

**OSSERVATORIO**

**del mercato del lavoro**

bollettino di documentazione sulle politiche  
del lavoro a cura dell'Agenzia del Lavoro.

Provincia Autonoma di Trento (L.p. 19/83)

**Esperienze di disoccupazione  
e politiche di intervento mirate.  
Il profiling per l'occupabilità**

**Trento, settembre 2016**

# Osservatorio

## del mercato del lavoro

bollettino di documentazione sulle politiche del lavoro. Provincia Autonoma di Trento.

Autorizzazione del Tribunale di Trento n. 766 (L.p. 19/83) del 18.05.1992

Direttore responsabile: Giampaolo Pedrotti

---

*Gruppo di lavoro dell'Osservatorio:*

*Vida Bardiyaz*

*Claudia Covi*

*Graziella Fontanari*

*Alessandra Mutinelli*

*Ilaria Piga*

*Corrado Rattin*

*Elena Ruele*

*Isabella Speziali*

*Stefano Zeppa*

Comitato scientifico per l'Osservatorio presieduto da Riccardo Salomone

Franco Fraccaroli

Barbara Poggio

Giulio Zanella

---

Si autorizza la riproduzione, parziale o totale, del presente volume con il vincolo della corretta citazione della fonte

In copertina: John Willenbecher  
Disegno di un labirinto, 1989  
Foto: Joanne Coyne, New York

## INDICE

### **Esperienze di disoccupazione e politiche di intervento mirate. Il profiling per l'occupabilità**

<b>1. Costruire un modello di profiling per l'occupabilità.</b>	
<b>Aspetti giuridici e indicazioni di policy</b>	» 7
1.1. Premessa: il valore di una sperimentazione	» 7
1.2. Che cos'è, a cosa serve e come funziona il profiling	» 8
1.3. Il profiling in Italia	» 13
1.4. Il modello trentino: la sperimentazione dell'Agenzia del Lavoro	» 19
1.5. Il questionario somministrato nella sperimentazione	» 22
<b>2. La costruzione di un profilo per i disoccupati. Definizione di un modello e sperimentazione</b>	» 25
2.1. Introduzione	» 25
2.2. Il modello	» 26
2.3. La sperimentazione	» 34
2.4. Conclusioni	» 44
<b>Bibliografia</b>	» 47



## Il profiling per l'occupabilità: il modello trentino<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> Gruppo di progetto: La costruzione del modello e la sperimentazione descritti nelle pagine seguenti sono l'esito di un lavoro collettivo ideato, progettato e realizzato da più persone. Hanno fatto parte del gruppo di progetto Franco Fraccaroli, Riccardo Salomone, Antonella Chiusole, Isabella Speziali e Stefano Zeppa. Luisa Maria Widmann e Michela Todeschi hanno costruito la struttura su cui è stata realizzata la sperimentazione. Vari operatori e operatrici dei Centri per l'Impiego si sono impegnati/e nella raccolta delle informazioni. Flavia Valentini ha realizzato le analisi statistiche dei dati.



# 1. COSTRUIRE UN MODELLO DI PROFILING PER L'OCCUPABILITA'. ASPETTI GIURIDICI E INDICAZIONI DI POLICY\*

## 1.1. Premessa: il valore di una sperimentazione

In Italia le riforme – come ha affermato qualche tempo fa Maurizio Ferrera – quasi sempre assomigliano a scommesse. Magari si punta alto e su modelli innovativi, ma l'effetto resta a lungo incerto e molti speculano su questa incertezza. D'altra parte, nel dibattito pubblico, non appena una riforma è approvata, ci si affretta ad affermare che ogni problema è risolto o, in alternativa, ad asserire l'esatto contrario. Solo tempo dopo si scopre la verità, cioè se gli esiti concreti delle scelte operate dai decisori sono stati più o meno fausti e se gli interventi di riforma hanno portato qualche frutto oppure no.

In altri paesi, invece, importanti riforme del mercato del lavoro sono state avviate come esperimenti. Inoltre questi percorsi di innovazione giuridico-istituzionale sono stati analizzati in profondità prima su scala micro e solo dopo è ne stata data attuazione sull'intera platea e su scala nazionale. Procedere per prove ed errori ha consentito spesso, oltre al resto, di correggere esiti assenti ed effetti iniqui delle scelte compiute ovvero di aggiustare le scelte in corsa rispetto ai progressivi cambiamenti del contesto. Da ultimo, ma non per importanza, avere costruito politiche del lavoro con il metodo del *trial and error* ha condotto a significativi risparmi di spesa. L'Italia, purtroppo, non ha molti esempi di questo tipo.

\* di Riccardo Salomone – Professore ordinario di diritto del lavoro nell'Università degli Studi di Trento e Presidente dell'Agenzia del Lavoro.

Con lo spirito di chi vuole partire dall'esperienza sul campo, l'Agenzia del Lavoro della Provincia autonoma di Trento ha avviato nella tarda primavera del 2016 un piccolo esperimento di politica del lavoro mirato all'obiettivo di disegnare e testare un modello di profiling per l'occupabilità. Questo volume, pensato quale sezione monografica del Rapporto sull'occupazione 2015, offre agli esperti e, più in generale, a tutti gli interessati al tema, nel modo più trasparente possibile, le riflessioni di partenza che hanno accompagnato la sperimentazione sul profiling, con i primi risultati e l'illustrazione del modello.

Non intendiamo dare alla nostra sperimentazione più rilevanza di quella che in effetti ha. Si tratta di un piccolo seme, che si segnala però nel panorama nazionale per modalità specifiche e perché interessa un ambito non ancora sufficientemente presidiato dai *policy-maker* e, più in generale, poco conosciuto. Se il modello, una volta discusso, testato in profondità e sottoposto agli aggiustamenti del caso, darà frutto e cioè prova di funzionare bene, ci chiederemo se e come possa essere esteso ed eventualmente generalizzato.

## 1.2. Che cos'è, a cosa serve e come funziona il profiling

Ma cos'è il profiling, come funziona e a che cosa serve?

In estrema sintesi: il profiling è un dispositivo predittivo di supporto alle funzioni di incontro tra domanda e offerta e ai programmi di politica attiva di lavoro. Esso consiste, in altre parole, in una strumentazione di tipo diagnostico che isola i caratteri delle persone in cerca di lavoro, con i relativi fattori di rischio. E' una metodologia complessa che fotografa e restituisce una immagine sintetica - tipicamente in forma di indice - della debolezza (o se si preferisce della forza relativa) di una persona che sia in cerca di lavoro nel breve o medio periodo. Attraverso l'attribuzione di un valore specifico ad alcuni elementi caratterizzanti il soggetto sottoposto a profiling, si ottiene una valutazione globale di quanto esso sia "spendibile" sul mercato del lavoro, di quali siano gli elementi più favorevoli e quelli più limitanti. Lo strumento, quindi, oltre al resto, facilita l'offerta di servizi mirati alla situazione concreta e, in tal modo, semplifica la costruzione di piani di intervento indirizzati ai singoli individui e la stima precisa dei relativi costi.

Se guardiamo alla dimensione sovra-nazionale, gli esempi di profiling risultano assai numerosi, da lungo tempo studiati sul piano scientifico e ampiamente praticati nel contesto dei servizi all'impiego nei paesi avanzati. Negli Stati Uniti, per citare subito il caso più noto, l'utilizzo di griglie predittive come elemento di partenza per supportare le scelte e il processo decisionale nel contesto degli interventi sul *welfare* e nell'ambito delle politiche sociali era già alquanto significativo più di venti anni fa (Eberts e O'Leary, 1996; Eberts, O'Leary e

DeRango, 2002). In buona misura diversa è la situazione in Europa, dove solo negli ultimi dieci anni sono state avviate sperimentazioni effettive, con vari livelli di sofisticazione e modalità operative. Questi modelli si sono però progressivamente diffusi e oggi vanno considerati oramai in fase di relativa stabilizzazione. Tra i più significativi vale la pena ricordare almeno i casi di Germania, Francia, Regno Unito, Danimarca, Svizzera, Olanda e Finlandia. Ma è vero che, nel tempo a noi più vicino, nemmeno sono mancate iniziative nei paesi emergenti e dell'Est europeo.

Non è questa la sede per approfondire oltre le singole esperienze di profiling di altri paesi (volendo: European Commission, 2015; Loxha Morgandi, 2014). Ai nostri fini, può però essere utile fissare alcune coordinate di partenza, tanto in chiave di *policy* come in ordine alla utilità pratica della strumentazione e alla relativa modellistica; coordinate, tra l'altro, messe in luce dalle analisi e dai rapporti comparativi.

Importante è avere chiaro che le utilità potenziali corrispondenti ad una sperimentazione e, quindi, alla messa a punto di un modello di profiling sono molte, e osservabili su piani differenti. Allo stesso modo, è essenziale non trascurare - e anzi riuscire a intravedere in corrispondenza - quali potrebbero essere i fattori di rischio nel disegnare (e quindi adottare) un modello di profiling. L'esperienza di altri paesi anzitutto insegna che questi strumenti sono costruiti e sviluppati con obiettivi di *policy* variabili, spesso multipli (Konle-Seidl, 2011). In estrema sintesi, sono meccanismi predittivi che operano in funzione di diversi propositi di integrazione delle dinamiche di intervento pubblico sul mercato del lavoro, oscillando dall'ausilio alla concreta personalizzazione degli interventi, al supporto alla gestione ottimale delle risorse strumentali e finanziarie e arrivano fino alla più ampia analisi statistico-valutativa dei programmi di politica del lavoro.

Così, il profiling è stato utilizzato in primo luogo come metodo diagnostico per differenziare quanti si trovano nella condizione di disoccupazione e, quindi, per valutare le prospettive di questi soggetti di collocarsi sul mercato del lavoro. Nell'esperienza di altri paesi, l'utilizzo più evidente è probabilmente quello connesso alla funzione di segmentazione dei destinatari dei programmi e delle misure di politica del lavoro, del conseguente accorpamento per caratteristiche analoghe e di quanti si trovano nella medesima condizione in termini di rischio di rimanere in condizione di disoccupazione e di opportunità di trovare lavoro. In questo senso il profiling risulta utile anzitutto a frammentare situazioni disomogenee e funzionale alla creazione di gruppi più ridotti di persone disoccupate e in cerca di lavoro, secondo caratteri di omogeneità. In sintesi, esso opera come strumento per conoscere e distinguere, nel modo ritenuto opportuno,

l'utenza dei servizi per il lavoro, o meglio le persone che vi si rivolgono (per una sintesi efficace Hasluck, 2004).

In secondo luogo, gli strumenti di profiling possono risultare utili a pianificare e ad accompagnare gli interventi di politica del lavoro in senso più stretto, poiché possono consentire di migliorare le misure da adottare per quanti si trovano alla ricerca di lavoro. Il profiling consente di realizzare interventi mirati, dosando le opportune risorse umane e finanziarie e, per esempio, intercettando in anticipo le situazioni in cui è necessario mettere in campo particolari servizi specialistici da parte dei servizi per il lavoro. In questo senso, il profiling calibra nel modo più congruo le misure da erogare in concreto; ma può aiutare altresì a costruire sequenze di azione e moduli di intervento, dunque, a rendere più uniformi e coerenti le strategie degli attori pubblici (e privati) che, a vario titolo, operano nell'ambito delle politiche del lavoro in un dato contesto territoriale. Più in generale, il profiling presidia il paradigma dell'attivazione dei singoli e rafforza la logica dell'impegno (della struttura pubblica come del soggetto privato) alla migliore possibile offerta ai cittadini. Per contestualizzare il discorso in termini giuridici potremmo persino giungere ad affermare che il profiling offre una proiezione della garanzia del diritto al lavoro e, allo stesso tempo, segna la misura concreta del dovere di ciascuno di svolgere un'attività per uscire dalla condizione di disoccupazione. Le esperienze straniere mostrano che esiste notevole spazio di oscillazione e restano numerose opzioni in ordine a come realizzare l'equilibrio concreto di queste due facce del principio fondamentale del diritto/dovere al lavoro.

E' importante segnalare che i modelli di profiling possono operare come dispositivi guida nel processo di allocazione delle risorse nell'ambito dei rapporti tra servizi per il lavoro, pubblici e privati. In alcuni paesi, tali strumenti contribuiscono a definire le procedure di affidamento dal soggetto pubblico ai soggetti privati di particolari programmi di politica attiva del lavoro, ponendo tra l'altro delicatissimi problemi di ordine giuridico in relazione alla raccolta dei dati e all'utilizzo dei dati stessi con riguardo alla protezione della riservatezza. E ancora, talvolta, il modello di profiling è direttamente connesso alla stima del costo unitario dei servizi (su questo aspetto vedi, per esempio, il modello australiano: su cui Australian Government, 2015).

Gli strumenti di profiling, infine, possono aiutare a sviluppare la migliore conoscenza e comprensione dei problemi dei mercati del lavoro, ivi incluse le dinamiche di trasformazione dei mercati stessi. In questo senso, il profiling può rappresentare una ideale strumentazione per la raccolta continuativa di dati di diversa rilevanza e consistenza, utili ad azioni di analisi statistica, monitoraggio e/o a valutare gli stessi programmi di politica del lavoro. Ma attenzione: qui occorre distinguere il profiling come meccanismo predittivo dai programmi al-

locati dal sistema di profiling. L'esperienza comparata insegna che disegnare un efficiente modello di profiling non ha necessariamente a che vedere con la costruzione e la pratica di programmi efficaci di politica del lavoro. Del resto, anche i modelli di profiling possono – *rectius* dovrebbero sempre – essere sottoposti a procedure di valutazione. Le più risalenti esperienze degli Stati Uniti, del Canada e dell'Australia sono state oggetto di valutazioni serie e affidabili, mentre sulle esperienze europee gli esercizi di valutazione sono ancora scarsi. Sia chiaro: valutare come funzionano i meccanismi di predizione che il modello di profiling incorpora non è valutare l'impatto dei programmi allocati dal sistema di profiling. Come affermano gli autori di un seminale lavoro scientifico in relazione ad un caso di profiling utilizzato in Kentucky ormai più di venti anni fa, “un sistema di profiling può funzionare molto bene nell'allocazione di un servizio inefficace o può fare molto male nell'allocazione di un servizio efficace” (Berger, Black, Smith, 2000).

