

# ***Servizio di valutazione dell'Avviso pubblico "Torno Subito", edizioni 2015 e 2016***

Procedura negoziata, suddivisa in lotti, ex art. 36, comma 2, lett. b) del D. Lgs. n. 50/2016, per l'acquisizione tramite MePA del servizio di valutazione tematica del POR Lazio FSE 2014-2020 - Asse 5 Assistenza tecnica - Obiettivo specifico AT2

Lotto 1: CIG 8433871A83 CUP F89F19000630009

Rapporto di valutazione finale

13 agosto 2022

Exprin Srl



## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. VALUTAZIONE DEI PROCESSI ATTUATIVI E GESTIONALI .....</b>	<b>4</b>
1.1 – L’INIZIATIVA TORNO SUBITO NELL’AMBITO DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE .....	4
1.2 – LE CARATTERISTICHE DEI PROCESSI ATTUATIVI DELL’EDIZIONE 2015 .....	9
1.3 – LE CARATTERISTICHE E I PROCESSI ATTUATIVI DELL’EDIZIONE 2016 .....	16
1.4 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA, ASSETTO ATTUATIVO E GESTIONALE .....	25
1.4.1 – <i>Il sistema di gestione e controllo della Regione Lazio</i> .....	25
1.4.2 – <i>Le funzioni delegate al soggetto attuatore</i> .....	27
1.4.3 – <i>La struttura organizzativa e le risorse umane impiegate per l’attuazione delle edizioni 2015 e 2016</i> .....	29
1.5 – TEMPI DI ATTUAZIONE E DESTINATARI RAGGIUNTI.....	32
<b>2. I PARTECIPANTI AGLI INTERVENTI E I PERCORSI REALIZZATI .....</b>	<b>36</b>
2.1 – LE CARATTERISTICHE DEI PARTECIPANTI.....	37
2.2 – I PERCORSI REALIZZATI .....	42
2.3 – GLI ESITI DELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION.....	48
<b>3. GLI ESITI OCCUPAZIONALI.....</b>	<b>51</b>
3.1 – LIVELLI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE A 6, A 12 E A 18 MESI.....	51
3.2 – LE CARATTERISTICHE DEGLI INSERIMENTI OCCUPAZIONALI A 6, A 12 E A 18 MESI.....	71
3.3 – LE CARATTERISTICHE DELL’OCCUPAZIONE COMPLESSIVAMENTE MATURATA NEL PERIODO .....	76
<b>4. I LIVELLI NETTI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE E ATTIVAZIONE LAVORATIVA ..</b>	<b>80</b>
4.1 – OBIETTIVI, AMBITO DI APPLICAZIONE E METODOLOGIA UTILIZZATA .....	80
4.2 – TORNO SUBITO 2015: I LIVELLI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE NETTO A 6, 12 E 18 MESI.....	85
4.3 – TORNO SUBITO 2016: I LIVELLI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE NETTO A 6, 12 E 18 MESI.....	94
<b>5. APPROFONDIMENTO CONOSCITIVO QUALITATIVO: LE INTERVISTE CON I SOGGETTI COINVOLTI .....</b>	<b>107</b>
5.1 – OBIETTIVI E METODOLOGIA DELL’INDAGINE .....	107
5.2 – LA PROSPETTIVA DEI PARTECIPANTI (SCHEDE INTERVISTA A E B) .....	108
5.2.1 – <i>Le interviste realizzate in relazione all’edizione 2015</i> .....	110
5.2.2 – <i>Le interviste realizzate in relazione all’edizione 2016</i> .....	113
5.3 – LA PROSPETTIVA DEI PARTNER FASE 2 E DEI DATORI DI LAVORO (SCHEDE INTERVISTA C, D, E) .....	120
5.3.1 – <i>Le interviste realizzate in relazione all’edizione 2015</i> .....	122
5.3.2 – <i>Le interviste realizzate in relazione all’edizione 2016</i> .....	124
5.4 – IL PUNTO DI VISTA DEI PARTECIPANTI RILEVATO ATTRAVERSO LE VISITE DI MONITORAGGIO DEL SOGGETTO ATTUATORE .....	129
5.5 – PRIME CONCLUSIONI DELL’ANALISI QUALITATIVA.....	131
5.5.1 – <i>Il punto di vista dei partecipanti</i> .....	131
5.5.2 – <i>Il punto di vista dei partner e dei datori di lavoro</i> .....	133
<b>6. FOCUS VALUTATIVO AGGIUNTIVO: I SOGGETTI CHE HANNO INTERROTTO IL PERCORSO.....</b>	<b>137</b>
6.1 OBIETTIVI E METODOLOGIA DELL’INDAGINE .....	137
6.2 LE CARATTERISTICHE DEI PARTECIPANTI CHE HANNO INTERROTTO IL PERCORSO .....	138
6.3 I PERCORSI INTERROTTI.....	141
6.4 GLI ESITI OCCUPAZIONALI.....	144

<b>6.4.1 I livelli di inserimento occupazionale dei soggetti che hanno interrotto l'edizione 2015 .....</b>	<b>145</b>
<b>6.4.2 I livelli di inserimento occupazionale dei soggetti che hanno interrotto l'edizione 2016 .....</b>	<b>148</b>
6.5 ELEMENTI CONCLUSIVI .....	151

## **7. CONCLUSIONI DEL VALUTATORE INDIPENDENTE .....154**

7.1 – LA LOGICA DI INTERVENTO.....	154
7.2 – LA GOVERNANCE DELL'INTERVENTO .....	156
7.3 – LA PARTECIPAZIONE ALL'INTERVENTO .....	158
7.4 – GLI EFFETTI DELL'INTERVENTO.....	159

Il presente documento illustra il **Rapporto finale** elaborato nell'ambito del **servizio di valutazione tematica delle edizioni 2015 e 2016 dell'iniziativa Torno Subito**, implementate nell'ambito del POR FSE Lazio 2014-2020.

Il servizio valutativo è stato concepito, sin dalla sua progettazione, come un **percorso di indagine di stampo incrementale**, in cui i risultati di diverse tipologie di analisi logicamente correlate tra loro concorrono a comporre il quadro conoscitivo necessario a dare risposta ai quesiti valutativi di partenza (definiti nel Disegno di Valutazione), attraverso l'applicazione di un modello metodologico coerente.

L'obiettivo del presente Rapporto finale consiste, quindi, nell'illustrare **i risultati delle indagini svolte e le evidenze valutative emerse da queste**. Il documento rappresenta il completamento dei percorsi di indagine realizzati nell'ambito del suddetto servizio valutativo, con il quale vengono esposte le conclusioni valutative formulate a valle dei percorsi di ricerca e analisi circa l'impatto generato dall'iniziativa in termini di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa dei giovani partecipanti.

Il Rapporto finale si compone dei capitoli descritti a seguire.

- **Cap. 1 – Valutazione dei processi attuativi e gestionali:** tale capitolo illustra le evidenze emerse dall'analisi qualitativa dei processi attuativi e gestionali attraverso cui le due edizioni esaminate sono state implementate, prestando attenzione anche alla struttura organizzativa che ha presieduto tali attività. L'analisi è stata avviata con l'esame del patrimonio documentale di tipo tecnico-progettuale e amministrativo prodotto dal soggetto attuatore e dall'Amministrazione regionale per l'attuazione delle edizioni 2015 e 2016. Su tale base, oltre a fornire una descrizione di dettaglio circa le caratteristiche e le modalità di funzionamento dei due avvisi pubblici, è stata effettuata una ricostruzione delle procedure attuative e gestionali in funzione degli atti pertinenti, nonché delle strutture organizzative deputate alla loro implementazione. Si è proceduto, inoltre, ad un'analisi comparativa tra i dati di pianificazione e i target definiti in relazione ai progetti di TS 2015 e TS 2016, da una parte, e i dati attuativi effettivamente rilevabili dal patrimonio informativo fornito dal soggetto attuatore, dall'altra, pervenendo per tale via ad una valutazione della performance amministrativa e gestionale e dei risultati di attuazione dei due avvisi, attraverso cui sono stati messi in evidenza fattori di successo e aspetti problematici del modello attuativo e gestionale adottato per le due edizioni esaminate.
- **Cap. 2 – Le caratteristiche dei partecipanti agli interventi e i percorsi realizzati:** questo capitolo illustra i risultati dell'analisi descrittiva dell'universo dei soggetti che hanno preso parte alle edizioni 2015 e 2016 dell'iniziativa e dei relativi percorsi progettuali. La base dati di partenza, in questo caso, è costituita dai dati di monitoraggio rilevati dal soggetto attuatore nel corso dell'implementazione dei due avvisi, che forniscono informazioni, in relazione a ciascun partecipante ammesso e non ammesso, inerenti a caratteristiche soggettive del partecipante stesso (genere, età, titolo di studio in entrata, provincia di residenza, presenza di elementi di vulnerabilità, etc.) e del progetto presentato (linea progettuale, date di inizio e fine di ciascuna delle due fasi, partner coinvolti, localizzazione dello svolgimento della fase 1 e della fase 2, etc.). Attraverso l'analisi e l'elaborazione di tali dati, è stata definita una panoramica dettagliata che offre rilevanti spunti di riflessione circa la capacità dimostrata dall'iniziativa di raggiungere e coinvolgere il target di potenziali destinatari cui si rivolge, con una peculiare attenzione ai casi di interruzione del progetto in corso di realizzazione.
- **Cap. 3 – Gli esiti occupazionali:** questo capitolo descrive i risultati dell'analisi degli esiti occupazionali rilevati per i partecipanti alle due edizioni i cui progetti sono stati ammessi a finanziamento e completati, definiti in termini di tasso di inserimento occupazionale lordo e di tasso di attivazione lordo calcolati a 6, a 12 e a 18 mesi dalla fine della fase 2 di ciascuno specifico progetto considerato. Ai fini dell'elaborazione, è stato predisposto un database di lavoro per ciascuna edizione esaminata, risultante dall'incrocio dei

database amministrativi con i dati di monitoraggio forniti dal soggetto attuatore e i dati estratti dal datawarehouse delle comunicazioni obbligatorie del Sistema Informativo Lavoro, inerenti all'attivazione e cessazione dei rapporti di lavoro dei soggetti considerati, forniti dall'Amministrazione regionale. I codici fiscali dei partecipanti sono stati utilizzati quali elemento di raccordo ai fini del matching tra i due database. Tramite questa elaborazione, il database di lavoro risultante, oltre ad includere dati e informazioni relative alle caratteristiche soggettive del partecipante e alle caratteristiche del relativo progetto, indica lo stato occupazionale di ciascun soggetto considerato alle tre date di verifica richiamate. Questo risulta *positivo* se alla data di verifica il partecipante aveva almeno un rapporto di lavoro attivo. Il database indica altresì lo status relativo all'attivazione, che, invece, risulta *positivo* qualora per il partecipante considerato, entro i 6/12/18 mesi dal termine della rispettiva fase 2, si rilevi almeno una comunicazione obbligatoria di attivazione, a prescindere dalla tipologia contrattuale e dall'eventuale presenza di successive comunicazioni obbligatorie di cessazione. Grazie a queste elaborazioni, è stato calcolato il **tasso di inserimento occupazionale lordo** a 6/12/18 mesi dal termine del progetto, inteso come rapporto percentuale tra i partecipanti ammessi e con progetto completato il cui esito occupazionale alla data di verifica considerata ha dato esito *positivo* e l'universo dei partecipanti ammessi con progetto completato. Analogamente, è stato elaborato il **tasso di attivazione lordo**, inteso come rapporto percentuale tra i partecipanti ammessi e con progetto completato il cui status di attivazione ha dato esito *positivo* e il totale dei partecipanti ammessi con progetto completato. Le elaborazioni in quest'ambito sono state ulteriormente sviluppate verificando la performance occupazionale (sempre in termini di inserimento e attivazione) in relazione a diverse variabili osservabili relative alle caratteristiche soggettive dei partecipanti e alle caratteristiche dei relativi progetti approvati. In questo modo, sono state evidenziate le variabili che, in base all'osservazione dei dati, sembrano incidere maggiormente sulla performance occupazionale dei soggetti considerati.

- **Cap. 4 – L'effetto occupazionale netto:** in questo capitolo vengono illustrati i risultati delle analisi controfattuali realizzate in riferimento a ciascuna edizione sotto osservazione con l'obiettivo di stimare l'effetto ascrivibile alla partecipazione all'intervento in termini di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa dei soggetti ammessi al netto dell'incidenza di fattori estranei all'iniziativa. Al fine di poter realizzare un confronto controfattuale in grado di produrre risultati significativi in termini conoscitivi, partendo dai database di lavoro già richiamati (che includono i dati inerenti alle variabili osservabili e alle variabili risultato sia per i soggetti ammessi sia per quelli non ammessi), per ciascuna edizione si è proceduto alla definizione di un gruppo di trattamento (soggetti ammessi e che hanno completato il rispettivo progetto) e di un gruppo di controllo (soggetti non ammessi), costruiti attraverso il metodo della discontinuità in prossimità di una soglia, finalizzato a livellare quanto più possibile le differenze di partenza tra i due gruppi in modo tale da minimizzarne gli effetti distorsivi sulle variabili risultato (inserimento occupazionale e attivazione lavorativa) e stimare l'effetto netto degli interventi. Nel caso del livello netto di inserimento occupazionale, questo corrisponde alla differenza tra il tasso di inserimento occupazionale rilevato per il gruppo di trattamento e quello rilevato per il gruppo di controllo. Analogamente, il livello netto di attivazione lavorativa è stato stimato in termini di differenza tra il tasso di attivazione rilevato per i soggetti trattati e quello rilevato per i soggetti non trattati. I confronti controfattuali sono stati reiterati prendendo di volta in volta in considerazione diverse variabili osservabili relative alle caratteristiche soggettive dei soggetti ammessi e non ammessi, al fine di verificare come e in che misura il loro cambiamento incide sull'effetto netto stimato.
- **Cap. 5 – Analisi qualitativa:** nel capitolo 5 vengono riportati i risultati di una serie di approfondimenti di indagine di natura qualitativa, realizzati consultando direttamente diverse categorie di testimoni privilegiati, identificati tra i principali protagonisti dell'attuazione di Torno Subito: i partecipanti (inclusi quelli che hanno interrotto la propria esperienza progettuale), i partner individuati dai partecipanti per

lo svolgimento della fase 2 del rispettivo progetto, gli operatori pubblici e privati che, sulla base dei dati delle comunicazioni obbligatorie, hanno assunto i partecipanti delle edizioni esaminate dopo il completamento dei relativi progetti. Le consultazioni sono state realizzate con il metodo dell'intervista semi-strutturata, in base al quale l'intervistatore conduce l'intervista sulla base di un elenco indicativo di tematiche definite a monte (e non di vere e proprie domande), sviluppando il dialogo con l'intervistato attorno a tali argomenti in maniera naturale e spontanea, al fine di stimolare la discussione e far emergere input e spunti imprevisti per nuove riflessioni ed eventualmente nuove domande. I risultati delle interviste realizzate con i testimoni privilegiati identificati per ciascuna categoria sono stati esaminati sia singolarmente sia in relazione tra loro, al fine di delineare un quadro di approfondimento qualitativo che si pone in rapporto complementare con le informazioni prodotte con le altre indagini quantitative di cui si compone il servizio.

- **Cap. 6 – Focus di approfondimento: i soggetti che hanno interrotto il percorso progettuale:** considerata l'incidenza piuttosto significativa dei soggetti che, nell'ambito di ciascuna edizione considerata, hanno interrotto il proprio percorso progettuale per motivi di salute o di lavoro, in questo capitolo vengono trattati i risultati del focus analitico descrittivo realizzato in riferimento a questo segmento, con i quali si dà evidenza delle loro caratteristiche soggettive, delle caratteristiche dei percorsi progettuali interrotti e si forniscono altresì informazioni circa la loro collocazione lavorativa successivamente all'interruzione.
- **Cap. 7 – Fattori di successo e criticità delle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito:** il capitolo conclusivo del rapporto finale è quello in cui, sulla base della visione d'insieme delle evidenze analitiche quantitative e qualitative prodotte attraverso i percorsi di indagine realizzati, vengono formulate delle specifiche conclusioni valutative circa quelli che risultano essere i punti di forza dell'iniziativa che hanno determinato gli esiti rilevati dai dati (fattori di successo), nonché gli ambiti che evidenziano margini di miglioramento (criticità), nell'intento di definire raccomandazioni/indicazioni utili ai futuri processi regionali di programmazione e attuazione di nuove edizioni dell'iniziativa così come anche di altri strumenti di intervento simili.

Oltre al presente documento, il Rapporto finale include anche, in allegato, la **Nota metodologica** che descrive, in maniera dettagliata, i processi di analisi ed elaborazione che sono stati implementati ai fini della produzione delle evidenze valutative descritte, con riguardo agli step operativi finalizzati alla costruzione dei database di lavoro (uno per edizione), alla realizzazione dell'analisi dei tassi di inserimento occupazionale e di attivazione lordi e all'indagine controfattuale sui livelli netti di inserimento occupazionale e di attivazione lavorativa ascrivibili all'iniziativa.

## 1. VALUTAZIONE DEI PROCESSI ATTUATIVI E GESTIONALI

---

Il presente capitolo fornisce un'analisi descrittiva delle modalità attuative e gestionali adottate per l'implementazione delle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito finalizzata a delineare un **quadro conoscitivo di dettaglio dell'oggetto di valutazione**. Le caratteristiche dei due dispositivi attuativi vengono esaminate in termini generali e nel dettaglio, attraverso la puntuale ricostruzione dei processi attuativi, delle modalità gestionali, delle strutture organizzative (regionale e del soggetto attuatore) coinvolte. Viene inoltre fornita un'analisi di confronto tra dati di pianificazione e di attuazione inerenti alla tempistica procedurale, alle percentuali di completamento dei percorsi progettuali e ai destinatari raggiunti, nonché un'analisi descrittiva del valore dell'iniziativa e delle criticità associate ad essa quali percepiti dal punto di vista dei partecipanti sulla base di indagini svolte dal soggetto attuatore all'epoca dell'attuazione delle due edizioni sotto esame.

### 1.1 – L'iniziativa Torno Subito nell'ambito della programmazione regionale

Il Programma di interventi rivolto agli studenti universitari e laureati denominato **"Torno Subito"** è stato introdotto per la prima volta quale **azione sperimentale nell'ambito del POR FSE Lazio 2007-2013**, nella fase conclusiva del ciclo di programmazione. Sin dalla sua prima configurazione, l'iniziativa ha previsto un modello di intervento innovativo, fondato su una prima fase in cui il partecipante affronta un percorso di alta formazione ed esperienze professionali al di fuori del territorio regionale e una seconda fase in cui le competenze così acquisite vengono reimpiegate presso operatori economici localizzati nel Lazio, con il fine ultimo di favorire l'inserimento/reinserimento occupazionale dei giovani universitari e laureati laziali tra i 18 e i 35 anni disoccupati o inoccupati e di ridurre la distanza tra la domanda e offerta di competenze.

Il primo dispositivo attuativo dell'iniziativa – l'avviso pubblico **Torno Subito edizione 2014** – è stato emanato con determinazione n. G06209 del 27/12/2013 (successivamente modificato e integrato con determinazione n. 02348 del 28/02/2014), prevedendo un budget complessivo di 5.400.000,00 €, di cui 2.400.000,00 € a valere sull'Asse II del POR FSE Lazio 2007-2013 (Occupabilità) e 3.000.000,00 € a valere sull'Asse V (Transnazionalità e interregionalità). Per l'iniziativa la Regione ha previsto l'applicazione delle opzioni semplificate di costo (con determinazione n. G05204 del 17/12/2013 sono infatti state adottate Tabelle standard di costi unitari specifiche per l'avviso) e ha affidato le attività di supporto tecnico-specialistico per la realizzazione del Programma a **Laziodisu** – Ente pubblico dipendente per il diritto agli studi universitari del Lazio, oggi denominato LazioDiSCo – Ente regionale per il diritto allo studio e la promozione della conoscenza, in seguito alle modifiche apportate dalla Legge regionale 27 luglio 2018 n. 6 (*Disposizioni per il riconoscimento e il sostegno del diritto allo studio e la promozione della conoscenza nella Regione*).

