

Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione

Monitoraggio e valutazione

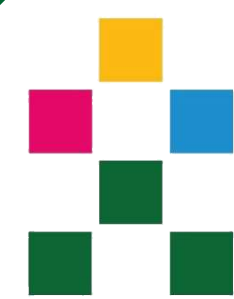
# Iniziativa: Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)

2022 - 2023



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

# Il ruolo del monitoraggio e della valutazione della Fondazione Compagnia di San Paolo



La Compagnia di San Paolo svolge un'attività di monitoraggio e di valutazione ex post ispirata ai principi di correttezza, economicità e trasparenza, in linea con il senso di responsabilità verso i propri stakeholder e il territorio nonché in coerenza con il quadro normativo (d.lgs 117/2017) e il Protocollo Acri-MEF.

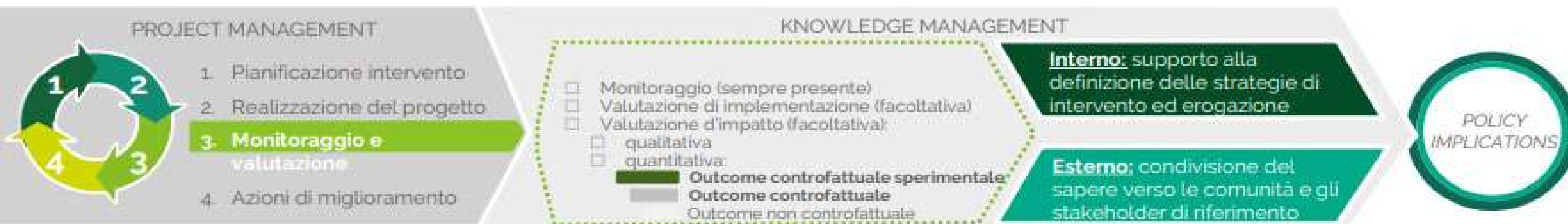
Le attività di valutazione degli effetti sono realizzate sia su finanziamenti di progetti di terzi sia su progetti propri, cioè gestiti direttamente dalla Compagnia, e si distinguono in due approcci fondamentali:

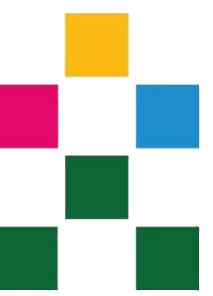
**Misurazione di output:** (monitoraggio, analisi di implementazione): *valutazione dei risultati in termini di produzione/erogazione di servizi o altri beni di interesse collettivo realizzata grazie alla trasformazione degli input e valutazione della modalità operative utilizzate;*

**Misurazione di outcome:** (valutazione di impatto): *valutazione dell'impatto ossia della capacità del progetto di produrre gli effetti desiderati a parità di altre condizioni.*

Il disegno di monitoraggio e valutazione viene definito in base alle caratteristiche del progetto e al suo costo opportunità ed è parte integrante delle attività di Project Management della Compagnia.

L'applicazione sistematica della valutazione consente di innescare processi di *Knowledge Management* funzionali alla programmazione strategica della Compagnia. Ove i risultati delle valutazioni evidenzino credibili *Policy Implications*, la Compagnia agisce secondo principi di *Knowledge Sharing*, mettendo a disposizione dell'intera comunità le evidenze emerse.





**L'iniziativa Formazione per la Mobilità Professionale (FMP)**, promossa a partire dal **2010** dalla Compagnia di San Paolo e realizzata in collaborazione con la Compagnia delle Opere Piemonte, la Fondazione Don Mario Operti Onlus, l'Associazione Piazza del Lavoro e l'agenzia formativa Immaginazione e Lavoro, intende **favorire l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro di persone adulte** (over 29) residenti nell'area metropolitana di Torino, **attraverso l'orientamento, la formazione specialistica, l'accompagnamento al lavoro e al tirocinio.**