Se dal terreno delle conformazioni di *policy* e delle possibili utilità pratiche si sposta il fuoco sulla modellistica, l'orizzonte europeo e internazionale ci offre allo stesso modo una notevole varietà di situazioni. Osservando il *trend* e gli sviluppi attuali dei metodi di profiling su scala globale, troviamo elementi che meritano di essere passati in rassegna ai nostri fini.

L'ultimo rapporto della Commissione Europea dedicato al tema (European Commission, 2015) suddivide i modelli di profiling in quattro grandi categorie: *statistical* (profiling in forma statistico-predittiva), *rules-based* (profiling basato su regole giuridiche e dati amministrativi), *soft* (profiling basato sul mix tra vincoli giuridici, strumenti di screening e discrezionalità degli operatori dei servizi per il lavoro) e *caseworker based* (profiling basato sulla pura discrezionalità dell'operatore). Al di là della affidabilità di questa classificazione, che in effetti ha valore molto relativo, è rilevante constatare come non sia affatto agevole rendere la complessità dello strumento, nemmeno in chiave descrittiva. Inoltre, si può osservare subito come il modello basato su regolarità di tipo statistico (quello, per intendersi costruito attraverso regressioni econometriche su variabili di predizione) sia solo uno dei possibili modelli esistenti. La classificazione europea è invece funzionale specialmente ad isolare il ruolo dei vincoli di natura giuridica e al grado di discrezionalità soggettiva che è assegnata all'operatore che ha di fronte la persona in cerca di lavoro. Un elemento non secondario, questo ultimo, sul quale si tornerà poco innanzi con riguardo al modello di profiling sperimentato in Trentino.

Ai nostri fini preme sottolineare *in primis* che l'attività di profiling può basarsi sia su metodi quantitativi statistici che su metodi qualitativi (come interviste strutturate, test valutativi, ecc.) e in questo seconda ipotesi a risultare decisivo è il coinvolgimento degli operatori che offrono i servizi per il lavoro. So-

prattutto qui interessa rilevare che la varietà dei modelli corrispondenti alle quattro categorie sopra menzionate non implica affatto la loro mutua esclusività: nello stesso contesto specifico più modelli possono operare in combinazione tra loro o anche in sequenza, per ottenere risultati più affidabili. Dalle indagini comparative, emerge poi che le variabili di riferimento e le indicazioni circa i fattori da prendere in considerazione variano notevolmente da modello a modello. A questo proposito tanto la letteratura scientifica quanto le soluzioni pratiche adottate offrono punti di riferimento diversi e numerose indicazioni circa i fattori da prendere in considerazione. Molti di questi modelli sono di tipo statistico/predittivo e comunque di stampo socio-economico. Essi considerano, cioè, la possibilità di trovare un lavoro in termini di probabilità "oggettiva" che un lavoratore o una lavoratrice ha di essere collocato/a al lavoro, stanti alcune caratteristiche socio-demografiche e professionali dell'individuo che si trova inserito in uno specifico mercato del lavoro. Altri modelli, invece, sono di tipo olistico/valutativo e di matrice psicosociale e considerano la possibilità di trovare un lavoro come centrata principalmente sulle caratteristiche individuali che sostengono cognizioni, comportamenti e affetti adattivi funzionali a rispondere alle domande dei contesti lavorativi (si vedano sul punto le osservazioni di Fraccaroli nel contributo che segue). Il profiling di occupabilità disegnato nell'esperimento avviato dalla Agenzia del Lavoro di Trento come si dirà meglio oltre è stato, almeno in questa prima fase, decisamente proiettato verso questa seconda tipologia.

In ogni caso, il profiling resta un processo sistematico (e cioè regolare) che consente di guardare alle caratteristiche di chi è in cerca di lavoro misurando le possibilità di trovarne una occupazione al fine di progettare le corrispondenti e più efficienti strategie di intervento. In tal senso, tutti i diversi modelli di profiling possono rivelarsi in grado di determinare quale tipo di azione, quale tempistica di intervento e quale livello di intensità si adatta al soggetto in cerca di lavoro. Peraltro, l'esperienza di questi venti e più anni di profiling mostra che vi è una forte connessione con fattori politico-culturali ed elementi di contesto istituzionale. In relazione ad essi variano i modelli e la loro effettiva messa in pratica pone problemi differenti da situazione a situazione. D'altra parte vi sono connessi una serie di non secondari aspetti di ordine giuridico, in buona misura non del tutto emersi e quindi in larga parte inesplorati. Si pensi, tra le altre cose, alla scelta delle variabili utilizzate nel profiling e, come già accennato, ai dati sensibili così raccolti, ma anche alla discussione più ampia che potrebbe avviarsi intorno a modelli che sembrano declinare in modo nuovo - e del tutto contro-intuitivo - il principio di uguaglianza dei cittadini nell'accesso alle prestazioni di politica del lavoro.

In realtà, dal punto di vista dell'ultimo *survey* svolto dalle autorità europee, al momento non risultano conclusioni univoche circa la preferibilità di un modello rispetto ad un altro. Si può dire che il profiling, per come si è diffuso, sia uno strumento che risponde al contesto specifico in cui è utilizzato. Le tendenze più recenti segnalano però alcuni elementi da non sottovalutare in prospettiva futura. Il profiling ha maggiore possibilità di successo laddove si costruisce intorno ad un legame stretto con dati del mercato del lavoro locale, oltre che con la incorporazione di più informazioni possibili nell'indice predittivo (Fuentes, Jantz, Klenk e McQuaid, 2014; Heidenreich and Aurich-Berheide, 2014). Inoltre, profiling di tipo statistico-predittivo e profiling di altra e diversa matrice vengono visti sempre più come strumenti complementari. Si vanno diffondendo modelli nei quali si ricerca l'integrazione tra diversi strumenti, col coinvolgimento degli operatori nell'attività di *screening* dei soggetti destinatari delle misure di politica del lavoro (Knuth, 2014). E' aumentata, infine, la percezione che il profiling può rappresentare un tassello di più ampie strategie di intervento per il governo del mercato del lavoro (già Weishaupt, 2011). Lo stesso processo di integrazione europea (si veda la *Comunicazione della Commissione sul Contributo dei servizi pubblici dell'occupazione alla Strategia Europa 2020 – Documento finale sulla strategia SPO 2020*) rafforza l'idea che le transizioni dalla disoccupazione al lavoro devono basarsi sulla condivisione delle responsabilità tra persone in cerca di lavoro e operatori dei servizi pubblici.

Di tutte questi elementi e proiezioni si deve e si dovrà dunque tenere conto. Ed è perciò essenziale che tutti i modelli di profiling siano disegnati con maggiore attenzione di quanto non sia avvenuto in passato, osservati *step by step* con la massima trasparenza e, se possibile, oggetto di valutazione anche in funzione di progressivi aggiustamenti.

### 1.3. Il profiling in Italia

Sul profiling il nostro paese ha scontato un forte ritardo. Fino alla stagione più recente, corrispondente grosso modo all'ultimo biennio, la nostra legislazione sul mercato del lavoro e i nostri *policy maker* non si erano mai occupati espressamente del tema. Né potevamo essere annoverati tra i paesi che avevano disegnato e messo in piedi sperimentazioni significative.

Nonostante ciò, con riferimento ai criteri di classificazione utilizzati a livello europeo, l'Italia è stata inclusa nel novero dei paesi che utilizzano forme di *profiling soft*, cioè modelli basati sul mix tra vincoli giuridici, strumenti di screening e discrezionalità degli operatori dei servizi per il lavoro. Da questo punto di vista, è indubbio che soglie e criteri di matrice legale per differenziare entro specifici target gli utenti dei servizi al lavoro (e le misure di cui sono de-

stinatari) esistessero da tempo; come del resto è certo che, almeno nelle realtà istituzionali più solide, un'attività preliminare di screening di quanti a vario titolo si recano presso un Centro per l'Impiego (e, quindi, *lato sensu* di profiling) venisse sempre svolta dagli operatori dei servizi. Di qui ad affermare che il nostro paese ha conosciuto in passato modelli strutturati di profiling, però, il passo è tutt'altro che breve.

Qualche segnale nella direzione della costruzione di strumenti di profiling si era già potuto osservare in singole esperienze regionali, come la Dote Unica Lavoro in Lombardia, a partire dal 2013. Ma la vera soluzione di continuità è rappresentata dal programma Garanzia Giovani. Nel contesto di programmazione e attivazione delle misure ivi previste, il tema del profiling ha assunto un rilievo non indifferente, specie in considerazione dell'elevato numero dei potenziali beneficiari e della significativa segmentazione del target. Per la prima volta è stato quindi adottato dal Ministero del Lavoro un modello di profiling che fornisce ai servizi per l'impiego supporto per l'individuazione del percorso più coerente con le caratteristiche degli iscritti e presi in carico (il modello è stato reso stabile, dopo una prima sperimentazione, dal decreto direttoriale 10 del 23 gennaio 2015).

Quando il giovane si reca presso i servizi competenti per la presa in carico, questa si concretizza con la firma del patto di servizio e il profiling. Al profiling è poi collegato l'importo del bonus occupazionale spettante ai datori di lavoro che assumono gli iscritti al programma stesso. Il profiling consiste, per ciascuno di questi giovani, nel calcolo di un coefficiente di svantaggio, come indice della probabilità di non essere occupato in funzione di alcune caratteristiche individuali, secondo quanto indicato in un documento *ad hoc*, elaborato da Isfol, in modo da collocare ogni beneficiario in una delle quattro fasce individuate (basso, medio-basso, medio-alto, alto). Questa metodologia, per espressa previsione del già citato decreto direttoriale, ha trovato applicazione per l'universo degli iscritti al portale nazionale o ai portali regionali per le misure di politica attiva del lavoro erogate da una certa data in poi.

Nel dettaglio, attraverso il profiling di Garanzia Giovani si attribuisce ad ogni iscritto al programma un indice "p" che, in una scala crescente da 0 (zero) a 1 (uno), rappresenta la probabilità di trovarsi nella condizione di Neet. L'indice così costruito è una misura di intensità della difficoltà di trovare un'occupazione o a trovarsi inserito in un percorso di studio o formazione. L'attribuzione dell'indice avviene al momento della presa in carico da parte dei servizi per il lavoro ed è determinato sulla base di alcune caratteristiche anagrafiche del soggetto (tra cui genere, età, residenza, titolo di studio, la condizione occupazionale riferita all'anno precedente, la durata della disoccupazione). Tali caratteristiche rappresentano altrettante variabili da inserire in un'equazione i

cui parametri sono stati stimati su dati Istat delle Forze lavoro prendendo a riferimento la popolazione dei Neet in età 15-29 anni.

Non è questa la sede per esprimere giudizi sull'esperienza complessiva di Garanzia Giovani. Né per offrire una analisi approfondita del suo modello di profiling o della sua efficacia in relazione alle variabili di predizione. Dal punto di vista più generale della *policy* adottata, però, almeno rispetto al modello di profiling, va detto che Garanzia Giovani ha rappresentato un passo avanti rispetto al passato, e ha offerto tra l'altro la possibilità di successive analisi sullo strumento e sulla platea dei destinatari del programma (si veda il *Report sull'attuazione della Garanzia Giovani e del Programma Operativo Nazionale Iniziativa Occupazione Giovani, 2015* ove, per esempio, si rileva l'esistenza di una (auto) selezione dei giovani che si iscrivono al programma rispetto alla popolazione Neet teorica: mediamente i giovani iscritti e presi in carico dal programma hanno un indice di profiling più basso rispetto alla popolazione Neet di riferimento. In altre parole, grazie all'analisi del profiling, è messo in luce che i giovani che incontrano maggiori difficoltà di inserimento lavorativo mostrano una minore propensione a partecipare ed iscriversi al programma).

Stabilizzata l'esperienza di Garanzia Giovani, a livello nazionale sembra ora aprirsi una nuova fase. E' in atto infatti, nell'ultimo turno di tempo, un percorso di ulteriore riconoscimento del profiling come strumento predittivo utile a presidiare le funzioni di incontro tra domanda e offerta, l'efficacia dei servizi per il lavoro, l'attività degli operatori dei nostri Centri per l'Impiego e le stesse prestazioni di politica attiva del lavoro.

La legge delega in materia di riforma del mercato del lavoro e quindi la conseguente decretazione delegata (D.lgs. n. 150/2015) ha dato nuova e notevole enfasi al tema. Sia consentito aprire su questo scenario una breve parentesi. Con riguardo al modello organizzativo, la legislazione *Jobs Act* si è mossa su una linea di continuità sostanziale con il passato, puntando al restauro conservativo dell'impianto di base esistente, con l'aggiunta di un maggiore raccordo di stampo centralistico, ancora in costruzione, corrispondente alla rete coordinata dall'Agenzia nazionale per le politiche attive (Anpal). Il discorso ha carattere generale, ma vale nel piccolo anche per il profiling. La scelta del legislatore del 2015 consiste, in estrema sintesi, nel rafforzamento della cornice istituzionale di base, con l'assegnazione ai terminali territoriali di funzioni pubbliche integrate per l'inserimento e il reinserimento dei disoccupati e dei lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione. Tali funzioni possono essere svolte dai centri per l'Impiego direttamente o indirettamente, mediante la rete dei servizi, per il tramite il coinvolgimento di soggetti privati accreditati.

