

# Orientamento: dimensioni e strumenti per l'occupabilità

La proposta dell'Isfol al servizio  
dei giovani

di Anna Grimaldi, Rita Porcelli e Alessia Rossi

**Riassunto:** A fronte dei dati sulla disoccupazione giovanile e sulla dispersione scolastica, è evidente che una cittadinanza occupazionale oltre che difficile da conquistare è spesso impossibile da mantenere, con pesanti ricadute sui bisogni di realizzazione di sé e di riconoscimento sociale. Per ridare speranza ai giovani occorre quindi integrare l'obiettivo dell'occupabilità con quello della pensabilità di un lavoro che abbia valore per sé. In questa direzione è stata introdotta l'*European Youth Guarantee*, parte integrante della strategia "Europa 2020" e pilastro della politica comunitaria a sostegno dei giovani. Lo studio ISFOL che viene qui presentato, partendo dalla riflessione sul costruito, ha l'obiettivo di mettere a punto uno strumento psicometricamente valido per l'autovalutazione dell'occupabilità (questionario AVO), che possa dare una stima delle dimensioni individuate come pregnanti nella definizione e declinazione dell'occupabilità individuale. Il questionario AVO, pensato *in primis* per un target giovanile, potrà essere utilizzato nei diversi percorsi di orientamento e accompagnamento al lavoro come strumento da inserire in una necessaria fase di *assessment* iniziale.

**Parole chiave:** Giovani; Occupabilità; Orientamento; Servizi per il lavoro

*"Alle volte uno si crede incompleto ed è soltanto giovane"*

Calvino

## Introduzione

Il tema dell'occupabilità interessa tre ambiti principali di intervento: l'orientamento, la formazione e il lavoro nonché i loro diversi intrecci. Il termine (dal latino *capere*) vuol dire propriamente prendere un luogo, una cosa, impossessarsi, impadronirsi, occupare

uno spazio, e figurativamente un ufficio, da cui il senso attivo di trovare un impiego. Occupare un posto di lavoro, avendone requisiti e caratteristiche, rinvia dunque alla possibilità di essere stati precedentemente orientati e formati in una qualche direzione. Presuppone, in altri termini, che esista un'abilità a occuparsi del proprio iter professionale, per l'appunto un'occupabilità che richiede di essere rilevata e conosciuta. Se per trovare e mantenere nel tempo un'occupazione adeguata al proprio profilo professionale occorrono diverse competenze, è chiaro che per favorire la costruzione della propria occupabilità è fondamentale riconoscere di quali elementi essa si componga e si alimenti. Negli studi e nelle pratiche di intervento a favore di una maggiore o migliore occupabilità, soprattutto per alcune fasce della popolazione in età di lavoro, ricorre questo interrogativo. La strategia dell'occupabilità punta, infatti, a incidere sui problemi di un'eventuale perdita del lavoro o inoccupazione mediante azioni e strumenti di tipo preventivo, sia nell'ambito dell'orientamento e della consulenza di carriera, sia sul fronte dell'ampliamento delle opportunità di formazione e lavoro.

In questa direzione, i dati macro economici nazionali e le caratteristiche che ha assunto il mercato del lavoro - in particolar modo l'eccessiva precarietà e la mancanza di flessibilità - pongono sempre più enfasi sulle ripercussioni negative che la crisi ha avuto sul potenziale di occupabilità delle persone. La crescita dell'occupazione rimane debole, la disoccupazione aumenta, in particolare quella giovanile, e sono molti i lavoratori che restano fuori dal mercato del lavoro (ISTAT, 2014). La stessa fotografia dell'Italia che scatta l'OCSE nel suo rapporto di metà anno propone scenari peggiorativi sul fronte della crescita. Spicca in particolar modo la sproporzione, a sfavore dei giovani, fra la quota globale dei senza lavoro e quelli delle nuove generazioni. In nessun altro Paese la disoccupazione giovanile, che ha toccato il 40%, è così alta rispetto al totale: rappresenta infatti quasi il triplo della percentuale complessiva. Tra questa fetta di popolazione la fascia più critica è rappresentata dai giovani inattivi, che non studiano e non lavorano: una fetta così ampia da non avere uguali nei Paesi sviluppati. Secondo i numeri diffusi recentemente dall'ISTAT nel rapporto *Noi Italia 2014*, nel nostro paese i "NEET" (acronimo della definizione inglese: *Not in Education, Employment or Training*) sono oltre due milioni e costituiscono circa il 24% dei giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni, una quota significativamente superiore a quella media dell'Unione europea (15,9%).

Quello che però suscita maggiore preoccupazione nel confronto con gli altri paesi avanzati è che in Italia non è solo elevata la quota di disoccupati, ma anche quella di occupati con un lavoro di scarsa qualità. Qualità che non rinvia esclusivamente al problema della sicurezza o della salute sul posto di lavoro, ma che riguarda principalmente il fatto che, in media, più della metà dei lavoratori svolge mansioni diverse da quelle per cui si è formato. In Italia, il "mismatch" di competenze è del 70% (superato solo da Gran Bretagna e Spagna), sia per qualifiche eccessive o diverse rispetto al proprio lavoro, sia per diplomi e lauree che non mantengono le promesse di competenze che sarebbero loro proprie. La conseguenza è spesso quella di percepire stipendi più bassi delle aspettative e di nutrire nel tempo demotivazione e frustrazione. Il rischio più rilevante, tuttavia, è di investire in percorsi di studi e di professionalizzazione che a priori sembrano non potenziare l'occupabilità delle persone, o che viceversa generano

un sovrainvestimento tale da limitare l'occupazione. Il paradosso che si crea, tra livelli di occupabilità scarsi o eccessivi, induce a una seria riflessione sul costruito e le sue implicazioni nell'ambito degli interventi a favore della progettazione o riprogettazione professionale.

A fronte dei dati sulla disoccupazione e la dispersione scolastica, è evidente che una cittadinanza occupazionale oltre che difficile da conquistare è spesso impossibile da mantenere, con pesanti ricadute sui bisogni di realizzazione di sé e di riconoscimento sociale. Non solo l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro si realizza attraverso percorsi lunghi, precari e poco contestualizzati, ma i processi di socializzazione lavorativa divengono ricorsivi, discontinui e frammentati (Lodigiani, 2010). Ne derivano nuove disuguaglianze e una ridefinizione del significato stesso del lavoro. Emerge quindi la necessità di politiche che accompagnino le transizioni lavorative, affinché conservino un profilo professionalizzante, consentano la capitalizzazione di competenze e siano sostenibili dentro la biografia individuale.

Le difficoltà che incontrano i giovani a entrare in modo qualificato nel mondo del lavoro richiedono pertanto interventi straordinari ed è per questo che negli ultimi tempi si sono poste all'attenzione dell'agenda politica, nazionale ed europea, una miriade di iniziative a favore della formazione e dell'occupazione giovanile. A supporto di questo obiettivo, che è al tempo stesso un mandato politico e un'emergenza sociale, è attiva da qualche mese la *European Youth Guarantee*<sup>1</sup> (garanzia per i giovani europei), parte integrante della strategia "Europa 2020" e pilastro della politica comunitaria a sostegno dei giovani.

Come assicurarsi che i ragazzi europei abbiano un lavoro dignitoso, proseguano gli studi o seguano un corso di formazione o di riqualificazione al termine del percorso scolastico? Si tratta di una sfida complessa, che da un lato viene affrontata attraverso la definizione di un dispositivo giuridicamente vincolante, e dall'altro attraverso la consapevolezza dell'importanza di un notevole rinnovamento e potenziamento dei servizi per il lavoro.