La presenza di **alcuni megatrend** in continua evoluzione, tra cui la globalizzazione, l'invecchiamento della popolazione, il cambiamento climatico, la digitalizzazione e la diffusione dell'intelligenza artificiale, **producono uno sbilanciamento tra la competenze lavorative richieste dal mercato del lavoro e quelle offerte dai lavoratori (*skill mismatch*)**. Oltre alle conseguenze macroeconomiche, i costi del mismatch si esplicano anche in salari bassi e ridotta soddisfazione dei lavoratori ([OECD](#)); mancanza di soddisfazione che, a sua volta, sembra la principale responsabile della «Great Resignation», tutt'ora in una fase espansiva, che contribuisce a contrarre ulteriormente l'offerta di lavoro ([Osservatorio HR Innovation Practice, Politecnico di Milano](#)). In questo contesto, risulta evidente la necessità di politiche attive del lavoro orientate alla riqualificazione (*reskilling*) e all'aggiornamento (*upskilling*) delle competenze dei lavoratori e dei disoccupati, specie di quelli fuoriusciti da tempo dai percorsi educativi, attraverso percorsi integrati e personalizzati.

## Soggetti coinvolti

- 604 adulti raggiunti complessivamente dall'iniziativa
- 40 operatori riconducibili agli enti partner coinvolti nell'iniziativa

**Durata:** 2022 – 2023

**Contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo:** 400.000 €

**Obiettivo e Missione della FCSP:** Obiettivo Persone – Missione Favorire il lavoro dignitoso

**Linee Guida:** [FMP - Fondazione Compagnia di San Paolo](#)



## Metodi di Valutazione:

Analisi descrittiva e Valutazione d'impatto controfattuale

**Responsabili valutazione:** Dott. S. Poy (Università del Piemonte Orientale) in coordinamento con la Direzione Pianificazione Studi e Valutazione (DPSV)

## Output e outcome di interesse:

- Avviamento al lavoro;
- Efficacia dello strumento di profilazione ex-ante:
  - Avviamento al lavoro (+);
  - Efficienza del processo di presa in carico (+).

## Strumenti di rilevazione e analisi:

L'indagine ha approfondito la **seconda annualità dell'iniziativa (2023)**, durante la quale sono state prese in carico **338 persone**. A queste è stato somministrato un **questionario di gradimento delle attività di orientamento svolte**, che ha ricevuto 131 risposte (corrispondenti a un tasso di risposta del 41%).

Inoltre, è stato predisposto **uno strumento di profiling** costruito a partire dai dati di monitoraggio delle edizioni precedenti di FMP. Lo strumento, che intende valutare ex-ante la fragilità dei beneficiari al fine di consentire agli operatori di personalizzare il percorso di presa in carico, **è stato sottoposto a una valutazione di impatto controfattuale**, tramite *Randomized Control Trial<sup>1</sup> (RCT)*, al fine di testarne l'efficacia in termini di avviamento al lavoro e di efficienza del processo di presa in carico.

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Analisi descrittiva    | <input type="checkbox"/> Outcome non controfattuale                     |
| <input type="checkbox"/> Valutazione di implementazione    | <input type="checkbox"/> Outcome controfattuale                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Valutazione d'impatto: | <input checked="" type="checkbox"/> Outcome controfattuale sperimentale |
| <input checked="" type="checkbox"/> Qualitativa            |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Quantitativa:          |   |

- Soddisfazione per le attività di orientamento (+);

<sup>1</sup> I RCT rappresentano il *gold standard* tra i metodi di valutazione controfattuale degli interventi di policy, in quanto l'assegnazione degli individui al gruppo sperimentale e di controllo avviene mediante «randomizzazione», una tecnica che assicura la somiglianza dei due gruppi rispetto a caratteristiche osservabili e non, consentendo di attribuire all'intervento, e non ad altre variabili intervenienti, le differenze negli outcome di interesse.