L'impegno di spesa per l'affidamento ammontava a 1.200.166,24 € (IVA inclusa) e le attività includevano – tra l'altro – attività di informazione, comunicazione e animazione territoriale, il sostegno alla definizione dei progetti individuali da parte dei proponenti mediante consulenza orientativa, il supporto al matching tra i candidati ed elenchi di soggetti pubblici e privati disponibili ad implementare la fase 1 o la fase 2 dei progetti, localizzati nel territorio regionale e all'estero. Inoltre, con determinazione n. G08348 dell'11/06/2014, a Laziodisu venne affidata anche la gestione dell'erogazione dei contributi ai destinatari dell'intervento.

Come è possibile evincere dal **Rapporto finale di esecuzione del POR FSE Lazio 2007-2013** (28 marzo 2017), l'iniziativa sperimentale ha riscosso un notevole successo. La graduatoria di ammissione a finanziamento, approvata con determinazione n. G10692 del 24/07/2014, includeva 511 progetti approvati, di cui 257 afferenti ad interventi riconducibili all'Asse II e 254 all'Asse V del Programma. In seguito ad alcune rinunce da parte dei destinatari, al 31 dicembre 2015 risultavano attuati 437 progetti, di cui 217 a valere sull'Asse II e 220 sull'Asse V, con un impegno complessivo di spesa di 3.702.953,34 € (di cui 1.807.068,78 € a valere sull'Asse II e 1.895.884,56 € a valere sull'Asse V).

Tali circostanze hanno indotto il programmatore regionale ad includere l'iniziativa Torno Subito anche nell'ambito della **programmazione FSE 2014-2020 del Lazio**, inquadrandola però come **intervento strutturale** della strategia e non più a titolo sperimentale. Attraverso tale modello di azione, infatti, si è inteso incidere su alcune criticità di contesto caratterizzanti il quadro regionale, riassumibili come segue.

- L'incremento delle forze di lavoro regionali tra il 2007-2012 (+1,3% all'anno, tasso di attività pari al 51,2% nel 2012) è stato determinato da un lieve incremento del numero di occupati (+0,3% annuo) accompagnato, però, da un aumento molto più significativo del numero di disoccupati, passato da 151.000 unità nel 2007 a 271.000 nel 2012, per un tasso di disoccupazione pari al 10,8%. Poco più della metà di tale quota era costituita da laziali in cerca di lavoro da più di un anno.
- Il tasso di attività delle donne in età lavorativa era pari al 56,4% nel 2012, inferiore al dato medio delle regioni del Centro-Nord (61,3%).
- Nel 2012 il tasso di disoccupazione giovanile era pari al 40% (24,9% nel 2007).
- Tasso di disoccupazione maschile raddoppiato nel periodo 2007-2012 mentre quello femminile è aumentato di 4 punti percentuali nello stesso periodo (12,1% nel 2012).
- Riduzione nel 2007-2011 del tasso di scolarizzazione superiore regionale (percentuale di popolazione 20-24 anni che ha conseguito almeno un diploma di scuola secondaria superiore), che è passato dall'83% al 79,4%.
- Diffusione, nel periodo 2007-2011, dell'abbandono scolastico (13% nel 2012).
- Incremento della disoccupazione intellettuale regionale di circa dieci punti percentuale nel primo decennio del XXI secolo.
- Incremento, nel periodo 2009-2011, della quota di giovani tra i 18 e i 24 anni che hanno conseguito solamente la licenza media e contestualmente non sono inseriti in nessun programma formativo (dall'11,2% al 15,7%).
- Incremento, nel periodo 2008-2011, della quota di giovani di 15-29 anni che non studiano né lavorano (NEET – *Not in Education Nor in Employment*), che passa dal 15% al 21,6%.

Nel contesto della programmazione 2014-2020, l'iniziativa Torno Subito è stata inquadrata nella **Priorità di investimento 10.ii – Migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione superiore e di livello equivalente**, nell'ambito dell'**Asse 3 – Istruzione e formazione**. La realizzazione della Priorità 10.ii passa attraverso il perseguimento dell'**Obiettivo Specifico 10.5 – Innalzamento dei livelli di competenze, di partecipazione e di successo formativo nell'istruzione universitaria e/o equivalente**. Con questo Obiettivo, in particolare, la strategia regionale punta a garantire il diritto allo studio universitario, nonché ad accrescere la pertinenza dei programmi di istruzione superiore rispetto alle esigenze del mercato del lavoro. In particolare, dall'implementazione dell'Obiettivo è atteso un target al 2023 del 55% dei partecipanti che hanno un lavoro, anche autonomo, entro i sei mesi successivi alla fine della loro partecipazione all'intervento. Tra le azioni pianificate per il conseguimento dell'Obiettivo Specifico sono inclusi interventi di formazione/lavoro in Italia e all'estero che prevedano l'ampliamento delle reti di cooperazione con organismi e istituzioni dei paesi europei ed extra-europei, il rafforzamento del raccordo con il tessuto produttivo locale nonché il potenziamento del raccordo tra Università e imprese.

Attraverso l'inclusione dell'iniziativa Torno Subito in questo contesto programmatico (cfr. box di approfondimento 1), la strategia regionale ha inteso contribuire alla realizzazione degli obiettivi di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva fissati a livello comunitario dalla strategia **Europa 2020**, in particolare puntando sul rafforzamento del capitale umano quale fattore strategico per la crescita dell'economia regionale e la promozione di occupazione di qualità. Infatti, attraverso tale iniziativa si intende:

- sostenere il miglioramento e il rafforzamento del capitale umano dei giovani, favorendo la mobilità su scala nazionale, europea e internazionale, il confronto con esperienze di riferimento nei loro settori di

interesse, l'aumento della dotazione di competenze formali e informali attraverso un approccio *learning by doing*;

- favorire l'acquisizione di competenze e di esperienza lavorativa e contestualmente permettere di sviluppare importanti relazioni in contesti nazionali e internazionali;
- promuovere l'impiego delle competenze e delle esperienze nel contesto regionale, aumentando le opportunità per un'occupazione qualificata in risposta alle esigenze dell'economia regionale per una crescita intelligente, sostenibile e solidale;
- ridurre la distanza tra domanda e offerta di lavoro, consentendo ai giovani di costruire percorsi di carriera funzionali alle loro necessità di crescita e specializzazione in particolari ambiti professionali;
- sostenere occasioni di crescita individuale dei giovani, attraverso scelte consapevoli per il proprio futuro che favoriscano l'attivazione di percorsi di autonomia e partecipazione;
- consentire alle imprese, al mondo del terzo settore, della ricerca, di internalizzare competenze di eccellenza anche sulla base di esperienze condivise di formazione e lavoro.

---

### Box di approfondimento 1: il contesto programmatico regionale

Le “**Linee d’indirizzo per un uso efficiente delle risorse finanziarie destinate allo sviluppo 2014-2020**”, approvate con deliberazione del Consiglio Regionale n. 2 del 10 aprile 2014, delineano il quadro programmatico di riferimento per la programmazione regionale dei fondi strutturali nel 2014-2020, in cui, quindi, trovano collocazione anche le edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito.

Assumendo a riferimento gli Obiettivi Tematici del quadro programmatico comunitario 2007-2013, il documento specifica le esigenze cui la strategia regionale punta a rispondere nel ciclo 2014-2020. Le necessità maggiormente pertinenti rispetto al campo d’azione di Torno Subito riguardano gli Obiettivi Tematici 8 (Promuovere un’occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori) e 10 (Investire nell’istruzione, nella formazione e nella formazione professionale per le competenze e l’apprendimento permanente) e includono: supportare l’accesso e il rafforzamento della partecipazione e della permanenza nel mercato del lavoro (OT 8); sostenere l’inserimento lavorativo (OT 8); NEET: interventi diversificati, con azioni direttamente rivolte all’inserimento nel mondo del lavoro, al recupero sociale e alla riqualificazione delle risorse (OT 8); necessità di azioni di rafforzamento dei livelli di competenza nei diversi gradi del sistema dell’istruzione e della formazione professionale (OT 10); ampliamento delle interazioni tra il mondo delle imprese e il sistema della ricerca e dell’alta formazione (OT 10); capitalizzare i risultati raggiunti e proseguire nel recupero dei ritardi presenti rispetto ai livelli di competenze, soprattutto della popolazione adulta in età lavorativa e dei giovani a rischio di fuoriuscita dai sistemi di formazione e qualificazione (OT 10).

Su questa base, con il suddetto documento sono state individuate le macro-aree prioritarie di investimento per lo sviluppo regionale, le quali includono – tra le altre – la macro-area 3, che afferisce al progresso economico e sociale del territorio, rafforzato dall’istruzione, dalla formazione e dall’adeguamento professionale. Tra gli indirizzi programmatici riconducibili a questa macro-area, tre sono direttamente coerenti con la logica di Torno Subito:

- (3.2) offrire una formazione coerente con le necessità delle imprese;
- (3.3) sostenere l’incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- (3.4) preparare i giovani alle professioni del futuro.

Questi indirizzi programmatici trovano puntuale riscontro in **tre obiettivi del programma di governo** afferenti alla macro-area 3, vale a dire: il miglioramento dell’offerta formativa ed educativa al fine di agevolare la mobilità e l’inserimento/reinserimento lavorativo; lo sviluppo di format e servizi per la riduzione del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro; l’incremento dell’efficienza gestionale e l’allargamento del perimetro del diritto allo studio universitario.

La strategia regionale delineata dalle **Linee d’indirizzo in materia di istruzione, formazione e mercato del lavoro** punta all’accrescimento della qualità delle competenze e della capacità di adattamento professionale quali fattori di sviluppo in grado di fornire risposta all’impatto occupazionale dei processi di globalizzazione e delle due crisi economico-finanziarie del 2007 e del 2011. In particolare, gli obiettivi strategici maggiormente pertinenti rispetto al campo d’azione di Torno Subito includono la riduzione del numero di persone senza lavoro (soprattutto nelle classi più giovani) e del livello di disoccupazione strutturale, nonché l’incremento del tasso di crescita economica e, quindi, della base occupazionale. Con specifico riguardo al contrasto ai fenomeni di *mismatch* tra domanda e offerta, la strategia prevede la promozione di un sistema virtuoso di cooperazione tra soggetti pubblici e attori privati.

---

La seguente tavola sinottica (tab. 1.1) fornisce una panoramica d’insieme delle principali caratteristiche che connotano le due edizioni sotto osservazione. I paragrafi successivi forniscono, invece, una descrizione maggiormente, dettagliata, con focus sui processi attuativi e gestionali di ciascuna delle due edizioni.

	Soggetti ammessi a presentare proposte	Linee progettuali	Fase 1	Fase 2
TS 2015	Studenti universitari, laureati, studenti e diplomati ITS, italiani e stranieri, residenti e/o domiciliati nel Lazio da almeno 6 mesi, 18-35 anni, disoccupati o inoccupati. Per TSPC, anche diplomati.	Torno Subito Italia	Percorso di formazione o esperienza lavorativa (o loro combinazione) di 3-6 mesi in un'altra regione italiana, durata minima 50 ore/mese. Per i percorsi lavorativi, i partner possono essere soggetti pubblici e privati, profit e no profit.	Tirocini formativi e di orientamento. Tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo. Per gli studenti universitari, tirocini curriculari. Tirocini professionali per l'abilitazione ad una professione. Per dottorandi di ricerca non beneficiari di borse di studio universitarie, attività di ricerca. I partner possono essere soggetti pubblici e privati, profit e no profit.
		Torno Subito Estero	Percorso di formazione o esperienza lavorativa (o loro combinazione) di 3-6 mesi all'estero, durata minima 50 ore/mese. Per i percorsi lavorativi, i partner possono essere soggetti pubblici e privati, profit e no profit.	
		Torno Subito Professioni Cinematografiche	Percorso di formazione o esperienza lavorativa (o loro combinazione) di 1-6 mesi all'estero, durata minima 50 ore/mese. Per i percorsi lavorativi, i partner possono essere soggetti pubblici e privati, profit e no profit.	
		Torno Subito Formazione Lunga	Formazione (master, corso di alta specializzazione, altri corsi di formazione) di 7-12 mesi in un'altra regione italiana o all'estero, durata minima 50 ore/mese.	
TS 2016	Cittadini, italiani e stranieri, residenti e/o domiciliati nel Lazio da almeno 6 mesi, 18-35 anni, che siano: studenti universitari; laureati; studenti e diplomati ITS; per la sola linea TS Cinema, diplomati.	Torno Subito Formazione	Corso di specializzazione, corso di alta formazione o master della durata minima di 50 ore mensili, al di fuori della regione, per un periodo di 3-6 mesi per i percorsi brevi e fino a 12 mesi per quelli lunghi, presso università, enti di ricerca, organizzazioni pubbliche o private.	Esperienza in ambito lavorativo (assimilata a tirocinio curriculare nell'ambito della formazione della Fase 1) di 3-6 mesi in regione, presso un ente pubblico o privato, profit o non profit, inclusi gli studi professionali. In alternativa, percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità di 3-6 mesi in regione, da svolgere presso un coworking ospitante.
		Torno Subito Work Experience	Esperienza in ambito lavorativo al di fuori della regione per un periodo di permanenza di 3-6 mesi, presso università, enti di ricerca, organizzazioni pubbliche o private.	Tirocinio di 3-6 mesi in regione presso ente pubblico o privato, profit o non profit: tirocinio extracurriculare; tirocinio curriculare; tirocinio professionale per l'abilitazione. In alternativa, percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità di 3-6 mesi in regione presso un coworking ospitante.
		Torno Subito Cinema	Corso di specializzazione, corso di alta formazione o master, specificamente attinenti alle professioni cinematografiche, al di fuori della regione, per una durata minima di 50 ore mensili e un periodo di permanenza di 1-6 mesi, presso università, enti di ricerca, organizzazioni pubbliche o private.	Esperienza in ambito lavorativo (assimilata a tirocinio curriculare nell'ambito della formazione della Fase 1) in regione di 3-6 mesi presso un ente pubblico o privato, profit o non profit. In alternativa, percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità di 3-6 mesi in regione, presso un coworking ospitante.

Tabella 1.1 - Principali caratteristiche delle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito

## 1.2 – Le caratteristiche dei processi attuativi dell'edizione 2015

Da quanto emerge dalla *Rilevazione sulle forze di lavoro* dell'Istat, l'edizione 2015 dell'iniziativa Torno Subito si inquadra nel contesto di un **mercato del lavoro regionale in sostanziale stagnazione**. Nel primo semestre del 2015, il **tasso di attività** della popolazione tra i 15 e i 64 anni era pari al 67,4%, in aumento sia rispetto al primo semestre del 2013 (65,7%), sia rispetto al primo semestre del 2014 (66,8%). Tuttavia, a tale aumento corrispondeva una sostanziale immobilità del **tasso di occupazione**, pari al 58,7% nel primo semestre 2015 (58,8% nel primo semestre dell'anno precedente) e un incremento del **tasso di disoccupazione**, che aumenta dall'11,9% del primo semestre 2013 al 12,7% del primo semestre 2015. In termini anagrafici, all'incremento dei lavoratori sopra i 45 anni è corrisposto il calo degli occupati tra le fasce più giovani e anche il trend dell'occupazione femminile, in crescita dal 2010 nel contesto regionale, si è ridotto. D'altra parte, l'incremento delle persone in cerca di occupazione era principalmente attribuibile ai lavoratori che avevano perso il posto di lavoro o che erano rientrati nel mercato del lavoro, con una minore incidenza dei soggetti in cerca di prima occupazione. Per le forze lavoro femminili, il tasso di disoccupazione raggiungeva, nel primo semestre del 2015, il 14% circa, attribuibile prevalentemente all'aumento del numero di donne in cerca di prima occupazione.

L'osservazione dei dati forniti dal sistema informatico delle **Comunicazioni Obbligatorie** (CO) consente di delineare un quadro più dettagliato circa l'andamento del mercato del lavoro dipendente laziale. Nel 2015, infatti, il **saldo tra attivazioni e cessazioni** di rapporti di lavoro nel Lazio assumeva segno positivo (1.576.523 attivazioni a fronte di 1.528.705 cessazioni, per un saldo di +47.818), laddove, nel triennio precedente, aveva avuto un segno costantemente negativo (-18.877 nel 2012, -25.406 nel 2013 e -19.282 nel 2014). Sebbene tale considerazione interessi sia la componente maschile sia quella femminile delle forze lavoro, nel 2015 il saldo positivo per la prima (+32.933, 796.037 attivazioni a fronte di 763.104 cessazioni) risultava molto più ampio rispetto a quello della seconda (+14.885, 780.486 attivazioni a fronte di 765.601 cessazioni). In termini settoriali, il saldo positivo tra CO di attivazione e CO di cessazione interessava in diversa misura quasi tutti i comparti, in particolare quello dei servizi di mercato (+37.502), laddove le cifre relative ad altri settori erano più limitate (+904 per il primario, +3.885 per l'industria in senso stretto, +5.353 per le costruzioni, +2.793 nell'ambito della PA, dell'istruzione, della sanità, delle attività artistiche e di altre attività di servizi). Particolarmente significativo l'incremento del +73,7% del numero di CO relative a trasformazioni di rapporti di lavoro a tempo determinato in rapporti a tempo indeterminato (59.293 CO nel 2015), dato che invertiva il trend negativo avviato nel 2013 (-15,9%) e proseguito nel 2014 (-20,1%) e che almeno in parte era imputabile al c.d. Jobs Act (Legge 10 dicembre 2014, n. 183), che introduceva elementi di maggior flessibilità nella disciplina dei contratti di lavoro dipendente (tra cui il contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti, l'applicazione dell'articolo 18 dello statuto dei lavoratori solo dopo tre anni di rapporto, la limitazione dei casi di reintegrazione per licenziamento indebito e la sostituzione con un diritto ad indennità di risarcimento, la rimodulazione dei contratti di lavoro dipendente esistenti in Italia, la creazione della NASpI e l'introduzione di un piano di incentivi e di decontribuzione per le imprese finalizzato a favorire le assunzioni a tempo indeterminato).

In linea con l'impostazione già sperimentata nell'ambito dell'edizione 2014, anche le **edizioni 2015 e 2016** dell'Avviso pubblico Torno Subito si sono caratterizzate per la strutturazione dei progetti in due fasi:

- la **Fase 1**, che consiste in attività di studio e/o di esperienza in ambito lavorativo da svolgere al di fuori del territorio regionale;
- la **Fase 2** di reimpiego delle competenze acquisite nella Fase 1 attraverso tirocini, dottorati di ricerca e (per l'edizione 2016) percorsi di accompagnamento all'autoimprenditorialità, tutti localizzati nel territorio regionale.

L'**edizione 2015** dell'Avviso si è caratterizzata per la strutturazione di **quattro linee progettuali**:

- **Torno Subito Italia (TSI)**, con Fase 1 svolta fuori dalla regione Lazio, in altre regioni italiane, per un periodo di 3-6 mesi ed un'esperienza lavorativa in Fase 2 (tirocini e/o attività di ricerca) svolta nel territorio regionale per un periodo analogo;
- **Torno Subito Estero (TSE)**, con Fase 1 della durata di 3-6 mesi da svolgersi in un paese estero ed un'esperienza lavorativa in Fase 2 (tirocini e/o attività di ricerca) nel Lazio di durata analoga;
- **Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)**, nell'ambito della quale la Fase 1 può prevedere esclusivamente attività di studio e formazione da svolgersi in un'altra regione italiana o all'estero per un periodo di 7-12 mesi; la fase 2 prevede invece un'esperienza lavorativa in regione (tirocini e/o attività di ricerca) per un periodo di 3-6 mesi;
- **Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)**, con una fase 1 all'estero di 1-6 mesi ed un'esperienza lavorativa in Fase 2 nel territorio regionale, della durata di 3-6 mesi.

Per le linee TSI, TSE e TSPC, la Fase 1 poteva consistere sia in attività formative sia in esperienze in ambito lavorativo al di fuori del contesto territoriale regionale, nonché in una combinazione delle due, nel rispetto di una durata minima media mensile delle attività inizialmente fissata in 80 ore e poi modificata in 50. Per la linea TSFL, la Fase 1 poteva prevedere esclusivamente attività di studio e formazione con una durata minima di 80 ore medie mensili, anche in questo caso poi modificate in 50.

Ammessi a presentare proposte progettuali erano studenti universitari e laureati, diplomati degli Istituti Tecnici Superiori e, per la sola linea TSPC, diplomati. Al momento della presentazione della domanda, i potenziali destinatari dovevano avere tra i 18 e i 35 anni, essere disoccupati o inoccupati ed essere residenti e/o domiciliati nel Lazio da almeno 6 mesi. Inoltre, era loro richiesto anche di essere iscritti presso un Centro Per l'Impiego.