È evidente dunque che nell'ambito di questa strategia un ruolo di primo piano lo possano giocare i servizi di orientamento, anche per far fronte alle richieste dei (tanti) giovani che si dichiarano scoraggiati e disillusi al punto di non riuscire più a immaginare un lavoro. D'altra parte, è comprensibile che esperienze negative del presente possano dominare le previsioni per l'avvenire. Una fetta consistente di giovani vive infatti una condizione di doppia fragilità: alla preoccupazione di non rientrare nel mercato del lavoro perché priva dell'esperienza che solo il lavoro può dare si aggiunge spesso la mancanza delle cosiddette *life skills*. Per ridare speranza ai giovani occorre quindi integrare l'obiettivo dell'occupabilità con quello della pensabilità di un lavoro che abbia valore per sé. E questo è tanto più vero per gli oltre due milioni di giovani che stanno sulla soglia, fra studio e lavoro, senza riuscire a entrare né di qua né di là. Senza una prospettiva né di presente né di futuro. In questo quadro l'orientamento è una leva importante, sia contro la dispersione scolastica e formativa, sia a sostegno di

<sup>1</sup> L'*European Youth Guarantee* è stata lanciata nel 2011 dalla Commissione europea e ribadita nelle raccomandazioni del Consiglio dell'Unione europea del 22 aprile 2013.

tutte quelle figure o agenzie di riferimento (genitori, insegnanti, formatori, ecc.) che possono accompagnare scelte vicine al potenziale delle persone.

Tuttavia, leggere la condizione giovanile sul piano della sola prospettiva temporale e della capacità di prefigurare il futuro rischia di apparire un esercizio perdente. Con un orizzonte temporale limitato, non solo viene a mancare la capacità di azione a medio e a lungo termine, ma anche la stessa possibilità di definire uno stabile e soddisfacente senso di identità. Questo, purtroppo, è uno dei vissuti più ricorrenti tra i giovani che frequentano i banchi di scuola, così come i percorsi di tirocinio o le stanze di un servizio per il lavoro. Il fatto è che senza speranza non appare possibile un investimento nell'avvenire e non si riesce a superare quella che Erickson definiva la "temporanea sfiducia nel tempo" (Cavalli, 2008). Numerose ricerche ci mostrano, infatti, quanto soli e a rischio di disagio psichico siano oggi i giovani: evitanti e spesso incapaci di assumersi la responsabilità delle proprie scelte, provocatori perché sfiduciati.

Va precisato che molte esperienze educative extrascolastiche, che integrano il compito della scuola e della famiglia nei processi di socializzazione e che costituiscono esperienze fondamentali per l'acquisizione di regole e ruoli sociali, si sono notevolmente ridotte. Ragazzi e ragazze spesso restano soli davanti a tv e computer o, quando crescono, danno vita ad aggregazioni spontanee che, pur risultando significative sul piano delle relazioni, non sembrano pienamente adeguate per lo sviluppo di comportamenti sociali da trasferire all'interno di situazioni organizzative strutturate (Bani, 2009). Non a caso, i professionisti dell'orientamento lamentano spesso di perdere di vista obiettivi e confini del proprio intervento a fronte di una multi-problematicità delle questioni che affrontano e che intersecano diversi ambiti di competenze: da quelle dell'educatore o del mediatore culturale a quelle dell'assistente sociale, ecc. In questo quadro, l'orientamento professionale diventa ancora di più una leva importante per creare condizioni facilitanti ed emancipanti all'inserimento o al re-inserimento lavorativo dei soggetti più fragili.

## **Il costrutto di occupabilità: una rassegna teorico-concettuale**

Il termine occupabilità trova spazio nella letteratura internazionale già dagli anni 50-60. Da una recente rassegna di Cavenago e Martini (2012) si evince che i concetti di *dichotomic employability* e *socio-medical employability* fossero in uso in quegli anni per distinguere i soggetti "occupabili" da quelli "non occupabili" in base alle predisposizioni e alle attitudini personali e allo stato di salute fisica e mentale. Con l'aumentare dei livelli di disoccupazione, negli anni '70 è stato introdotto il termine *manpower employability* con cui si individua l'allineamento (o il disallineamento) tra le conoscenze e le competenze possedute dall'individuo (*knowledge e skills*) rispetto alla domanda del mercato. A seguire, negli anni '80 il termine occupabilità ha cambiato accezione, le imprese utilizzano questo costrutto per identificare la flessibilità della forza lavoro che diventa, in questo periodo, una competenza indispensabile per affrontare le richieste di un nuovo mercato del lavoro (*ibidem*, p. 133).

Sotto il profilo politico-istituzionale, la Strategia Europea per l'Occupazione e i vari documenti comunitari che si sono susseguiti a partire dagli anni '90 interpretano l'oc-

cupabilità essenzialmente come la capacità di inserimento professionale delle persone nel mercato del lavoro. Anche nella letteratura tecnico-scientifica è proprio dagli anni '90 in poi che è possibile evidenziare un proliferare di studi sul tema dell'occupabilità, intesa come costruito multidimensionale nel quale confluiscono sia variabili interne all'individuo sia fattori esterni legati al contesto di vita e al mercato del lavoro (Lefresne, 1999; Forrier e Sels, 2003; Fugate, Kinicki, e Ashforth 2004; Fugate e Kinicki, 2008). Di interesse è l'attenzione di volta in volta posta su aspetti più contestuali/oggettivi (la situazione del mercato del lavoro, le caratteristiche delle organizzazioni/aziende, la numerosità dei cambiamenti lavorativi, ecc.), oppure più individuali (le caratteristiche della persona, l'adattabilità individuale, la flessibilità, ecc.), fino ad arrivare a modelli che intrecciano entrambi i fattori (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004; McQuaid, Lindsay, 2005; Cavenago, Magrin, Martini, Monicelli, 2012).

Alla fine degli anni '90, Hillage e Pollard (1998) elaborano uno dei primi modelli sul costruito. Gli autori definiscono l'occupabilità come *“la capacità delle persone di trovare un lavoro e di accedere a un'occupazione soddisfacente”*. In particolare, con questo termine si fa riferimento *“...alla capacità di muoversi in maniera autosufficiente nel mercato del lavoro per realizzare il proprio potenziale attraverso un'occupazione sostenibile”*. Le componenti principali dell'occupabilità sono quattro: 1. le *risorse per l'occupabilità*, che sono intese come l'insieme delle risorse di base, intermedie e di alto livello (definite anche come il potenziale di conoscenze, competenze e abilità possedute dalle persone e agite nell'ambito del lavoro); 2. le *capacità di dispiegamento* delle risorse personali, intese come i comportamenti concreti messi in atto dagli individui nella ricerca del lavoro; 3. le *capacità di presentazione* intese come le abilità dell'individuo nel dimostrare e comunicare il possesso delle risorse necessarie all'ottenimento di un lavoro; 4. le *circostanze del contesto*, ossia le condizioni e i bisogni personali (tra cui ad esempio la cura dei figli, eventuali disabilità, ecc.), e le caratteristiche del contesto esterno e del mercato del lavoro (ad esempio numero e qualità delle offerte di lavoro, ecc.).

Qualche anno dopo, nel lavoro di Fugate, Kinicki, e Ashforth (2004) l'occupabilità viene definita come una *‘specifica forma di adattamento lavorativo attivo che consente ai lavoratori di identificare e realizzare le opportunità di carriera’* (p.16), ovvero una dimensione che facilita il movimento tra i lavori all'interno e tra le organizzazioni e, in termini di reimpiego, che consente di aumentare la probabilità di ottenere una rioccupazione. Il modello di occupabilità proposto da questi autori si focalizza su quattro dimensioni: adattabilità, capitale sociale, capitale umano e identità di carriera. La prima delle quattro dimensioni, l'adattabilità, può essere definita come la propensione ad affrontare in modo adeguato i compiti evolutivi per prepararsi a partecipare al ruolo lavorativo, e ad adattarsi alle richieste impreviste dovute ai cambiamenti del mondo del lavoro (Savickas, 1997; Savickas e Porfeli, 2012). L'adattabilità alla carriera comprende sia la capacità di orientarsi nel contesto attuale e di “guardarsi intorno” (esplorazione di carriera), sia la propensione verso il futuro, ovvero l’“immaginarsi in avanti” (pianificazione della carriera), e quindi in questo senso la capacità di valutare le differenti opzioni di carriera (Savickas, 2002).

