

# L'INSEZIONE IMPERFETTA

COME LEGGERE UN ANNUNCIO DI LAVORO E CAPIRCI QUALCOSA

## CAPITOLO IV

### LA TEORIA DELL'INSEZIONE PERFETTA

- L'inserzione perfetta esiste
- I requisiti minimi di una inserzione corretta
- L'azienda: settore produttivo, fatturato e numero di addetti
- La descrizione dell'attività lavorativa
- Il contratto, lo stipendio, le agevolazioni
- Il profilo del candidato ideale
- Anche il manovale merita un'inserzione perfetta
- Allegato - La buona inserzione secondo i professionisti

## L'INSERZIONE PERFETTA ESISTE

Nei capitoli precedenti ho analizzato i difetti presenti nelle inserzioni di lavoro pubblicate in Italia. Dall'analisi dei difetti, è già emerso come dovrebbero essere realizzate le varie parti di un annuncio. A questo punto, l'elenco dei requisiti che possono rendere chiara e trasparente una inserzione credo sia **già bello e pronto**.

Vorrei peraltro precisare fin d'ora che la elaborazione di una teoria sulla "Inserzione perfetta" non è un mio vaneggiamento. L'inserzione perfetta esiste: è sufficiente **dare un'occhiata** alle versioni on-line dei giornali economici anglosassoni per trovarne conferma.

Ad esempio, leggendo le inserzioni pubblicate sulla edizione britannica del sito Monster ([www.monster.co.uk](http://www.monster.co.uk)) si riesce subito a comprendere perché da quelle parti **nessun lavoratore** prenderebbe in considerazione una inserzione che nei dettagli non contenga la presentazione dell'azienda, il contenuto concreto dell'attività lavorativa e lo stipendio previsto. Il tutto, ovviamente, scritto in inglese: perché si tratta di una inserzione inglese. Alla luce di quanto già verificato in tema di linguaggi oscuri delle inserzioni italiane, non si tratta di una battuta.

Anche in Italia non mancano le “inserzioni perfette”, purtroppo limitate alle fasce medio-alte del mercato del lavoro. In parallelo, cominciano ad emergere, se non vere e proprie pubblicazioni sul tema, quantomeno alcuni **documenti** che dovrebbero trasmettere ai professionisti della selezione le nozioni di base in tema di “inserzione corretta”. E’ il caso del testo realizzato da Roberto Corno per un corso di abilitazione alla ricerca e selezione dei Consulenti del lavoro, che allego al termine di questo capitolo.

## I REQUISITI MINIMI DI UNA INSERZIONE CORRETTA

La teoria dell'inserzione perfetta è dunque già pronta e sperimentata da decenni. Ed ecco, finalmente "svelati", **i requisiti minimi** che una inserzione dovrebbe contenere:

- carta d'identità dell'azienda
- descrizione dell'attività lavorativa
- regime contrattuale e retributivo
- profilo del candidato ideale
- ulteriori informazioni e modalità invio candidature

Ricordando quanto scritto nei capitoli precedenti, dovrebbe ormai essere chiaro perché è opportuno che un'inserzione, anche la più semplice, contenga **tutti** questi elementi. E il capitolo sulla teoria della inserzione perfetta potrebbe chiudersi qui.

Nelle note che seguono, ho comunque ripreso in considerazione ognuno di questi elementi essenziali, **rileggendoli in chiave propositiva**. Nei capitoli precedenti ho criticato come vengono sottovalutate, rovinate o dimenticate le diverse parti di una inserzione. Qui suggerisco come sia possibile realizzare una buona inserzione. E come leggerla.

## L'AZIENDA: SETTORE PRODUTTIVO, FATTURATO E NUMERO DI ADDETTI

La **buona educazione** e la **correttezza** suggeriscono che, quando voglio comunicare con qualcuno, devo anzitutto presentarmi. Per questi motivi è opportuno che il primo elemento descritto nell'inserzione sia la presentazione dell'azienda che offre l'opportunità lavorativa.

Abbiamo già visto che il semplice nome dell'azienda, anche se dichiarato all'interno dell'inserzione come previsto dalla legge, dice ben poco al lettore. O addirittura rischia di trarlo in inganno. Certamente, nel **tentativo di sintetizzare** questa presentazione, può anche nascere il problema contrario: si potrebbero raccontare mille cose di una azienda e magari egualmente interessanti, ma comunque impossibili da pubblicare tutte all'interno di un annuncio.

