

DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DELL'ATTO DI NOTORIETÀ
(Art. 47 D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445)

La sottoscritta **Gaia Peruzzi**, nata a Arezzo (AR) il 4/3/1973, residente a Pisa (PI), in via San Martino 83 – 56125, consapevole delle sanzioni penali richiamate dall'art. 76 del D.P.R. 445 del 28 dicembre 2000 per i casi dichiarazioni non veritiere, di formazione o uso di atti falsi,

DICHIARA

che il saggio di seguito presentato, dal titolo *Profili, competenze, percezioni delle professioni dell'area politico sociale dal punto di vista dei datori di lavoro*, solo a causa di un refuso della redazione è erroneamente indicato nell'indice come *Le professioni dell'area politico sociale nel racconto degli stakeholder*.

Roma, 19/3/2018

In fede,

Gaia Peruzzi

MediaTrends

COLLANA INTERDISCIPLINARE DI SCIENZE SOCIALI, POLITICA E COMUNICAZIONE

Le professioni intellettuali nello spazio pubblico tra crisi, innovazione e nuove identità

a cura di
Franca Faccioli
Barbara Mazza

Il volume è stato realizzato con i fondi destinati al progetto PRIN 2010/2011,
“Le professioni dello spazio pubblico oltre la crisi”,
ed è stato sottoposto a double-blind peer review.

ISBN 978-88-916-2321-8

© Copyright 2017 by Maggioli S.p.A.
Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.
Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001: 2008

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8
Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622595
www.maggiolieditore.it
e-mail: clienti.editore@maggioli.it

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione
e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di settembre 2017
nello stabilimento Maggioli S.p.A.
Santarcangelo di Romagna (RN)

Indice

Prefazione <i>Barbara Mazza</i>	pag. 7
---	--------

PARTE I **Uno scenario complesso**

Capitolo 1 Lo spazio pubblico: definizioni, contraddizioni e attese <i>Franca Faccioli, Barbara Mazza</i>	» 11
---	------

Capitolo 2 Le professioni per la società della conoscenza e dell'innovazione <i>Patrizia Cinti</i>	» 51
--	------

Appendice – Le principali fonti classificatorie delle professioni a livello nazionale e interna- zionale <i>Marco Elia</i>	» 71
--	------

PARTE II **Le professioni dell'area politico-sociale**

Capitolo 3 Far fronte. Social worker e cambiamenti del welfare <i>Riccardo Guidi e Elisa Matutini</i>	» 79
---	------

Capitolo 4 Le professioni dell'area politico-sociale nel racconto degli stakeholder <i>Paola Panarese, Gaia Peruzzi, Elena Valentini</i>	» 115
--	-------

PARTE III**Le professioni della comunicazione****Capitolo 5****Le professioni della comunicazione pubblica
in Toscana**

» 181

*Laura Solito, Letizia Materassi***Capitolo 6****I percorsi educativi e professionali
dei digital media worker. Una ricerca in
un'area del Mezzogiorno**

» 209

*Gennaro Iorio, Maurizio Merico***PARTE IV****Le professioni della sicurezza****Capitolo 7****La governance della sicurezza a Milano**

» 231

*Andrea Molteni, Monica Colombo, Fabio Quassoli***Capitolo 8****La doppia fragilità. Salute e sicurezza
sul lavoro tra economia postfordista
e governance neoliberal**

» 253

*Tindaro Bellinvia***Per concludere****Una visione d'insieme**

» 287

*Franca Faccioli***Riferimenti bibliografici**

» 291

Note sugli autori

» 323

Capitolo 4

Profili, competenze, percezioni delle professioni dell'area politico-sociale dal punto di vista dei datori di lavoro

Paola Panarese, Gaia Peruzzi, Elena Valentini¹

4.1 Il contesto e gli obiettivi della ricerca

Negli ultimi decenni, i processi di globalizzazione e l'evoluzione straordinaria delle tecnologie di comunicazione hanno provocato trasformazioni strutturali nel mondo della produzione e del lavoro. Nello stesso periodo, l'università italiana è stata investita da una serie di riforme e di cambiamenti sociali importanti che, sul versante della didattica, fanno sì che ad oggi il numero e la varietà dei percorsi formativi esperibili dai giovani (lauree di primo e di secondo livello, e master) sia maggiore, e molto più articolato, che in passato.

All'intersezione tra questi poderosi mutamenti, il *match* tra domanda e offerta di lavoro qualificato diviene molto più complesso, perché, ancor prima dell'incrocio delle disponibilità, si pone *un problema di reciproca riconoscibilità: delle competenze necessarie all'organizzazione*, da una parte; *di quelle distintive dei vari corsi di laurea*, dall'altra. Ciò riguarda soprattutto quei percorsi accademici che mirano a formare profili professionali interdisciplinari, più versatili ma anche dall'identità più incerta.

¹ Il capitolo è frutto di un lavoro congiunto fra le tre autrici. Ai fini della valutazione della qualità scientifica e della ricerca è comunque possibile attribuire le responsabilità autoriali come segue: Paola Panarese ha scritto i paragrafi 4.2 e 4.3, Gaia Peruzzi i paragrafi 4.1 e 4.5, Elena Valentini i paragrafi 4.4 e 4.6.

Tipicamente, i laureati in discipline umanistiche e sociali. La questione appare ancora più delicata in considerazione del fatto che, a fronte di una complessificazione delle dinamiche che disegnano la transizione giovanile dall'Università al mondo del lavoro, le percezioni popolari e il discorso pubblico sembrano rimanere vincolati a poche immagini stereotipiche – crisi economica e disoccupazione, scarsa utilità delle lauree (soprattutto umanistiche e sociali) –, certamente significative, ma anche riduttive rispetto all'intreccio delle variabili intervenienti in un passaggio così strategico.

È proprio in questo territorio simbolico, fatto di percezioni, rappresentazioni e stereotipi – concernenti le competenze lavorative, i profili professionali, i percorsi universitari – che affondano le radici gli obiettivi dell'azione di ricerca narrata in questo capitolo.

Procediamo adesso a sviluppare in maniera più approfondita i passaggi del ragionamento appena delineato, in modo da fornire un substrato teorico essenziale al nostro lavoro.

A partire dall'ultimo trentennio del secolo scorso, con l'avvento del post-fordismo, si è assistito, nella maggior parte delle economie cosiddette avanzate, a "un'esplosione" dei servizi, da intendersi nella duplice accezione di "prodotti" e di "occupazioni"². In questi decenni, infatti, non solo è cresciuto in maniera continua e rilevante il terziario, cioè il settore costituito da quelle unità produttive (imprese, ma anche organizzazioni pubbliche e non profit) che hanno il loro obiettivo principale proprio nella produzione di servizi; ma, per le mutate condizioni del tessuto sociale ed economico, anche nelle organizzazioni degli altri due settori (agricolo e, soprattutto, industriale) sono andate rendendosi sempre più indispensabili le mansioni terziarie, ovvero tutte quelle funzioni – manageriali, amministrative e comunicative – che fanno perno, per le loro attività, sulle relazioni intersoggettive e sullo scambio di beni immateriali.

La diffusione dei lavoratori della conoscenza nel mondo della produzione si è accompagnata a una serie di trasformazioni importanti, le cui origini sono da rintracciarsi in un intreccio di cau-

² Per una definizione sintetica ma efficace del concetto di servizi in economia e nelle scienze sociali si può vedere la scheda *Terziario/ settore* dell'*Enciclopedia Treccani delle Scienze sociali* (1998), curata da Domenico Siniscalco, al paragrafo *Terziario e servizi: definizioni*, disponibile on line all'indirizzo:

[http://www.treccani.it/enciclopedia/settore-terziario_\(Enciclopedia-delle-scienze-sociali\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/settore-terziario_(Enciclopedia-delle-scienze-sociali)).

se e concause profonde, che per ragioni di opportunità non possiamo trattare in questo testo, ma che ci interessano in quanto sono avvenute tutte all'insegna della medesima bandiera: la *flessibilizzazione*.

Since the 1980s, these assumptions [l'idea per cui la carriera di un lavoratore è "fissa", legata a un'azienda] have changed drastically. Globalization, restructuring, downsizing, reorganizing and outsourcing have transformed business, and the structure of the work has also changed. Many staff, especially women, would prefer to work on part-time, flextime, or time-sharing bases. Job have been redesigned in terms of projects and teams requiring employees to be multiskilled. These changes have increased involuntary turnover and intercompany movements³.

Sotto le spinte di una competizione ormai globale e di un'innovazione tecnologica sempre più incalzante, nella maggior parte delle organizzazioni contemporanee si flessibilizzano dunque le modalità, gli orari, le pratiche di lavoro; si fluidificano le procedure operative e si mettono in rete strumenti, idee, persone. Quando, con il nuovo millennio, una crisi economica di portata inattesa impone una brusca frenata alla produzione internazionale, in molti paesi la flessibilità si estende in maniera energica anche alle forme contrattuali, assumendo i connotati, per molti lavoratori, di una difficile precarietà. In Italia, ne risulteranno sconvolte le dinamiche lavorative di intere, giovani generazioni, soprattutto universitarie, e i progetti di vita di milioni di persone⁴.

Le trasformazioni vissute dal mondo della produzione e del lavoro nelle società occidentali sono così rilevanti che nella letteratura internazionale si assiste a veri e propri *language shifts*, almeno sul versante sociologico, sintomatici di cambiamenti radicali di prospettive e paradigmi. Gli studi e le ricerche sulle professioni, dopo "un'epoca d'oro" a metà del secolo scorso, conoscono un pe-

³ B. MOSHE, H. WES, *Boundaryless Global Careers. The International Itinerants*, in *International Studies of Management & Organizations*, vol. 34, n. 3, 2005, p. 98.

⁴ F. COLELLA, *Biografie atipiche. Strategie di costruzione dell'identità nella vita quotidiana dei giovani precari*, Guerini, Milano, 2009; F. COLELLA, *Individualizzazione, precarietà lavorativa e identità di carriera: la transizione università-lavoro dei giovani e i limiti dell'employability*, in *Sociologia del lavoro*, n. 141, 2016, pp. 177-191.

riodo di declino, e di recente si preferisce parlare di *professionalism*, piuttosto che di *professions*, per sottolineare la necessità di fluidificare una nozione che risulta troppo rigida per cogliere i cambiamenti di una realtà flessibile e in continuo mutamento⁵. Negli anni Novanta si afferma poi il concetto di *boundarylessness*, che ricorre nelle bibliografie di settore nella duplice etichetta di *boundaryless organizations* e di *boundaryless careers*. Con la prima si indicano le realtà produttive improntate a stili organizzativi informali e anti-burocratici, che lavorano per progetti costruiti trasversalmente a uffici e dipartimenti, e in partnership con soggetti esterni; la seconda espressione mira a profilare i percorsi lavorativi che si sviluppano in tale panorama organizzativo, realizzati in maniera indipendente dal datore di lavoro, accumulando esperienze altamente qualificate e flessibili in più contesti, con il sostegno di reti di conoscenze esterne all'azienda e con pratiche di self-empowerment⁶.

C'è, in particolare, un saggio, pubblicato pochi anni fa dalla rivista *Work and Occupation*, a firma di due sociologhe americane, che nel titolo riesce a condensare il senso dei mutamenti che andiamo ricostruendo: *How the Sociology of Professions Became the Study of Knowledge-Based Work*⁷.

Dunque, è l'economia della conoscenza, il mondo dei *knowledge workers* e degli *experts*, lo scenario entro cui collochiamo la nostra indagine. Sul versante dell'identità e della formazione professionale, che è quello che nella ricerca ci interessa esplorare, la letteratura suggerisce come tema di particolare interesse quello delle *competenze distintive*. Si tratta, in effetti, di un concetto importante, perché in un contesto organizzativo dai confini così incerti, dove i lavoratori più qualificati si forgiavano i profili cumulando compe-

⁵ Per una rassegna sui significati di *profession* e *professionalism* e sull'*appeal* dei due concetti nelle diverse branche della sociologia del lavoro, si può vedere il saggio dedicato alle trasformazioni delle occupazioni nel mondo moderno di Julia Evetts, 2003.

⁶ M.B. ARTHUR, *The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry*, in *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15, n. 4, 1994, pp. 295-306; M.B. ARTHUR, D. ROUSSEAU, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York-Oxford, 1996; R. A. ROTHMAN, *Working: Sociological Perspectives*, Simon & Schuster, New York, 1998.

⁷ E.H. GORMAN, R. L. SANDEFUR, *Golden Age, Quiescence, and Revival: How the Sociology of Professions Became the Study of Knowledge-Based Work*, in *Work and Occupation*, n. 38, 2011, pp. 275-302.

tenze e abilità in percorsi (universitari e professionali) interdisciplinari e segmentati, le competenze distintive sono il possibile perno dell'incontro tra i bisogni dell'impresa e la formazione del candidato, in altre parole tra domanda e offerta di lavoro.

Proprio in questo cuneo – cioè all'intersezione, e nello scarto, tra le competenze di cui necessita l'organizzazione e quelle che caratterizzano la formazione dei candidati in cerca di occupazione – si generano le domande conoscitive da cui prende forma la ricerca. Per ragioni di opportunità e di sostenibilità, il campo di azione è circoscritto al *match* tra le organizzazioni produttive e i laureati di tre settori disciplinari delle scienze sociali, emblematici delle professioni dello spazio pubblico: Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione. Si ritiene che, per la multidisciplinarietà che da sempre contraddistingue i progetti formativi di queste tre lauree, esse possano essere significativamente interessate dai problemi di ambiguità di confini e difficoltà di riconoscimento di cui abbiamo trattato sinora. In particolare, il punto di vista indagato è quello dei potenziali stakeholder di queste lauree, dirigenti e manager di organizzazioni che si suppone nel proprio lavoro debbano saper distinguere le competenze distintive di queste lauree.

Dunque, le domande che hanno ispirato il disegno di ricerca sono le seguenti: di quali conoscenze e competenze riconducibili alle lauree in scienze sociali hanno bisogno le organizzazioni produttive? I loro manager riconoscono e distinguono i profili dei laureati in Sociologia, Scienze politiche, Comunicazione? Quali rappresentazioni e quali stereotipi di queste lauree circolano nell'immaginario di direttori e selezionatori del personale delle grandi organizzazioni private, pubbliche e non profit italiane?

4.2 L'impianto metodologico

La porzione di ricerca presentata in questo capitolo aveva l'obiettivo di individuare caratteristiche, peculiarità, sfere di pertinenza e processi operativi relativi a quelle che abbiamo definito professioni dello spazio pubblico. In particolare, si è scelto di indagare la domanda di competenze e capacità negli ambiti più coerenti con la formazione dell'area politico-sociale: risorse umane, comunicazione, progettazione, gestione e controllo, valutazione, marketing, pubbliche relazioni, relazioni internazionali, *customer satisfaction*. L'intento era comprendere il punto di vista di datori di

lavoro e selezionatori del personale e far emergere richieste e necessità espresse da chi si occupa di individuare i profili ritenuti idonei a soddisfare le attese del mercato del lavoro, oltre a rilevare percezioni e considerazioni sulla spendibilità professionale dei titoli di studio in esame.

Nel dettaglio, sono state realizzate diciassette interviste a testimoni privilegiati, con il duplice obiettivo di conoscere, attraverso il contatto diretto con imprese, enti pubblici e associazioni non profit, bisogni e orientamenti relativi alle competenze professionali di comunicazione, alla gestione delle risorse umane, a progettazione, valutazione e marketing, e ottenere informazioni utili ad aggiornare i profili professionali dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Scienze della comunicazione.

Per la raccolta dati è stato scelto lo strumento dell'intervista qualitativa, intesa come «una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione [...], avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione»⁸. L'intervista è parsa lo strumento migliore per esplorare opinioni che riguardano sistemi di rappresentazione e pratiche sociali, in quanto metodo di analisi utile per far parlare su un tema con un intento esplorativo e accedere al punto di vista del soggetto studiato, cogliendo le sue categorie concettuali, l'interpretazione della realtà e i motivi delle sue azioni.

La preferenza per un approccio metodologico non standardizzato è stata orientata dalla volontà di favorire «uno scambio di opinioni e punti di vista, su una base di sincerità, tra due persone che si confrontano su un tema di interesse comune, allo scopo di produrre conoscenza»⁹. Si è cercato, così, di accedere alla prospettiva degli intervistati per comprendere la loro visione del tema analizzato, tentando di non sovrapporre le categorie concettuali del ricercatore. Per questo, è stata costruita una traccia di intervista semi-strutturata articolata in diciotto domande suddivise nelle seguenti aree tematiche: modalità di selezione del personale; identikit dei profili professionali dell'area politico-sociale e comunicativa impiegati nell'organizzazione; conoscenze e competenze dei profili indagati potenzialmente utili per l'organizzazione.

⁸ P. CORBETTA, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 2014, p. 405.

⁹ S. KVALE, *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage, Thousand Oaks, 1996, p. 47.

Nella difficoltà, ma anche per la scarsa utilità, di ricorrere a un campione di tipo probabilistico nella scelta degli intervistati, si è deciso di percorrere la strada del campionamento per disponibilità. I testimoni privilegiati cui la traccia è stata sottoposta sono stati scelti tra i responsabili delle risorse umane e i general manager (laddove l'organizzazione non avesse la figura del responsabile risorse umane) di imprese, enti pubblici e organizzazioni non profit, ossia i tre grandi comparti del mondo del lavoro in cui operano i laureati in discipline politico-sociali e comunicative, considerati con l'intento di compararli e individuarne punti di contatto e di distanza.

La selezione dei testimoni privilegiati è avvenuta in seguito alla scelta delle organizzazioni nei tre settori presi in esame. Tali organizzazioni sono state individuate per render conto delle politiche di selezione e gestione del personale di organismi di diverse dimensioni, operanti nel nostro Paese, di provenienza sia nazionale, sia internazionale. Per questo, sono stati scelti, innanzitutto, tre ambiti lavorativi e alcuni relativi sotto-ambiti (Cfr. Tabella 1).

Tabella 1 – *Articolazione dei macro-settori professionali analizzati*

<i>Settore privato</i>	SERVIZI
	BENI DI LARGO CONSUMO NON ALIMENTARI
	LOGISTICA E TRASPORTI
	TURISMO
	ENO-AGRO ALIMENTARE
<i>Settore pubblico</i>	DIPLOMAZIA
	AMMINISTRAZIONE CENTRALE
	PREVIDENZA
	RICERCA
	MEDIA
<i>Non profit</i>	ASSOCIAZIONI
	CENTRI SERVIZIO
	ONG
	COOPERATIVE

In questi settori sono state selezionate alcune organizzazioni delle quali si è verificata la disponibilità dei responsabili risorse umane o dei direttori generali. Raccolta la disponibilità si è proceduto a realizzare le interviste o a sostituire l'organizzazione dichiaratasi indisponibile¹⁰.

Inoltre, nel processo di selezione, ci si è resi conto dell'eterogeneità delle aziende private, distanti spesso per dimensioni territoriali, numero di dipendenti, settore di pertinenza, e per questo si è scelto di integrare il primo elenco, aggiungendo ulteriori segmenti merceologici, tra cui quello dei prodotti e servizi per le imprese (B2B), e aumentando il numero di aziende considerate per segmenti quale quello dei trasporti, eterogeneo per dimensione delle organizzazioni e tipo di attività (trasporto ferroviario, aereo, marittimo, ecc.).

Nel complesso sono state realizzate diciassette interviste ai seguenti testimoni privilegiati:

- Actionaid, responsabile risorse umane
- Agenzia delle Entrate, direttore del personale
- Antinori, responsabile risorse umane e direttore marketing
- Avery, Italy and Spain general manager
- Csvnet-Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio al Volontariato, direttore
- Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, responsabile comunicazioni interne e portale intranet
- Forum Nazionale Terzo Settore, direttore
- Fqts-Formazione Quadri del Terzo Settore del Sud Italia – edizioni 2012/13/14, direttore del progetto
- Hewlett-Packard, recruiter e talent acquisition
- Inps, direttore centrale della comunicazione
- Ministero degli Affari Esteri, capo ufficio concorsi e candidature internazionali
- Rai Uno, responsabile multiplatforma

¹⁰ Per esempio, per i beni di largo consumo è stata selezionata in prima battuta Procter & Gamble, poi sostituita con Johnson & Johnson. Poiché anche questa non ha dato la propria disponibilità a partecipare alla ricerca, si è scelto di contattare Unilever, che invece si è detta disponibile. Similmente, è stata coinvolta nella ricerca Telecom, ma problemi organizzativi dell'azienda non hanno reso possibile la realizzazione dell'intervista.

- Save the Children, responsabile risorse umane
- Sheraton Parco de' Medici Hotel, recruiter e training supervisor
- Tap Portugal, Italy and Greece general manager
- Unilever, HR Leadership Development Italy¹¹.

Le interviste sono state condotte quasi tutte di persona, audioregistrate e successivamente trascritte¹². Delle trascrizioni è stata fatta un'analisi ermeneutica, realizzata con l'ausilio di una griglia interpretativa, che ha tenuto conto dell'articolazione della traccia in aree tematiche.

I risultati sono illustrati seguendo le principali aree della griglia, relative alle caratteristiche dei profili professionali dell'ambito politico-sociale presenti nelle organizzazioni indagate, alle loro conoscenze e competenze e a percezioni, giudizi e pregiudizi dei datori di lavoro sulle figure indagate. Tali aree sono state utilizzate, dunque, come strumento di riduzione e organizzazione dei dati, in codici descrittivi, definiti ex-ante, ma integrati ex-post, in conseguenza della lettura delle trascrizioni. Per l'integrazione ex-post e l'analisi del contenuto dei testi raccolti si è tenuto conto di aspetti cognitivi, emotivi, comportamentali e di contesto relativi ai comportamenti verbali e non verbali degli intervistati¹³.

I principali nodi tematici indagati, dunque, sono stati: le caratteristiche dei profili professionali dell'ambito politico-sociale presenti nelle organizzazioni considerate, la valutazione delle loro conoscenze e competenze, le percezioni, i giudizi e i pregiudizi dei datori di lavoro sulle figure indagate.

4.3 I professionisti della sfera pubblica: il profilo

Per costruire un *identikit* dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione, ne abbiamo rilevato la presenza nelle organizzazioni indagate, le principali aree di impiego, l'inquadra-

¹¹ Degli intervistati si è deciso di riportare solo il ruolo, non il nome.

¹² Fanno eccezione le interviste ai responsabili risorse umane di Actionaid e Antinori e al direttore marketing di quest'ultima, che sono state condotte telefonicamente.

¹³ D. DELLA PORTA, *L'intervista qualitativa*, Laterza, Roma-Bari, 2010.

mento contrattuale, il genere e l'età, correlando tali informazioni con l'organizzazione considerata, il settore di attività, l'ambito di azione (pubblico, privato, non profit), ma anche con le modalità di selezione del personale e la dimensione aziendale.

Ne è emerso che i laureati in discipline politico-sociali non sono tra i lavoratori più presenti nelle organizzazioni indagate per due ordini di ragioni: il primo relativo a questioni citate esplicitamente dagli intervistati – come l'esigenza di competenze diverse, più tecniche, o l'esternalizzazione di funzioni attribuibili a quei profili –, il secondo relativo a punti di vista deducibili dalle loro parole, per esempio, i peculiari processi selettivi e i pregiudizi sulle loro competenze.

Quelli assunti stabilmente nelle organizzazioni analizzate sono in genere giovani donne in ruoli impiegatizi. Ciò vale in tutti i comparti, con limitate eccezioni relative al pubblico, che privilegia uomini anche maturi e in ruoli di funzionari o dirigenti, e al non profit, dove le donne compaiono anche ai vertici.

In generale, comunque, i diversi profili dell'ambito politico-sociale appaiono come minoritari e vengono anche considerati intercambiabili o perlomeno ampiamente sovrapponibili. E proprio la limitata conoscenza delle loro peculiarità sembra essere causa ed effetto di una presenza marginale: la ridotta presenza negli organici delle istituzioni considerate, infatti, sembra alimentare una certa difficoltà di messa a fuoco delle peculiarità delle lauree politico-sociali, che a sua volta rischia di favorire, nei processi selettivi, titoli diversi e più noti o conoscenze e competenze maturate al di fuori dell'accademia.

4.3.1 Presenze e assenze

Il numero limitato dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione sul totale degli occupati delle organizzazioni considerate è un primo dato che merita attenzione. La ricerca rivela, infatti, che il ruolo dei dipendenti con lauree politico-sociali e comunicative è generalmente residuale e associato a specifiche funzioni, solitamente secondarie rispetto al *core business* delle organizzazioni. La ragione principale di tale marginalità, a detta degli intervistati, risiede nella specificità del comparto di azione di aziende, associazioni e istituzioni considerate, che spesso richiede professionisti con competenze tecniche lontane dai profili forma-

tivi politico-sociali. Per questo, il responsabile delle risorse umane dell'azienda vinicola Antinori, afferma che la maggior parte dei dipendenti viene da Economia e commercio o Agraria, in virtù delle esigenze specifiche dell'azienda. Similmente, in Ferrovie dello Stato, l'intervistato afferma che il *core business* dell'impresa è l'ingegneria, perché i loro «mestieri si caratterizzano per un forte *know how* tecnologico». E la recruiter di Hewlett-Packard sostiene che l'azienda opera soprattutto nell'ambito dell'*information technology*, che richiede «programmatori e sistemisti, quindi il target di riferimento, soprattutto per i giovani, è Ingegneria informatica, Scienze dell'informazione».

Al di là delle peculiarità delle diverse organizzazioni, tuttavia, le ragioni della ridotta presenza dei laureati di interesse per la ricerca parrebbero andare al di là della mera specificità del settore di business dell'azienda considerata. Non a caso, l'intervistata di Hewlett-Packard afferma che i profili indagati *possono essere considerati nelle selezioni per funzioni trasversali come il legal, le risorse umane, il marketing*, come se fossero valutati, ma non necessariamente prescelti.

Analogamente, la referente dello Sheraton Parco de' Medici Hotel riconosce l'utilità dei professionisti della sfera pubblica, ma ammette di non averne impiegati recentemente, pur avendoli utilizzati in passato «come stagisti». Così, l'impresa associa i profili dell'area politico-sociale a fasi professionali iniziali e instabili. Inoltre, il riferimento più frequente è quello ai laureati in Comunicazione, accostati ad attività di marketing, promozione e pubbliche relazioni. Nell'azienda di forniture per ufficio Avery, per esempio, la general manager intervistata è laureata in Scienze della comunicazione e ha a sua volta assunto una product manager con lo stesso titolo di studio. Per Unilever, la provenienza dei laureati dell'area politico-sociale riguarda il solo ambito comunicativo. Anche in Tap, la compagnia aerea portoghese, prevale l'interesse per il profilo formativo in Comunicazione. Secondo la general manager per l'Italia e la Grecia

In un'industria come la nostra, Sociologia è una nicchia di cui necessita solo la casa madre. [...] Un'impresa piccola difficilmente ha le risorse per giustificare un sociologo in organico. Scienze politiche può ovviamente entrare, come può entrare un agronomo, ma questa azienda non è rivolta a Scienze politiche. Quindi io mi limito alla comunicazione perché è quella che ci interessa, perché ci rivolgiamo sia al pubblico che al *trade*.

Sebbene i laureati in Comunicazione siano quelli che più spesso sono impiegati nelle imprese considerate, soprattutto per le funzioni di marketing e comunicazione, alcune delle aziende intervistate lasciano trapelare la convinzione che le funzioni di marketing possano essere svolte meglio o più “naturalmente” da laureati in Economia e quelle di comunicazione digitale da generici profili “umanistici”, operatori informatici o diplomati con una certa dimestichezza nell’uso dei media.

In Avery, per esempio, su quattro impiegati che si occupano di comunicazione

Uno viene da Scienze della comunicazione, laurea quinquennale; una viene dalla laurea triennale [...] in Economia con indirizzo marketing. Delle altre due persone, una viene da un’esperienza ormai consolidata nel web marketing, fatta sul campo, quindi nessuna laurea; e la quarta, [...] che fa consumer center, quindi l’assistenza ai consumatori finali, non ha una laurea, benché abbia una spiccata preparazione letteraria per interesse e formazione personale.

In Unilever, invece, la responsabile delle risorse umane racconta di aver realizzato un progetto aperto alla partecipazione di ottanta ragazzi provenienti da facoltà diverse, a cui era richiesto di occuparsi dell’ottimizzazione degli scaffali nei punti vendita. In tale attività, però, nonostante la candidatura di laureati di discipline politico-sociali, sono stati selezionati soprattutto studenti di Economia, perché considerati *più facilmente inseribili in azienda*.

In ogni caso, se in ambito imprenditoriale le lauree politico-sociali appaiono secondarie, nel settore del non profit sembrano maggiormente rilevanti. In ActionAid, per esempio, sebbene non ci siano processi selettivi o annunci focalizzati sulla ricerca di laureati provenienti da percorsi specifici, la maggior parte degli addetti ha una formazione legata a discipline politico-sociali. In Save the Children,

Il ventaglio di provenienza del personale è abbastanza ampio, perché va dalle materie più umanistiche, e anche più vicine a questa intervista qui, a tutti i profili più economici che riguardano ovviamente la parte un po’ più finanziaria, di contabilizzazione, e poi anche una serie di profili un po’ più tecnici sulla parte digitale o che hanno a che fare con le tecnologie.

