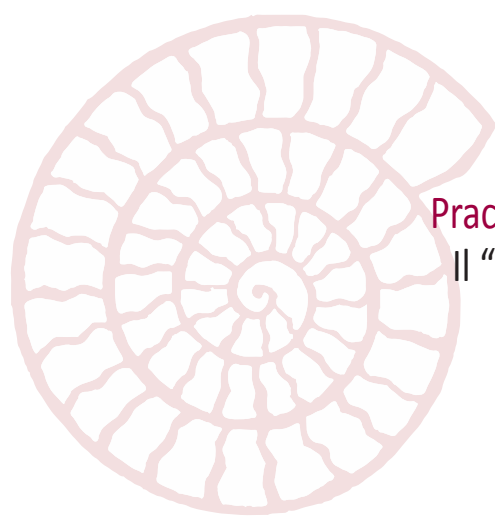




The “Talent Journey” in Active Labour Market Programmes: Practitioner-Assessed “Placeability” and Employment Outcomes Il “Viaggio del Talento” nei percorsi di politica attiva del lavoro: Rating di “piazzabilità” ed esiti occupazionali

Giordano Casonato

GIF – Gruppo Insegnanti Formatori (Italy); giordano@gifonline.com

OPEN ACCESS



DOUBLE BLIND PEER REVIEW

ABSTRACT

This exploratory observational study examines the association between a multidimensional “placeability” rating assigned by Labour Market Operators at the beginning of the pathway and employment status recorded at follow-up. The sample comprises 232 unemployed adults enrolled in active labour market programmes delivered by an accredited vocational training provider in 2024–2025. Employment status was verified in April 2026 through the regional employment portal. Overall, 107 participants (46.1%) were employed at the end of the pathway. The recorded employment rate was 58.5% among participants with a rating of 6–10 and 32.1% among those with a rating of 1–5 (crude risk ratio = 1.82, 95% CI [1.34, 2.49]; crude odds ratio = 2.98, 95% CI [1.74, 5.12]). Although this difference neither demonstrates the existence of a causal relationship nor, by itself, establishes the validity of the assessment instrument adopted, it shows how the formulation of a professional judgement informed by assessments of project development, communication, working-time availability, mobility, and individual constraints contributes to the more accurate identification of individuals regarded as “placeable” in terms of unadjusted employability. Bringing these practice-derived findings into dialogue with the theoretical and pedagogical framework of the “Talent Journey” has resulted in the identification of seven levers intended to improve guidance practice. The findings indicate the need for further investigation into the interaction between technical training, project development, situated constraints, and professional judgement in employment services.

Questo studio osservazionale esplorativo esamina l’associazione tra un *rating* multidimensionale di “piazzabilità”, attribuito dagli Operatori del Mercato del Lavoro all’avvio del percorso, e lo stato occupazionale rilevato al follow-up. Il campione è composto da 232 adulti disoccupati inseriti, nel 2024–2025, in percorsi di politica attiva del lavoro erogati da un ente di formazione professionale accreditato. Lo stato occupazionale è stato verificato nell’aprile 2026 attraverso il portale regionale del lavoro. Complessivamente, 107 partecipanti (46,1%) sono risultati occupati alla fine del percorso. Il tasso di occupazione rilevato è del 58,5% nei partecipanti con rating 6–10 e del 32,1% in quelli con rating 1–5 (rapporto di rischio grezzo = 1,82, IC 95% [1,34, 2,49]; *odds ratio* grezzo = 2,98, IC 95% [1,74, 5,12]). Benché questo differenziale non dimostri il sussistere di un rapporto causale né determini in maniera unilaterale la validità dello strumento di valutazione adottato, esso mostra come la formulazione di un giudizio professionale informato da valutazioni sulla progettualità, sulla comunicazione, sulla disponibilità oraria, sulla mobilità e sui vincoli individuali contribuisca a una migliore identificazione dei soggetti cosiddetti “piazzabili” in termini di occupabilità grezza. L’intersezione di questi risultati derivati dalla pratica con il quadro teorico-pedagogico del “Viaggio del Talento” ha, come esito, l’individuazione di sette leve volte a migliorare il lavoro di orientamento. I risultati indicano la necessità di approfondire l’interazione tra formazione tecnica, costruzione del progetto, vincoli situati e giudizio professionale nei servizi al lavoro.

KEYWORDS

Active labour market programmes, Career guidance, Employment outcomes, Employability, Practitioner research, Work pedagogy
Politiche attive del lavoro, Orientamento professionale, Esiti occupazionali, Occupabilità, Practitioner research, Pedagogia del Lavoro

Citation: Casonato, G. (2026). The “Talent Journey” in Active Labour Market Programmes: Practitioner-Assessed “Placeability” and Employment Outcomes. *Formazione & insegnamento*, 24(2), 60-66. https://doi.org/10.7346/-fei-XXIV-02-26_07

Copyright: © 2026 Author(s).

License: Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Conflicts of interest: The Author declares a potential conflict of interest because they work within the organisation that developed and used the instrument. Their positionality and the measures adopted to limit its effects are described in *Section 3.5*.