I potenziali destinatari dovevano presentare una proposta progettuale che specificasse la linea di riferimento e, coerentemente con questa, indicasse le attività della Fase 1 e della Fase 2, provvedendo anche a coinvolgere autonomamente un partner Fase 1 localizzato fuori dal territorio regionale e un partner Fase 2 localizzato all'interno dello stesso. I partner potevano essere soggetti pubblici o privati, profit o non profit. Per agevolare la ricerca, è stato istituito un elenco on line sul sito istituzionale del soggetto attuatore (Laziodisu) di soggetti pubblici e privati che avevano dichiarato la propria disponibilità ad ospitare i partecipanti.

Il contributo concesso per la Fase 1 veniva riconosciuto a fronte di una frequenza del partecipante ad almeno l'80% della durata prevista (soglia che poteva essere calcolata sia in relazione alla durata della Fase nel suo complesso, sia rispetto alle attività previste nel singolo mese in relazione alla programmazione mensile approvata).

Le esperienze lavorative nel territorio regionale di cui alla Fase 2 potevano consistere in:

- tirocini formativi e di orientamento oppure tirocini di inserimento/reinserimento lavorativo ai sensi dell'art. 1 della Deliberazione di Giunta Regionale n. 199/2013<sup>1</sup>;
- per i soli studenti universitari, tirocini curriculari ai sensi della specifica disciplina d'ateneo;
- tirocini professionali finalizzati all'abilitazione all'esercizio di una professione, disciplinati dall'art. 6 del DPR n. 137/2012 e dai regolamenti degli Ordini Professionali;
- attività di ricerca con riconoscimento di un contributo economico pari all'indennità riconosciuta ai tirocinanti, riservate ai soli dottorandi di ricerca non beneficiari di borse di studio universitarie.

---

<sup>1</sup> Con la DGR n. 199 del 18/07/2013 è stata data attuazione all'Accordo adottato il 24 gennaio 2013 dalla Conferenza permanente per i rapporti fra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, in applicazione dell'art. 1, c. 34, della Legge 28 giugno 2012 n. 92. Con tale delibera, la Giunta ha allineato la normativa regionale in materia di tirocini (precedentemente disciplinata dalle Linee Guida dei tirocini formativi e di orientamento nella Regione Lazio, approvate con DGR n. 151/2009).

Per l'erogazione dell'indennità di partecipazione alla Fase 2 era richiesta una partecipazione minima pari al 70% della durata delle attività programmate, calcolata su base mensile (in caso di percentuale di realizzazione inferiore a tale soglia si prevedeva una decurtazione proporzionale del contributo).

Per quanto riguarda i **criteri di selezione**, per l'edizione 2015, nella seduta del 17 giugno 2014, il Comitato di Sorveglianza del POR FSE Lazio 2007-2013, nelle more del perfezionamento delle procedure di approvazione e avvio del nuovo programma 14-20, ha confermato i criteri di selezione vigenti nell'ambito della programmazione 2007-2013 ai fini della finalizzazione dell'Avviso pubblico Torno Subito 2015. Tali criteri afferiscono agli aspetti richiamati a seguire.

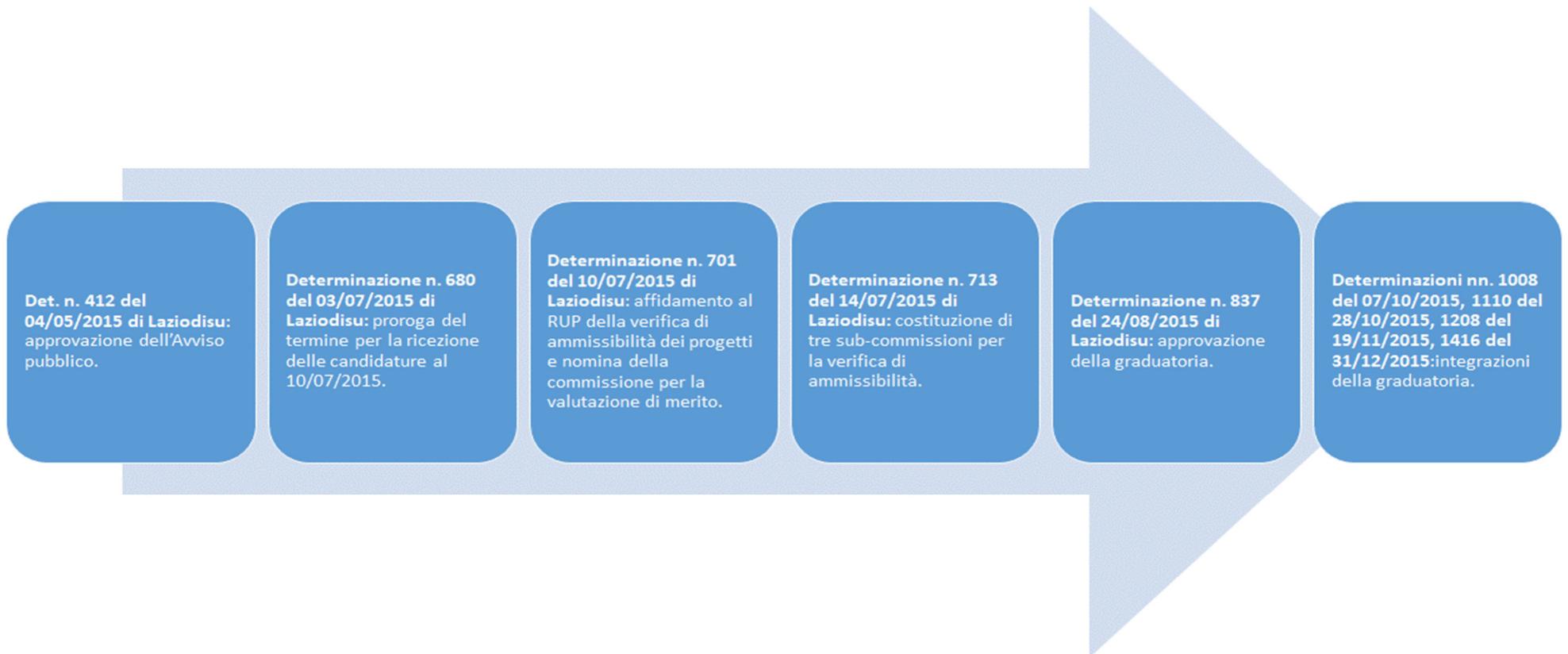
- Qualità della proposta progettuale (10 punti su 100), valutata prendendo in considerazione la descrizione degli obiettivi, delle attività e dell'articolazione delle fasi di progetto, nonché del contributo che l'azione proposta mira ad apportare rispetto al bisogno espresso.
- Qualità delle organizzazioni ospitanti nella Fase 1 per esperienze in ambito lavorativo/formazione (10 punti su 100), valutata prendendo in considerazione la natura e le caratteristiche del soggetto ospitante (Università e Centri di ricerca, Enti di formazione accreditati, possesso di certificazioni di qualità o adozione di bilancio sociale, esperienza pregressa nel settore di riferimento).
- Qualità delle organizzazioni ospitanti nella Fase 2 per esperienze in ambito lavorativo (10 punti su 100), valutata in base all'affidabilità del partner in termini di esperienza pregressa nel settore di riferimento e in relazione all'eventuale possesso di certificazioni di qualità o all'adozione del bilancio sociale.
- Innovatività della proposta progettuale (10 punti su 100).
- Potenzialità della proposta in termini di prospettive occupazionali (10 punti su 100).
- Profili inerenti alla coerenza della proposta progettuale con il profilo professionale e curriculare del proponente (10 punti su 100).
- Priorità specifica: indice economico ISEE (20 punti su 100), che prevede una premialità decrescente al crescere della fascia ISEE di appartenenza del partecipante.
- Priorità specifica: ambito tematico (5 punti su 100), che attribuisce una premialità in funzione dello specifico settore di interesse della proposta progettuale (ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto, organizzazione, ICT, Green economy, energia e ambiente, inclusione e innovazione sociale, cultura e creatività).
- Priorità specifica: elementi soggettivi (15 punti su 100), che prevede punteggi premiali per soggetti con comprovata disabilità, donne single con figli a carico, soggetti di età superiore ai 30 anni compiuti, soggetti che non risultavano già vincitori dell'edizione 2014 di Torno Subito.

L'ammissibilità del progetto richiedeva il raggiungimento di un punteggio soglia di 50 punti. In caso di parità di punteggio, veniva assunto a riferimento il criterio dell'ordine cronologico di ricezione delle domande.

L'importo complessivamente stanziato per l'Avviso pubblico Torno Subito 2015 ammonta a 12 mln €, di cui 11 mln € rivolti ai destinatari delle linee progettuali TSI, TSE e TSFL e 1 mln € rivolto ai destinatari della linea TSPC. Tale budget era incluso nel più ampio stanziamento finanziario di 15 mln € impegnato con determinazione dirigenziale n. G05191 del 28/04/2015, atto con il quale è stato inoltre approvato il progetto definitivo "Torno Subito" edizione 2015, presentato da Laziodisu insieme al relativo schema di convenzione. Per le due edizioni di Torno Subito, infatti, a Laziodisu è stato attribuito il ruolo di soggetto attuatore dell'iniziativa, con responsabilità attuative e gestionali rispetto alla stessa. Lo stanziamento iniziale di 15 mln € è stato successivamente integrato con un ulteriore stanziamento di 4 mln €, per un budget complessivo di 19 mln € poi rimodulato ad € 18.343.508,00.

Si riportano a seguire i **principali step del processo di avvio dell'avviso pubblico Torno Subito 2015** e di selezione dei progetti e dei relativi destinatari (cfr. fig. 1.1).

- Determinazione n. 412 del 04/05/2015 di Laziodisu: approvazione dell'Avviso pubblico per la presentazione delle candidature per l'iniziativa Torno Subito 2015, con scadenza per la ricezione fissata a 60 giorni dalla pubblicazione sul BURL.
- Determinazione n. 680 del 03/07/2015 di Laziodisu: proroga del termine per la ricezione delle candidature al 10/07/2015.
- Determinazione n. 701 del 10/07/2015 di Laziodisu: l'atto stabilisce che, in linea con l'art. 8 dell'avviso pubblico, la fase di verifica di ammissibilità dei progetti è affidata al RUP del procedimento dott.ssa Monika Ceccherini (nominata dirigente dell'Area 3 – Acquisti e patrimonio con delega di funzioni per i progetti FSE giusto decreto del vice direttore di Laziodisu n. 1 del 16/04/2014) coadiuvata dai membri dell'assistenza tecnica del progetto Torno Subito; il provvedimento, inoltre, nomina la commissione di valutazione dei progetti, composta dal RUP stesso e da altri tre profili, due dirigenziali e uno operativo con funzione di segretario, oltre ad identificare i profili supplenti di commissari e segretario.
- Determinazione n. 713 del 14/07/2015 di Laziodisu: a fronte dell'elevato numero delle candidature pervenute, con tale provvedimento vengono costituite tre sub-commissioni cui viene affidata la responsabilità per l'esecuzione della fase di verifica di ammissibilità dei progetti presentati. Ciascuna sub-commissione è composta da un profilo dirigenziale e due profili operativi, per un totale di 9 profili coinvolti.
- Determinazione n. 837 del 24/08/2015 di Laziodisu: con tale provvedimento viene approvata la graduatoria dei progetti ammessi a finanziamento nell'ambito dell'edizione 2015 di Torno Subito.
- Determinazioni nn. 1008 del 07/10/2015, 1110 del 28/10/2015, 1208 del 19/11/2015, 1416 del 31/12/2015: con tali provvedimenti, si provvede all'integrazione della graduatoria dei progetti ammessi a finanziamento con la riammissione di diversi progetti, in seguito alla re-performance della verifica di ammissibilità e/o della valutazione di merito a fronte di istanze di riesame e richieste di accesso agli atti.



*Figura 1.1 - Riepilogo dei principali step di implementazione dell'avviso Torno Subito 2015*

---

### **Box di approfondimento 2: modalità di accesso all'avviso 2015 e di definizione e rendicontazione delle spese**

Per l'edizione 2015, le domande di partecipazione dovevano essere compilate e trasmesse esclusivamente attraverso il **formulario e la procedura on line** resi disponibili al pubblico sul sito [www.laziodisu.it](http://www.laziodisu.it). Una volta compilato il formulario on line, al candidato era richiesto di stampare la domanda di partecipazione, firmarne la copia originale, scannerizzarla e caricarla in allegato al formulario on line, insieme alla documentazione obbligatoria da allegare, che consisteva in: lettera di adesione del partner fuori regione per esperienze in ambito lavorativo fase 1; preventivo di master o corso di specializzazione, in caso di formazione in fase 1; lettera di adesione del partner localizzato nel Lazio per la fase 2; curriculum vitae in formato europeo del candidato; copia del documento d'identità del candidato; ultima attestazione dei redditi (ISEE) rilasciata da un CAF o altro soggetto abilitato; preventivo della polizza sanitaria (particolarmente consigliata per progetti con fase fuori regione in paesi extra UE); altri allegati eventualmente utili all'istruttoria della domanda.

L'avviso pubblico specificava nel dettaglio i **motivi di esclusione** delle domande di partecipazione: 1) formulario on line incompleto; 2) assenza del formulario; 3) progetto pervenuto fuori termine; 4) mancato utilizzo della procedura on line per la presentazione della domanda; 5) mancanza della firma del proponente sulla domanda di partecipazione; 6) assenza della fotocopia del documento di riconoscimento in corso di validità; 7) attività non coerenti con i limiti temporali e i parametri di frequenza indicati nell'avviso; 8) azione non contemplata dall'avviso; 9) documentazioni e/o dichiarazioni obbligatorie senza data e firma o non presenti; 10) mancato raggiungimento del punteggio minimo; 11) mancanza del requisito di disoccupazione/inoccupazione; 12) mancato rispetto dei limiti di età previsti dall'avviso; 13) mancanza del requisito della residenza o domicilio in regione Lazio; 14) mancato rispetto della tipologia di costi e dei massimali previsti dall'avviso; 15) assenza del costo relativo alla polizza fideiussoria..

Per la **definizione e rendicontazione delle spese progettuali**, il dispositivo prevedeva un sistema combinato di costi reali e di costi standard semplificati. Le voci di costo rendicontabili a costi reali includevano: a) costi per la frequenza di corsi di formazione/servizi formativi (fino ad un massimo di 7.000,00 € per progetto per le linee TSI, TSE e TSPC e fino ad un massimo di 12.000,00 € per progetto per la linea TSFL); b) indennità per l'esperienza in ambito lavorativo svolta in altre regioni italiane o all'estero (fino ad un massimo di 600,00 € mensili lordi); c) indennità per tirocinio extracurricolare, curricolare, professionale, attività nell'ambito di un dottorato di ricerca senza borsa di studio, finalizzato al reimpiego delle competenze acquisite (fase 2), fino ad un massimo di 600,00 € mensili lordi; d) costo per la polizza fideiussoria a copertura dell'importo totale del progetto presentato, fino ad un massimo del 3% del valore dell'intero progetto; e) costo per la polizza sanitaria, fino ad un massimo di 500,00 € a progetto; f) costi supplementari destinati alle persone con disabilità (servizi di assistenza e accompagnamento, trasporti, ausili, con un massimale di 4.000,00 € a progetto).

Le voci di costo rendicontabili a costi standard consistevano esclusivamente nei costi di mobilità e soggiorno per la partecipazione alle attività di formazione e/o alle esperienze in ambito lavorativo al di fuori della regione Lazio. Tali costi sono stati fissati in relazione al territorio di riferimento individuato in ciascun progetto per lo svolgimento della fase 1. La Direzione Regionale Formazione, Ricerca e Innovazione, Scuola e Università, Diritto allo Studio ha adottato le Tabelle standard di costi unitari con determinazione n. G05204 del 17/12/2013.

---

In base al dispositivo, entro 60 giorni dalla pubblicazione della graduatoria di merito, i soggetti ammessi a finanziamento erano chiamati alla sottoscrizione della Convenzione con Regione Lazio, con la quale venivano definiti i termini, le condizioni e le modalità di attuazione e rendicontazione delle attività (con integrazione all'avviso, il RUP ha successivamente prorogato tale termine al 16 novembre 2015). In seguito alla stipula della convenzione, su richiesta del partecipante, era erogato un acconto a copertura del costo relativo alle spese di mobilità e soggiorno della fase 1 come previsto nel progetto approvato, del costo della polizza sanitaria e del costo della polizza fideiussoria, nonché – per i progetti che in fase 1 prevedevano attività formative – il costo preventivato per l'attività formativa. Per i progetti che in fase 1 prevedevano esperienze in ambito lavorativo, invece, si disponeva la corresponsione dell'indennità su base mensile, a fronte della trasmissione a mezzo PEC al soggetto attuatore del registro presenze mensile firmato dal partecipante e controfirmato dal tutor del soggetto ospitante.

L'attuazione della fase 1 dei progetti finanziati nell'ambito delle linee TSI, TSE e TSPC doveva concludersi entro il 30/08/2016, mentre per la linea TSFL tale termine era fissato al 28/02/2017. Nel caso di esperienza in ambito lavorativo fuori regione nel corso della fase 1, al partecipante era richiesto l'avvio delle attività di progetto entro 60 giorni dalla stipula della convenzione (con successiva integrazione all'avviso, il RUP ha definito la possibilità di derogare a tale termine per esigenze progettuali, purché venisse garantito il rispetto della tempistica generale del progetto). Nel caso di attività di formazione, invece, il progetto aveva inizio con la data di avvio del corso, nel rispetto dei limiti temporali generali definiti per la fase 1. Per le attività di formazione, entro 15 giorni dal rientro dalla fase 1 al partecipante era richiesta la presentazione di una relazione descrittiva intermedia (circa attività realizzate, risultati, buone pratiche ed eventuali criticità), l'attestazione di frequenza rilasciata dall'ente partner, la fattura o documentazione equipollente accompagnata dall'attestazione dell'avvenuto pagamento e l'evidenza del pagamento della polizza fideiussoria. Nel caso di esperienze in ambito lavorativo, entro lo stesso termine dal rientro dalla fase 1, il partecipante doveva presentare una relazione descrittiva dell'esperienza effettuata, il registro presenze firmato dal proponente e controfirmato dal tutor del partner ospitante, l'attestazione di frequenza rilasciata dall'ente partner.

Per ciascun progetto, la fase 2 non poteva aver inizio prima della decorrenza di 30 giorni dalla conclusione della fase 1, per consentire l'espletamento delle attività amministrative di rendicontazione della fase 1 e di attivazione formale della fase 2. Per le linee TSI e TSE, la fase 2 dei progetti doveva essere attuata tra il 01/03/2016 e il 31/03/2017, per la linea TSPC la finestra temporale di attuazione della fase 2 era compresa tra il 01/12/2015 e il 31/03/2017 e per la linea TSFL tra il 01/06/2016 e il 31/10/2017. All'avvio delle attività nella regione Lazio, al proponente era richiesto di comunicare l'esatta data di inizio al soggetto attuatore. Entro 30 giorni dalla conclusione della fase 2, al partecipante era richiesta la trasmissione al soggetto attuatore della relazione finale (attività realizzate con indicazione degli obiettivi formativi conseguiti), l'attestazione di frequenza rilasciata dall'ente partner, il registro presenze mensili vidimato e firmato. Analogamente alle esperienze lavorative in fase 1, anche l'indennità relativa al tirocinio e/o all'attività di ricerca svolta in fase 2 presso un ente situato nel Lazio veniva corrisposta su base mensile, a fronte della presentazione a mezzo PEC al soggetto attuatore del registro presenze mensile firmato dal partecipante e controfirmato dal tutor della struttura ospitante.

Dai dati amministrativi forniti dal soggetto attuatore, risultano pervenute 1.483 domande di partecipazione per l'edizione 2015 dell'iniziativa Torno Subito. Considerando anche i diversi casi di riammissione in seguito a istanze di riesame e casi di accesso agli atti, **1.141 domande** sono state ammesse a finanziamento mentre 342 risultano non ammesse. Ad indicazione del notevole successo dell'iniziativa, con la sola graduatoria originaria approvata con Determinazione n. 837 del 24/08/2015 (al netto, quindi, delle successive riammissioni) risultano ammessi a finanziamento 993 progetti, per un valore complessivo di 13.357.812,12 €, superiore allo stanziamento originario dell'avviso stesso.