Ancora diverso è il comparto pubblico che, come le imprese, ospita un numero generalmente minoritario di laureati in discipline politico-sociali, ma per ragioni diverse rispetto al comparto privato: talvolta in ragione della struttura o della funzione dell'ente analizzato, talvolta per la peculiarità dei sistemi d'assunzione. Il primo caso è quello dell'Agenzia delle Entrate, in cui «la stragrande maggioranza dei laureati proviene dalle aree giuridico-economiche, proprio per il tipo di lavoro che svolge l'Agenzia. Si tratta di applicare istituti riguardanti la gestione dei tributi e quindi occorrono competenze giuridiche e, al tempo stesso, competenze relative alle discipline economiche», secondo il direttore del personale intervistato. Tuttavia, le persone reclutate per lavorare nell'area politico-sociale-comunicativa sono quasi duemila, «poco più del 4% del personale di servizio e circa il 10% del totale dei laureati dell'Agenzia delle Entrate».

Simile è il peso dei laureati considerati presso il Ministero degli Affari Esteri, il cui capo ufficio concorsi e candidature internazionali afferma che per la carriera diplomatica prevalgono i laureati in Scienze politiche, Giurisprudenza ed Economia, dunque, lo spazio per altre lauree è limitato.

In Rai, invece, struttura in cui le discipline politico-sociali e comunicative potrebbero trovare maggiore ospitalità, esiste da tempo una sorta di blocco delle assunzioni, subordinate all'assorbimento di storici collaboratori non ancora strutturati.

Così, in generale, le imprese utilizzano poco i profili professionali richiesti, privilegiando quelli comunicativi, che considerano però facilmente sostituibili con "esperti di comunicazione" privi di titolo di studio o provenienti da percorsi formativi eterogenei. Anche il settore pubblico ricorre ai laureati dell'area politico-sociale marginalmente, sia per ragioni di necessità che per i peculiari processi di selezione del personale, che tendono raramente a includere i profili interessati nelle richieste dei bandi di concorso. Il non profit, invece, è più aperto al coinvolgimento di profili politico-sociali rispetto al pubblico e all'impresa, ma con una differenza sensibile tra Ong internazionali e associazioni nazionali: le prime sono maggiormente attente ai titoli di studio, mentre le seconde prediligono una selezione che dia valore alle esperienze maturate sul campo.

4.3.2 I processi di selezione

Le evidenze empiriche presentate finora rivelano un impiego limitato dei profili di nostro interesse apparentemente anche in ragione di una difficoltà di messa a fuoco delle peculiarità delle lauree politico-sociali. Abbiamo così cercato di capire se tale ridotta consapevolezza delle conoscenze e competenze dei laureati in discipline politico-sociali si riflettesse anche nel processo di selezione. A questo proposito, abbiamo rilevato innanzitutto che i laureati in Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione vengono impiegati in modo diverso in organizzazioni differenti: nel settore privato, prevale l'assunzione a partire dall'esigenza di specifiche funzioni, pubblicata su siti o riviste specializzate o avviata in virtù di accordi con università e centri di formazione; nel comparto pubblico, l'impiego è generalmente successivo a un concorso, a meno che il profilo ricercato non riguardi progetti specifici e/o periodi lavorativi limitati, caso in cui si procede per valutazione di titoli e colloqui; nel settore del non profit, invece, le Ong internazionali hanno un comportamento simile a quello del mondo imprenditoriale, mentre le associazioni locali o nazionali reclutano il personale soprattutto attraverso reti di relazione informali.

Per l'ambito imprenditoriale, per esempio, il responsabile comunicazioni interne e portale intranet di Ferrovie della Stato, afferma:

La selezione parte da una specifica esigenza aziendale che sta "a monte". La particolare attenzione alle lauree di tipo tecnico-scientifico e giuridico-economiche è dettata proprio dal fatto che quelle specifiche competenze, conoscenze e professionalità sono necessarie a gestire la quasi totalità dei processi produttivi. Per questa ragione non si cercano genericamente laureati in Ingegneria o in Economia e commercio, ma si va a selezionare la specialità necessaria in quel preciso momento, ad esempio ingegneri meccanici o tributaristi.

Per quanto riguarda i canali utilizzati, poi, in Ferrovie dello Stato:

Collaboriamo in modo costante con i migliori atenei italiani, sia università sia politecnici; promuoviamo master su temi strategici per le Ferrovie dello Stato; coinvolgiamo i giovani laureati in *business game* e concorsi di idee; assegniamo premi, seguiamo

tesi, offriamo borse di studio, stage e tirocini formativi, noi stessi teniamo corsi su materie ferroviarie; partecipiamo poi a *job meeting*, *career* e *recruiting day*, dove incontriamo e ascoltiamo circa diecimila giovani l'anno, fornendo loro anche indicazioni e orientamento al lavoro. A disposizione dei laureati ci sono poi i canali di reclutamento on line: innanzitutto il *Lavora con noi* presente sul sito istituzionale *fsitaliane.it*, che è unico per tutte le società del Gruppo, su cui vengono pubblicate le ricerche in corso e dove gli interessati possono inserire la propria candidatura; ci sono poi le *careerpage* su LinkedIn etc.

Antinori e Avery, invece, si rivolgono a società di *recruiting*, perlomeno per la prima fase di selezione. Unilever, Hewlett-Packard e Tap prediligono la pubblicazione di annunci online, cui seguono colloqui in presenza. L'Hotel Sheraton Parco de' Medici, invece, valuta le autocandidature pervenute nel corso del tempo, a seconda delle esigenze del momento.

Nelle Ong, poi, l'approccio è simile a quello aziendale, perlomeno per Save the Children o Actionaid.

Noi reclutiamo facendo un annuncio [...] sul sito, dopodiché ci appoggiamo talvolta a canali come [...] Monster, [...] o altrimenti attraverso i canali più non profit tipo Vita on line che è il magazine del non profit [...]. Poi in una piccola percentuale reclutiamo attraverso Headhunter, se il profilo è molto alto, molto particolare (Actionaid).

Nel pubblico, invece, si seleziona prevalentemente per concorso. Così fanno l'Inps, il Ministero degli Affari Esteri e la Rai, anche se in Inps e Rai i concorsi sono fermi da tempo e il reclutamento procede a rilento o per altre vie. In particolare in Rai,

In un momento di crisi in cui ovviamente tutte le aziende cercano di alleggerirsi e i costi più alti sono quelli del personale, la Rai si trova, per alcune scelte che adesso non sto a giudicare, ad avere dei bacini di persone che dovrà acquisire, per un accordo con i sindacati, ma anche perché sono persone che potrebbero farci causa domani. Quindi questo è uno dei problemi che noi abbiamo e ovviamente blocca le selezioni.

Nel caso del Ministero degli Affari Esteri, invece, al di là dei concorsi, sono previste selezioni per ruoli legati a progetti parti-

colari con contratti a termine, che seguono iter più snelli, come la valutazione di titoli deducibili da curricula e colloqui.

Esiste dunque una certa varietà dei processi di selezione del personale, in cui incidono maggiormente la dimensione dell'organizzazione e il comparto d'azione.

Per quanto riguarda la dimensione, aziende e organizzazioni non profit internazionali o dal numero di dipendenti elevato avviano processi di selezione piuttosto strutturati che prevedono numerosi step. Le organizzazioni di dimensioni minori o operanti a livello nazionale, invece, spesso delegano il compito a società di *recruiting* o svolgono la selezione autonomamente a partire dalla scelta di curricula e da colloqui.

In tutti i casi, l'iter è piuttosto lungo e complesso e fortemente orientato alla valutazione di esperienze e competenze, più che alla valorizzazione dei titoli di studio, perlomeno nel caso del settore privato e del non profit. I referenti di aziende, in particolare, sono convinti che la formazione universitaria vada messa alla prova nel contesto lavorativo e debba essere affiancata da esperienze pratiche, poiché, soprattutto nel caso delle lauree politico-sociali, occorre potenziare le conoscenze teoriche con esperienze che l'università non sembra fornire, soprattutto in settori merceologici specifici. A questo proposito, per esempio, la general manager di Tap afferma: «Questa è un'industria che va fatta con esperienza, dato che non c'è una facoltà di compagnie aeree».

Nel pubblico, invece, il vincolo normativo dei concorsi comporta una certa rigidità del processo selettivo e un'attenzione maggiore per il valore dei titoli di studio tradizionali, quali Scienze politiche, Giurisprudenza ed Economia.

In tutti i casi, dunque, i processi selettivi sembrano essere modellati su esigenze organizzative che mettono in secondo piano il valore dei titoli universitari più recenti, come Sociologia e, soprattutto, Scienze della comunicazione, in favore di lauree consolidate o conoscenze e competenze maturate al di fuori dell'ambito universitario.

4.3.3 Le caratteristiche

Con l'intenzione di fotografare le peculiarità dei laureati dell'area politico-sociale e comunicativa impiegati nelle organizzazioni considerate – e certamente non con l'intento di gene-

ralizzare gli esiti all'universo delle organizzazioni italiane, visto il numero limitato di realtà indagate—abbiamo rilevato una certa omogeneità dei profili di nostro interesse per genere ed età, con alcune differenze relative al comparto esaminato.

Nelle imprese, prevalgono i dipendenti piuttosto giovani, soprattutto donne, spesso occupate in contesti a prevalenza maschile e raramente in posizioni apicali. In Avery, per esempio,

Le persone che vengono da queste facoltà, che sono le seconde linee, sono inquadrate come product manager o come trade marketing, quindi non stiamo parlando di quadro, non stiamo parlando di dirigenti, anche perché stiamo parlando di persone che hanno trent'anni e l'università l'hanno finita da poco e di esperienza lavorativa ne hanno veramente poca.

In Ferrovie dello Stato, invece, la fascia d'età prevalente va dai trentasei ai quarantacinque anni e la divisione per genere è quasi paritaria, anche se nell'ambito delle relazioni e delle risorse umane, la componente femminile è maggiore. Il contesto aziendale generale di Ferrovie dello Stato, tuttavia, è peculiare, poiché si tratta di

Un'impresa industriale che ha oltre un secolo, con mestieri che un tempo erano visti come tipicamente maschili: il macchinista, l'operaio che lavora alla manutenzione dei binari, o quello che lavorava nelle officine di riparazione dei treni. Fino a qualche decennio fa erano pochissime le donne che intraprendevano queste carriere: va detto che da qualche tempo assistiamo per fortuna a un'inversione di tendenza.

Antinori predilige l'assunzione di giovani tra i ventiquattro e i ventotto anni e in azienda l'età media è di quarantaquattro anni. Analogamente, in Tap, i dipendenti della sede italiana hanno in media quarantacinque anni e i laureati nelle discipline considerate sono piuttosto giovani e generalmente donne. Anche in questo caso, però, prevalgono gli uomini, soprattutto ai vertici.

Più equilibrata, per genere ed età, è la situazione dello Sheraton o di Hewlett-Packard, in cui, però, i laureati in discipline politico-sociali costituiscono una ristrettissima minoranza. Presso lo Sheraton, rispetto alla composizione di genere, l'intervistata afferma:

A livello direzionale, al momento, ci sono più uomini, ma non è escluso che anche una donna possa fare carriera e arrivare in

posizione alta, cioè non è detto che un giorno non succeda, ma sicuramente *una donna deve essere un po' più veloce, cioè deve lavorare di più.*

In Hewlett-Packard, l'età varia dai venticinque ai quarantacinque anni e sono presenti «più uomini, perché *i ruoli tecnici necessariamente chiamano i maschietti*». Inoltre, «nei ruoli manageriali la percentuale delle donne è molto bassa... là c'è proprio una *questione di cultura aziendale...*».

In Unilever, poi, si registra un maggior numero di donne in ingresso, l'età media dei dipendenti è di trentacinque anni e ai vertici c'è un vicepresidente under quaranta.

Le organizzazioni non profit, invece, impiegano professionisti della sfera pubblica di età simile a quelli che operano in imprese private, ma sono caratterizzate da una diversa distribuzione di genere. In Save the Children, per esempio, ci sono profili junior e senior equamente distribuiti e sono più numerose le donne, probabilmente per le tematiche trattate dall'associazione, secondo l'intervistata. In Action Aid, «siamo abbastanza giovani, credo che l'età media sia di trentacinque anni [...] Di centotredici (risorse) ci sono ottanta donne e trentatré uomini, in totale tra dipendenti e collaboratori a progetto [...], la leadership dell'organizzazione ha una prevalenza (di donne)».

In Csvnnet e nel Forum del Terzo Settore, l'età dei dipendenti è compresa tra venticinque e quarant'anni e prevale la componente femminile, anche in posizioni di leadership.

Diverso, invece, è il caso del comparto pubblico, in cui la modalità di selezione e la stabilità delle carriere, meno soggette alla flessibilità richiesta in ambito privato e non profit, probabilmente incidono sull'età in ingresso e l'età media, più alte che negli altri casi. Presso il Ministero degli Affari Esteri, per esempio, l'età media di ingresso è di ventisei-ventotto anni.

Che è la classica età di conseguimento della laurea, master, di primo o di secondo livello, o un dottorato, o uno stage importante, magari trimestrale o semestrale. È difficile che si avvicino persone solo neolaureate.

L'età media degli impiegati, invece, risente della struttura della progressione di carriera.

La nostra è una carriera abbastanza strutturata, per questo ha dei caratteri di specialità, perché si entra verso i ventisette anni più o

meno, e vi sono necessariamente dieci anni e mezzo, undici anni prima del passaggio, abbastanza automatico seppur seguito anche da una valutazione e comunque dal fatto che il funzionario deve aver fatto determinati tipi di lavori, una decina d'anni, undici anni per il secondo grado che è consigliere di legazione, quindi siamo arrivati più o meno i trentasei o trentasette, poi vi è la necessaria permanenza minima di cinque anni nel secondo, per diventare poi consigliere d'ambasciata, che è il terzo grado, quindi siamo arrivati verso i quarantadue o quarantatré, e poi, di nuovo, un minimo di permanenza di cinque anni o sei anni, per diventare ministro, e un po' più grande per diventare ambasciatore.

Per quanto riguarda il genere, poi, i partecipanti ai concorsi e le persone che superano le prove attitudinali sono piuttosto bilanciati, con una leggera prevalenza della componente maschile.

Presso l'Agenzia delle Entrate, l'età è più elevata che in altri ambiti e le fasce in cui si concentra il maggior numero di funzionari delle aree considerate sono quella 50-54 e 55-59. Per quanto riguarda il genere, si registra una prevalenza leggera di uomini nelle posizioni di funzionario e una più sensibile per le posizioni dirigenziali.

«In Inps l'età media è di cinquantaquattro anni [...]. In comunicazione ci sono molte donne. In posizione apicale, a parte me, i dirigenti sono tutti e due uomini».

In Rai, invece, visto il blocco dei concorsi e le modalità di selezione del personale, i dipendenti in ingresso non sono giovani, ma sono prevalentemente donne. Inoltre, se un tempo i vertici erano quasi esclusivamente maschili, oggi qualcosa è cambiato:

Ad esempio Rai Uno aveva due vicedirettori donna, adesso ha una donna e un uomo; inoltre sono donne i due capi struttura, una dirigente importante, il capo delle relazioni esterne, il presidente, il capo del centro di produzione.

In generale, dunque, se nelle organizzazioni raggiunte da tale ricerca nei settori privato e non profit, rispettivamente a prevalenza maschile e femminile, i dipendenti dell'area politico-sociale sono soprattutto giovani e donne, nel pubblico prevalgono gli uomini più maturi. Unico elemento comune tra pubblico e privato, diversamente dal non profit, è la preponderanza di figure maschili nei ruoli apicali.

A proposito delle aree di impiego e dell'inquadramento contrattuale più diffusi tra i profili considerati, in ambito aziendale e non

profit prevalgono marketing, comunicazione esterna, relazioni pubbliche e gestione delle risorse umane, che molti intervistati considerano affini alla *sensibilità femminile*. Nel settore pubblico, invece, i profili sono maggiormente legati all'attività prevalente dell'ente considerato, come nel caso delle carriere diplomatiche del Ministero degli Affari Esteri, valutate come tradizionalmente maschili.

In relazione al tipo di inquadramento, i laureati delle discipline osservate sono soprattutto quadri e impiegati in tutti i tipi di società e organizzazioni, con l'eccezione di aziende come Hewlett-Packard, in cui figurano tra i dirigenti, o dello Sheraton, in cui appaiono solo come stagisti, o a differenza di enti pubblici come l'Agenzia delle Entrate, in cui sono soprattutto funzionari e dirigenti.

È interessante notare, a proposito del genere, la diffusa percezione che esistano mestieri maschili e femminili, che emerge in affermazioni come *i ruoli tecnici necessariamente chiamano i maschi* (Hewlett-Packard) o *i mestieri ferroviari un tempo erano visti come tipicamente maschili* (Ferrovie dello Stato). E sebbene alcune aziende, come Unilever e Hewlett-Packard, abbiano una certa attenzione per la "diversity" – segno che lo squilibrio di genere negli organici è un fenomeno condiviso che si cerca però di superare – è diffusa la consapevolezza che perché una donna possa arrivare ai vertici, debba *essere un po' più veloce, cioè lavorare di più* (Hewlett-Packard).

Nonostante l'apparente varietà del tipo di inquadramento dei laureati di Scienze politiche, Sociologia e Scienze della comunicazione, è evidente che raramente tali profili ricoprono ruoli apicali, forse anche in ragione della loro giovane età o del genere. A proposito del genere, infatti, sembra funzionare anche in questo caso la metafora del *soffitto di cristallo*¹⁴, quella barriera invisibile derivante da una complessa interazione di strutture nell'ambito delle organizzazioni a dominanza maschile che ostacolano l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità.

¹⁴ C. HYMOWITZ, T.D. SCHELLHARDT, *The glass-ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs*, in *The Wall Street Journal*, 24 March 1986.

4.3.4 Le percezioni degli intervistati

La definizione dell'identikit dei laureati in discipline politico-sociali e comunicative occupati nelle aziende considerate ha permesso di registrare anche alcune opinioni sui profili considerati e le loro peculiarità. In generale, si rileva una certa confusione su conoscenze e competenze legate ai percorsi formativi politico-sociali, tanto che c'è chi, come la *recruiter* di Hewlett-Packard, inserisce tali lauree nel «contenitore» delle discipline umanistiche, associandole a Lettere e Filosofia o Economia.

Inoltre, si registra una certa sovrapposizione tra i profili di Sociologia, Scienze politiche e (in parte) Comunicazione, perlomeno in ambito imprenditoriale. Nel settore pubblico e non profit, invece, la percezione delle peculiarità della formazione relativa ai diversi percorsi formativi è più sviluppata, anche se appare legata a orientamenti diversi. Per Save the Children, per esempio, «forse i laureati in Comunicazione qualche volta hanno qualche competenza un pochino più specifica, un po' più relativa a tematiche attuali, da un punto di vista magari metodologico più che altro». E anche l'intervistato del Forum Nazionale del Terzo Settore riconosce la maggiore preparazione tecnico-specialistica dei laureati in Comunicazione, ma crede che questo sia un limite, più che una risorsa, poiché favorisce una minore flessibilità rispetto a quella di chi segue corsi più umanistici. Il responsabile risorse umane dell'Agenzia delle Entrate, invece, riesce a distinguere con precisione le peculiarità dei diversi profili, indicandone anche i relativi punti di forza.

Tendenzialmente i laureati in Scienze della comunicazione sono orientati verso una carriera di *professional* nel campo della comunicazione (anche per le caratteristiche della selezione cui hanno partecipato), mentre i laureati nell'ambito politico-sociale hanno una maggiore trasversalità. Tra i punti di forza di questi ultimi segnalano la capacità di lettura delle diverse variabili di contesto, le conoscenze statistiche e la capacità di analisi dei dati che possono rappresentare un punto di debolezza dei laureati, ad esempio, in Giurisprudenza. Per quanto riguarda i laureati in Scienze della comunicazione, a fronte di una minore, e talvolta assente, preparazione giuridica, vi è, tra i punti di forza, una maggiore capacità di utilizzare una scrittura amministrativa più moderna, in grado di comunicare con maggiore efficacia ai cittadini e agli utenti.

La percezione della specificità dei profili considerati sembra legata alla (limitata) esperienza di impiego dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione, tanto che è un po' più sviluppata nel pubblico per alcuni profili (quelli politologici e, in parte, quelli comunicativi), e nel privato o nel non profit per altri (quelli comunicativi e sociologici). Inoltre, proprio la marginalità negli organici dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione sembra legittimare percezioni e atteggiamenti legati più al senso comune, che non a conoscenze maturate a partire da esperienze dirette. Di qui un gap tra competenze fornite dai percorsi formativi e capacità riconosciute in ambito lavorativo, che rischia di ledere la riconoscibilità, la legittimazione e l'impiego dei professionisti della sfera pubblica.

4.4 Conoscenze e competenze alla prova del mercato

Il focus sulle conoscenze e competenze delle professioni dello spazio pubblico¹⁵ rappresenta il nucleo centrale delle interviste. Come anticipato, emerge un parziale scollamento, nell'esperienza e nelle percezioni degli stakeholder interpellati, tra richieste del mondo del lavoro e offerta formativa.

¹⁵ Per l'approfondimento teorico su questi temi si rinvia a parte I, cap. 3. In particolare, per una riflessione sul tema delle professioni in una prospettiva sociologica, a partire dalle questioni definitorie, si rimanda a F. BUTERA, S. DI GUARDO, *Il modello di indagine per il ruolo agito delle professioni sociali come attività di produzione e condivisione della conoscenza*, in P. CINTI (a cura di), *Prendersi cura. Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 55-62; L. GALLINO, *Professioni, Sociologia delle*, in *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 2014, pp. 524-525; E. MINARDI (a cura di), *Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura*, Franco Angeli, Milano, 1994; G.P. PRANDSTRALLER, *Sociologia delle professioni*, Città nuova, Roma, 1980; W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979. Sulle differenze tra "conoscenze" e "competenze" cui si affianca il concetto di abilità, nel quadro europeo delle qualifiche (European Qualification Framework-EQF), si vedano G. SCIARRA, E. MAGGI, *Il contesto: le caratteristiche qualitative e quantitative del lavoro sociale*, in P. CINTI (a cura di), *Prendersi cura. Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 17-28 e G. DI FRANCESCO (a cura di), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali*, III ed., Franco Angeli, Milano, 2002.

In che termini sono state espresse le criticità di “messa a fuoco” dei profili dei laureati nell’area politico-sociale e rispetto a quali dimensioni è emersa la distanza tra le competenze attribuite e i profili? Per rispondere a questi interrogativi, nella prima parte del paragrafo analizziamo il quadro di conoscenze e competenze attese e richieste da imprese, enti pubblici e associazioni del non profit in fase di selezione per reclutare personale nei settori più coerenti con la formazione dell’area politico-sociale. Nella seconda parte mettiamo a confronto i fabbisogni e le esigenze delle organizzazioni con le conoscenze e competenze che gli intervistati riscontrano nei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Scienze della comunicazione, in termini di punti di forza e criticità¹⁶. Dalla discussione con gli intervistati sui limiti e sui percorsi di aggiornamento e formazione per colmare le esigenze interne, sono emerse infine proposte di miglioramento dell’offerta formativa, presentate alla fine del paragrafo.

4.4.1 Fabbisogni ed esigenze delle organizzazioni

Molti intervistati non nascondono qualche difficoltà nel parlare di questi profili generalizzando le loro considerazioni, anche in considerazione delle specificità legate al ruolo da ricoprire. Nonostante ciò, emerge una mappa chiara delle conoscenze e delle competenze attese e conseguentemente valutate in fase di selezione. Alcune, presentate sinteticamente nella Tabella 2, sono comuni ai tre tipi di organizzazioni coinvolte nell’indagine, sebbene assumano declinazioni diverse nei settori di riferimento. Altre, che vedremo poi (Cfr. Tabella 3) sono ricercate in specifici ambiti.

Concentriamo l’attenzione sui fabbisogni formativi espressi trasversalmente nel privato, nel pubblico e nel non profit. Per quanto riguarda la dimensione relazionale¹⁷, gli intervistati fanno riferi-

¹⁶ In questa parte del saggio l’analisi delle conoscenze e competenze richieste ed effettivamente riscontrate è presentata a partire da aspetti anticipati nel precedente e con un livello di dettaglio funzionale a porre le basi per la riflessione più generale, affrontata nel paragrafo successivo, su percezioni e rappresentazioni, che talora si configurano in termini di stereotipi.

¹⁷ Per approfondire il tema delle competenze riconducibili a una dimensione relazionale, e per le definizioni di “competenze trasversali” e “competenze relazionali” si rinvia a B. D’AMARIO, V. SALADINO, M. SANTILLI, V. VERRASTRO (a cura di), *Le competenze trasversali. Teorie e ambiti appli-*

mento a conoscenze e competenze di diverso tipo. Anzitutto, alla capacità di lavorare in gruppo e a competenze di *team building*. Ma anche, più in generale, a capacità di relazione sia all'interno, e dunque con i colleghi, sia verso l'esterno, con i clienti di un'azienda o gli utenti di un servizio, e con altri partner e operatori con cui l'organizzazione si interfaccia. Non mancano poi riferimenti espliciti ad altre *soft skill*, quali capacità logiche e di *problem solving* che, in diversi casi, vengono messe alla prova nei processi di *recruiting*, ad esempio prevedendo test tra le tappe del concorso nel settore pubblico, e parimenti in specifiche fasi nell'*assessment* nel privato.

Tabella 2 – *Fabbisogni formativi delle organizzazioni private, pubbliche e non profit*

Area	Conoscenze/Competenze/Esperienze
<i>Relazionale</i>	Capacità di relazione interna (con i colleghi) ed esterna (con i clienti/utenti, altri operatori e partner a diversi livelli)
	Capacità di lavorare in gruppo, Competenze di <i>team building</i>
<i>Altre soft skill</i>	Abilità logiche, capacità di <i>problem solving</i>
<i>Comunicazione digitale</i>	Competenze informatiche (pacchetto Office)
	Gestione e redazione di contenuti per il web
	Gestione e redazione di contenuti per i social media
	Capacità di ideare e veicolare contenuti su diversi canali
<i>Linguistica</i>	Ottima padronanza della lingua italiana scritta e parlata
	Conoscenza medio-alta della lingua inglese e preferibilmente di un'altra lingua straniera
<i>Economico-statistica</i>	Competenze di <i>fundraising</i> (prevalente nel non profit)
	Competenze di gestione dei bilanci e controllo di gestione (prevalente nel non profit)
	Conoscenze marketing di impresa/marketing di prodotto (prevalente nel privato)
	Competenze di <i>project management</i>
	Analisi statistica (prevalente nel pubblico)
<i>Esperienziale e pratica</i>	Esperienze di lavoro
	Esperienze internazionali (di studio, ad es. Erasmus, o di lavoro)
	Orientamento a svolgere attività pratiche
	Capacità di applicare competenze tecniche e abilità operative

cativi, in *QUALE psicologia*, Nuova Serie, Anno 3, n. 5, Supplemento n. 2, Ottobre 2015 e G. DI FRANCESCO, *op. cit.* delineano l'evoluzione dei modelli alla base del, o che sviluppano il, concetto di "competenza trasversale". Tra questi, nel modello ISFOL (G. DI FRANCESCO, *op. cit.*) le "competenze trasversali" sono una delle tre macro-categorie in cui si articola il sistema di classificazione delle competenze, accanto a "competenze di base" e "competenze tecnico-professionali".

Un'altra area al centro dei fabbisogni di tutte le organizzazioni indagate è quella della comunicazione digitale. Sono riconducibili a questa dimensione competenze strumentali come l'uso del pacchetto Office che, al pari della conoscenza dell'inglese, rappresentano un comun denominatore di "saperi minimi" attesi da tutte le organizzazioni, indipendentemente da ruoli e funzioni. Ma soprattutto sono richieste competenze di gestione e redazione di contenuti per il web, in particolare per i social media, che più frequentemente, come vedremo più avanti, vengono riscontrate nei laureati in Scienze della comunicazione.