Acknowledgments:

Authorship:

DOI: https://doi.org/10.7346/-fei-XXIV-02-26_07

Submitted: April 11, 2026 • **Accepted:** July 22, 2026 • **Published on-line:** July 23, 2026

Pensa MultiMedia: ISSN 2279-7505 (online)

1. Introduzione

I servizi per l'impiego e i programmi di politica attiva del lavoro vengono normalmente osservati attraverso indicatori quali il tasso di inserimento, il tempo necessario alla ricollocazione e la tipologia dei contratti attivati, che costituiscono misure indispensabili per valutare l'impiego delle risorse e il funzionamento dei percorsi. Da sole, tuttavia, non possono illustrare il lavoro che precede l'esito occupazionale, né spiegano perché persone con esperienze e qualifiche simili affrontino in modo diverso la ricerca di un impiego.

Chi opera nell'orientamento può incontrare persone che non portano con sé soltanto un curriculum vitae, ma un'intera storia professionale, aspettative spesso maturate in contesti diversi, responsabilità familiari, possibilità di spostamento, condizioni di salute e un rapporto più o meno fiducioso con il lavoro. L'accompagnamento al lavoro è quindi duplice: ha una componente tecnica, legata al funzionamento del mercato e al rapporto con le imprese, e una componente pedagogica, che riguarda la capacità della persona di riconoscere le proprie risorse, rivedere e correggere un progetto divenuto impraticabile e assumere decisioni sostenibili.

Il presente studio nasce dall'esperienza di un ente di formazione professionale accreditato che, nel biennio 2024–2025, ha preso in carico 232 persone disoccupate inserite in percorsi nazionali di politica attiva del lavoro strutturalmente riconducibili all'accompagnamento diretto all'inserimento e all'aggiornamento o riqualificazione professionale. Durante i colloqui iniziali, gli Operatori del Mercato del Lavoro (OML) hanno utilizzato una scheda interna che raccoglie valutazioni relative al progetto professionale, alla comunicazione, alla disponibilità oraria, alla mobilità e alla possibilità di negoziare i vincoli dichiarati.

La scheda risultante da questa operazione di valutazione restituisce un rating complessivo che l'ente, nel suo lessico operativo, chiama "piazzabilità". Nel contesto del presente studio, questo termine è utilizzato in quanto strettamente collegato alla pratica esaminata, non in quanto indicatore di una qualità intrinseca o stabile della persona – benché la persuasione che colga un tale "carattere" sia certamente presente nella cultura aziendale degli operatori. Si tratta però di un giudizio professionale formulato in un determinato momento e che aspira a incrociare risorse individuali, condizioni concrete, opportunità disponibili e caratteristiche del servizio. Questo rating è dunque un dato "di campo" e non è stato sottoposto a validazione psicometrica né può definirsi – salvo future validazioni – una misura standardizzata dell'occupabilità.

L'obiettivo dello studio è verificare, in via esplorativa, se il rating attribuito all'avvio del percorso sia associato allo stato occupazionale, come rilevato al follow-up di Aprile 2026. A questa domanda empirica si affianca una seconda questione, di maggiore interesse per la *practitioner research*: *quali indicazioni pedagogico-operative possono essere ricavate dall'esperienza di applicazione dello strumento, senza trasformare il giudizio degli operatori in una diagnosi della persona?* Il contributo risponde pertanto a due domande di ricerca:

RQ1. Il rating multidimensionale di "piazzabilità" attribuito dagli OML all'avvio del percorso è associato allo stato occupazionale osservato al follow-up?

RQ2. Quali implicazioni pedagogico-operative possono essere formulate, con carattere preliminare, a partire dall'esperienza di applicazione dello strumento?

Lo studio non intende dimostrare un rapporto causale tra motivazione e occupazione, né stabilire che le dimensioni motivazionali siano più importanti delle competenze certificate. Esamina, invece, un'associazione osservata in un singolo contesto e propone una lettura prudente delle sue implicazioni per la formazione e il lavoro degli operatori.

2. Quadro teorico

2.1. Occupabilità come costrutto multidimensionale e situato

La letteratura scientifica descrive l'occupabilità come un costrutto multidimensionale, nel quale competenze, adattabilità, identità professionale e capitale sociale interagiscono con le condizioni del mercato del lavoro (Fugate et al., 2004; van der Heijde & van der Heijden, 2006). Questa prospettiva non vede l'esito occupazionale come il semplice riflesso di una dotazione individuale: il possesso di competenze resta essenziale, ma la loro spendibilità dipende anche dalle opportunità disponibili, dalle reti relazionali, dalla capacità di presentarle e dai vincoli che incidono sulle scelte concretamente praticabili.

Nei servizi al lavoro, tale impostazione richiede di tenere insieme due esigenze. La prima è descrivere con sufficiente precisione qualifiche, esperienze e *hard skills* richieste dalle imprese. La seconda è comprendere come la persona possa utilizzare quelle risorse in una fase di transizione, soprattutto quando la disoccupazione fa seguito a una lunga permanenza nello stesso settore, un'interruzione dovuta a ragioni familiari, un'esperienza migratoria oppure un susseguirsi di brevi esperienze lavorative scarsamente capitalizzate. È una valutazione, questa, che non riguarda soltanto ciò che una persona sa fare, ma anche le condizioni nelle quali può tornare a farlo, imparare qualcosa di nuovo o presentarsi in modo credibile a un datore di lavoro.