Qui interessa osservare che il nuovo catalogo delle funzioni in materia di politica attiva assegnate agli operatori risulta ampio – per quanto, ragionevolmente, non esaustivo – spaziando dall'orientamento di base, con l'analisi delle competenze, agli strumenti di ausilio alla ricerca occupazionale; dall'orientamento individualizzato, con bilancio di competenze e analisi dei fabbisogni formativi, all'orientamento all'autoimpiego, con il tutoraggio successivo; dall'avviamento ad attività formative, all'accompagnamento al lavoro, per il tramite di tirocinio; dall'incentivazione del lavoro autonomo a quella della mobilità territoriale, fino agli strumenti di conciliazione e alla promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile.

Purtroppo, nel definire queste attribuzioni alla stregua di principi generali e comuni della materia, il legislatore ha lasciato in ombra quello che dovrebbe essere il nucleo forte delle funzioni dei servizi per l'impiego. La disciplina contenuta nel D.lgs. 150, da questo punto di vista, resta probabilmente nei limiti di una attribuzione di competenze “e, verrebbe quasi da dire, di controllo delle centrali di spesa” (Ferrante, 2016). Ma, al di là delle indicazioni provenienti dal legislatore statale, dovrebbe restare sempre chiaro che il nucleo forte delle funzioni dei servizi per l'impiego consiste, prima ancora che nella strumentazione di politica attiva, nell'attività di mediazione in senso stretto, cioè nella basilare funzione di incontro tra domanda e offerta di lavoro, con le attività connesse.

Il tema del profiling si inserisce in questo contesto istituzionale non ancora stabile e, anzi, se così si può dire in movimento. E va aggiunto che, rispetto a questo particolare aspetto, il legislatore nazionale non ha chiaramente delineato un assetto o indicato una precisa linea di azione. Né, si dovrebbe per ciò stesso ritenere che, nello scenario a venire, i Centri per l'Impiego siano destinati ad essere azzerati nelle loro funzioni di attivazione effettiva delle persone in cerca di occupazione e di facilitatori dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro dovendosi limitare, per tornare al nostro specifico interesse, alla sola attuazione di standard di profiling e quindi alla fornitura di servizi burocratici (esprime questo timore Ferrante, 2016; ma sulla stessa linea anche le posizioni di Lassandari, 2016; Donini, 2016 e molti altri).

Per tornare alle norme del diritto positivo, il profiling è richiamato, in via diretta e indiretta, in diverse disposizioni del D. lgs. n. 150 sul riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive e - se non altro sulla carta – il profiling rappresenta una delle novità più significative della stagione attuale. Se ne comincia a parlare all'articolo 9, in particolare al comma 1, lettera e), secondo il quale alla nuova Agenzia nazionale per le politiche attive (Anpal) spetta tra l'altro la «definizione delle metodologie di profilazione degli utenti, allo scopo di determinare il profilo personale di occupabilità, in linea con i migliori standard internazionali». Poi se ne accenna all'articolo 18, com-

ma 1, lett. a), che precisa come il Centro per l'Impiego debba svolgere attività di «orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione». Quindi va ricordato l'articolo 19, comma 5, ove è stabilito che «sulla base delle informazioni fornite in sede di registrazione, gli utenti dei servizi per l'impiego vengono assegnati ad una classe di profilazione, allo scopo di valutare il livello di occupabilità, secondo una procedura automatizzata di elaborazione dei dati, in linea con i migliori standard internazionali». Mentre il successivo comma 6 dispone che «la classe di profilazione è aggiornata automaticamente ogni novanta giorni, tenendo conto della durata della disoccupazione e delle altre informazioni raccolte mediante le attività di servizio». Ancora, indirettamente, se ne fa cenno all'articolo 20, che avvicina il profiling alla «stipulazione del patto di servizio personalizzato». Infine l'articolo 23, comma 2 – ma già l'articolo 20, ultimo comma – secondo le cui previsioni l'assegno di ricollocazione viene «rilasciato dal Centro per l'Impiego sulla base degli esiti della procedura di profilazione».

Dell'assegno di ricollocazione non si conosce, al momento, la formula operativa, che sembra in procinto di essere presentata al pubblico dall'Anpal in chiave sperimentale (certo è che, almeno in teoria, la misura dell'assegno dovrebbe immaginarsi graduata, proprio come nello schema di funzionamento di Garanzia Giovani, in ragione dei risultati del profiling). Ma il profiling è comunque parte essenziale e, anzi, momento di rilievo centrale del disegno sotteso alla più complessiva riforma degli assetti istituzionali del mercato del lavoro italiano.

Nell'impianto del *Jobs Act*, dalla dichiarazione di immediata disponibilità dipendono le misure di sostegno economico passivo e allo stato di disoccupazione sono collegati tutti gli strumenti della attivazione. Il legislatore, con le norme comprese tra gli articoli 20 e 22 del decreto legislativo n. 150 ha definito le coordinate di un sistema fatto di passaggi molto stringenti in cui, in sequenza, dopo la dichiarazione di immediata disponibilità, si svolge il profiling dei soggetti pronti alle politiche attive e quindi ci si appresta alla definizione congiunta di patti di servizio personalizzati. Tutte queste fasi sono scandite da precisa tempistica, che riguarda tanto i percettori quanto i non percettori di sostegno economico: se ci fermiamo alle norme del diritto positivo, il disoccupato ha l'onere di contattare il Centro stesso ed entro sessanta giorni, secondo quanto indicato dal comma 4 dell'articolo 20, ha diritto ad ottenere le credenziali per l'accesso alla procedura di profiling e l'assegno di ricollocazione. Entro trenta giorni, in particolare, deve essere sottoscritto il patto di servizio tra Centro e disoccupato, cui corrispondono contenuti necessari: profilo personale di occupabilità, che è appunto l'effetto del profiling; definizione degli strumenti di ricerca attiva e la tempistica degli stessi; disponibilità a iniziative per il rafforza-

mento delle competenze nella ricerca attiva di lavoro, iniziative di carattere formativo e di riqualificazione, accettazione di congrue offerte di lavoro.

Chiudendo il cerchio e tornando al tema specifico che ci occupa, quelle appena illustrate sembrano tutte scelte piuttosto forti nell'ottica di un possibile rafforzamento del ruolo dei servizi per il lavoro e dell'efficacia delle relative politiche, anche se in molte zone del nostro paese questi passaggi restano quelli a più alto rischio di ineffettività di tutto l'assetto legislativo corrispondente al *Jobs Act* (si tratta, infatti, di impegni molto severi in termini amministrativi e finanziari). Proprio per queste ragioni, però, oltre alle potenzialità di cui si è già detto, sembrano emergere anche alcuni possibili rischi e che il profiling disegnato sulla carta dal *Jobs Act* possa divenire, in relazione alla sua concreta messa in opera, una procedura solo formale e di dubbia utilità.

In questa fase di mutamento delle regole e delle istituzioni del mercato del lavoro, non è allora affatto improvvido cercare di percorrere strade sperimentali, per portarle semmai a regime progressivamente, adeguando il processo alle scelte che via via emergeranno nella fase attuativa del *Jobs Act*. La disciplina sul profiling è costruita in modo sufficientemente lasco per consentire l'integrazione tra modelli diversi, corrispondenti anche a diverse funzionalità, magari capaci di operare in sequenza, l'uno come primo strumento di filtro e screening, l'altro tarato sulla esperienza territoriale e con più capacità selettiva e migliore messa a fuoco. In altre parole, se anche il primo fosse disegnato come un sofisticato profiling di tipo statistico-predittivo, il secondo potrebbe essere un profiling di matrice psico-sociale o comunque qualitativo, più aperto a sfruttare le opportunità offerte da un mercato del lavoro locale meno problematico, il ruolo attivo degli operatori dei servizi insieme alle potenzialità di una struttura *one-stop shop* come Agenzia del Lavoro della Provincia autonoma di Trento. Né, mi pare, vi sarebbero ostacoli insuperabili ad inaugurare la sperimentazione di ulteriori modelli di profiling statistico-predittivo su base territoriale.

Pensiamo del resto, più concretamente, a come potrebbe articolarsi nel prossimo futuro la fase di presa in carico delle persone disoccupate: il modello uniforme su tutto il territorio nazionale, è da immaginare con la declinazione di una prima fase, corrispondente alla assegnazione della classe di profilazione assegnata a seguito delle informazioni fornite in sede di registrazione sul Portale nazionale delle politiche del lavoro. Questa sarà ragionevolmente una procedura automatizzata (cioè un profiling quantitativo), funzionale anzitutto alla definizione di eventuali benefici connessi alla classe di profilazione, come ad esempio l'assegno di ricollocazione. Secondo quanto previsto dalla disciplina generale, l'utente così proseguirà la propria registrazione sul portale compilando una scheda di autovalutazione.

Durante il primo contatto con il Centro per l'Impiego si potranno quindi prendere in considerazione, oltre alle informazioni fornite in sede di registrazione, una serie di ulteriori dimensioni personali. Ed è qui – in relazione a questo più approfondito colloquio di analisi della domanda – che si innesta la possibilità di costruire profiling di tipo qualitativo, declinati in funzione delle concrete realtà dei mercati del lavoro, e magari costruiti in funzione di una più consapevole stipulazione del patto di servizio personalizzato. In questo senso, il mix tra misurazione quantitativa e tecniche di profiling qualitativo renderebbe senz'altro più solida ed efficiente l'attività dei servizi al lavoro, permettendo a questi di qualificare e ottimizzare l'analisi dei bisogni e predisporre per la singola persona il migliore percorso di attivazione.

Un meccanismo di profiling bi-fasico strutturato, ma aperto alla differenziazione su scala territoriale, potrebbe consentire così, oltre al resto, di assegnare con maggiore precisione alla persona un *voucher* o una dote di servizi utile per richiedere l'attivazione di misure mirate presso i privati o presso gli stessi Centri per l'Impiego pubblici. Un profiling scandito su due diversi momenti destinati a lavorare in sequenza potrebbe dunque tenere insieme diverse utilità: attribuire un indice di occupabilità, il più possibile attendibile, a tutti gli utenti come previsto dalla legge; applicare le regole e i principi previsti dalle norme in tema di condizionalità, in maniera personalizzata, sulla base della profilazione; segmentare l'utenza secondo l'indice di occupabilità, per attribuire a ciascun soggetto un importo economico graduato per l'acquisto di servizi per il lavoro; individuare gli specifici bisogni della persona per offrirle adeguati servizi formativi, orientativi, di accompagnamento al lavoro e di inserimento; supportare gli operatori di orientamento nella gestione dei colloqui individuali, con uno strumento standardizzato e omogeneo.

#### **1.4. Il modello trentino: la sperimentazione dell'Agenzia del Lavoro**

Nella tarda primavera del 2016, l'Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento ha iniziato a ipotizzare un sistema di profilazione degli utenti dei Centri per l'Impiego a seguito dell'avvio della ulteriore sperimentazione relativa all'affidamento dei servizi specialistici per il lavoro ai soggetti accreditati della Rete provinciale dei servizi per il lavoro secondo le previsioni della legge provinciale n.19/1983 (articolo 17 bis). Tale modalità prevede l'assegnazione alle persone in cerca di lavoro di una dote, calcolata in base al loro indice di occupabilità, spendibile presso i soggetti accreditati. Contemporaneamente l'Agenzia del Lavoro ha iniziato a partecipare al Tavolo e alla sperimentazione del Questionario AVO Giovani coordinato da ISFOL.

Le esperienze europee hanno fornito elementi di approfondimento rispetto alle diverse declinazioni che il sistema di profilatura può assumere. Si sono osservati appunto sia modelli che prendono in considerazione elementi puramente statistici sia altri, più complessi, che analizzano aspetti soggettivi e motivazionali, anche in momenti diversi della presa in carico della persona. Anche il ruolo affidato all'operatore, come si è detto, può variare dalla mera raccolta di dati oggettivi, all'attribuzione del profilo occupazionale sulla base dell'analisi delle caratteristiche più soggettive.

Va aggiunto, infine, che, negli ultimi mesi, anche altre regioni italiane si sono mosse nella stessa o in simili direzioni. Iniziative di rilievo (e tra loro molto diverse) sono state oggetto di sperimentazione, per esempio, da parte della Regione Friuli-Venezia Giulia, da parte della Regione Veneto e di Veneto Lavoro.

La Regione Emilia Romagna, sulla base delle disposizioni contenute nella legge regionale n. 14/2015, sta invece predisponendo un sistema di profiling per misurare la fragilità sociale dell'individuo (cd profilo di fragilità). Lo strumento, a quanto consta, è ancora in fase di *test*. Tale strumento è, invero, distante dal modello di profiling di occupabilità ed è finalizzato, specialmente, all'individuazione e alla presa in carico integrata di persone svantaggiate (che non necessariamente rientrano nelle categorie classiche dello svantaggio). La fragilità è misurata rispetto agli ambiti sociale, sanitario e del lavoro e prevede un primo screening attraverso pochi elementi di base ed un eventuale approfondimento e successiva presa in carico, da parte di una commissione integrata dei tre ambiti coinvolti, per i soggetti ritenuti potenzialmente fragili.