Nel settore pubblico, la gestione dei social media è legata ad altre necessità, come quelle di semplificare la comunicazione, saper creare contenuti specifici per più canali e adattare uno stesso contenuto a più piattaforme. Come segnala, infatti, uno degli intervistati:

l'attività prevalente [...] è quella di passare dal linguaggio burocratico e tecnico a un linguaggio che sia di facile accesso ai cittadini in tutti gli ambiti che abbiamo a disposizione: il sito, i social, i comunicati, le istruzioni e i modelli vari o le lettere che vengono mandate. (Inps)

Anche la Rai manifesta un crescente interesse verso profili che sappiano gestire una comunicazione multicanale, nell'ambito della quale il web e i social media rappresentano strumenti strategici. Altrettanto importanti sono considerate le capacità di creare contenuti per gli ambienti digitali e saperne gestire il posizionamento e l'ottimizzazione per i motori di ricerca. La responsabile multiplatforma Rai Uno sottolinea l'importanza di acquisire professionalità in questa direzione – ad esempio nella gestione di «una piattaforma social, di piattaforme di coordinamento dei social, di analytics» e rispetto alla «capacità di leggere un report di dati» – a fronte di una diffusa tendenza a ritenere erroneamente che il solo fatto di essere utenti dei social media coincida con una capacità di impiego. Il non profit è un altro comparto nel quale vengono richieste competenze di comunicazione digitale. Uno degli intervistati parla di «competenze integrate» per gestire «attività on line tra le quali i confini sono sempre più sfumati, come comunicazione on line, marke-

ting on line e tutta la parte di *fundraising* fatta attraverso i social» (Save the Children).

Da quanto sin qui detto, in particolare rispetto alla dimensione autoriale e di redazione di contenuti, è evidente la richiesta di un'ottima padronanza della lingua italiana scritta e parlata, che, secondo diversi intervistati, non è così scontata.

Le finalità sono di diversa natura, legate alle esigenze specifiche delle singole organizzazioni. Se nel pubblico, ad esempio, come abbiamo visto, i fabbisogni comunicativi sono legati alla necessità di semplificare il linguaggio della pubblica amministrazione, in un contesto più generale di rinnovamento, nel settore non profit le organizzazioni che hanno una struttura reticolare hanno necessità di rafforzare l'identità degli appartenenti e dunque investire sulla «uniformità di linguaggio della rete» (Csvnnet-Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio al Volontariato).

A livello linguistico, oltre alle conoscenze e competenze di impiego dell'italiano, è richiesto un livello medio alto di conoscenza delle lingue straniere.

L'inglese è considerato un "must" sia da aziende come Shepton, che opera nel campo del turismo, e richiede un inglese di base «per saper affrontare e gestire le problematiche di tutti i giorni», sia da molte altre organizzazioni private che operano in settori diversi.

È conseguentemente valutato in fase di *recruiting*, fino ad arrivare a casi in cui l'intero processo di selezione è in lingua inglese, come in Unilever,

dove il colloquio si fa in lingua inglese, il test si fa in lingua inglese e quando si viene a fare l'*assessment* i materiali sono in lingua inglese, dove leggere in un'ora e quaranta sessanta pagine in lingua inglese e dover fare un'analisi del *problem solving* non è facile se non lo sai bene [...], e poi devi fare una presentazione in lingua inglese.

Conseguentemente in Unilever vengono di fatto privilegiati quanti provengono da università che riescono a garantire queste conoscenze, ad esempio attraverso corsi in una seconda lingua.

Abbiamo detto dell'inglese, ma sono richiesti anche lo spagnolo o un'altra lingua, a seconda del mercato di riferimento dell'azienda. In alcuni casi, ad esempio in Avery, è apprezzata la padronanza di più lingue straniere.

Veniamo adesso alla dimensione economico-statistica. Le conoscenze in ambito economico sono richieste soprattutto dalle aziende e dal non profit. Nelle prime sono auspiccate in specifici settori, come gestione delle risorse umane, relazioni pubbliche e customer satisfaction, nelle quali, secondo il referente del Gruppo Ferrovie dello Stato, hanno maggiori opportunità le persone laureate in Facoltà che nel proprio percorso hanno approfondito «in modo proficuo temi tipici dell'impresa: dal diritto all'economia, dalla finanza al marketing».

I referenti di Antinori specificano che sono indispensabili conoscenze, ma anche esperienza, in marketing d'impresa e di prodotto. Nel marketing spesso, ma non sempre, sono impiegati laureati in Economia, come segnalato nel precedente paragrafo. Al contrario, la referente di Tap chiarisce: «lì voglio comunicazione, punto. Nel marketing non voglio un economista. La matematica oggi qui non ti aiuta». Anche secondo altri intervistati (Hewlett-Packard e Avery) per l'inserimento nel comparto marketing vengono richieste competenze umanistiche e non solo economiche.

Emerge allora il ruolo strategico che possono giocare conoscenze comunicative e relazionali in un mercato nel quale la scelta di un prodotto è frutto di aspetti simbolici e comunicativi, oltre che di caratteristiche più strutturali, come mostrano da anni gli studi sul marketing, e pertanto è sempre più decisivo comprendere i bisogni dei clienti, fidelizzarli e stabilire con loro relazioni durature¹⁸.

Nel settore non profit le competenze economiche sono legate ad altre attività, anche considerando le funzioni di *governance* in cui spesso sono impiegati laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione: si tratta di competenze di *fundraising*, gestione dei bilanci e controllo di gestione. Rispetto a questa dimensione, il direttore del Forum Nazionale Terzo Settore, dunque una figura in grado di avere una visione ampia sulle organizzazioni del non profit, sottolinea l'esigenza di colmare una carenza proprio sul fronte economico, legata alla gestione di progetti comunitari:

¹⁸ P. DEGLI ESPOSTI, *Una "mappa" delle professioni nella comunicazione*, in E. DI NALLO, M. LA ROSA (a cura di), *Le professioni della comunicazione. Mestieri, competenze e fabbisogni formativi*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 36-74.

Se uno deve fare un progetto comunitario [...] in cui la metà te li mette la Commissione Europea e l'altra metà sono un'altra serie di finanziatori italiani, piuttosto che partner di progetto [...] devi avere a che fare con una struttura di conti, controlli, verifiche e quant'altro importanti; questo è il grosso limite e lì mancano le competenze. Oltretutto son competenze che non son facili da reperire.

Altri intervistati, come la responsabile risorse umane di Save the Children, sottolineano la necessità di impiegare persone con competenze di *project management* specifiche per il non profit, perché i progetti di cooperazione hanno caratteristiche e strumenti «particolari, e soprattutto devono [...] integrare diversi elementi [...] dagli aspetti più di programma agli aspetti più amministrativi e logistici».

Anche nel privato sono richieste competenze di *project management* e sono legate a capacità di definire obiettivi, definire e gestire tempi, attività e funzioni di un progetto.

Oltre alle competenze sopra richiamate, nei curricula viene spesso ricercata e positivamente valutata l'esperienza di studio o lavoro all'estero, non solo per conoscenze e competenze maturate in uno specifico campo formativo o professionale, e dal punto di vista linguistico, ma anche perché «aprono la mente» e favoriscono una flessibilità oggi più che mai decisiva. Secondo uno degli intervistati:

L'Erasmus è un progetto fondamentale per gli studenti universitari per prepararsi alla lingua e per prepararsi alla vita, alla vita lavorativa che è fatta di tante mediazioni e di tante negoziazioni [...] Fa bene, fa molto bene, e comunque fa curriculum ed è molto importante avere persone che hanno fatto l'esperienza all'estero... intendo dire l'esperienza lavorativa, non le due settimane d'estate... anche soltanto tre mesi, sei mesi... perché l'esperienza all'estero apre la mente e abbiamo bisogno di persone flessibili che si abituino ai cambiamenti, perché in azienda oramai si cambia molto frequentemente, perché il mercato va veloce e tu ti devi adattare in qualche modo. (Avery)

L'esperienza non di studio, ma di lavoro all'estero, è un requisito richiesto soprattutto per profili senior.

In generale, esperienze lavorative pregresse, anche diverse da quelle dell'ambito in cui si andrà a lavorare, sono ricercate perché considerate occasione di crescita e apprendimento e se-

gno di vivacità personale. Vale anche per i neo-laureati, dai quali non ci si aspetta tanta esperienza, ma

La possibilità di aver fatto un'esperienza di lavoro, anche minima, anche semplicemente "mi sono mantenuto agli studi facendo...", quello è già un'altra cosa che aiuta perché fa capire che, quanto meno, ha avuto un minimo di contatto con la realtà esterna, diversa da quella accademica. (Hewlett-Packard)

All'area esperienziale si lega anche l'esigenza espressa dalle organizzazioni di tutti i settori considerati di un orientamento a svolgere attività pratiche. Tali competenze trovano, in una delle organizzazioni pubbliche considerate, uno specifico oggetto di selezione e valutazione. L'Agenzia delle Entrate segue, infatti, con le modalità di un concorso pubblico, un percorso di *recruiting* articolato in più fasi, che culmina in un tirocinio teorico-pratico, per concludersi con un colloquio dinanzi a una commissione di esame.

Infine, secondo molti intervistati, entrano in gioco, accanto alle «competenze professionali e tecniche, che devono essere di alto profilo», altri fattori di natura personale: «vivacità cognitiva, approccio propositivo [...] generosità, passione, aspettative» (Ferrovie dello Stato). Inoltre, spesso sono oggetto di valutazione in fase di selezione elementi legati al percorso, ad esempio

quanto una persona ha impiegato per fare l'università, se ha fatto dei progetti... magari di volontariato, esperienze altre oltre a studiare [...] E, devo dire la verità, guardo un po' anche alla tesi, se magari è una tesi che può essere interessante per il tipo di progetto per cui ho in mente di assumere una persona. (Avery)

Nella strutturazione delle competenze professionali entrano dunque in gioco anche le risorse personali che arricchiscono la definizione di "competenza". Quest'ultima, infatti, come emerge da precedenti studi¹⁹, è il risultato di un'interazione dinamica tra conoscenze, aspettative, esperienze, caratteristiche individuali, frutto anche del proprio percorso e dell'educazione ricevuta, che si combinano con competenze più propriamente pro-

¹⁹ M. FRANCHI, *Il lavoro dentro l'in-decisione*, in P.G. BRESCIANI, M. FRANCHI (a cura di), *Biografie in transizione: i progetti lavorativi nell'epoca della flessibilità*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 7-28.

fessionali e con gli elementi della realtà esterna, «in modo da rendere pertinente la relazione tra le proprie risorse e le situazioni»²⁰. In ultima analisi, la competenza, come richiamato da Maura Franchi nello studio appena citato, oltre ad essere un prodotto, si configura anche come un'azione sulla realtà, risultato del rapporto tra individuo e strumenti utili per l'azione²¹.

Sono apprezzati inoltre, soprattutto in ambito aziendale, la disponibilità a spostarsi, l'adattabilità al cambiamento e l'orientamento all'innovazione.

Dopo aver considerato le conoscenze e competenze richieste da tutti e tre i settori indagati, vediamo sinteticamente in Tabella 3 le esigenze espresse in specifici comparti, in relazione alle caratteristiche dell'organizzazione e alle funzioni nelle quali sono prevalentemente impiegati i laureati presi in considerazione nella ricerca.

Tabella 3 – *Fabbisogni formativi di specifiche organizzazioni in ambiti coerenti con la formazione politico sociale*

Settore	Conoscenze/Competenze/Esperienze
<i>Pubblico</i>	Comunicazione istituzionale interna ed esterna
	Analisi socio-organizzativa
<i>Non profit</i>	Comunicazione politica
	Comunicazione sociale
	Conoscenze su temi specifici dell'organizzazione (infanzia, immigrazione, cooperazione)

La pubblica amministrazione privilegia competenze specialistiche di comunicazione istituzionale interna ed esterna, soprattutto per quanti provengono dall'area comunicativa, e competenze di analisi socio-organizzativa per i laureati in discipline politico-sociali. Queste ultime non sono state esplicitamente citate da intervistati nei settori privato e non profit, sebbene possano essere ricondotte a questa stessa dimensione aspetti che pure sono emersi in diverse interviste. Non è però probabilmente un caso che siano espressamente dichiarate da alcuni intervistati del comparto pubblico, poiché è un settore che negli ultimi anni è stato, ed è ancora, caratterizzato da processi di profondo

²⁰ *Ibidem*, p. 25.

²¹ A. VITERITTI, *Identità e competenze. Soggettività e professionalità nella vita sociale contemporanea*, Guerini Scientifica, Milano, 2005.

rinnovamento, sebbene dai percorsi e dagli esiti contraddittori. Una delle concettualizzazioni delle competenze socio-organizzative, con particolare riferimento alla dimensione di analisi, rinvia infatti alle capacità di analizzare il contesto organizzativo e in particolare la sua qualità (intrinseca e percepita dagli stakeholder) ed efficacia, per promuovere un miglioramento. Si tratta dunque di competenze fondamentali nella gestione dei processi di cambiamento e innovazione²².

Proprio per la loro natura, non significa però che siano competenze distintive di specifici settori, come possono invece essere conoscenze di comunicazione istituzionale, evidenziate nel settore pubblico, oppure di comunicazione politica e sociale, segnalate nel Terzo settore, accanto a conoscenze su temi specifici di cui si occupano le organizzazioni non profit, ad esempio infanzia, immigrazione e cooperazione. Le competenze socio-organizzative (e qui non ci riferiamo solo a quelle di analisi) rappresentano infatti fattori chiave nella *formazione all'innovazione*, soprattutto nei manager, nei *professional*, nei tecnici, ma anche in tutti i lavoratori, accanto a “competenze complesse di natura cognitiva e conoscenze scientifico-tecniche” e a “competenze socio-organizzative; competenze economiche; competenze sistemiche; conoscenze e abilità operative; conoscenze tacite; conoscenze contestuali; conoscenze di interazione con i sistemi tecnologici; competenze di natura comportamentale (leadership; lavoro in gruppo; pensiero laterale; maturazione dell'intelligenza emotiva)”²³.

4.4.2 Punti di forza e di debolezza dei professionisti

Le conoscenze e competenze richieste dalle organizzazioni sono riscontrate nei laureati dell'area politico-sociale e conseguentemente impiegate nelle attività lavorative, soprattutto nelle aree più coerenti con tali profili? Emerge un quadro in chia-

²² F. AVALLONE, M. L. FARNESE, *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*, Guerini e Associati, Milano, 2005.

²³ F. BUTERA, *Innovazione e Ricerca e Sviluppo: la questione dell'organizzazione e del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 122, 2011, p. 34. La citazione ripresa da Butera chiama in causa diverse conoscenze e competenze richieste da molte organizzazioni. Non approfondiamo ulteriormente in questo paragrafo il tema dal punto di vista teorico, rinviando, come anticipato, alla parte I, Capitolo 3.

ro-scuro, con alcune differenze tra pubblico, privato e non profit e rispetto ai diversi profili.

La risposta è, infatti, positiva nei tre settori considerati rispetto alla dimensione relazionale, linguistica – con riferimento a buone capacità espressive nella lingua italiana scritta e parlata – e nella comunicazione digitale, soprattutto per la gestione dei social media. Inoltre sono particolarmente apprezzate conoscenze e competenze specifiche in alcuni settori, ad esempio sulla comunicazione istituzionale interna ed esterna, ricercate nel pubblico e sulla comunicazione sociale e politica nel non profit.

Emergono al contrario punti di debolezza riscontrati dagli intervistati delle tre organizzazioni rispetto ad alcuni aspetti di tipo economico. Altre criticità sono legate alla genericità dei curricula formativi e alla scarsa concretezza: alcuni lamentano questa carenza tendenzialmente nei laureati dei tre i filoni da noi indagati, altri rilevano tali criticità solo in specifici profili.

Ci sono infine conoscenze e competenze, legate alle dimensioni progettuali, socio-organizzativa e statistica, che sono apprezzate nel settore pubblico, ma non vengono riscontrate, o non ne viene rilevato un adeguato livello di specializzazione, in alcune aziende e organizzazioni del non profit. Probabilmente la differente valutazione è legata alla natura dell'organizzazione e alla diversità di impiego delle professionalità dell'area politico-sociale per le specifiche funzioni. Abbiamo inoltre già avanzato la seguente ipotesi, sulla base delle risposte date: le organizzazioni che più spesso impiegano laureati nelle discipline considerate, e dunque li conoscono più direttamente, riescono a focalizzare meglio le specificità dei profili, sia rispetto ai punti di forza che a quelli di debolezza, a differenza di quelle in cui questi profili sono scarsamente presenti.

Vediamo in dettaglio punti di forza e limiti riconducibili a tali dimensioni, al fine di porre in modo analitico le basi per la riflessione su rappresentazione e pregiudizi nell'immaginario degli stakeholder a cui è dedicato il paragrafo successivo.

Alcune caratteristiche vengono riconosciute come punti di forza da parte dei tre settori considerati, senza riconoscere particolari differenze tra i profili. È il caso di aspetti riconducibili alle *soft skill*. Uno degli intervistati sottolinea che i laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione hanno

il grande vantaggio di essersi allenati, nel corso degli studi, ad affrontare temi in modo critico: hanno imparato a confrontarsi con più punti di vista, a leggere il contesto con diverse e molteplici chiavi di lettura, ad ascoltare in modo attivo. Queste competenze [...], oltre a costituire un aspetto basilare della leadership in impresa diventano essenziali laddove c'è un'esigenza di carattere relazionale, per creare consenso, fidelizzazione, ingaggio. (Ferrovie dello Stato)

Non emergono specificità tra i profili considerati, ma neanche rispetto all'area umanistica a cui vengono assimilati per questo e altri aspetti. Per quanto riguarda le *soft skill*, la differenza viene invece più nettamente percepita rispetto ad altre lauree più "strutturate", come Ingegneria o Giurisprudenza, sia nel privato che nel pubblico.

Nel privato c'è anche chi, come la *recruiter* di Hewlett-Packard, sottolinea il valore aggiunto dei profili politico-sociali, perché le competenze tecniche sono più facilmente acquisibili anche dopo l'ingresso in azienda, «sul campo»; invece a una persona laureata è richiesta soprattutto una capacità relazionale, difficile da trovare, che viene rinvenuta soprattutto nei profili «umanistici».

Nel pubblico ha una visione simile il direttore del personale dell'Agenzia delle Entrate, che riscontra

una propensione a vedere le cose in un orizzonte più ampio di quello tipico di una mentalità esclusivamente giuridica, quale può essere quella del tradizionale laureato in Legge. Sono portati a considerare più variabili, anche se non direttamente collegate alla questione specifica di volta in volta affrontata.

Diversi intervistati nel settore pubblico e privato sottolineano che le competenze relazionali hanno ricadute positive sia all'interno che verso l'esterno. Nel primo comparto, sono legate alla gestione delle dinamiche di gruppo e alla comunicazione interna: il direttore del personale dell'Agenzia delle Entrate riconosce «in modo spiccato nelle corde dei laureati in Comunicazione» le competenze in questa direzione. Inoltre nel pubblico, i profili dell'area politico-sociale generano valore rispetto alla «capacità di ascolto, della rilevazione del bisogno, per poi saper riportare all'organizzazione i bisogni reali dei nostri utenti» (Inps).

Nel privato, gli intervistati fanno riferimento a competenze strategiche verso l'esterno: ad esempio nel comparto aziendale la *recruiter e training supervisor* di Sheraton Parco de' Medici Hotel parla del valore aggiunto nel «riuscire da subito a relazionarsi con gli altri, di conoscere il giusto tipo di comunicazione e metterla in atto nel momento in cui si arriva a trattare o comunque avere i rapporti con i clienti».

Emerge insomma l'importanza dei profili dell'area politico-sociale rispetto a una logica comune a privato e pubblico: l'orientamento al cliente (dell'azienda) o utente (di un servizio). Nella Pubblica Amministrazione uno dei processi che ha influito sull'avvicinamento alle logiche aziendali, da questo punto di vista, è stato il New Public Management, al quale sono riconducibili gli orientamenti all'adozione nel pubblico di principi e strumenti del settore privato²⁴.

Un altro punto di forza riscontrato, in particolare nei laureati in Comunicazione, e principalmente nel pubblico e nel non profit attiene alla dimensione linguistica, intesa come buona o ottima padronanza della lingua italiana: gli intervistati parlano di laureati «che sanno parlare bene [...] forbiti» (Fqts) e di una maggiore capacità di scrivere soprattutto nell'ottica della semplificazione amministrativa (Agenzia delle Entrate).

La buona capacità espressiva è riconosciuta soprattutto nei laureati in Comunicazione, anche in riferimento alla comunicazione digitale e alle competenze di gestione dei social media.

Infine sono riscontrate tra i candidati dei curricula oggetto dell'indagine, soprattutto da parte delle aziende, la disponibilità a spostarsi, la flessibilità, l'adattabilità al cambiamento e l'orientamento all'innovazione, la creatività, lo spirito di iniziativa.

²⁴ J.J. GLYNN, M.P. MURPHY, *Public Management: Failing Accountabilities and Failing Performance Review*, in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9 Issue 5/6 1996, pp. 125-137. Oltre all'orientamento al cliente, Glynn e Murphy si riferiscono anche ad altri principi e meccanismi, tra i quali privatizzazioni, logiche competitive, maggiore autonomia gestionale e finanziaria e separazione tra la dimensione politica e quella manageriale. Si rinvia anche a C. POLLITT, G. BOUCKAERT, *La riforma del management pubblico*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002.

Per concludere la panoramica sui punti di forza, facciamo un accenno ad alcune conoscenze specialistiche in ambiti strategici per l'organizzazione considerata.

Ad esempio, nel settore pubblico, per il referente dell'Agenzia delle Entrate:

Le competenze specialistiche tipiche dei percorsi di laurea di queste persone rappresentano una risorsa comune per l'intera organizzazione. Sono competenze fondamentali per la maggior parte delle attività di staff: comunicazione istituzionale e interna, gestione delle politiche del personale, pianificazione e controllo. (Agenzia delle Entrate)

Lo stesso intervistato aggiunge che nel processo di cambiamento in atto nell'Agenzia, i laureati nell'area politico-sociale e comunicativa «potranno sicuramente giocare un ruolo da protagonisti in considerazione delle competenze specialistiche possedute».

Nel non profit il direttore del progetto Fqts segnala la «competenza su questioni che riguardano anche i Paesi emergenti», ma riferita solo ai laureati in Scienze politiche, che «hanno soprattutto un vantaggio, fanno molte attività che riguardano le questioni europee, euro-mediterranee».

Una riflessione specifica va fatta sulle opportunità che, agli occhi degli intervistati, le lauree indagate offrono in termini di spendibilità per diversi ruoli e funzioni.

Nel non profit uno degli intervistati sottolinea che i laureati in Scienze politiche:

Hanno una cultura abbastanza più poliedrica [...], sono più variegati, e pur non potendoli collocare in uno specifico aspetto, certamente uno che si laurea in Scienze politiche può diventare un buon progettista partecipativo se s'impegna, non potrà mai diventarne un sociologo. (Fqts)

Per quanto riguarda il pubblico, il capo ufficio concorsi e candidature internazionali del Ministero degli Affari Esteri ritiene che Scienze politiche sia «una Facoltà che ha il pregio e il difetto della versatilità; il pregio è [...] che, in condizioni non di crisi economica, possono muoversi su più fronti». Il difetto può esser legato al fatto che, proprio in ragione di questa versatilità, possa non essere presa in considerazione da chi intende percor-

rere carriere nelle quali non ritiene siano necessarie conoscenze e competenze fornite da questa Facoltà.

Un altro intervistato del settore pubblico rileva che i laureati in Scienze politiche e Sociologia hanno generalmente conoscenze trasversali, affiancando «alle conoscenze giuridico-economiche – importanti per la maggior parte delle attività svolte in una pubblica amministrazione – anche le altre conoscenze distintive del loro percorso di laurea, come sociologia dell'organizzazione e statistica». E aggiunge che questa trasversalità rappresenta una ricchezza per l'organizzazione, «in special modo per i laureati in scienze politiche e in sociologia che vincono concorsi per l'area tributaria, poiché nel loro caso la flessibilità di impiego è ancora maggiore» (Agenzia delle Entrate).

Abbiamo in questo modo introdotto i punti di debolezza. Focalizzando l'attenzione su questi ultimi, le principali carenze riguardano la dimensione economica-statistica. Emergono tuttavia differenze tra i tre settori considerati e all'interno dello stesso comparto aziendale. La referente di Unilever sottolinea infatti che per il marketing vengono privilegiati laureati in Economia, poiché questa laurea approfondisce discipline come statistica e analisi dei dati, che, a parere dell'intervistata, non hanno il livello di conoscenza adeguato nei laureati in Sociologia e Scienze politiche.

Al contrario, come anticipato, un'azienda come Hewlett-Packard per il marketing si orienta tendenzialmente verso competenze e profili umanistici. Ipotizziamo che lo specifico settore merceologico di riferimento e dunque le diverse modalità di impiego dei professionisti considerati possano essere alla base della scelta di privilegiare laureati in Economia. Infatti, in un settore diverso, come quello pubblico, il direttore delle risorse umane dell'Agenzia delle Entrate segnala che conoscenze e competenze di analisi statistica e socio-organizzativa si riscontrano nei laureati in Sociologia e Scienze politiche.

Un altro aspetto che ipotizziamo possa entrare in gioco in queste valutazioni e percezioni è la possibilità di destinare i profili economici anche ad altre funzioni. Ad esempio, per uno specifico progetto di *customer development*, dunque riconducibile a un'area comunicativa e di relazione con il cliente, l'azienda ha privilegiato economisti per poterli poi impiegare in altri comparti. Non è probabilmente un caso, come abbiamo rilevato, che Scienze della Comunicazione venga percepita ne-

gativamente per la scarsa opportunità di impiego in ambiti diversi della stessa organizzazione. Ma non escludiamo, come anticipato, che la scarsa conoscenza diretta di questi profili contribuisca ad offuscarne la percezione.

Tra i limiti evidenziati dagli intervistati nei curricula dell'area politico-sociale e comunicativa e/o nelle persone impiegate nell'organizzazione si riscontra la genericità del curriculum per alcuni aspetti. Per Unilever sono lauree «un pochino troppo dispersive: non danno una collocazione e connotazione precisa a chi legge un curriculum».

In questo caso, come avviene per alcuni punti di forza, il limite non è attribuito solo all'area politico-sociale ma anche a quella umanistica.

Anche nel non profit viene segnalata questa debolezza, accanto alla scarsa concretezza che non è tuttavia riferita da tutti gli intervistati a specifiche lauree. Ad esempio la responsabile risorse umane di Save the Children la attribuisce a tutta l'università italiana.

C'è chi però, come il direttore del progetto Fqts, la attribuisce soprattutto a Scienze della comunicazione: «Sociologia e Scienze politiche le vedo molto assolutamente più concrete».

Invece nel comparto privato prevale la tendenza a individuare genericità e scarsa concretezza come limiti dell'intera area politico-sociale e di quella umanistica. Tant'è che, chi ha sottolineato il ruolo strategico del background umanistico per la gestione delle dinamiche aziendali, chiarisce che quest'ultimo deve necessariamente essere integrato «con una praticità concreta che spesso [...] manca» (Hewlett-Packard).

La scarsa concretezza è declinata in altri aspetti e conseguentemente considerata un limite per diversi motivi. C'è chi segnala che i laureati dell'area politico-sociale hanno troppe conoscenze teoriche o orientamento ad un lavoro di "pensiero". Alcuni intervistati, ad esempio, evidenziano la scarsa conoscenza di strumenti operativi:

I laureati [in Comunicazione] sono laureati che hanno... non so... non voglio dire una cosa brutta però povera strumentazione. Hanno molte idee nel capo, molte cose importanti, sanno parlare bene, sono forbiti, però gli manca quella strumentazione concreta che da un fatto fanno diventare questo fatto una storia, questa storia la fanno diventare qualcosa che può cambiare la realtà. (Fqts)

C'è però anche chi riconosce che la carenza di competenze tecniche alla base della scarsa concretezza deriva da formazione diversa: «in ambiti tecnici, [...] anche nell'amministrazione, [...] sono ambiti troppo specializzati...un'occupazione adatta a persone che hanno fatto quelle scuole (Antinori).

Anche un altro intervistato evidenzia che:

Chi si laurea in queste discipline (Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione) non ha avuto l'opportunità di approfondire in modo sistematico e completo quelle competenze "hard" – come il diritto, l'economia, la finanza, le materie ingegneristiche... – che risultano molto più utilizzate nei processi produttivi in azienda (perché) c'è diversità di formazione. (Ferrovie dello Stato)

Altri, infine, sottolineano che spesso i laureati – non solo quelli dell'area politico-sociale – non sanno come funziona un'azienda:

Spesso [...] i ragazzi non hanno assolutamente consapevolezza di che cos'è un'azienda né di come funziona, quali sono le funzioni previste all'interno dell'azienda, quali possono essere i ruoli. (Hewlett-Packard)

La stessa referente di Hewlett-Packard sembra tuttavia attribuire questa scarsa consapevolezza non solo alla formazione universitaria, ma a responsabilità individuali, nel senso che:

Quando vengono i ragazzi a fare i colloqui [...] non s'informano neanche sul tipo d'azienda... cioè ti chiama l'Hewlett-Packard per un colloquio, quanto meno sarebbe opportuno che tu andassi sul sito e ti facessi un'idea dell'azienda, perché è importante capire un po' qual è la cultura, la visione aziendale.

Se quelli fino ad ora descritti sono aspetti segnalati, in termini diversi, nei tre comparti, sono infine emerse carenze legate all'organizzazione o al settore specifico. Ad esempio per il non profit sono strategiche, ma nello stesso tempo non adeguatamente sviluppate nei laureati dell'area politico-sociale, anzitutto competenze di *project management* e la padronanza di una seconda o addirittura terza lingua. Quest'ultima è ricercata nelle organizzazioni del sociale che hanno un forte orientamento ver-

so la cooperazione o comunque in generale verso la dimensione internazionale.