Questa lettura è coerente con una pedagogia del lavoro che non riduce la persona a un elenco di mancanze. L'orientamento deve certamente rilevare gli scarti tra il profilo posseduto e quello richiesto, ma deve anche sostenere la costruzione di un progetto realistico, riconoscere le risorse già presenti e distinguere i vincoli modificabili da quelli che richiedono un intervento organizzativo o sociale. Competenze, progettualità e contesto non sono quindi termini alternativi, ma dimensioni che acquistano significato nel loro rapporto.

2.2. Un formato per cogliere motivazione, agentività e vincoli alla transizione lavorativa

Le ricerche sulla motivazione e sulla ricerca di un'occupazione mostrano che obiettivi, aspettative, autoregolazione e persistenza contribuiscono al modo in cui le persone affrontano una transizione lavorativa (Deci & Ryan, 2000; Kanfer et al., 2001). La Self-Determination Theory (SDT) distingue tra motivazione intrinseca, legata al valore riconosciuto nell'attività, e le diverse forme di regolazione estrinseca, collegando la qualità della motivazione al bisogno di autonomia, competenza e relazionalità (Deci & Ryan, 1985, 2000; Gagné & Deci, 2005). La prospettiva della *hot cognition* sottolinea che gli aspetti motivazionali orientano l'attenzione, l'elaborazione delle informazioni e la persistenza di fronte agli ostacoli (Pintrich et al., 1993). La distinzione tra *fixed mindset* e *growth mindset* offre inoltre una chiave per comprendere alcune dif-

ficoltà nel ricostruire un'identità professionale in presenza di una già consolidata a seguito esperienze di insuccesso o cambiamenti del mercato (Dweck & Leggett, 1988). Nel lavoro di orientamento, queste prospettive richiamano la necessità di prestare maggiore attenzione al significato attribuito alla ricerca di un impiego, nonché al margine di scelta che la persona ritiene di possedere.

Ciò sta alla base del formato delle schede valutative analizzate dal presente contributo. Esso comprende un indicatore originariamente denominato "motivazione intrinseca" e il punteggio risultante dalla sua compilazione incorpora anche la chiarezza degli obiettivi, i valori dichiarati, la qualità del progetto professionale e il giudizio complessivo dell'OML. Il linguaggio adottato è funzionale allo scopo: un giudizio di "prontezza" all'impiego e di disposizione progettuale.

Del resto, la motivazione, non opera separatamente dalle condizioni materiali. La disponibilità a lavorare in determinati orari può dipendere dalla necessità di prendersi cura dei figli o di altri familiari. Anche la mobilità può essere limitata da fattori esterni: assenza di mezzi pubblici o mancato conseguimento della patente. Una qualifica può non essere riconosciuta, una difficoltà linguistica può ridurre l'accesso a opportunità per le quali la persona possiede altre risorse adeguate, etc. Perciò, sia il formato della scheda utilizzato, sia l'analisi della medesima richiedono delle cautele nell'affrontare i giudizi degli OML, cioè senza trattarli come evidenza schietta, in quanto questo dato è inevitabilmente costruito e, come tale, aggrega sia il lato estrinseco che quello intrinseco della motivazione. Ciò è coerente con quanto rilevato in porzioni della scheda che non sono ricondotte alla motivazione: comunicazione e integrazione, disponibilità oraria, mobilità e flessibilità rispetto ai vincoli.

2.3. Il "Viaggio del Talento" come quadro interpretativo

Il "Viaggio del Talento" è un quadro pedagogico che consente di interpretare il lavoro di accompagnamento. In esso, la nozione di talento non è volta a cogliere una dote eccezionale posseduta da pochi, né identifica una caratteristica unilateralmente misurabile. Indica invece il profilo personale che emerge dall'intreccio tra attitudini, motivazione, valori, esperienza e ambiente – e che può essere riconosciuto e sviluppato nel tempo. Diversamente dalla *giftedness*, il talento è qui inteso in senso capacitante.

Il punto di partenza è la rielaborazione della definizione di talento, su ispirazione di una ricerca precedente (Burlin et al., 2020, 2021):

Il Talento è il profilo unico di una persona, formato dall'intreccio di intelligenza elettiva, attitudini, inclinazione, motivazione, valori, personalità e carattere, nel contesto dell'ambiente che lo sostiene. Si manifesta attraverso scelte di impegno sistematico e atti di creatività riconoscibili nella propria comunità. Le competenze ne sono l'evoluzione naturale. Si sviluppa nella sinergia tra intelligenze multiple, motivazione e relazione interpersonale. Il talento è un viaggio dinamico, ispirato e accompagnato dal maestro di talento.

Nel presente contributo interessa soprattutto la dimensione processuale della definizione. Parlare di "viaggio" si-

gnifica riconoscere che una traiettoria professionale può andare in contro a pause, deviazioni e ripartenze e che il valore delle esperienze precedenti non coincide sempre con il ruolo nel quale sono state maturate. Le prospettive narrative sull'identità e sull'apprendimento adulto contribuiscono a interpretare questo passaggio come una ricostruzione di continuità e significato, non come la semplice sostituzione di un impiego con un altro (Bruner, 1990; Mezirow, 1991; Ricoeur, 1990).

Uno dei ruoli chiave del paradigma del "Viaggio del Talento" è quello del "maestro di talento". Sebbene la sua funzione paradigmatica sia passibile di approfondimento, nel contesto del presente contributo è sufficiente comprenderlo come una sorta di ideale relazionale: il "maestro di talento" è un professionista capace di porre domande, restituire possibilità e sostenere l'autonomia senza sostituirsi alla persona – incarnando, così, il concetto di *scaffolding*.