Per quanto concerne la seconda dimensione, ossia il capitale sociale, questa riflette un aspetto più interpersonale dell'occupabilità e descrive le abilità sociali delle perso-

ne, così come la rete e il sostegno a cui essi possono attingere. Negli studi che hanno esplorato l'importanza delle reti sono state considerate sia le reti formali che informali legate al lavoro o “*knowingh-whom*” (DeFillippi e Arthur, 1994). Il capitale umano è rappresentato dai fattori personali, tra cui l'esperienza, la formazione, le competenze e le conoscenze, che possono influenzare le possibilità di trovare un reimpiego (McArdle et al., 2007). Infine, la quarta dimensione dell'occupabilità comprende l'identità di carriera che viene intesa nella riformulazione di Koen, Klehe e Van Vianen (2013) come una ‘bussola cognitiva’ per navigare tra gli obiettivi di carriera e si riferisce alle competenze “*knowingh-why*” (DeFillippi e Arthur, 1994). L'identità di carriera si riferisce inoltre, per quanto concerne le situazioni di reimpiego, alla centralità che le persone disoccupate attribuiscono all'occupazione nella propria vita, la quale fornisce una guida nel prendere decisioni per poter stabilire gli obiettivi di reimpiego (McArdle et al., 2007).

Nel 2008 Fugate e Kinichi approfondiscono le dimensioni dell'occupabilità affermando che essa può essere considerata come un tratto disposizionale. Tuttavia mentre è altamente probabile che tale tratto possa essere un precursore o predittore di comportamenti di iniziativa e di adattamento, non descrive comportamenti effettivi. Secondo gli autori molte caratteristiche personali influenzano, potenzialmente, la propensione a identificare e realizzare opportunità di carriera. Le cinque dimensioni ritenute essenziali e rappresentative della natura attiva e adattabile dell'occupabilità disposizionale sono: l'apertura al cambiamento lavorativo, la resilienza di carriera, la proattività di carriera, la motivazione alla carriera e l'identità lavorativa. Per quanto concerne l'apertura al cambiamento diversi autori sostengono che gli individui propensi a fare nuove esperienze tendono a mostrare flessibilità di fronte alle richieste che pone il mercato del lavoro e, di conseguenza, sono potenzialmente più occupabili. In merito alla resilienza di carriera molti studi evidenziano che gli individui resilienti hanno autovalutazioni positive e visioni della vita in quanto si sentono in grado di poter affrontare le difficoltà e di raggiungere gli obiettivi di carriera che si pongono con maggiore fiducia e costanza (Judge, Thoresen, Pucik, e Welbourne, 1999; Peterson, 2000).

Nell'ultima parte di questo excursus di approfondimento si ritiene utile ripercorrere i contributi più recenti in tema di occupabilità suddividendoli in tre filoni:

1. un primo filone di studi riguarda l'approfondimento delle dimensioni caratterizzanti il costrutto di occupabilità e la loro relazione;
2. un secondo filone riguarda le competenze per l'occupabilità, che sono state oggetto di attenzione della programmazione europea e che hanno visto negli ultimi anni un ulteriore sviluppo nell'ambito della normativa europea e nazionale;
3. un terzo filone di studi riguarda l'approfondimento di temi come l'impatto e l'esigenza di interventi istituzionali, sia in ambito formativo che organizzativo, e di politiche attive del lavoro centrate sul tema dell'occupabilità.

### ***Le dimensioni caratterizzanti il costrutto di occupabilità***

Un importante predittore dell'occupabilità è l'auto-efficacia, in particolare quella emotiva. I risultati della ricerca di Pool e Qualter (2013) evidenziano che le persone con una maggiore sicurezza nella propria capacità di percepire, comprendere e gestire le emozioni si considerano più occupabili. Aumentare i livelli di auto-efficacia emotiva si

traduce in un miglioramento dell'occupabilità e della soddisfazione lavorativa. Livelli di autostima e auto-efficacia elevati possono influenzare le nostre valutazioni delle esperienze lavorative, delle competenze personali e l'utilizzo efficace dei *social-network* per la ricerca lavorativa (Mäkikangas, De Cuyper, Mauno & Kinnunen 2013).

Per quanto riguarda le caratteristiche di personalità, alcuni studi (Wille, De Fruyt e Feys, 2013) prendono in considerazione il *five factor model* per spiegare l'associazione di questi fattori con l'occupabilità. I risultati mettono in evidenza l'esistenza di una correlazione positiva dell'occupabilità con l'apertura mentale, la coscienziosità e con l'estroversione, mentre con il nevroticismo e l'amicalità presentano una correlazione negativa.

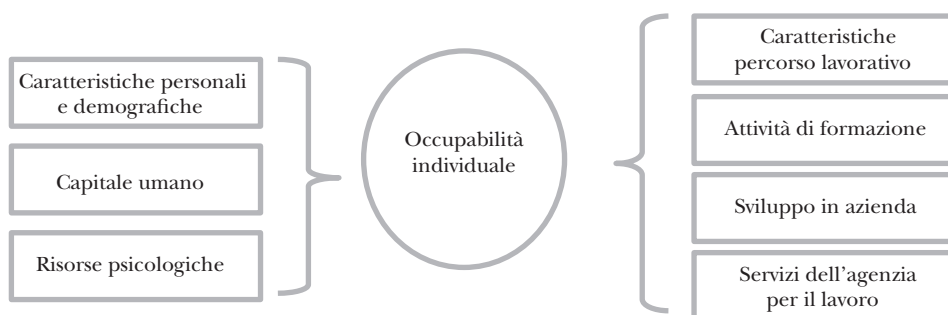
Di un certo interesse sono gli studi che hanno indagato il rapporto tra occupabilità, benessere e soddisfazione lavorativa dai quali si evince che l'importanza che viene attribuita all'identità di carriera è determinante per il benessere e la soddisfazione lavorativa futura in relazione alla perdita del lavoro. L'abilità ad adattarsi ai cambiamenti circostanziali di carriera è definita "resilienza di carriera" ed è parte dell'identità lavorativa. Essa è correlata all'ottimismo e all'autoefficacia. Gli ottimisti abbracciano prontamente un cambiamento della carriera, mentre quelli che percepiscono un'esperienza nuova negativamente sono meno portati a esperire benessere psicologico o soddisfazione lavorativa in caso di ricollocamento. È dimostrato che l'attaccamento al lavoro precedente è un predittore molto forte di reazioni negative di fronte alla perdita del lavoro.

In un recentissimo studio di Cavenago, Magrin, Martini, Monticelli (2013) gli autori si propongono di individuare i principali fattori personali e di contesto in grado di incidere positivamente sull'occupabilità individuale e sul suo sviluppo nel tempo. L'obiettivo degli autori è stato quello di contribuire al processo di individuazione di percorsi che facilitino la gestione, da parte delle persone, dei cambiamenti del mercato del lavoro e la realizzazione di percorsi individuali lavorativi e di carriera sostenibili. Essi sono partiti dalla considerazione che "...non è chiaro quali siano i fattori e le condizioni utili a tale sviluppo. La letteratura converge nell'affermare che l'occupabilità è da considerarsi come una dimensione non statica, ma il risultato di un certo grado di congruenza tra elementi personali e "situazionali", che trattengono un comune orientamento allo sviluppo..." (p. 135). Nello studio gli autori individuano le determinanti (o condizioni di sviluppo) dell'occupabilità distinte in fattori personali – caratteristiche personali e demografiche, capitale umano e risorse psicologiche – e fattori di contesto – caratteristiche del percorso lavorativo, attività di formazione, opportunità di sviluppo in azienda e qualità dei servizi offerti dall'agenzia per il lavoro. Il *framework* di riferimento utilizzato nell'indagine è illustrato nella figura 1 (*ibidem*, p. 139). L'indagine permette di confermare l'esistenza di relazioni tra sviluppo personale e professionale che possono legarsi in un circuito virtuoso e/o vizioso. Tra i tanti risultati che lo studio pone all'attenzione dei lettori ci preme qui sottolineare quello relativo all'azione di "acceleratore - moltiplicatore" (*ibidem*, p. 215) del grado di occupabilità delle persone che può essere svolta dai servizi per l'impiego e dalle agenzie di somministrazione. Queste devono infatti recuperare e mantenere un orientamento strategico di fondo qualificato che può e deve



produrre effetti di qualità sul potenziale di occupabilità delle persone e non solo sulla buona e giusta collocazione degli individui in un contesto lavorativo (per maggiori approfondimenti si rimanda allo studio di Cavenago, Magrin, Martini, Monticelli, 2013).