Analizzate le diverse esperienze sovra-nazionali in tema di profiling e considerato l'attuale scenario istituzionale italiano con le sue prospettive evolutive nel breve e medio termine, l'Agenzia del Lavoro di Trento ha ritenuto opportuno avviare la realizzazione di un sistema di profiling che permetta di perseguire, appunto, tra i tanti possibili, alcuni obiettivi prioritari: 1) attribuire un indice di occupabilità attendibile, a tutti gli utenti dei Centri per l'Impiego, come previsto dall'articolo 20 del D.lgs n. 150/2015; 2) applicare le regole e i principi previsti dalle norme in tema di condizionalità, in maniera personalizzata, sulla base del profiling; 3) segmentare l'utenza secondo l'indice di occupabilità, per attribuire a ciascun soggetto un importo economico graduato per l'acquisto di servizi per il lavoro; 4) individuare gli specifici bisogni della persona per offrirle adeguati servizi formativi, orientativi, di accompagnamento al lavoro e di inserimento lavorativo; 5) supportare gli operatori di orientamento nella gestione dei colloqui individuali, con uno strumento standardizzato e omogeneo; 6) disporre di uno strumento che, pur rispondendo agli obiettivi precedentemente indicati, sia gestibile il più possibile in maniera automatizzata e risponda a criteri di efficacia.

Sulla base di questi sei macro-obiettivi sono state così operate alcune scelte di indirizzo e *policy*, che saranno da consolidarsi nel Piano degli interventi di politica del lavoro approvato dalla Giunta Provinciale per il triennio 2015-2018. Queste scelte sono, in sintesi: a) misurare il grado di occupabilità dei disoccupati, tenendo conto dell'obiettivo primario che è la ricerca di un lavoro, e, quindi, rilevando, in primo luogo, gli elementi che riguardano il tipo di lavoro ricercato, le risorse e i vincoli connessi e le caratteristiche occupazionali del territorio di riferimento, senza dimenticare eventuali fattori di fragilità individuale; b) riservare la possibilità di implementare l'indice di occupabilità di base con elementi di autovalutazione e auto percezione, solo ai soggetti che dispongono di adeguate competenze di comprensione linguistica e di autoanalisi; c) utilizzare la profilazione dell'utente non solo per dare un indice di occupabilità, ma anche per fornire agli operatori di orientamento indicazioni relative ai bisogni professionali dell'utente e ai servizi più adeguati per rispondere ad essi.

Con il supporto scientifico del Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive dell'Università degli Studi di Trento, l'Agenzia del Lavoro ha predisposto quindi un questionario composto da ventiquattro item di base più eventuali altri dodici item di autovalutazione (vedilo al paragrafo 1.5 e, per maggiore dettaglio, si rinvia al contributo che segue di Franco Fraccaroli).

Qui interessa evidenziare che alcuni item riguardano caratteristiche della persona che incidono sull'occupabilità indipendentemente dal tipo di lavoro ricercato; altri indagano gli elementi che incidono sull'occupabilità in maniera diversa, in relazione al tipo di lavoro ricercato e altri ancora sul livello di attivazione rispetto alla ricerca di lavoro. Sono previsti inoltre degli item somministrati solo a coloro che possiedono sufficienti competenze di comprensione linguistica e di autoanalisi. Queste ultime domande costruiscono un punteggio relativo alle risorse psicosociali per l'occupabilità; in particolare indagano le dimensioni di self-efficacy (Auto-efficacia percepita, Difficoltà nella costruzione di carriera e Abilità per l'adattamento nella costruzione di carriera).

La realizzazione del questionario si è conclusa nel mese di aprile 2016. La somministrazione dei questionari è iniziata il 9 maggio 2016, inizialmente con termine al 31 maggio 2016. La sperimentazione è stata svolta con l'essenziale supporto degli stessi operatori dei nostri Centri per l'Impiego. Per una prima fase di testing dello strumento (questionario) si è deciso di individuare un lasso temporale di circa 20 giorni entro il quale somministrare lo strumento in modo casuale a circa 200 persone. In tal modo si è ritenuto di poter avere un set di dati abbastanza ampio e disomogeneo per valutare la tenuta dello strumento e la sua capacità di discriminazione. Ogni operatore, dopo aver somministrato il questionario, ha risposto ad otto domande relative ai tempi di compilazione, alle difficoltà riscontrate e alla sua valutazione personale sul grado di occupabili-

tà e sul bisogno di servizi dell'utente. Al termine della raccolta dei questionari è stato poi organizzato un focus group con tutti gli operatori coinvolti nella sperimentazione ai fini di individuare elementi di criticità e di miglioramento.

Immediatamente dopo si è proceduto all'analisi dei dati raccolti e alla successiva costruzione di un sistema di pesi ponderati per ciascun item del questionario. Si è ritenuto così che ai fini della definizione del profilo, ogni item portasse un peso diverso nel determinare il grado di occupabilità. I dati empirici raccolti hanno permesso così una prima operazione di ponderazione. Si è svolta poi un'analisi della distribuzione delle risposte per ogni singolo item. Ciò che ha già permesso di individuare item più e meno significativi ai fini della determinazione del punteggio finale. Tutte queste fasi intermedie di analisi dei dati hanno ovviamente permesso di effettuare prime, per quanto parziali, verifiche sulla bontà dello strumento.

### 1.5. Il questionario somministrato nella sperimentazione

#### 1. Genere

#### 2. Età

15 – 24/25 – 34/35 – 44/45 – 54/55 e oltre

#### 3. Grado di istruzione

Nessun titolo/Licenza media inferiore

Diploma di qualifica professionale

Diploma di Scuola secondaria di secondo grado

Diploma di Laurea

#### 4. Stato occupazionale

Disoccupato 12 mesi e oltre

Disoccupato 0 - 11 mesi

Occupato

#### 5. Possesso requisiti per incentivi all'assunzione Provinciali o nazionali

#### 6. Patente di guida e automunito

#### 7. Urgenza di disporre di un reddito da lavoro per necessità particolari

No

Per gestione familiare

Per mutui o altri impegni finanziari

Altro:

#### 8. Qualifica ricercata

#### 9. Conoscenza della lingua italiana adeguata alla qualifica ricercata

#### 10. Presenza di evidenti elementi personali non adeguati rispetto alla qualifica ricercata (non adeguatezza alla qualifica ricercata in base a igiene/cura personali, stile di abbigliamento ed espressivo, modalità relazionali ecc).

#### 11. Coerenza titolo di studio rispetto alla qualifica ricercata

Per niente coerente

Poco coerente

Coerente

Molto coerente

#### 12. Coerenza abilitazioni/competenze comunque acquisite rispetto alla qualifica ricercata

Possesso di specifici patentini/abilitazioni necessari per la qualifica ricercata o capacità/competenze acquisite in contesti formali o informali utili per la qualifica ricercata

Per niente coerente

Poco coerente

Coerente

Molto coerente

**13. Esperienza professionale nella qualifica ricercata negli ultimi 5 anni \***

No

Da 1 a 6 mesi

Da 6 a 12 mesi

Più di 12 mesi

**14. Disponibilità oraria adeguata rispetto alla qualifica ricercata**

**15. Domicilio favorevole rispetto alle dinamiche occupazionali relative alla qualifica ricercata**

Per niente favorevole

Poco favorevole

Favorevole

Molto favorevole

**16. Disponibilità alla mobilità geografica rispetto alla qualifica ricercata**

Insufficiente

Sufficiente

Buona

Completa

**17. Disponibilità ad accettare altre qualifiche**

**18. Esperienza professionale nelle ulteriori qualifiche ricercate**

**19. Presenza di disabilità o problemi di salute che comportano limitazioni rispetto alla qualifica ricercata**

**20. Presenza di figli o familiari che necessitano di cura o assistenza da parte del soggetto interessato**

**21. (Se risposta sì alla domanda n. 20)**

**Numero di ore che dedica a tale cura durante la giornata (fra le 8.00 e le 18.00)**

Da 1 a 10

**22. Utilizzo di un Curriculum Vitae nella ricerca di lavoro**

No o incompleto

Sì, un modello standard

Sì, strutturato e personalizzato

**23. Strumenti utilizzati nella ricerca di lavoro: risposta annunci, autocandidature, agenzie per il lavoro, passaparola, consultazione siti specializzati**

Nessuno o uno

Alcuni

Tutti

**24. Frequenza di azioni di ricerca**

Fino a 1 volta al mese

Fino a 1 volta in settimana

Giornaliera

**25. Numero di colloqui di selezione sostenuti negli ultimi 6 mesi**

Nessuno

1

2 - 5

Più di 5

**Questionario di autovalutazione**

Questionario di autovalutazione su autoefficacia, difficoltà e abilità per l'adattamento percepito, rispetto alla costruzione di carriera (sempre da 0 a 4)

**26. Quanto si ritiene capace di valutare in modo accurato le sue abilità e le sue competenze?**

**27. Quanto si ritiene capace di trovare informazioni sulle opportunità occupazionali di suo interesse?**

**28. Quanto si ritiene capace di gestire il colloquio di selezione?**

**29. Quanto si ritiene capace di individuare un obiettivo professionale coerente con le sue esigenze?**

**30. Quanto si ritiene capace di fare piani per il futuro, come per es. definire gli obiettivi professionali dei prossimi 5 anni?**

**31. Quanto si ritiene capace di cambiare lavoro se quello scelto non la soddisfa o se non è attualmente ottenibile?**

**32. Trovo difficile prendere una decisione sul futuro professionale perché non so ancora bene cosa mi piacerebbe fare**

**33. Trovo difficile fare una scelta sul futuro professionale perché ho informazioni imprecise o contraddittorie sulle opportunità di lavoro e sulle opportunità di formazione**

**34. Quanto ritieni di avere sviluppato la capacità di pensare a come sarà il tuo futuro?**

**35. Quanto ritieni di avere sviluppato la capacità di assumerti la responsabilità per le tue scelte professionali?**

**36. Quanto ritieni di avere sviluppato la capacità di ricercare le opportunità per crescere professionalmente?**

**37. Quanto ritieni di avere sviluppato la capacità di superare gli ostacoli che trovi nella ricerca di lavoro?**

A cura dell'operatore del Centro per l'Impiego

**38. Quanto tempo hai impiegato a somministrare la prima parte del questionario (domande 1 - 25)?**

Meno di 10 minuti

Tra 10 e 20 minuti

Tra 20 e 30 minuti

Tra 30 e 45 minuti

Più di 45 minuti

**39. Quanto tempo ha impiegato l'utente a compilare la seconda parte del questionario (domande 26 - 36)?**

Meno di 10 minuti

Tra 10 e 20 minuti

Tra 20 e 30 minuti

Tra 30 e 45 minuti

Più di 45 minuti

**40. Ci sono domande che hanno messo l'utente in particolare difficoltà?**

**41. Se sì, quali e perché?**

**42. Quale indice di occupabilità attribuiresti all'utente?**

Difficilmente occupabile

Abbastanza occupabile

Buona occupabilità

Ottima occupabilità

**43. Quanto ti senti certo del giudizio che hai espresso nella domanda n.42**

Sono molto incerto

Sono un po' incerto

Sono abbastanza certo

Non ho alcun dubbio sul giudizio espresso

**44. Secondo te, quali servizi potrebbero contribuire a migliorare l'occupabilità dell'utente?**

Consulenza professionale

Bilancio di competenze

Coaching

Tutorato personalizzato

Tirocinio

Laboratorio

Inserimento lavorativo

Corso di formazione professionalizzante

Corso di formazione su competenze trasversali

Incontro domanda offerta

Eures

Corso di lingua italiana

## 2. LA COSTRUZIONE DI UN PROFILO PER I DISOCCUPATI. DEFINIZIONE DI UN MODELLO E SPERIMENTAZIONE\*

### 2.1. Introduzione

Il profiling per i disoccupati è uno strumento operativo per valutare il grado di occupabilità delle persone in cerca di impiego. Secondo quanto precisato nell'articolo introduttivo, ha la finalità di accertare il grado di difficoltà che una persona in cerca di occupazione può potenzialmente sperimentare in base alle sue caratteristiche personali/professionali e in base al contesto socio-economico in cui cerca di collocarsi e alla qualifica ricercata. Il profiling non costituisce un mero strumento di indagine, ma rappresenta la base informativa su cui si costruiscono politiche di intervento il più possibile personalizzate. Infatti, si possono definire due specifiche fasi del processo di profiling:

- a) una prima è dedicata alla diagnosi delle caratteristiche della persona in cerca di lavoro inserita in uno specifico contesto socio-economico per cogliere alcuni tratti differenziali e peculiarità;
- b) una seconda è finalizzata a definire, sulla base delle caratteristiche individuate sub a), una serie di azioni personalizzate di politica del lavoro (orientamento, formazione, sostegno nella ricerca, ecc.) e per guidare l'erogazione differenziata di incentivi e servizi.

Nelle pagine che seguono è presentato il modello di riferimento costruito dall'Agenzia del Lavoro di Trento nel corso della primavera-estate del 2016 per affrontare la questione della "valutazione" dell'occupabilità delle persone in cerca di impiego nel territorio trentino. Inoltre, sono presentati i risultati riferiti

\* a cura di Franco Fraccaroli, Docente di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive dell'Università degli Studi di Trento e membro del Comitato scientifico dell'Osservatorio.

ad una sperimentazione sul campo che aveva lo scopo di verificare la tenuta del modello da un punto di vista delle evidenze empiriche.

Più in dettaglio, le pagine che seguono riportano, per quanto riguarda il modello adottato, i riferimenti teorici e le varie dimensioni che sono state utilizzate come indicatori del grado di difficoltà occupazionale della persona. Riportano inoltre le scelte operative effettuate per giungere alla costruzione di un profilo sintetico di occupabilità.