### 1.3 – Le caratteristiche e i processi attuativi dell’edizione 2016

L’edizione 2016 di Torno Subito interviene nel contesto di **un mercato del lavoro regionale che evidenzia una performance sostanzialmente positiva**. Al primo semestre 2016, il **tasso di attività** della popolazione laziale tra i 15 e i 64 anni era pari al 67,8%, dato sostanzialmente analogo a quello del primo semestre dell’anno precedente (67,4%). Tuttavia, a tale apparente stabilità corrisponde l’incremento del **tasso di occupazione** regionale e la contestuale riduzione del **tasso di disoccupazione**. Il primo, infatti, si attesta al 59,9%, evidenziando un +1,2% rispetto al dato del primo semestre 2015 (58,7%), mentre il secondo è pari all’11,6%, con una diminuzione del -1,1% rispetto al dato del primo semestre dell’anno precedente. In base alla *Rilevazione sulle forze di lavoro* dell’Istat, inoltre, la crescita occupazionale ha interessato, in particolare, i lavoratori più giovani (15-34 anni), laddove il numero di addetti oltre i 55 anni è rimasto sostanzialmente stabile. Inoltre, la crescita occupazionale è stata sostanzialmente analoga per la componente maschile e per quella femminile. Con riguardo alle tipologie contrattuali, ad incrementare è stato soprattutto il lavoro dipendente e, in particolare, la componente a tempo indeterminato, imputabile per lo più a nuove assunzioni. A livello settoriale, l’occupazione è incrementata soprattutto nel primario e nel terziario, riducendosi invece nell’industria in senso stretto e nel settore delle costruzioni. Il calo del tasso di disoccupazione, invece, ha interessato in maniera leggermente prevalente la componente femminile della forza lavoro regionale, e ha riguardato in maniera sostanzialmente equivalente sia i soggetti precedentemente occupati sia i soggetti in cerca di prima occupazione.

L’analisi delle **Comunicazioni Obbligatorie** conferma questo trend, con un saldo tra CO di attivazione e CO di cessazione di segno positivo, sebbene con valore più limitato rispetto al 2015 (+28.749, con 1.377.314 CO di attivazione e 1.348.565 CO di cessazione). Nel 2016, inoltre, i saldi tra CO di attivazione e cessazione della componente maschile (701.923 CO di attivazione a fronte di 686.798 CO di cessazione) e di quella femminile (676.021 CO di attivazione a fronte di 661.767 CO di cessazione) arrivano sostanzialmente ad eguagliarsi (+14.495 per la prima e +14.254 per la seconda), laddove l’anno precedente il saldo maschile era nettamente superiore. In riferimento alle tipologie contrattuali, come anticipato, l’incremento occupazionale è ascrivibile ad un aumento del lavoro dipendente, in particolare a tempo indeterminato ma inerente, principalmente, a nuove assunzioni. Tale circostanza si riflette in un netto calo nel 2016 delle CO inerenti alla trasformazione di rapporti di lavoro a tempo determinato in rapporti a tempo indeterminato (-44,4%). In termini settoriali, i servizi di mercato evidenziano il più ampio saldo positivo tra CO di attivazione e di cessazione (+21.074 nel 2016), seguiti dai settori della PA, istruzione, sanità, attività artistiche e altre attività di servizi (+2.793). In entrambi i casi, tuttavia, il numero di CO di attivazione evidenzia decrementi rispetto all’anno precedente. Le CO di attivazione nel primario sono cresciute nel 2016, ma contestualmente si è registrata un’analoga crescita delle CO di cessazione, determinando un saldo lievemente negativo (-556). Al contrario, nell’industria in senso stretto e nelle costruzioni, il numero di CO di attivazione è calato nel 2016 rispetto all’anno precedente. Tuttavia, mentre nel primo caso le attivazioni hanno comunque sopravanzato le cessazioni (determinando un saldo positivo di +1.307), nel secondo si è invece verificata una situazione invertita, con un saldo negativo pari a -1.810.

A partire dal 2016, l’iniziativa Torno Subito è stata inquadrata nell’ambito del **Piano Generazioni**, approvato dalla Regione Lazio con determinazione n. G02664 del 21/03/2016. Il Piano delinea una strategia integrata che combina diversi interventi rivolti ai giovani laziali (cfr. box di approfondimento 3), perseguendo i seguenti obiettivi per il quinquennio 2016-2020:

- sperimentare progetti individuali e collettivi da parte di giovani non occupati, nell’ottica di porre le basi per un loro migliore e più duraturo inserimento lavorativo;
- rilanciare attitudini e conoscenze, formali e informali, in specifici contesti territoriali di riferimento, anche come risorse per il rilancio dei processi di sviluppo di settori strategici trainanti e ad elevato carattere innovativo dell’economia regionale;
- accrescere le opportunità occupazionali al termine dei progetti finanziati dal Piano;

- sviluppare e potenziare servizi avanzati diffusi, incentrati su processi partenariali e reti territoriali pubblico/private.

---

### **Box di approfondimento 3: i progetti del Piano Generazioni oltre a Torno Subito**

**Porta Futuro University:** il progetto prevede il consolidamento e l'estensione del network "Porta Futuro" nelle Università di tutto il territorio regionale, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi per l'occupazione rivolti a studenti universitari, laureandi e laureati, e a tutti i cittadini in età lavorativa. Attraverso il network, si prevede l'erogazione di servizi per studenti/cittadini (accoglienza, orientamento, bilancio delle competenze, formazione, consulenza per lo start up di impresa, eventi e convegni, consulenza giuslavoristica), di servizi per le imprese (eventi di recruiting, eventi per l'innovazione, incontro domanda-offerta, consulenza giuslavoristica), di servizi per la mobilità territoriale (consulenza per la mobilità nazionale e transnazionale) e di servizi trasversali (marketing, software e portale web).

**In Studio:** il progetto punta a rafforzare la partecipazione dei giovani e degli adulti in condizioni di disagio economico alle attività di alta formazione universitaria, attraverso incentivi economici (assegni formativi per l'iscrizione o la frequenza di percorsi formativi universitari), nell'ottica di garantire effettiva parità di accesso all'istruzione universitaria e un miglior inserimento nel contesto lavorativo.

**Co-working:** il progetto punta a sostenere i settori economici tradizionali e innovativi del Lazio per i quali l'organizzazione del lavoro può essere ottimizzata attraverso l'implementazione di modalità associate al co-working. In particolare, l'iniziativa prevede l'attivazione di otto spazi dedicati al co-working all'interno di residenze universitarie, l'erogazione di voucher individuali per l'accesso agli spazi di co-working, la costituzione di un osservatorio regionale sugli spazi collaborativi di lavoro.

**Microcredito:** l'iniziativa mette un fondo per il microcredito a disposizione delle tipologie di beneficiari che, per condizioni soggettive e oggettive, incontrano difficoltà di accesso ai canali tradizionali di credito imprenditoriale. Il sostegno è rivolto a microimprese di diversa tipologia operanti in specifici settori.

---

La Direzione regionale Formazione, Ricerca e Innovazione, Scuola e Università, Diritto allo Studio, nella quale è incardinata l'Autorità di Gestione del POR FSE Lazio 2014-2020, ha la piena titolarità del Piano Generazioni. Il coordinamento e la realizzazione dello stesso è affidata a Laziodisu, che ne presidia l'attuazione e cura le funzioni di coordinamento, impostazione e realizzazione delle attività preliminari di ciascun dispositivo, nonché di organizzazione degli eventi di lancio. Per i progetti *Porta Futuro University*, *Torno Subito*, *In Studio* e *Co-working*, inoltre, attraverso apposite convenzioni sono state attribuite a Laziodisu anche specifiche competenze in materia di sponsorizzazione, gestione e attuazione (selezione, gestione e monitoraggio degli interventi). Con riguardo a *Torno Subito*, in particolare, il Piano attribuisce a Laziodisu competenze in materia di progettazione esecutiva, predisposizione dell'avviso di selezione e degli strumenti gestionali, costruzione del partenariato, direzione, coordinamento, attuazione, monitoraggio, animazione territoriale e attività di comunicazione. Il Piano ha una dotazione finanziaria complessiva di 136.845.289,75 €, di cui 50 mln € appostati per le edizioni 2016-2020 di *Torno Subito*.

L'**edizione 2016** dell'iniziativa è stata strutturata in linea di continuità con le precedenti edizioni, con progetti articolati in due fasi, di cui la prima dedicata all'acquisizione di nuove competenze attraverso percorsi di formazione o di esperienza in ambito lavorativo al di fuori del territorio regionale e una fase 2 incentrata sul reimpiego di tali competenze presso realtà laziali. Un importante elemento di novità è stato introdotto in relazione allo svolgimento della fase 2 dei progetti, la quale, nell'edizione 2016, può anche assumere la forma di un **percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità** da svolgere presso un co-working ospitante. Il dispositivo fissa specifici requisiti che tali strutture devono possedere (sede operativa nel Lazio, essere in attività da almeno 6 mesi, disporre di un sistema di spazi fisici condivisi, connessione internet, servizi di supporto, attrezzature e altre risorse accessibili ai fruitori, disporre di almeno 10 postazioni per il co-working). I soggetti ammissibili a fungere da sede di co-working includono associazioni, fondazioni, imprese, reti di imprese, consorzi

e cooperative che abbiano come oggetto del proprio statuto l'attività di creazione e gestione di spazi collaborativi di lavoro e che dispongano di un sito web illustrativo delle attività svolte, delle caratteristiche dei professionisti e imprese ospitate, dell'attività di promozione di incontri, conferenze, approfondimenti tematici, workshop e altre tipologie di eventi rivolti al lavoro indipendente.

L'edizione 2016 prevede le **linee progettuali** descritte a seguire.

- **Torno Subito Formazione (TSF):** la fase 1 – al di fuori della regione Lazio – è incentrata sulla frequenza di un corso di specializzazione, di un corso di alta formazione o di un master della durata minima di 50 ore mensili, per 3-6 mesi nel caso di percorso breve e fino a 12 mesi nel caso di percorso lungo. La fase 2 – nel territorio regionale – può prevedere: a) un'esperienza in ambito lavorativo di 3-6 mesi presso un ente pubblico o privato, profit o no profit, inclusi gli studi professionali, della durata minima di 15 giornate e di almeno 80 ore (ciascuna giornata non può essere inferiore alle quattro ore); b) un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità di 3-6 mesi, da svolgere presso un co-working e finalizzato alla costruzione/sperimentazione di un'idea di avvio d'impresa.
- **Torno Subito Work Experience (TSWE):** la fase 1 prevede lo svolgimento di un'esperienza lavorativa per 3-6 mesi presso un partner al di fuori della regione Lazio, della durata minima di 15 giornate e di almeno 80 ore. La fase 2 prevede invece lo svolgimento di una tipologia di tirocinio di 3-6 mesi presso una struttura ospitante collocata in regione (ente pubblico o privato, profit o no profit). Anche in questo caso, il percorso deve avere una durata minima di 15 giornate e di almeno 80 ore. Le tipologie di tirocinio contemplate sono: il tirocinio extracurricolare disciplinato dalla DGR 199/2013; il tirocinio curricolare disciplinato dai regolamenti di ateneo o di istituti di formazione autorizzati; tirocini professionali finalizzati all'abilitazione, disciplinati dalla normativa di settore degli specifici ordini professionali. Anche in questa linea, i partecipanti possono optare, in alternativa, per un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità presso un co-working ospitante localizzato nel Lazio.
- **Torno Subito Cinema (TSC):** come per l'edizione precedente, tale linea focalizza l'attenzione sul settore cinematografico. La fase 1, al di fuori del territorio regionale, prevede la frequenza di un corso di specializzazione, un corso di alta formazione o di un master, della durata di almeno 50 ore mensili e specificamente attinenti alle professioni cinematografiche, per un periodo di 1-6 mesi. La fase 2 può prevedere: a) un'esperienza in ambito lavorativo di 3-6 mesi presso un ente, pubblico o privato, profit o no profit, localizzato nel Lazio; b) un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità, della durata di 3-6 mesi, da svolgere presso un co-working localizzato nel Lazio. In entrambi i casi, il percorso deve avere una durata minima di 15 giornate e di almeno 80 ore.

Per tutte e tre le linee progettuali, il riconoscimento dell'importo dell'attività formativa e il riconoscimento delle indennità mensili relative alle esperienze in ambito lavorativo di fase 2 (e, nel caso della linea TSWE, anche di fase 1) richiedono una partecipazione del destinatario ad almeno l'80% delle ore programmate. Per una frequenza compresa tra il 60% e l'80%, è previsto il riconoscimento di un importo calcolato in maniera percentuale tra le ore effettivamente svolte e quelle complessivamente programmate. Al di sotto della soglia del 60%, l'importo riconosciuto è pari a zero. Per le esperienze in ambito lavorativo e per i percorsi di co-working, l'attività svolta viene certificata mediante il registro presenze mensile firmato giornalmente dal destinatario e controfirmato dal tutor individuato dal soggetto ospitante, nonché dall'attestazione finale del percorso svolto, rilasciata da quest'ultimo. Le esperienze lavorative e i percorsi di accompagnamento all'autoimprenditorialità sono regolati mediante convenzioni a tre stipulate dal destinatario, il soggetto ospitante e Laziodisu.

I **soggetti ammessi a presentare domanda di partecipazione** all'edizione 2016 di Torno Subito sono cittadini, italiani e stranieri, residenti o domiciliati nel Lazio da almeno 6 mesi, di età compresa tra i 18 e i 35 anni, iscritti presso un CPI e che siano studenti universitari, laureati, studenti e diplomati degli Istituti Tecnici Superiori e, per la linea TSC, anche diplomati. Al momento dell'avvio del progetto, al destinatario ammesso a finanziamento è richiesto di non avere in corso alcun rapporto di lavoro subordinato né tirocini, dottorati retribuiti o altri progetti

finanziati con fondi comunitari o nazionali. Inoltre, in caso di rapporti di lavoro svolti prima dell'avvio del progetto ammesso a finanziamento, al destinatario è richiesto di non aver superato specifiche soglie di reddito calcolate nell'anno solare (8.000,00 € lordi imponibili IRPEF presunti per tutto l'anno in corso per i redditi da lavoro dipendente, 4.800,00 € per i redditi da lavoro autonomo, 8.000,00 € in caso di concorso di più tipologie lavorative).

Anche per l'edizione 2016, i candidati dovevano individuare autonomamente, in sede di presentazione della domanda di partecipazione, i partner fuori regione da coinvolgere nella fase 1 e quelli laziali da coinvolgere nella fase 2, la cui disponibilità doveva essere attestata attraverso la sottoscrizione di una lettera di intenti. Per le attività formative delle linee TSF e TSC, invece, in sede di candidatura era sufficiente la presentazione del programma formativo e del relativo preventivo. Anche per quest'edizione, Laziodisu ha reso disponibile sul proprio sito una short list di enti che avevano dichiarato la propria disponibilità a partecipare all'iniziativa.

Il budget stanziato per l'edizione 2016 di Torno Subito ammonta a 18.336.472,93 €, dei quali 1.243.150,71 € destinati alla linea TSC.

Si riportano a seguire i **principali step del processo di avvio dell'avviso pubblico Torno Subito 2016** e di selezione dei progetti e dei relativi destinatari (cfr. fig. 1.2).

- determinazione n. 455 del 26/04/2016 di Laziodisu, con la quale veniva approvato l'avviso pubblico Torno Subito 2016;
- determinazione n. 699 del 21/06/2016 di Laziodisu, con la quale venivano nominate la commissione di valutazione e le sub-commissioni di supporto per la verifica delle istanze;
- determinazione n. 709 del 21/06/2016 di Laziodisu, con la quale il termine per la presentazione on line delle domande di partecipazione veniva prorogato al 1 luglio 2016;
- determinazione n. 755 del 07/07/2016 di Laziodisu, con la quale è stata rafforzata la composizione delle sub-commissioni a fronte dell'elevato numero di domande di partecipazione pervenute;
- determinazione n. 944 del 08/09/2016 di Laziodisu, con la quale veniva approvata la graduatoria dei progetti ammessi a finanziamento, nonché la c.d. "graduatoria residuale", vale a dire una graduatoria costituita da domande di partecipazione ammesse a finanziamento nell'ambito delle edizioni 2014 e 2015 di Torno Subito, ma non finanziate per limiti di capacità finanziaria;
- determinazione n. 1068 del 28/09/2016 di Laziodisu, con la quale veniva disposto l'utilizzo degli importi resi disponibili a seguito di rinunce di progetti inclusi nella graduatoria generale (progetti ammessi a finanziamento nell'ambito dell'avviso 2016) per finanziare i progetti della "graduatoria fondi residui" che avevano superato la soglia del punteggio minimo, procedendo in ordine di graduatoria decrescente;
- determinazione n. 1069 del 28/09/2016 di Laziodisu, con la quale venivano apportate rettifiche alla graduatoria generale dei progetti ammessi a finanziamento, alla graduatoria generale dei progetti non ammessi per mancato raggiungimento del punteggio minimo, nonché rettifiche al budget approvato di alcuni progetti ammessi nella graduatoria generale;
- determinazione n. 1170 del 13/10/2016 di Laziodisu, con la quale sono state apportate modifiche al disposto della determinazione n. 1069 del 28/09/2016 per integrare il valore della polizza fideiussoria per i progetti il cui budget era stato corretto con detto provvedimento;
- determinazione n. 1171 del 13/10/2016 di Laziodisu, con la quale veniva rettificata la determinazione n. 944 del 08/09/2016 di approvazione delle graduatorie al fine di integrare il budget di alcuni progetti ammessi a finanziamento nella graduatoria generale;
- determinazione n. 1218 del 25/10/2016 di Laziodisu, con la quale veniva integrata la graduatoria generale dei progetti ammessi a finanziamento a seguito di alcuni casi di accesso agli atti;
- determinazione n. 348 del 03/11/2016 di Laziodisu, con la quale veniva rettificato il budget di alcuni progetti ammessi a finanziamento nell'ambito della graduatoria generale;

- determinazione n. 3538 del 29/11/2016 di Laziodisu, con la quale sono state apportate rettifiche al budget di alcuni progetti ammessi a finanziamento nell'ambito della graduatoria generale a seguito della re-performance della verifica di ammissibilità sulla base di diversi casi di istanza di riesame (i progetti riammessi sono stati anche valutati in base ai criteri di cui all'avviso);
- determinazione n. 3618 del 12/12/2016 di Laziodisu, con la quale la graduatoria generale dei progetti ammessi a finanziamento è stata integrata in seguito ad alcuni casi di accesso agli atti;
- determinazione n. 123 del 26/01/2017 di Laziodisu, di esclusione di un progetto erroneamente inserito nella graduatoria residuale di cui alla determinazione n. 944 e poi finanziato con determinazione n. 1068 (destinatario già vincitore dell'edizione 2015 il cui progetto era già stato finanziato);
- determinazione n. 122 del 26/01/2017 di Laziodisu, con la quale il budget di alcuni progetti ammessi a finanziamento nell'ambito della graduatoria generale è stato rimodulato a fronte di istanze di riesame;
- determinazione n. 568 del 27/02/2017 di Laziodisu, con la quale veniva integrato il budget di alcuni progetti ammessi a finanziamento nell'ambito della graduatoria generale;
- determinazione n. 2523 del 27/08/2018 di Laziodisu, con la quale si rettificava il budget di un progetto ammesso a finanziamento nell'ambito della graduatoria generale.



*Figura 1.2 - Riepilogo dei principali step del processo di implementazione dell'avviso Torno Subito 2016*

Il dispositivo dell'avviso definisce la **tempistica di attuazione dei progetti** per tutte e tre le linee. In particolare, sia per TSF, sia per TSWE, sia per TSC, l'avvio della fase 1 dei progetti finanziati è stato programmato a partire dal 15 settembre 2016. Mentre nel caso di TSF, in virtù di una durata delle attività formative nel *range* di 3-12 mesi, il termine per la conclusione degli interventi è stato fissato al 31 dicembre 2017, nei casi di TSE e di TSC tale termine è stato posto al 30 giugno 2017. Per tutte e tre le linee – analogamente all'edizione 2015 – la fase 2 di ciascun progetto poteva avere inizio non prima di 30 giorni successivi alla conclusione della fase 1. Per la linea progettuale TSF, il termine per la conclusione della fase 2 dei progetti finanziati è stato fissato al 30 settembre 2018, mentre per le linee TSWE e TSC la scadenza era il 30 aprile 2018.