**Figura 1.** Framework di riferimento dell’impianto di ricerca presentata da Cavenago, Magrin, Martini, Monticelli, 2013



### ***Le competenze per l’occupabilità***

Nel 2004 nella ricerca ISFOL sulle competenze per l’occupabilità si sottolineava che “*non si può redigere una lista unica di competenze per l’occupabilità di portata universale... questo non solo perché tali competenze variano in parte in relazione ai segmenti del mercato del lavoro e alla stratificazione dei ruoli. Ma anche perché ... il pluralismo delle scale di valore relative alla qualità del lavoro può tradursi in un pluralismo delle scale di valore relative alle competenze*” (Di Francesco, 2004, p. 31). In realtà, nel corso degli anni, come potremo leggere di seguito, diversi autori si sono cimentati in questo esercizio ampliando il ventaglio di considerazioni su questo tema.

È evidente, dall’analisi della letteratura, che un decennio fa le grandi sfide a cui l’Italia ha dovuto rispondere hanno sollecitato diverse riflessioni ancora oggi attuali. Nel 2004, infatti, la ricerca ISFOL poneva l’accento sugli impegni che il nostro paese doveva porsi in tema di certificazione delle competenze e sul valore che questi processi avrebbero avuto per l’implementazione del potenziale di occupabilità degli individui (Mazzarella, 2004, p. 216). Ad oggi sono stati fatti molti passi avanti e gli impegni assunti nel 2013 con il decreto n. 13 del 16 gennaio 2013 (*Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l’individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze*), sono diventati azioni formali svolte in maniera sinergica a livello nazionale e regionale. Come anticipato nell’introduzione, il lavoro istituzionale e tecnico-operativo sulla certificazione delle competenze rappresenta per la Garanzia Giovani un elemento indispensabile per la riuscita delle diverse azioni che si porranno in essere. Il dibattito



comunitario degli ultimi 15 anni ha infatti identificato in più fasi nella certificazione delle competenze, apprese in contesti formali, informali e non formali, uno dei presupposti strutturali per garantire le migliori condizioni di occupabilità dei cittadini.

Per diversi decenni, i datori di lavoro si sono lamentati che l'istruzione superiore non sviluppava adeguatamente le competenze per l'occupabilità dei laureati. Nel 1991, Candy e Crebert hanno realizzato uno studio che partiva dalla constatazione comune proveniente dal mondo dell'impresa, ovvero che *'i nuovi dipendenti tendono ad emergere dalle università con la testa piena di teorie...spesso mal equipaggiate per affrontare gli aspetti del lavoro come problem-solving, decision-making, lavoro in team e apprendimento per se stessi'* (p. 572). Pare che le imprese continuino a trovare laureati impreparati per il mondo del lavoro, poiché mancano alcune delle competenze di base necessarie per un'occupazione di successo (Bridgestock 2009). Le competenze per l'occupabilità rappresentano dunque requisiti essenziali e necessari per il successo del lavoratore sul posto di lavoro.

In questa direzione Griffin e Annulis (2013) sottolineano come nel corso degli anni le richieste del mercato del lavoro rispetto alle competenze per l'occupabilità siano profondamente cambiate. Gli autori presentano un elenco di dieci competenze così identificate in letteratura: problem solving, lavoro di gruppo, comunicazione verbale, comunicazione scritta, pensiero critico, servizi di assistenza, controllo e gestione, competenze interpersonali, disponibilità al cambiamento, project management. I risultati di alcune ricerche evidenziano che il pensiero critico, il lavoro di gruppo e il problem solving sono competenze particolarmente importanti.

Suß e Becker (2012) affermano che caratteristiche quali flessibilità, creatività, doti comunicative e ampie conoscenze di base stanno diventando sempre più importanti nel mercato globale attuale. Un lavoratore competente possiede sicuramente conoscenze e abilità, ma un lavoratore che sa svolgere un compito usando le sue abilità non necessariamente è competente se non sa organizzare il lavoro in modo da rispondere a richieste sfidanti. Gli autori descrivono quattro macro-dimensioni fondamentali nell'approccio alle competenze per l'occupabilità che sono:

1. percezione delle dinamiche interne del settore;
2. competenze e attività rilevanti;
3. sviluppo delle competenze e formazione;
4. competenze di networking.

Nello specifico, mentre le competenze tecniche soddisfano le richieste della propria attività, le competenze sociali sono fondamentali per comunicare con i clienti e per integrarsi nella struttura organizzativa durante lo svolgimento di un progetto. Le competenze di networking favoriscono la creazione e l'uso di contatti in chiave relazionale e promozionale.

### ***Le politiche attive del lavoro centrate sul tema dell'occupabilità***

Sono in molti a ritenere che per migliorare la qualità della vita lavorativa e favorire l'occupazione sia necessaria la promozione di programmi educativi che consentano lo sviluppo di un insieme di capacità e competenze trasversali che rendano gli individui maggiormente

occupabili (Gamboa, Garcia, Ripoll e Peirò, 2009). In uno studio recente De Vos, De Hauw e Van der Heijden (2011) dimostrano che per le organizzazioni non è sufficiente organizzare training, apprendimento on the job e pratiche per l'avanzamento di carriera, ma è importante creare un ambiente di apprendimento stimolante in cui la partecipazione nello sviluppo delle competenze venga supportato dai capi, dai colleghi e dall'organizzazione. Nel modello di McQuaid e Lindsay (2005), l'occupabilità è considerata una capacità relativa dell'individuo di ottenere un impiego significativo, data l'interazione tra le circostanze personali e le condizioni economiche e del mercato del lavoro. Gli autori innanzitutto classificano, i disoccupati sulla base del livello delle "barriere" che si trovano ad affrontare nella ricerca del lavoro, e sottolineano come sia strategico per i policy makers concentrarsi sui profili più "deboli" nel progettare le politiche attive del lavoro.

Alcuni studiosi tedeschi (Koen, Klehe, Van Vianen, 2013) sostengono che l'occupabilità aiuti la ricerca di rioccupazione tra i disoccupati a lungo termine sopra e oltre le barriere all'occupazione di tipo personale (la mancanza di esperienza lavorative, la presenza di reti lavorative povere), fisico o psicologico, e che interventi di reinserimento lavorativo contribuiscono allo sviluppo dell'occupabilità.

Infine, secondo altri autori (Mäkikangas, De Cuyper, Mauno e Kinnunen, 2013) i fattori contestuali, quali la disponibilità di posti di lavoro o l'incontro tra domanda e offerta, influenzano le percezioni del dipendente circa le opportunità di lavoro. In questa direzione alcuni studi dimostrano che la disponibilità di molti posti di lavoro porta i lavoratori a percepire se stessi come più occupabili e, viceversa a sentirsi meno occupabili quando i posti di lavoro scarseggiano (Berntson et al, 2006).