Altri limiti sono nelle scarse conoscenze giuridiche e sociologiche specifiche per il non profit e nella mancata familiarità con il Terzo Settore e il suo funzionamento: «non conoscono il mondo del Terzo Settore, non conoscono neanche lo spirito che ha animato e ha costruito in cinquant'anni il Terzo Settore in questo Paese» (Fqts).

Anche nel pubblico emergono carenze legate alle specifiche conoscenze e competenze richieste dell'organizzazione. Ad esempio per il direttore del personale dell'Agenzia delle Entrate:

I laureati nelle discipline politico-sociali, salvo piani di studio particolarmente orientati verso l'acquisizione delle conoscenze necessarie per le attività di missione dell'Agenzia, hanno bisogno di accrescere maggiormente la loro preparazione nelle materie tipiche dei corsi di laurea in economia, se vengono addetti alle attività di controllo sostanziale, o nelle materie tipiche dei corsi di laurea in giurisprudenza, se vengono destinati alle attività di contenzioso.

4.4.3 Proposte di aggiornamento delle offerte formative

Le carenze riscontrate hanno permesso, insieme ai suggerimenti esplicitamente dati dagli intervistati e al ventaglio di temi su cui vengono svolte attività di formazione, di delineare un pacchetto di conoscenze e competenze su cui sembrerebbe strategico investire maggiormente o che andrebbero meglio valorizzare o potenziate. In alcuni casi, si tratta infatti di definire meglio alcuni aspetti già previsti nei curricula per orientarli verso richieste ed esigenze di alcuni tipi di organizzazione.

In Tabella 4 è presentato un quadro di insieme che sintetizza quanto emerso dalle interviste, privilegiando e selezionando discipline o temi più frequentemente segnalati. Non torniamo a commentarli, rinviando all'analisi sui punti di debolezza nella quale ciascun aspetto è stato descritto, anche in riferimento alle richieste emerse in settori specifici. Segnaliamo però che è l'ambito economico-statistico quello sul quale la maggior parte degli intervistati insiste, seppur con declinazioni diverse. Sia nell'ottica di offrire ai laureati nelle discipline considerate

una padronanza più solida di conoscenze e competenze da poter valorizzare anche in diversi ambiti dell'organizzazione, sia nella prospettiva di potenziare capacità progettuali. Il direttore centrale della comunicazione dell'Inps, ad esempio, se da un lato si dichiara soddisfatta della preparazione teorica dei laureati nell'area politico-sociale, aggiunge l'importanza di saper lavorare per progetti e di saperne gestire fasi e vincoli.

Tabella 4 – *Contenuti formativi da approfondire nelle lauree indagate*

<i>Area</i>	Discipline o Temi
<i>Relazionale e delle soft skill</i>	<i>Public speaking</i>
	<i>Team building</i>
	Negoziazione
	Leadership
<i>Comunicazione digitale</i>	Gestione e redazione di contenuti per il web
	Gestione e redazione di contenuti per i social media
<i>Sociologica</i>	Sociologia delle organizzazioni
<i>Linguistica</i>	Lingue straniere, come spagnolo e soprattutto inglese (anche attraverso corsi curriculari in inglese)
<i>Economico-statistica</i>	<i>Project management</i>
	Gestione dei bilanci e controllo di gestione
	Contabilità
	<i>Fundraising</i>
	Statistica applicata alla gestione delle risorse umane e all'analisi del contesto organizzativo
<i>Psicologica</i>	Psicologia del lavoro

Fonte: nostra elaborazione

Al di là delle specifiche conoscenze e competenze riconducibili alle aree sin qui segnalate, emerge una forte richiesta di formazione continua.

I corsi di formazione e aggiornamento professionale, che tutte le organizzazioni coinvolte nelle interviste dichiarano di fare, sono svolti soprattutto internamente, attraverso proprio personale o tramite partner del gruppo a cui l'azienda appartiene. Questa soluzione è privilegiata sia per ragioni economiche, sia per valorizzare l'insegnamento ai propri pari. La general manager di Avery ammette che nell'organizzazione dei corsi «ci siamo molto sostituiti all'università». Quando invece si rivolgono all'esterno, si affidano per lo più a società esterne.

Rare sono dunque le collaborazioni con università per l'organizzazione dei corsi, al contrario di quanto avviene per altri scopi e sotto altre forme, ad esempio tirocini e stage. Laddove ci sono contatti impresa-università per l'aggiornamento professionale in alcuni casi sono contatti gestiti direttamente da manager, come avviene per Hewlett-Packard, nell'ambito delle specifiche aree di business e non a livello di risorse umane.

Nel settore pubblico, ci si affida anche a società esterne individuate mediante gare di appalto. Inoltre, la referente di Inps, rispetto al rapporto con l'università per la formazione chiarisce che «il problema grosso delle Amministrazioni ora è che devono passare, obbligatoriamente, attraverso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. È il primo soggetto cui bisogna rivolgersi».

Nel non profit si registra anche il ricorso a formazione finanziata, oltre che un investimento in formazione maggiore rispetto al passato. Un'altra tendenza nel non profit è quella di ricorrere alla rete nazionale o internazionale, come Action Aid che ha il vantaggio «di avere una federazione che è ad esempio collegata con una piattaforma di e-learning on line che noi possiamo sfruttare come parte della federazione» e Save the Children che ha «i corsi anche offerti dal network internazionale» dell'associazione.

È interessante, sempre in questo settore, che uno dei soggetti coinvolti nell'indagine, Fqts-Formazione Quadri del Terzo Settore del Sud Italia sia un progetto formativo di rete, a livello nazionale, esemplare perché riunisce organizzazioni diverse proprio sulla formazione.

In conclusione, il nodo più delicato che emerge sul tema della formazione è proprio quello dello scarso se non nullo coinvolgimento degli atenei sul fronte della formazione continua, mentre la forte richiesta di maggiori conoscenze e competenze nelle aree richiamate apre un bacino potenzialmente ricco per le università, da coprire sia per garantire una formazione accademica su questi temi sia per allineare meglio mercato e atenei. Può infatti costruire un driver anche per migliorare le percezioni e rappresentazioni offuscate, che nel prossimo paragrafo andiamo a tematizzare in modo specifico.

4.5 Viaggio nell'immaginario dei manager sui laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione

L'obiettivo di questa terza parte del lavoro di analisi del materiale empirico di intervista era quello di rilevare, e provare a ricondurre a sintesi, le rappresentazioni dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Scienze della comunicazione diffuse fra le figure direttive apicali delle organizzazioni private, pubbliche e non profit. Due erano, in particolare, gli aspetti che ci interessava comprendere: innanzitutto, il valore percepito di queste lauree, in termini di utilità sociale e di spendibilità nel mondo del lavoro; in secondo luogo, gli stereotipi diffusi nel mercato delle professioni riguardo ai percorsi formativi realizzati dall'università italiana nei suddetti ambiti delle scienze sociali, politiche e comunicative.

La difficoltà di questo segmento specifico della ricerca consisteva nel fatto che, aspirando esso a far emergere rappresentazioni sociali e stereotipi, ovvero immagini caratterizzate da una certa indeterminatezza e da alti livelli di fluidità, nonché sovente dall'inconsapevolezza degli individui portatori²⁵, i temi di indagine non erano esplicitamente riconducibili a domande specifiche della traccia di intervista, ma erano da rintracciarsi trasversalmente a diverse sollecitazioni della medesima, e complessivamente dal senso globale delle risposte degli intervistati. Ancora, si ritiene opportuno avvertire che la natura esplorativa dell'azione e le dimensioni contenute dell'insieme degli intervistati e dei suoi sotto-insiemi (imprese, enti pubblici e organizzazioni non profit) rendono molto difficile distinguere se le immagini che emergono a proposito dei diversi "oggetti" di analisi siano da considerarsi percezioni e convinzioni individuali, proprie solo dei singoli rispondenti, o se invece esse possano essere riconosciute come "sintomi" di rappresentazioni sociali diffuse nella collettività. Si è lasciato, dunque, che fossero la frequenza delle ricorrenze e il significato generale del brano da cui queste idee erano estrapolate a suggerire, di volta in volta, la possibilità di proporre un'affermazione come generalizzabile o no. Comunque, a sostegno del valore delle affermazioni riporta-

²⁵ B. MAZZARA, *Stereotipi e pregiudizi*, il Mulino, Bologna, 1997; T. GRANDE, *Che cosa sono le rappresentazioni sociali*, Carocci, Roma, 2005; S. MOSCOVICI, *Le rappresentazioni sociali*, il Mulino, Bologna, 2005.

te, e della plausibilità delle interpretazioni proposte, si può sottolineare la coerenza riscontrata, su diversi temi, tra le molteplici voci intervenienti.

L'esposizione dei risultati di questa fase dell'indagine è organizzata intorno a tre nuclei tematici, emersi come più significativi e ricorrenti durante le attività di analisi e interpretazione del *corpus*, e in parte anticipati nei paragrafi precedenti.

Il primo "nodo" è quello che potremmo definire della riconoscibilità, agli occhi dei manager e dei direttori del personale, dei laureati in discipline sociali e comunicative: si tratta, come si può facilmente intuire, di una questione fondamentale, preliminare alla trattazione di qualsiasi altro aspetto concernente l'immagine di questi profili.

Successivamente, si tratterà del valore di queste figure, in termini di caratteristiche distintive, di utilità e di spendibilità sul mercato, così come l'esperienza diretta ne ha forgiato la percezione per i nostri testimoni privilegiati.

Infine, un terzo paragrafo sarà dedicato alle rappresentazioni dell'università che circolano fra i professionisti di queste grandi organizzazioni: la conoscenza di questa prospettiva si annuncia cruciale per l'accademia, se le sue intenzioni, come sembrano suggerire con sempre maggior forza e frequenza i documenti di indirizzo ministeriale, sono quelle di intensificare e di consolidare il più possibile, già a partire dal futuro più prossimo, i rapporti con il mondo del lavoro.

4.5.1 Questioni di visibilità

Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione: saper distinguere le tre lauree, e le figure professionali che queste si propongono di immettere sul mercato, non è un'operazione scontata per gli attori del mondo del lavoro. Questa è, fra le risultanze emerse dall'analisi delle rappresentazioni più diffuse negli immaginari di direttori e quadri delle organizzazioni produttive, la prima sulla quale è opportuno, a parer di chi scrive, soffermare l'attenzione. La difficoltà di riconoscere le specificità dei singoli profili, da parte di figure deputate al reclutamento e alla gestione delle risorse umane, suscita, infatti, interrogativi importanti sull'identità pubblica di queste lauree, sulla loro capacità di

comunicarsi e sulle possibilità di essere adeguatamente valutate da stakeholder esterni.

Questo primo elemento può essere subito arricchito con un particolare interessante: la visibilità delle lauree in esame, e la capacità di discernerele, sembrano dipendere anche dal tipo di organizzazione che le osserva. Infatti, dalla lettura di tutte le testimonianze si coglie bene l'esistenza di un filo rosso, che si dipana a disegnare una progressione tra i tre sottogruppi del campione: il ruolo di queste lauree suona marginale e confuso nella maggior parte delle interviste rilasciate dai vertici delle aziende profit, mentre appare rilevante quando si passa ad ascoltare le voci dei direttori degli enti pubblici, e diventa addirittura strategico nelle ricostruzioni dei dirigenti del non profit.

Proviamo a illustrare in maniera più dettagliata la dinamica appena delineata.

Nel mondo dell'impresa, la rappresentazione dominante del lavoro sembra poggiare su una ripartizione abbastanza netta dell'organizzazione tra due sfere operative: una di natura tecnico-produttiva, e una legata invece alle attività di scambio e di mercato. In questa seconda area, che è quella più direttamente pertinente alla nostra indagine [se si escludono le aziende di servizi, che necessitano di competenze socio-relazionali anche per le attività più prettamente produttive], si fanno confluire tutte le competenze gestionali, amministrative e comunicative indispensabili per la conduzione dell'azienda.

Il "problema" che emerge dalle interviste è che in molti casi le uniche lauree che i manager e i direttori riescono a distinguere, in merito a questo secondo campo di azione, sono Economia e Giurisprudenza; mentre Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione, il cui nome è ovviamente noto agli esperti intervistati, faticano ad essere messe a fuoco e distinte l'una dall'altra, e sono ripetutamente assimilate a Lettere, o a un'etichetta ancora più generica come è quella di scienze umane/scienze umanistiche.

Sociologia... effettivamente... qual è lo sbocco di Sociologia? Cosa si studia in Sociologia? È una cosa tipo Lettere... manca una connotazione più specifica. L'Economia è un po' più spendibile a trecentosessanta gradi perché fanno più analisi dei dati, più marketing, possono fare consumer marketing ... hanno una mente più analitica, fanno comunicazione come la farebbero le agenzie esterne... e le imprese, oramai, si avvalgono di agenzie

esterne. Dentro gli serve chi gli dà un'analisi più operativa, matematico-operativa e statistica. Sociologia o Scienze politiche, non la danno come impianto. Invece, Economia la dà di più. Magari lei mi dice ora che anche voi (*intende*: provenienti da Scienze della comunicazione) la fate l'analisi dei dati, ma allora forse non è abbastanza approfondita, forse non ci sono abbastanza esami... Magari trovare un nome più appropriato al corso specifico, degli indirizzi più specifici... di fatto, oggi, il sociologo chi è? Cosa fa? Quale tipo di lavoro trova? Soprattutto nell'impresa privata... Sì, nelle risorse umane, d'accordo, ma anche le risorse umane stanno cambiando molto, stanno diventando più un partner della linea di business. (Unilever)

Se nel caso appena citato l'intervistata manifesta esplicitamente la propria difficoltà a discernere competenze e figure diverse all'interno del raggruppamento delle scienze sociali, nella maggior parte delle altre interviste le risposte che vengono fornite a interrogativi su questi profili "tengono insieme" indistintamente le tre lauree: e ciò a chi scrive pare un'ulteriore, indiretta conferma della vaghezza che confonde, e offusca, queste professionalità nell'immaginario indagato.

Le competenze e i profili di tutte e tre le nostre lauree risultano godere invece di tutt'altra visibilità e rilevanza negli organici, e nella considerazione dei dirigenti, della seconda area investigata, quella degli enti pubblici. Anche qui, Giurisprudenza ed Economia continuano ad essere i primi percorsi citati, sia quando si chiede di descrivere la provenienza dei dipendenti, sia quando la conversazione si sposta sul piano più generale dei profili "ideali" per lo svolgimento delle mansioni specifiche dell'ente. Avviene questo in tutte e tre le interviste del sottogruppo (cioè, con i referenti di Inps, Agenzia delle Entrate e Affari degli Esteri). Ma la differenza, immediata ed evidente, rispetto al primo gruppo di testimonianze, è che in questo secondo caso tutti e tre i dirigenti lasciano assumere per scontata la significatività di queste lauree all'interno di un discorso sulle finalità e sui processi lavorativi delle proprie organizzazioni, e tutti e tre si mostrano a proprio agio nell'affrontare domande specifiche che presuppongano la capacità di distinguere i tre curricula. Inoltre, a prescindere dai dati sul numero di laureati impiegati, e sulle tendenze periodiche delle assunzioni, la conoscenza e la considerazione delle nostre tre lauree emergono da

alcuni focus mirati che vengono fatti in alcuni passaggi riguardo a professioni o mansioni dai profili altamente specializzati.

Comunque, è approdando al terzo sotto-insieme, quello del non profit, che il ruolo dei laureati protagonisti della nostra ricerca assurge a una posizione di piena riconoscibilità, e, quasi, di centralità.

Dei cinque esperti intervistati per questo settore, i tre direttori che parlano a nome di altrettante reti nazionali (Forum Nazionale Terzo Settore, Csvnet-Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio al Volontariato, Fqts-Formazione Quadri del Terzo Settore del Sud Italia) affrontano l'analisi dei tre profili mostrando piena consapevolezza dei ruoli che ciascuno di questi ha, o potrebbe avere, nelle organizzazioni del proprio network, o, ancor più ampiamente, in quelle della propria specie (organizzazioni di volontariato piuttosto che di promozione sociale, cooperative o Ong). Inoltre, tutti e tre sono in grado di fornire distinguo e specifici dettagli per ciascuna delle tre lauree in questione.

Ancora, le interviste realizzate alle referenti delle due Ong del campione, Save the Children e Action Aid, confermano la presenza e la visibilità dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione anche in quell'ambito specifico del Terzo Settore che è la cooperazione internazionale. La precisione e la ricchezza di informazioni fornite dalle intervistate nella profilazione delle competenze e delle figure professionali trattate durante l'intervista consentono di assimilare le due testimonianze alle tre precedenti, rinforzando l'impressione delle scienze sociali come di una presenza viva, e forte, nell'immaginario della *governance* del non profit.

Se era prevedibile, per tutto quanto abbiamo scritto in apertura di questo saggio, che la rappresentazione delle lauree e delle competenze indagate risultasse legata, ancor prima che ad una valutazione delle medesime, alla possibilità che queste siano riconosciute, l'indagine ha mostrato come tale possibilità non sia scontata, e anzi vari col tipo di istituzione che prende in esame, e impiega, queste professionalità.

In particolare, relativamente a questo mix di competenze (sociologiche, politologiche, comunicative) che abbiamo individuato come distintive delle professioni della sfera pubblica, lo sguardo delle organizzazioni sembra affinarsi in presenza di una *mission* orientata all'interesse collettivo e a finalità sociali. In pratica, gli enti pubblici e quelli non profit appaiono dotati

di uno sguardo più sensibile nel percepire e distinguere i caratteri identitari dei profili indagati. Ciò sembra suggerire che, a prescindere dal tipo di attività svolta, l'esistenza di una vocazione al servizio pubblico, ovvero alla realizzazione di strategie e prodotti caratterizzati da una componente relazionale ineludibile, e al contempo da sforzi di simbolizzazione molto complessi²⁶, rappresentino contesti più favorevoli alla percezione, al riconoscimento e all'accoglienza delle competenze relazionali, e dunque delle lauree del gruppo delle scienze sociali, che in queste hanno il proprio *core business*.

D'altra parte, di fatto saper gestire le relazioni – pubbliche e private, dirette e mediate, cooperative e conflittuali – si conferma come il tratto distintivo comune e più profondo delle nostre tre lauree.

4.5.2 Il fattore esperienza

Chi sono i laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione nell'immaginario dei professionisti che occupano posizioni apicali nelle imprese e nelle istituzioni italiane? Come sono percepiti in termini di preparazione, competenze e capacità? In altre parole, quanto sono ritenuti utili e spendibili sul mercato da coloro che, direttamente o indirettamente, ne decideranno le sorti lavorative?

Per tentare di ricostruire le rappresentazioni sociali diffuse negli immaginari dei principali stakeholder di questi studenti, ci si è concentrati sulle immagini più ricorrenti nei racconti dei testimoni privilegiati. A fronte dell'eterogeneità dei contesti di appartenenza degli intervistati (le organizzazioni coinvolte nelle interviste sono molto diverse per tipo di attività svolte, per dimensioni e stili di lavoro e di comunicazione), colpisce la ricorrenza di certi elementi e, soprattutto, la coerenza dei profili che scaturiscono dalla ricomposizione delle testimonianze.

Il mix di saperi e di competenze e il carattere interdisciplinare della formazione sono le prime caratteristiche che emergono nella descrizione dei laureati delle tre aree disciplinari in questione. E questo «sguardo ampio» – come lo definisce la *recrui-*

²⁶ F. OLIVETTI MANOUKIAN, *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna, 1998.

ter di Hewlett-Packard – è proprio il tratto distintivo, tradizionalmente irrinunciabile, della *mission* di questo tipo di corsi. Infatti, in esso affondano le radici sia i principali punti di forza che quelli di debolezza di queste figure. Li sintetizza in maniera molto efficace il dirigente del Ministero degli Affari Esteri, quando afferma che la Facoltà di Scienze politiche «... come dire... di base è una facoltà che ha il pregio e il difetto della versatilità»: il pregio, spiega poi, è quello di sapersi muovere su più fronti; mentre il difetto, lo si intuisce dai suoi esempi, è quello della non specializzazione, dell'incertezza dei percorsi e, ancor prima, la definiremmo noi, delle possibilità percorribili.

Altre testimonianze offrono ulteriori declinazioni di questa immagine basilare: la lista dei punti di forza e di debolezza si può dunque allungare, ma alla radice di questa prima, radicata stereotipizzazione dei laureati in scienze sociali, si ritrova costantemente l'opposizione "multidisciplinarietà della formazione" *versus* "indeterminatezza del profilo". Della quale si danno letture, fra i professionisti, sia in positivo che in negativo, a seconda dei contesti, come mostrano i due esempi che seguono:

[Quello dei laureati in Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione è] un background umanistico che sicuramente aiuta e dà una visione a 360 gradi... che, secondo me, un ingegnere a volte non ha... quindi è fondamentale... però, necessariamente deve essere integrato anche con una praticità concreta che spesso vedo che manca. (Hewlett-Packard)

I laureati nell'area politico-sociale, non avendo una "vocazione" lavorativa marcata per un particolare ambito di attività dell'Agenzia delle Entrate (quale potrebbe essere per esempio il contenzioso tributario per i laureati in Giurisprudenza), possono ricoprire bene con successo ruoli anche molto differenti dentro l'organizzazione, sia nei processi di line sia in quelli di staff. (Agenzia delle Entrate)

Se questa *interdisciplinarietà double-face* (ricchezza di stimoli, ma anche scarsa concretezza operativa) costituisce la spina dorsale delle rappresentazioni pubbliche dei laureati in scienze sociali, politiche e comunicative, altri dettagli utili a ricostruire queste raffigurazioni dell'immaginario collettivo sono aggiunti da voci meno ricorrenti, ma ugualmente significative.

Per esempio, la dirigente dell'Inps, sollecitata sulle competenze che potrebbero rinforzare i curricula di Scienze politiche, Sociologia, Comunicazione, dichiara:

Io credo che dal punto di vista teorico della formazione non ci sia nulla da inserire. Quello che probabilmente è necessario oggi nelle organizzazioni è saper lavorare per progetti, essere in grado di sviluppare un'idea e farla diventare un progetto con tutto quello che comporta, quindi individuare chi fa che cosa, definire le azioni, attraverso quali flussi, definire i tempi, ed essere in grado di gestire il budget che viene assegnato... cosa che i neolaureati che arrivano nelle organizzazioni difficilmente sanno fare. Progettare non significa solo avere una bella idea, ma riuscire a realizzarla.

In quanto provenienti dell'area umanistica, i laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione "non conoscono", secondo la dirigente di Unilever, "la lingua inglese". Almeno non quanto gli ingegneri del Politecnico. Considerata l'insistenza—che abbiamo già rilevata nei paragrafi precedenti—degli intervistati sull'importanza di questa competenza, anche questo stereotipo suona come una criticità significativa.

Sino a qui, le immagini che abbiamo ricostruito riguardavano indistintamente tutte e tre le lauree in analisi. Ma qua e là nel *corpus* si è riscontrato anche qualche particolare rivelatore di rappresentazioni specifiche sui singoli percorsi.

Cominciamo da Scienze politiche. Agli studenti di questi corsi viene riconosciuta una competenza mirata nelle questioni internazionali che, per esempio, secondo il direttore di Fqts, può costituire un valore aggiunto nel lavoro di progettazione, e favorire la spendibilità del laureato sul mercato del lavoro.

Dalla stessa voce si leva anche una critica mirata al profilo del sociologo. Nella sua esperienza, l'approccio «troppo illuminista, troppo scienziato» che sta prevalendo nella formazione dei sociologi del nostro Paese rischia di precludere loro il lavoro nel Terzo Settore, dove sono fondamentali le relazioni e le diversità, e una flessibilità che, sempre a suo parere, i corsi di studio in scienze sociali non terrebbero ad oggi in adeguata considerazione.

Le specificazioni più numerose riguardano però il terzo profilo, quello dei laureati in Comunicazione.

Un primo, importante riconoscimento viene loro dal mondo della pubblica amministrazione. Il direttore risorse umane dell'Agenzia delle Entrate segnala come gli studenti provenienti da questa laurea si distinguano dai colleghi di altre discipline per «una maggiore capacità di utilizzare una scrittura amministrativa moderna». Appropriatezza ed efficacia di linguaggio

sono altre due qualità attribuite a questo profilo, soprattutto dal mondo dell'impresa.

È dal Terzo Settore invece che provengono le critiche più serie agli aspiranti professionisti di Comunicazione. La più severa è quella di autoreferenzialità, che rimbalza in tutte e tre le interviste di questo sottogruppo. Ai laureati in Comunicazione si riconoscono padronanza di linguaggio e conoscenza del funzionamento dei diversi media; ma, all'unanimità, si "rimprovera" loro di progettare strategie e interventi comunicativi "in astratto", invece che partendo, come sarebbe necessario, da una lettura dei bisogni concreti dell'organizzazione.

Per le esperienze che ho avuto io, chi usciva nel 2003, 2004, 2005 da Scienze della comunicazione pensava di essere una specie di padre eterno, un McLuhan *ante litteram*... che entrava nelle organizzazioni non profit e credeva di dover insegnare a tutti come si stava al mondo, come si comunicava. (Forum Nazionale Terzo Settore)

In proposito, c'è anche da considerare che nelle associazioni non profit italiane la comunicazione ha faticato per anni, e in parte fatica ancora oggi, ad affermarsi, come settore di competenze e professionalità dotato di una propria riconoscibilità e dignità, rispetto ad altri ambiti tecnici della *governance*²⁷. Questo può aver fatto sì che molti giovani neolaureati che si sono affacciati, negli anni passati, alla prima esperienza di stage o di lavoro in questo mondo, si siano trovati a dover gestire situazioni di "arretratezza" culturale e di complessità relazionale molto diverse da quelle che potevano aver immaginato e discusso durante il percorso di studi.

Non è un caso che altri passaggi di queste testimonianze insistano su questa sfera di competenze di alto livello, che potremmo definire progettuali-gestionali, percepite come deboli e lacunose nei laureati in Comunicazione, ma ritenute invece strategiche e indispensabili per il futuro delle organizzazioni. Si tratta, nel dettaglio, di capacità di lettura "politica" del contesto, di pianificazione strategica delle attività, di gestione dei tempi e delle relazioni.

²⁷ G. PERUZZI, *La comunicazione del non profit: un campo da esplorare. Evidenze da tre studi di caso*, in *Comunicazioni sociali*, n. 3, 2013, pp. 398-407; G. PERUZZI, A. VOLTERRANI, *La comunicazione sociale. Manuale per le organizzazioni non profit*, Laterza, Roma-Bari, 2016.

I laureati immaginati, ancor meglio “desiderati”, dai quadri del Terzo Settore, sono dunque dei veri e propri manager della comunicazione, degli “architetti e ingegneri dei processi di comunicazione”, per riprendere una bella espressione di due comunicatori di impresa²⁸:

Fare un piano di comunicazione è una cosa che per me non è il semplice faccio tre comunicati stampa... per me il piano di comunicazione è la definizione degli obiettivi strategici del piano, le risorse che sono necessarie [...] Un'altra cosa che vedo, ma questa è la mia opinione personale, è la capacità di gestione delle risorse umane. Per me i comunicatori sono troppo autocentrati su se stessi... è chiaro che non sto parlando dei direttori della comunicazione top... sto parlando del nostro mondo, quindi sto parlando di uffici con una risorsa, al massimo due... Ma per me la logica sarebbe al contrario, per me l'ufficio comunicazione dovrebbe condizionare anche le altre aree di lavoro... Io vorrei un ufficio di comunicazione proattivo, che mi anticipasse i miei problemi da direttore, non che mi curasse dopo che sono già avvenuti. (Csvnet)

4.5.3 Accademia versus impresa

Come spesso accade nella ricerca di natura qualitativa, l'analisi dei materiali raccolti ha offerto suggestioni e spunti di riflessione anche su temi apparentemente non centrali nell'impianto degli obiettivi e, dunque, nella traccia di intervista. Nel caso specifico, se l'obiettivo di questa sezione della ricerca era quello di rintracciare rappresentazioni e stereotipi sui laureati dei percorsi leader (almeno sulla carta) nella preparazione dei professionisti della sfera pubblica, ad una lettura attenta delle trascrizioni ci si è resi conto che in molti casi le immagini degli intervistati “si allargavano” a far riferimento, più o meno direttamente, e più o meno inconsciamente, ai laureati e al mondo dell'università in generale, oltre che allo specifico segmento della popolazione studentesca sul quale erano stati sollecitati. Considerando la rilevanza che il rapporto con il mondo del lavoro sta assumendo nella vita delle università ita-

²⁸ L. FUMAGALLI, D. TAMBURLINI, *Oltre i confini dell'impresa. Profili strategici a sostegno della relazionalità organizzativa*, in *Comunicazione-puntodoc* n. 3 - *La vertenza Comunicazione*, 2010, pp. 145-166.

liane, si è ritenuto utile proporre una sintesi delle rappresentazioni dell'accademica più diffuse nelle percezioni dei nostri testimoni.