Pertanto, nella pratica dell'orientamento e dell'accompagnamento, il "Viaggio del Talento" invita l'operatore a non fermarsi a una formulazione *prima facie* della domanda di lavoro – da intendersi come "esigenza" della persona che ha di fronte. Infatti, una richiesta molto rigida può nascondere il bisogno di conservare riconoscimento e continuità, mentre una disponibilità generica può invece derivare da scarsa conoscenza delle alternative. Il compito dell'operatore che ragiona in termini di "Viaggio del Talento" non è quello di indicare dall'esterno quale sia il talento della persona e, quindi etichettarlo, bensì aiutarla a ricucire esperienze, interessi, capacità e vincoli in un progetto che possa essere discusso ed, eventualmente, accertato.

3. Metodologia

3.1. Disegno, contesto e partecipanti

Questo studio adotta un disegno esplorativo di tipo osservazionale e utilizza dati prodotti durante l'erogazione ordinaria dei servizi. Il *corpus* analitico cui si rivolge comprende 232 persone disoccupate prese in carico, nel biennio 2024–2025, da un ente di formazione professionale accreditato. I percorsi esaminati erano organizzati su due livelli:

- accompagnamento diretto all'inserimento per profili ritenuti più prossimi al mercato del lavoro;
- attività di aggiornamento o riqualificazione per persone con un fabbisogno formativo più consistente.

In virtù della loro struttura, tali interventi sono assimilabili ai Percorsi 1 e 2 del Programma GOL e ciò consente una sostanziale trasferibilità sul piano nazionale anche al netto dell'anonimizzazione dell'ente attivo in uno specifico territorio.

Il campione esaminato non è probabilistico e coincide con i casi presenti nel database reso disponibile per lo studio. Si trattava di 143 donne (61,6%) e 89 uomini (38,4%). Riguardo alla provenienza: 91 partecipanti (39,2%) risultavano di nazionalità non italiana. L'età media complessiva era pari a 40,1 anni. La distribuzione per fascia d'età, genere e nazionalità è riportata nella Tabella 1. L'unità di analisi è la singola persona presa in carico.

Età	Uomini	Donne	Totale	Non italiani, n (%)
0–24	13	17	30	8 (26,7%)
25–29	12	21	33	13 (39,4%)
30–44	34	48	82	46 (56,1%)
45–54	15	34	49	12 (24,5%)
55+	15	23	38	12 (31,6%)
Totale	89	143	232	91 (39,2%)

Tabella 1. Composizione del campione per fascia d'età, genere e nazionalità registrata (2024–2025)

3.2. Strumento e procedura di valutazione

Durante la fase di orientamento gli Operatori del Mercato del Lavoro (OML) compilavano una scheda sviluppata internamente e provvista di una funzione pratica: organizzare le informazioni emerse nel colloquio e dare sostegno alla formulazione di un giudizio professionale utile alla progettazione del percorso. Non sostituiva il colloquio, né era somministrata agli utenti come test psicologico o come misura standardizzata dell'occupabilità.

La rilevazione comprendeva cinque domini valutati su scala da 1 a 5. L'indicatore A1, originariamente etichettato "motivazione intrinseca", prendeva in considerazione gli obiettivi dichiarati, i valori attribuiti al lavoro, la chiarezza del progetto professionale e la valutazione complessiva dell'operatore. Una domanda ricorrente, che l'ente riferisce essere stata parte della formazione degli operatori, era: "Cosa la farebbe alzare con piacere la mattina per andare a lavorare?". Poiché il punteggio comprende aspetti più ampi della motivazione intrinseca definita dalla SDT (cfr. *Sezione 2.2*), nel presente studio A1 viene ridefinito come prontezza motivazionale e progettuale valutata dall'operatore.

Gli altri quattro domini riguardavano comunicazione e integrazione sociale (B2), disponibilità oraria (C2), possibilità di spostamento (D2) e flessibilità rispetto ai vincoli dichiarati (E2). Nel database consultato sono riuniti sotto l'etichetta di "motivazione estrinseca", ma, ai fini del presente contributo, sono trattabili come un catalogo di disponibilità pratiche e vincoli situati afferenti al soggetto della rilevazione.

Dalla combinazione dei cinque domini e delle osservazioni raccolte nel colloquio, l'OML attribuiva un rating complessivo da 1 a 10, chiamato "piazzabilità". Non è un rating derivante da una scala psicometrica validata, bensì un costrutto che unisce evidenze al giudizio professionale dell'operatore.

Il database fornito dall'ente non ha reso disponibili misure di concordanza tra valutatori, test-retest, validità convergente o analisi della struttura fattoriale. Esso si può pertanto esaminare come rilevazione locale spontanea, avente come determinanti il momento della valutazione e le opportunità contestualmente presenti.

3.3. Esito occupazionale e follow-up

Gli esiti, in termini di occupabilità, sono stati verificati nell'aprile 2026 attraverso il portale informatico regionale utilizzato per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Per ciascun partecipante, il database distingueva tre situazioni, secondo una scala categoriale:

- contratto a tempo indeterminato;
- contratto a tempo determinato;
- stato di disoccupazione.