## **La proposta dell'ISFOL in materia di occupabilità: alcuni dati di ricerca**

Come evidenziato nel paragrafo precedente molte sono le dimensioni che la letteratura ha preso in considerazione nel definire il costrutto dell'occupabilità. A seconda poi delle prospettive micro, meso o macro, con cui si descrive il fenomeno l'enfasi posta alla variabilità individuale, piuttosto che a quella situazionale, ne determina il diverso peso e diversa direzione. L'affondo sul legame tra orientamento e occupabilità che costituisce la chiave di lettura del presente contributo impone a chi scrive di considerare centrali, per una buona occupabilità della persona, sia le competenze auto-orientative (pensare e scegliere consapevolmente il proprio futuro), sia quelle di progettazione e ri-progettazione di sé (*life design*). Riuscire ad assegnare nuovi significati al proprio progetto di vita personale e professionale presuppone, ad esempio, di attribuire al rischio significati più neutri, se non addirittura positivi considerandolo essenzialmente come sfida o scommessa con se stessi e con i propri contesti. Ma significa anche porsi obiettivi perseguibili, e quindi aderenti sia ai propri bisogni e valori, sia alle caratteristiche del proprio contesto di riferimento. Significa credere di potercela fare, significa operare consapevolmente il passaggio "*dal sogno al progetto*".

Se alla persona spetta il compito di essere attore e promotore di se stesso, a noi cultori, esperti, ricercatori e professionisti della materia spetta il compito di com-

prendere a pieno come le diverse dimensioni (bisogni, valori, interessi, percezione del mercato del lavoro, ecc.) si intrecciano nel delineare la direzione e il comportamento di un individuo, e nel determinare il processo di costruzione dell'identità sociale e professionale. I valori rappresentano una dimensione saliente che sottende e sostiene le scelte dell'individuo. Sono elaborati socialmente e rappresentano obiettivi che orientano le opzioni e le valutazioni tra diverse alternative possibili in un determinato contesto socio-culturale. In questo senso costituiscono delle linee guida nella vita di un individuo: ogni soggetto ricerca situazioni professionali che corrispondano al proprio sistema valoriale e tende a enfatizzare determinati aspetti del lavoro o a preferire alcune professioni rispetto ad altre (Boerchi, Castelli, 2000; Catalano, Trapani, Miragliotta e Sprini, 2006; Perron, Fraccaroli, Pombeni, Daoust, 2004).

Il concetto di valore in ambito lavorativo è stato concettualizzato in diversi modi: tutti concordano nel considerare i valori lavorativi indispensabili per definire obiettivi o guidare comportamenti e azioni. Nel campo dell'orientamento il valore viene definito come una concezione esplicita del grado di importanza che una persona accorda a delle modalità di essere e di agire in un determinato settore di attività. Le preferenze degli individui rispetto ai percorsi formativi e professionali, infatti, dipendono dal sistema valoriale da loro posseduto che, se ben consolidato, consentirà agli individui maggior sicurezza nelle decisioni relative al proprio avvenire professionale (Guichard, Huteau, 2003).

La soddisfazione dell'individuo, in questa prospettiva, dipende dalla concordanza tra i valori propri e quelli che la pratica professionale permette di realizzare. Le azioni di orientamento, dunque, devono favorire nell'individuo una maggiore presa di coscienza del proprio sistema di valori. Alcuni studi hanno evidenziato legami diretti tra preferenze e valori. Le preferenze degli individui rispetto ai percorsi formativi e professionali sono collegate a determinati valori. Quando l'individuo possiede un sistema di valori consolidato, solitamente, risulta meno indeciso rispetto al proprio avvenire e si impegna con più forza nella costruzione di un'identità professionale.

Un ulteriore elemento determinante nel processo di scelta è l'insieme delle credenze rispetto al ruolo giocato in tale processo. Quando il soggetto ritiene che il proprio orientamento dipenderà da se stesso, dalla sua capacità di acquisire conoscenze e competenze, dalla sua formazione, in altri termini quando procede ad attribuzioni di controllo interne, appare più motivato a riflettere sul proprio futuro. Strettamente correlato alla possibilità di autodeterminazione del soggetto rispetto alle proprie scelte, in un'ottica sociocognitiva, rimane fondamentale il costrutto di autoefficacia intesa come "le convinzioni degli individui sulla propria capacità di realizzare delle prestazioni".

Nell'ambito delle scelte di orientamento l'autoefficacia può contribuire a spiegare i diversi tipi di interessi professionali e le possibilità di carriera che le persone si rappresentano; maggiore è l'autoefficacia percepita, più ampio è il ventaglio di preferenze che le persone tenderanno a prendere in considerazione (Bandura et al. 2001). Dall'insieme di questi studi emerge come le persone con un sentimento di autoefficacia più forte tendano a considerare un numero maggiore di opzioni, mentre

quelle con bassa autoefficacia tendono a scartare intere categorie di lavori, a prescindere dai vantaggi che queste potrebbero procurare. Una serie di studi conferma che minore è il senso di autoefficacia per lo svolgimento di attività connesse alle decisioni di carriera, maggiore è il livello di indecisione occupazionale (Nota et al., 2007). Le persone tendono a non impegnarsi nell'esplorazione delle possibili carriere e delle loro implicazioni se non hanno fiducia nelle proprie capacità di raggiungere buone decisioni (Bandura, 1997; Vannotti, Ferrari, 2005). Altri studi evidenziano anche un legame forte tra sentimento di efficacia percepita e dimensione del coping, ovvero l'insieme di pensieri, comportamenti e sentimenti che le persone mettono in atto per gestire situazioni difficili, impreviste o preoccupanti (Lazarus, Folkman, 1987), quali le transizioni lavorative. Alla base degli studi sul coping (Grimaldi, 2004, 2005, 2006) è la concezione che il comportamento sia funzione della dinamica relazione tra la persona (con le sue caratteristiche personali, le sue motivazioni, i suoi valori, le sue priorità) e il contesto in cui si colloca la scelta della strategia di coping da utilizzare. La conoscenza dello stile di coping può però offrire importanti stimoli di riflessione in un contesto orientativo laddove si assuma essere una risorsa che completa il profilo di sé sostenendone l'occupabilità.

Nel corso degli anni diversi studi ISFOL hanno avuto l'obiettivo di esplorare le dimensioni di cui sopra e le loro implicazioni operative per la pratica orientativa finalizzata ad accrescere l'occupabilità della persona. In uno di questi lavori (Grimaldi, 2007) si è cercato di esplorare i nessi e gli intrecci tra:

- i diversi significati che le persone, giovani e adulti, attribuiscono al lavoro;
- i bisogni lavorativi che le persone si aspettano di soddisfare nello svolgimento di attività lavorative (in particolare sono stati esplorati quattro bisogni di: potere e successo, relazione e affiliazione, autorealizzazione e protezione e sicurezza);
- i valori lavorativi che guidano le persone nella definizione di obiettivi e strategie di azione (in particolare sono stati esplorati i seguenti valori: accrescimento del sé, trascendenza del sé, conservatorismo, apertura al cambiamento, piacevolezza, sicurezza)
- la percezione del mercato del lavoro, inteso come l'insieme delle rappresentazioni che i giovani e gli adulti hanno sia del contesto di riferimento sia delle competenze importanti per riuscire ad entrare nel mondo lavorativo (e in particolare i seguenti fattori: dinamicità, chiarezza, equità, complessità, incertezza e stress);
- le convinzioni di efficacia personale riguardo le capacità di cercare un lavoro (con le seguenti declinazioni: tolleranza alla frustrazione, esplorazione intraprendente, tensione propositiva, integrazione relazionale);
- le esigenze di orientamento.