---

#### **Box di approfondimento 4: modalità di accesso all'avviso 2016 e di definizione e rendicontazione delle spese**

Come per la precedente edizione, le domande di partecipazione potevano essere presentate esclusivamente tramite la compilazione del formulario on line reso disponibile da Laziodisu sul sito istituzionale dedicato all'iniziativa ([www.tornosubito.laziodisu.it](http://www.tornosubito.laziodisu.it)). Un'importante differenza rispetto al 2015, tuttavia, riguarda la procedura on line. Per l'avviso 2016, infatti, ai candidati erano richiesti solo la compilazione e l'invio del formulario on line, e non anche di generare, scaricare, stampare, firmare, scansionare e ricaricare a sistema la domanda di partecipazione generata dalla piattaforma. Gli unici documenti da scansionare e caricare, infatti, consistevano nel documento d'identità del candidato e nei seguenti allegati obbligatori: 1) lettera di adesione del partner fase 1 fuori regione Lazio per la linea TSWE; 2) preventivo del master o del corso di specializzazione per le linee TSF e TSC; 3) lettera di adesione del partner fase 2 collocato in regione Lazio. Inoltre, il candidato poteva includere anche la seguente documentazione facoltativa: attestazione dei redditi ISEE ai fini dell'eventuale attribuzione del punteggio premiale previsto tra i criteri di valutazione; preventivo di polizza sanitaria; indicazione del costo del visto per i paesi dove è previsto, opportunamente documentato; preventivo dei costi di accompagnamento per i soggetti con disabilità.

In linea di continuità con la precedente edizione, anche l'avviso 2016 ha previsto un **sistema di rendicontazione** dei costi progettuali basato sulla combinazione di voci di costo da rendicontare a costi reali e voci da rendicontare secondo tabelle di costi standard. In particolare, i costi ammissibili per la fase 1 delle linee progettuali includono: a) acquisto di corsi di formazione o master, da documentare a costi reali, fino ad un massimo di 7.000,00 € (IVA inclusa) per percorsi di 3-6 mesi e di 12.000,00 € (IVA inclusa) per corsi di 7-12 mesi; b) indennità mensile per work experience fuori dalla regione Lazio, fino ad un massimo di 600,00 € lordi al mese; c) rimborso forfettario mensile delle spese di vitto, alloggio e viaggio in base alle tabelle di costi standard assunti a riferimento (allegata al dispositivo); d) assicurazione sanitaria fino ad un massimo di 500,00 € per i paesi che non garantiscono la copertura sanitaria pubblica, da documentare a costi reali; e) costo per le pratiche di visto, sino ad un massimo di 500,00 € per i paesi in cui è richiesto, da documentare a costi reali; f) polizza fideiussoria pari al 3% dell'importo totale finanziato rilasciata da banche, assicurazioni o intermediari finanziari abilitati (iscritti negli elenchi di cui agli artt. 106 e 107 del D. Lgs. n. 385/1993), da documentare a costi reali; g) servizi di assistenza e accompagnamento, fino ad un massimo di 4.000,00 €, per persone con disabilità, da documentare a costi reali (è escluso l'acquisto di apparecchiature, ausili, carrozzine, protesi, etc.). Per la fase 2, i costi ammissibili previsti dal dispositivo includono: a) indennità mensile per esperienza di work experience fuori dalla regione Lazio, per un massimo di 600,00 € lordi; b) indennità mensile per le attività di autoimpresa, pari a 600,00 € lordi, anche a copertura della quota richiesta dal soggetto gestore del co-working per la fruizione dei servizi offerti.

---

Anche per l'edizione 2016, la selezione dei progetti prevedeva: a) la verifica di ammissibilità in relazione ai requisiti fissati dall'avviso e b) la valutazione di merito in base alla griglia di criteri di valutazione dell'avviso. Con riguardo alla verifica di ammissibilità, gli unici due motivi di esclusione previsti dal dispositivo consistevano nel mancato possesso dei requisiti fissati per i soggetti ammessi a presentare proposte e l'utilizzo di modalità di presentazione differenti da quelle previste. In riferimento, invece, alla valutazione dei progetti, la griglia dei **criteri** includeva i seguenti parametri di valutazione:

- qualità della proposta progettuale (massimo 25 punti), valutata in base alla descrizione degli obiettivi, delle attività e dell'articolazione delle fasi di progetto, nonché del contributo che l'azione proposta intende apportare rispetto al bisogno espresso;
- innovatività della proposta progettuale (massimo 20 punti);

- coerenza della proposta progettuale con il profilo professionale e curriculare del proponente (massimo 20 punti);
- elementi preferenziali inerenti al progetto (massimo 10 punti), relativi allo svolgimento della fase 1 in un paese estero e alla presentazione di un progetto finalizzato all'autoimprenditorialità;
- indice economico ISEE (massimo 10 punti, con punteggio progressivamente decrescente al crescere dell'ISEE dichiarato);
- elementi soggettivi del proponente (massimo 15 punti), che conferiscono una premialità a soggetti con comprovata disabilità (5 punti), genitori single con figli a carico (5 punti) e soggetti di età superiore ai 30 anni compiuti (5 punti).

Il punteggio soglia per l'ammissibilità dei progetti era fissato a 50 punti, adottando l'ordine di arrivo delle domande quale criterio ausiliario in caso di parità di punteggio. Attraverso la valutazione delle proposte progettuali da parte di una commissione nominata ad hoc, è stata predisposta la graduatoria di progetti finanziabili fino a concorrenza delle risorse disponibili.

Entro 60 giorni dalla pubblicazione della graduatoria, i soggetti ammessi a finanziamento sarebbero stati chiamati per la stipula della convenzione con la Regione Lazio che, oltre a definire gli adempimenti a carico del destinatario del contributo, fissava i termini, le condizioni e le modalità di esecuzione e rendicontazione del progetto.

L'**erogazione del contributo** a ciascun destinatario prevedeva un acconto iniziale e, per ciascuna fase, rimborsi intermedi trimestrali e finali. In particolare, per le linee TSF e TSC, si prevedeva l'erogazione del contributo attraverso:

- acconto relativo a tutte le spese ammissibili relative alla fase 1, comprensivo di tutti i costi attinenti alla permanenza fuori regione Lazio e del costo della formazione risultante dal preventivo del corso;
- rimborso intermedio relativo alle prime 3 indennità di work experience della fase 2;
- rimborso finale relativo alle restanti indennità di work experience.

Per la linea TSWE, l'erogazione del contributo si articolava in:

- acconto relativo alle spese ammissibili per la fase 1 (costi di permanenza fuori regione);
- rimborso intermedio relativo alle prime 3 indennità di work experience fase 1;
- rimborso finale relativo alle restanti indennità di work experience fase 1;
- rimborso intermedio relativo alle prime 3 indennità di work experience fase 2;
- rimborso finale relativo alle restanti indennità di work experience fase 2.

Dalla graduatoria generale approvata con determinazione n. 944 (prima, quindi, dei vari casi di rettifica e integrazione di cui si è detto) si evince che sono complessivamente pervenute 2.944 domande di partecipazione per un totale richiesto di 40.520.159,97 €. Le domande ammesse a finanziamento nella graduatoria generale di cui al suddetto provvedimento sono 2.299, per un valore di 31.908.856,19 €. Le domande non ammesse sono complessivamente 645, per un valore di 8.611.203,84 €. Di queste, 471 non sono state ammesse per mancato raggiungimento del punteggio minimo, per un valore di 6.602.043,87 €, mentre 174 non hanno superato la fase di verifica di ammissibilità (progetti esclusi in quanto non rispondenti ai criteri di accesso e/o casi di non conformità della documentazione). Con riguardo alle linee progettuali:

- per TSF e TSWE sono pervenute complessivamente 2.675 domande di partecipazione, per un valore di 37.386.207,30 €; di queste, 2.074 sono state ammesse a finanziamento (29.266.101,97 €), 400 non sono state ammesse per mancato raggiungimento del punteggio minimo (6.244.255,39 €), 161 non hanno superato la verifica di ammissibilità (1.875.849,94 €);
- per TSC sono pervenute 269 domande di partecipazione, per un valore complessivo di 3.133.852,73 €; di queste, 225 sono state ammesse a finanziamento (2.642.754,22 €), 31 non sono state ammesse per

mancato raggiungimento del punteggio minimo (357.788,48 €) e 13 non hanno superato la verifica di ammissibilità (133.310,03 €).

Considerando anche i 41 progetti inseriti nella graduatoria residuale e finanziati con determinazione n. 1068, risulta un totale di **2.985 domande di partecipazione istruite**.

Prendendo in considerazione i diversi casi di riammissione e di esclusione di progetti dalla graduatoria generale cui si è fatto precedentemente cenno, risultano ammessi a finanziamento 2.359 progetti (inclusi 31 progetti residuali definitivamente finanziati), mentre i progetti non ammessi sono 626.

## 1.4 – Struttura organizzativa, assetto attuativo e gestionale

La struttura organizzativa che ha presidiato l’attuazione e la gestione delle edizioni 2015 e 2016 dell’iniziativa Torno Subito è fondata su un **sistema di governance multilivello** che vede la compartecipazione dell’Amministrazione regionale, e in particolare dell’Autorità di Gestione del POR FSE Lazio 2014-2020, e di Laziodisu, in qualità di soggetto attuatore cui vengono delegate specifiche funzioni relative alla promozione, all’attuazione, alla gestione, al monitoraggio e alla rendicontazione dell’iniziativa.

### 1.4.1 – Il sistema di gestione e controllo della Regione Lazio

La struttura organizzativa che presidia l’attuazione del POR FSE Lazio 2014-2020, nel cui contesto programmatico Torno Subito si inquadra, è definita dal **sistema di gestione e controllo** (Si.Ge.Co.) istituito per il programma in linea con le prescrizioni regolamentari comunitarie. Nel periodo di implementazione delle edizioni oggetto di osservazione, risultava vigente l’aggiornamento del Si.Ge.Co. approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 163 del 21 aprile 2015. Il Si.Ge.Co. delinea la struttura organizzativa finalizzata all’attuazione, gestione, monitoraggio e controllo del programma, individuando in particolare l’Autorità di Gestione, l’Autorità di Certificazione e l’Autorità di Audit, nonché le rispettive funzioni. Il seguente organigramma (fig. 1.3) illustra tale struttura organizzativa.

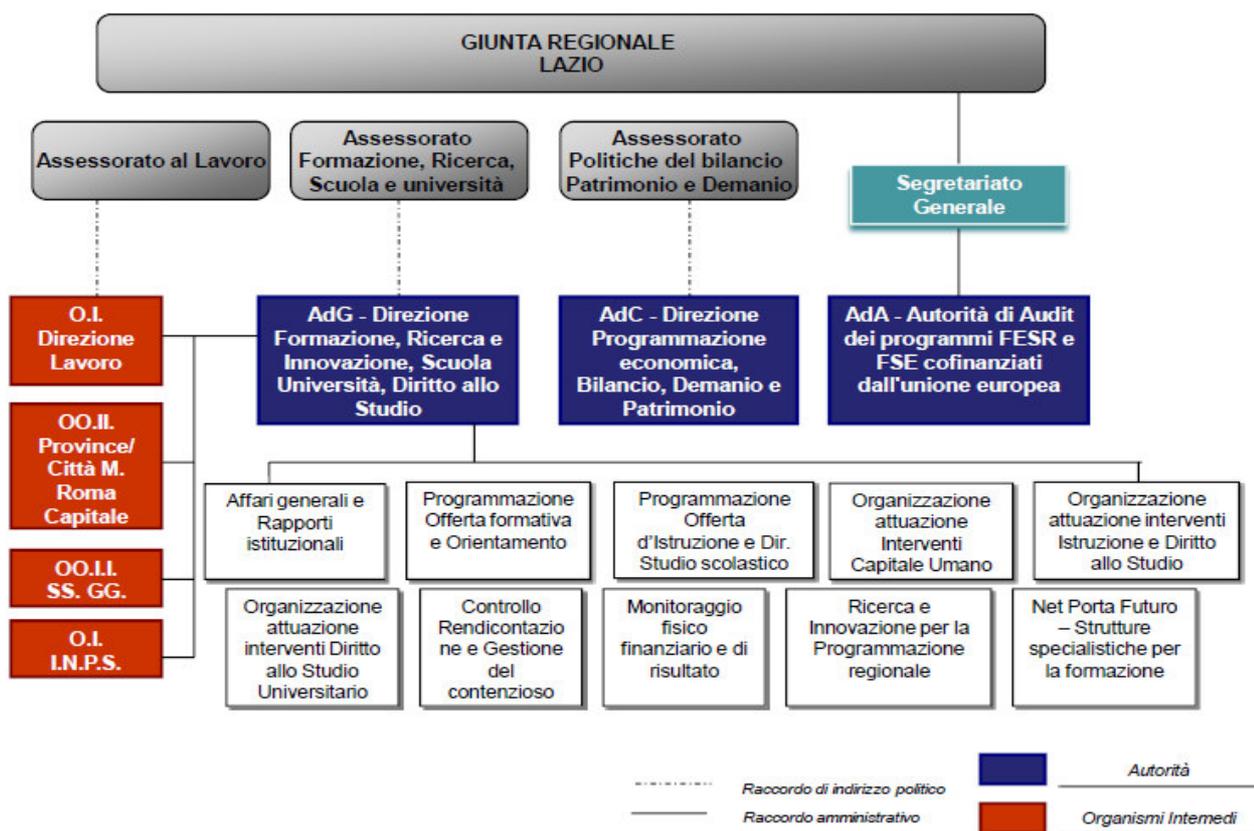


Figura 1.3 - Organigramma del Si.Ge.Co. del POR FSE Lazio 2014-2020 (fonte: Regione Lazio, Documento descrittivo del sistema di gestione e controllo, aprile 2015)

Il ruolo di **Autorità di Gestione** è attribuito alla Direzione regionale *Formazione, Ricerca e Innovazione, Scuola e Università, Diritto allo Studio dell'Assessorato Formazione, Ricerca, Scuola e Università*. L'**Autorità di Certificazione** è collocata nell'ambito della Direzione Regionale *Programmazione economica, Bilancio, Demanio e Patrimonio dell'Assessorato Politiche del bilancio, Patrimonio e demanio*, mentre l'**Autorità di Audit** è individuata nel Segretariato generale. Il documento descrittivo, inoltre, individua gli Organismi Intermedi cui sono conferite (in diversa misura) funzioni di programmazione, gestione/rendicontazione/pagamento e controllo su specifiche parti del Programma.

La Direzione regionale incaricata del ruolo di AdG cura l'implementazione di tutte le funzioni di programmazione, gestione e controllo, la cui separazione è garantita attraverso l'individuazione, all'interno dell'AdG stessa, di **aree amministrative funzionalmente indipendenti**, come evidenziato nel seguente schema (fig. 1.4).



Figura 1.4 - Struttura organizzativa dell'Autorità di Gestione (fonte: Regione Lazio, Documento descrittivo del sistema di gestione e controllo, aprile 2015)

Per ciascuna area è individuato un dirigente ed è assegnato un numero variabile di funzionari. Al dirigente spettano compiti di direzione, organizzazione, vigilanza, studio, ricerca, elaborazione complessa, iniziativa e decisione, da espletare secondo le indicazioni del Direttore regionale in linea con le direttive degli organi di governo e di indirizzo politico.

In particolare, le funzioni di programmazione, attribuite all'Area Programmazione Offerta Formativa e di Orientamento, includono:

- la predisposizione degli avvisi pubblici e dei bandi di gara, nonché la loro pubblicizzazione;

- la garanzia di un'adeguata informazione ai soggetti beneficiari in merito ai loro obblighi;
- l'elaborazione delle griglie di valutazione, conformemente ai criteri di selezione approvati dal Comitato di Sorveglianza;
- la nomina delle commissioni di valutazione dell'ammissibilità dei progetti;
- la gestione del procedimento di selezione delle operazioni;
- la predisposizione degli atti di approvazione della graduatoria relativamente ad avvisi pubblici e bandi di gara;
- la stesura degli atti per la promozione e il coordinamento dei progetti interregionali e transnazionali.

Le funzioni di gestione, attribuite all'Area Organizzazione e Attuazione Interventi Capitale Umano e all'Area Monitoraggio fisico, finanziario e di risultato, includono:

- la predisposizione delle determinazioni dirigenziali di impegno/disimpegno delle risorse;
- la predisposizione e la stipula di contratti/convenzioni con i beneficiari e i soggetti attuatori;
- l'alimentazione del Sistema Informativo ai fini del monitoraggio dell'avanzamento fisico, finanziario e procedurale delle operazioni;
- la verifica della completezza e dell'aggiornamento dei dati di monitoraggio inseriti dai beneficiari nel sistema informatizzato, nonché della tracciabilità dei dati contabili;
- la verifica della completezza delle domande di rimborso/ricieste di pagamento;
- la trasmissione delle domande di rimborso all'Area responsabile del controllo di I livello;
- la predisposizione delle richieste di mandato di pagamento di acconti, pagamenti intermedi e saldo sulla base degli esiti dei controlli di I livello;
- la registrazione degli importi oggetto di recupero;
- la gestione amministrativa delle operazioni cofinanziate e il raccordo informativo con i soggetti attuatori/beneficiari finali;
- la verifica dello stato di attuazione del programma relativamente all'avanzamento fisico, finanziario e procedurale e il rilevamento di eventuali incongruenze.

Le funzioni di controllo sono attribuite all'Area Attività di controllo di rendicontazione e gestione del contenzioso. Queste includono le verifiche di sistema sugli OO.II., le verifiche amministrative su base documentale, le verifiche in loco amministrativo-contabili ex post, le verifiche in loco didattico-amministrative su base campionaria in itinere.

Il Sistema di Gestione e Controllo descrive altresì le strutture organizzative degli Organismi Intermedi, dell'Autorità di Certificazione e dell'Autorità di Audit, individua e descrive i flussi procedurali inerenti alle rispettive funzioni di competenza, delinea caratteristiche e funzionalità del Sistema Informativo di Monitoraggio (SIMON).

#### *1.4.2 – Le funzioni delegate al soggetto attuatore*

Il soggetto attuatore dell'iniziativa, **Laziodisu**, è stato istituito come Agenzia per il diritto agli studi universitari del Lazio con la Legge regionale 25 agosto 2003, n. 25 – *Disposizioni in materia di diritto agli studi universitari*. Successivamente, con Legge regionale 18 giugno 2008, n. 7 – *Nuove disposizioni in materia di diritto agli studi universitari*, l'Agenzia è stata trasformata in Ente pubblico dipendente per il diritto agli studi universitari del Lazio, mantenendo la medesima denominazione. Nell'ambito del sistema integrato di interventi, servizi e prestazioni definito dalla su richiamata normativa regionale, a Laziodisu veniva affidata la competenza per le azioni rivolte agli studenti da attuare mediante concorso pubblico (inclusa l'erogazione di contributi per la mobilità internazionale), nonché per gli interventi di manutenzione straordinaria e degli interventi di progettazione, realizzazione, potenziamento e ristrutturazione delle residenze universitarie e delle altre strutture funzionali al

diritto agli studi universitari. In epoca più recente (e successivamente alle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito), con la Legge regionale 27 luglio 2018, n. 6 – *Disposizioni per il riconoscimento e il sostegno del diritto allo studio e la promozione della conoscenza nella Regione*, la Regione Lazio ha riordinato Laziodisu nell’Ente regionale per il diritto allo studio e la promozione della conoscenza, denominato **LazioDiSCO**<sup>2</sup>.

La Regione Lazio ha attribuito a Laziodisu il ruolo di **soggetto attuatore** per l’edizione 2015 di Torno Subito con Determinazione Dirigenziale n. G05191 del 28/04/2015. Con tale provvedimento, in particolare, si approvava il **progetto definitivo di Torno Subito 2015** trasmesso da Laziodisu il 23/04/2015, si approvava lo schema di convenzione tra l’AdG del POR FSE e Laziodisu e di si impegnavano le risorse necessarie alla realizzazione del progetto, per complessivi 15 mln €.

Come anticipato, l’edizione 2016 dell’iniziativa Torno Subito è stata inquadrata, in termini programmatici, nel *Piano straordinario per il rafforzamento delle opportunità per i giovani del Lazio GENERAZIONI*, approvato dalla Regione Lazio con determinazione n. G02664 del 21/03/2016. La Direzione Regionale *Formazione, Ricerca e Innovazione, Scuola e Università, Diritto allo Studio* detiene la titolarità del Piano, mentre la competenza dal punto di vista organizzativo e per la sua realizzazione è affidata a Laziodisu. Quest’ultimo, in riferimento ad alcune delle iniziative incluse nel Piano (compresa l’iniziativa Torno Subito), ha avuto delega anche per le attività di sponsorizzazione, gestione e attuazione (fasi di selezione e gestione degli interventi, monitoraggio). Anche per l’edizione 2016 di Torno Subito, quindi, Laziodisu è stata investita di funzioni inerenti alla preparazione, alla realizzazione, alla diffusione e comunicazione, alla rendicontazione, al monitoraggio, all’auto-valutazione, alla direzione e coordinamento.