E' dunque necessario individuare quali sono le informazioni più significative da fornire al lettore, quelle che, nel nome della correttezza e della trasparenza, possono essere più utili al lavoratore per capire la natura della azienda e della sua attività.

Dovendo selezionare le informazioni, ritengo che **le più importanti**, quelle che non dovrebbero mancare nell'inser-

zione, siano almeno quattro:

- il settore produttivo
- il fatturato
- il numero dei dipendenti
- il luogo dell'attività lavorativa

Si tratta di quattro indicazioni decisamente semplici da sintetizzare. Ed anche l'inserzionista non dovrebbe avere remore di trasparenza nell'indicarle chiaramente. In particolare, il fatturato ed il numero dei dipendenti sono dei semplici **numeri**. Il luogo dell'attività lavorativa è il **nome** di un comune o di una zona della città.

L'indicazione del settore produttivo può invece prestare il fianco a **distorsioni o cattive interpretazioni**. Le aziende possono essere industriali, artigianali, agricole, di servizio, commerciali, ma si tratta di indicazioni troppo generiche. Se l'inserzionista è in grado di sintetizzare il proprio settore di attività con un paio di vocaboli chiari e comprensibile, tutto è risolto. Altrimenti, deve compiere uno sforzo per rendere un'idea della propria attività.

Tanto per citare qualche esempio a rischio, il mondo degli annunci è pieno di "aziende commerciali" che non specificano altro. Questa definizione non è affatto sufficiente. L'azienda dovrebbe dire **in che cosa commercia**. Non è dif-

ficile, quando l'inserzionista ha le idee chiare. O non ha nulla da nascondere. Appunto: se andiamo a leggere con attenzione le inserzioni di "aziende commerciali", dove il settore o il prodotto non vengono chiaramente indicati, troveremo nel testo molte altre scorrettezze e fumosità. Non è certo il caso di approfondire la conoscenza di questi signori.

## LA DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA

Nel capitolo sui difetti delle inserzioni, ho già dedicato diverse pagine al tentativo di dimostrare quanto sia necessario descrivere, anche in poche parole, **"cosa diavolo dovrà fare per otto ore al giorno il candidato ideale"**.

Ritengo che la "job description", come la chiamano gli anglosassoni, sia l'elemento centrale di tutta l'inserzione. Non soltanto perché spiega al lavoratore **come si svolgerà** la sua attività lavorativa: *"ricevere, controllare e registrare le fatture"*, *"sorvegliare il corretto funzionamento di un impianto a controllo numerico"*, *"coordinare un ufficio di quattordici impiegati amministrativi"*.

La definizione di una completa job description **è utile anche all'azienda** inserzionista, perché la costringe a mettere a fuoco quali sono le reali caratteristiche del posto di lavoro in questione. Ed anche i migliori professionisti della ricerca e selezione del personale sanno quanto sia difficile realizzare questo quadro descrittivo.

Le aziende hanno **difficoltà** a trovare i candidati ideali proprio perché sono confuse sui reali compiti che dovranno affidargli. Se siamo onesti con noi stessi, dobbiamo riconoscere che non sapremmo realizzare in pochi secondi la job descrip-

tion del nostro vicino di scrivania. Nella migliore delle ipotesi, ne abbiamo solamente una vaga idea.

Ma **la supponenza dilaga**. Troppi dipendenti e troppe aziende pretendono di sapere cosa fanno e soprattutto dovrebbero fare... gli altri. Poi scopriamo che difficilmente ognuno di noi saprebbe realizzare la propria job description! Ne sanno qualcosa gli specialisti di orientamento del lavoro, quando devono sudare sette camicie per realizzare il cosiddetto "bilancio di competenze" dei lavoratori sottoposti alla loro attenzione.

Le fortune di un'azienda dipendono proprio dalla capacità del proprietario o del responsabile delle selezioni di mettere le persone giuste al posto giusto. Questa **capacità (o incapacità)** emerge evidente a chiunque analizzi i successi o gli insuccessi di una impresa. Gli ultimi a voler accettare questa verità sono proprio l'imprenditore e il selezionatore che si sentono "sfortunati" o perseguitati dai cattivi collaboratori. Perché strutturare una corretta job description è, anzitutto, **uno sforzo di auto-critica e di umiltà**.

## IL CONTRATTO, LO STIPENDIO, LE AGEVOLAZIONI

In Italia esistono da sempre troppe forme contrattuali. E' anche comprensibile che un'azienda possa decidere di applicare un contratto piuttosto che un altro a seconda delle capacità, delle potenzialità, dell'esperienza del candidato. Ma solamente in Italia le aziende riescono ad essere artefici e vittime di queste abitudini controproducenti: non raccontare nell'inserzione nulla sul contratto e sulle altre condizioni lavorative è quanto di peggio si possa fare per **tener lontano le candidature migliori**.

Non ci sono più le impiegate **di una volta**? Proviamo a cercare una impiegata contabile addetta alla fatturazione clienti ed ai rapporti con le banche per assunzione a tempo indeterminato, dichiarando il contratto ed il livello che applicheremo, con il relativo stipendio. Se aggiungiamo i buoni pasto e il rimborso per le spese di trasporto, si candideranno le migliori impiegate nel raggio di venti chilometri, a cominciare da quelle che **hanno già un ottimo lavoro** e che nessuno si lascerebbe scappare.

Investire con chiarezza sulle candidature potenzialmente migliori paga sempre. Eppure, in oltre dieci anni di esperienza, non ho **mai visto** un'inserzione per la ricerca di impiegati o operai dove fossero chiaramente indicati:

- il contratto ed il livello offerti
- il salario annuo lordo
- le integrazioni
- le altre agevolazioni aziendali.

Spero ancora che qualche selezionatore del personale possa contraddirmi. Quantomeno, non mi annoierebbe con tutte le sue storie sui candidati ideali che non si trovano.

## IL PROFILO DEL CANDIDATO IDEALE

Ribadisco quanto già spiegato nei capitoli precedenti: se il profilo del candidato ideale si limita ad un interminabile elenco di "requisiti richiesti", siamo di fronte a una pessima inserzione. Se l'inserzione definisse con chiarezza e correttezza l'attività lavorativa, la maggior parte dei requisiti si dimostrerebbe **inutile**, stupida, se non addirittura discriminante.

Che bisogno c'è di **discriminare** fra maschi o femmine, giovani e meno giovani, analfabeti o laureati, neri o gialli, quando l'inserzione ha chiaramente specificato che il lavoro consiste nello scaricare sacchi di sabbia, oppure archiviare fatture scritte in inglese o anche gestire un reparto di venti carpentieri navali? Se l'ambiente è prevalentemente femminile, perché **restringere** la ricerca all'ennesima impiegatA?

Quando la descrizione dell'attività lavorativa è sufficientemente chiara, i lettori sono i primi ad **auto-selezionarsi**. Perché possono capire da soli se sono in grado di sollevare duecento sacchi di cemento al giorno o di inserire a computer duemila fatture in giapponese alla settimana.

La job description dovrebbe sempre e comunque rappresentare l'elemento centrale intorno al quale strutturare tutta

l'inserzione. Mentre nella "inserzione ideale", piuttosto che un inutile elenco di requisiti, andrebbe indicato quello che gli anglosassoni (ancora loro) definiscono lo "skill" del candidato, una parola che potrebbe essere tradotta con "**abilità**".

E' chiaro che l'abilità di un candidato non si misura con un elenco di requisiti, con il possesso di una laurea, di un diploma, di un'età, di un sesso, di una nazionalità o di una bicicletta. Se cerchiamo un cannoniere per la nostra squadra di calcio, non ci interessa se è laureato in educazione fisica, con quale tesi e di che nazionalità sia.

Ecco il profilo di una segretaria secondo la versione **britannica** del sito Monster:

*"Il candidato deve essere fiducioso, professionale e in grado di rispettare priorità e scadenze di lavoro. Deve saper scrivere velocemente ed avere la capacità di comunicare con le persone a tutti i livelli. Deve essere discreto e riservato, lucido e con buone capacità organizzative, flessibile, professionale e calmo."*

Dimenticavo: si tratta di una ricerca per sostituzione maternità. Non c'è traccia di "requisito"(età, titoli, diplomi...) tantomeno discriminante. Anzi, devo dire che mentre scrivevo questo paragrafo, nel tentativo di trovare una spiegazione comprensibile del concetto di skill, mi sono affogato in centinaia di inserzioni inglesi, **senza trovare un solo elenco di requisiti**.

## INFORMAZIONI E CANDIDATURE

Non ho citato l'indicazione delle modalità di invio delle candidature in nessun altro capitolo di questi mie appunti. Nemmeno fra i difetti delle inserzioni. Infatti, **una delle poche certezze** che possiamo avere, ancor prima di leggere un annuncio di lavoro, è che nel testo troveremo **chiaramente indicato** almeno un indirizzo email, oppure un numero telefonico o di fax cui inviare il curriculum. Anche gli inserzionisti più improvvisati, e a maggior ragione quelli disonesti, hanno ben presente che il loro obiettivo è quello di ricevere le candidature.

Il livello minimo di chiarezza della comunicazione su questo elemento è, dunque, garantito. Una precisione che spesso si riduce ad un semplice indirizzo email: possono esistere **ottimi motivi di riservatezza** per non spingersi oltre, anche da parte degli inserzionisti più seri e competenti.

Ma in questo capitolo si parla di “inserzione perfetta”: da questo punto di vista, sarebbe opportuno che la sezione dell’annuncio dedicata alle modalità di contatto e invio fosse decisamente **più sviluppata**.

In particolare, l’inserzionista dovrebbe indicare:

- modalità di invio alternative rispetto a quella principale

- sito internet aziendale
- contatto per ulteriori informazioni
- data di scadenza dell'annuncio
- modalità e tempi della risposta

Offrire ai candidati **diverse modalità** per l'invio del proprio curriculum è, anzitutto, un atto di buona educazione e rispetto. L'azienda o l'agenzia possono avere reali difficoltà nella gestione di candidature in forme diverse e provenienti da diversi canali. Ma credo che molto più spesso, quando il canale indicato è unico e tassativo, siamo di fronte ad un semplice pretesto: tutto fa brodo per il selezionatore che crede di poter riaffermare la propria (supponente) posizione di forza nei confronti del lavoratore.

Anche le aziende e le agenzie dotate dei più **avveniristici modelli online** di compilazione delle candidature dovrebbero ormai aver capito che il mito della iper-efficienza elettronica è da tempo rovinato su sé stesso.

Ogni curriculum può e deve essere simile solamente a sé stesso. Il buon selezionatore ha sempre individuato le candidature potenzialmente più interessanti proprio dalle sfumature personali, che i form elettronici rovinano senza il minimo ritegno. Sarebbe dunque opportuno che le indicazioni sull'invio delle candidature lasciassero spazio a diverse modalità.

Da parte sua il candidato è meglio che **rispetti** comunque il più possibile le forme preferite dall'inserzionista. Senza però dimenticare di far pervenire in qualche modo al selezionatore anche le proprie **motivazioni personali**, lontano da ogni standard ripetitivo.

Ad esempio, se è obbligatoria la compilazione di un form che non lascia nessuno spazio alla personalizzazione, è sempre possibile inviare al selezionatore una **comunicazione informale**, che spieghi i motivi della propria candidatura, utilizzando altre modalità: mail, fax o anche la posta tradizionale. Ormai, la consegna di una lettera scritta a mano è diventato un evento eccezionale, che suscita sempre qualche curiosità nel destinatario...

Quando l'inserzione indica un **sito internet di riferimento**, offre al candidato una grande possibilità di raccogliere ulteriori informazioni, molte più di quelle che potrebbero essere sintetizzate in un annuncio. Se il sito dell'azienda esiste ed è ben strutturato, diventa un ottimo strumento di comunicazione e non vedo alcun motivo logico per non citarlo nell'annuncio.

Il sito offre anche l'opportunità di dare una risposta preventiva a gran parte degli eventuali interrogativi o necessità di ulteriori informazioni che inevitabilmente sorgono nel can-

didato. **Informazioni** che, in ogni caso, il candidato dovrebbe poter richiedere attraverso un numero di telefono o un indirizzo email pubblicati nell'annuncio. Immagino l'espressione atterrita degli inserzionisti isterici che avessero appena letto questo capoverso, ma anche il sorriso complice e accondiscendente dei selezionatori più esperti ed affermati.

La pubblicazione di una **data di scadenza** dell'inserzione offre una duplice utilità: al candidato, evita di inviare candidature tardive; all'inserzionista, permette di dare un termine al flusso dei curriculum che continuerebbero ad intasare caselle postali, virtuali e reali, inutilmente e per molte settimane.

L'indicazione delle **modalità e dei tempi della risposta** ai candidati sarebbe la ciliegina sulla torta della perfezione. Nel corso della maggior parte delle selezioni è oggettivamente difficile e molto oneroso, per un'azienda o un'agenzia, rispondere a tutti i curriculum pervenuti. Una inserzione per impiegato/a può ricevere centinaia o anche migliaia di candidature in poche ore. A maggior ragione, l'inserzionista potrebbe prendersi qualche impegno fin dal testo dell'annuncio. Anche una semplice nota: *"l'eventuale esito positivo della candidatura sarà comunicato via email entro una tal data"*.

## ANCHE IL MANOVALE MERITA UN'INSERZIONE PERFETTA

Dalla teoria alla pratica, devo riconoscere che un certo numero di “inserzioni perfette” vengono pubblicate anche sui giornali e sui siti internet italiani. Purtroppo, questa buona abitudine continua a limitarsi ad una **fascia ristretta** del mercato del lavoro. Generalmente si tratta di ricerche gestite da agenzie di ricerca e selezione, cioè dalle organizzazioni che si occupano dei profili medio-alti del mercato.

Continuo però a domandarmi se esiste un motivo pratico che sconsiglia di utilizzare gli stessi criteri di chiarezza e trasparenza anche per tutte le altre ricerche, soprattutto quelle realizzate dalle normali agenzie per il lavoro nei confronti della maggior parte delle opportunità lavorative. Stiamo parlando di professionisti della selezione, che non possono nascondersi dietro motivazioni di inesperienza o ignoranza.

L'unica obiezione che riesco a immaginarmi riguarda i tempi, i costi ed i livelli della maggior parte delle ricerche di personale gestite dalla agenzie: potrebbero rispondermi che non necessitano di tanta raffinatezza, perché la pubblicazione di una “inserzione perfetta” nella ricerca di un impiegato, di un tecnico o di un operaio sarebbe antieconomica.

Ovviamente, non sarei d'accordo. E non sono d'accordo non soltanto perché noto che **le stesse agenzie**, quando operano in Francia, in Inghilterra, in Spagna o in Germania, pubblicano inserzioni di ben altro tenore e spessore.

Anche in Italia, l'**evoluzione** della chiarezza del linguaggio nell'incontro fra domanda e offerta di lavoro è una necessità culturale, ma soprattutto **economica**: pubblicare una buona inserzione significa ricevere migliori candidature e affrontare meno colloqui. Sia nella ricerca di un dirigente che di un semplice manovale.

## ALLEGATO - LA BUONA INSERZIONE SECONDO I PROFESSIONISTI

Come anticipato nell'introduzione a questo capitolo sulla Teoria dell'inserzione perfetta, sono ben felice di pubblicare qui di seguito un testo dedicato alla realizzazione delle inserzioni di lavoro, tratto da un corso di **abilitazione professionale** alla ricerca e selezione del personale.

L'autore del documento è **Roberto Corno**, socio e fondatore di Corno Consulting Group, oltre che docente di corsi e master in ricerca e selezione del personale. Nel recente passato, Corno è stato anche presidente di Assores, l'associazione di categoria fra le società di ricerca e selezione.

Sono venuto in possesso di questo documento quando tutto il mio scritto era ormai terminato. Dunque, non ho potuto attingere da questo materiale, ma esclusivamente **confrontare** la mia esperienza con quella di un affermato professionista e docente del settore. L'autorevole punto di vista del dottor Corno mi gratifica almeno per un paio di motivi:

- esprime, anche dall'interno della categoria dei selezionatori, la necessità di un corretto metodo di realizzazione delle inserzioni.
- conferma la maggior parte delle considerazioni sulla "inserzione perfetta" espresse in questo capitolo.

Ecco il **testo integrale** del paragrafo che Roberto Corno dedica a **“Il contenuto del messaggio”**:

*“Una volta definito il target e lo strumento di comunicazione che coerentemente il Consulente reputerà più adatto, occorre procedere ad elaborare un messaggio che risulti attrattivo per i potenziali candidati.*

*Infatti, alla stesura del messaggio occorre dedicare molta attenzione perché questa fase può pregiudicare quantità e qualità delle risposte pervenute da parte dei candidati.*

*Per tale ragione il messaggio va organizzato al meglio, pur nella necessaria sinteticità (determinata per lo più dai costi dello spazio sui mezzi di comunicazione), per risultare efficace ed attrarre l'attenzione dei candidati target.*

Le **informazioni che un messaggio deve contenere** sono relative a:

■ **azienda:** o comunque il committente per il quale va specificato che non è necessario esplicitarne il nome, al cui posto può essere indicata una breve presentazione che risulti significativa e che aiuti i candidati a comprendere il settore di appartenenza, le strategie in atto, la cultura, il clima, lo stile di direzione, la dimensione, la diffusione sul territorio e tutte quelle informazioni che possano risultare attraenti e descrittive della realtà aziendale;

■ **titolo della posizione** in ricerca e le principali **responsabilità** e **poteri** che si intende dare al candidato;

**sabilità** che ne costituiranno il contenuto: deve essere chiaro a chi **riceverà** il messaggio quale tipo di lavoro si sta offrendo, quali sono le caratteristiche peculiari della posizione, non trascurando l'elemento dell'attrattività. Il titolo della posizione è generalmente la prima cosa che viene percepita e deve essere accattivante e attrattivo, pur essendo realistico;

■ **sede e condizioni di lavoro:** è opportuno precisare il luogo di lavoro ed eventuali trasferte in termini di frequenza, durata, distanza e luogo e altri aspetti che caratterizzano le modalità di svolgimento delle attività afferenti a quella posizione organizzativa;

■ **requisiti professionali richiesti:** si tratta di informazioni relative al titolo di studio, all'esperienza lavorativa, alla residenza, al settore di provenienza, ecc.;

■ **modalità di contatto:** si tratta del modo in cui i candidati interessati possono entrare in contatto con il Consulente incaricato della selezione e dunque si tratta dell'indirizzo e-mail, del sito internet, del telefono, del fax o dell'indirizzo cui inviare il cv o rivolgersi per avere informazioni.

Ma quello che più conta è **indicare cosa l'azienda ha deciso di mettere in campo**. Spesso infatti si immagina di dover selezionare le candidature con un messaggio molto sintetico e tecnico e indicando requisiti molto severi ai potenziali candidati. Questo non fa che scoraggiare candidati.

*ti "timidi" e certamente non riesce ad essere attrattivo verso potenziali candidati che pur non essendo "attivi" hanno letto l'annuncio quasi per "curiosità".*

*Non bisogna mai dimenticare il carattere di reciproco interesse e di "alleanza" che si va a creare tra i due soggetti (azienda e candidato) nel momento in cui decidono di incontrarsi per verificare l'ipotesi di un ulteriore reciproco sviluppo. Così la cosa meno valutata, ma decisiva, in un annuncio è proprio costituita dalla:*

■ **offerta dell'azienda:** *in questo punto del messaggio si tratta di comunicare cosa offre l'azienda non solo in termini economici (la retribuzione, i sistemi premianti, i benefit, ecc.) e di inquadramento o organizzativi (possibilità di sviluppo, orari flessibili, ecc.), ma soprattutto il **progetto aziendale**. E' fondamentale coinvolgere i candidati nella prospettiva di sviluppo aziendale che ha determinato l'esigenza in termini di competenze, di cui la ricerca è il primo esito.*

*(...) in sintesi va sottolineato che, indipendentemente dal formato, un messaggio deve essere attrattivo e cioè catturare l'attenzione dei candidati target, mediante un appropriato mix di contenuti e forma ed essere il primo passo verso un leale instaurarsi di un rapporto di lavoro."*

(Roberto Corno - [www.cornoconsulting.it](http://www.cornoconsulting.it))

---

## **LIBERA CIRCOLAZIONE DELLE IDEE - DIRITTI RISERVATI**

Questo documento è pubblicato esclusivamente online ed in forma di ebook. Ne è consentita la libera circolazione in versione completa o anche in parte, a patto che non venga apportata alcuna modifica formale o sostanziale al testo, al formato elettronico o a quello eventualmente stampato su carta. In ogni eventuale passaggio o trasmissione, rimane obbligatorio citare l'autore Roberto Marabini e la fonte da cui il documento è stato scaricato, ovvero il sito [www.lavoratorio.it](http://www.lavoratorio.it). Per chiarimenti e informazioni: [info@lavoratorio.it](mailto:info@lavoratorio.it)

---