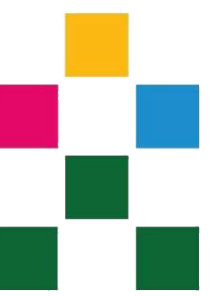
## Analisi descrittiva:

La tabella a fianco illustra in valori percentuali le principali caratteristiche socio-demografiche dei beneficiari, distinte per esito dell'avviamento professionale. Con riferimento esclusivamente al 2023, **le persone formate e avviate al lavoro entro l'anno sono state 84 (pari al 25%)**, a cui si sommano altre 36 che, pur risultando avviate nel 2023, avevano terminato il percorso di orientamento/formazione entro l'anno precedente. Le caratteristiche socio-demografiche non sono generalmente associate a esiti differenti del percorso, ad eccezione del **possesso di un permesso di soggiorno**, più frequente tra chi risulta avviato al lavoro.

**L'indicatore di fragilità dei beneficiari**, ottenuto grazie allo strumento di profiling, descritto più in dettaglio nella slide successiva, è **prevalentemente elevato (26,6%) o molto elevato (61%)**, e non risulta correlato all'esito del percorso.

	Totale	Avviati	Non avviati
1 punto (Fascia 1)	61,0	62,9	55,4
2 punti (Fascia 2)	26,6	25,8	28,9
3 punti (Fascia 3)	10,9	9,3	15,7
4 punti (Fascia 4)	1,5	2,0	0,0
N	338	84	254

	Totale	Avviati	Non avviati
<b>A. Genere</b>			
Uomini	50,9	57,1	48,8
<b>B. Classe d'età</b>			
34 anni e meno	30,8	33,3	29,8
35-44 anni	26,9	21,5	28,8
45-54 anni	29,3	32,1	28,4
55 anni e più	13,0	13,1	13,0
<b>C. Domicilio/residenza</b>			
Città di Torino	72,3	67,4	73,9
<b>D. Nazionalità</b>			
Italiana	50,0	46,5	51,2
Comunitaria	3,4	5,9	2,5
Extracomunitaria	46,6	47,6	46,3
<b>E. Permesso di soggiorno (se nazionalità è extracomunitaria)</b>			
Si	62,5	77,5	57,1
<b>F. Tipo di soggiorno (se nazionalità è extracomunitaria e se con permesso di soggiorno)</b>			
Richiedente asilo	9,9	6,6	11,5
Asilo politico	13,2	10,0	14,7
Sussidiaria	9,9	10,0	9,8
Protezione umanitaria	7,7	3,3	9,8
Casi speciali	5,5	10,0	3,2
Lavoro e attesa occupazione	35,2	40,0	32,8
Studio, formazione e ricerca scientifica	0,0	0,0	0,0
Ricongiungimento familiare	18,7	20,1	18,0
Altro	0,0	0,0	0,0
<b>G. Titolo di studio</b>			
Nessuno o licenza elementare	18,3	22,6	16,8
Scuola media inferiore	41,9	40,5	42,4
Qualifica professionale	7,5	4,8	8,4
Diploma o post-diploma	28,1	31,0	27,2
Laurea o post-laurea	4,2	1,1	5,2
<b>H. Titolo di studio riconosciuto (se nazionalità è extracomunitaria)</b>			
Si	70,4	62,5	73,2
<b>I. Disabilità</b>			
Si	3,3	1,1	4,0
N	338	84	254



## Lo strumento di profiling e i risultati della valutazione controfattuale:

La disponibilità dei dati di monitoraggio delle precedenti edizioni di FMP ha consentito di stimare la probabilità di avviamento al lavoro dei beneficiari del percorso sulla base di alcune loro caratteristiche osservabili. Tale valore di probabilità stimata (che assume un valore tra 0 e 100) è chiamato **indicatore di fragilità** ed è quanto fornito agli operatori sperimentali una volta che, sugli utenti FMP 10-2023, abbiano raccolto le informazioni per il calcolo. Oltre a offrire un indicatore sintetico sulla fragilità, venivano a ciascun operatore offerte indicazioni per identificare agevolmente e velocemente i **“perché” (aree di debolezza della persona) dell’indicatore di fragilità fornito** (es.: la persona non ha la patente; la persona ha basse soft skills, etc.), utili a **guidare l’operatore nella scelta delle tappe del percorso di ciascun beneficiario**.