Come evidenziato nella tabella a seguire (tab. 1.2), le funzioni di cui il soggetto attuatore è stato investito sono sostanzialmente analoghe per entrambe le edizioni sotto osservazione.

Avviso Torno Subito 2015 (det. n. G05191)		Avviso Torno Subito 2016 (det. n. G02664)	
A) Preparazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione esecutiva e organizzazione interna</li> <li>Predisposizione avviso di selezione</li> <li>Predisposizione strumenti gestionali (piattaforma web, formulario elettronico, procedure di gestione)</li> <li>Costruzione del partenariato</li> </ul>	A) Preparazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposizione avviso di selezione</li> <li>Predisposizione degli strumenti gestionali (piattaforma web, formulario on line, procedure di gestione)</li> <li>Costruzione del partenariato</li> <li>Eventi di presentazione e accompagnamento all’avvio</li> </ul>
B) Realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selezione e predisposizione graduatoria</li> <li>Realizzazione dei progetti: avvio attività; evento informativo con i destinatari; stipula convenzioni e definizione atti amministrativi; supporto front office ai destinatari; realizzazione fase 1; realizzazione fase 2</li> </ul>	B) Realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evento formativo/informativo con i destinatari</li> <li>Stipula delle convenzioni e definizione degli atti amministrativi</li> <li>Realizzazione fase 1</li> <li>Realizzazione fase 2</li> <li>Erogazione di supporto front office ai destinatari</li> </ul>
C) Direzione, coordinamento, monitoraggio, comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project management</li> <li>Rendicontazione, controllo e monitoraggio/valutazione</li> <li>Piano di comunicazione</li> </ul>	C) Direzione e coordinamento, monitoraggio, diffusione e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direzione, coordinamento operativo, monitoraggio e controllo</li> <li>Monitoraggio dei singoli progetti e dell’iniziativa nel complesso</li> <li>Rendicontazione delle spese sostenute</li> <li>Elaborazione e attuazione del Piano di comunicazione</li> </ul>

Tabella 1.2 - Funzioni attribuite al soggetto attuatore per le edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito

Anche le **funzioni attribuite al soggetto attuatore in relazione all’assistenza ai destinatari e alla ricerca di partner** pubblici e privati sono sostanzialmente le stesse. Come specificato nei dispositivi 2015 e 2016, queste includono:

- l’assistenza tecnica ai proponenti nelle fasi di avvio, attuazione e chiusura;

<sup>2</sup> Ai fini della presente trattazione, è stata adoperata la denominazione di “Laziodisu”, in vigore al momento dell’implementazione delle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito.

- attività di informazione e animazione territoriale rivolta al coinvolgimento di potenziali partner pubblici e privati;
- attività di facilitazione dell'adesione di soggetti pubblici e privati interessati ad ospitare il rientro dei destinatari;
- azioni di informazione e orientamento rivolte ai giovani interessati;
- attività di sostegno ai potenziali destinatari per la definizione dei rispettivi progetti individuali;
- supporto e orientamento ai destinatari per le attività di rendicontazione.

In entrambi gli avvisi, inoltre, specifiche disposizioni gestionali sono state definite in relazione alle rispettive linee progettuali rivolte al settore cinematografico (cfr. box di approfondimento 5).

---

#### **Box di approfondimento 5: l'attuazione delle linee progettuali dedicate al cinema**

In riferimento all'attuazione della linea progettuale Professioni cinematografiche (TS 2015) e della linea progettuale Cinema (TS 2016), i due dispositivi hanno previsto una delega per lo svolgimento delle attività specialistiche correlate alla promozione, all'informazione e all'accompagnamento ai progetti presentati. La delega è stata definita nell'ambito del Protocollo d'intesa del 18 marzo 2015 tra la Regione Lazio e il Regno del Marocco per lo sviluppo di una collaborazione strategica nell'ambito della formazione e dello sviluppo occupazionale nonché del consolidamento e rafforzamento delle competenze degli operatori nel settore cinematografico e audiovisivo, ed è stata affidata – sia per l'edizione 2015, sia per l'edizione 2016 – alla Roma Lazio Film Commission. Le attività oggetto di delega hanno incluso: a) la promozione dell'iniziativa nell'ambito settoriale e presso operatori potenzialmente interessati ad ospitare i destinatari; b) attività di *matching* tra le proposte progettuali presentate dai giovani e operatori del settore.

---

#### **1.4.3 – La struttura organizzativa e le risorse umane impiegate per l'attuazione delle edizioni 2015 e 2016**

In continuità con l'edizione 2014, le attività inerenti all'edizione 2015 e all'edizione 2016 sono state affidate ad un **gruppo di lavoro** strutturato attorno a:

- un **Ambito direzionale**, incentrato sulla figura del **Capo progetto**, referente dell'Amministrazione regionale durante lo svolgimento dell'incarico e responsabile dell'attuazione dell'intera attività, con il compito di garantire la funzionalità e la qualità complessiva del lavoro svolto; in particolare, il Capo progetto rappresenta l'interfaccia del Dirigente responsabile per Laziodisu della realizzazione dei progetti comunitari<sup>3</sup>; è responsabile del funzionamento del gruppo di lavoro e cura direttamente la programmazione, il controllo operativo, il monitoraggio e la valutazione interna dell'iniziativa;
- un **Ambito gestionale** che fornisce supporto specialistico al Capo progetto, costituito da esperti senior con competenze relative a: gestione dell'intervento nel suo complesso; monitoraggio, controllo interno e rendicontazione; gestione del *front office* e del *back office*; informazione e comunicazione; implementazione del sistema informativo.

Per l'edizione 2016, l'Ambito gestionale è stato descritto in maggior dettaglio, includendo:

- il coordinatore, posto a supporto all'attività di direzione;
- l'Area Attuazione, rendicontazione e controllo interno – *raccordo ragioneria e personale*, l'Area Gestione intervento – *Front Office e Back Office* – *Tutoraggio*, l'Area Comunicazione – *Gestione rete partenariale*.

A questi due ambiti, per entrambe le edizioni sotto osservazione, si aggiungeva un livello operativo costituito da esperti senior e junior attivi presso la struttura di Laziodisu, con il compito di curare le attività di progetto.

Si riportano a seguire gli organigrammi adottati per l'edizione 2015 (fig. 1.5) e per l'edizione 2016 (fig. 1.6).

---

<sup>3</sup> Con decreto n. 1 del 16/04/2014, il Vice Direttore di Laziodisu ha affidato alla Dottoressa Monika Ceccherini l'incarico da Dirigente dell'Area 3 – Acquisti e patrimonio, con delega di funzioni per i progetti FSE.

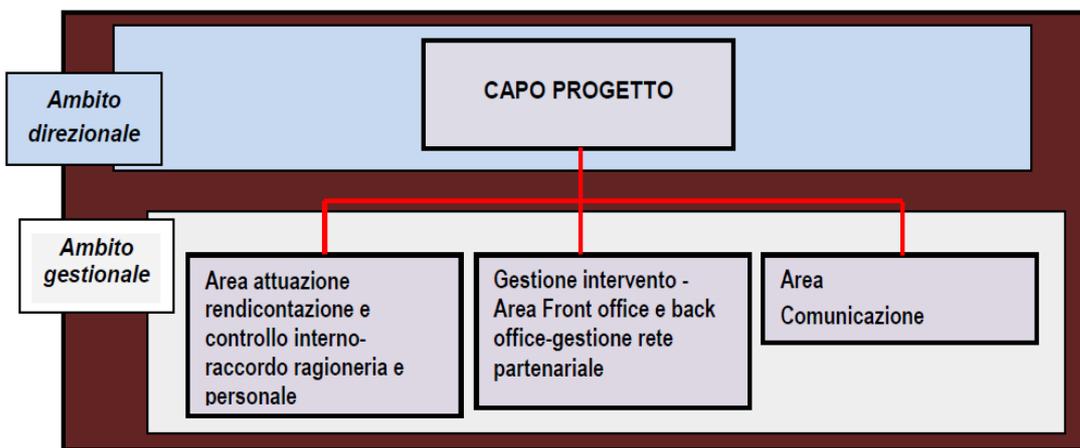


Figura 1.5 - Organigramma del gruppo di lavoro istituito dal soggetto attuatore per l'edizione 2015 (fonte: Regione Lazio, det. dirigenziale n. G05191 del 28/04/2015, Allegato 1: Torno subito 2015 - progetto definitivo)

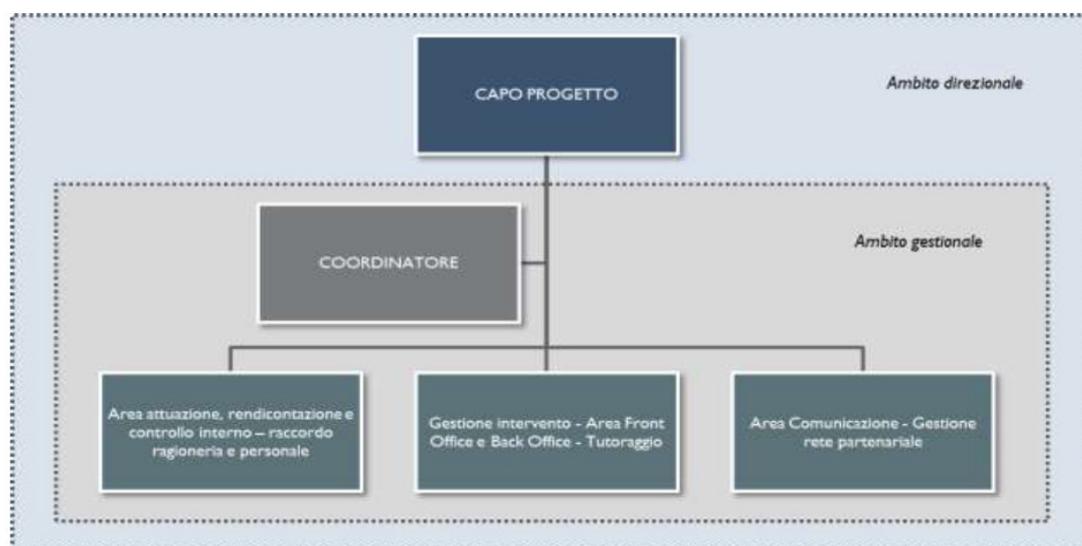


Figura 1.6 - Organigramma del gruppo di lavoro istituito dal soggetto attuatore per l'edizione 2016 (fonte: Regione Lazio, det. dirigenziale n. 02664 del 21/03/2016, Allegato 4: Torno Subito 2016 - progetto definitivo)

Per quanto riguarda la **dotazione di risorse umane** che il soggetto attuatore ha impiegato per l'implementazione dei due avvisi, l'edizione 2015 è stata attuata e gestita da un gruppo di lavoro composto da 17 risorse, mentre per l'edizione 2016 il gruppo di lavoro includeva 22 risorse.

Come si evince dalla tabella seguente (tab. 1.3), che pone a confronto i **funzionigrammi** definiti per ciascuna delle due edizioni, l'articolazione delle principali funzioni di *management*, coordinamento, rendicontazione e gestione dei progetti, *front office*, *back office*, supporto ai destinatari, gestione della rete partneriale e comunicazione/animazione sono sostanzialmente analoghe. L'avviso 2015 si distingue per l'inclusione di una funzione di gestione amministrativa e protocollo, di una funzione di gestione delle procedure di pagamento, di una funzione di supporto buste paga e adempimenti e di una funzione di supporto e raccordo contabile e di rendicontazione.

Torno Subito edizione 2015			Torno Subito edizione 2016		
Ruolo	Profilo	Nr. risorse	Ruolo	Profilo	Nr. risorse
Direzione interna Laziodisu	Dirigente/personale interno	1	Capo progetto	Senior/Consulente	1
Capo progetto	Senior/personale esterno	1			
Supporto coordinamento operativo	Senior/personale esterno	1	Coordinamento operativo	Senior/Consulente	1
Rendicontazione e gestione progetti FSE	Senior/personale esterno	3	Rendicontazione	Personale somministrato/consulente	1
Gestione front office e back office a supporto dei destinatari	Senior/personale esterno	2	Gestione front office e back office, supporto destinatari, tutoraggio, attività amministrativa	Personale somministrato	15
Gestione rete partneriale	Senior/personale esterno	1	Comunicazione e gestione rete partneriale	Personale somministrato	4
Comunicazione e media relation	Senior e Junior/personale esterno	2			
Web master e comunicazione internet	Senior/personale esterno	1			
Animazione social network	Senior/personale esterno	1			
Gestione amministrativa e protocollo	Junior/personale esterno	1			
Gestione procedure di pagamento	Junior/personale esterno	1			
Supporto buste paga e adempimenti	Senior/personale interno	1			
Supporto raccordo contabile e rendicontazione	Senior/personale interno	1			
<b>TOTALE</b>		<b>17</b>	<b>TOTALE</b>		<b>22</b>

Tabella 1.3 – Articolazione delle funzioni e dotazione di risorse umane dei gdl di Torno Subito 2015 e di Torno Subito 2016

## 1.5 – Tempi di attuazione e destinatari raggiunti

Per ciascuna delle due edizioni, la **comparazione tra i dati di pianificazione e i dati effettivi di attuazione** consente di porre in evidenza alcune **aree di attenzione** relative all'implementazione dell'iniziativa. In particolare, l'osservazione è stata focalizzata sulla fase di selezione dei progetti, sulla loro attuazione e sui risultati attuativi realizzati in termini di destinatari raggiunti e percentuale di completamento dei progetti finanziati.

Il progetto definitivo di Torno Subito 2015 includeva il seguente **sistema di indicatori e target**:

- un indicatore di risultato: *destinatari che trovano un impiego stabile a 6 mesi dalla chiusura dell'intervento* (target 22%);
- indicatori di output e relativi target:
  - *protocolli di rete* (fase 1 e fase 2), target 40;
  - *accordi di partenariato con singoli soggetti* (fase 1 e fase 2), target 80;
  - *progetti che concludono la fase 1*, target 90%;
  - *progetti che concludono la fase 2*, target 80%;
  - *importo medio dei progetti finanziati*, target 12.000,00 €;
  - *destinatari raggiunti*, target 1.000 destinatari.

Analogamente, il progetto di Torno Subito 2016 prevedeva i seguenti **indicatori e relativi target**:

- indicatore di risultato: *destinatari che trovano un lavoro a 6 mesi dalla chiusura dell'intervento* (target 55%);
- indicatori di output:
  - *protocolli di rete Grandi imprese* (target 30);
  - *accordi di partenariato con singoli soggetti* (target 900);
  - *progetti che concludono la fase 1* (target 80%);
  - *progetti che concludono la fase 2* (target 80%);
  - *importo medio progetti finanziati* (target 13.500,00 €/14.000,00 €);
  - *destinatari raggiunti* (target 3.570).

Per l'analisi comparativa di cui al presente paragrafo, sono stati considerati:

- per Torno Subito 2015, il numero di progetti che concludono la fase 2 e il numero di destinatari raggiunti;
- per Torno Subito 2016, il numero di progetti che concludono la fase 1, il numero di progetto che concludono la fase 2 e il numero di destinatari raggiunti.

Inoltre, per l'edizione 2015, sono state prese in considerazione le date pianificate per la pubblicazione dell'avviso, della graduatoria e per la stipula delle convenzioni di finanziamento individuate nel progetto definitivo di Torno Subito edizione 2015 approvato dalla Regione Lazio con determinazione dirigenziale n. G05191 del 28/04/2015. Sono stati altresì considerati i limiti temporali per il completamento della fase 1 e della fase 2 definiti dall'avviso pubblico 2015. I dati di attuazione, invece, fanno riferimento a provvedimenti ufficiali che scandiscono la procedura attuativa (apertura dell'avviso, approvazione della graduatoria, stipula convenzioni) nonché ai dati amministrativi circa i partecipanti ammessi e non ammessi dell'edizione 2015.

Per quanto riguarda l'edizione 2016, sono state prese a riferimento le date indicate nel cronoprogramma di pianificazione del progetto definitivo di Torno Subito 2016, approvato dalla Regione Lazio nell'ambito del *Piano straordinario per il rafforzamento delle opportunità per i giovani del Lazio GENERAZIONI* con determinazione dirigenziale n. G02664 del 21/03/2016. Anche in questo caso, i dati attuativi sono stati tratti dai provvedimenti procedurali pertinenti (approvazione dell'avviso pubblico e della graduatoria) e dai dati amministrativi forniti dal soggetto attuatore.

La seguente tabella (tab. 1.4) riepiloga le risultanze dell'analisi.

TORNO SUBITO 2015		
Elementi posti a confronto	Data prevista/Target	Data effettiva/dato attuativo
Pubblicazione avviso di selezione	30/04/2015	29/04/2015
Pubblicazione graduatorie	31/08/2015	24/08/2015
Stipula convenzioni con i destinatari e definizione atti amministrativi correlati	31/12/2015	15/10/2015
Completamento Fase 1 (TSI, TSE, TSPC)	30/08/2016	01/03/2017
Completamento Fase 1 (TSFL)	28/02/2017	03/03/2017
Completamento Fase 2 (TSI, TSE e TSPC)	31/03/2017	31/10/2017
Completamento Fase 2 (TSFL)	31/10/2017	31/10/2017
Destinatari raggiunti	1.000	1.141
Progetti che hanno concluso la fase 2	80,00%	82,8%
TORNO SUBITO 2016		
Elementi posti a confronto	Data prevista/Target	Data effettiva/dato attuativo
Pubblicazione avviso di selezione	31/03/2016	26/04/2016
Pubblicazione graduatorie	07/08/2016	08/09/2016
Stipula convenzioni con i destinatari e definizione atti amministrativi correlati	ND	ND
Completamento Fase 1 (TSF)	31/12/2017	31/03/2018
Completamento Fase 1 (TSWE)	30/06/2017	31/08/2017
Completamento Fase 1 (TSC)	30/06/2017	28/01/2018
Completamento Fase 2 (TSF)	30/09/2018	30/11/2018
Completamento Fase 2 (TSWE)	30/04/2018	30/09/2018
Completamento Fase 2 (TSC)	30/04/2018	30/09/2018
Destinatari raggiunti	3.570	2.359
Progetti che hanno concluso la fase 1	80,00%	86,8%
Progetti che hanno concluso la fase 2	80,00%	93,9%

Tabella 1.4 - Risultati dell'analisi comparativa tra dati di pianificazione e dati di attuazione, Torno Subito, avvisi edizione 2015 ed edizione 2016

I tempi per la procedura di selezione dei progetti finanziati nell'ambito dell'edizione 2015 sono stati sostanzialmente coerenti con il cronoprogramma di pianificazione. Il bando, approvato con determinazione n. 412 del 04/05/2015, è stato ufficialmente lanciato con un evento in data 29/04/2015, in linea, quindi, con il termine di aprile 2015 previsto in sede di pianificazione. Analogamente, la graduatoria è stata pubblicata entro il termine previsto di agosto 2015 (determinazione n. 837 del 24/08/2015) e l'evento firma delle convenzioni ha avuto luogo il 15/10/2015 (entro, quindi, il termine previsto di dicembre 2015).

Anche la tempistica di attuazione dei progetti finanziati risulta sostanzialmente in linea con i termini temporali pianificati. Per le linee progettuali Torno Subito Italia, Torno Subito Estero e Torno Subito Professioni Cinematografiche, l'avviso pubblico fissava al 30/08/2016 il termine temporale per il completamento della fase 1 dei progetti finanziati. I progetti finanziati e portati a completamento nell'ambito di questa linea progettuale sono 696 e hanno tutti rispettato tale termine, con la sola eccezione di 15 progetti (il 2,15% del totale) la cui fase 1 è stata completata successivamente ad esso (il ritardo massimo, pari a 183 giorni, si registra per un progetto la cui fase 1 è stata completata il 01/03/2017).

Per la linea progettuale Torno Subito Formazione Lunga, tutti i progetti finanziati e portati a completamento (123) hanno visto le rispettive fasi 1 completate entro il termine del 28/02/2017, fissato dall'avviso pubblico, con la sola eccezione di un singolo progetto, la cui fase 1 è comunque stata completata con soli 3 giorni di ritardo (il 03/03/2017).

L'avviso pubblico 2015 fissava al 31/03/2017 il termine temporale per il completamento della fase 2 dei progetti ammessi a finanziamento nell'ambito delle linee progettuali Torno Subito Italia, Torno Subito Estero e Torno Subito Professioni Cinematografiche. Dei 696 progetti finanziati e portati a completamento, solo 15 operazioni sono andate oltre tale termine (2,15%), con un ritardo massimo di 214 giorni rispetto ad esso.

Per quanto riguarda la linea Torno Subito Formazione Lunga, tutti i progetti finanziati e portati a completamento (123) hanno visto la rispettiva fase 2 conclusa entro il termine del 31/10/2017, fissato dall'avviso pubblico.

Il progetto definitivo dell'edizione 2015 oggetto di approvazione da parte della Regione Lazio prevedeva un target in termini di **destinatari raggiunti** pari a 1.000 soggetti. Dai dati amministrativi forniti dal soggetto attuatore risulta che i destinatari raggiunti (intendendo con tale termine i partecipanti che sono risultati ammessi a finanziamento) sono 1.141, includendo anche i soggetti finanziati che non hanno avviato o che hanno interrotto il proprio percorso progettuale. Il progetto definitivo prevedeva anche che l'80% di questi portasse a compimento la fase 2 del proprio progetto. Calcolando il **tasso di completamento** come rapporto percentuale tra i soggetti ammessi che hanno completato il proprio progetto e i soggetti ammessi che lo hanno almeno avviato (escludendo dal calcolo, quindi, i soggetti finanziati ma che non hanno avviato il rispettivo progetto), l'obiettivo risulta pienamente raggiunto, con un **tasso di completamento** pari all'82,8%.

In termini di tempistica, la **procedura di attuazione dell'edizione 2016** ha registrato un ritardo di circa un mese rispetto alle date pianificate. L'avviso, infatti, è stato pubblicato il 26/04/2016, 26 giorni dopo il termine di marzo 2016 di cui al suddetto cronoprogramma. La graduatoria di finanziamento è stata pubblicata il 08/09/2016, con 32 giorni di ritardo rispetto al termine fissato per la prima settimana di agosto 2016.

Rispetto all'edizione 2015, la fase attuativa dell'edizione 2016 presenta ritardi generalmente di minore entità e, soprattutto, che riguardano un numero di progetti nettamente inferiore.

L'avviso pubblico fissava al 31/12/2017 il termine per il completamento della fase 1 dei progetti finanziati nell'ambito della linea progettuale Torno Subito Formazione. Dei 998 progetti finanziati e portati a completamento in tale ambito, il 99,70% (995 operazioni) risulta completato entro il limite temporale previsto, mentre solo 3 operazioni vedono le rispettive fasi 1 prolungarsi oltre, fino al 31/03/2018 (90 giorni di ritardo).

Per il completamento della fase 1 dei progetti finanziati nell'ambito delle linee progettuali Torno Subito Work Experience e Torno Subito Cinema, l'avviso pubblico fissava il termine temporale del 30/06/2017. Nell'ambito di TSWE sono 439 i progetti finanziati e portati a completamento e di questi 436 vedono la propria fase 2 completata entro la scadenza pianificata. I 3 progetti che vanno oltre (0,68%) presentano un ritardo massimo di 62 giornate (fase 1 completata entro il 31/08/2017). Per quanto riguarda la linea TSC, dei 186 progetti finanziati e portati a completamento, 184 sono stati chiusi tempestivamente e solo 2 (1,07%) hanno superato il limite del 30/06/2017, arrivando ad un ritardo massimo di 212 giornate (fase 1 completata il 28/01/2018).

In base all'avviso pubblico 2016, la fase 2 dei progetti finanziati nell'ambito della linea TSF doveva essere completata entro il 30/09/2018. Il 99,80% dei progetti finanziati e portati a completamento nell'ambito di questa linea (996 operazioni) ha rispettato tale scadenza, mentre solo 2 progetti sono andati oltre, arrivando ad un ritardo massimo di 61 giorni (fase 2 completata il 30/11/2018).

Per i progetti finanziati nell'ambito delle linee TSWE e TSC, il termine per la fase 2 era fissato al 30/04/2018. Nel caso della prima linea, 436 progetti su 439 operazioni finanziate e portate a completamento hanno visto la propria fase 2 completata entro tale termine, mentre 3 operazioni sono andate oltre (0,68%), arrivando ad un ritardo massimo di 153 giorni (fase 2 completata il 30/09/2018). Nel caso di TSC, delle 186 operazioni finanziate e portate a completamento, 182 hanno rispettato il termine per il completamento della fase 2, mentre 4 (2,15%) sono andate oltre, cumulando anche in questo caso un ritardo massimo di 153 giornate (fase 2 completata il 30/09/2018).

Alcune aree di attenzione emergono in relazione ai risultati attuativi misurati dai su richiamati indicatori di output. A fronte della previsione di 3.570 destinatari raggiunti, i partecipanti i cui progetti sono stati ammessi a

finanziamento sono 2.359 (includendo anche quanti sono stati ammessi a finanziamento ma non hanno avviato il progetto e quanti hanno interrotto l'operazione durante la fase 1 o 2). Per quanto riguarda il tasso di completamento, il database di monitoraggio relativo al dato 2016 riporta – in riferimento ai partecipanti ammessi che hanno interrotto il proprio percorso – anche il dettaglio della fase progettuale durante la quale è avvenuta l'interruzione. Pertanto, per l'avviso 2016, il tasso di completamento può essere declinato maggiormente nel dettaglio, come descritto a seguire:

- il **tasso di completamento generale** considera il rapporto percentuale tra il totale dei partecipanti ammessi che hanno completato il progetto e il totale dei partecipanti ammessi che hanno almeno avviato il progetto (escludendo dal calcolo i partecipanti ammessi ma che non hanno avviato il percorso); il tasso di completamento generale è pari all'**81,5%**;
- il **tasso di completamento della fase 1** considera il rapporto percentuale tra il totale dei partecipanti ammessi che hanno completato la fase 1 (1.729) e il totale dei partecipanti ammessi che hanno almeno avviato la fase 1 (1.991), escludendo quanti non hanno affatto avviato il proprio percorso (368); il tasso di completamento della fase 1 è pari all'**86,8%**, e può pertanto considerarsi pienamente raggiunto il relativo target definito nel progetto di TS 2016 (80%);
- il **tasso di completamento della fase 2** considera il rapporto percentuale tra il totale dei partecipanti ammessi che hanno completato la fase 2 (1.623) e il totale dei partecipanti ammessi che hanno almeno avviato la fase 2 (1.729); il tasso di completamento della fase 2 è pari al **93,9%**, ben al di sopra, quindi, del target previsto dal progetto TS 2016, fissato all'80%.

## 2. I PARTECIPANTI AGLI INTERVENTI E I Percorsi Realizzati

Obiettivo di questo capitolo è fornire un **quadro descrittivo delle caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti alle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito e degli elementi principali che contraddistinguono i percorsi realizzati**. L'analisi è funzionale ad avere un quadro della popolazione di riferimento in relazione alla quale, nei capitoli successivi, si andranno a valutare gli esiti occupazionali lordi e netti.

In particolare, i dati di monitoraggio rilevati dal soggetto attuatore (Laziodisu) consentono di:

- distinguere lo stato dei soggetti ammessi a finanziamento: percorso completato, percorso interrotto e relativa motivazione, percorso finanziato ma non avviato;
- tracciare una fotografia dei destinatari in termini di: genere, età, titolo di studio, provincia di residenza, cittadinanza, ISEE, presenza di elementi soggettivi individuati come premianti negli avvisi di riferimento (età > 30 anni; single con figli a carico; disabilità);
- delineare le principali caratteristiche dei percorsi intrapresi: linea progettuale; Paese, regione, tipologia di partner, ambito della work experience e tipologia di corso di formazione della Fase 1; provincia di svolgimento e tipologia di partner della Fase 2.

L'analisi sarà poi completata dalla descrizione dei principali esiti delle indagini di *customer satisfaction* dei destinatari, realizzate dal soggetto attuatore.

Come illustrato in termini più dettagliati nel primo capitolo, le domande ammesse a finanziamento sono 1.141 per l'edizione 2015 e 2.359 per quella 2016. La percentuale di soggetti che ha completato il percorso formativo è lievemente più alta nel 2015 (71,8% a fronte del 68,8%), mentre nel 2016 risulta maggiore sia la percentuale di finanziati non avviati, che quella di soggetti che hanno interrotto il percorso (tab. 2.1).

Il tasso di interruzione, inteso come la percentuale di soggetti che hanno interrotto il percorso sul totale di coloro che lo hanno avviato, si attesta al 17,2% nel 2015 e al 18,5% nel 2016. L'interruzione nella quasi totalità dei casi è dovuta a motivi di lavoro, mentre risultano residuali i motivi di salute. Per una disamina di dettaglio dei casi di interruzione, si rimanda al focus di approfondimento di cui al capitolo 6 del presente rapporto.

Tabella 2.1 – Distribuzione dei progetti per stato di completamento, edizione 2015 ed edizione 2016

Stato del percorso	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	%	Destinatari	%
Completato	819	71,8	1.623	68,8
Finanziato non avviato	152	13,3	368	15,6
Interrotto	170	14,9	368	15,6
<b>Totale</b>	<b>1.141</b>	<b>100,0</b>	<b>2.359</b>	<b>100,0</b>

## 2.1 – Le caratteristiche dei partecipanti

L'analisi illustrata in questo paragrafo si focalizza sui soggetti che hanno completato il percorso formativo, soffermando l'attenzione su chi ha interrotto il percorso solo laddove emergano differenze significative rispetto ai formati.

Entrando nel merito delle caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari, è interessante rilevare, in linea con la tendenza generale che caratterizza la partecipazione ai percorsi formativi, una significativa **prevalenza femminile**, che raggiunge il 58,6% nel 2015 e cresce ulteriormente nel 2016 (60,4%, tab. 2.2).

Tabella 2.2 - Destinatari formati per genere

Genere	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	%	Destinatari	%
Donne	480	58,6	980	60,4
Uomini	339	41,4	643	39,6
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

Prendendo in esame la distribuzione per età, si evince che nell'edizione 2015 oltre il 58% dei destinatari ha **al massimo 28 anni**, dato che sale al 62% nel 2016, concentrandosi in modo più rilevante nella fascia 26-28 anni.

La numerosità diminuisce significativamente nelle fasce di età successive, fino a diventare residuale – in linea con i criteri di accesso al bando – sopra ai 34 anni (tab. 2.3).

Tabella 2.3 - Destinatari formati per classe d'età

Fascia di età	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	%	Destinatari	%
<= 25	192	23,4	428	26,4
26<=28	286	34,9	578	35,6
29<=30	143	17,5	252	15,5
31<=33	153	18,7	253	15,5
>=34	45	5,5	112	6,9
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

Dalla distribuzione per **titolo di studio** emergono **differenze abbastanza rilevanti** fra le due edizioni (tab. 2.4).

Nel 2015 il 78,9% dei destinatari ha una laurea/diploma accademico di I livello (a fronte del 41,5% del 2016), mentre ridotta è la quota di soggetti con diploma di istruzione secondaria di II grado (16,2%) e, soprattutto, con laurea/diploma accademico di II livello (4,9%), che risultano invece molto più numerosi nell'edizione 2016, in cui rappresentano il 35,9% del totale.

Tabella 2.4 - Destinatari formati per titolo di studio

Titolo di studio	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	%	Destinatari	%
Diploma di istruzione secondaria di II grado	133	16,2	367	22,6
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam), Diploma di Tecnico Superiore (ITS)	646	78,9	673	41,5
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	40	4,9	583	35,9
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

In entrambe le edizioni, i **livelli di interruzione** risultano meno elevati per chi è in possesso del solo diploma (15,8% nel 2015 e 14,3% nel 2016), mentre aumentano per chi dispone di una laurea di I o di II livello, probabilmente in ragione delle maggiori occasioni di inserimento offerte dal mercato del lavoro (fig. 2.1).

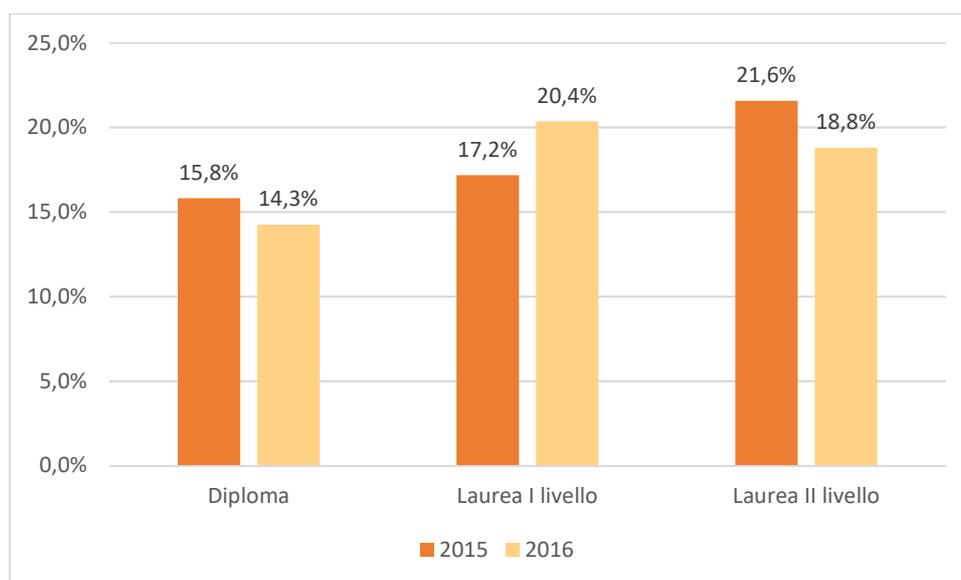


Figura 2.1 - Tasso di interruzione per titolo di studio

Con riferimento alla **provincia di residenza** (tab. 2.5) non emergono grosse differenze fra le due edizioni. Oltre l'82% dei destinatari è residente in regione, con una distribuzione per provincia che rispecchia la struttura demografica regionale e vede il **peso preponderante di Roma** e l'incidenza più contenuta degli altri contesti provinciali.

La presenza di una quota rilevante di destinatari residenti fuori regione (oltre il 17%) è coerente con i requisiti di accesso al dispositivo, che, oltre alla residenza, contemplava la possibilità del domicilio in regione da almeno 6 mesi.

Mentre nel 2015 non si rilevano differenze significative nei tassi di interruzione fra residenti in regione e fuori regione, il quadro cambia nel 2016, in cui il tasso di interruzione è del 17,8% per chi risiede nel Lazio e del 21,5% per chi risiede fuori.

I partecipanti sono inoltre in grande maggioranza italiani: 96% nel 2015 e 95,1% nel 2016.

Tabella 2.5 - Destinatari formati per provincia di residenza

Provincia di residenza	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	%	Destinatari	%
Frosinone	58	7,1	130	8,0
Latina	63	7,7	130	7,9
Rieti	29	3,5	40	2,5
Roma	493	60,2	987	60,8
Viterbo	35	4,3	53	3,3
Totale Lazio	678	82,8	1.340	82,5
Fuori Lazio	141	17,2	283	17,5
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

Le disposizioni presenti negli avvisi consentono inoltre di ampliare la fotografia delle caratteristiche dei destinatari con ulteriori elementi descrittivi.

Un aspetto di rilievo è sicuramente dato dalla **situazione economica del nucleo familiare**, misurata attraverso l'ISEE, anche se la diversa formulazione del criterio di valutazione nelle edizioni 2015 e 2016 rende i dati non direttamente confrontabili.

In entrambe le edizioni, infatti, viene attribuito un punteggio premiale in funzione della fascia ISEE, ma con pesi diversi:

- nel 2015: 20 punti alla fascia 0 - 15.000 euro, 15 punti alla fascia 15.001 – 25.000 euro, 10 punti alla fascia 25.001 – 35.000 euro, 5 punti alla fascia 35.001 – 55.000 euro, 0 punti oltre i 55.001 euro;
- nel 2016: 10 punti alla fascia 0 - 15.000 euro, 5 punti alla fascia 15.001 – 35.000 euro, 0 punti oltre i 35.001 euro.

Nel 2015, inoltre, l'ultima attestazione dei redditi (ISEE) rilasciata da un CAF o da altro soggetto abilitato era un documento obbligatorio da allegare alla domanda di partecipazione, mentre nel 2016 l'attestazione non era obbligatoria, ma valeva ai fini dell'attribuzione del punteggio.

E' dunque spiegabile alla luce di questi elementi la presenza, nel 2016, di una percentuale molto elevata (61,7%) di casi non specificati, presumibilmente in buona parte riconducibili a fasce ISEE superiori ai 35.000 euro, che non avrebbero dunque ottenuto nessuna premialità.

Partendo da questi presupposti, anche se rimangono elementi di incertezza sulla possibilità di effettuare un confronto diretto, l'edizione 2015 sembrerebbe contraddistinta da una maggiore partecipazione di soggetti appartenenti alle fasce più basse (52,1%, a fronte del 36,7% per la fascia ISEE inferiore ai 35.000 euro nell'edizione 2016 – tab. 2.6).

Tabella 2.6 - Destinatari formati per fascia ISEE

Fascia ISEE	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	%	Destinatari	%
0-15.000 Euro	227	27,7	318	19,6
15.001-25.000 Euro	124	15,1	173	10,7
25.001-35.000 Euro	76	9,3	105	6,5
35.001-55.000 Euro	72	8,8	16	1,0
Maggiore di 55.000 Euro	320	39,1	9	0,6
n.s.	-	-	1.002	61,7
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

Ulteriori punteggi premiali vengono attribuiti agli **elementi soggettivi** riportati in tabella: comprovata disabilità, donne/genitori single con figli a carico, età superiore ai 30 anni.

Si rileva innanzitutto come nel 2015 l'incidenza dei fattori premiali di carattere soggettivo sia molto ridotta. Il dato relativo ai soggetti con più di trent'anni, non coerente con l'effettiva distribuzione per età dei partecipanti, farebbe però presupporre una sottostima di tali fattori, presumibilmente riconducibile ad una non piena padronanza delle modalità di compilazione della domanda da parte dei proponenti.

L'attendibilità del dato sembra più elevata nel caso dell'edizione 2016, con una percentuale di soggetti con più di 30 anni in linea con la distribuzione per età dei partecipanti ed un'incidenza dei soggetti single con figli a carico più elevata rispetto al 2015. Nell'edizione 2016, inoltre, si rileva un'incidenza (benché residuale) di soggetti che presentano più di un elemento soggettivo (tab. 2.7), e in particolare:

- 9 genitori single con figli a carico ed età superiore ai 30 anni compiuti (0,6% del totale dei partecipanti ammessi e che hanno completato il rispettivo progetto);
- 9 soggetti di età superiore ai 30 anni e portatori di disabilità comprovata (0,6% del totale dei partecipanti ammessi e che hanno completato il rispettivo progetto).

Tabella 2.7 - Incidenza % degli elementi soggettivi sul totale dei destinatari

Elementi soggettivi	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Destinatari	Incidenza % sul totale	Destinatari	Incidenza % sul totale
Genitore single con figli a carico	2	0,2%	24	1,5%
<i>Di cui: donne single con figli a carico</i>	1		15	
Età: superiore ai 30 anni compiuti	26	3,2%	391	24,1%
Soggetti con comprovata disabilità	6	0,8%	12	0,7%
Genitore single e con figli a carico, età	0	0,0%	9	0,6%

superiore ai 30 anni compiuti				
Genitore single e con figli a carico, soggetto con comprovata disabilità	0	0,0%	0	0,0%
Genitore single e con figli a carico, età superiore a 30 anni compiuti, soggetto con comprovata disabilità	0	0,0%	0	0,0%
Età superiore a 30 anni compiuti, soggetto con comprovata disabilità	0	0,0%	9	0,6%
Nessun elemento soggettivo	785	95,8%	1.178	72,5%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0%</b>

## 2.2 – I percorsi realizzati

Entrando nel merito dei percorsi intrapresi, una prima informazione descrittiva è data dalla distribuzione per **linee progettuali** che, come più ampiamente illustrato nel primo capitolo, sono differenti fra le due edizioni.