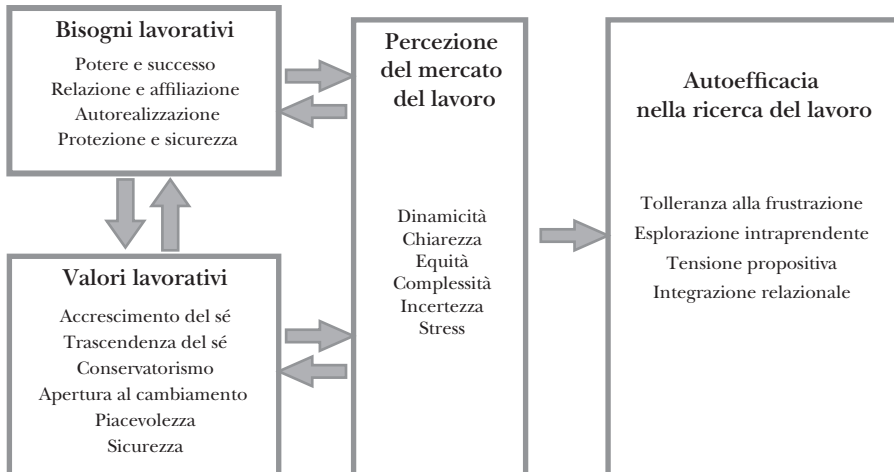
Alla ricerca hanno partecipato complessivamente 3879 soggetti di cui 2427 di età compresa tra i 20 e i 30 anni e costituiscono il gruppo dei "giovani/studenti", e 1452 hanno età compresa tra i 31 e i 65 anni e costituiscono il gruppo degli "adulti/lavoratori".

Non si vuole in questa sede riportare l'insieme dei risultati ottenuti e le implicazioni operative sul piano delle politiche di orientamento che gli autori hanno

delineato, bensì sintetizzare alcuni dati di ricerca utili ai fini della nostra trattazione che hanno certamente influito sulla concezione, sulla definizione e sulla delinea- zione del modello di occupabilità, di seguito presentato al lettore. In particolare si tenterà di dar conto del rapporto (così come evidenziato dai risultati dell’e- quazione strutturale applicata ai dati di ricerca) tra le quattro dimensioni che si ritengono salienti anche nella determinazione dell’occupabilità delle persone: i bisogni individuali che attraverso il lavoro la persona cerca di soddisfare; i valori personali che orientano e sostengono i comportamenti lavorativi individuali e col- lettivi; la percezione del mercato del lavoro; le convinzioni di efficacia personale nella ricerca del lavoro.

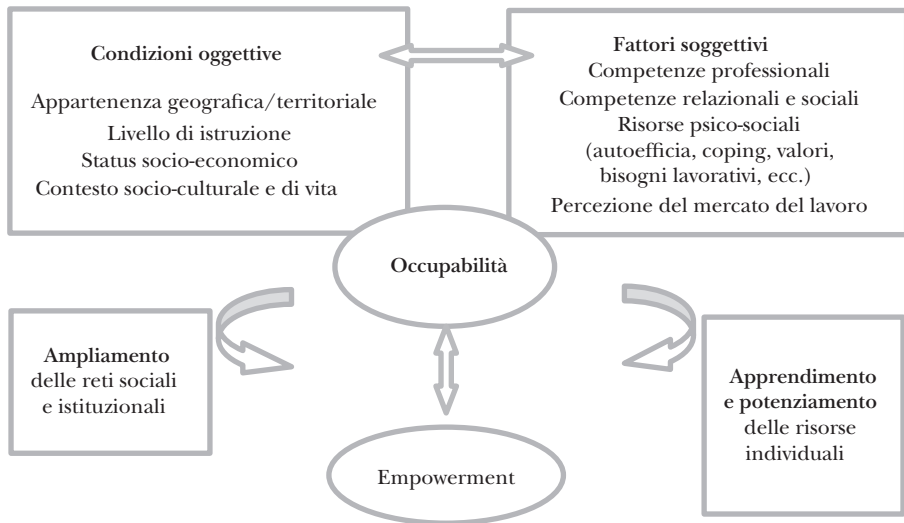
Bisogni e valori riferiti al lavoro sono fortemente connessi. I primi rappresentano le leve motivazionali e alimentano i corrispondenti valori che a loro volta sostengono e dirigono le scelte e i comportamenti lavorativi. I secondi, a loro volta, influenzano le convinzioni di efficacia nella ricerca del lavoro. Interessante è anche il dato per cui la”percezione del mercato del lavoro” gioca un ruolo di mediazione, configurandosi come variabile intermedia tra bisogni e valori da un lato e convinzioni di autoefficacia nella ricerca del lavoro dall’altro, soprattutto se il mercato del lavoro è percepito come chiaro. In conclusione (fig.1), bisogni e valori influenzano in misura significativa, le convinzioni di efficacia nella ricerca del lavoro che risentono anche del tipo di perce- zione del mercato del lavoro (Avallone, 2007).

**Figura 2.** Sistema di influenza tra bisogni, valori, percezione del mercato del lavoro e credenze di efficacia nella ricerca del lavoro



A valle di tali evidenze empiriche se *intendiamo l'occupabilità come l'intreccio tra il capitale umano, sociale e psicologico della persona - mediato dalle variabili situazionali - che consente all'individuo di porsi/riproporsi nel mercato del lavoro con un personale progetto professionale aderente al contesto* (Fig.2.), nel considerare rilevanti le dimensioni di cui sopra (e non solo), è convinzione di chi scrive che nella programmazione e progettazione di misure di politica attiva, in modo specifico di quelle di orientamento, bisognerà prevedere interventi che influiscano positivamente anche nello sviluppo e nella maturazione di quei bisogni e quei valori che accrescono il sentimento di autoefficacia nella ricerca del lavoro. Nonché prevedere azioni di informazione dettagliata sul mercato del lavoro e le professioni così che esso risulti, se non meno complesso e incerto, almeno il più chiaro possibile. Condizione questa che consente di poter più facilmente ed efficacemente determinare la direzione verso cui orientare un proprio piano di intervento professionale.

**Figura 3.** Alcune dimensioni di analisi dell'occupabilità

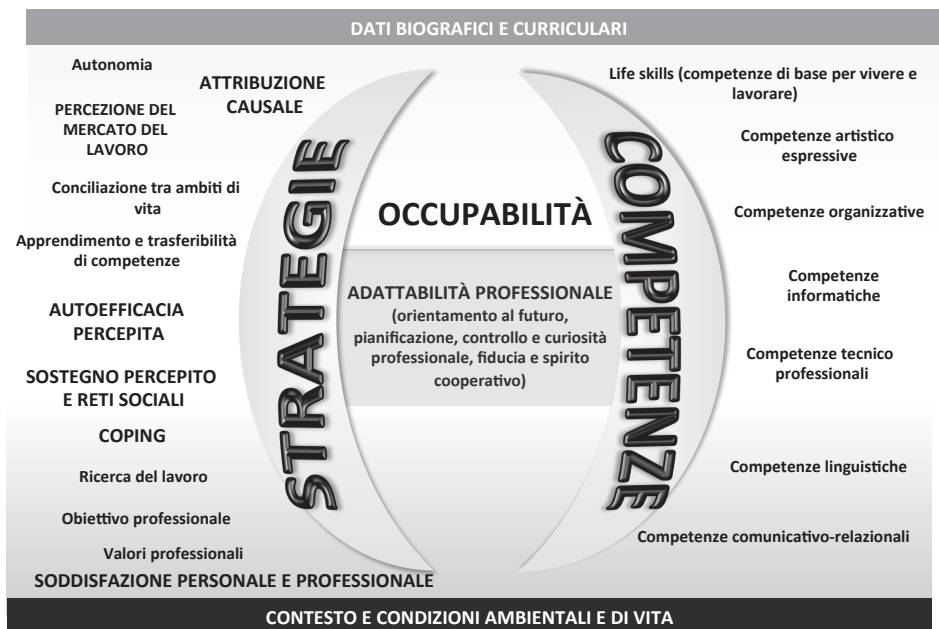


La mutevolezza, la complessità e la multidimensionalità del costrutto così come rappresentate in questo contributo determinano interesse scientifico e sollecitudine applicativa. Al tempo stesso, tali caratteristiche rendono particolarmente sfidante la costruzione di uno strumento efficace per poter avere una stima dell'occupabilità delle persone e poter identificare i punti di forza e i punti di debolezza su cui lavorare e su cui impostare interventi professionali per accrescerne il potenziale. A questo proposito va sottolineato che gli strumenti attualmente disponibili lasciano aperto il problema della validazione dei costrutti ipotetici. Inoltre, emerge l'esigenza di condurre approfonditi confronti per testare l'invarianza delle proprietà psicometriche degli strumenti nelle diverse versioni linguistiche da utilizzare per confronti interculturali.