Nell'analisi primaria le prime due condizioni sono state riunite nella categoria "occupato", mentre la terza ha costituito la categoria "non occupato" – trasformando, cioè, la multidimensionalità occupazionale in una proprietà dicotomica. L'esito descrive quindi la presenza di un contratto alla data di osservazione, ma non può misurare la qualità dell'impiego, la coerenza con il progetto professionale, la durata effettiva del rapporto di lavoro o la soddisfazione della persona.

Poiché le prese in carico presenti nel database sono distribuite lungo l'intero biennio 2024–2025, il tempo trascorso tra la valutazione e la verifica non è uguale per tutti i partecipanti. I dati disponibili sono stati quindi trattati come una "fotografia" delle condizioni sussistenti ad Aprile 2026 e non come un'analisi del tempo necessario all'inserimento. Questa disomogeneità del follow-up è ripresa nell'interpretazione dei risultati (*Sezione 5*) e limita la possibilità di confronto tra persone che hanno acceduto al servizio di orientamento e accompagnamento in momenti diversi.

3.4. Piano di analisi

L'analisi descrittiva riporta frequenze e percentuali relative alle caratteristiche del campione e agli esiti occupazionali. L'analisi principale confronta la quota di persone occupate nei gruppi con rating 1–5 e 6–10, soglia già utilizzata nella pratica dell'ente per distinguere una valutazione complessivamente insufficiente da una sufficiente. L'associazione è espressa mediante rapporto di rischio e *odds ratio*, con intervalli di confidenza al 95%, e verificata con un test del chi-quadrato a due code.

Le stime sono grezze e non offrono controlli per età, genere, nazionalità, percorso seguito, titolo di studio, condizioni di salute o durata del follow-up. Non è stata condotta un'analisi multivariata. Inoltre, il quadro A1 non può essere utilizzato in questa versione come predittore autonomo dell'esito, perché contribuisce alla costruzione del rating complessivo e non dispone di una validazione indipendente. L'analisi non intende quindi stabilire il peso causale della motivazione, bensì verificare se il giudizio multidimensionale formulato dagli operatori presenti un'associazione con lo stato occupazionale successivamente osservato.

Le note narrative degli OML non sono state sottoposte, nel presente contributo, a una procedura formale di analisi tematica. Sono state utilizzate dagli autori soltanto come materiale riflessivo per ordinare le aree di intervento confluite nella proposta delle sette leve. Le categorie e le espressioni impiegate dagli operatori dovranno essere oggetto di uno studio qualitativo distinto, con un corpus definito e una procedura di codifica esplicita.

3.5. Trattamento dei dati, aspetti etici e posizionamento dei ricercatori

I dati sono stati raccolti nell'ambito delle attività ordinarie del servizio e successivamente rielaborati in forma aggregata e anonimizzata. L'informativa fornita agli utenti ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679 e del D.Lgs. 196/2003 prevedeva esplicitamente l'impiego dei dati anche a fini di pubblicazione scientifica, con opzione di *opt out* per l'esercizio del consenso e garanzia di non interferenza tra l'analisi condotta sui dati a

fini scientifici e l'utilizzo, a fini pratici e operativi, delle valutazioni degli operatori. A differenza del database sviluppato dall'ente, quello comunicato ai ricercatori dell'ente conteneva dati de-identificati.

Gli autori operano all'interno dell'ente che ha sviluppato e utilizzato la scheda. Questa posizione consente una conoscenza approfondita delle procedure e del contesto, ma può influire sulla selezione degli aspetti ritenuti rilevanti e sull'interpretazione dei risultati. Per ridurre tale rischio, gli esiti occupazionali sono stati verificati attraverso il portale regionale e le conclusioni sono limitate alle associazioni osservate.

4. Risultati

4.1 Esiti occupazionali al follow-up

Alla verifica effettuata nell'Aprile 2026, 107 partecipanti su 232 (46,1%) risultavano occupati. In particolare, 43 persone (18,5% del campione) avevano un contratto a tempo indeterminato e 64 (27,6%) un contratto a tempo determinato. Le restanti 125 persone (53,9%) non risultavano occupate alla data di osservazione. Come precisato nella metodologia, questi dati descrivono lo stato registrato al follow-up e non consentono di ricostruire la continuità del rapporto, la sua durata complessiva o la congruenza dell'impiego con il progetto professionale.

La distribuzione degli esiti varia tra le due classi di rating. Nel gruppo con rating 1–5, 10 persone su 109 (9,2%) risultavano occupate a tempo indeterminato e 25 (22,9%) a tempo determinato. Nel gruppo con rating 6–10, i valori erano rispettivamente 33 su 123 (26,8%) e 39 (31,7%). La Tabella 2 presenta sia le tre condizioni registrate nel database sia la dicotomizzazione utilizzata per l'analisi principale.