Per quanto riguarda la sperimentazione, sono sintetizzati i dati relativi ad una indagine condotta su 178 disoccupati/e del territorio trentino che si sono rivolti/e ai Centri per l'Impiego. Sono descritti i risultati relativi ai vari indicatori e a indici sintetici di occupabilità. Infine, sono riportati gli esiti di una analisi follow-up che considera come variabile di esito la condizione occupazionale delle persone intervistate nel corso dei due mesi successivi all'intervista. In tal modo, sebbene su un piccolo campione di disoccupati e su un arco temporale molto breve (circa 45-60 giorni), si può giungere ad una stima della capacità predittiva di ciascun indicatore preso in esame circa il successo occupazionale della persona.

Nella parte conclusiva sono affrontate alcune questioni di metodo e sono messi in luce vantaggi e limiti della proposta operativa, anche alla luce delle evidenze empiriche ottenute.

In appendice è riportato il questionario somministrato ai/alle disoccupati/e grazie al contributo degli operatori e delle operatrici dei Centri per l'Impiego dislocati su vari territori della Provincia.

## **2.2. Il modello**

### *2.2.1. Il concetto di occupabilità*

L'occupabilità di un individuo può essere stimata considerando un'ampia gamma di caratteristiche personali e di contesto. A questo proposito la letteratura scientifica e le soluzioni pratiche adottate per classificare diversi tipi o gradi di occupabilità offrono vari modelli di riferimento e numerose indicazioni circa i fattori da prendere in considerazione. Non è questa la sede per affrontare una esauriente analisi di tali soluzioni concettuali e operative, ma si richiameranno solo alcuni esempi che hanno costituito una guida al lavoro di seguito descritto.

Alcuni modelli sono principalmente di stampo socio-economico. Essi considerano l'occupabilità in termini di probabilità "oggettiva" che un lavoratore o una lavoratrice ha di essere collocato/a al lavoro, stanti alcune caratteristiche socio-demografiche e professionali dell'individuo inserito in uno specifico

mercato del lavoro. Ad esempio, il Job Seeker Classification Instrument (JSCI) adottato dal Department of Employment del Governo Australiano (2015) segue questa prospettiva.

Il JSCI cerca di determinare, per ogni persona in cerca di occupazione, lo svantaggio relativo che questa incontra nell'ottenere un impiego. Tale svantaggio è rilevato in base a caratteristiche demografiche, esperienze di lavoro precedenti, qualifiche e livello di istruzione e altre caratteristiche sociali ed economiche specifiche del contesto in cui il/la disoccupato/a vive. Il documento di sintesi redatto da Italia-Lavoro (Degasperì, triennio 2012/2014) mette in evidenza come tale impronta socio-economica sia presente in numerosi modelli internazionali di profiling.

Altri modelli sono di matrice psicosociale (Fugate, Kinicki e Ashforth, 2004) e considerano l'occupabilità come centrata sulle caratteristiche individuali che sostengono cognizioni, comportamenti e affetti adattivi funzionali a rispondere alle domande dei contesti lavorativi.

Ad esempio, di recente Lo Presti & Pluviano (2016) definiscono l'occupabilità come una risorsa personale che gli individui sviluppano lungo l'arco di vita al fine di incrementare il proprio successo occupazionale. Dare senso al proprio vissuto formativo-professionale, pianificarne il futuro, acquisire competenze altamente spendibili sul mercato del lavoro, sviluppare reti formali e informali di contatti professionali, acquisire adeguate conoscenze sulle caratteristiche del mercato del lavoro sono tutti elementi costitutivi dell'occupabilità.

Una recente meta-analisi (Wanberg, Kanfer, Hamann e Zhang, 2016) ha infine mostrato sul piano empirico come il successo nel trovare lavoro dopo averlo perso dipenda dall'interazione individuo e contesto ed è il prodotto combinato di un insieme articolato di fattori che comprendono:

- le caratteristiche socio-demografiche della persona (ad esempio, il genere, l'età e il livello di scolarità);
- il contesto socio-economico (ad esempio, il tasso di disoccupazione di un dato territorio);
- gli aspetti di tipo comportamentale, quali ad esempio l'intensità e i metodi di ricerca del lavoro;
- alcune risorse individuali quali la chiarezza del progetto professionale e l'auto-efficacia percepita nelle proprie capacità di cercare/trovare una occupazione.

### 2.2.2. Le dimensioni inserite nel modello

Considerata la multi-dimensionalità del costrutto di “occupabilità”, il modello costruito per la sperimentazione fa riferimento ad un ampio numero di dimensioni (sette) che sono di seguito descritte:

- tre dimensioni riguardano il grado di *fit* tra soggetto e contesto di riferimento, considerando alcune caratteristiche dell'individuo in rapporto al mercato del lavoro locale e al tipo di qualifica ricercata;
- tre dimensioni esaminano le risorse cognitive e comportamentali delle persone che dovrebbero facilitare (se presenti) o ostacolare (se assenti) il successo nella ricerca di una occupazione;
- infine, una dimensione fa riferimento al giudizio di occupabilità sul singolo individuo formulato, in modo articolato, da esperti del settore quali gli operatori e le operatrici dei Centri per l'Impiego.

*Dimensione 1.* Le caratteristiche socio-anagrafiche e il mercato del lavoro locale

La prima dimensione considera le caratteristiche socio-anagrafiche delle persone disoccupate:

- genere;
- età;
- livello di scolarità;
- durata della disoccupazione.

E' noto come, in base a tali caratteristiche, le persone incontrino diversi gradi di difficoltà “oggettiva” nell'accesso all'impiego. La seguente Tab. 1 riporta i tassi di disoccupazione riscontrati nel territorio trentino nel 2015 per le diverse categorie di persone, considerando l'incrocio tra le tre variabili sopra citate: genere (femmine e maschi); età (distinguendo 5 fasce d'età); scolarità (distinguendo 4 diversi livelli).

Come si può notare, il tasso di disoccupazione rilevato varia in modo considerevole in funzione delle diverse combinazioni di profilo socio-anagrafico: si passa da un tasso di disoccupazione superiore al 30% tra i/le giovani a bassa scolarità ad un tasso estremamente basso (inferiore al 3%) per persone nell'età di mezzo (45-54 anni) e con elevati titoli di studio.

In base a tali dati si può stabilire un primo indicatore di occupabilità riferito alla probabilità oggettiva di trovare un impiego, considerate le caratteristiche di base dell'individuo (genere, età e scolarità).

A ciascun individuo è attribuito un punteggio in funzione del tasso di disoccupazione della sua categoria di appartenenza. Nello specifico, si è attribuito un punteggio pari a 1 per chi appartiene a categorie a basso tasso di disoccupazione.

ne (da 0 a 4%), fino a salire via via ad un punteggio pari a 8 per chi è in una categoria socio-anagrafica con tasso di disoccupazione superiore al 30%.

Un ulteriore elemento preso in considerazione per costruire tale primo indicatore è dato dalla durata del periodo di disoccupazione (superiore o inferiore ai 12 mesi). Il peso di tale informazione è stato considerato in modo marginale, vista l'aleatorietà del dato. Chi ha sperimentato periodi di disoccupazione superiori ai 12 mesi ha avuto il proprio punteggio (stabilito come sopra descritto) moltiplicato per un indice di 1,25.

Pertanto la prima dimensione "caratteristiche anagrafiche" si svilupperà in una scala con punteggio compreso tra 1 (minima difficoltà "oggettiva" di accesso all'impiego) a 10 (massima difficoltà "oggettiva" di accesso all'impiego).

Tabella 1. Tasso di disoccupazione per classi di età, genere e titolo di studio in provincia di Trento nel 2015 (\*)

	Obbligo	Formazione professionale	Diploma	Laurea	Totale
<b>Maschi</b>					
15-24	35,7	18,1	20,8	9,7	21,2
25-34	17,1	4,6	5,8	3,7	7,6
35-44	9,9	5,5	4,0	2,1	5,3
45-54	7,5	2,6	4,7	3,0	5,1
55 e oltre	5,7	3,4	2,7	0,8	3,6
Totale	9,8	5,5	5,8	2,6	6,4
<b>Femmine</b>					
15-24	31,4	30,8	25,6	18,9	27,2
25-34	12,5	11,1	7,3	12,4	10,1
35-44	21,8	5,3	5,6	5,7	7,6
45-54	7,8	3,0	4,0	1,4	4,2
55 e oltre	1,4	6,7	0,0	3,9	2,3
Totale	9,9	6,4	6,6	6,9	7,3

Fonte: OML su dati Rilevazione sulle Forze lavoro Istat-ISPAT

*Dimensione 2. Coerenza delle risorse professionali in rapporto alle qualifiche ricercate*

La seconda dimensione sposta l'attenzione sulle risorse professionali possedute dalla persona, non in termini generali, ma con particolare riferimento alla loro coerenza rispetto alle qualifiche ricercate:

- esperienza professionale nella qualifica ricercata negli ultimi 5 anni;

- coerenza di abilitazioni e qualifiche professionali rispetto all'occupazione ricercata;
- coerenza dei titoli di studio rispetto alla qualifica ricercata;
- disponibilità ad accettare altre qualifiche e grado di esperienza/qualificazione in tali qualifiche.

In questo caso, come è evidente, l'attenzione si sposta su indicatori di occupabilità che tengono in considerazione il livello di adeguatezza tra risorse professionali possedute e caratteristiche richieste per svolgere una determinata occupazione. Per stimare il livello di adeguatezza, oltre alla raccolta di dati *self-report* a cura della persona intervistata, si è fatto ricorso alla valutazione dell'operatore o dell'operatrice del Centro per l'Impiego.

Nella costruzione dell'indice sintetico si è considerato che l'esperienza professionale pregressa riveste un'importanza rilevante nel determinare il grado di occupabilità, pertanto si è attribuito un peso maggiore a tale aspetto. Viceversa, alla coerenza del titolo di studio è stato attribuito un peso relativamente più contenuto. In sintesi, il punteggio relativo a questa seconda dimensione varia da 1 "ampia presenza di risorse professionali coerenti con le qualifiche ricercate" a 10 "presenza nulla di risorse professionali coerenti con le qualifiche ricercate".

*Dimensione 3.* La qualifica ricercata in rapporto al suo grado di diffusione sul territorio

Una terza dimensione inserita nel modello riguarda:

- il tipo di qualifica principale ricercata dalla persona.

Per ogni disoccupato/a è stato rilevato il codice relativo al tipo di impiego che si intende ricoprire (codice professioni alla 4<sup>a</sup> cifra CP2011 ISTAT). Gli stessi codici possono essere esaminati alla luce del numero di avviamenti al lavoro realizzati nel recente passato (anno 2015), dati messi a disposizione dall'Agenzia del Lavoro di Trento. Per ogni qualifica è quindi possibile indicare il grado di sua diffusione nel territorio nel recente passato. E di conseguenza si può valutare quanto è ampio il potenziale bacino di collocamento del/la singolo/a disoccupato/a. Anche in questo caso, come per la dimensione 1, si è costruita una scala con valori compresi da 1 (che indica un bacino di collocamento della qualifica molto ampio) a 10 (che indica un bacino di collocamento della qualifica molto ristretto).

*Dimensione 4.* Comportamenti di ricerca dell'impiego

Come già sottolineato nell'introduzione, anche fattori di ordine comportamentale possono influire sul grado di occupabilità di un individuo. Tra questi, le condotte di ricerca attiva del lavoro costituiscono un elemento di rilievo,

come provato già in numerose indagini (si veda Wanberg et al., 2016). Kanfer et al. (2001) che considerano le attività di ricerca dell'impiego come un processo di auto-regolazione psicologica che può predire la ricollocazione al lavoro. Come tutti i processi di auto-regolazione, anche la ricerca di impiego segue uno schema psicologico ben delineato nelle teorie dell'azione motivata. Inizia con la definizione di un obiettivo più o meno preciso e realistico da parte dell'individuo (l'intenzione di cercare un lavoro). Continua con la messa in atto di diverse strategie e metodi di ricerca che possono anch'essi essere più o meno adeguati, sofisticati e focalizzati (qualità e chiarezza della ricerca). Si manifesta con l'erogazione di uno sforzo e di un impegno più o meno costante nel tempo (continuità e intensità nel tempo).

Come è facile intuire, lo studio accurato dei comportamenti di ricerca comporterebbe l'esame di una gamma molto ampia di variabili e la necessità di verificare per ogni comportamento adottato la sua adeguatezza rispetto al tipo di impiego ricercato e alle caratteristiche del contesto.

Nel modello adottato tale complessità è stata ovviamente ridotta ed esplorata attraverso 4 variabili che costituiscono delle proxis rispetto ad alcuni degli aspetti sopra citati:

- frequenza nel ricorso a diverse azioni di ricerca (intensità di ricerca);
- numero di strumenti di ricerca utilizzati (grado di impegno nella ricerca);
- utilizzo di un curriculum vitae personalizzato (qualità della ricerca);
- numero di colloqui di selezione sostenuti negli ultimi 6 mesi (qualità e focalizzazione della ricerca).

Sulla base di queste quattro variabili, operando come in precedenza e attribuendo a ciascuna di esse un ugual peso relativo, si è creato un indice sintetico di qualità dei comportamenti di ricerca dell'impiego variabile da 1 (elevata e focalizzata) a 10 (poco intensa e di qualità scadente).

#### *Dimensione 5. Svantaggi personali all'occupabilità*

L'ottenimento di un impiego può essere talvolta ostacolato da alcune caratteristiche della persona che possono essere interpretate come "barriere" da parte di chi seleziona il personale. E' evidente che tali barriere producono uno svantaggio per la persona e ne minano il grado di occupabilità, talvolta in modo anche significativo in quanto si tratta di elementi che possono avere un peso significativo nelle decisioni di assunzione. Sono molti gli elementi che possono essere presi in considerazione all'interno di questa fattispecie. In alcuni casi costituiscono un ostacolo all'occupazione alcuni elementi che attivano stereotipi e comportamenti discriminatori da parte dei selezionatori: handicap fisici o psichici, condizioni di salute precaria, etnia di appartenenza, trascorsi giudiziari. Altri svantaggi possono derivare da situazioni familiari problematiche che

comportano potenziali interferenze nell'esperienza di lavoro, come ad esempio, la presenza di figli in età scolare o di familiari che richiedono assistenza e cura o possono avere a che fare con una forte pressione finanziaria (mancanza di risorse economiche o importanti impegni debitori che possono condizionare l'accettazione di occupazioni "a qualunque costo" e compromettere la ricerca mirata dell'impiego desiderato). Infine altri handicap possono essere generati da carenze in alcune abilità e competenze indispensabili per svolgere al meglio i compiti lavorativi: primo fra tutti la conoscenza della lingua italiana, almeno ad un livello di base, ma anche altri elementi come essere abilitati alla guida di un veicolo.

Nel modello qui descritto sono stati considerati i seguenti potenziali svantaggi:

- conoscenza della lingua italiana adeguata alla qualifica ricercata;
- patente di guida e automunito/a;
- urgenza o meno di disporre di un reddito;
- disponibilità oraria adeguata rispetto alla qualifica ricercata;
- disponibilità alla mobilità geografica rispetto alla qualifica ricercata;
- presenza di disabilità o problemi di salute che comportano limitazioni rispetto alla qualifica ricercata;
- presenza di figli o familiari che necessitano di cura e assistenza (con la specificazione del numero di ore dedicate al giorno).

Sulla base di una sommatoria di tali elementi, pesati tutti allo stesso modo, è stato costruito un indice normalizzato che può variare da 1 (nessuno svantaggio individuale) a 10 (presenza di tutti gli svantaggi elencati).

#### *Dimensione 6. Atteggiamenti e auto-efficacia percepita*

Come già segnalato nella parte introduttiva, vi sono ampie evidenze empiriche che mostrano come alcuni orientamenti individuali incidano in modo significativo sul grado di occupabilità delle persone (Wanberg et al., 2016). Ad esempio, possono avere un rilievo importante gli atteggiamenti verso il lavoro e il grado di importanza ad esso attribuito o il grado di controllo percepito sugli eventi e sul funzionamento del mercato del lavoro. Un ruolo importante è anche giocato dalla auto-efficacia percepita, cioè dalla fiducia nelle proprie capacità che la persona si attribuisce nel portare a termine un compito (come ad esempio la ricerca del lavoro). A parità di altre condizioni, l'auto-efficacia percepita gioca un ruolo decisivo nell'impostazione di azioni finalizzate e nel sostenere lo sforzo e dunque nel dare persistenza e continuità alle condotte individuali. La fiducia e la percezione di "essere in grado di farcela" sono dunque elementi importanti nel definire il grado di motivazione e nel tradurre operativamente le intenzioni in azioni. Una persona con elevata auto-efficacia intrave-

de più chiaramente un legame tra l'azione che mette in atto e i possibili risultati positivi che potrà ottenere. Viceversa, una persona con bassa auto-efficacia percepita tenderà maggiormente a scoraggiarsi e a non considerare i propri sforzi come legati ad un possibile esito positivo del proprio problema occupazionale.

Betz et al. (1996) hanno costruito una scala, ampiamente utilizzata, a scopi di ricerca e di intervento nella consulenza di carriera, per valutare il grado di auto-efficacia percepita nelle decisioni di carriera. Tale batteria di domande cerca di stimare in che misura la persona in cerca di occupazione o in una fase di transizione di carriera si ritiene capace di:

- auto-valutare le proprie competenze;
- raccogliere informazioni utili per trovare lavoro;
- selezionare un impiego coerente con i propri interessi;
- pianificare in modo coerente il proprio futuro professionale;
- affrontare con efficacia eventuali passi falsi o cambiamenti di percorso.

In sintesi, le persone con una più elevata fiducia circa le proprie capacità di gestire tali processi possono essere considerate probabilisticamente più occupabili perché risulteranno più motivate, metteranno in atto comportamenti di ricerca più intensi, finalizzati ed efficaci, agiranno con maggiore convinzione e senso di controllo.

Oltre alla importante dimensione dell'auto-efficacia percepita, recenti studi hanno dedicato attenzione anche allo studio della adattabilità di carriera. Si tratta di un'altra dimensione correlata con l'occupabilità. L'adattabilità di carriera (Savickas & Porfeli, 2012) è intesa come una risorsa individuale per affrontare i compiti, le transizioni e i traumi nel percorso di carriera. Riguarda i processi di auto-regolazione che la persona è in grado di mettere in atto di fronte a difficoltà occupazionali, cambiamenti di carriera e ricerca di una nuova occupazione. In particolare sono considerati quattro processi:

- la capacità di farsi carico del proprio futuro professionale (pensare e dedicare attenzione al proprio futuro);
- la capacità di assumere controllo sul proprio futuro professionale (assumersi le responsabilità di fare scelte);
- la capacità di esplorare le alternative (cercare diverse alternative e valutarle);
- la fiducia nei propri mezzi (la capacità di superare gli ostacoli e le difficoltà).

Sulla base di questi due fondamentali concetti (auto-efficacia percepita nelle scelte di carriera e adattabilità di carriera), articolati nelle 10 dimensioni sopra elencate, è stata costruita una batteria di domande, tratte dalla letteratura di riferimento, che si propone di valutare in che misura le persone possiedono orientamenti e atteggiamenti che possono favorire la loro occupabilità. Grazie ad una analisi psicometrica e ad una analisi fattoriale (criterio della massima vero-

somiglianza) di tale batteria, è stato quindi costruito un indice sintetico di atteggiamento che varia da 1 (atteggiamento molto favorevole all'occupabilità) a 10 (atteggiamento molto poco favorevole all'occupabilità).

#### *Dimensione 7. Valutazione di esperti*

Già in precedenza si è sottolineato come su alcune dimensioni si sia fatto ricorso al giudizio esperto degli operatori e delle operatrici dei Centri per l'Impiego che accompagnavano la compilazione del questionario da parte delle persone in cerca di occupazione. Ad esempio, gli/le esperti/e hanno espresso un giudizio sul grado di coerenza delle qualifiche e dell'esperienza professionale rispetto alla qualifica ricercata. In concreto, si è ritenuto che il parere esperto fosse il canale più efficace per comprendere il grado di *fit* tra le caratteristiche della persona e quelle della domanda di lavoro. Considerata la centralità del parere esperto, si è anche ritenuto di aggiungere al modello una dimensione specifica che prendesse in considerazione la valutazione sintetica degli/delle operatori/operatrici sui seguenti aspetti:

- valutazione complessiva del grado di occupabilità della persona;
- valutazione delle dinamiche occupazionali del territorio di appartenenza (domicilio del soggetto), rispetto alla qualifica ricercata;
- presenza di evidenti caratteristiche personali che risultino non adeguate rispetto alla qualifica ricercata (qui si fa riferimento ad una ampia gamma di elementi che sono rilevabili attraverso l'interazione faccia a faccia e che riguardano igiene e cura personale; abbigliamento; modalità relazionali; ecc.).

Questi tre giudizi esperti sono stati combinati assieme per la costruzione di un indice sintetico normalizzato, anch'esso variabile da 1 (giudizio esperto di ottima occupabilità) a 10 (giudizio esperto di bassa occupabilità).

## **2.3. La sperimentazione**

### *2.3.1. Obiettivi*

Il modello costruito sulla base dei concetti sopra descritti, raggruppati in sette dimensioni distinte dell'occupabilità, è stato sperimentato su un gruppo di persone in cerca di occupazione nella provincia di Trento nei mesi di maggio e giugno del 2016. Tale sperimentazione si è posta i seguenti obiettivi:

- verificare la bontà delle domande e modalità di risposta adottate per misurare i diversi aspetti indagati:
  - comprensione degli item da parte dei soggetti coinvolti;
  - grado di variabilità delle risposte;
  - caratteristiche psicometriche delle batterie di domande di atteggiamento;

- caratteristiche delle distribuzioni di ciascuna dimensione;
- stimare il grado di inter-correlazione tra i vari indicatori adottati (le sette dimensioni) in modo da verificare se effettivamente essi costituiscono aspetti concettualmente distinti per la costruzione di un profilo articolato del/della disoccupato/a;
- condurre una verifica di follow-up per stimare in che misura le sette dimensioni indagate sono elementi predittivi del destino occupazionale delle persone nel breve termine (1-2 mesi).

### 2.3.2. I/le partecipanti

La somministrazione del questionario è avvenuta in alcuni Centri per l'Impiego della provincia grazie alla collaborazione degli/delle operatori/operatrici. In un arco temporale di circa tre settimane, da metà maggio a metà giugno del 2016, sono state coinvolte tutte le persone che si sono rivolte agli sportelli dei Centri che risultavano in cerca di occupazione e che si sono dichiarate disponibili alla somministrazione. Sono stati esentati dalla compilazione del questionario coloro che non avevano una sufficiente conoscenza della lingua italiana per poter rispondere in modo adeguato alle domande. Nel complesso, hanno fornito risposte complete al questionario 178 persone in cerca di occupazione. La seguente Tab. 2 descrive la distribuzione dei/delle rispondenti a livello territoriale per Centro per l'Impiego.

Tab. 2 - Disoccupati intervistati per Centro per l'Impiego (valori assoluti e percentuali)

	v.a.	%
Trento	50	28,1
Borgo Valsugana	16	9,0
Cles	13	7,3
Tione	15	8,4
Rovereto	62	34,8
Mezzolombardo	22	12,4
Totale	178	100,0

Fonte: Agenzia del Lavoro - PAT

La Tab. 3 riporta le principali caratteristiche socio-anagrafiche di coloro che hanno risposto al questionario (genere, età, scolarità e durata della disoccupa-

zione). Nel complesso, le donne risultano tendenzialmente più istruite degli uomini e i/le giovani hanno livelli di scolarità superiori rispetto alle fasce d'età più avanzate. In ogni caso le differenze non risultano statisticamente significative per  $p < .05$ .

Tab. 3 - Disoccupati intervistati per genere, fasce d'età, scolarità e durata della disoccupazione (valori assoluti e percentuali)

	v.a.	%
<b>Genere</b>		
Femmina	87	48,9
Maschio	91	51,1
Totale	178	100,0
<b>Età</b>		
15 - 24	25	14,0
25 - 34	46	25,8
35 - 44	47	26,4
45 - 54	46	25,9
55 e oltre	14	7,9
Totale	178	100,0
<b>Grado di istruzione</b>		
Nessun titolo/Licenza media inferiore	69	38,8
Diploma di qualifica professionale	37	20,8
Diploma di Scuola secondaria di secondo grado	43	24,1
Diploma di Laurea	29	16,3
Totale	178	100,0
<b>Stato occupazionale</b>		
Disoccupato 0 - 11 mesi	124	69,7
Disoccupato 12 mesi e oltre	50	28,1
Occupato	4	2,2
Totale	178	100,0

Fonte: Agenzia del Lavoro - PAT

### 2.3.3. Analisi qualitativa del questionario

In base alla variabilità delle risposte ottenute e alle indicazioni fornite dagli operatori e operatrici che hanno somministrato lo strumento è possibile rico-

struire un quadro delle qualità e dei limiti dello strumento adottato. In genere, tutte le variabili considerate nel modello (vedere sezione precedente e appendice) hanno mostrato una buona tenuta in termini di variabilità delle risposte e, quindi, di distribuzione dei soggetti lungo le dimensioni considerate. Solo in alcune domande relative alla “disponibilità” dichiarata di accettare altre qualifiche o di mobilità, vi è una elevata concentrazione di risposte (oltre i 3/4) sulla modalità di risposta affermativa. Scarsa variabilità si registra anche nella rilevazione di alcune caratteristiche personali (presenza di handicap o di evidenti elementi che possono ostacolare l’acquisizione di un impiego).

In genere, le distribuzioni risultano tendenzialmente orientate verso il lato positivo della scala: per tutte le sette dimensioni prevalgono i segnali di buona-ottima occupabilità, mentre le persone a bassa occupabilità risultano generalmente in numero più contenuto.

Le indicazioni raccolte grazie al contributo degli/delle operatori/trici dei Centri sono state utili per individuare alcune domande del questionario di difficile comprensione. Nel complesso, non sono state segnalate difficoltà di somministrazione nel 76% dei casi. Per il restante 24% sono state indicate alcune difficoltà di comprensione per domande di atteggiamento (due in particolare). Queste non sono state prese in considerazione in sede di analisi.

Per circa un terzo dei casi, la somministrazione del questionario ha avuto una durata inferiore ai 20 minuti. Durate di somministrazione più lunghe sono dovute a difficoltà di comprensione della lingua italiana e ai livelli di istruzione più contenuti.

#### *2.3.4. Correlazione tra le dimensioni indagate*

L’analisi della matrice delle correlazioni di Pearson tra le sette dimensioni indagate permette di verificare in che misura i vari punteggi di occupabilità covariano tra di loro. Elevate correlazioni ( $r > .50$ ) starebbero a significare che vi è una ampia sovrapposizione tra due dimensioni concettuali e quindi si potrebbe, secondo il principio della parsimonia, ridurre la numerosità. Correlazioni moderatamente significative ( $.15 < r < .30$ ) indicano che tra due dimensioni vi è una covariazione statisticamente rilevante, ma che tuttavia le misure fanno riferimento a dimensioni concettualmente distinte.