Mediante assegnazione casuale degli operatori al gruppo dotato dello strumento (gruppo trattato) e non (gruppo di controllo), è stato valutato l’impatto dello strumento confrontando gli esiti dei due gruppi su alcune dimensioni di interesse.

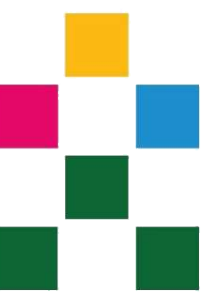
Tabella 2. I risultati dello studio randomizzato su alcune dimensioni di interesse.

	(1) Esito finale (avviato)	(2) Formazione specialistica	(3) Colloquio orientativo	(4) Monitoraggio	(5) Colloquio di lavoro	(6) Nr di giorni per la prima azione erogata
TREAT	0.0339 (0.0596)	0.0586 (0.0471)	-0.1397** (0.0645)	0.2294*** (0.0712)	0.0345 (0.0528)	-0.5780 (2.9014)
N	164	164	164	164	164	149

Nota: standard errors in parentesi \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ . Le colonne dalla (1) alla (5) mostrano gli effetti marginale di un modello logistico. Mentre, la colonna (6) mostra il risultato di una regressione OLS.

I risultati mostrano che:

- **Non vi è un effetto statisticamente significativo in termini di probabilità di avviamento al lavoro;** lo stesso dicasi per le attività di **formazione specialistica** e per il **colloquio di lavoro**;
- **Non vi sono differenze in termini di rapidità di avviamento del percorso,** approssimata dal numero di giorni tra la presa in carico e la prima azione formativa;
- La disponibilità (per l’operatore) dello strumento sembra aver favorito una **riduzione sostanziale della probabilità di erogare almeno un “colloquio orientativo”** (-14 punti percentuali) e un **aumento contemporaneo della probabilità di erogare “monitoraggio”** (+22,9 punti percentuali)



## Conclusioni

- Complessivamente, **FMP ha intercettato persone in situazione di fragilità** e con prospettive occupazionali incerte: **due terzi di queste di età superiore ai 34 anni e circa la metà di provenienza extracomunitaria.**
- Le persone avviate al lavoro durante il 2023 sono state il 25% di quelle prese in carico nello stesso anno; tuttavia, per cogliere appieno l'efficacia dell'iniziativa, gli esiti occupazionali andrebbero verosimilmente valutati in un arco temporale più ampio.
- Il **gradimento per le attività laboratoriali** (dedicate alla comunicazione efficace, al bilancio delle competenze e alle soft skills) è diffuso, così come la percezione dell'**utilità** delle stesse: **il 75% dei rispondenti dichiara infatti di aver tratto «molta» o «moltissima» utilità dai percorsi** e un'analoga percentuale **ritiene adeguato l'impegno richiesto** dagli stessi.
- Lo strumento di profiling sembra aver prodotto **alcuni miglioramenti dal punto di vista dell'efficienza del processo** che, tuttavia, **non sembrano produrre una maggiore efficacia** in termini di probabilità di inserimento lavorativo dei beneficiari.
- In particolare, sembra che lo strumento di profiling sia servito a **ridurre la necessità di attivare azioni di colloquio successive** alla prima presa in carico (colloqui orientativi). Al contrario, si registra un **aumento sostanziale della probabilità di erogare azioni di monitoraggio**, che riguardano invece più nello specifico **momenti di dialogo/riflessione con gli utenti**; un esito apparentemente coerente con l'obiettivo dell'iniziativa di fornire un supporto personalizzato alle persone raggiunte.



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo