possibili spiegazioni della scarsa valorizzazione dell'istruzione come accesso e volano per l'occupazione, si può prendere in considerazione il basso livello dei titoli di studio della classe dirigenziale italiana che, secondo quanto riportato dall'Eurostat, nel 2012 per il 28% si caratterizza per avere titoli bassi, scuola dell'obbligo o titoli minori, a fronte di una media europea dell'11% (UE27) e della Germania, che riporta solo un 5% di manager con basso titolo di studio. E all'opposto i dirigenti italiani in possesso della laurea o titolo superiore sono solo il 24% a fronte di una media UE del 53% (Fondazione CRUI, 2015). Ciò ha conseguenze sul tessuto produttivo e sul capitale umano perché, come hanno dimostrato Torrini e Schivardi, il dirigente con un titolo di studio alto assume il triplo dei laureati rispetto a un manager con basso titolo di studio. Quindi il nostro Paese

si caratterizza non solo per piccole e medie imprese che non investono in innovazione e alta tecnologia, ma anche per imprenditori che prediligono i lavoratori poco qualificati (Schivardi, Torrini, 2011).

In particolare, puntando l'attenzione sul territorio romano, dove si concentra oltre la metà della popolazione regionale e gran parte delle università laziali, nell'arco temporale 2008-2015 si registra una diminuzione dell'occupazione pari a -1,3%. A ciò fa da contraltare l'aumento incessante della disoccupazione, con Roma che raggiunge da sola il 10,3%, dietro solo a Palermo, Bari, Napoli e Torino, ma molto distante da Bologna (7,2%), Firenze (7,7%) e Venezia (7,1%).

Ciò va a ledere la parte vitale di un giovane, le sue rappresentazioni sociali nel mondo, come individuo, come persona dotata di capacità e abilità da far fruttare per se stesso e per la comunità. Si è spezzato questo legame tra passione e desideri dell'essere umano e la voglia di perseguirli nonostante le difficoltà e i sacrifici che ciò può comportare. Lo studio non viene più percepito come uno strumento utile di socializzazione e di crescita interna ed esterna: lo testimoniano i dati sul calo delle immatricolazioni in Italia, che evidenziano una diminuzione del 20% dal 2003 al 2012. Un dato che va letto come una chiara difficoltà dei più giovani nel riuscire a creare e a perseguire le proprie aspirazioni e i propri obiettivi.

Dunque uno studio sulle università del Lazio, come si è detto concentrate a Roma, può dare in certa misura indicazioni per l'intero Paese.

4. DISEGNO DELLA RICERCA E METODOLOGIA

Per quanto riguarda le università, il ruolo di intermediazione è stato assegnato nel 2003 con la riforma Biagi, con lo scopo appunto di favorire l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro. Una funzione da svolgere non in competizione o al posto dei CPI, ma con degli obiettivi specifici, tra cui appunto l'attività di *placement* senza scopo di lucro (Garofano, Spattini, 2011).

Nel presente contributo si illustra lo stato dei SOPU rivolti agli studenti, laureandi e laureati delle università del Lazio, appartenenti al progetto SOUL (Sistema Orientamento Università Lavoro): Sapienza, Tor Vergata, Roma Tre, Foro Italico, La Tuscia, LUMSA e LUISS (quest'ultima ora uscita dal SOUL). SOUL è un progetto iniziato nel 2008, partito dalla Sapienza in accordo con la Regione Lazio, il cui fine è di creare una rete di atenei per favorire l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro. Per questa ragione si muove su una piattaforma online (www.job soul.it) in cui lo studente laureando o laureato può iscriversi e candidarsi autonomamente all'offerta più vicina alle proprie competenze.

Attraverso la realizzazione di iniziative di *recruiting*, *career days* e orientamento al lavoro, gli studenti e i laureati hanno la possibilità di instaurare un contatto diretto con le aziende e di conoscere il mondo delle professioni anche prima di conseguire il titolo universitario. In questo modo, possono conoscere le opportunità lavorative e di stage offerte in Italia e all'estero, da aziende e istituzioni nazionali e internazionali. Il servizio, inoltre, si avvale di un sito di *placement* interateneo e di un database in cui vengono delineati i profili professionali di ogni laureato.

Per *placement* universitario, però, non si deve intendere soltanto una sterile attività di pubblicazione dei curricula degli studenti messi a disposizione delle aziende, dato che l'incontro tra domanda e offerta compete istituzionalmente anche ad altri soggetti, ma serve a creare giorno per giorno una rete di relazioni cooperative e fiduciarie per un'effettiva

valorizzazione del capitale umano. Due testimoni privilegiati (TP)⁴ della Sapienza e della LUISS hanno preso le distanze dalla definizione di *placement* come attività principale dei SOPU:

[...] perché *placement* significa che tu prendi una persona “*to place*” e la metti sul mercato, questo non lo può fare nessuno perché se non c’è una domanda tu il *placement* non lo puoi fare, quindi si scrive *placement* ma si legge orientamento al lavoro (TP Sapienza).

La rilevazione è stata effettuata da gennaio a luglio del 2016 e si è sviluppata in 50 interviste semi-strutturate rivolte a testimoni privilegiati, operatori e utenti dei servizi di orientamento università e lavoro. Come testimoni privilegiati sono stati scelti i responsabili scientifici e organizzativi dei centri di orientamento delle università prese in esame. Come strumento di rilevazione si è utilizzato un temario⁵ guida con dei *topics* generali in cui si chiedeva all’intervistato di approfondire il funzionamento del SOPU, i compiti svolti dagli operatori e dai dirigenti, il collegamento con le imprese, il *matching* tra offerta e domanda di lavoro, la tipologia dei contratti offerti, l’eventuale collegamento con altri SPI e in ultimo (ma non per importanza) una valutazione su come migliorare il servizio di *placement*.

5. LE DIFFERENZE TRA UNIVERSITÀ LAZIALI IN BASE AGLI STANDARD DI QUALITÀ DEGLI SPI

Per procedere al monitoraggio e alla successiva valutazione dei servizi si è fatto riferimento alla Mappa degli standard di qualità dei *placement* universitari (2014) costruita da Italia Lavoro e dal ministero del Lavoro in collaborazione con il programma FIxO – Formazione e Innovazione per l’Occupazione. Attraverso un procedimento a imbuto è stato prima creato uno schema di sintesi della mappa dei servizi⁶ e successivamente sono stati individuati quelli offerti da ogni università presa in esame e, dove possibile, sono stati inseriti nelle categorie di Italia Lavoro (TAB. 1). Oltre che descrivere quali servizi sono presenti nelle università del Lazio, l’obiettivo che ci siamo posti è quello di individuare per ciascuno standard le *best practices* e in particolare quelle esportabili da un territorio all’altro.

Osservando la TAB. 1 si può notare una maggiore densità di servizi offerti dagli atenei posti agli estremi: le due più grandi università pubbliche a sinistra – Roma1 (Sapienza) e Roma2 (Tor Vergata) – e le due private a destra, rispetto a Roma3 (Roma Tre) e alla Tuscia. Tuttavia, l’attenzione sarà rivolta prevalentemente ad aspetti qualitativi: alle diverse modalità e combinazioni di attività erogate facendo un’analisi per ciascuna categoria.

Nella prima categoria **conoscenza** (TAB. 1) sono stati individuati due servizi dei tre previsti da Italia Lavoro⁷: predisporre un database delle imprese e delle organizzazioni e svolgere eventi in azienda. Il primo è presente in quasi tutte le università, ma la Sapienza è indicata con una X maiuscola perché è stata la promotrice e ha dato vita a un sistema che

⁴ Nelle indagini sociologiche di tipo qualitativo il testimone privilegiato è colui che per le conoscenze che possiede e il ruolo che ricopre costituisce un soggetto importante ai fini della ricerca (Gianturco, 2004). In corpo minore sono riportate le parole dell’intervistato così come sono state pronunciate, quindi nella forma di linguaggio orale e non scritto.

⁵ Il temario è lo strumento utilizzato nelle interviste in profondità, formato da domande orientative da porre all’intervistato senza prevedere una risposta a monte come nel questionario.

⁶ Italia Lavoro prevedeva 15 servizi; tuttavia, nella rilevazione sono state escluse le categorie “servizi per il trasferimento tecnologico” e “assicurazione di qualità”, per le quali non avevamo sufficienti informazioni per valutarne la presenza negli atenei laziali.

⁷ Manca il numero 2 “Informazioni sulle dinamiche locali del mercato del lavoro”.

si autoalimenta: lo sforzo iniziale di contattare le imprese ha funzionato a tal punto che ora sono le imprese e le organizzazioni stesse a contattare l'università. Una *best practice* che è già stata esportata nelle varie università restituendo concretamente risultati positivi. Invece per gli eventi in azienda, promossi anche da Tor Vergata, la LUISS ha una marcia in più, nel senso che si muove facilmente anche in ambito internazionale incontrando aziende di prestigio:

Adesso a luglio-settembre andrà su da Google a Dublino per accompagnare i nostri studenti, i nostri laureati a fare un percorso [...]. È stata fatta anche una visita presso la Comunità europea e abbiamo avuto un ottimo successo perché circa 80 studenti sono andati a spese loro a Bruxelles (TP LUISS).

L'opportunità di poter vivere da vicino l'esperienza della professione che si vorrebbe esercitare è importante, e lo diventa ancora di più se è possibile realizzarla anche in ambito internazionale. C'è da tenere in considerazione che purtroppo non tutti gli studenti hanno le possibilità economiche per pagarsi un tale viaggio, né tutte le università hanno fondi a cui poter attingere. Quindi si tratta di un servizio non esportabile da un ateneo all'altro.

A livello di **comunicazione**, in generale tutte le università investono molto anche al di là degli standard fissati da Italia Lavoro. Ci sono perciò da sottolineare delle modalità interessanti di erogazione che possono essere tranquillamente adottate dagli altri atenei. Per quanto riguarda il sito, tutte le università, a esclusione di quella della Tuscia, lo tengono aggiornato, e se Tor Vergata permette anche di candidarsi per premi di laurea o borse di studio, la Sapienza ha un'ottima strategia di comunicazione per fidelizzare l'utenza (docenti, studenti e imprese) utilizzando anche i social network. Ingegnosa l'idea del Foro Italico che rende l'iscrizione obbligatoria per tutti con finalità di far conoscere il servizio, a cui si affianca anche un lavoro di rassegna stampa di particolari eventi.

Tabella 1. Sintesi standard di qualità Italia Lavoro e presenza nelle università laziali

STANDARD ↓ università →	Roma1	Roma2	Roma3	Foro Italico	Tuscia	LUISS	LUMSA
CONOSCENZA:							
1. database imprese e organizzazioni	X	x		x		x	x
3. eventi in azienda		x				X	
COMUNICAZIONE:							
4. sito aggiornato e mailing list	x	X	x	x		x	x
MARKETING:							
7a. analisi servizi offerti: punti critici	2/4	1/4					
7b. analisi servizi offerti: punti di forza	1/4		1/4	2/4	1/4	1/4	1/4
8. incontri aziende	x	x	x	x	x	X	x
9. incontri individuali con le imprese	x	x	x	x	x	X	x
10. invio regolari email alle aziende	x	x	x	x		x	x
11. relazioni stabili con le imprese	x	x		x	x	x	x

STANDARD↓ università→

STANDARD↓ università→	Roma1	Roma2	Roma3	Foro Italico	Tuscia	LUISS	LUMSA
NETWORK E PARTECIPAZIONE:							
12. relazioni stabili con i CPI	X	X	X			x	
13. divisione del lavoro tra dipartimenti	x	X		x		x	
ACCESSO ACCOGLIENZA:							
17. più canali di accesso	X	X		X		X	
18. divisione del lavoro	X	x	x	x	x	x	x
21. sportello e condivisione spazi coi CPI	X	x	X	x	x		x
22. calendario interattivo						X	
23. informazioni via mail	x	x	x	x	X	x	x
PROGETTAZIONE PERSONALIZZATA:							
24. sostegno psicologico	x				X		
27. servizi per sviluppare capacità dell'utente						X	X
29. servizi personalizzati in base al target	x	X				x	x
30. servizi per utenti più in difficoltà					X		
MEDIAZIONE DOMANDA/OFFERTA:							
31. pubblicazione costante offerte lavoro	X	X	x	X	X	X	X
32. <i>scouting</i> e aiuto aziende per pubblicazione	x	x	x	X		x	X
33. organizzazione colloqui selezione		x		x	X		x
FORMAZIONE:							
34. informazione e formazione ricerca lavoro	X	x		X	x	X	X
35. segnalare offerte proposte da altri soggetti	x	x		x	x	x	x
36. comunicare pianificazione incontri	x	x		x	x	x	x
MISURE E STRUMENTI:							
38-39. fornire informazioni sull'azienda al tirocinante e assisterlo durante lo stage			X		x		X
40. valutazione tirocinio da parte studente			x		X	x	X
41. valutazione con l'azienda delle attività	x	x	X		X		X
SUPPORTO CREAZIONE D'IMPRESA:							
45. seminari sulla costituzione e sviluppo start-up	x						
REQUISITI/COMPETENZE PERSONALI	2/5	2/5	2/5	4/5	2/5	3/5	4/5
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE:							
dei servizi offerti	x					X	
report periodici	X	x	x	x	x	x	x

Legenda: x = standard presente; **X** = standard di alta qualità.

La LUMSA si caratterizza per un'attenzione particolare alla diffusione dei servizi per i NEET (non impegnati nello studio, senza lavoro e non inseriti in un programma di formazione professionale – *not in education, employment, or training*) di segnalazione di offerte lavorative anche con locandine e volantini. In ultimo un'azione importante è intrapresa dalla LUISS, la quale per raggiungere più studenti e laureandi possibili si avvale dell'aiuto dei rappresentanti degli studenti che si muovono su altri canali oltre a quelli canonici.

Secondo gli standard di Italia Lavoro, il primo fattore della categoria **marketing** è *Realizzare un'analisi dei servizi offerti con l'individuazione delle criticità e dei punti di forza da sviluppare*. In particolare per quanto riguarda le criticità, la Sapienza ha indicato la carenza di finanziamenti per mandare avanti il progetto SOUL e per stabilizzare gli operatori, e Tor Vergata la carenza di valutazione degli utenti del tirocinio. Quest'ultimo aspetto è invece un punto di forza per la Tuscia e per le due università private. Il Foro Italico ritiene necessario migliorare le competenze professionali degli operatori perché sono gli attori principali dell'efficacia ed efficienza del servizio. Per quanto riguarda infine gli altri servizi pertinenti al marketing, si è visto come per "gli incontri con aziende internazionali" la LUISS è praticamente l'unica:

Abbiamo anche una certificazione EQUIS... oramai non c'è più lo studente LUISS, lo studente Bocconi, lo studente Sapienza, lo studente del Politecnico di Milano, oramai ci si confronta con Stanford, Harvard, con London Business School, con School of Economics (TP LUISS).

Come già sottolineato, c'è un problema di risorse ai fini dell'esportabilità di tale servizio.

Non si riscontrano, invece, particolari differenze tra atenei per l'organizzazione di eventi con aziende italiane (*recruiting days, career days* e presentazioni aziendali) e nel mantenere relazioni stabili con le imprese. Interessante, infine, l'attività di simulazione del colloquio offerta dalla LUISS, una *best practice* facilmente esportabile.

Tra i servizi più rilevanti nella categoria **network e partecipazione** vi è la collaborazione con i CPI che in maniera diversa viene espletata da quasi tutte le università: con la Sapienza e Roma Tre che condividono lo stesso spazio fisico, consentendo una collaborazione molto stretta, che a Roma Tre diventa delega della maggior parte dei servizi di orientamento al lavoro ai CPI. Alla LUISS invece la collaborazione è meno stretta: un rappresentante del CPI si reca all'università una volta a settimana. Per quanto riguarda le politiche attive del lavoro, c'è collaborazione con la Regione Lazio nonché la partecipazione di tutte le università ai programmi nazionali di Garanzia Giovani e Torno Subito. È anche importante fare rete tra le università: il progetto SOUL è nato alla Sapienza con l'intenzione di unire le forze attraverso una messa in rete di più soggetti per valorizzare al meglio le competenze dei laureati e muoversi nel difficile mondo del lavoro, promuovendo servizi quanto più integrati e favorendo una stretta collaborazione per arrivare a dare opportunità di lavoro anche nei casi più difficili. Una filosofia in contrasto con quella delle università private, dove i servizi sono destinati solo ai propri laureati, con cui sembra polemizzare il responsabile scientifico della Sapienza:

Servizio aperto – meglio collaborare che competere... offriamo servizi anche agli studenti degli altri atenei, qui il problema è di occupazione dei laureati non dei laureati Sapienza.

Un'altra categoria di carattere organizzativo per la quale sono proposti da Italia Lavoro standard di qualità è **accesso, accoglienza e informazione**. Per facilitare l'accesso degli utenti, la Sapienza, Tor Vergata, Foro Italico e LUISS utilizzano oltre alle e-mail, come

modalità di conoscenza dei diversi servizi, anche i social network (Facebook e Twitter). Per quanto riguarda l'accoglienza, tutte le università, tranne la LUISS, risultano avere uno sportello dedicato, e in particolare la Sapienza, che si è espansa in strutture lontane dalla vecchia Città universitaria e ha attivato "sportelli periferici all'interno delle facoltà". Invece un servizio molto ingegnoso e che potrebbe essere esportato lo fornisce la LUISS attraverso

un calendario interattivo, una cosa che abbiamo fatto da pochissimo, dove i ragazzi si possono registrare a degli eventi dedicati cliccando direttamente sulla data e sull'evento.

Una modalità presente sul sito di "Porta futuro" (un CPI romano di avanguardia), che potrebbe essere tranquillamente estesa agli altri atenei. Infine tutte le università prevedono come canale di risposta alle diverse richieste degli utenti l'utilizzo delle e-mail, con la Tuscia che primeggia, dichiarando di rispondere entro cinque giorni (anche se gli standard di Italia Lavoro prevedono una risposta entro due giorni).

Gli standard di qualità di Italia Lavoro prevedono come **progettazione personalizzata**, oltre a uno spazio per colloqui individuali, un piano personalizzato con un operatore di riferimento. In tale campo più o meno tutti gli atenei si sono "sbizzarriti" nel prevedere attività interessanti. Il colloquio personalizzato nell'Università della Tuscia è realizzato con uno sportello di aiuto psicologico e alla LUMSA con un colloquio con uno psicologo del lavoro, mentre l'altro ateneo privato punta a far crescere le *soft skills*:

abbiamo degli studenti che partecipano alle attività di volontariato per ad esempio beni confiscati alla mafia locale, che sono dei terreni, dove... vanno a lavorare [...] si tratta fattivamente di un lavoro diciamo più manuale ma tutto questo è finalizzato a renderli consapevoli dello spirito d'iniziativa che bisogna avere (operatore LUISS).

Sarebbe importante che tutti gli atenei riuscissero a garantire tali attività che sono di difficile esportazione per carenze economiche o di personale. Invece *best practices* di facile realizzazione sono i servizi offerti dalla Sapienza sulla differenziazione dell'attività per area disciplinare, e dalla LUMSA e Tor Vergata che si pongono l'obiettivo di identificare qual è il loro target di riferimento.

Un servizio che sarebbe importante che tutti gli atenei erogassero è la valorizzazione delle donne, come fa la LUISS in collaborazione con l'associazione Valore D:

Noi partecipiamo attivamente ad un programma di mentoring dove gli studenti vengono selezionati da dei manager donna. Questo qui cosa vuol dire? Vuol dire andare a rafforzare la figura manageriale femminile che trasmette agli studenti quello che è un percorso lavorativo di crescita, ma soprattutto quello che è il valore della donna inserito in un contesto lavorativo (operatore LUISS).

In ultimo la Tuscia, oltre a prevedere un sostegno psicologico, ha anche un servizio di sportello per i ragazzi più in difficoltà nell'orientarsi e nell'usufruire dei servizi online.

Per quanto riguarda la **mediazione tra domanda e offerta**, risulta che tutti gli atenei pubblicano le offerte di lavoro, tranne Roma Tre che demanda la questione delle *vacancies* aziendali al CPI. Importante, inoltre, è l'attenzione al livello qualitativo dell'offerta pubblicata, prestata dal Foro Italico tramite l'attività di *scouting* su Internet delle richieste di lavoro più interessanti per i laureati. Quasi tutti gli atenei supportano le aziende spiegando il funzionamento della piattaforma, ma la LUMSA le aiuta anche a inserire una richiesta di lavoro. Vi sono inoltre tre attività di facile esportazione: la prima riguarda il monitoraggio dell'azienda per controllare

che allo studente venga affidato effettivamente il lavoro per il quale si è candidato, altrimenti l'azienda viene inserita in una *black list*; la seconda è l'attività di controllo degli annunci pubblicati svolta dal Foro Italico e da Tor Vergata per assicurarsi che non si tratti di un'agenzia di intermediazione; e infine la Tuscia pretende che l'azienda faccia il colloquio a tutti i candidati che ne fanno richiesta, in modo che tutti abbiano un riscontro sulla propria candidatura.

Nell'ambito della **formazione**, tutte le università, tranne Roma Tre, offrono dei servizi rivolti alla formazione degli utenti, che possono essere realizzati in tutti gli atenei come quello della LUMSA, dove lo studente è seguito dalla stesura del curriculum al ruolo ricercato dall'azienda; tra i seminari di orientamento al lavoro si segnala quello di Tor Vergata su come cercare lavoro tramite Internet e relativamente a come si sostiene un colloquio, e la parte che la LUISS dedica di attenzione ai social come, ad esempio, Facebook, perché molte aziende prima del colloquio cercano di capire il profilo del candidato: se è una persona affidabile, se ha comportamenti strani ecc. Il consiglio dell'operatore della LUISS è rendere professionale anche Facebook quando si è alla ricerca del lavoro. Infine il Foro Italico fornisce un *counselling* continuo finalizzato al percorso di studi e alle preferenze degli studenti in previsione delle future scelte professionali.

Nella categoria **misure e strumenti** si ritrovano tutte le attività riguardanti i tirocini, una delle maggiori modalità di lavoro offerte dalle università. Ci sono però dei servizi interessanti che solo alcuni atenei offrono. Ad esempio, Roma Tre, la Tuscia e la LUISS forniscono allo stagista le informazioni sull'azienda e i compiti da espletare. Inoltre soprattutto Roma Tre e LUMSA hanno uno sportello preposto all'assistenza del tirocinante con l'obiettivo di aiutare lo studente a organizzarsi nell'alternanza studio-lavoro (LUMSA) e dare sostegno agli stagisti e alle aziende con un *front office* (Roma Tre). Entrambi i servizi sono importanti e andrebbero adottati da tutte le università. Ancor più cruciale è la valutazione finale del tirocinio da parte dello studente, dell'impresa e del tutor accademico. Purtroppo non tutti gli atenei riescono a fare ciò per via dello sforzo organizzativo che esso richiede, ma sarebbe utile, come fa Roma Tre, mandare un'e-mail all'azienda invitandola a compilare una scheda per valutare se il laureato aveva le competenze necessarie e se gli è stato offerto lavoro dopo:

Un documento firmato dall'azienda e dal tutor accademico, e c'è riportato l'obiettivo che ha raggiunto il ragazzo durante il tirocinio, l'obiettivo professionalizzante che viene codificato con le codifiche delle professioni ISTAT (operatore Tuscia).

Sul **supporto alla creazione d'impresa**, l'unica università che offre servizi in merito è la Sapienza, che prevede seminari sulla costituzione e sviluppo di start-up⁸. Riuscire a mettere a frutto le proprie capacità e i diversi anni di studio in un progetto proprio costituisce un'ulteriore opportunità per quanti hanno idee, ma non sanno come svilupparle. È quindi opportuno che anche gli altri atenei si attrezzino in tal senso o quanto meno facciano conoscere e riconoscano il servizio offerto dalla Sapienza.

Per quanto riguarda i **requisiti e competenze del personale**, dalla ricerca emerge, oltre a differenze di numero di operatori, una diversità di formazione. Le università con operatori tutti laureati sono Sapienza, Foro Italico e LUISS; le ultime due vantano inoltre operatori che hanno seguito anche dei master. Dalla modalità di erogazione dei servizi offerti si vede come l'acquisizione di un maggiore titolo di studio da parte degli operatori determini

⁸ In questa categoria Italia Lavoro prevede anche colloqui individuali di orientamento all'auto-imprenditorialità e consulenze individuali per lo sviluppo di start-up e spin-off.

concretamente la differenza. Ma non basta; è anche importante una formazione iniziale e continua, che non sia solo, come quasi tutti rispondono, mediante l'affiancamento agli altri colleghi che già lavoravano. Le uniche due università dove non si è ricevuta solo una formazione sul campo e si fa formazione continua sono LUMSA e Foro Italico:

Sono entrata con contratto di collaborazione attraverso un'agenzia tecnica del ministero del Lavoro e lì ci sono state fatte giornate... di formazione tematiche appunto per operatori di *placement* (operatrice LUMSA).

Un corso di formazione con, allora si chiamava CASPER, adesso è il CINECA, che gestisce il portale per l'utilizzo, appunto, delle funzioni quindi serve una preparazione (operatore Foro Italico).

Puntare sulla formazione in ingresso e *in itinere* degli operatori è quanto mai indispensabile se si vuole riuscire a fronteggiare la difficile situazione lavorativa che attanaglia la nostra società. Ciò vale anche per l'inquadramento contrattuale che purtroppo per alcuni di loro è ancora di collaborazione rendendo difficile lo svolgimento del lavoro stesso e paradossalmente rischiando di metterlo nelle stesse condizioni dell'utenza che vi si rivolge. Infine va notato che se gli operatori sono almeno due, come richiesto dagli standard di Italia Lavoro, sei operatori per un'università come la Sapienza con oltre 100.000 studenti sono pochi, rispetto a quelli presenti in università molto più piccole.

L'ultima categoria presa in considerazione, ma certo non per importanza, è il **monitoraggio e la valutazione dei servizi**⁹: Italia Lavoro richiede una valutazione annuale, a partire da azioni di monitoraggio a cadenza periodica. La Sapienza, in collaborazione con il ministero del Lavoro, ha attivato dal 2012 un progetto per l'analisi delle comunicazioni obbligatorie del mercato del lavoro, oltre al monitoraggio di ciò che pensano le aziende con cui sono in contatto.

La LUISS, invece, fa un monitoraggio costante dei risultati attraverso il proprio istituto di ricerca.

A questo servizio si affianca l'attività di produzione di report, prodotti in tutti gli atenei, che per quanto riguarda le università afferenti alla piattaforma SOUL è semestrale, con l'unica differenza che la Sapienza ha pubblicato insieme al ministero del Lavoro diversi report che riportano la situazione dei propri servizi da quando è partito il progetto SOUL.

La più grande università italiana si impegna in questo campo da molto tempo e ha un responsabile scientifico del progetto, dunque un professore, e ciò permette di intrecciare meglio la terza missione con quella della ricerca.

6. CONCLUSIONI

In base alle testimonianze di chi dirige e lavora nei SOPU, si evince come i diversi atenei laziali presi in esame stiano investendo molto sul ruolo di orientamento, conoscenza e capacità di ricerca del lavoro. Il compito di incontro tra domanda e offerta viene invece in

⁹ Il termine "monitoraggio" sta ad indicare il controllo dell'andamento di un fenomeno fisico e, per estensione, l'azione di controllo esercitata sulla realizzazione delle varie fasi di un qualsiasi progetto. Il monitoraggio è una procedura di osservazione sistematica e non va confuso con la valutazione intesa come espressione di giudizio. Il monitoraggio produce informazioni legate al processo in atto, mentre la valutazione produce informazioni legate al sistema di dati rilevati, ai criteri scelti per l'analisi e agli obiettivi da raggiungere (Stame, 1998; Bezzi, 2007, 2010).

buona parte lasciato ai CPI regionali, specializzati nel collocamento dei laureati e spesso situati nei pressi delle università con i quali c'è una buona collaborazione, in particolare a Roma Tre e alla Sapienza. Si è visto come i servizi più numerosi riguardino l'area di orientamento e ricerca attiva del lavoro, mediante seminari sulla costruzione del curriculum vitae, di lettere di presentazione e più in generale su quali strategie adottare nella ricerca del lavoro. Mancano, invece, alcuni servizi come la certificazione delle competenze e il bilancio delle competenze, utili per distinguere un curriculum dall'altro.

Molta attenzione è data anche alla comunicazione, in cui i diversi atenei hanno previsto forme simili di diffusione (newsletter e pubblicazione online delle offerte); ma anche modalità singolari, come quella utilizzata dal Foro Italico con l'obbligo dell'iscrizione al portale al fine di raggiungere la massima copertura.

Tutti gli atenei presentano attività relative ai tirocini, del resto obbligatori per molti corsi di laurea. Infatti è emerso come i SOPU riescono più a proporre opportunità di tirocinio che di lavoro. Nonostante vi siano delle attività per favorire il *matching*, all'incontro tra domanda e offerta, che risente delle condizioni del mercato del lavoro, provvedono, come si è spesso sottolineato, più frequentemente i CPI.