#	T. ind., n (%)	T. det., n (%)	Non occ., n (%)	Occ., n (%)	N
1–5	10 (9,2%)	25 (22,9%)	74 (67,9%)	35 (32,1%)	109
6–10	33 (26,8%)	39 (31,7%)	51 (41,5%)	72 (58,5%)	123
Totale	43 (18,5%)	64 (27,6%)	125 (53,9%)	107 (46,1%)	232

Tabella 2. Stato occupazionale al follow-up per classe di rating (N = 232). Nota. T. ind. = contratto a tempo indeterminato; T. det. = contratto a tempo determinato; Non occ. = non occupati; Occ. = occupati. Per l'analisi principale, i contratti a tempo indeterminato e determinato sono stati riuniti nella categoria "occupati"

4.2. Associazione tra rating e stato occupazionale

Tra i partecipanti con rating 6–10, 72 su 123 (58,5%) risultavano occupati, rispetto a 35 su 109 (32,1%) nel gruppo con rating 1–5. La differenza assoluta tra le due proporzioni è pari a 26,4 punti percentuali. In termini relativi, la probabilità di risultare occupati alla data di verifica era 1,82 volte maggiore nel gruppo con rating superiore (rapporto di rischio grezzo = 1,82; IC 95% [1,34, 2,49]). L'odds ratio grezzo era pari a 2,98 (IC 95% [1,74, 5,12]).

Il test del chi-quadrato non corretto conferma l'associazione tra classe di rating e stato occupazionale, $\chi^2(1, N = 232) = 16,24, p < ,001$. Il risultato risponde positivamente alla prima domanda di ricerca nei limiti del disegno adottato: il giudizio multidimensionale formulato dagli OML all'avvio del percorso è associato allo stato occupazionale successiva-

mente osservato nel campione. L'analisi non stabilisce tuttavia se il rating abbia prodotto l'inserimento, né consente di attribuire l'associazione a una sua singola componente.

La stima è priva di aggiustamento per le caratteristiche personali, il percorso seguito e la diversa durata del follow-up. Inoltre, il rating incorpora sia valutazioni della progettualità sia disponibilità e vincoli che possono essere direttamente collegati all'accesso alle opportunità lavorative.

5. Discussione

5.1. Significato del risultato principale

Il risultato principale dello studio è l'associazione tra il rating professionale attribuito dagli OML all'avvio del percorso e lo stato occupazionale rilevato al follow-up. La differenza di 26,4 punti percentuali tra le due classi è sufficientemente ampia da meritare attenzione: nel campione osservato, le persone collocate nella fascia 6–10 risultano occupate con maggiore frequenza rispetto a quelle collocate nella fascia 1–5. Il dato indica che il giudizio complessivo degli operatori intercetta elementi che intrattengono un rapporto con il successivo inserimento. È plausibile che il rating sintetizzi condizioni effettivamente rilevanti, ma che rifletta anche il sussistere variabili non misurate, quali livello di qualificazione, esperienza, condizione salute, reti relazionali, variabilità dovute al settore professionale e quantità di opportunità presenti nel territorio.

Per la stessa ragione, i dati non consentono di affermare che la motivazione – intesa nel senso intrinseco offerto dalla SDT – sia più importante delle competenze oggetto di certificazione. La componente A1 partecipa alla costruzione del rating e non è stata confrontata autonomamente con una misura delle competenze. Il risultato riguarda dunque il giudizio multidimensionale nel suo insieme. In questa forma, esso può essere considerato un primo riscontro della sua utilità pratica, ma non una prova della sua capacità predittiva in senso forte.

5.2. Implicazioni pedagogiche per l'accompagnamento

L'interesse pedagogico del risultato non sta nel fatto che si assegni o meno alla persona un grado stabile di "piazzabilità". Contribuisce tuttavia a esplicitare le aree che l'operatore prende in esame e sulle quali può costruire un futuro avviamento lavorativo. Superficialmente, ciò comporta un rischio di ridondanza: ad esempio, si potrebbe meramente concludere che l'ente è un ente funzionale, le cui operazioni hanno un qualche esito sul collocamento dei disoccupati; pertanto, quando l'ente raccoglie le proprie dimensioni decisionali in uno strumento unico, benché non validato, inevitabilmente coglie elementi che ne segnalano l'efficienza. A questa conclusione *skin-deep*, cioè di superficie, si aggiungono però le osservazioni di merito: l'impossibilità di prescindere da una commistione di elementi motivazionali e sociali nel valutare la "piazzabilità" di un individuo, unitamente alla possibilità che gli operatori riescano addirittura a formulare previsioni astrattamente plausibili sul soggetto anche in via preliminare rispetto al percorso di orientamento, reinserimento e accompagnamento.

Ciò non è triviale, perché, se ulteriormente confermato, segnalerebbe che, per alcuni individui, un percorso come quello offerto dall'OML potrebbe risultare meno efficace se altri elementi contestuali riferiti alla persona non sono oggetto di politiche attive. Infatti, un progetto professionale può

anche essere chiarito o riorientato e le competenze possono anche essere riconosciute e presentate al meglio; analogamente, alcune difficoltà comunicative possono essere affrontate con formazione e simulazioni. Tuttavia, altri vincoli – come gli orari di cura o la mobilità – non dipendono invece dalla buona volontà del singolo e richiedono soluzioni organizzative o servizi adeguati.

Questa distinzione è importante perché evita di trasformare l'orientamento in un giudizio morale sulla disponibilità della persona. L'OML non ha il compito di convincere *chiunque* ad accettare *qualsunque* lavoro, ma di aiutare a comprendere quali possibilità siano realistiche, quali condizioni possano essere modificate e quali compromessi siano effettivamente sostenibili. In altre parole, nell'operare con persone disoccupate si osserva che un'indicazione pratica diventa utile soltanto quando collegata alle circostanze (anche storiche), alle responsabilità e alle aspettative di chi la riceve.