Come si può osservare nella seguente tabella, le correlazioni ottenute si avvicinano in pochi casi al valore di .30, mentre buona parte dei coefficienti risulta non significativamente diverso da zero. Pertanto si può ritenere che, complessivamente, le sette dimensioni indagate e stimate secondo le procedure descritte in precedenza risultano relativamente indipendenti l’una dall’altra. Esse

contribuiscano tutte a misurare aspetti relativamente distinti dell'occupabilità individuale, così come ipotizzato nella costruzione del modello.

Commentando più in dettaglio alcune correlazioni significative (segnalate in corsivo nella tabella;  $p < .05$ ), si può notare che la dimensione 1 (caratteristiche socio-anagrafiche), covaria in misura moderatamente significativa con la dimensione "risorse professionali", in quanto si riscontra che le donne rispetto agli uomini e i/le più anziani/e rispetto ai/le più giovani hanno generalmente inferiori risorse professionali. Vi è inoltre una relazione significativa tra caratteristiche socio-anagrafiche e "barriere personali", anche in questo caso in quanto le donne più degli uomini e le persone a bassa scolarità rispetto ai/alle più scolarizzati/e registrano un maggior numero di "svantaggi" tra quelli presi in esame. Infine, merita di essere commentata la relazione significativa e negativa tra dimensione 1 e "qualifica ricercata". In questo caso, la relazione negativa è dovuta al fatto che le persone con più elevati titoli di studio (in particolare laureati) tendono a ricercare qualifiche a più bassa diffusione (numerosità degli avviamenti) sul territorio.

La seconda dimensione (risorse professionali) risulta correlata in misura moderatamente significativa con molte altre dimensioni, in particolare con il giudizio esperto fornito dagli/dalle operatori/trici. Si ricorda che la dimensione 2 valuta il grado di coerenza delle risorse professionali rispetto alla qualifica ricercata e per stimare tale grado di coerenza si è fatto ricorso ad altri giudizi esperti (la coerenza tra i giudizi formulati dagli/dalle esperti/e può spiegare la correlazione significativa).

I comportamenti di ricerca dell'occupazione (dimensione 4) registrano covariazioni modeste con la dimensione 2 (risorse professionali) e 6 (atteggiamenti). Quest'ultimo dato, seppure in modo molto contenuto, tende a confermare il legame di solito riscontrato nella ricerca internazionale tra orientamenti individuali e articolazione delle azioni di ricerca dell'occupazione.

Infine si può osservare come la dimensione "barriere personali" mostri correlazioni significative con numerose altre dimensioni, in particolare con il parere esperto (.29).

Nel complesso, l'analisi delle correlazioni permette di dare una parziale conferma all'impianto di "profilazione" a sette dimensioni descritto in precedenza. Un unico dubbio, circa la linearità e convergenza delle misure, riguarda la dimensione 3 che, per costruzione tende ad avere dei coefficienti di correlazione negativi con le altre misure di occupabilità. Questo elemento sarà ripreso in sede di conclusioni.

Tab. 4 - Matrice delle correlazioni tra le sette dimensioni indagate

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Profilo socio anagrafico	1 178						
2. Risorse professionali e corenza	0,213 0,004 178	1 178					
3. Qualifica ricercata	-0,237 0,001 178	-0,103 0,173 178	1 178				
4. Comportamenti di ricerca	-0,067 0,371 178	0,205 0,006 178	-0,09 0,23 178	1 178			
5. Barriere personali	0,21 0,005 178	0,288 0 178	-0,157 0,036 178	0,072 0,34 178	1 178		
6. Atteggiamenti (Self efficacy)	0,093 0,246 158	0,154 0,054 158	0,043 0,591 158	0,163 0,04 158	0,097 0,223 158	1 158	
7. Parere esperto	0,038 0,614 178	0,314 0 178	-0,091 0,229 178	0,207 0,006 178	0,287 0 178	0,138 0,084 158	1 178

Fonte: Agenzia del Lavoro - PAT

### 2.3.5. La costruzione di un indice sintetico di (non) occupabilità

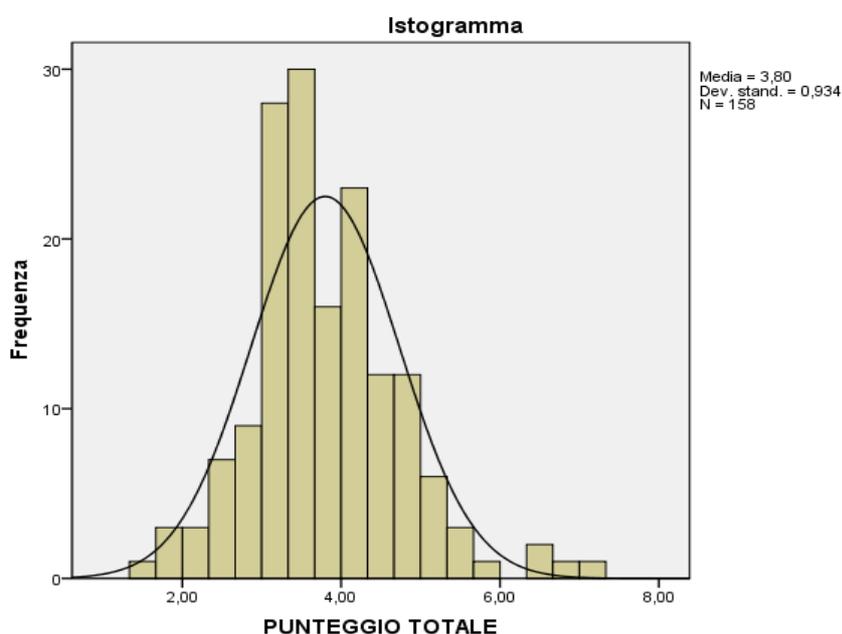
Appurata, nel paragrafo precedente, la relativa indipendenza delle sette dimensioni indagate, è possibile comunque procedere alla costruzione di un indice sommativo delle varie dimensioni che permetta una identificazione sintetica degli individui privi di occupazione che manifestano un maggior numero di difficoltà occupazionali. La costruzione di tale indice ha lo scopo prevalente di fornire un quadro estremamente sintetico del profilo di ciascun individuo in relazione agli altri. Tale lettura sintetica dei casi può essere complementare ad una analisi più dettagliata in termini di profilo sulle sette dimensioni.

Nel seguente grafico è riportata la distribuzione generale del punteggio totale di “difficoltà occupazionale” costituito dalla media aritmetica delle sette dimensioni. Per costruzione il punteggio può variare da 1 a 10, dove 1 indica una situazione di elevata potenziale occupabilità, mentre al polo opposto, 10 indica un livello di occupabilità estremamente basso.

Come detto in precedenza, la situazione complessiva del campione esaminato è tendenzialmente positiva (come mostra la curva della distribuzione, con

frequenze più elevate nella parte bassa della scala). Sulle caratteristiche di tale distribuzione può avere influito il fatto che sono stati esclusi dalla sperimentazione tutti i soggetti con limitate conoscenze della lingua italiana.

Graf. 1 - Distribuzione di frequenze del punteggio totale di (non) occupabilità (N=158\*)



\* 20 casi esclusi per dati mancanti su singole variabili.

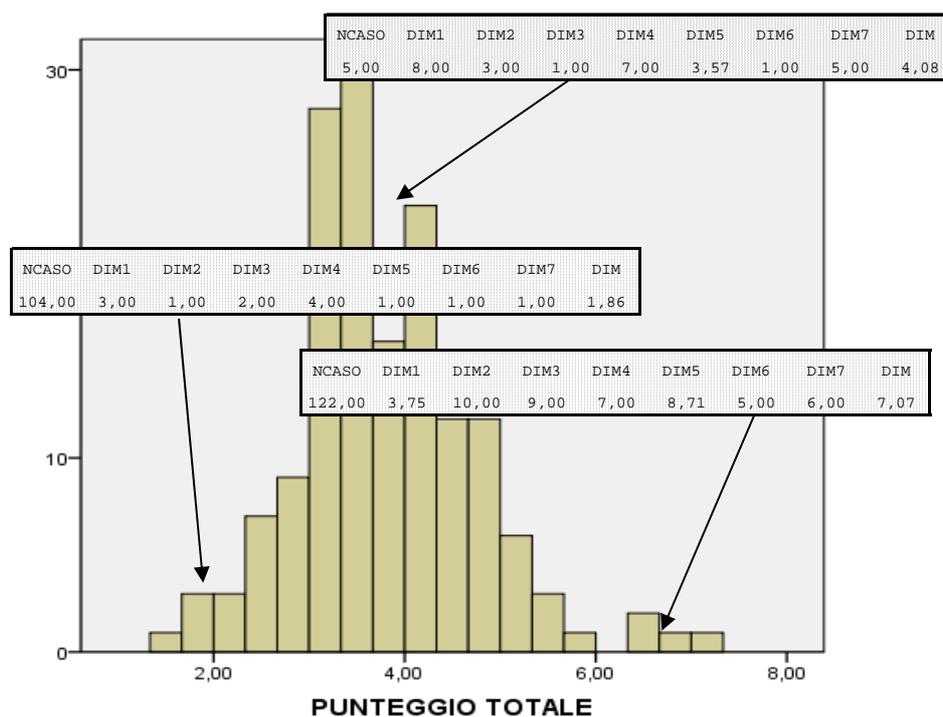
Fonte: Agenzia del Lavoro - PAT

In termini concreti, è quindi possibile analizzare il profilo di occupabilità di ciascu/a intervistato/a, sia in termini sintetici che in termini di dettaglio.

A titolo di esempio (Graf. 2), si può notare che il soggetto N. 104 (identificabile nominalmente in base a dati di archivio) ha uno score totale di 1,86 (quindi di elevata occupabilità). Oltre a tale posizionamento generale, si può rilevare che il soggetto 104 ha ottimi indici di occupabilità sulle dimensioni 2, 3, 5, 6 e 7, mentre segnala qualche elemento di criticità sulla dimensione “azioni di ricerca del lavoro”. In questo caso, si potranno quindi prevedere azioni specifiche a sostegno delle strategie di ricerca dell’impiego. Per contro, come secondo esempio si può riportare il soggetto N. 122 che accumula un punteggio

totale pari a 7,07, denotando quindi una pluralità di difficoltà occupazionali. In effetti, tale soggetto segnala bassa occupabilità sulla dimensione 2 (coerenza delle risorse professionali) e 3 (ampiezza del bacino di riferimento per la qualifica ricercata), ma anche punteggi intermedi sulle tutte le altre dimensioni. In questo caso, le politiche attive di intervento dovranno assumere un carattere più radicale di ridefinizione del percorso di carriera della persona e di supporto nella costruzione di adeguati comportamenti di ricerca del lavoro, nel rafforzamento delle risorse professionali e nella costruzione di strumenti adeguati per superare una serie di “svantaggi” nell’acquisizione dell’impiego.

Graf. 2 - Posizionamento di alcuni soggetti all'interno della distribuzione generale di (non) occupabilità



Fonte: Agenzia del Lavoro - PAT

### 2.3.6. Follow-up a due mesi

Come detto in precedenza, a circa due mesi di distanza dalla somministrazione del questionario, nell’agosto del 2016 sono stati esaminati i dati relativi

alla condizione occupazionale dei 178 soggetti per i quali è stato costruito il profilo di occupabilità. L'analisi della condizione occupazionale dovrebbe fornire alcune indicazioni circa la capacità predittiva delle varie dimensioni indagate in termini di ottenimento di un impiego a breve termine.

Il follow-up ha permesso di rilevare che 39 (22%) delle 178 persone hanno ottenuto un impiego, mentre 122 (68,5%) risultano ancora disoccupate. Vi sono inoltre 12 (7%) persone inoccupate, 4 (2%) tirocinanti e un lavoratore che ha perso lo stato di disoccupazione. Dei 39 occupati, 20 lo sono a tempo determinato, 6 a tempo indeterminato, 4 con contratto di apprendistato, 3 con contratto di lavoro domestico, mentre i restanti 6 hanno forme contrattuali a tempo di diversa natura (contratti a progetto, coordinati continuativi, di sostituzione). Ventisei lavoratori/lavoratrici sono impiegati/e a tempo pieno, mentre i/le restanti 13 hanno diverse forme di part-time. In grande prevalenza le occupazioni riguardano mansioni a bassa qualificazione (commesso/a, badante, colf, cameriere/a, aiuto cuoco/a, addetto/a pulizie, muratore), mentre solo in pochi casi si tratta di occupazioni ad elevata qualificazione (farmacista, cacciatore di teste, odontotecnico/a) che in ogni caso sono comunque con contratti a termine.

I beneficiari di una occupazione sono per lo più maschi (25 maschi pari al 27% del totale dei maschi intervistati, contro 14 donne pari al 16% del totale delle femmine). Non vi sono differenze significative per età. A conferma che si tratta di posizioni di lavoro a bassa qualifica, si nota che 16 delle 39 posizioni di lavoro sono state ottenute da persone con bassa scolarità (23% del totale di soggetti a bassa scolarità). Tra i/le laureati/e si registra la più bassa percentuale di occupati (17% del totale dei laureati intervistati). Nel complesso, quasi i due terzi dei contratti hanno durata molto limitata (fino a 4 mesi).