In sintesi si può dire che, se i servizi di nessuna delle università studiate rispondono a tutti gli standard di qualità di Italia Lavoro, ci sono numerose attività che vanno al di là di tali standard. Sono le buone pratiche, che si è cercato di far emergere, sottolineando in particolare quelle realmente esportabili da un'università all'altra: come l'obbligatorietà dell'iscrizione al progetto di orientamento e lavoro, la valutazione dell'attività svolta, l'inserimento di un calendario interattivo che permetta agli studenti di essere costantemente informati sulle varie attività e di prenotarsi velocemente agli eventi di orientamento e *placement*, l'attività di *scouting* su Internet delle richieste di lavoro più interessanti per i laureati, e l'ausilio rivolto alle imprese nell'inserimento corretto di un'offerta di lavoro. L'obiettivo è di favorire, da una parte, la riflessione per gli operatori dei SOPU, incoraggiandoli a implementare i servizi laddove si tratta di attività a costo zero, come ad esempio utilizzare i social per diffondere le proprie attività tra gli studenti o l'attività di simulazione del colloquio richiesta dalle diverse università alle aziende per tutti gli studenti che partecipano al *career day* – con un ruolo speciale della Tuscia, che pretende che l'azienda faccia il colloquio a tutti i candidati che ne fanno richiesta, in modo che tutti abbiano un riscontro sulla propria candidatura; e dall'altra, lanciare un segnale ai decisori politici che per ripartire il Paese ha bisogno di un maggiore investimento nell'università anche per quanto concerne la parte di incontro studio-lavoro. Più in generale, si può dire che la modalità con cui vengono realizzati ed erogati i servizi rispecchia la filosofia di approccio dell'università alla missione di intermediazione. C'è infatti chi la interpreta maggiormente come collocazione dell'utente, spingendo molto sui tirocini come ponte per un approccio più immediato al mondo del lavoro (è il caso di Roma Tre e in parte della LUMSA); chi come orientamento e sviluppo delle capacità per facilitare la ricerca consapevole del lavoro, come la Sapienza e Tor Vergata e in parte la LUMSA, sensibile anche all'accoglienza. In tale settore, tuttavia, primeggia la Tuscia fornendo anche sostegno psicologico. Infine la LUISS seguita anche dal Foro Italico è attenta a offrire un servizio come percorso che parte già nel momento in cui l'utente è una matricola, attraverso l'introduzione di una serie di attività che stimolano lo studente a immergersi già da subito in quello che vorrebbe e potrebbe essere il suo futuro¹⁰.

¹⁰ Va da sé che è più facile orientare studenti che svolgeranno professioni simili, le quali oltretutto, come nel caso del Foro Italico, presentano buoni sbocchi occupazionali (cfr. ALMALAUREA, 2015).

Un altro elemento di distinzione è il carattere pubblico di tutte le università ad eccezione della LUMSA e della LUISS; soprattutto in quest'ultima sono state riscontrate alcune buone pratiche che è difficile esportare, perché troppo onerose per gli studenti delle università pubbliche. Ad esempio, la LUISS propone visite di aziende e istituzioni all'estero a spese degli studenti, che nelle università pubbliche richiederebbero almeno un cofinanziamento dei costi.

In uno scenario come si è visto molto difficile del mercato del lavoro prevedere dei servizi preposti per i laureati rappresenta sicuramente un buon punto di partenza ma c'è ancora molta strada da fare.

Innanzitutto è necessario dare opportunità a tutte le università piccole o grandi, pubbliche o private, perché come si è visto, alcune *best practices* interessanti, ma di difficile esportazione, si ritrovano soprattutto nelle università private per via dei maggiori fondi a cui possono attingere: ciò riproduce il pericoloso e sempre più frequente fenomeno di studenti di serie A e B, che in questo caso diventano i laureati di serie A e B.

È necessario cambiare strada e non incoraggiare l'elitarismo che professa come efficace per il benessere della nostra società la promozione dell'abilità di pochi, tramutando così la disoccupazione e il precariato in fattori "normali" (Zamagni, 2013), implicitamente considerando l'essere disoccupato un'incapacità o peggio una colpa, come la letteratura classica e le ricerche empiriche sulla disoccupazione hanno documentato (Pugliese, 1993). Come propone Sen, si deve puntare a sviluppare le abilità di *tutti* gli attori sociali (Sen, 2001). Ciò è possibile partendo dal prevedere un maggiore finanziamento specie agli atenei più in difficoltà e favorire una maggiore collaborazione tra di loro affinché il ruolo principale dell'istruzione, di eliminare le disuguaglianze sociali, non diventi invece il suo contrario.

Più che inseguire i mutamenti congiunturali del mercato del lavoro, le università dovrebbero ritornare a puntare sulla preparazione di laureati, con la consapevolezza dell'importanza che il loro *know how* può avere per la società.

Allo stesso tempo, i decisori politici dovrebbero credere e puntare sui laureati vedendoli come risorsa su cui investire, affidando loro il difficile incarico di contribuire a migliorare la società. Il vero problema non si ritrova solo nell'incontro tra domanda e offerta, che autorizza a colpevolizzare le università che non "producono" laureati con *skills* adatte al mondo del lavoro, ma è necessario puntare su ogni tipologia di laurea, perché il titolo di studio oltre alle competenze fornisce un'apertura mentale che permette di saper adattare le proprie competenze. L'obiettivo non è spingere a lavorare con compiti sottodimensionati, ma valorizzare il proprio *know how* nei diversi contesti. Ciò è possibile solo se si crede e si investe nell'università.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ALLEVA G. (a cura di) (2015), *La domanda di lavoro dei laureati*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- ALMALAUREA (2015), *Condizione occupazionale laureati*, XVII indagine 2014, in <http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione13>.
- BERGAMANTE F., MARROCCO M. (2014), *Lo Stato dei servizi pubblici per l'impiego in Europa: tendenze, conferme, sorprese*, ISFOL, Roma.
- BEZZI C. (2007), *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Franco Angeli, Milano.
- ID. (2010), *Il nuovo disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano.
- BRATTI M., CECCHI D., DE BLASIO G. (2008), *Does the Expansion of Higher Education Increase the Equality of Educational Opportunities? Evidence from Italy*, Banca d'Italia, Roma.

- CANDIA G., CUMBO T. (2015), *Un ponte tra università e lavoro*, in <http://www.italialavoro.it>.
- CAROLEO F. E., PASTORE F. (2011), *Overeducation at a Glance. The Wage Penalty of the Educational Mismatch in the Italian Graduate Labour Market, Looking at the AlmaLaurea Data*, paper presentato alla Conferenza internazionale AlmaLaurea su "Human Capital and Employment in the European and Mediterranean Area", 10-11 marzo 2011, Bologna (Italia).
- IDD. (2012), *Talking about the Pigou Paradox. Socio-Educational Background and Educational Outcomes of AlmaLaurea*, "International Journal of Manpower", 33, 1, pp. 27-50.
- CAVARRA R., RELLA P., ROSSOTTI L., BERGAMANTE F., CANAL T. (2015), *Il lavoro in crisi. Trasformazioni del capitalismo e ruolo dei soggetti*, Aracne, Roma.
- CLICLAVORO (2013), *Indagine sui servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- COCCIA B., PITTAU F. (a cura di) (2016), *Le migrazioni qualificate in Italia. Ricerche, statistiche, prospettive*, Centro Studi e Ricerche Idos-Istituto di Studi Politici "S. Pio V", Roma.
- FONDAZIONE CRUI (2015), *OU-I 2015. Report Università imprese*, in www.fondazionecru.it.
- GAROFANO T., SPATTINI S. (2011), *Il ruolo del placement universitario nella transizione dei giovani al lavoro*, bollettino speciale Adapt 20 giugno 2011 "Emergenza giovani, le risposte delle aziende", in http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/13348boll_spec_2011_3.pdf.
- GIANTURCO G. (2004), *L'intervista qualitativa, dal discorso al testo scritto*, Guerini Studio, Milano.
- HERTZ T., JAYASUNDERA T., PIRAINO P., SELCUK S., SMITH N., VERASHCHAGINA A. (2007), *The Inheritance of Educational Inequality: International Comparisons and Fifty-Year Trends*, "The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy", Vol. 7, N. 2, pp. 1-48.
- ILO (2015), *Global Employment Trends for Youth 2015*.
- ISTAT (2016), *Rapporto annuale del 2016. La situazione del Paese*, in <http://www.istat.it>.
- ITALIA LAVORO-MINISTERO DEL LAVORO (2014), *Mappa degli standard di qualità dei placement universitari, Formazione e Innovazione per l'Occupazione Scuola e Università*, in www.italialavoro.it.
- OECD (2013), *Employment Outlook*, OECD Publishing, in http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook2013-en.
- PASTORE F. (2013), *I servizi per l'impiego nell'ottica delle transizioni scuola lavoro. Un'analisi comparata*, FORMEZ, Roma.
- ID. (2015), *The Youth Experience Gap. Explaining National Differences in the School-to-Work Transition*, Physica Verlag, Heidelberg.
- PUGLIESE E. (1993), *Sociologia della disoccupazione*, il Mulino, Bologna.
- RAFFE D. (2008), *The Concept of Transition System*, "Journal of Education and Work", 21, 4, pp. 277-96.
- RENDA E., ROSSI E., MASSIMI S. (2011), *Annual report 2011*, in <http://www.jobssoul.it>.
- REYNERI E., PINTALDI F. (2013), *Dieci domande su un mercato del lavoro in crisi*, il Mulino, Bologna.
- SCHIVARDI F., TORRINI R. (2011a), *Cambiamenti strutturali e capitale umano nel sistema produttivo italiano*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) 108 Rome: Bank of Italy.
- IDD. (2011b), *Structural Change and Human Capital in the Italian Productive System*, "Giornale degli economisti e annali di economia", 69, 3, pp. 119-67, January 2010.
- SEN A. (2001), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- STAME N. (1998), *L'esperienza della valutazione*, Ed. Seam, Roma.
- WEISHAUPT J. T. (2011), *Social Partners and the Governance of Public Employment Services: Trends and Experiences from Western Europe*, ILO, Geneva, Working Document n. 17, May.
- ZAMAGNI S. (2013), *Crisi di senso*, in <http://www.fondazionepirelli.org/uploadcultura/pdf/1364285986.pdf>.