Nei termini del "Viaggio del Talento", l'operatore può assumere la funzione di "maestro di talento" quando accompagna senza sostituirsi alla persona. In questo, l'intuito gioca un certo ruolo, benché tale funzione non possa essere idealizzata. Si tratta però di uno sviluppo di *expertise* non indifferente e che consente di condurre ad alternative concrete attraverso domande e restituzioni chiare sulle condizioni dell'individuo.

La formazione degli OML dovrebbe quindi comprendere criteri condivisi per l'uso di una scheda come quella oggetto del presente contributo, unitamente a metodi per corroborare le variabili mancanti o non direttamente rilevabili. Ciò significa corredare l'operato con discussione di casi, confronto tra valutatori e riflessione sulle parole impiegate per descrivere gli utenti, senza esaurire queste attività in mera esecuzione performativa del compito (*box checking*).

5.3. Giudizio professionale, bias e limiti di validità

La componente professionale del rating costituisce nello stesso tempo una risorsa e una fonte di possibile distorsione. Il colloquio permette di raccogliere informazioni che difficilmente entrano nei sistemi amministrativi, ma il giudizio può risentire di aspettative implicite sulla presentazione di sé, sulla flessibilità o sul comportamento del candidato ritenuto ideale. Rendere i criteri più omogenei non significa eliminare il giudizio dell'operatore, ma renderlo documentabile, discutibile e confrontabile con quello dei colleghi.

I limiti dello studio sono numerosi e vanno considerati nel complesso, ribadendo quanto già anticipato nella sezione metodologica. Il campione proviene da un solo ente e non è stato selezionato in modo probabilistico. Il disegno osservazionale non consente inferenze causali e l'analisi non controlla le principali variabili di confondimento. La durata del follow-up non è stata uguale per tutti, poiché le prese in carico si distribuiscono lungo due anni. L'esito registra soltanto la presenza di un contratto nell'aprile 2026 e non informa sulla durata, sulla continuità, sulla qualità o sulla congruenza dell'occupazione.

Lo strumento non dispone inoltre di validazione psicometrica, di misure di affidabilità tra valutatori o di un confronto con strumenti standardizzati. La divisione del rating nelle classi 1–5 e 6–10, pur corrispondendo all'uso interno, riduce l'informazione disponibile e dipende da una soglia non verificata empiricamente. Infine, gli autori appartengono all'ente che ha sviluppato la scheda e potrebbero essere stati condotti a interpretarne favorevolmente i risultati. Questi limiti non annullano l'associazione osservata, ma ne qualificano il carattere di evidenza preliminare.

6. Implicazioni operative: le Sette Leve della "piazzabilità"

6.1. Origine e statuto della proposta

Le Sette Leve costituiscono una sistematizzazione pratica delle dimensioni già presenti nella scheda e delle difficoltà ricorrenti descritte dagli OML durante l'attività di accompagnamento. Non derivano da una distinta procedura di ricerca qualitativa e non sono state sottoposte a validazione. Sono state stilate dagli autori rileggendo l'esperienza maturata nel biennio e cercando di distinguere, per ciascuna area, il problema osservato dall'azione che il servizio può ragionevolmente mettere in campo.

La parola "leva" indica un possibile punto di intervento, non un difetto da correggere nella persona. In alcuni casi l'azione riguarda il progetto professionale o il modo in cui competenze ed esperienze vengono presentate. In altri riguarda condizioni molto concrete, come gli orari, la mobilità, le responsabilità di cura o il riconoscimento di un titolo. Non tutto può essere modificato attraverso il colloquio: una parte del lavoro consiste proprio nel riconoscere quando è necessaria una mediazione con l'impresa, un servizio territoriale o una scelta di politica pubblica.

In termini di "Viaggio del Talento" l'inserimento va trattato come una delle fasi di un percorso ben più ampio. L'obiettivo non è quello di individuare il lavoro più adatto, una volta per tutte, bensì di realizzare un fine di comunità aiutando la persona a costruire una transizione possibile tra ciò che ha fatto in passato, ciò che sa fare *hic et nunc* e le opportunità che può sfruttare. Per questa ragione, le Sette Leve non hanno un ordine d'intervento predefinito e possono essere riprese più volte nel corso dell'accompagnamento.

6.2. Le aree di intervento

Leva	Area	Azione pedagogico-operativa	Dimensione osservata
1	Progetto professionale	Chiarire obiettivi, risorse e alternative; collegare le esperienze precedenti a un progetto che possa essere discusso e rivisto.	Progettualità e prontezza motivazionale
2	Lingua e comunicazione	Sostenere l'italiano L2, preparare il colloquio e valorizzare le risorse plurilingui senza ridurre la persona alla difficoltà linguistica.	Comunicazione e accesso
3	Mobilità e accessibilità	Mappare le opportunità realmente raggiungibili e gli ostacoli territoriali; individuare soluzioni di trasporto praticabili.	Mobilità situata
4	Tempi di lavoro e cura	Esaminare vincoli orari e responsabilità di cura; attivare, quando possibile, mediazioni con servizi e imprese.	Disponibilità temporale e conciliazione
5	Vincoli e aspettative	Distinguere preferenze, condizioni non negoziabili e margini di adattamento, evitando di moralizzare il rifiuto di un'offerta.	Accettabilità delle opportunità