In considerazione di quanto presentato e discusso sin qui in materia di orientamento e occupabilità, è in corso la costruzione di uno strumento ISFOL, psicometricamente valido, per l'autovalutazione dell'occupabilità: il questionario AVO. Il questionario è pensato in primis per giovani in cerca di lavoro, disoccupati o inoccupati, ma si rivolge anche a coloro che vorrebbero cambiare lavoro e sono interessati a conoscere il proprio profilo di occupabilità. In figura 3 vengono evidenziate alcune delle dimensioni, che saranno oggetto delle scale di misura del questionario AVO.

AVO potrebbe aiutare le persone in fase di inserimento o reinserimento lavorativo a fare una propria analisi su alcune dimensioni chiave dell'occupabilità, ma potrebbe altresì costituire per gli operatori impegnati in una fase di profiling e/o analisi della domanda e/o in un percorso di orientamento e accompagnamento al lavoro uno strumento da inserire in una necessaria fase di *assessment* iniziale. Sarà quindi necessario definire quali sono le azioni e i percorsi all'interno del quale potrà collocarsi AVO, e quali potrebbero essere i primi ambiti di sperimentazione, anche in relazione all'iniziativa 'Garanzia Giovani'. Per questo è intenzione dell'ISFOL costituire un tavolo scientifico di lavoro che veda il supporto degli stakeholder più rappresentativi, provenienti dai diversi contesti dell'*education* e del lavoro, con cui condividere impostazione concettuale e operativa del progetto nel suo insieme.

**Figura 4.** Proposta di un modello ISFOL di analisi dell'occupabilità





In conclusione e in considerazione di quanto evidenziato anche a proposito di disoccupazione giovanile, è convinzione di chi scrive che mettere in moto un insieme di misure che consentano di ridare speranza di futuro alle generazioni di domani costituisce una corresponsabilità sociale non più eludibile. In questa direzione almeno quattro sono le parole chiave che emergono dall'analisi tecnico-scientifica, ma anche politico-istituzionale, in materia di occupabilità: *apprendimento, competenze, progettualità, orientamento*.

Mentre il mercato del lavoro cerca di ridefinirsi attraverso la ricerca di un maggiore equilibrio tra politiche passive e attive, capaci di arginare la precarietà e frammentarietà degli ingressi di molti lavoratori che spesso ne escono in modo forzato e prolungato, una seria strategia a favore dell'occupabilità dovrebbe puntare sulla costruzione di una progettualità che potremmo definire adattiva. Lunghi dall'immaginarsi iter socio-professionali stabili e lineari, sicuri e certi per il resto della vita, la progettualità a cui si rivolgono le politiche e i servizi per l'orientamento oggi è una progettualità su misura. Ovvero quello che si cerca di fare sempre più sul piano operativo, e che trova eco nel lavoro ISFOL qui presentato, è di mettere al centro il profilo (*design*) di spendibilità delle competenze delle persone per quello che è il loro potenziale di occupabilità "sostenibile".

In questa cornice socio-istituzionale dentro la quale si colloca l'ampia gamma dei servizi e delle professioni d'aiuto, merita riflettere su un paradosso che è, sì, teorico-concettuale, ma che ha evidenti ricadute sul piano degli interventi. Solitamente, quanto più si è incerti tanto più si rifugge il cambiamento. Tuttavia, nel contesto attuale il motore del cambiamento è proprio il senso di incertezza. In modo spesso obbligato e sofferto. Rischiare e saper correre rischi "calcolati" non a caso sono tra le qualità personali, ma anche professionali, più ricercate oggi (Rampazi, 2010). Il potenziale di occupabilità di un individuo, consapevoli che non equivale in modo diretto a maggiori possibilità di occupazione, deve quindi associarsi allo sviluppo di specifiche strategie adattive.

All'interno di questo scenario l'orientamento diventa strumento e strategia di esercizio della cittadinanza, di integrazione e coesione sociale in linea con l'interesse crescente verso i temi del benessere e della cura, dell'equilibrio tra gli ambiti di vita e della responsabilità sociale<sup>2</sup>. Non a caso chi si occupa di interventi orientativi è chiamato a sviluppare e ad alimentare nelle persone elevate capacità di "resilienza" e di influenzamento positivo, ma anche di cura di sé.

Ecco perché siamo in una fase in cui occorre ridimensionare positivamente la portata delle aspettative e degli obiettivi affidabili ai servizi di orientamento per offrire le "cose giuste" e fare ciascuno la propria parte. Le agenzie educative e sociali, dalla scuola alla famiglia, devono continuare a concorrere e partecipare a far crescere il senso di responsabilità nei giovani che è, alla fin fine, il primo vero alleato in un percorso di orientamento. Responsabilità significa rispondere di fronte a qualcuno, in primis a sé stessi. Si legge nel documento "*La Buona Scuola*"<sup>3</sup>: "*Il ruolo dei docenti nella scuola è*

<sup>2</sup> Si vedano a questo proposito i recenti accordi sul Sistema Nazionale di Orientamento e sulle Linee guida del sistema orientamento approvati in Conferenza Unificata rispettivamente il 20 dicembre 2012 e il 5 dicembre 2013.

<sup>3</sup> La Buona Scuola è il piano che il Governo offre come proposta di riforma della scuola.- si consulti a questo proposito il sito <https://labuonascuola.gov.it/> dove è possibile scaricare il documento.

rapidamente cambiato - oggi ci si aspetta che i docenti gestiscano classi sempre più multiculturali, integrino gli studenti con bisogni speciali, utilizzino le tecnologie per la didattica, coinvolgano i genitori, e siano valutati e responsabilizzati pubblicamente. Ci si aspetta inoltre che non insegnino solo un sapere codificato, ma modi di pensare (creatività, pensiero critico, problem-solving, decision-making, capacità di apprendere), metodi di lavoro (tecnologie per la comunicazione e collaborazione) e abilità per la vita e per lo sviluppo professionale nelle democrazie moderne...” (capitolo II - p. 45). Promuovere ed educare alla responsabilità, alla integrazione e alla coesione sociale è una *mission* complessa che non può essere perseguita senza la co-partecipazione dei diversi contesti e di professionisti competenti, a partire precocemente sin dagli ambienti scolastici. E questo comporta un complessivo cambiamento culturale di paradigmi, ma anche di ruoli professionali.