I punti meritevoli di maggior attenzione sono due, a parer di chi scrive: innanzitutto, il fatto che l'università italiana sia concepita come una realtà distante dal mondo del lavoro; in secondo luogo, il riconoscimento comunque diffuso del valore della laurea, quale chiave di accesso a posizioni apicali.

Soffermiamoci ad approfondire le due affermazioni.

Primo: quella fra l'università e l'impresa è una relazione ancora costruita nel segno dell'antitesi, nel nostro Paese. Altrimenti detto, l'università e le organizzazioni lavorative (di tutti e tre i settori indagati) sono mondi che si percepiscono ancora come lontani e per diversi aspetti proprio opposti.

Secondo una classica dinamica relazionale, proprio nella contrapposizione all'accademia alcune aziende trovano motivi di definizione o di rafforzamento della propria identità (questo, invero, riguarda più il profit che non gli altri due settori). Non si tratta, ovviamente, di una novità. Ma la frequenza con cui ricorrono alcune immagini negative sull'università non può non essere segnalata, perché costituisce un indicatore importante della solidità e della persistenza di certi stereotipi, che di certo non sono ininfluenti nelle dinamiche tra i due mondi, e nella prospettiva di future partnership.

I motivi su cui si gioca la contrapposizione *accademia versus* impresa sono facilmente intuibili: l'università è rappresentata da molti intervistati come un luogo di formazione dai percorsi troppo generalisti e poco concreti, laddove il mondo del lavoro necessiterebbe, a parer loro, di competenze pratiche, progetti, pianificazioni.

Ancora, l'università è vista come un'istituzione lenta, ingessata dalla burocrazia, in difficoltà a tenere il passo con il mondo del lavoro, dove invece *il mercato va veloce e tu (azienda mediamente strutturata) in qualche modo ti devi adattare*.

Il fatto che si tratti di problemi ben noti (anche all'accademia) non attutisce l'impressione che questi stereotipi continuino a ingenerare e ad alimentare gravi sentimenti di sfiducia nei confronti del sistema educativo, pregiudicando la possibilità di relazioni più fertili tra mondo della formazione e del lavoro, come si evince dalle due testimonianze che seguono.

Io più volte ho avuto contatti con le università per accogliere i ragazzi in stage, cioè per far fare i tirocini, ma c'è una burocrazia infinita con tutti i problemi che ne derivano e spesso manca un referente dalla parte dell'università, per non parlare della lunga trafila di documenti da firmare e riempire, compresi i *form* online. Questo aspetto sicuramente non agevola un'eventuale collaborazione. (Sheraton Parco de' Medici Hotel)

[Il rapporto tra il mondo del volontariato e l'università] Non è troppo buono... Allora... noi, come associazione [in questo caso l'intervistato fa riferimento alla propria organizzazione di provenienza, e non al network che dirige], abbiamo convenzioni per tirocini, stage, con diverse università, ne apriamo ora un altro... Saremmo disponibili ad aprirne anche altri e abbiamo sempre qualche tesista. Però spesso quando abbiamo chiesto che i docenti venissero a farci qualcosa, se i docenti sono di un certo livello e hanno una storia accademica consolidata, spesso ci risultano inutili, perché dicono delle cose vecchie, trite e ritrite, senza costrutto, che non hanno visione... non ci piacciono! A volte i docenti di ruolo, quelli "paludati", li chiamiamo per avere il nome. Invece ci interessa molto di più il ricercatore, il giovane dottore che fa attività, interessandosi davvero ai nostri temi. (Fqts)

A questa prima rappresentazione critica dell'accademia può far da contraltare un'immagine più sottile, forse anche meno scontata, ma capace in parte di stemperare, se non di ribaltare, i giudizi apparentemente solo negativi sui percorsi accademici che si ricavano ad una prima, immediata lettura del *corpus*. Si tratta del secondo punto che abbiamo anticipato: il valore comunque rilevante della laurea.

Dall'esame approfondito di diversi passaggi si evince che il titolo universitario è un requisito fondamentale per accedere a certe posizioni, e dunque per poter iniziare carriere di prestigio; in questa funzione, il valore della laurea non è mai messo in discussione.

Nel pubblico il vincolo è ovviamente formale; ma anche nelle aziende e nelle organizzazioni non profit, dove il reclutamento non avviene per concorso, l'utilità del titolo non viene mai formalmente smentita. E anzi, nel descrivere i processi di carriera interna, in più occasioni gli intervistati lasciano comprendere come non sia tanto il tipo di laurea posseduta, quanto il titolo in sé, a fare la differenza.

Ci sono diverse interviste in cui si narra come, una volta entrati nell'organizzazione, se laureati, si può far carriera anche in settori diversi da quelli per cui si è stati assunti, facendosi apprezzare per qualità o capacità che si dimostrano in itinere. Tali percorsi "flessibili" sembrano "riservati" alle funzioni "alte", gestionali, per le quali le organizzazioni sembrano disponibili ad agevolare una mobilità interna che valorizzi le competenze e gli interessi individuali. Se è vero che nelle intenzioni degli intervistati questi racconti sembrano voler sottolineare innanzitutto la dinamicità dei contesti organizzativi imprenditoriali, capaci di far emergere, o addirittura di stimolare, le qualità degli individui, a prescindere dal tipo di formazione che questi possiedono, d'altra parte questi stessi passaggi si possono leggere anche *a contrario* come una dimostrazione del valore intrinseco della formazione accademica: i laureati sono capaci di muoversi, e di crescere, tra mansioni e uffici diversi anche in virtù di una flessibilità che (solo) una formazione di questo livello procura.

Dunque, se le lauree possono essere valutate e criticate nella specificità dei singoli percorsi, la laurea in sé, come titolo e come percorso formativo, non sembra un valore che si possa mettere in discussione, almeno da parte dei professionisti del mondo del lavoro.

4.6 Conclusioni

Le caratteristiche dei laureati emerse attraverso le parole e la lente degli intervistati hanno permesso di delineare un quadro in chiaro-scuro delle professioni dell'area politico-sociale nello spazio pubblico, talora rappresentate nella forma di immagini stereotipate. Dalle interviste a stakeholder di organizzazioni di diversi settori emerge, infatti, un identikit di profili formativi e professionali che, se per certi versi soddisfa i fabbisogni delle organizzazioni, per altri appare distante dalle richieste e attese del mercato.

Il tema da noi indagato nella prospettiva dei datori di lavoro si inserisce in un dibattito più ampio sul rapporto tra conoscenze, competenze e occupabilità, che negli ultimi anni si è intensificato (anche, ma non solo) per impulso del riformismo universitario e in stretta connessione con la riflessione che ne è derivata. Ci riferiamo da un lato a studi sui laureati *tout court*, dai

quali emergono risultati connessi ad alcune evidenze della nostra ricerca; e dall'altro a indagini che hanno approfondito le specificità all'interno dell'area politico sociale, analizzando i profili dei laureati e gli sbocchi occupazionali.

Sul primo fronte, è utile anzitutto riprendere il tema delle *soft skills*, molto apprezzate nei laureati dell'area politico sociale dai datori di lavoro intervistati. Questo punto di forza assume una connotazione di particolare valore se confrontato con quanto emerge da altri studi²⁹, che mostrano invece sui laureati *tout court* significative carenze rispetto a queste competenze, tanto da rappresentare un «nodo critico nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro»³⁰.

Sul tema più generale del rapporto tra formazione acquisita e mondo del lavoro, non dimentichiamo inoltre il contributo importante di Almalaurea e, in particolare, delle indagini sui Profili dei laureati³¹ e sulla Condizione occupazionale dei laureati³². Alcune criticità emergono infatti anche nell'opinione degli studenti dell'area politico-sociale, se consideriamo ad esempio l'indice di efficacia, ossia l'utilizzo, nel lavoro svolto, delle competenze acquisite all'università e la richiesta, formale o sostanziale, della laurea per l'esercizio della propria attività lavorativa. Se il 21,7% dei laureati triennali dell'area politico sociale ad un anno dalla laurea ritiene efficace o molto efficace il proprio titolo (il dato è inferiore alla media, considerando tutti i gruppi disciplinari, del 45,2%), il 37% lo reputa abbastanza efficace (tasso superiore alla media del 25,4%). La situazione mi-

²⁹ C. BUSANA, A. BANTERLE, *Capacità trasversali: elemento cruciale nel profilo di competenze per la ricerca*, in S. ZACCARIN, I. SILVESTRI (a cura di), *Competenze per la ricerca: esigenze delle imprese innovative e profili formativi*, Cleup, Padova, 2008, pp. 67-94; ISFOL, *Le competenze per l'occupazione e la crescita*, Roma, 2012; R. MAERAN, S. FLUPERI, M. FONTANA, *Le competenze utilizzate e quelle carenti, secondo i laureati*, in L. FABBRIS (a cura di), *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro, Collana Formazione e Lavoro*, Cleup, Padova 2010, p. 139-156.

³⁰ C. CIAPPEI, M. CINQUE, *Soft Skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, Franco Angeli, Milano, 2014, p. 127.

³¹ ALMALAUREA, Rapporti annuali su *Profili dei laureati*, Consorzio Interuniversitario Almalaurea Bologna, 1999-2017, www.almalaurea.it.

³² ALMALAUREA, Rapporti annuali su *Condizione occupazionale dei laureati*, Consorzio Interuniversitario Almalaurea Bologna, 1998-2017, www.almalaurea.it.

gliora per il titolo magistrale, soprattutto per quanto riguarda il livello maggiore di efficacia percepita: infatti il 32% dei laureati magistrali ad un anno dalla laurea considera efficace o molto efficace il proprio titolo (sebbene il dato sia anche in questo caso inferiore alla media, considerando tutti i gruppi disciplinari del 48%). Il 38,9% lo reputa però abbastanza efficace, facendo registrare un tasso superiore alla media, che si attesta al 33,6%. Altre criticità emergono se esaminiamo una delle variabili che compongono l'indice di efficacia: infatti il 18,9% dei laureati triennali e il 28,9% di quelli magistrali dell'area politico-sociale a un anno dalla laurea dichiara di utilizzare in misura elevata le competenze acquisite con la laurea, a fronte della media rispettivamente del 39,1% e del 41,9%. Infine si registrano tassi al di sotto della media riferita a tutti i gruppi disciplinari rispetto all'adeguatezza della formazione professionale acquisita all'università: il 26,5% dei laureati triennali e il 38,4% di quelli magistrali dell'area politico-sociale la reputano molto adeguata, a fronte dei valori medi, rispettivamente al 43% e al 49%, considerando tutti gli ambiti disciplinari³³.

Spostiamoci sul secondo fronte prima richiamato, ossia quello degli studi sul rapporto tra occupabilità e formazione che hanno rivolto, anche attraverso analisi sui profili dei laureati, un approfondimento all'area politico sociale. Accanto a quelli dedicati a un ambito specifico, come quello politologico³⁴, sociologico³⁵ e comunicativo³⁶, è utile, rispetto ai risultati della nostra ricerca, segnalare alcuni recenti contributi che hanno concentrato l'attenzione su analogie e differenze interne all'area politico-sociale. Se l'analisi del punto di vista dei datori di lavoro da noi intervistati rivela difetti di messa a fuoco rispetto alle specificità tra i profili interni all'area, dallo studio della condi-

³³ ALMALAUREA, *XIX Rapporto sulla Condizione occupazionale dei laureati*, Bologna, 2017, www.almalaurea.it.

³⁴ L. CARLI SARDI, *Lo sbocco occupazionale dei laureati in Scienze Politiche: il caso di Siena*, Dipartimento di Metodi Quantitativi, Università degli Studi di Siena, 2002.

³⁵ C. FACCHINI (a cura di), *Fare i sociologi. Una professione plurale tra ricerca e operatività*, il Mulino, Bologna, 2015.

³⁶ M. MORCELLINI, F. FACCIOLI, B. MAZZA (a cura di), *Il progetto Comunicazione alla sfida del mercato. Itinerari e prospettive dei laureati nel sud Europa*, Franco Angeli, Milano, 2014; B. MAZZA (a cura di), *Communication: an evergreen to be renewed. Scienze.com. Research Report 2012*, Lulu Press, Raleigh, 2013.

zione occupazionale dei laureati emergono invece tratti distintivi. In particolare, l'analisi di Decataldo, Facchini e Mazza rileva «elementi caratterizzanti dei laureati in Sociologia e in Comunicazione, dai quali si evidenzia nettamente come i due profili in esame mostrino tratti ben distinti e, per questo, capaci di ricoprire ruoli differenti»³⁷, confermando, come sottolineano le studiose, altre riflessioni e ricerche più recenti sul tema³⁸.

Richiamati gli esiti di altri studi su temi connessi alle nostre evidenze empiriche, torniamo alla chiave interpretativa di questo saggio. La riflessione sui profili dell'area-politico sociale, che se per certi versi sono percepiti positivamente dalle organizzazioni, per altri presentano criticità riguardo alle richieste e attese del mercato, non intende riproporre la questione delle difficoltà di dialogo tra università e mondo del lavoro. Rispetto a un dibattito pubblico che da anni discute questo tema nei media, nei convegni, nella pubblicistica scientifica e non, la presa d'atto di una certa distanza attraverso le parole degli intervistati sembrerebbe non aggiungere nulla di nuovo. L'analisi presentata in questo saggio fa invece emergere un contributo in termini di *difetti di messa a fuoco* da parte del mercato delle caratteristiche dei laureati in Scienze politiche, Sociologia e Comunicazione, e soprattutto di ipotesi interpretative che aiutino a comprenderne le ragioni e individuare nodi critici sui quali intervenire. A conclusione del capitolo, le riprendiamo e sinte-

³⁷ A. DECATALDO, C. FACCHINI, B. MAZZA, *Laureati alla Sapienza in Sociologia e in Scienze della Comunicazione alle prese con il lavoro dopo la laurea*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 7, 2016, p. 120.

³⁸ Tra le più recenti, le autrici ricordano quelle di A. PERINO, L. SAVONARDO (a cura di), *Sociologia, professioni, mondo del lavoro*, Egea, Milano, 2015; M.S. AGNOLI, *Formazione metodologica e professionalizzazione della Sociologia*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 155-166; C. BARONE, *Che lavoro fa un sociologo? Gli esiti occupazionali dei laureati in sociologia (e qualche proposta per contenere i danni)*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 141-154; A. DECATALDO, B. FIORE, *Quali sbocchi occupazionali per i laureati italiani in Sociologia?*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 2, 2013, pp. 97-110; A. LUCIANO, *Professione sociologo: c'è un futuro per i laureati in Sociologia?*, in *Sociologia Italiana-AIS Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 133-149; R. SIZA, *La professione del sociologo tra sviluppo e diffusione della sociologia*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 167-181.

tizziamo, anche alla luce di quanto emerso da altre linee dell'indagine presentata nel volume.

Come a più riprese sottolineato, si delinea un corto circuito tra le conoscenze e competenze formate dalle università e quelle riscontrate e attribuite dai datori di lavoro, sia rispetto alle specificità dei profili indagati, sia in riferimento alla percezione della loro utilità e spendibilità per l'organizzazione. Emergono, infatti, da un lato una certa sovrapponibilità interna all'area considerata, ma anche con l'umanistica, dall'altro una rappresentazione dei profili formativi e professionali problematica, a tratti inadeguata. Discutiamo separatamente i due aspetti solo per finalità espositive, chiarendo immediatamente che i nodi problematici di seguito richiamati sono trasversali alla questione della sovrapponibilità e a quella della percezione dell'utilità dei profili. Rappresentano ipotesi che aiutano più in generale a interpretare le ragioni di una rappresentazione "offuscata" dei laureati dell'area politico-sociale nello spazio pubblico.

Per quanto riguarda la sovrapponibilità, non va trascurato né vogliamo sottovalutare il riconoscimento di alcune specificità, soprattutto in quelle organizzazioni in cui è maggiore, in termini di presenza, l'impiego di profili provenienti dall'area indagata. Tuttavia segnaliamo che, soprattutto tra le aziende, prevale, con alcune eccezioni, la propensione a percepire in modo abbastanza indistinto i profili delle tre aree disciplinari tra loro e rispetto all'area umanistica. Le sovrapposizioni si registrano sia in positivo, quando ad esempio si parla della maggiore apertura mentale, della visione a trecentosessanta gradi e delle capacità relazionali, sia in negativo, quando viene criticata la scarsa specificità dei curricula formativi.

Tendenzialmente diversa è la situazione nel pubblico e ancor più nel non profit: si tratta di settori in cui alcuni intervistati rilevano specificità, seppur in direzioni differenti, anche interne al comparto indagato, oltre che rispetto all'area umanistica.

La parziale sovrapponibilità "interna" può essere ricondotta anzitutto alle caratteristiche strutturali dei profili professionali. La mappatura di questi ultimi e l'analisi delle competenze, presentate nei capitoli 1 e 2 della prima parte, mostrano che alcuni profili sono trasversali alle tre macroaree individuate, accanto a quelli più specialistici. Questa circostanza è probabilmente conseguenza di una comune matrice interdisciplinare, riscontrabile anche nelle offerte formative dei singoli atenei. Queste ultime sono definite proprio a partire da un quadro di riferimento na-

zionale³⁹, ma anche in base a vocazioni territoriali, specificità dei profili che si intendono formare e requisiti di varia natura⁴⁰.

La comune matrice non sembra tuttavia essere il risultato di una precisa esigenza del mercato, alla luce di quanto emerge dalle interviste. E l'interdisciplinarietà che la caratterizza non è sempre apprezzata. Molti datori di lavoro, infatti, richiedono maggiore specificità: la apprezzano quando la riscontrano, ne lamentano l'assenza nella maggior parte dei casi. Non trascuriamo tuttavia una riflessione, che pure nelle parole di alcuni intervistati si coglie: la specificità, se non adeguatamente calibrata, potrebbe penalizzare le capacità di leggere il contesto e di cogliere molteplici aspetti, che molti riconoscono come punti di forza di queste lauree.

Le caratteristiche delle offerte formative aiutano a spiegare anche la riscontrata sovrapposibilità con l'area umanistica. Ad esempio, in alcuni atenei, corsi di laurea in uno degli ambiti considerati, Scienze della comunicazione, sono attivati in Dipartimenti, Scuole e Facoltà di area umanistica, e conseguentemente hanno un'impronta letteraria, pedagogica o linguistica. È inoltre innegabile che area politico-sociale ed area umanistica abbiano diversi punti di contatto.

Sulla base delle affermazioni degli intervistati e delle caratteristiche delle organizzazioni di appartenenza, abbiamo ipotizzato un'altra possibile ragione della percezione di sovrapposibilità interna all'area politico-sociale e rispetto a quella umanistica: la diversa conoscenza da parte dei differenti settori dei laureati nei corsi considerati. Un elemento che ci induce a propor-

³⁹ Si tratta delle classi di laurea, ossia raggruppamenti di corsi di laurea regolamentate da appositi Decreti Ministeriali che contengono gli obiettivi formativi qualificanti e le Attività formative, articolate in Ambiti disciplinari (rispetto ai quali è fissato uno specifico numero di Crediti Formativi Universitari) che a loro volta raccolgono Settori scientifico-disciplinari. Sulla base delle classi, gli atenei istituiscono i corsi di laurea predisponendo gli Ordinamenti didattici con indicazioni più specifiche rispetto a obiettivi formativi, sbocchi occupazionali e numero di crediti associati ai Settori scientifico-disciplinari che la sede decide di attivare, nel rispetto delle indicazioni generali contenute nelle classi e dei vincoli sulla numerosità dei Crediti formativi corrispondenti alle Attività formative.

⁴⁰ Per garantire la sostenibilità dell'offerta formativa, quest'ultima deve rispondere a specifici requisiti codificati dal sistema Ava (Autovalutazione, valutazione periodica, accreditamento), che regola la valutazione della qualità della didattica.

re questa ipotesi interpretativa è il seguente: nei casi in cui le specificità vengono percepite, per alcuni intervistati ciò che in alcuni settori è considerato un punto di forza, in altri è avvertito come scarsamente adeguato. Un esempio. Alcune organizzazioni nel privato e nel non profit considerano carenti conoscenze e competenze progettuali, di analisi statistica e socio-organizzativa che nel pubblico vengono apprezzate, seppur auspicando un ulteriore potenziamento. È pur vero che, come detto, la percezione e la valutazione dissimili sono parzialmente spiegabili in relazione alle modalità di impiego dei laureati nei tre settori considerati: le diverse attività e funzioni che sono chiamati a svolgere possono richiedere un livello di padronanza di queste conoscenze e competenze diverso. Ma potrebbe anche essere collegata ad una migliore conoscenza che in certi settori hanno dei laureati in specifiche discipline, in quanto sono bacino preferenziale dal quale provengono coloro che vengono inseriti: pensiamo ad alcune organizzazioni del settore pubblico come il Ministero degli Affari Esteri dove, sia per l'attività prevalente a livello diplomatico, sia per la modalità di selezione del concorso pubblico, vengono reclutati più laureati in Scienze politiche, oltre che in Giurisprudenza, rispetto a laureati in Comunicazione e Sociologia. In questo caso l'organizzazione conosce meglio i primi e ciò potrebbe influire sulla conoscenza delle specificità e sulle percezioni dei punti di forza e debolezza dei laureati.

Anche le modalità di selezione pertanto giocano un ruolo nel riconoscimento delle peculiarità e del valore dei laureati dell'area politico-sociale e nella tendenza a impiegarli per le aree coerenti con questa formazione: nel pubblico prevale il concorso, sebbene non manchino procedure più snelle per sopperire al blocco o alle limitazioni nei concorsi, e per progetti basati su contratti a tempo determinato. Nel privato e nel non profit, pur con differenze legate alle dimensioni dell'organizzazione e al settore di riferimento, è preponderante la valutazione di esperienze e competenze indipendenti dal titolo di studio o per le quali vengono considerate idonee lauree più consolidate o, per riprendere le parole degli intervistati, «specifiche» come Economia.

Non neghiamo "responsabilità" nella definizione dei curricula formativi da parte delle università. Per quel processo di definizione delle offerte didattiche a cui abbiamo accennato, non sono da escludere carenze nella progettazione dei corsi di studio in alcune sedi. Emergono infatti anche da altri studi su oc-

cupabilità e competenze, relativi ai laureati italiani e non riferiti solo all'area politico sociale, criticità legate al prevalente orientamento su conoscenze disciplinari dei curricula, accanto comunque ad una crescente consapevolezza dell'importanza delle competenze trasversali⁴¹. Tuttavia ci sembra che i contenuti della formazione siano a volte messi in secondo piano in favore, come detto, di dinamiche che portano a privilegiare altri aspetti o lauree che, meno di quelle considerate, risentono di immagini stereotipate. È parzialmente diversa la situazione nel non profit, settore in cui, come abbiamo visto, i laureati dell'area politico-sociale, hanno una posizione di maggior visibilità e considerazione, pur nel riconoscimento di alcuni limiti.

Le ipotesi interpretative fino ad ora richiamate aiutano a comprendere anche l'altro aspetto nel quale si declinano i difetti di messa a fuoco, strettamente connesso alla sovrapposibilità: la rappresentazione dei profili e delle professioni che abbiamo definito problematica e a tratti inadeguata. Rispetto a questo tema, due ragioni appaiono centrali: l'inadeguatezza dei sistemi di classificazione delle professioni e la scarsa definizione dell'identità professionale.

Dall'analisi sulle rappresentazioni delle professioni dell'area indagata nei sistemi di classificazione in Italia e a livello internazionale⁴², svolta nell'ambito della ricerca presentata nella prima parte del volume, emergono carenze che rendono tali sistemi non pienamente adeguati a descrivere le professioni indagate. I metodi impiegati, infatti, oltre a scontare criticità legate al mancato coinvolgimento di molteplici attori, primi fra tutti proprio i datori di lavoro, faticano a cogliere gli aspetti innovativi e flessibili delle professioni e più si prestano a descriverne le caratteristiche di stabilità⁴³. Quanto al primo aspetto, quelle dell'area politico-sociale sono ad alto e continuo tasso di innovazione. Del resto sin dalle origini e nella loro evoluzione negli

⁴¹ G. LUZZATTO, S. MANGANO, R. MOSCATI, M.T. PIERI, *Occupabilità e competenze dei laureati in Italia*, Conferenza Internazionale DEHEMS, Employability of Graduates & Higher Education Management Systems, Università di Ljubljana, 27-28 settembre 2012.

⁴² Si rinvia alla Parte I, Capitolo 1. Si segnala inoltre che la rivista *Sociologia del lavoro* ha dedicato al tema il fascicolo 129/2013, *Descrivere, classificare, contare: le rappresentazioni del lavoro nello spazio pubblico*, curato da B. GIULLARI e M. RUFFINO.

⁴³ Si rinvia alla Parte I, Capitolo 2.

ultimi cinquant'anni, le Facoltà di Scienze politiche prima, quelle di Sociologia, istituite tra gli anni Ottanta e Novanta, e, infine, quelle di Scienze della comunicazione hanno dato un importante contributo all'innovazione dell'offerta formativa e delle connesse professioni. È stato un percorso

doppiamente virtuoso: da un lato si è ispirato ad un processo di radicale ammodernamento e internazionalizzazione dei corsi di studio e dell'offerta di banco delle università italiane e dall'altro ha provocato una discreta rivoluzione nella struttura della domanda formativa, a riprova del fatto che si trattava di un bisogno latente dentro la concezione dell'antica *Universitas*⁴⁴.

Per quanto riguarda la flessibilità, la maggior parte delle professioni dell'area politico-sociale hanno proprio in essa un punto di forza, come gli stessi intervistati riconoscono. Anche per questo, rappresentano una risposta coerente, ma non necessariamente auspicabile per il benessere del lavoratore e i suoi percorsi di vita, a quella flessibilità che caratterizza il mercato del lavoro⁴⁵. Inoltre nel tempo hanno faticato a trovare un'identità professionale che, come chiarito nel primo paragrafo di questo saggio, resta incerta e dai confini ambigui.

Infine non hanno un ordine, albi professionali e processi codificati per l'accesso alla professione, fatta eccezione per i giornalisti, gli assistenti sociali e i consulenti del lavoro⁴⁶. Queste circostanze inevitabilmente indeboliscono la loro visibilità e il potere di *voice* nel e rispetto al mercato.

I nodi problematici richiamati non esauriscono il tema della *difficoltà di messa a fuoco*, ma sono stati enucleati perché emer-

⁴⁴ M. MORCELLINI, E. VALENTINI, *Il progetto culturale di Comunicazione dagli albori ad oggi*, in M. MORCELLINI, F. FACCIOLI, B. MAZZA (a cura di), op. cit., p. 15.

⁴⁵ Sul tema della flessibilità, a partire da una sintesi su diversi tipi di flessibilità del mercato del lavoro nel contesto dei cambiamenti degli stili organizzativi dal fordismo al post-fordismo, si rinvia anche a R. FONTANA, M. PEDACI, *Stili organizzativi tra fordismo e post-fordismo*, in F. PERRONE (a cura di), *Manager del cambiamento. La gestione delle persone e dei processi nell'era post-industriale*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 194-210.

⁴⁶ Uno dei titoli di accesso alla professione di consulente del lavoro è la laurea in Scienze politiche, accanto a quelle in Giurisprudenza e Economia.

si, più o meno esplicitamente, dalle interviste o perché trasversali rispetto alle tre aree disciplinari indagate. Non abbiamo detto di alcune criticità di specifiche discipline: ad esempio dei ripetuti attacchi a Scienze della comunicazione e del ruolo dei media in questa direzione; o di un tema al centro del dibattito scientifico, ovvero la crisi della Sociologia, interpretata anche, ma non solo, come “crisi di reputazione”, a sua volta riconducibile a una pluralità di fattori, tra i quali il deficit di identità e di senso di comunità della sociologia italiana, che si traduce in una sottovalutazione del sapere sociologico nei media⁴⁷. Fattori che indeboliscono questi campi disciplinari e non possono essere trascurati nella comprensione del problema della rappresentazione nello spazio pubblico.

I difetti di messa a fuoco hanno una serie di concause che pongono in primo piano la necessità di migliorare il rapporto tra mercato del lavoro e università, anzitutto rispetto al superamento delle specifiche criticità segnalate. Ma altri attori, come i media, cui abbiamo appena accennato, e gli istituti coinvolti nella definizione dei sistemi di classificazione delle professioni svolgono un ruolo nella cristallizzazione e diffusione di rappresentazioni semplificate e non pienamente rispondenti alle effettive caratteristiche delle professioni.

Per superare il cortocircuito di cui abbiamo parlato, una conclusiva considerazione chiama in gioco una riflessione sul ruolo e sulle *mission* dell'università. Il dibattito sul dialogo tra atenei e mercato si è arricchito negli ultimi anni, anche in termini retorici, attraverso l'attenzione alla *terza missione*, che esplicitamente chiama in causa il contributo dell'università allo sviluppo economico e sociale del Paese. Formare professionisti di cui il mondo del lavoro non ha bisogno sarebbe anacronistico e non risponderebbe ad una delle *mission* degli atenei. Tuttavia la risposta alle carenze lamentate dalle organizzazioni non può significare progettare le offerte formative in base a contenuti specifici ed esclusivamente operativi: università e mercato sono due realtà diverse per storia, natura e obiettivi. Ma il rispetto delle reciproche specificità e una logica positiva e non asservitiva di porsi reciprocamente al servizio l'una dell'altro, in una

⁴⁷ M. MORCELLINI, *Ci riflettiamo. L'immagine della Sociologia tra media e opinione pubblica*, in *Sociologia Italiana – AIS Journal of Sociology*, n. 3, aprile 2014, pp. 131-155.

cornice di dialogo, possono rappresentare punti di partenza per contribuire a dissolvere quello spazio nebuloso che si frappone tra i due mondi.

Riferimenti bibliografici

G. ABBIATI, *Instabilità, precarietà, insicurezza. Cosa si intende quando si parla di "insicurezza" del lavoro?*, in *Stato e mercato*, 2, 2012, pp. 323-356.

A. ABBOTT, *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press, Chicago, 1988.

A. ABBOTT, *The order of professionalization*, in *Work and occupations*, 1991, XVIII, 4, pp. 355-384.

M.S. AGNOLI, *Formazione metodologica e professionalizzazione della Sociologia*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 155-166.

G. ALESSANDRINI, *Ripensare l'idea di capitale umano di fronte alle nuove geografie del lavoro: suggestioni e possibilità di ridefinizione dei contesti* in *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo* n. 5, 2014, p.2.

ALMALAUREA, *Condizione occupazionale dei laureati*. Banca dati, <http://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?config=occupazione> (consultato in data 20 dicembre 2016).

ALMALAUREA, *XVIII Indagine Condizione occupazionale dei Laureati*, Consorzio Interuniversitario Almalaurea, Bologna, 2016.

ALMALAUREA, *XIX Rapporto sulla Condizione occupazionale dei laureati*, Bologna, 2017, www.almalaurea.it.

ALMALAUREA, *Rapporti annuali su Profili dei laureati*, Consorzio Interuniversitario Almalaurea Bologna, 1999-2017, www.almalaurea.it.

ALMALAUREA, *Rapporti annuali su Condizione occupazionale dei laureati*, Consorzio Interuniversitario Almalaurea Bologna, 1998-2017, www.almalaurea.it.

A.M. AMBROSINI (a cura di), *Urp online. Indagine sullo stato di attuazione degli uffici*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2001.

AMERICAN INSTITUTE OF CPAS (AICPA), ASSURANCE SERVICES EXECUTIVE COMMITTEE (ASEC), *SOC2*, gennaio 2014.

R. AMSTER, *Patterns of exclusion: sanitizing space, criminalizing homelessness*, in *Social Justice*, n. 1/2003, pp.95-221.

V. ANTCLIFF, R. SAUNDRY, *Networks and social capital in the UK television industry: The weakness of weak ties*, in *Human Relations*, vol. 60, n. 2, 2007, pp. 371-393.

G. ARENA, *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli editore, Rimini, 2001.

H. ARENDT, *The human condition*, The University of Chicago Press, Chicago, 1958. Trad. it. *Vita activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano, 1994.

A. ARIENZO, *Governo, governamentalità, governance: riflessioni sul neo-liberismo contemporaneo*, in A. VINALE (a cura di), *Biopolitica e Democrazia*, Mimesis, Milano-Udine, 2007, pp. 251-278.

M.B. ARTHUR, *The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry*, in *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15, n. 4, 1994, pp. 295-306.

M.B. ARTHUR, D. ROUSSEAU, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, NewYork-Oxford, 1996.

P. ARTOIS, *La professionnalisation en travail social au risque de la performance*, in *Empan*, 3(87), pp. 34-38, 2012.

U. ASCOLI, C. RANCI (a cura di), *Il Welfare-mix in Europa*, Carocci, Roma, 2003.

F. AVALLONE, M. L. FARNESE, *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*, Guerini e Associati, Milano, 2005.

C. BACCETTI, *Il cantiere dell'intercomunalità in Toscana* in S. BOLGHERINI, P. MESSINA (a cura di), *Oltre le province. Enti intermedi in Italia e in Europa*, Padova University Press, Padova, 2014, pp. 93-115.

G. BALLARINO, S. SCHERER, *More investment - less returns? Changing returns to education in Italy across three decades*, in *Stato e mercato*, n. 99, 2013, pp. 359-388.

S. BANKS, *The social professions and social policy: Proactive or reactive?*, in *European Journal of Social Work*, 2(3), 1999, pp.327-339.

B. BARBER, *Some problems in the sociology of professions*, in *Daedalus*, XCII, 1963. Trad. it.: *Alcuni problemi di sociologia del-*

le professioni, in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979, pp. 669-688.

C. BARONE, *Che lavoro fa un sociologo? Gli esiti occupazionali dei laureati in sociologia (e qualche proposta per contenere i danni)*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 141-154.

S. BARRETT, *Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of studies*, in *Public Administration*, 82(2), 2004, pp. 249-262.

Z. BAUMAN, *La società dell'incertezza*, il Mulino, Bologna, 1999.

Z. BAUMAN, *In Search of Politics*, Cambridge, Polity Press, 1999. Trad. it. *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2000.

U. BECK, *Costruire la propria vita: quanto costa la realizzazione di sé nella società del rischio*, il Mulino, Bologna, 2008.

S.H. BECKER, *The Nature of Professions*, in NELSON B. HENRY, (ed.), *Education for the Professions*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

S.H. BECKER, *I trucchi del mestiere. Come fare ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 2007 [1998].

D. BÉLAND, *Ideas and Social Policy: An Institutional Perspective*, in *Social Policy and Administration*, 39(1), 2005, pp.1-18.

D. BELL, *The coming of post-industrial society*, New York, 1973 (trad. it. parziale: *Le dimensioni della società post-industriale*, in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979).

E. BELLÈ, A. CARRERI, F. MIELE, A. MURGIA, *Chi è in/sicuro sul lavoro? Il difficile intreccio tra lavori temporanei e cultura della sicurezza*, in *Sociologia del lavoro*, n. 130, 2013, pp. 140-153.

G. BERTIN, *Welfare regionale in Italia*, Edizioni Cà Foscari, Venezia, 2012.

P. BEZES, D. DEMAZIERE, T. LE BIANIC, C. PARADEISE, R. NORMAND, D. BENAMOUZIG, J. EVETTS, *New Public Management et professions dans l'État: au-delà des oppositions, quelles recompositions?* in *Sociologie du travail*, 53(3), 2011, pp. 293-348.

N.W. BIGGART, *Charismatic Capitalis: Direct Selling Organizations in America*, University of Chicago Press, Chicago, 1988.

D. BIGO, *Globalized (in) security: The Field and the Ban-opticon*, in *Illiberal Practices of Liberal Regimes: The (In) Security Games*, L'Harmattan, Paris, 2006, pp. 5-49.

D. BILLIS, *From welfare bureaucracies to welfare hybrids*, in ID. (ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*, Basingstoke, Palgrave, 2010.

F. BLACKLER, *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, in *Organization Studies*, 16/6, 1995.

H.P. BLOSSFELD, D. HOFACKER, R. RIZZA, S. BERTOLINI (a cura di), *Giovani, i perdenti della globalizzazione? Lavoro e condizione giovanile in Europa e in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, n. 124, 2011.

M. BLYTH, *The Transformation of the Swedish Model. Economic Ideas, Distributional Conflict and Institutional Change*, in *World Politics*, 54(1), 2001, pp. 1-26.

H. BLUMER, *Interazionismo sociale*, il Mulino, Bologna, 2008 [1969].

L. BOLTANSKI, *Distant suffering: Morality, media and politics*, Cambridge University Press, New York, 1999.

V. BORGHI, *Sicurezza, lavoro e giustizia sociale: trasformazioni in corso*, in *Sociologia del lavoro*, n. 130, 2013, pp. 7-14.

O. BORRAZ e P. LE GALÈS, *Urban Governance in Europe: The Government of What?*, in *Métropoles*, n. 7/2010, <https://metropoles.revues.org/4297>.

P. BOURDIEU, *Sul concetto di campo in sociologia (a cura di Massimo Cerulo)*, Armando, Roma, 2010.

P. BOURDIEU, *La miseria del mondo*, Mimesis, Milano-Udine, 2015 [1993].

A. BRAGA, B.J. BOND, *Policing Crime and Disorder Hot Spots: a Randomized Controlled Trial*, in *Criminology*, n. 46/2008, pp. 577-607.

F. BRANCO, M.I. AMARO, *Social Work Active Practices Within the New Social Policy Trends: A Portuguese Perspective*, in *Social Work Review*, 4, 2011, pp. 7-22.

M. BRIGGS, *Television, Audiences and Everyday Life*, Open University Press/McGraw-Hill Education, Maidenhead - Berkshire, 2010.

K. BROADHURST et al., *Risk, Instrumentalism and the Humane Project in Social Work: Identifying the Informal Logics of Risk*

Management in Children's Statutory Services in *British Journal of Social Work*, 40, 2010, pp. 1046-1064.

M. BUCCI, S. TUSINI, *La comunicazione pubblica nei Comuni toscani*, ETS, Pisa, 2007.

BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS (BEPA), *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union*, 2011.

E.W. BURGESS, *I metodi della ricerca sociologica*, in *Sociologia e Ricerca Sociale*, n. 103, 2014, pp. 5-17.

M. BURRAGE, R. TORSTENDAHL (a cura di), *Professions in theory and history*, Sage, London, 1990.

C. BUSANA, A. BANTERLE, *Capacità trasversali: elemento cruciale nel profilo di competenze per la ricerca*, in S. ZACCARIN e I. SILVESTRI (a cura di), *Competenze per la ricerca: esigenze delle imprese innovative e profili formativi*, Cleup, Padova, 2008, pp. 67-94.

F. BUTERA, *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990.

F. BUTERA, *Innovazione e Ricerca e Sviluppo: la questione dell'organizzazione e del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 122, 2011, pp. 31-53.

F. BUTERA, S. BAGNARA, R. CESARIA, S. DI GUARDO, *Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Mondadori Università, Milano, 2008.

F. BUTERA, A. FAILLA, *Professionisti in azienda*, Etas Libri, Milano, 1992.

F. BUTERA, S. DI GUARDO, *Il modello di indagine per il ruolo agito nelle professioni sociali come attività di produzione e condivisione della conoscenza* in P. CINTI (a cura di), *Prendersi cura, Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 55-62.

B. BUZAN, O. WÆVER e J. DE WILDE, *Security: A New Framework for Analysis*, Lynne Rienner Pub, Boulder, 1998.

T. CALDEIRA, *City of Walls: Crime, Segregation and Citizenship in São Paulo*, University of California Press, Berkeley, CA, 2000.

J.L. CAMPBELL, *Ideas, Politics and Public Policy*, in *Annual Review of Sociology*, 28, 2002, pp. 21-38.

J.L. CAMPBELL, O.K. PEDERSEN, *Knowledge Regimes and Comparative Political Economy*, in D. BÉLAND, R.H. COX (eds.), *Ideas and Politics in Social Science Research*, Oxford University Press, New York, 2010.

M. CARBOGNIN, *La definizione e l'analisi delle professioni*, in P. CINTI (a cura di), *Prendersi cura, Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011.

L. CARLI SARDI, *Lo sbocco occupazionale dei laureati in Scienze Politiche: il caso di Siena*, Dipartimento di Metodi Quantitativi, Università degli Studi di Siena, 2002.

A.M. CARR-SAUNDERS, P.A. WILSON (1954), *Professions*, in *International Encyclopaedia of the Social Sciences*, vol. XII, Macmillan, New York, 1954.

S. CASADEI, M. FRANCESCHETTI, *Le professioni sociali in Italia. Dimensione occupazionale e contenuto del lavoro*, Osservatorio Isfol, n. 3-4, 2011, pp.69-87.

R. CASTEL, *From dangerousness to risk*, in ID. (a cura di), *The Foucault effect: Studies in governmentality*, University Of Chicago Press, Chicago, 1991, pp. 281-298.

R. CASTEL, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?*, Seuil, Paris, 2003.

M. CASTELLS, *Materials for an exploratory theory of the network society*, in *British Journal of Sociology*, vol. 51, n.1, 2000, pp. 5-24.

M. CASTELLS, *La nascita della società in rete*, Egea, Milano, 2002.

M. CATINO, *Fatti e norme nell'organizzazione*, in *Studi Organizzativi*, 2-3, 2001, pp.5-34.

J. CAULIER-GRICE, A. DAVIES, R. PATRICK, W. NORMAN, *Defining Social Innovation*, Tepsie, 2012.

V. CESAREO (a cura di), *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Carocci, Roma, 2005.

L. CHISHOLM, *Re-contextualising learning in second modernity*, in *Research in Post-Compulsory Education*, vol. 13, n. 2, 2008, pp. 139-147.

L. CHISHOLM, *The life-course as hypertext*, in L. CHISHOLM E V. DELIYIANNI-KOUMITZIS, *Changing Landscapes for Childhood and Youth in Europe*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge, 2014, pp. 2-13.

C. CIAPPEI, M. CINQUE, *Soft Skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, Franco Angeli, Milano, 2014.

E. CICOGNANI, *Psicologia sociale e ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 2002.

P. CINTI (a cura di), *Prendersi cura, Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011.

A. CINTORA, *Acción social y Trabajo Social en España. Una revisión histórica*, in *Acciones e Investigaciones Sociales*, 13, 2001, pp. 5-42.

C.M. CIPOLLA, *The professions. The long view*, in *Journal of European economic history*, II, 1, 1973.

R. CIUCCI (a cura di), *Il servizio come professione. Assistenti sociali e cittadini nella crisi del welfare*, Pisa University Press, Pisa, 2016.

J. CLARKE, S. GEWIRTZ, E. MCLAUGHLIN (eds.), *New Managerialism, New Welfare?*, Sage, London, 2000.

S.A. COLE, *Suspect Identities: A History of Fingerprinting and Criminal Identification*, Harvard University Press, Cambridge MA, 2001.

F. COLELLA, *Biografie atipiche. Strategie di costruzione dell'identità nella vita quotidiana dei giovani precari*, Guerini, Milano, 2009.

F. COLELLA, *Individualizzazione, precarietà lavorativa e identità di carriera: la transizione università-lavoro dei giovani e i limiti dell'employability*, in *Sociologia del lavoro*, n. 141, 2016, pp. 177-191.

M. COLOMBO, F. QUASSOLI, *Intersecting governmentality studies and critical discourse analysis: A case study of urban security discourses and practices*. in P. MCIVENNY, L. LINDEGAARD, J. ZHUKOVA (a cura di), *New Perspectives on Discourse & Governmentality*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia, 2016, pp. 323-352.

COMMISSIONE EUROPEA, *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*, 23 aprile 2008.

COMMISSIONE EUROPEA DEL 26 GIUGNO 2007, *Verso principi comuni di flessibilità: posti di lavoro più numerosi e migliori grazie alla flessibilità e alla sicurezza*, Bruxelles, 27.6.2007 COM(2007) 359 definitivo.

COMMISSIONE EUROPEA DEL 2014 (COM 28.1.2014/30 FINAL) *Relazione della Commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio in merito all'attuazione della raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 giugno 2009, sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale*.

COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO E AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO *Valutazione delle regolamentazioni nazionali sull'accesso alle professioni*, Bruxelles, 2.10.2013 COM(2013) 676 final.

COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO E AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO *Parere del Comitato economico e sociale europeo in merito alla «Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni — Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione: Un contributo europeo verso la piena occupazione»* COM(2010) 682 definitivo (2011/C 318/24), 29 ottobre 2011.

CONSORZIO AASTER, *Vecchie e nuove professioni a Milano: monadi, corporazioni o terzo stato in cerca di rappresentanza*, Febbraio 2011, http://www.mi.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=e4176c8d-924c-4141-a8fb-547e2514afef&groupId=10157 (consultato in data 20 dicembre 2016).

P. CORBETTA, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 2014.

A. CORTESE, *Carriere mobili. Percorsi lavorativi di giovani istruiti nel Mezzogiorno*, Franco Angeli, Milano, 2012.

G. COSTA (a cura di), *La solidarietà frammentata. Le leggi regionali sul welfare a confronto*, Bruno Mondadori, Milano, 2009.

M. COSTA, *Agency formativa per il nuovo learnfare*, in *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, n. 10(2), 2014, pp. 83-108.

M. COSTA, *L'apprendimento permanente come leva generativa per un nuovo learnfare* in *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, n. 14(2), 2016, pp. 63-78.

C. CROUCH, *Postdemocrazia*, Editori Laterza, Bari, 2003.

M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *Attore sociale e sistema*, Etas Milano, 1978.

V. CVIJANOVIĆ, A. FUMAGALLI, C. VERCELLONE (a cura di), *Cognitive Capitalism and its Reflections in South-Eastern Europe*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 2010.

P. DAHLGREN, *Media and Political Engagement. Citizens, Communication and Democracy*, Cambridge University Press, New York, 2009.

P. DAHLGREN, *Reinventare la partecipazione. Civic agency e mondo della rete*, in R. BARTOLETTI, F. FACCIOLETTI (a cura di), *Comunicazione e civic Engagement. Media, spazi pubblici e nuovi processi di partecipazione*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 17-37.

B. D'AMARIO, V. SALADINO, M. SANTILLI, V. VERRASTRO (a cura di), *Le competenze trasversali. Teorie e ambiti applicativi*, in *QUALE psicologia*, Nuova Serie, Anno 3, n. 5, Supplemento n. 2, Ottobre 2015.

P. DAVID, *Mercato del lavoro*, in M. CENTORRINO, P. DAVID (a cura di), *La città della fata Morgana. Quinto rapporto sull'economia della Provincia di Messina: analisi socio-economica e stili di vita nell'Area dello Stretto*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 38-46.

D. DAZZI, D. DIECI, *Le condizioni di lavoro dei giovani tra rilevazione oggettiva e percezione soggettiva*, in *Sociologia del lavoro*, n. 130, 2013, pp. 154-171.

M. DEAN, *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*, SAGE, London, 1999.

A. DECATALDO, C. FACCHINI, B. MAZZA, *Laureati alla Sapienza in Sociologia e in Scienze della Comunicazione alle prese con il lavoro dopo la laurea*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 7, 2016, pp. 97-125.

A. DECATALDO, B. FIORE, *Quali sbocchi occupazionali per i laureati italiani in Sociologia?*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 2, 2013, pp. 97-110.

A. DE GIORGI, *Il governo dell'eccedenza. Postfordismo e controllo della moltitudine*, Ombre Corte, Verona, 2002.

P. DEGLI ESPOSTI, *Una "mappa" delle professioni nella comunicazione*, in E. DI NALLO, M. LA ROSA (a cura di), *Le professioni della comunicazione. Mestieri, competenze e fabbisogni formativi*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 36-74.

D. DELLA PORTA, *L'intervista qualitativa*, Laterza, Roma-Bari, 2010.

N. DE LUIGI, S. MARTELLI, R. RIZZA (a cura di), *Giovani e mercato del lavoro: instabilità, transizioni, partecipazione, politiche*, in *Sociologia del lavoro*, n. 136, 2014.

N. DE LUIGI, N. SANTANGELO, *Overeducation nel mercato del lavoro italiano: una questione di genere?*, in *Sociologia del lavoro*, n. 136, 2014, pp. 184-202.

R. DE MAGISTRIS, *Il riconoscimento delle professioni non regolate e la legge n. 4 del 14 gennaio 2013 in AIB studi*, n. 53(3), 2014.

D. DE MASI (a cura di), *L'avvento post-industriale*, Franco Angeli, Milano, 1985.

D. DE MASI (a cura di), *L'emozione e la regola. La grande avventura dei gruppi creativi europei*, BUR Rizzoli, Milano, 2015.

P. DE NARDIS, *Sociologia delle professioni*, in *Enciclopedia Italiana – V Appendice*, 1995.

A. DESROSIERES, *Gouverner par les nombres. L'argument statistique II*, Les Presses des Mines, Paris, 2008.

DICHIARAZIONE CONGIUNTA DEI MINISTRI EUROPEI DELL'ISTRUZIONE SUPERIORE, *Lo Spazio Europeo Dell'istruzione Superiore*, Intervvenuti al Convegno di Bologna il 19 giugno 1999.

G. DI FRANCESCO (a cura di), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e I repertori sperimentali*, Isfol, Franco Angeli, Milano, 1998.

G. DI FRANCESCO (a cura di), *Unità capitalizzabili e crediti formativi. I repertori sperimentali*, III ed., Franco Angeli, Milano, 2002.

E. DI NALLO, M. LA ROSA, *Le professioni della comunicazione. Mestieri, competenze e fabbisogni formativi*, Franco Angeli, Milano, 2005.

D. DI NUNZIO (a cura di), *Rischi sociali per la salute. Le condizioni di lavoro dei giovani in Italia*, Ediesse, Roma, 2011.

D. DI NUNZIO, E. MONTANARI, M. MORA, C. TARTAGLIONE, *Emersione e Legalità per un lavoro sicuro: quali fattori di sviluppo per l'impresa*. Report Nazionale, Ediesse, Roma, 2009.

G. DI PALMA, *The modern state subverted. Risk and the deconstruction of solidarity*, Ecpr, Colchester, 2014.

DIRETTIVA DEL CONSIGLIO (89/48/CEE) DEL 21 DICEMBRE 1988 *relativa ad un sistema generale di riconoscimento dei diplomi di istruzione superiore che sanzionano formazioni professionali di una durata minima di tre anni*.

DIRETTIVA DEL CONSIGLIO (92/51/CEE) DEL 18 GIUGNO 1992 *relativa ad un secondo sistema generale di riconoscimento della formazione professionale, che integra la direttiva 89/48/CEE (GU L 209 del 24.7.1992, pag. 25)*.

DIRETTIVA DEL CONSIGLIO (35/2005/CEE) DEL 7 SETTEMBRE 2005 *relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali*.

L. DOMINELLI, *Il servizio sociale. Una professione che cambia*, Erickson, Trento, 2005.

C. DONOLO, *Italia sperduta. La sindrome del declino e le chiavi per uscirne*, Donzelli Editore, Roma, 2011.

S. DORIA, *Raccontare la sicurezza sul lavoro... Attraverso le storie degli altri!*, in *M@gm@*, n. 1, 2012, http://www.magma.analisiqualitativa.com/1001/articolo_08.htm (consultato il 15 maggio 2016).

S. DORIA, *Sicurezza sul lavoro e regolazione: dalle policy alle regole del gioco situate*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 135, 2014, pp. 167-181.

M. DOUGLAS, A. WILDAVSKY, *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*, University of California Press, Berkeley, 1982.

P. DRUCKER, *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York, 1993.

C. DUBAR, *A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência in Educação e Sociedade*, n. 19.64, 1998, pp. 87-103.

A. DUNÉR, M. NORDSTRÖM, *The discretion and power of street-level bureaucrats: an example from Swedish municipal eldercare*, in *European Journal of Social Work*, 9(4), 2006, pp. 425-444.

É. DURKHEIM, *De la division du travail social*, Paris 1902. Trad. it.: *La divisione del lavoro sociale*, Comunità, Milano, 1962.

É. DURKHEIM, *Leçons de sociologie*, Paris 1950. Trad. it.: *Lezioni di sociologia*, Comunità, Milano, 1973.

M.J. ELIAS, A. HARRIETT, *The educator's guide to emotional intelligence and academic achievement: Social-emotional learning in the classroom*, Corwin Press, Thousand Oaks, CA, 2006.

ESCO, *European Skills/Competences, qualifications and Occupations. The first public release A Europe 2020 initiative*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

A. ETZIONI (a cura di), *The semi-professions and their organization*, Free Press, New York, 1969.

T. EVANS, J. HARRIS, *Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion*, in *British Journal of Social Work*, 34(6), 2004, pp.871- 895.

T. EVANS, *Managing to be professional? Team managers and practitioners in modernised social work*, in J. HARRIS, V. WHITE (a

cura di), *Modernising social work: critical considerations*, Policy Press, Bristol, 2009.

A. EVERS, *Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services*, in *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 2005, pp. 736-748.

A. EVERS, A.D. SCHULZ, C. WIESNER, *Local policy networks in the programme Social City - a case in point for new forms of governance in the field of local social work and urban planning*, in *European Journal of Social Work*, 9(2), 2006, pp. 183-200.

J. EVETTS, *La sociologia delle professioni: l'analisi comparativa e gli sviluppi in Europa*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2003.

J. EVETTS, *The Sociological Analysis of Professionalism. Occupational Change in the the Modern World*, in *International Sociology*, col. 18, n. 2, 2003, pp. 395-415.

EXCELSIOR-UNIONCAMERE, *La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane sistema informativo Excelsior - Il monitoraggio dei fabbisogni professionali dell'industria e dei servizi per favorire l'occupabilità*, Roma, 2016.

M. EXWORTHY, M. POWELL, *Big Windows and Little Windows: Implementation in the 'Congested State'*, in *Public Administration*, 82(2), 2004, pp.263-281.

C. FACCHINI, *Introduzione. Gli assistenti sociali come punto nodale del sistema di welfare*, in C. FACCHINI (a cura di), *Tra impegno e professione. Gli assistenti sociali come soggetti del welfare*, il Mulino, Bologna, 2010.

C. FACCHINI (a cura di), *Fare i sociologi. Una professione plurale tra ricerca e operatività*, il Mulino, Bologna, 2015.

F. FACCIOLI, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Carocci, Roma, 2000.

F. FACCIOLI, *Tra promozione d'immagine, cultura del servizio e partecipazione civica. Scenari della comunicazione pubblica in Italia* in M. MASINI, A. LOVARI, S. BENENATI (a cura di), *Tecnologie digitali per la comunicazione pubblica*, Bonanno, Roma, 2013, pp. 9-44.

S. FARGION, *Il servizio sociale. Storia, temi e dibattiti*, Laterza, Roma-Bari, 2009.

D. FARINELLA, *Il ceto medio nella società post-fordista, tra transizione e marginalizzazione*, in *Sociologia e ricerca sociale*, vol. 75, n. 3, 2004, pp. 95-112.

D. FASSIN, *La force de l'ordre. Une anthropologie de la police des quartiers*, Éditions du Seuil, Paris, 2011. Trad. it. *La forza dell'ordine. Antropologia della polizia nelle periferie urbane*, La Linea, Bologna, 2013.

L. FAZZI, *Social work in the public and non-profit sectors in Italy: what are the differences?*, in *European Journal of Social Work*, 15(5), 2012, pp. 629-644.

L. FAZZI, *Trasformazione dello Stato sociale, privatizzazione e identità professionale degli assistenti sociali in Italia: alcune rilevazioni empiriche*, in *La Rivista di Servizio Sociale*, n. 3/4, 2010, pp. 4-29.

M. FEDELE, *Il management delle politiche pubbliche*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

G. FERRARI, *Dalla crisi delle identità professionali moderne all'emergere di nuove esigenze professionali. Il caso dell'ingegnere pedagogico in Francia*, in *CAMBIO. Rivista sulle trasformazioni sociali*, Anno IV, n.7, giugno 2014, pp. 137-152.

M. FERRERA, *Le politiche sociali*, il Mulino, Bologna, 2006.

R. FONTANA, M. PEDACI, *Stili organizzativi tra fordismo e post-fordismo*, in F. PERRONE (a cura di), *Manager del cambiamento. La gestione delle persone e dei processi nell'era post-industriale*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 194-210.

M. FOUCAULT, *Surveiller et punir: naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975.

M. FOUCAULT, *Le jeu de Michel Foucault*, in *Ornicar? Bulletin périodique du champ freudien*, n. 10/1977, pp. 62-93.

M. FOUCAULT, *La Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*, Hautes Etudes, Paris, 2004.

M. FRANCESCHETTI, *Il contenuto del lavoro delle professioni ordinistiche in Italia. Cambiamenti recenti e fabbisogni da colmare nel breve termine*, Osservatorio Isfol, IV, n. 1-2, 2014, pp. 89-104.

M. FRANCHI, *Il lavoro dentro l'in-decisione*, in P.G. BRESCIANI, M. FRANCHI (a cura di), *Biografie in transizione: i progetti lavorativi nell'epoca della flessibilità*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 7-28.

E. FREIDSON, *Professionalization and the organization of middle-class labour in postindustrial society* in *The Sociological Review*, n. 20S1, 1972, pp. 47-59.

L. FUMAGALLI, D. TAMBURLINI, *Oltre i confini dell'impresa. Profili strategici a sostegno della relazionalità organizzativa*, in

Comunicazionepuntodoc n. 3, *La vertenza Comunicazione*, 2010, pp. 145-166.

A. FURLONG, F. CARTMEL, *Young People and Social Change: New Perspectives*, Open University Press, Buckingham, 2007.

J. GAL, I. WEISS-GAL (eds), *Social Workers Affecting Social Policy. An International Perspective*, Policy Press, Bristol, 2014.

L. GALLINO, "Professione" in *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 1978.

L. GALLINO, *Globalizzazione e disuguaglianze*, Laterza, Roma-Bari, 2000.

L. GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2009.

L. GALLINO, *Vite rinviate. Lo scandalo del lavoro precario*, Laterza, Roma-Bari, 2014.

L. GALLINO, *Professioni, Sociologia delle*, in *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 2014, pp. 524-525.

L. GALLINO, *L'idea di flessibilità sostenibile*, in *Quaderni di Sociologia*, n. 70-71, 2016, pp. 139-156.

F. GALLO, C. OTERI, P. SCALISI, *Il lavoro che cambia: proposte per una ri-classificazione delle professioni*. Ita sh, n. 17, 2012.

A. GARAPON, *La Raison du moindre État. Le néolibéralisme et la justice*, Odile Jacob, Paris, 2010. Trad. it., *Lo stato minimo. Il neoliberalismo e la giustizia*, Raffaello Cortina, Milano, 2012.

S. GHERARDI, A. LIPPI (a cura di), *Tradurre le riforme in pratica. Le strategie della traslazione*, Raffaello Cortina, Milano, 2000.

F. GIOVANI (a cura di) *Il lavoro flessibile: opportunità o vincolo?*, Franco Angeli, Milano, 2005.

B. GIULLARI, M. RUFFINO (a cura di), *Descrivere, classificare, contare: le rappresentazioni del lavoro nello spazio pubblico*, numero monografico di *Sociologia del lavoro* n. 129, 2013.

J.J. GLYNN, M. P. MURPHY, *Public Management: Failing Accountabilities and Failing Performance Review*, in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9 Issue 5/6 1996, pp.125-137.

E. GOFFMAN, *Frame Analysis*, Armando, Roma, 2006 [1974].

E. GOFFMAN, *L'ordine dell'interazione*, Armando, Roma, 2007.

E.H. GORMAN, R.L. SANDEFUR, *Golden Age, Quiescence, and Revival: How the Sociology of Professions Became the Study of Knowledge-Based Work*, in *Work and Occupation*, n. 38, 2011, pp. 275-302.

A. GORZ, *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992 [1988].

A. GOULDNER, *Modelli di burocrazia aziendale*, Etas, Milano, 1970 [1954].

D. GRAEBER, *The Utopia of Rules: On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy*, Melville House, New York, 2015. Trad. it., *Burocrazia*, Il Saggiatore, Milano, 2016.

T. GRANDE, *Che cosa sono le rappresentazioni sociali*, Carocci, Roma, 2005.

R. GRANDI, *La comunicazione pubblica*, Carocci, Roma, 2007.

E. GREENWOOD, *Attributes of a profession*, in *Social work*, 1957, II, pp. 44-55. Trad. it. parziale in G.P. PRANDSTRALLER (a cura di), *Sociologia delle professioni*, Città Nuova, Roma, 1980.

G. GROSSI, *L'opinione pubblica*, Laterza, Roma-Bari, 2004.

R. GUIDI, *Il welfare come costruzione socio-politica*, Franco Angeli, Milano, 2011.

R. GUIDI, *Il peso delle istituzioni, le risorse per l'azione. Riforme del Welfare e social work(ers) oltre la crisi e l'austerità*, in R. CIUCCI, op.cit., 2016.

A. GUILLÉN, E. PAVOLINI, *Welfare States under Strain in Southern Europe: Overview of the Special Issue*, in *European Journal of Social Security*, 17(2), 2015, pp.147-157.

J. HABERMAS, *Faktizität und geltung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am main* 1992, Trad. it. *Fatti e norme*, Editori Laterza, Roma-Bari, 1996.

J. HABERMAS, *Strukturwandel der Oeffentlichkeit*, Newvied, Hermann Luchterhand Verlag, 1962, Trad. It., *Storia e critica dell'opinione pubblica*, Editori Laterza, Roma-Bari, 2006.

J. HABERMAS, *Political Communication in Media Society: Does Democracy still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research*, in *Communication Theory*, vol 16, 4, pp. 411-426, 2007.

P.A. HALL, *Policy Paradigms, Social learning and the State: the case of economic policymaking in Britain*, in *Comparative Politics*, 25(3), 1993, pp. 275-296.

P. HALMOS (a cura di), *Professionalization and social change*, Keele, 1973.

B.E. HARCOURT, *Against Prediction: Profiling, Policing, and Punishing in an Actuarial Age*, University of Chicago Press, Chicago, 2007.

E. HARLOW, *Coaching, Supervision and the Social Work Zeitgeist*, in *Practice: Social Work in Action*, 25(1), 2013, pp. 61-70.

E. HARLOW *et al.*, *Neoliberalism, managerialism and the reconfiguring of social work in Sweden and the United Kingdom*, in *Organization*, 20(4), 2012, pp. 534-550.

D. HARVEY, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press Oxford, 2005. Trad. it., *Breve storia del neoliberalismo*, Il Saggiatore, Milano, 2007.

M.R. HAUG, *Computer technology and the obsolescence of the concept of profession*, in *Work and technology*, n. 10, 1977, pp. 215-228.

M.R. HAUG, *Deprofessionalization: an alternative hypothesis for the future*, in P. HALMOS (a cura di), *Professionalization and social change*, Keele, 1973. Trad. it.: *Deprofessionalizzazione: un'ipotesi alternativa per il futuro*, in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979.

C. HAY, *Constructive Institutionalism*, in R.A.W. RHODES, S.A. BINDER, B.A. ROCKMAN (eds.), *The Oxford Handbook of Political Institutions*, Oxford University Press, New York, 2006.

K. HEALY, *A case of mistaken identity: the social welfare professions and New Public Management*, in *Journal of Sociology*, 45(4), 2009, pp.401-418.

S. HERBERT, E. BROWN, *Conceptions of space and crime in the punitive neoliberal city*, in *Antipode*, 38/2006, pp. 755-777.

M. HILL, P. HUPE, *Implementing Public Policy*, Sage, London, 2009.

A.R. HOCHSCHILD, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, 1983.

A.R. HOCHSCHILD, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Metropolitan Books, New York, 1997.

C. HOOD, *A Public Management For All Seasons?*, in *Public Administration*, 69(1), 1991, pp. 3-19.

C. HOOD, *The New Public Management in the 1980s. Variations on a theme*, in *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 1995, pp. 93-109.

M. HOWLETT, *Designing Public Policies. Principles and Instruments*, Routledge, Oxon, 2011.

E.C. HUGHES, *Professions*, in *Daedalus*, 1963, pp. 655-668.

C. HYMOWITZ, T.D. SCHELLHARDT, *The glass-ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs*, in *The Wall Street Journal*, 24 March 1986.

D. INNERARITY, *El nuevo espacio publico*, S.L.U. Espasa Libros, Madrid, 2006.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, *ISCO, International standard Classification of Occupations, ISCO-08 Structure, index correspondence with ISCO-88*, 2008, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/> (consultato il 20 dicembre 2015).

G. IORIO, *Interpretazioni di povertà. Come uscire dalla deprivazione*, Franco Angeli, Milano, 2013.

ISFOL 2012, *Le competenze per l'occupazione e la crescita*, Roma 28 gennaio 2012, http://isfoloa.isfol.it/bitstream/handle/123456789/290/Sintesi_Rapporto_2012.pdf;jsessionid=B76A3467E2E489BFA3AA993A04B1FB3C?sequence=4 (consultato il 20 dicembre 2015).

ISTAT, *9° Censimento industria e servizi*, 2011, <http://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/censimenti-precedenti/industria-e-servizi/imprese-2011> (consultato il 15 maggio 2016).

ISTAT, *L'indagine sulle professioni - Anno 2007. Contenuti, metodologia e organizzazione*, Istat, Roma, 2007.

ISTAT, *La classificazione delle professioni*, Istat, Roma, 2013.

ISTAT, *Noi-Italia 2016*, 2016, <http://noi-italia.istat.it/>, (consultato il 15 maggio 2016).

ISTAT, *La classificazione delle professioni*, Stealth 2013, http://www.istat.it/it/files/2013/07/la_classificazione_delle_professioni.pdf (consultato il 20 dicembre 2015).

J.A. JACKSON (a cura di), *Professions and professionalization*, Cambridge University Press, London 1970.

P. JEDLOWSKY, *Presentazione*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, LII, 1, gennaio-marzo 2011, pp. 4-14

P. JEDLOWSKI, O. AFFUSO (a cura di), *Sfera pubblica. Il concetto e i suoi luoghi*, Pellegrini, Cosenza, 2010.

B. JESSOP, *The Changing Governance of Welfare: Recent Trends in its Primary Functions, Scale, and Modes of Coordination*, in *Social Policy & Administration*, 33(4), 1999, pp.348-359.

T. JOHNSON, *Professions and power*, London 1972. Trad. it. parziale in G.P. PRANDSTRALLER (a cura di), *Sociologia delle professioni*, Città Nuova, Roma, 1980.

B. JORDAN, *Making sense of the 'Big Society': Social work and the moral order*, in *Journal of Social Work*, 12(6), 2012, pp. 630-646.

L. KABOOLIAN, 1998, "The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate", in *Public Administration Review*, 58(3), pp. 189-193.

Y. KAZEPOV (ed.), *Rescaling Social Policies: Towards Multi-level Governance in Europe*, Ashgate, Farnham, 2010.

F. KESSL, *Critical reflexivity, social work, and the emerging European post-welfare states*, in *European Journal of Social Work*, 12(3), 2009, pp. 305-317.

I. KIRKPATRICK, *Taking Stock of the New Managerialism in English Social Services*, in *Social Work & Society*, 4(1), 2006, pp.14-24.

J. KOOIMAN, *Governing as governance*, Sage, London, 2003.

E.A. KRAUSE, *Division of Labor, a Political Perspective*. No. 12, Praeger Pub Text, 1982.

S. KVALE, *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage, Thousand Oaks, 1996.

A. LA COUR, *Voluntary social work: operating beyond the rules?*, in *Problems and Perspectives in Management*, 7(1), 2009, pp. 108-116.

E. LACLAU, *New Reflections on the Revolution of Our Time*, Verso, London-New York, 1990.

P. LALLI, *Arene pubbliche di comunicazione: imperativi di visibilità o battaglie di cittadinanza?*, in R. STELLA, M. MORCELLINI, P. LALLI (a cura di), *Spazi comunicativi contemporanei*, Editori Riuniti University Press, Roma, 2008, pp. 69-90.

G. LANZARA, *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, il Mulino, Bologna, 1993.

M. LA ROSA, *Lavoro e comunicazione*, in E. DI NALLO, M. LA ROSA (a cura di), *Le professioni della Comunicazione. Mestieri, competenze e fabbisogni formativi*, Franco Angeli, Milano, 2005.

P. LASCOUMES, P. LE GALE (a cura di), *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences-Po, Paris, 2004.

J. LAW, V. SINGLETON, *Performing Technology's Stories: On Social Constructivism, Performance, and Performativity*, in *Technology and Culture*, 41(4), 2000, pp. 765-775.

LEGGE 28 GIUGNO 2012, N. 92, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*. (12G0115) (GU Serie Generale n.153 del 3-7-2012 - Suppl. Ordinario n. 136). Entrata in vigore del provvedimento: 18/07/2012.

LEGGE 14 GENNAIO 2013, N. 4 GAZZETTA UFFICIALE 26 GENNAIO 2013, N. 22, *DISPOSIZIONI IN MATERIA DI PROFESSIONI NON ORGANIZZATE*.

A. LIPPI, M. MORISI, *Scienza dell'amministrazione*, il Mulino, Bologna, 2005.

M. LIPSKY, *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russel Sage Foundation, New York, 2010. Ed. or. 1980.

M. LONGO (a cura di), *Periferie flessibili. Lavoro, flessibilità e precarietà nel Salento*, Pensa, Lecce, 2007.

A. LOVARI *Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, Franco Angeli, Milano, 2013.

F.M. LO VERDE, *(S)legati (d)al lavoro. Adulti giovani e occupazione tra ricomposizione e frammentazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

F.M. LO VERDE, *Qualche anno dopo... Brevi riflessioni sul Mezzogiorno*, in R. RAUTY (a cura di), *Giovani e Mezzogiorno*, Orthotes, Napoli-Salerno, 2015, pp. 37-47.

A. LUCIANO, *Professione sociologo: c'è un futuro per i laureati in Sociologia?*, in *Sociologia Italiana-AIS Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 133-149.

G. LUZZATTO, S. MANGANO, R. MOSCATI, M.T. PIERI, *Occupabilità e competenze dei laureati in Italia*, Conferenza Internazionale DEHEMS, Employability of Graduates & Higher Education Management Systems, Università di Ljubljana, 27 - 28 settembre 2012.

P. LYMAN, H. VARIAN, *How much information?*, University of California, Berkeley, 2000.

D. LYON, *Surveillance Studies: An Overview*, Polity, Cambridge, 2007.

K. MAC DONALD, *The Sociology of the Professions*, Sage, London, 1995.

R. MAERAN, S. FLUPERI, M. FONTANA, *Le competenze utilizzate e quelle carenti, secondo i laureati*, in L. FABBRIS (a cura di), *Dal Bo' all'Agorà. Il capitale umano investito nel lavoro*, Collana *Formazione e Lavoro*, Cleup, Padova 2010, p. 139-156.

L. MAESTRIPIERI, C. RANCI, *Non è un paese per laureati. La sovraqualificazione occupazionale dei lavoratori italiani*, paper presentato al Convegno nazionale AIS-ELO, Università degli Studi di Cagliari, 15-17 ottobre 2015.

M. MANERI, M. (2013). *Si fa presto a dire «sicurezza». Analisi di un oggetto culturale*, in *Etnografia e ricerca qualitativa*, VI, 2: 283-312.

C. MANTOVAN, E. OSTANEL, *Quartieri contesi. Convivenza, conflitti e governance nelle zone Stazione di Padova e Mestre*, Franco Angeli, Milano, 2015.

L. MARAVIGLIA, *Il profilo professionale dell'assistente sociale in una fase di mutamento del welfare*, in R. CIUCCI, op.cit., 2016.

J.G. MARCH, J.P. OLSEN, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, 1976.

U. MARGIOTTA, *I processi di apprendimento nei contesti dello sviluppo e del cambiamento segnati dalla globalizzazione Per un concetto di qualità fondato sulle interdipendenze planetarie*, in *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, n. 8(1-2), 2015, pp. 17-46.

G. MARRAMAO, *Sfera pubblica*, in C. PAPA (a cura di), *Vivere la democrazia costruire la sfera pubblica*, Quaderno della Scuola per la buona politica (2007-2008), Fondazione Lelio e Lisli Baso-Issoco, Ediesse, Roma, pp. 23-36.

M. MARZANO, *L'etnografo allo specchio: racconti dal campo e altre forme di riflessività*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, 2001, pp. 257-282.

M. MARZANO, *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

L. MATERASSI, *Comunicare le amministrazioni. Problemi e prospettive*, Carocci, Roma, 2017

L. MATERASSI, L. SOLITO, *Le strade della comunicazione pubblica. Assetti organizzativi nei Comuni toscani in Problemi dell'informazione*, 2, 2015, pp. 303-33.

U. MATTEI, *Contro riforme*, Einaudi, Torino, 2013.

E. MATUTINI, *Rappresentazione e identità della professione di assistente sociale in tempo di crisi*, in R. CIUCCI, op.cit., 2016.

E. MATUTINI, *Identità e ruolo della professione di assistente sociale in tempo di crisi del welfare*, in A. SALVINI (a cura di), *Dinamiche di comunità e servizio sociale*, Pisa University Press, Pisa, 2016.

E. MATUTINI, *The role of reflexivity in the professional training of social workers*, in C. SPATSCHECK, S. ASHENCAEN CRABTREE, J. PARKER (a cura di), *Methods and Methodologies of Social Work*, Whiting & Birch Publishers, London, in corso di stampa.

R. MAYNTZ, *New Challenges to Governance Theory*, European University Institute, Jean Monnet Chair, Paper RSC, N.98/50, 1998.

B. MAZZA (a cura di), *Communication: an evergreen to be renewed. Scienze.com. Research Report 2012*, Lulu Press, Raleigh, 2013.

B. MAZZARA, *Stereotipi e pregiudizi*, il Mulino, Bologna, 1997.

L. MAZZOLI, *Network effect*, Codice, Torino, 2009.

J.B. MCKINLAY, *On the professional regulation of change*, in P. HALMOS (a cura di), *Professionalization and social change*, Keele, 1973. Trad. it. parziale, *La regolazione professionale del mutamento sociale*, in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979.

G. MELIS, *La burocrazia. È possibile riformarla?*, il Mulino, Bologna, 2015.

D. MELOSSI, *Gazette of Morality and Social Whip: Punishment, Hegemony and the Case of the Usa, 1970-92*, in *Social & Legal Studies*, 2/1993, pp. 259-79.

D. MELOSSI, *Andamento economico, incarcerazione, omicidi e allarme sociale in Italia: 1863-1994*, in L. Violante (a cura di), *La criminalità*, Storia d'Italia vol. 12, Einaudi, Torino, 1997.

A. MELUCCI, *Diventare persone. Nuove frontiere per l'identità e la cittadinanza in una società planetaria*, in C. LECCARDI (a cura di), *Limiti della modernità. Trasformazioni del mondo e della conoscenza*, Carocci, Roma, 1999, pp. 123-145.

F. MENICHELLI, *The national picture: The reconfiguration of sovereignty, the normalization of emergency and the rise to prominence of urban security in Italy*, in *European Journal of Criminology*, 12/2015, pp. 263-276.

M. MERICO, *Nuove traiettorie di vita*, in L. RIBOLZI, *Società, persona e processi formativi. Manuale di sociologia dell'educazione*, Mondadori, Milano, 2012, pp. 186-189.

R.K. MERTON, *Social theory and social structure*, Free Press, New York, 1949.

E. MINARDI (a cura di), *Nuove imprese e nuove professioni nell'organizzazione della cultura*, Franco Angeli, Milano, 1994.

G. MOFFA, *La resistibile ascesa del lavoro flessibile. Incidenti e morti sul lavoro*, Ediesse, Roma, 2012.

A. MOL, *Ontological politics. A word and some questions*, in J. LAW, J. HASSARD (eds.), *Actor Network Theory and after*, Blackwell Publishing, Oxford, 1999.

A. MOLTENI, *La Devoluzione Securitaria*, in *Studi Sulla Questione Criminale*, n. 1/2015, pp. 15-38.

M. MORCELLINI, *La rivoluzione copernicana della pubblica amministrazione*, in *Desk*, 3, 2002, pp. 4-9.

M. MORCELLINI, *Ci riflettiamo. L'immagine della Sociologia tra media e opinione pubblica*, in *Sociologia Italiana – AIS Journal of Sociology*, n. 3, aprile 2014, pp. 131-155.

M. MORCELLINI, *A Sud. Là dove la formazione non è più ascensore sociale*, in R. RAUTY (a cura di), *Giovani e Mezzogiorno*, Orthotes, Napoli-Salerno, 2015, pp. 15-35.

M. MORCELLINI, F. FACCIOLI, B. MAZZA (a cura di), *Il progetto comunicazione alla sfida del mercato. Itinerari e prospettive dei laureati nel sud Europa*, Franco Angeli, Milano, 2014.

M. MORCELLINI, E. VALENTINI, *Il progetto culturale di Comunicazione dagli albori ad oggi*, in M. MORCELLINI, F. FACCIOLI, B. MAZZA (a cura di), *Il progetto Comunicazione alla sfida del mercato. Itinerari e prospettive dei laureati nel sud Europa*, Franco Angeli, Milano, 2014, pp. 15-37.

S. MOSCOVICI, *Le rappresentazioni sociali*, il Mulino, Bologna, 2005.

B. MOSHE, H. WES, *Boundaryless Global Careers. The International Itinerants*, in *International Studies of Management & Organizations*, vol. 34, n. 3, 2005, pp. 96-120.

R. MURRAY, J. CAULIER GRICE, G. MULGAN, *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts), 2009. Edizione italiana a cura di A. GIORDANO, A. ARVIDSSON, 2009.

NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE, *Mapping Crime: Understanding Hot Spots*, New York, 2005.

J. NEWMAN, *Enter the Transformational Leader: Network Governance and the Micro-politics of Modernization*, in *Sociology*, 39(4), 2005, pp. 717-734.

M. NUSSBAUM, *Creating capabilities*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2011.

OECD, *Education at a Glance: OECD Indicators. Italy*, Oecd, Parigi, 2013.

OECD, *Education at a Glance: OECD Indicators. Italy*, Oecd, Parigi, 2014.

OECD, *Education at a Glance: OECD Indicators. Italy*, Oecd, Parigi, 2015.

V. OLGATI, *The European learned professions and the EU higher education project in European Societies*, 10(4), 2008, pp. 545-565.

F. OLIVETTI MANOUKIAN, *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna, 1998.

M. OPPENHEIMER, *The proletarianization of the professional*, in P. HALMOS (a cura di), *Professionalization and social change*, Keele, 1973. Trad. it. *La proletarizzazione del professionista*, in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979.

D. OSBORNE, T. GAEBLER, *Dirigere e governare. Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione*, Milano, Garzanti, 1995 [1992].

S. PALIDDA, *Polizia postmoderna*, Feltrinelli, Milano, 2000.

S. PALIDDA (a cura di), *Infortunati e malattie professionali. Cosa ne pensano i lavoratori*, *Infortunati e malattie professionali*, INAIL-Regione Liguria, Colombo Grafiche, Genova, 2009.

S. PALIDDA (a cura di), *Razzismo democratico. La persecuzione degli stranieri in Europa*, AgenziaX, Milano, 2009.

R. PALIDDA, *Vite flessibili. Lavori, famiglie e stili di vita di giovani coppie meridionali*, Franco Angeli, Milano, 2009.

R. PANIAGUA, R. LAZARO, E. RUBIO, *Cambios y Evolucion del Trabajo Social en España en el final del siglo XX*, in *Miscelanea Comillas*, 68(132), 2010, pp. 161-184.

F. PANOZZO, *Management by decree. Paradoxes in the reform of the Italian Public Sector*, in *Scandinavian Journal of Management*, 16(4), 2000, pp.357-373.

Z. PAPACHARISSI, *A Private Sphere. Democracy in a Digital Age*, Cambridge, Polity Press, 2010.

T. PARSONS, *The professions and social structure*, in *Social forces*, XVII, 1939.

T. PARSONS, *The social system*, Glencoe, 1951.

T. PARSONS, *Illness and the role of the physician: A sociological perspective*, in *American Journal of orthopsychiatry*, 21.3.1951, pp. 452-460.

T. PARSONS, *Professions*, in *International Encyclopaedia of the Social Sciences*, vol. XII, Macmillan, New York, 1954. Trad. it. in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979.

T. PARSONS, *Professioni*, in *Enciclopedia del Novecento*, 1980.

I. PATERSON, M. FINK, A. OGUS et al., *L'impatto economico della regolamentazione nel settore delle professioni liberali in diversi Stati membri La regolamentazione dei servizi professionali. Sintesi*, Studio realizzato per la Commissione Europea, DG Concorrenza, Institut für Here Studien (IHS), Wien, Gennaio 2003, <http://docplayer.it/13037580-L-impatto-economico->

della-regolamentazione-nel-settore-delle-professioni-liberali-in-diversi-stati-membri.html (consultato il 16 dicembre 2016).

M. PAYNE, *Case management e servizio sociale*, Erickson, Trento, 2002.

M. PENTARAKI, *If we do not cut social spending, we will end up like Greece: Challenging consent to austerity through social work action*, in *Critical Social Policy*, 33(4), 2013, pp. 700-711.

A. PERINO, C. LEZZER, *Integrazione socio-sanitaria e professioni sociali. Quale ruolo per il sociologo? Quale per l'assistente sociale?*, in *CAMBIO. Rivista sulle trasformazioni sociali*, Anno IV, n. 7, giugno 2014, pp. 121-136.

A. PERINO, L. SAVONARDO (a cura di), *Sociologia, professioni, mondo del lavoro*, Egea, Milano, 2015.

H. PERKIN, *The rise of professional society*, Routledge, London, 1989.

D. PERROTTA, *Vite in cantiere. Migrazioni e lavoro dei rumeni in Italia*, il Mulino, Bologna, 2011.

G. PERUZZI, *La comunicazione del non profit: un campo da esplorare. Evidenze da tre studi di caso*, in *Comunicazioni sociali*, n. 3, 2013, pp. 398-407.

G. PERUZZI, A. VOLTERRANI, *La comunicazione sociale. Manuale per le organizzazioni non profit*, Laterza, Roma-Bari, 2016.

P. PIERSON, *Dismantling the welfare state? Reagan, Thatcher, and the politics of retrenchment*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

P. PIERSON, *Coping with Permanent Austerity. Welfare State Restructuring in Affluent Democracies*, in ID. (ed.), *The new politics of the welfare State*, Oxford University Press, New York, 2001.

T. PITCH, *La società della prevenzione*, Carocci, Roma, 2006.

A. PIZZORNO, *Nota sulla sfera pubblica*, in A. BESUSSI, L. LEONINI (a cura di), *L'Europa tra società e politica. Integrazione europea e nuove cittadinanze*, Guerini, Milano, 2001, pp. 17-34.

A. PIZZORNO, *La sfera pubblica e il concetto di mandante immaginario*, in *Sociologica*, 3, 2008, pp. 1-22.

G. POGGI, *La burocrazia. Natura e patologia*, Laterza, Roma-Bari, 2013.

C. POLLITT, G. BOUCKAERT, *La riforma del management pubblico*, Università Bocconi Editore, Milano, 2002.

L. POTESTÀ, *Organizzazione e razionalità: emergenze e divergenze*, in M. MANCIULLI, L. POTESTÀ, F. RUGGERI, *Il dilemma organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1986.

L. POTESTÀ, *L'organizzazione intuitiva. Temi e problemi di sociologia dell'organizzazione*, Pacini Fazzi, Lucca, 1994.

M. POWER, *The audit society. Rituals of verifications*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

G.P. PRANDSTRALLER (a cura di), *Sociologia delle professioni*, Città Nuova, Milano, 1980.

G.P. PRANDSTRALLER, *Il lavoro professionale e la civilizzazione del capitalismo*, Franco Angeli, Milano, 2003

G.P. PRANDSTRALLER, *Professionisti e Knowledge Workers. Il caso italiano*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2003.

G.P. PRANDSTRALLER, *Professioni*, in *Enciclopedia del Novecento*, III Supplemento, 2004.

G.P. PRANDSTRALLER, *Il lavoro professionale e la civilizzazione del capitalismo: il capitalismo cognitivo americano e la sfida economica cinese: nuove strategie per le professioni e le attività creative*. Vol. 163. Franco Angeli, Milano, 2005.

G.P. PRANDSTRALLER, *Nuove funzioni e nuovi spazi sociali (architetti, giornalisti e farmacisti)*, in *L'evoluzione delle professioni*, Reteconomy.it, 9 novembre 2012, <http://www.reteconomy.it/programmi/buongiorno-economia/2012/novembre/9-professione-commercialista/evoluzione-professioni.aspx>, consultato in data 20 dicembre 2016.

W. PRIVITERA, *Sfera pubblica e democratizzazione*, Laterza, Roma-Bari, 2001.

W. PRIVITERA, *Gli usi della sfera pubblica*, Mimesis, Milano, 2012.

G. PROCACCI, *Le trasformazioni del concetto di sicurezza*, in V. BORGHI, O. DE LEONARDIS, G. PROCACCI, *La ragione politica. 2. I discorsi delle politiche*, Liguori, Napoli, 2013, pp. 19-45.

F. QUASSOLI, *Making the neighbourhood safer: social alarm, police practices and immigrant exclusion in Italy*, in *Journal of Ethnic and Migration Studies* 30/2004, pp. 1163-1181.

P. RABINOW, *Anthropos today: Reflections on modern equipment*, Princeton University Press, Princeton, 2003.

P. RABINOW, *Marking Time: On the Anthropology of the Contemporary*, Princeton University Press, Princeton, 2007.

F. RAMELLA, *The 'Italian Paradox' in the High-Tech Industries*, paper presentato al XVIII ISA World Congress of Sociology, Yokohama, 13-19 luglio 2014.

C. RANCI, E. PAVOLINI, *Le politiche di welfare*, il Mulino, Bologna, 2015.

J. RAPAPORT, *Policy Swings Over Thirty-Five Years of Mental Health Social Work in England and Wales 1969-2004*, in *Practice: Social Work in Action*, 17(1), 2005, pp. 43-56.

T. RASMUSSEN, *Two Faces of The Public Sphere. The Significance of Internet Communication in Public Deliberation*, paper presentato al Convegno «Changing politics through digital networks» European University Institute, Firenze 5-6 ottobre 2007.

R. RAUTY (a cura di), *Giovani e Mezzogiorno*, Orthotes, Napoli-Salerno, 2015.

M. REVELLI, *Le due destre*, Bollati Boringhieri, Torino, 1996.

R.A.W. RHODES, *Governance and public administration*, in J. PIERRE (ed.), *Debating governance: authority, steering and democracy*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

R.A.W. RHODES, *Understanding governance: ten years on*, in *Organization Studies*, 28(8), 2007, pp.1243-1264.

D. RIESMAN, *The Lonely Crowd*, New Haven and London, Yale University Press 1961. Trad. it. *La folla solitaria*, il Mulino, Bologna, 1956.

S. ROBINS, *At the limits of spatial governmentality: a message from the tip of Africa*, in *Third World Quarterly*, 23/2002, pp. 665-689.

G. ROETS *et al.*, *Reinventing the Employable Citizen: A Perspective for Social Work*, in *British Journal of Social Work*, 42, 2012, pp. 94-110.

E. ROGERS, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003.

S. ROGOWSKI, *Managers, Managerialism and Social Work with Children and Families: The Deformation of a Profession?*, in *Practice: Social Work in Action* 23(3), 2011, pp. 157-167.

S. ROLANDO, *Una legge basta e non basta* in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, 5, 2000, pp. 14-20.

S. ROLANDO, *Comunicazione, poteri e cittadini*, Egea, Milano, 2014.

P. ROSANVALLON, *La contre-democratie. La politique à l'age de la défiance*, Edition du Seuil, Paris, 2013. Trad. it. *Controdemo-*

crazia. *La politica nell'era della sfiducia*, Città Aperta edizioni, Troina, 2015.

N. ROSE, *The Politics of Life Itself: Biomedicine, Power, and Subjectivity in the Twenty-First Century*, Princeton University Press, Princeton, 2007.

N. ROSE, P. MILLER, *Political Power beyond the State: Problematics of Government*, in *British Journal of Sociology*, n. 61/2010, pp. 271-303.

R.A. ROTHMAN, *Working: Sociological Perspectives*, Simon & Schuster, New York, 1998.

A. ROVINETTI, *Quale futuro per la comunicazione pubblica* in M. MASINI, A. LOVARI, S. BENENATI (a cura di), *Tecnologie digitali per la comunicazione pubblica*, Bonanno, Roma, 2013, pp. 149-156.

F. RUGGERI, *Organizzazione del lavoro e sviluppo tecnologico: alcune annotazioni a proposito delle possibilità di un'analisi scientifica*, in M. MANCIULLI, L. POTESTÀ, F. RUGGERI, *Il dilemma organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1986.

F. RUGGERI, *Politica sociale e lavoro sociale*, in M.A. TOSCANO (a cura di), *Scienza sociale, politica sociale, servizio sociale*, Franco Angeli, Milano, 1991.

V. RUGGIERO, *Economie sporche. L'impresa criminale in Europa*, Bollati Boringhieri, Torino, 1996.

P. SAIITA, *Quota zero. Messina dopo il terremoto: la ricostruzione infinita*, Roma, Donzelli, 2013.

P. SAIITA, *Poteri e resistenze. Economie informali, illegalità, subalternità*, in *Sociologia e ricerca sociale*, n. 107, 2015, pp. 5-26.

A. SALENTO, *Concezioni di organizzazione e regolazione della sicurezza del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 130, 2013, pp. 15-32.

T.R. SAMARA, *Policing Development: Urban Renewal as Neo-Liberal Security Strategy*, in *Urban Studies*, 47/2010, pp. 197-214.

M. SANTORO, *Professione*, in *Rassegna italiana di Sociologia*, n.1, 1999, pp. 115-128.

S. SCANAGATTA, A.M. MACCARINI (a cura di), *Vite riflessive. Discontinuità e traiettorie nella società morfogenetica*, Franco Angeli, Milano, 2011.

V.A. SCHMIDT, *Taking Ideas and Discourse Seriously: Explaining Change Through Discursive Institutionalism as The Fourth "New Institutionalism"*, in *European Political Science Review*, 2, 2010, pp.1-25.

D.A. SCHÖN, *Il Professionista riflessivo: per una nuova epistemologia della pratica professionale*, edizioni Dedalo, Bari, 1993.

G. SCIARRA, E. MAGGI, *Il contesto: le caratteristiche qualitative e quantitative del lavoro sociale*, in P. CINTI (a cura di), *Prendersi cura. Indagine sulle professioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 17-28.

G. SEMI, *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, il Mulino, Bologna, 2010.

R. SENNET, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999.

R. SENNET, *The Fall of Public Man*, Cambridge, Cambridge Press, 1974. Trad. it. *Il declino dell'uomo pubblico*, Bruno Mondadori, Milano, 2006.

F. SENSINI, *Piccola guida alle professioni del web nella PA*, Quaderni Forum PA, 2012, testo disponibile al sito: [http://qualitapa.gov.it/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/allegati/pubblicazione_sensini\[1\].pdf](http://qualitapa.gov.it/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/allegati/pubblicazione_sensini[1].pdf) (consultato il 15 gennaio 2017).

A. SICORA, *Neoliberismo e servizio sociale in Italia: spunti per una pratica riflessiva*, in *Rassegna di servizio sociale* 53(1), 2014, pp. 51-63.

J. SIMON, *Governing Through Crime: How the War on Crime Transformed American Democracy and Created a Culture of Fear*, Oxford University Press, New York, 2007.

D. SINISCALCO, *Terziario, settore*, in *Treccani. Enciclopedia delle scienze sociali 1998*, online all'indirizzo: http://www.treccani.it/enciclopedia/ricerca_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/ (consultato il 6 dicembre 2015).

R. SIZA, *La professione del sociologo tra sviluppo e diffusione della sociologia*, in *Sociologia Italiana-Ais Journal of Sociology*, n. 1, 2013, pp. 167-181.

L. SOLITO, *Cittadini e istituzioni. Come comunicare*, Carocci, Roma, 2004.

L. SOLITO, *Comunico ergo sum. Idee e fatti sulla comunicazione*, Le Lettere, Firenze, 2010.

L. SOLITO, *Tra cambiamenti visibili e immobilismi opachi. La comunicazione pubblica in Italia* in *Sociologia della comunicazione*, 48, 2014, pp. 100-18.

C. SORRENTINO, *La società densa: Riflessioni intorno alle nuove forme di sfera pubblica*, Le Lettere, Firenze, 2008.

D. SREDANOVIC, *La natura multidimensionale e contestuale dei diritti. Operai a Ferrara*, in *Etnografia e Ricerca Qualitativa*, n. 3, 2015, pp. 513-534.

C. STARK, *The Neoliberal Ideology and the Challenges for Social Work Ethics and Practice*, in *Social Work Review*, 1, 2010, pp. 9-19.

S. STEFANIZZI, *Il teatro della sicurezza. Attori, pratiche e rappresentazioni*, et al., Milano, 2009.

L.G. SVENSSON, J. EVETTS (ed.), *Sociology of professions: Continental and Anglo-Saxon traditions*, Daidalos, 2010.

C. TARTAGLIONE, *La regolarità del lavoro*, in D. DI NUNZIO, E. MONTANARI, M. MORA, C. TARTAGLIONE (a cura di), *Emerione e Legalità per un lavoro sicuro: quali fattori di sviluppo per l'impresa*. Report Nazionale, Ediesse, Roma, 2009, pp. 31-222.

C. TAYLOR, *Il disagio della modernità*, Laterza, Roma-Bari, 1994.

P. TAYLOR-GOOPY (ed.), *New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, 2004.

J.B. THOMPSON, *The Media and Modernity. A Social Theory of the Media*, Cambridge, Polity Press, 1995. Trad. It. *Mezzi di comunicazione e modernità*, il Mulino, Bologna, 1998.

G. TOSATTI, *Storia del Ministero dell'Interno. Dall'Unità alla regionalizzazione*, il Mulino, Bologna, 2009.

A. TOURAINE, *Après la crise*, Paris, Edition du Seuil, 2010. Trad. it. *Dopo la crisi. Una nuova società possibile*, Armando Editore, Roma, 2012.

W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979.

W. TOUSIJN (a cura di), *Le libere professioni in Italia*, il Mulino, Bologna, 1987.

W. TOUSIJN, *Il concetto di professionalizzazione e la divisione del lavoro tra occupazioni*, in AA.VV., *Nuovi approcci teorici per la sociologia della vita economica*, a cura della Sezione "Economia, Lavoro e Organizzazione" dell' AIS, Franco Angeli, Milano, 1993.

W. TOUSIJN, *Professioni*, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, 1997, 7.

W. TOUSIJN, *Prospettive comparative sul professionalismo: differenze e somiglianze tra realtà nazionali, alla ricerca di una teoria*, in *Sociologia del lavoro*, 1998.

W. TOUSIJN, M. DELLA VALLE (a cura di), *Logica professionale e logica manageriale. Una ricerca sulle professioni sociali*, il Mulino, Bologna, 2017.

M. TSUI, F.C.H. CHEUNG, *Gone with the wind: the impacts of managerialism on human services*, in *British Journal of Social Work*, Vol. 34, 2004, pp. 437-442.

E. UNDERHILL, M. QUINLAN, *How Precarious Employment Affects Health and Safety at Work: The Case of Temporary Agency Workers*, in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, n. 3, 2011, pp. 397-421.

A. VANNUCCI, *Lavoro nero e morti bianche. Le politiche per la sicurezza del lavoro: un caso di studio*, in *Polis*, n. 1, 2011, pp. 99-114.

K. VILLADSEN, *Freedom as self-transgression: transformations in the 'governmentality' of social work*, in *European Journal of Social Work*, 11(2), 2008, pp. 93-104.

A. VITERITTI, *Identità e competenze. Soggettività e professionalità nella vita sociale contemporanea*, Guerini Scientifica, Milano, 2005.

H.M. VOLLMER, D.L. MILLS (a cura di), *Professionalization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1966.

L. WACQUANT, *Toward a dictatorship over the poor? Notes on the penalization of poverty in Brazil*, in *Punishment and Society*, 5/2002, pp. 197-205.

A. WALTHER et al. (a cura di), *Misleading Trajectories: Integration Policies for Young Adults in Europe?* Leske+Budrich, Opladen, 2002.

A. WALTHER, M. CUONATO, F. ZANNONI, *Educational Trajectories at the Crossroad between Life Course and Education. An Interactive Theoretical Approach*, in *Journal of Theories and Research in Education*, vol. 11, n. 1, 2016, pp. 41-60.

M. WEBER, *Economia e società*, Vol. I – Teoria delle categorie sociologiche, Edizioni di Comunità, Milano, 1999 [1922].

M. WEBER, *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino, 1948.

K.E. WEICK, *Sensemaking in Organisations*, Sage, London, 1995.

H. WILENSKY, *The professionalization of everyone?*, in *American sociological review*, 1964, LXX, pp. 133-158. Trad. it. parziale: *La professionalizzazione di tutti*, in W. TOUSIJN (a cura di), *Sociologia delle professioni*, il Mulino, Bologna, 1979.

D.W. WINNICOTT, *Sviluppo affettivo e ambiente*, Armando Editore, Roma, 1970.

R. WITORSKI, *A propos de la professionnalisation*, in *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*, 2009, pp. 781-793.

S-M. YANG, *Assessing the Spatial-Temporal Relationship Between Disorder and Violence*, in *Journal of Quantitative Criminology*, 26/ 2010, pp. 139-63.

L. ZEDNER, *Security*, Routledge, Abingdon, 2009.

NOTE SUGLI AUTORI

FRANCA FACCIOLI è professore ordinario di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso la Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione de La Sapienza Università di Roma, dove insegna Comunicazione Pubblica e Comunicazione Sociale e Istituzionale. Suoi campi di studio sono: la comunicazione delle amministrazioni pubbliche, il rapporto tra comunicazione, governance e civic engagement, la comunicazione sociale e la rappresentazione sociale dei problemi pubblici. Tra i suoi lavori: *Public Engagement, Local Policies and Citizens' Participation: An Italian Case Study of Civic Collaboration*, in *Social Media + Society* July-December (con Roberta Bartoletti, 2016); *Comunicare nel pubblico: itinerari di un percorso complesso* (in *Sociologia della comunicazione*, 50, 2015 Anno XXVI); *Il gioco dei ruoli*, in *Il prisma dei generi* (con Serena Fabrizio, a cura di Milly Buonanno, Franco Angeli, Milano 2014); *Comunicazione e civic engagement. Media spazi pubblici e processi di partecipazione* (curatela con Roberta Bartoletti, Franco Angeli, Milano 2013); *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi* (Carocci, Roma 2000).

BARBARA MAZZA è professore associato presso il Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale della Sapienza, Università di Roma, dove insegna Comunicazione per il Management di impresa e Gestione e comunicazione degli eventi. Dal 1997 è responsabile scientifico di Unimonitor.com. Osservatorio su formazione e lavoro nel campo della comunicazione e dal 2004 responsabile scientifico di Scienze.com, Osservatorio della Conferenza nazionale dei Dipartimenti e dei corsi di laurea in Scienze della Comunicazione. È coordinatore locale di diversi progetti di ricerca a livello nazionale e internazionale e i suoi principali ambiti di ricerca riguardano la comunicazione d'impresa, la

comunicazione nel mondo sportivo, la comunicazione universitaria. Tre le sue pubblicazioni più recenti si segnalano: *Il lavoro dopo la laurea. Un confronto tra i laureati in Sociologia e in Scienze della Comunicazione alla Sapienza di Roma* (con De Caltaldo A., Facchini C., in *Sociologia Italiana – AIS Journal of Sociology*, 2016/7); *Il progetto comunicazione alla sfida del mercato. Itinerari e prospettive dei laureati nel sud Europa* (con Morcellini M., Faccioli F., Franco Angeli 2014), *Communication: an evergreen to be renewed. Scienze.com reasearch Report 2012* (Lulu Press Raleigh 2013).

TINDARO BELLINIA, Dottore di Ricerca in Sociologia, ha insegnato Sociologia del Diritto, Principi e Fondamenti del Servizio Sociale e Sociologia della Devianza e del Mutamento presso l'Università di Messina. Attualmente lavora in Sicilia per Oxfam Italia come coordinatore di una comunità di seconda accoglienza per minori stranieri non accompagnati (La Casa di Ismail) finanziata dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione. Svolge il ruolo di ricercatore per conto dell'Ass.ne Migralab A. Sayad nel progetto finanziato dalla Fondazione Cariplo (capofila l'ong CISS di Palermo): M.A.P.NET – “Miglioramento dei sistemi di Accoglienza e Protezione dei minori non accompagnati a rischio tratta e sfruttamento”. Tra le sue pubblicazioni: *Xenofobia, sicurezza, resistenze. L'ordine pubblico in una città “rossa”. Il caso Pisa* (2013) e *Lasciar morire. Burocrazie minime, ambiente, territorio e lavoro in Sicilia* (2016).

PATRIZIA CINTI è dottore di ricerca in Teoria e Ricerca Sociale. Specializzata in Sociologia dell'organizzazione e del lavoro, in Formazione, in Management delle reti d'impresa. È docente a contratto del Dipartimento CoRiS, Comunicazione e Ricerca Sociale di Sapienza Università di Roma. Esperta di analisi e sviluppo organizzativo, di sistemi di gestione delle persone e di sviluppo delle competenze, di formazione manageriale in presenza e in modalità e-learning, di condivisione della conoscenza, di reti di imprese, di gestione e conduzione di gruppi di apprendimento e di lavoro, di orientamento e tutoring. È socia e consigliera della delegazione regionale del Lazio di AIF, Associazione Italiana Formatori, socia di Stati Generali dell'Innovazione e di AssoretiPMI, componente del Comitato Scientifico

Formazione ed ECM dell'Azienda Ospedaliera Policlinico Umberto I di Roma e owner di Studio Cinti.

Email: patrizia.cinti@uniroma1.it; Sito: patriziacinti.it

RICCARDO GUIDI è Ricercatore in Sociologia presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa dove insegna Organizzazione dei servizi sociali e Sociologia del Terzo Settore. È stato Direttore scientifico della Fondazione Volontariato e Partecipazione e docente del Master in "Trabajo Social Comunitario, Gestion y Evaluacion de Servicios Sociales" dell'Universidad Complutense de Madrid. Si occupa di welfare e servizio sociale, volontariato e partecipazione. Tra le sue ultime pubblicazioni: *Volontari e attività volontarie in Italia* (il Mulino, 2016), *Il peso delle istituzioni, le risorse per l'azione. Riforme del Welfare e social work(ers) oltre la crisi e l'austerità* (Pisa University Press, 2016), *Organizzare il volontariato "post-moderno"* (Franco Angeli, 2016).

GENNARO IORIO è Professore Associato presso il Dipartimento di Scienze Politiche, Sociali e della Comunicazione dell'Università di Salerno, dove insegna "Istituzioni di Sociologia", "Storia del Pensiero Sociologico" e "Sociologia dell'Innovazione".

Si interessa principalmente di teoria sociale, sociologia dei giovani, processi di innovazione, povertà.

È tra i coordinatori della rete internazionale di Social-One, Scienze sociali in dialogo, Associate Membership *Behavioral and Brain Sciences* (Cambridge Journal) e Membro del collegio dei docenti del dottorato di ricerca in Scienze della comunicazione, Sociologia, Teorie e Storia delle Istituzioni, Ricerca Educativa, Corporeità didattiche, Tecnologie e inclusione presso l'Università di Salerno.

Tra le sue pubblicazioni monografiche: *Sociology of Love. The Agapic Dimension of Societal Life* (2014); *Interpretazioni di povertà. Come uscire dalla deprivazione* (2013); *L'attesa. Inchiesta sulla cittadinanza digitale nei municipi italiani* (2008); *Il divario digitale. Internet e la cittadinanza elettronica* (2004).

ELISA MATUTINI è Assistente sociale e Sociologa. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Storia e sociologia della modernità presso Università di Pisa. Nella stessa Università è attualmente docente di "Principi e fondamenti del servizio sociale".

Da anni svolge attività di studio e di ricerca nell'ambito delle politiche sociali e del servizio sociale. Tra le sue pubblicazioni: *Impoverimento e contesto relazionale*, in *Dinamiche di impoverimento*, a cura di G. Tomei e M. Natilli, Carocci, 2011; *Profili di povertà. Percorsi di teoria, ricerca e politica sociale*, Pisa University Press, 2013 e *Rappresentazione e identità della professione di assistente sociale in tempo di crisi*, in *Il servizio come professione. Assistenti sociali e cittadini nella crisi del welfare*, a cura di R. Ciucci, Pisa University Press, 2016.

MAURIZIO MERICO è Professore Associato presso il Dipartimento di Scienze Politiche, Sociali e della Comunicazione dell'Università di Salerno, dove insegna "Sociologia dei processi culturali" e "Sociologia dell'Educazione".

Si interessa principalmente di sociologia dei giovani, culture giovanili, youth work, processi di socializzazione ed educazione.

È il rappresentante italiano nel Pool of European Youth Researchers, Editor in chief dell'"International Bulletin on Youth Research" (ISA-RC34) e vice-presidente del Generation and Educational Science Institute (Austria).

Tra le sue pubblicazioni: *Giovani come* (a cura di, 2002), *Giovani e società* (2004), *Il tempo in frammenti* (a cura di, 2007), *European Youth Studies* (con L. Chisholm e S. Kovacheva, a cura di, 2011). Ha tradotto e curato testi di Parsons, Thrasher e Cressey sulle culture giovanili e i processi educativi. Ha, inoltre, curato con M. Longo un numero monografico dell'*Italian Journal of Sociology of Education* sul tema *Knowledge workers' educational and professional trajectories* (3/2016).

MONICA COLOMBO è Ricercatore in Psicologia dei Processi Culturali e della Comunicazione presso l'università di Milano-Bicocca, insegna "Ricerca-Intervento nei gruppi e nelle organizzazioni" al corso di laurea magistrale in Psicologia dei processi sociali, decisionali e dei comportamenti economici". Si occupa di analisi critica del discorso politico e mediatico sull'immigrazione e la sicurezza. Su questi temi ha pubblicato articoli su riviste internazionali e capitoli in volumi internazionali e nazionali.

LETIZIA MATERASSI è Assegnista presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università di Firenze per il pro-

getto “La comunicazione delle e nelle pubbliche amministrazioni”. Dottore di ricerca in “Comunicazione, Media e Sfera Pubblica”, tra i suoi temi di suo interesse vi sono: le trasformazioni della sfera pubblica, la comunicazione sociale, le rappresentazioni mediali con particolare riferimento al fenomeno migratorio. Su quest’ultimo tema, titolare di una borsa di studio della Regione Toscana, dal 2010 ha lavorato a più programmi di ricerca, anche in collaborazione con enti pubblici e privati e dal 2016 è membro dell’Unità di ricerca Interdipartimentale “IRMI”.

Questi alcuni articoli e saggi recentemente pubblicati: *Comunicare le amministrazioni. Problemi e prospettive* (2017); *Intermediari e pratiche di disintermediazione. Nuove tecnologie e social media nei comuni toscani* (2016); *Diverse eppur vicine. Associazioni e imprese per la responsabilità sociale* (con Laura Solito, 2013).

ANDREA MOLteni è Dottore di ricerca in sociologia e collabora con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università di Milano-Bicocca. Si occupa di politiche penali e securitarie e, in particolare, del rapporto tra discorso scientifico e discorso politico in materia di sicurezza e giustizia penale. Su questi temi ha pubblicato diversi articoli su riviste scientifiche e capitoli in volumi collettanei.

PAOLA PANARESE è Professore Associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca sociale dell’Università La Sapienza, dove insegna Pubblicità e strategie di comunicazione integrata.

Tra le sue pubblicazioni principali: con V. Giordano e S. Parisi, *Rischio, trasgressione, avventura. Esperienza e percezione del limite tra gli adolescenti* (Franco Angeli, Milano, 2017); con F. D’Amato, *Pubblicità e comunicazione integrata. Modelli, processi, contenuti* (Carocci, Roma, 2016); con V. Giordano e M. Farci, *Oltre il senso del limite. Giovani e giochi pericolosi* (Franco Angeli, Milano, 2012); *Quel che resta della pubblicità. La comunicazione di marketing nell’epoca post spot* (Logo Fausto Lupetti, Bologna, 2010); *I nodi etici della rete: condivisione e proprietà intellettuale* (Guerini e Associati, Roma, 2006).

GAIA PERUZZI è Professore Associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma,

dove insegna Sociologia dei processi culturali e Enterprise Communication Management.

È docente del Master in Comunicazione sociale dell'Università di Roma Tor Vergata, e referente scientifico per i temi della comunicazione e delle politiche culturali del progetto Fqts-Formazione Quadri del Terzo Settore, promosso dalla Fondazione con il Sud insieme con il Forum Nazionale del Terzo Settore.

Sulla comunicazione per le organizzazioni ha pubblicato, oltre ad articoli su riviste nazionali e internazionali: con A. Volterrani, *La comunicazione sociale. Manuale di comunicazione per le organizzazioni non profit* (Laterza, Roma-Bari, 2016); *Fondamenti di comunicazione sociale. Diritti, media, solidarietà* (Carocci, Roma, 2011).

FABIO QUASSOLI è Professore associato presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'università di Milano-Bicocca dove insegna Ricerca qualitativa e Relazioni interculturali. Negli ultimi anni, si è occupato di politiche di controllo dell'immigrazione, criminalizzazione dei migranti, sistema giudiziario, discriminazione, multiculturalismo e comunicazione interculturale. Su questi temi ha pubblicato un volume e vari articoli su riviste internazionali e nazionali, oltre a capitoli in curatele. Attualmente sta coordinando l'equipe di Milano Bicocca nell'ambito di un progetto PRIN su media, terrorismo e sicurezza, fa parte di una rete di ricerca internazionale sulla governance delle grandi aree metropolitane e sta preparando un volume su trent'anni di politiche di controllo dell'immigrazione in Italia.

LAURA SOLITO è Professore associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'università di Firenze. Insegna Sociologia della comunicazione e Sociologia della comunicazione pubblica e istituzionale.

La sua attività di studio e di ricerca si muove principalmente nell'ambito delle tematiche legate ai processi di trasformazione sociale e di visibilità della comunicazione nel settore pubblico, nelle istituzioni, nei servizi. Il suo lavoro può essere ricondotto a tre ambiti principali: la comunicazione come risorsa strategica nei processi di cambiamento delle pubbliche amministrazioni.

ni; il rapporto tra comunicazione, policy issues e costruzione del discorso pubblico; la responsabilità dei media.

Tra le pubblicazioni su questi temi si segnalano: *Cittadini e istituzioni. Come comunicare* (2004), *Comunico ergo sum. Idee e fatti sulla comunicazione* (2010), *Diverse eppur vicine. Associazioni e imprese per la responsabilità sociale* (2013), *Tra cambiamenti visibili e immobilismi opachi. La comunicazione pubblica in Italia* (2014).

ELENA VALENTINI è Ricercatrice in Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza, dove insegna Innovazione e analisi dei modelli di giornalismo.

È Responsabile scientifico e coordinatrice di progetti di ricerca sul riformismo universitario e sull'innovazione didattica svolti dal Dipartimento, anche in convenzione con il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca. Altri ambiti di studio riguardano l'editoria digitale, il giornalismo, l'e-learning e le tecnologie per la formazione di giovani e adulti, l'educazione mediale.

Tra le sue pubblicazioni, *Unibook. Per un database sull'Università* (con M. Morcellini e P. Rossi), Franco Angeli, Roma, 2017; *Dalle Gazzette all'iPad. Il giornalismo al tempo dei tablet*, Mondadori Università, Milano, 2012, *Università nella rete-mondo. Modelli teorici e casi di e-learning nelle università straniere*, Franco Angeli, Roma, 2008; *Il sistema Università nella XIV Legislatura. Riforme e questioni aperte* (con V. Martino, Pensa Multimedia, Lecce, 2007).

MediaTrends

COLLANA INTERDISCIPLINARE DI SCIENZE SOCIALI, POLITICA E COMUNICAZIONE

DIREZIONE DI COLLANA

ROBERTO CIPRIANI, Università degli Studi RomaTre

LUCIO D'ALESSANDRO, Suor Orsola Benincasa di Napoli

MARIO MORCELLINI, Università di Roma "La Sapienza"

La collana si propone di valorizzare riflessioni teoriche e contributi di ricerca accomunati da un tratto distintivo: una forte attenzione al cambiamento sociale e all'innovazione, in uno spirito che intreccia l'appartenenza alle social sciences con uno sguardo interdisciplinare e internazionale. Una svolta comunicativa sempre più urgente nella didattica universitaria e nella saggistica colta.

In quest'ottica, sia i testi riferibili alla politica che quelli sulle tecnologie comunicative hanno al centro le relazioni tra società e media, intesi come ambienti in cui coesistono piattaforme "vecchie" e "nuove", e si generano piccole e grandi scosse, tali comunque da non passare inosservate ad uno studioso attento della realtà sociale.

I media, dunque, come interpreti del cambiamento tecnologico, in quanto presenti pervasivamente nella vita quotidiana degli individui, supplenti nelle funzioni di socializzazione, fonti d'orientamento per le scelte politiche e di consumo, espressione delle molteplici culture della società contemporanea.

La Collana prevede tre Coordinatori scientifici per l'area delle scienze sociali (Sergio Scamuzzi), delle scienze della comunicazione (Gino Frezza) e dell'area politologica (Francesco Amoretti).

Il Coordinamento editoriale è affidato a Marzia Antenore, Erica Antonini, Fabrizio Martire, Christian Ruggiero.

Ogni volume è sottoposto ad una prima approvazione di due membri del Comitato Scientifico e successivamente ad un processo di referaggio "double blind".

MediaTrends

COLLANA INTERDISCIPLINARE DI SCIENZE SOCIALI, POLITICA E COMUNICAZIONE

COMITATO SCIENTIFICO

ALI AIT ABDELMALEK, Università Rennes 2
FRANCESCO AMORETTI, Università di Salerno
ANTONELLO FOLCO BIAGINI, Università di Roma “La Sapienza”
ANDREA BIXIO, Università di Roma “La Sapienza”
RICCARDO CAPORALI, Università di Bologna
PETER DAHLGREN, Lund University
MARINA D'AMATO, Università degli Studi RomaTre
RITA DI LEO, Università di Roma “La Sapienza”
PAOLA DI NICOLA, Università di Verona
MARCELLO FEDELE, Università di Roma “La Sapienza”
MARIA CATERINA FEDERICI, Università di Perugia
GINO FREZZA, Università di Salerno
DOMENICO FRUNCILLO, Università di Salerno
GIUSEPPE GIAMPAGLIA, Università di Napoli “Federico II”
GUIDO GILI, Università LUISS “Guido Carli”
CHRISTINE LABONTÉ-ROSET, Alice Salomon Fachhochschule
FULCO LANCHESTER, Università di Roma “La Sapienza”
ROLANDO MARINI, Università di Perugia
FRANCESCO MATTIOLI, Università di Roma “La Sapienza”
PAOLO MONTESPERELLI, Università di Roma “La Sapienza”
GIANFRANCO PECCHINENDA, Università di Napoli “Federico II”
ANTONELLO PETRILLO, Suor Orsola Benincasa, Napoli
MARIA CONCETTA PITRONE, Università di Roma “La Sapienza”
MICHELE PROSPERO, Università di Roma “La Sapienza”
FRANCA RONCAROLO, Università di Torino
MASSIMO ROSATI, Università di Roma Tor Vergata
SERGIO SCAMUZZI, Università di Torino
SIDNEY TARROW, Cornell University