6	Competenze e titoli	Documentare competenze e qualifiche, sostenere il riconoscimento dei titoli e costruire una presentazione professionale comprensibile.	Competenze e qualifiche
7	Continuità del percorso	Definire passi progressivi, verificare gli ostacoli incontrati e rivedere il progetto quando le condizioni cambiano.	Persistenza e revisione

Tabella 3. Le sette leve della “piazzabilità” come proposta pratica da sottoporre a verifica. Nota. Le leve non costituiscono una scala psicometrica, non implicano una sequenza rigida e non devono essere impiegate come graduatoria delle persone

La prima e la settima leva riguardano momenti diversi dello stesso lavoro. All’inizio occorre comprendere quale progetto la persona porti seco e quanto esso sia ancora praticabile. Durante il percorso occorre invece verificare se gli obiettivi fissati reggano dinanzi alle opportunità disponibili e agli ostacoli emersi. La necessità di revisione non va letta automaticamente come mancanza di motivazione: può essere il risultato di informazioni nuove o di un confronto più realistico con il territorio.

Le leve centrali richiedono un utilizzo altrettanto prudente. Una difficoltà di comunicazione può essere affrontata con formazione e preparazione, ma non autorizza giudizi generali sull’affidabilità della persona. La scarsa mobilità o la disponibilità oraria limitata possono ridurre il numero delle offerte accessibili, senza per questo diventare colpe individuali. Anche la negoziazione delle aspettative ha senso soltanto quando l’operatore conosce le condizioni effettive del lavoro proposto e può discuterle con trasparenza.

In questa forma, la tabella può essere utilizzata nelle riunioni di équipe, nella discussione dei casi e nella formazione degli OML. Il suo impiego dovrebbe produrre domande e decisioni motivate, non punteggi aggiuntivi utilizzati a scopo di etichettamento. Per un utilizzo profondo, ciascun ente può documentare come gli operatori interpretano ciascuna area, nonché verificare la coerenza tra valutatori e raccogliere il punto di vista delle persone accompagnate.

7. Conclusioni

Questo studio ha esaminato, in un singolo ente di formazione, il rapporto tra il rating multidimensionale attribuito dagli OML all’avvio del percorso e lo stato occupazionale rilevato nell’aprile 2026. Nel campione osservato, la quota di occupati è risultata più elevata tra le persone collocate nella fascia 6–10 rispetto a quelle collocate nella fascia 1–5. Il dato risponde alla domanda empirica del contributo, limitatamente a ciò che consente effettivamente di affermare: il giudizio complessivo degli operatori è associato all’esito successivo, pur senza poter, allo stato attuale, stabilire un rapporto causale o attribuire il risultato a una singola componente dello strumento.

La ricerca non dimostra che la motivazione prevalga sulle competenze certificate e non valida la “piazzabilità” come caratteristica stabile della persona. Mostra piuttosto l’opportunità di affiancare alla lettura delle competenze una valutazione prudente della progettualità, delle condizioni di accesso, dei vincoli e della relazione di accompagnamento. Per un operatore esperto, questi elementi fanno già parte del lavoro quotidiano; renderli espliciti può aiutare l’équipe a

motivare le proprie decisioni, confrontare i giudizi e riconoscere ciò che dipende dal servizio o dal territorio, anziché attribuirlo automaticamente all’utente.

In questa prospettiva, il “Viaggio del Talento” e le Sette Leve non rappresentano un modello definitivo, ma una cornice di lavoro da sottoporre a verifica. Il loro valore, allo stato attuale, consiste nello stimolare gli interrogativi che devono porsi gli operatori: quale progetto sta cercando di costruire la persona, di quali risorse è provvista, quali ostacoli possono essere affrontati durante il percorso erogato e quali, invece, richiedono risposte organizzative o *policy* di più ampio respiro.

Futuri sviluppi potranno riguardare l’analisi dei dati individuali con controllo delle principali variabili di confondimento, l’adozione di finestre di follow-up comparabili e la verifica dell’accordo tra valutatori. Sarà inoltre necessario studiare separatamente il linguaggio e le categorie impiegate dagli OML, coinvolgendo anche le persone accompagnate. Solo attraverso queste verifiche lo strumento potrà evolvere da pratica locale promettente a dispositivo più affidabile e trasferibile.

Riferimenti bibliografici

- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Harvard University Press.
- Burlin, L., Casonato, G., & Saccardi, M. (2020). *Laboratorio di talento con la robotica educativa a distanza*. La Musa Talia.
- Burlin, L., Casonato, G., Saccardi, M., & Moro, M. (2021). Why educational robotics may support teachers to discover, to develop and to promote students’ talent: The GIF4T approach. In M. Malvezzi, D. Alimisis, & M. Moro (Eds.), *Education in & with robotics to foster 21st-century skills* (Vol. 982, pp. 15–25). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77022-8_2
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- 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(5), 837–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Pintrich, P. R., Marx, R. W., & Boyle, R. A. (1993). Beyond cold conceptual change: The role of motivational beliefs and classroom contextual factors in the process of conceptual change. *Review of Educational Research*, 63(2), 167–199. <https://doi.org/10.3102/00346543063002167>
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Éditions du Seuil.
- van der Heijde, C. M., & van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>