## Riferimenti bibliografici

- Avallone F., *Note conclusive: Bisogni, valori, autoefficacia e orientamento*, in Grimaldi, A. (a cura di), *Bisogni, valori e autoefficacia nella scelta del lavoro*, ISFOL, Roma, 2007, pp. 95-105.
- Bandura A. *Self efficacy: the exercise of control*. Freeman, New York, 1997. Trad. it., *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Erickson, Trento, 2000.
- Bandura A., Barbaranelli C., Caprara G.V., Pastorelli, C., *Self-efficacy: belief as shapers of children's aspirations and career trajectories*, Child Development, n. 72, 2001, pp. 187-206.
- Bani S., *I nuovi adolescenti. Cosa ci chiedono?*, Di Girolano Editore, Trapani, 2009.
- Berntson E., Sverke M., & Marklund S., *Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?* Economic and Industrial Democracy, 27(2006), n. 2, pp. 223-244.
- Boerchi D., Castelli C., *Inventario dei valori professionali (IVP)*, Vita e Pensiero, Milano, 2000.
- Bridgstock Ruth S., *The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills*. "Higher Education Research and Development", 28 (2009), n. 1, pp. 31-44.
- Candy P.C., & Crebert R.G., *Ivory tower to concrete jungle: the difficult transition from the academy to the workplace as learning environments*. "Journal of Higher Education", 62 (1991), n. 5, pp. 568-592.
- Catalano S., Trapani R., Miragliotta A., Sprini G., *Questionario dei Valori Professionali (QVP): un nuovo strumento nelle pratiche orientative*. "Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento", n. 7, 2006, pp. 31-42.
- Cavalli A., (a cura di), *Il tempo dei giovani*, Ledizioni, Milano, 2008.
- Cavenago D., Martini M., *La prospettiva dell'occupabilità: un nuovo paradigma per affrontare i cambiamenti del mercato del lavoro*, in *Il mercato del lavoro negli anni della crisi*, ERMES. Servizi Editoriali Integrati, 2012.
- Cavenago D., Magrin M., Martini M., Monticelli, C. *Sviluppo personale e sviluppo professionale: fattori critici nella ricostruzione dell'occupabilità*, in *Ipotesi di lavoro. Le dinamiche, i servizi e i giudizi che cambiano il mercato del lavoro*, Aracne, 2013.

- De Filippi R., Arthur M., *The boundaryless career: A competency based perspective*, "Journal of Organizational Behavior", n. 15, 1994, pp. 307-324.
- De Vos A., De Hauw S., Van der Heijden B I.J.M., *Competency development and career success: The mediating role of employability*, "Journal of Vocational Behaviour", n. 79, 2011, pp. 438-447.
- Di Francesco G. *Competenze e occupabilità, nuove prospettive di ricerca*. In ISFOL, *Le competenze per l'occupabilità. Concetti chiave e approcci di analisi*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Forrier A., Sels L., *The concept employability: A complex mosaic*, "International Journal of Human Resources Development and Management", n. 3, 2003, pp. 102-124.
- Fugate M., Kinicki A.J. *A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implication for employee reactions to organizational change*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", n. 81, 2008, pp. 503-527.
- Fugate M., Kinicki A.J., Ashforth B.E., *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. "Journal of Vocational Behavior", n. 65, 2004, pp. 14-38.
- Gamboia J.P., Gracia F., Ripoll P., Peirò J.M., *Employability and Personal Initiative as Antecedents of Job Satisfaction*, "The Spanish Journal of Psychology", n. 12, 2009, 2, pp. 632-640.
- Griffin M., Annulis H., *Employability skills in practice: the case of manufacturing education in Mississippi*, "International Journal of Training and Development", 17, (2013), pp. 3.
- Grimaldi A., Ghislieri C. (a cura di), *Io di fronte alle situazioni. Uno strumento ISFOL per l'orientamento*, Franco Angeli Editore, 2004.
- Grimaldi A., Ghislieri C., Montalbano G. (a cura di) *Io di fronte alle situazioni di lavoro. Un questionario ISFOL sulle strategie di coping*, ISFOL, 2007.
- Grimaldi, A. (a cura di), *Bisogni, valori e autoefficacia nella scelta del lavoro*, ISFOL, Roma, 2007.
- Grimaldi, A. (a cura di), *Rapporto Orientamento 2011. Sfide e obiettivi per un nuovo mercato del lavoro*, ISFOL, Roma, 2011.
- Guichard J., Huteau M., *Psicologia dell'orientamento professionale*. Raffaello Cortina, 2003.
- Hillage J., Pollard E., *Employability: developing a framework for policy analysis*, "DFEE Research Briefing", n 85, 1998.
- Judge T.A., Thoresen C.J., Pucik V., Welbourne T.M., *Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective*, "Journal of Applied Psychology", n. 84, 1999, pp. 107-122.
- Koen J., Klehe U.C., Van Vianen A.E.M., *Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort?*, "Journal of Vocational Behaviour", n. 82, 2013, pp.37-48.
- ISTAT, *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Roma, ISTAT, 2014.
- Lazarus Richard S., Folkman S., *Transactional theory and research on emotions and coping*, "European Journal of Personality", n. 1, 1987, pp.141-169.
- Lefresne F., *Employability at the heart of the European employment strategy*, "European Review of Labour and Research", n. 5, 1999, n. 4, pp. 460-480.
- Lodigiani R., *I nuovi termini della socializzazione (alla cittadinanza) lavorativa*, "Sociologia del lavoro", n. 117, 2010, pp. 59-72.
- Mäkikangas A., De Cuyper N., Mauno S., Kinnunen U., *A longitudinal person-centred view on perceived employability: The role of job insecurity*, "European Journal Of Work and Organizational Psychology", 22(2013), n. 4, pp. 490-503.

- Mazzarella R. *La certificazione delle competenze come funzione di sostegno all'occupabilità*, in ISFOL, *Le competenze per l'occupabilità. Concetti chiave e approcci di analisi*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- McArdle S., Waters L., Briscoe, J.P., Hall, D.T. *Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital*, "Journal of Vocational Behavior", n. 71, 2007, pp. 247-264.
- McQuaid R.W., Lindsay C., *The concept of employability*, "Urban Studies", n. 42, 2005, pp. 197-219.
- Nota L., Ferrari, L., Scott V., Solberg, H., Soresi, S., *Career Search Self-Efficacy, Family Support, and Career Indecision With Italian Youth*, "Journal of career assessment", 15(2007), n. 2, pp. 181-193.
- Perron J., Fraccaroli F., Pombeni M.L., Daoust J.P. *I valori lavorativi tra gli studenti delle scuole superiori: Validazione di uno strumento per l'orientamento professionale*, "Bollettino di Psicologia Applicata", n. 243, 2004, pp. 31-41.
- Peterson C., *The future of optimism*. "American Psychologist", n. 55, 2000, pp. 44-55.
- Pool L., Qualter P. *Emotional self-efficacy, graduate employability, and career satisfaction: Testing the associations*. "Australian Journal of Psychology", n. 65, 2013, pp.214-223.
- Rampazi M.R. *Giovani nell'incertezza: controllare il tempo e lo spazio*, in G. Mandich (a cura di), *Culture quotidiane. Addomesticare lo spazio e il tempo*, Carocci, Roma, 2010, pp.34-55.
- Savickas M.L. *Career construction: A developmental theory of vocational behavior*, in D. Brown, & Associates (a cura di), *Career choice and development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass., 2002, pp. 149-205, 4th ed.
- Savickas M.L., Porfeli E.J. *Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability and measurement equivalence across 13 countries*, "Journal of Vocational Behaviour", n. 80, 2012, pp. 661-673.
- Savickas M.L., *Career construction: A developmental theory of vocational behaviour*, in Savickas M.L., *Career Adaptability: An Integrative construct for Life-Span, Life-Space Theory, The Career Development Quarterly*, 45 (1997), n. 3, pp. 247-259.
- Süß S., Becker J., *Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelancers* "Personnel Review", 42 (2012), n. 2, pp. 223-240.
- Vannotti M., Ferrari L., *Congruenza, autoefficacia, valutazione delle proprie capacità e controllo primario nell'orientamento professionale di giovani che svolgono le prime esperienze lavorative*, "Giornale Italiano di Psicologia dell'orientamento", n. 6, 2005, pp. 27-36.
- Wille B., De Fruyt F., Feys M., *Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict*, "Applied psychology: An international review", 62 (2013), n. 1, pp. 124-156.

**Per citare questo articolo:** Anna Grimaldi, Rita Porcelli e Alessia Rossi, *Orientamento: dimensioni e strumenti per l'occupabilità. La proposta dell'Isfol al servizio dei giovani*, "Osservatorio Isfol", iv (2014), n. 1-2, pp. 45-63.