Considerate nell'insieme tutte queste caratteristiche rilevate con il follow-up, si può ritenere che i vari avviamenti risentano fortemente di un effetto di stagionalità (si ricorda che l'arco temporale preso in considerazione è stato quello di giugno-agosto). Prevalgono le forme contrattuali a tempo determinato di breve durata e le qualifiche a basso contenuto di specializzazione, mentre sono molto contenute le assunzioni per personale qualificato e di medio-lungo termine.

E' stata condotta una serie di analisi di regressione logistica per verificare se il destino occupazionale delle persone fosse in qualche misura significativamente associabile alle dimensioni del modello di occupabilità in precedenza descritto. Più in dettaglio, si è esaminata la capacità predittiva delle sette dimensioni in precedenza descritte sulle seguenti tre variabili: posizione occupazionale (occupato/a versus non occupato/a), tipologia contrattuale (a tempo indeterminato versus a tempo determinato) e durata del contratto in numero di

mesi. Non si sono rilevati coefficienti di regressione significativi per  $p < .05$ . Le analisi di regressione logistica condotte con variabili socio-demografiche (genere, età e scolarità) hanno dato esiti simili (non significatività).

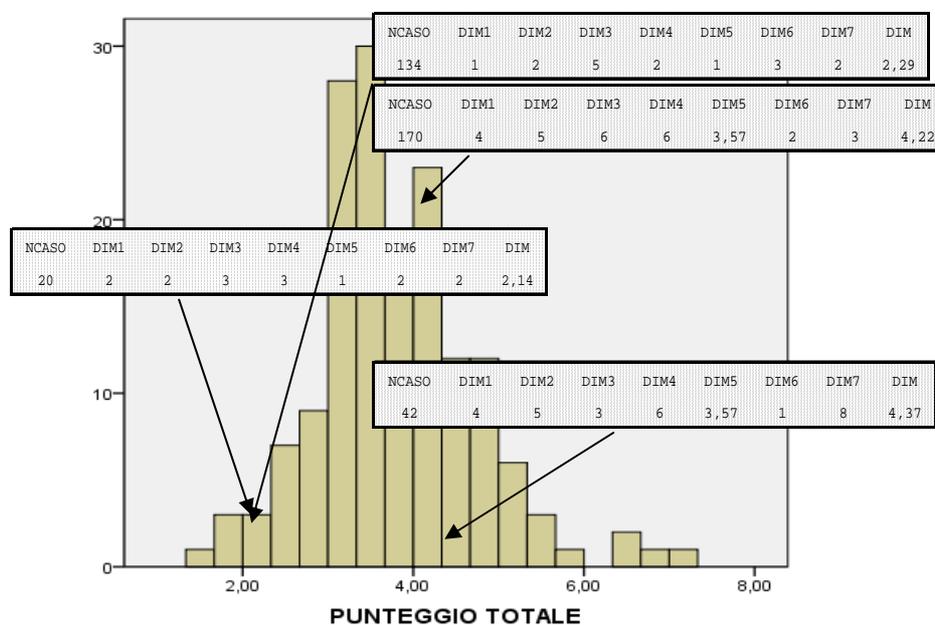
Quindi, le varie dimensioni di occupabilità inserite nel modello non sono in grado di predire il destino occupazionale delle persone nel breve termine. Viste le caratteristiche occupazionali sopra descritte e la complessiva scarsa numerosità degli avviamenti, non sorprende che l'analisi quantitativa fornisca risultati non significativi. Si deve inoltre segnalare come il tempo di latenza intercorso tra le due occasioni di misura (due mesi circa; tale lasso di tempo ristretto è stato scelto per ragioni di opportunità) è estremamente ridotto e probabilmente non sia il più adeguato per osservare gli effetti potenziali di alcune variabili sul successo occupazionale degli individui. Successive rilevazioni saranno necessarie (a sei mesi e ad un anno) per poter cogliere appieno le potenzialità del modello. Si ritiene infatti che il ruolo di fattori quali, ad esempio, le modalità di ricerca di un impiego (dimensione 4) e gli atteggiamenti verso la ricerca del lavoro (dimensione 6), possano manifestarsi solo nel medio-lungo termine e in occasione del conseguimento di un impiego qualificato e di lunga durata.

Un breve approfondimento qualitativo, dedicato ai 6 casi di lavoratori che hanno conseguito una occupazione a tempo indeterminato, permette di meglio cogliere alcune peculiarità delle situazioni incontrate. Tutte le 6 posizioni a tempo indeterminato sono state ottenute da maschi. Inoltre, 3 dei 6 lavoratori a tempo indeterminato si erano già dichiarati occupati (ma in cerca di occupazione) nella precedente rilevazione.

Un esame di dettaglio permette di rilevare che il tipo di mansione svolta in tutti i casi si discosta in modo più o meno netto dalla qualifica che i soggetti avevano dichiarato di cercare. Emblematico è il caso del soggetto n. 170, alla ricerca di una occupazione in qualità di saldatore e collocatosi come cameriere in ristorante. Se si esamina il profilo di tale soggetto, si può rilevare come esso risultasse scarsamente occupabile per quanto riguarda le dimensioni 2, 3 e 4 (diffusione della qualifica ricercata, risorse professionali relative alla qualifica e modalità di ricerca dell'impiego), mentre risultava relativamente occupabile per quanto concerne atteggiamento verso la ricerca dell'impiego (self-efficacy e adattabilità) e l'assenza di particolari "svantaggi" personali. Una situazione parallela la si riscontra per il soggetto n. 134, alla ricerca di un impiego come "massaggiatore ed operatore termale" e ora occupato come tecnico metallurgico. Il profilo di occupabilità risultava debole sulla dimensione 3 (diffusione della qualifica ricercata nel territorio), ma elevato su tutte le altre dimensioni. Un caso di buona tenuta del modello è rappresentato dal soggetto n. 20 che ha registrato punteggi di buona occupabilità su tutte le dimensioni ed ha ottenuto un impiego come costruttore di utensili (non pienamente coerente con quanto

ricercato: magazziniere). All'opposto, il caso n. 42 ha registrato punteggi critici (bassa occupabilità) soprattutto su dimensioni quali le risorse professionali, le modalità di ricerca dell'impiego e il giudizio esperto degli/delle operatori/trici. Pur tuttavia ha ottenuto un impiego come manovale edile (mentre ricercava una posizione come carpentiere edile). Si veda il seguente Graf. 3 per una rappresentazione del posizionamento dei quattro casi all'interno della distribuzione.

Graf. 3 - Posizionamento di alcuni soggetti occupati a tempo indeterminato all'interno della distribuzione generale di (non) occupabilità



Fonte: Agenzia del Lavoro - PAT

## 2.4. Conclusioni

Il modello per una analisi di dettaglio del profilo di occupabilità dei disoccupati presentato in queste pagine è stato messo alla prova grazie ad una duplice sperimentazione. Una prima dedicata alla verifica dell'attendibilità e della validità interna delle misure adottate; una seconda per valutare la capacità predittiva delle varie dimensioni indagate sui destini occupazionali degli individui. In queste conclusioni si possono brevemente riassumere i punti di forza e i limiti del modello presentato.

Per quanto riguarda *i punti di forza*, si sottolinea l'intento di valutare il profilo di occupabilità in termini multidimensionali. Per questo sono state considerate diverse variabili che possono essere ricondotte a varie componenti dell'occupabilità: a) caratteristiche della persona, delle sue risorse professionali e della qualifica ricercata in rapporto al contesto; b) atteggiamenti e comportamenti del/della disoccupato/a più o meno adeguati al conseguimento dell'impiego ricercato; c) parere esperto circa il grado di occupabilità, tenendo in considerazione anche fattori personali che possono entrare in gioco nelle fasi di selezione del personale.

La sperimentazione effettuata mediante questionario su 178 casi ha permesso di verificare la relativa indipendenza tra loro delle sette dimensioni considerate nel modello (correlazioni tra le dimensioni moderate o nulle). Esse quindi costituiscono diverse sfaccettature per la costruzione di un profilo complessivo del/della disoccupato/a. Il modello testato sembra fornire elementi per una sintetica ma articolata descrizione di alcune caratteristiche di chi cerca un impiego, favorendo in tal modo l'individuazione di diverse possibili azioni di sostegno (orientamento, formazione, ridefinizione del progetto professionale, miglioramento delle modalità di ricerca dell'impiego, cambiamento di atteggiamenti, ecc.).

Il modello presentato non è ovviamente esente da limiti. Alcuni sono di natura strutturale. L'esame dell'occupabilità richiederebbe l'adozione di un ampio numero di indicatori, come indicato nell'introduzione a carattere teorico. Per contenere i tempi di rilevazione, il modello testato contiene giocoforza un numero limitato di domande e quindi di dimensioni indagate. Questo riduce la capacità descrittiva di dettaglio del modello. E' ipotizzabile pensare che, per alcuni casi di particolare complessità, la rilevazione mediante questionario possa essere in futuro accompagnata da colloqui in profondità per meglio comprendere la natura delle difficoltà occupazionali di alcune persone.

L'esito del follow-up mette in evidenza che le dimensioni indagate non sono state in grado di "predire" il successo occupazionale degli/delle intervistati/e a due mesi. Questo risultato è deludente sul piano statistico, ma è plausibile spiegarlo in termini di specificità dei dati rilevati. Come già sottolineato, il tempo di latenza tra rilevazione e follow-up è stato molto breve (due mesi), è coinciso con il periodo estivo (molto sensibile a trend occupazionali a carattere stagionale) ed è stato effettuato su un numero limitato di avviamenti, molti dei quali a carattere temporaneo. Ulteriori verifiche saranno necessarie a distanza di sei mesi e di un anno. In questi casi si potrà verificare in modo più robusto se alcune dimensioni di occupabilità possono agire efficacemente sull'ottenimento di un impiego con caratteristiche di stabilità e di coerenza. Sembra inoltre necessario ampliare la base dati con una nuova coorte di soggetti intervistati.

I piccoli approfondimenti qualitativi effettuati sulle persone che hanno ottenuto un impiego a tempo indeterminato (6 casi), tendono ad offrire alcune conferme relative alle caratteristiche dei profili rilevati, soprattutto per quanto riguarda la possibilità di identificare i punti di debolezza della persona che meritano di essere oggetto di attenzione dei servizi per l'impiego.

## Riferimenti bibliografici

Australian Government (2015), Job Seeker Classification Instrument Overview and Factors. Version 1.0. Department of Employment

Berger M. D., Black J., and Smith J.A. (2000), Evaluating Profiling as a Means of Allocating Government Services, Department of Economics Research Reports, 2000-18. London, ON: Department of Economics, University of Western Ontario

Betz N. E., Klein K. L., & Taylor K. M. (1996), Evaluation of a short-form of career decision making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 47-57

Degasperi P. (2012/2014), Profiling dei servizi versione 02. Linea guida e istruzioni metodologiche. Programma Azione di Sistema di Welfare to Work per le politiche di reimpiego, Italia Lavoro SpA

Donini A. (2016), Effettività dei servizi per l'impiego: forme e garanzie nella ricerca di lavoro, in LD, p. 297

Eberts R.W. and C J O'Leary (1996), 'Profiling Unemployment Insurance Beneficiaries', *Employment Research*, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, Fall

Eberts R.W., O'Leary C.J. and Wandner S.A. (Eds) (2002), Targeting Employment Services, W E Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan

European Commission (2015), Identification of latest trends and current developments in methods to profile jobseekers in European Public Employment Services: Final report . Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion

Ferrante V. (2016), Le politiche attive del lavoro fra decentramento e accentrato: un dolce girotondo?, in LD, p. 267

Fuertes V., Jantz B., Klenk T., and McQuaid R. (2014), Between cooperation and competition: The organisation of employment service delivery in the UK and Germany. *International Journal of Social Welfare*, 23, S71-S86

Fugate M., Kinicki A. J., & Ashforth B. E. (2004), Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38

Hasluck C. (2004), Targeting Services in the Individual Customer Strategy: The Role of Profiling A Review of Research Evidence, Warwick Institute for Employment Research, Report for JobCentre Plus

Heidenreich M., and Aurich-Beerheide, P. (2014), European worlds of inclusive activation: The organisational challenges of coordinated service provision. *International Journal of Social Welfare*, 23

Kanfer R., Wanberg C. R., & Kantrowitz T. M. (2001), Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855

Knuth M. (2014), Broken Hierarchies, Quasi-markets and Supported Networks - A Governance Experiment in the Second Tier of Germany's Public Employment Service. *Social Policy and Administration*, 48(2), 240-261

Konle-Seidl R. (2011), Profiling systems for effective labour market integration. Use of profiling for resource allocation, action planning and matching (The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services). Brussels, Belgium: The European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion

Kureková L. M. (2014), Review of profiling systems, categorization of job-seekers and calculation of unit service costs in employment services implications and applications for Slovakia (CELSI Research Report No.8). Bratislava, Slovak Republic: Central European Labour Studies Institute

Lassandari A. (2016), La tutela immaginaria nel mercato del lavoro: i servizi per l'impiego e le politiche attive, in LD, p. 237

Lo Presti A., & Pluviano S. (2016), Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 192-211

Loxha A., and Morgandi M. (2014), Profiling the unemployed. A review of OECD experiences and implications for emerging economies. Washington DC, USA: World Bank Group

Savickas M. L. et al., (2012), Career Adapt-Abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673

Wanberg C. R., Kanfer R., Hamann D. J., & Zhang Z. (2016), Age and Reemployment Success After Job Loss: An Integrative Model and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol 142(4), 400-426

Weishaupt J.T. (2011), From the Manpower Revolution to the Activation Paradigm, Explaining Institutional Continuity and Change in an Integrating Europe, Amsterdam: Amsterdam University Press