Nel caso di Torno Subito 2015 (tab. 2.8):

- il 40% dei destinatari ha scelto la linea **Torno Subito Italia**, che prevedeva la realizzazione della Fase 1 (attività formativa/esperienza in ambito lavorativo o percorso integrato) fuori dalla regione Lazio, ma in Italia, per un periodo di permanenza da 3 a 6 mesi, seguita dalla Fase 2 (attraverso tirocini e/o attività di ricerca per un periodo da 3 a 6 mesi, all'interno della regione Lazio). La composizione dei destinatari per genere è in linea con il dato medio (le donne rappresentano il 58,5%), mentre in termini di età prevalgono le classi centrali (il 55,8% ha un'età compresa fra i 26 e i 30 anni);
- una percentuale lievemente inferiore (37,5%) ha scelto **Torno Subito Estero**, che prevedeva la realizzazione della Fase 1 (attività formativa/esperienza in ambito lavorativo o percorso integrato) fuori dall'Italia, per un periodo di permanenza da 3 a 6 mesi, seguita dalla Fase 2 (attraverso tirocini e/o attività di ricerca per un periodo da 3 a 6 mesi, all'interno della regione Lazio). In questa linea prevalgono in misura significativa le donne (62,5%) e i soggetti più giovani (il 63,5% ha meno di 29 anni);
- più contenuta (15%) è la quota di destinatari che hanno scelto **Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)**, che prevedeva la realizzazione della Fase 1 (esclusivamente studio o formazione) fuori dalla regione Lazio, in Italia o all'estero, per un periodo di permanenza da 7 a 12 mesi, seguita dalla Fase 2 (attraverso tirocini e/o attività di ricerca per un periodo da 3 a 6 mesi, all'interno della regione Lazio). Si rileva un peso della partecipazione maschile superiore alla media (46,3% a fronte del 41,4%), mentre non emergono peculiarità in termini di età;
- il 7,4% ha infine scelto **Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)**, che prevedeva la realizzazione della Fase 1 (attività formativa/esperienza in ambito lavorativo o percorso integrato) all'estero, per un periodo di permanenza da 1 a 6 mesi, seguita dalla Fase 2 (attraverso tirocini e/o attività di ricerca per un periodo da 3 a 6 mesi, all'interno della regione Lazio). In questo gruppo di destinatari, sebbene numericamente ridotto, emerge un maggior peso della componente maschile e delle classi di età più giovani e più anziane.

E' interessante evidenziare come il tasso di interruzione dei percorsi sia significativamente più elevato (33,2% a fronte di una media del 17,2%) per Torno Subito Formazione Lunga, probabilmente in ragione del maggiore impegno richiesto in termini di tempo.

Tabella 2.8 - Percorsi per linee progettuali (2015)

Linee progettuali	Torno Subito 2015		
	Percorsi	%	Tasso di interruzione
Torno Subito Estero (TSE)	307	37,5	13,0
Torno Subito Italia (TSI)	328	40,0	14,1
Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)	123	15,0	33,2
Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)	61	7,4	12,9
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>17,2</b>

Tutte le linee progettuali, tranne Torno Subito Formazione Lunga, consentivano dunque di scegliere fra attività formativa e work experience, anche combinando le stesse nell'ambito di un percorso integrato. Non vi è tuttavia disponibilità del dato relativo a quanti hanno scelto questa opzione, in quanto in sede di monitoraggio è stato invece considerato il carattere prevalente dell'eventuale percorso integrato (formazione oppure work experience).

**Circa la metà dei destinatari (51,2%) ha svolto attività formativa** e di questi la maggioranza (52,5%) ha effettuato un corso di alta formazione, il 37,2% un corso di formazione e il 10,3% un master (tab. 2.9). Fra questi ultimi si registra il maggior tasso di interruzione (34,8%), anche se in valori assoluti si tratta di un numero ridotto di partecipanti (23).

Tabella 2.9 - Percorsi per tipologia di formazione - Fase 1 (2015)

Tipologia formazione	Torno Subito 2015		
	Percorsi	%	Tasso di interruzione
Corso di Alta Formazione	220	52,5	18,5
Corso di Formazione	156	37,2	16,6
Master	43	10,3	34,8
<b>Totale</b>	<b>419</b>	<b>100,0</b>	<b>17,2</b>

Per quanto riguarda le **work experience** (tab. 2.10), la grande maggioranza delle esperienze si è concentrata negli ambiti tematici individuati come prioritari dall'Avviso e, in particolare, nel campo *Ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione* (44,8%), seguito a distanza da *Inclusione e innovazione sociale* (17,0%), *Green economy, energia e ambiente* (13,8%), *Cultura e creatività* (12,0%) e I.C.T. (4%), mentre l'insieme degli altri settori raccolgono l'8,5% dei percorsi, evidenziando anche un tasso di interruzione lievemente superiore alla media (20,9%).

Tabella 2.10 - Percorsi per ambito work experience - Fase 1 (2015)

Ambito Work Experience	Torno Subito 2015		
	Percorsi	%	Tasso di interruzione
Cultura e creatività	48	12,0	14,3
Green economy, energia e ambiente	55	13,8	8,3
I.C.T. (Information and Communication Technology)	16	4,0	20,0
Inclusione ed innovazione sociale	68	17,0	17,1
Ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione	179	44,8	12,7
Altri settori	34	8,5	20,9
<b>Totale</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>	<b>14,2</b>

Nel corso del 2016 le linee progettuali sono contraddistinte da una diversa articolazione (tab. 2.11).

- Risulta fortemente maggioritaria la linea **Torno Subito Formazione** (scelta dal 61,5% dei destinatari), che per la Fase 1 prevedeva la frequenza, al di fuori della regione, di un corso di specializzazione, alta formazione o master, della durata da 3 a 6 mesi, o fino a 12 mesi. Per la Fase 2, all'interno della regione, un'esperienza in ambito lavorativo o un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità della durata da 3 a 6 mesi. La composizione per genere ed età dei partecipanti non presenta peculiarità.
- La linea **Torno Subito Work Experience**, che prevedeva per la Fase 1 un'esperienza in ambito lavorativo al di fuori della regione della durata da 3 a 6 mesi e per la Fase 2 un tirocinio o un percorso di accompagnamento all'imprenditorialità, è stata scelta dal 27% dei destinatari, costituiti per il 63,3% da donne (a fronte di un dato medio del 60,4%).
- **Torno Subito Cinema**, che consisteva, nella Fase 1, nella frequenza fuori regione di un corso di specializzazione, alta formazione o master attinenti alle professioni cinematografiche e in Fase 2 in un'esperienza in ambito lavorativo o in un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità della durata da 3 a 6 mesi, ha coinvolto l'11,5% dei soggetti. In questo caso si rileva una partecipazione maschile (49,5%) e dei soggetti under 26 (36%) decisamente superiore alla media.

Il tasso di interruzione è significativamente più basso per quest'ultima linea 7,5%, mentre raggiunge livelli più elevati nel caso di Torno Subito Formazione (19,1%) e Work Experience (21%).

Tabella 2.11 - Percorsi per linee progettuali (2016)

Linee progettuali	Torno Subito 2016		
	Percorsi	%	Tasso di interruzione
Torno Subito Cinema	186	11,5	7,5
Torno Subito Formazione	998	61,5	19,1
Torno Subito Work Experience	439	27,0	21,0
<b>Totale</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>	<b>18,5</b>

Soffermando l'attenzione sulle due linee che nella fase 1 prevedevano la realizzazione di attività formativa, al netto di alcuni dati mancanti, si rileva la distribuzione per tipologia di corso riportata nella tabella sottostante (tab. 2.12).

Prevalgono i corsi di alta formazione (79,8%), seguiti da master (16,6%) e, in termini molto contenuti (1,1%), corsi di specializzazione. Come nel 2015, i master presentano un tasso di interruzione significativamente più elevato delle restanti tipologie (31,7%).

Tabella 2.12 - Percorsi per tipologia di formazione - Fase 1 (2016)

Tipologia di formazione	Torno Subito 2016		
	Percorsi	%	Tasso di interruzione
Corso di Alta Formazione	945	79,8	13,7
Corso di Specializzazione	13	1,1	18,8

Master	196	16,6	31,7
Non specificato	30	2,5	18,9
<b>Totale</b>	<b>1.184</b>	<b>100,0</b>	<b>17,5</b>

L'edizione 2016, a differenza di quella del 2015, non prevedeva ambiti tematici prioritari e **le work experience risultano dunque maggiormente distribuite in diverse aree** (tab. 2.13). Prevale l'ambito culturale (17,1%) seguito da sostenibilità ambientale (11,8%), no profit (10,9%) e "università" (9,8%). L'ambito "Medicina", che raccoglie il 4,8% dei percorsi, fa registrare il tasso di interruzione più elevato (27,6%).

Tabella 2.13 - Destinatari per ambito work experience – Fase 1 (2016)

Ambito Work Experience	Torno Subito 2016		
	Percorsi	%	Tasso di interruzione
Cultura	75	17,1	8,5
Sostenibilità ambientale	52	11,8	21,2
No profit	48	10,9	23,8
Università	43	9,8	24,6
Territorio infrastrutture	31	7,1	20,5
Sviluppo locale	27	6,2	15,6
Medicina	21	4,8	27,6
Altri ambiti	142	32,3	24,5
<b>Totale</b>	<b>439</b>	<b>100,0</b>	<b>21,0</b>

Entrando nel merito della localizzazione geografica, si rileva un **sostanziale equilibrio fra chi ha realizzato la Fase 1 in Italia e chi l'ha svolta all'estero**, anche se è stata realizzata più frequentemente in un Paese estero nel 2015 (53% a fronte del 49,1% nel 2016 – tab. 2.14). In entrambe le edizioni, inoltre, per i soggetti che sono andati all'estero si registra un minore tasso di interruzione (16,4% a fronte del 18,1% nel 2015 e 17,1% a fronte del 19,8% nel 2016 – fig. 2.2).

Tabella 2.14 - Percorsi per Paese Fase 1

Italia/Estero	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Percorsi	%	Percorsi	%
Italia	385	47,0	826	50,9
Estero	434	53,0	797	49,1
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

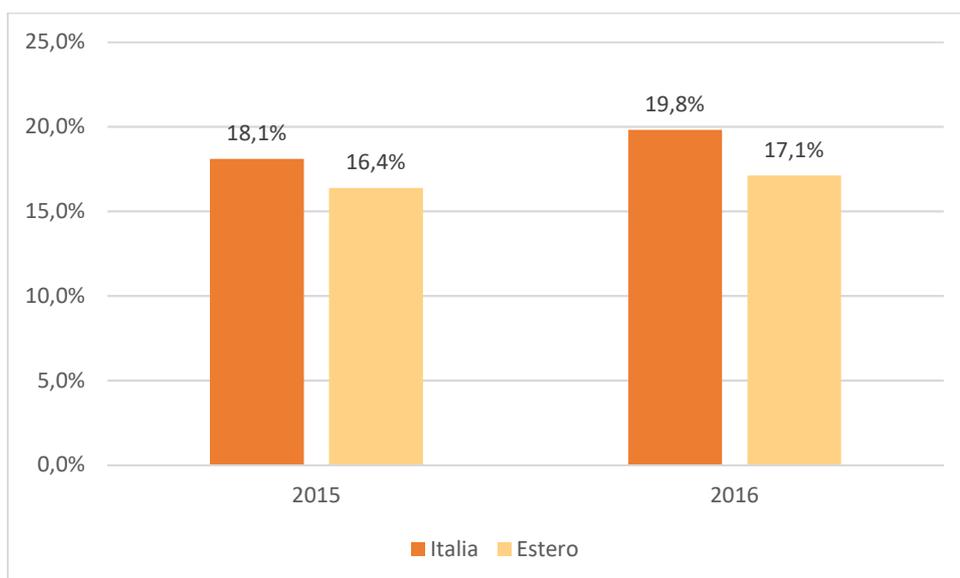


Figura 2.2 - Tasso di interruzione per Paese Fase 1

Per chi rimane in Italia, la destinazione più frequente della Fase 1 è rappresentata dalla Lombardia (38,7% nel 2015 e 29,1% nel 2016) e, in misura minore, da altre regioni del Centro Nord, quali Toscana (8,8% nel 2015 e 8,7% nel 2016) ed Emilia Romagna (6,2% nel 2015 e 8,5% nel 2016). Significative sono però anche le esperienze in regioni limitrofe, dalle quali sono rilevanti i flussi demografici in ingresso, quali ad esempio l’Abruzzo (8,1% nel 2015 e ben il 17,7% nel 2016).

La fase 2, come già sottolineato, prevedeva il reimpiego delle competenze acquisite in esperienze da realizzarsi all’interno della regione.

La **distribuzione territoriale dei percorsi per provincia** di svolgimento della Fase 2 vede, come prevedibile, una **forte concentrazione in provincia di Roma** (86,4% nel 2015 e 86,8% nel 2016) in ragione di un tessuto produttivo regionale che gravita in misura preponderante intorno alla capitale. Di conseguenza, i percorsi realizzati nelle altre province laziali si attestano su numeri relativamente contenuti (tab. 2.15).

Tabella 2.15 - Percorsi per provincia di svolgimento della Fase 2

Provincia	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Percorsi	%	Percorsi	%
Frosinone	38	4,6	79	4,9
Latina	25	3,1	71	4,4
Rieti	13	1,6	26	1,6
Roma	708	86,4	1.408	86,8
Viterbo	35	4,3	39	2,4
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

Analizzando la tipologia di **partner coinvolti nella fase 2 dei percorsi** (tab. 2.16) emerge, per entrambe le edizioni, il **peso maggioritario delle aziende private** (52,6% nel 2015 e 53,0% nel 2016), seguite da associazioni (13,6% nel

2015 e 15,2% nel 2016), enti pubblici (14,3% nel 2015 e 13,2% nel 2016) ed università (8,7% nel 2015 e 4,9% nel 2016). Si segnalano inoltre, nel 2016, 80 co-working, connessi alla possibilità di realizzare, a partire da questa edizione, anche percorsi di accompagnamento all'autoimprenditorialità.

Tabella 2.16 - Percorsi per tipologia di partner della Fase 2

Tipologia partner	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	Percorsi	%	Percorsi	%
Associazione	111	13,6	247	15,2
Azienda privata	431	52,6	860	53,0
Centro di Ricerca	39	4,8	46	2,8
Co-working	-	-	80	4,9
Ente del terzo settore	36	4,4	67	4,1
Ente pubblico	117	14,3	214	13,2
Fondazione	14	1,7	29	1,8
Università	71	8,7	80	4,9
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>100,0</b>	<b>1.623</b>	<b>100,0</b>

Prendendo in esame i tassi di interruzione, nel 2016 si rileva il dato particolarmente elevato di fondazioni (29,3%) e università (30,4%), ma, specialmente nel primo caso, la numerosità in termini assoluti è molto ridotta. Sopra alla media e relativamente stabile per le due edizioni è anche il tasso di interruzione dei percorsi negli enti del terzo settore (26,5% nel 2015 e 25,6% nel 2016). Particolarmente ridotto, anche se relativo ad un numero di casi limitato (80) è il tasso di interruzione dei percorsi di accompagnamento all'imprenditorialità realizzati nell'ambito dei co-working (fig. 2.3).

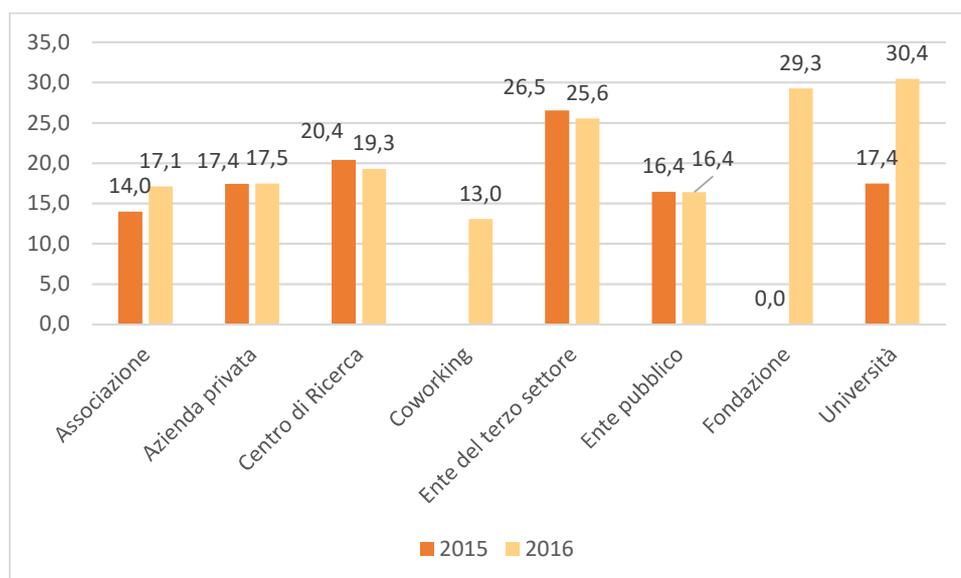


Figura 2.3 - Tasso di interruzione per tipologia di partner della Fase 2

### 2.3 – Gli esiti delle indagini di customer satisfaction

Il quadro conoscitivo dell’iniziativa può essere ampliato attraverso l’analisi delle indagini condotte dal soggetto attuatore, volte a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari relativamente al progetto realizzato e l’effetto che questo ha avuto sul miglioramento delle conoscenze e delle capacità di ciascuno di inserirsi in un contesto lavorativo.

Con riferimento all’**edizione 2015**, l’indagine è stata condotta nel novembre 2017 tramite la somministrazione di questionari, su un campione (casuale) del 6% del totale dei destinatari che hanno avviato il progetto.

Emerge innanzitutto come la motivazione alla base della partecipazione al bando sia da ricercare principalmente nella sfera degli interessi e della crescita personale (51%), a cui seguono poi le motivazioni legate al lavoro, in termini di opportunità di inserimento occupazionale (28%) e di carriera (11%).

Il giudizio medio dei partecipanti esprime un grado di soddisfazione che nel 50% dei casi si attesta tra livelli buoni e ottimi. **Il giudizio medio globale riconosciuto all’iniziativa nel suo complesso è pari a 7,9 punti su 10.**

Entrando nel merito delle 3 dimensioni valutate (competenze, conoscenze e valore dell’iniziativa in un’ottica di inserimento nel mondo del lavoro), nella tabella sottostante (tab. 2.17) si riporta sia il punteggio medio attribuito che la percentuale di soggetti che forniscono un giudizio superiore al 7. Si rileva come la Fase 1 ottenga punteggi lievemente più elevati sia con riferimento alle conoscenze che al valore dell’esperienza in un’ottica di inserimento lavorativo, mentre la Fase 2 riscontra un maggior grado di apprezzamento in relazione alle competenze acquisite.

Tabella 2.17 - TS 2015 - Giudizi espressi in relazione a competenze, conoscenze e valore dell’esperienza in un’ottica di inserimento nel mondo del lavoro

Fasi	Competenze acquisite		Conoscenze acquisite		Valore esperienza in un’ottica di inserimento nel mondo del lavoro	
	Punteggio medio	% giudizio >=7	Punteggio medio	% giudizio >=7	Punteggio medio	% giudizio >=7
Fase 1	7,9	80,3%	8,3	90,0%	7,9	81,7%
Fase 2	7,9	83,3%	7,7	80,0%	7,7	76,4%

**Il 63,9% dei giudizi è compreso tra un valore buono e ottimo (tra 8 e 10) e i picchi di maggiore soddisfazione emergono in relazione a:**

- disponibilità dell’Ente a fornire la documentazione richiesta dal Progetto (fatture, registri mensili per la work experience, attestato di frequenza, etc...), relativamente alla fase 1;
- disponibilità del tutor dell’ente ospitante l’esperienza lavorativa della fase 2;
- accoglienza, orientamento e accompagnamento da parte del tutor congiuntamente alla pulizia/igiene/gradevolezza/comfort degli ambienti, con riferimento alla fase 1.

Il giudizio sostanzialmente positivo è confermato dal fatto che **la maggioranza dei partecipanti all’indagine (circa il 74%) rappresenterebbe la stessa proposta di progetto**, considerando Torno Subito un’opportunità di:

- crescita personale e professionale;
- inserimento nel mondo del lavoro;
- acquisizione di titoli poi spendibili nel mercato del lavoro;
- conoscenza del mondo del lavoro;
- accrescimento delle possibilità di carriera.

Le risposte negative sono dettate generalmente da una valutazione negativa degli enti coinvolti dai destinatari nei propri progetti individuali e del settore in cui l'intervento è stato realizzato.

**Il 92% dei partecipanti dichiara che se non avesse vinto il bando TS non avrebbe potuto realizzare l'esperienza lavorativa / percorso formativo** del proprio progetto e il 64% dei partecipanti all'indagine pensa che il proprio *“progetto abbia un impatto positivo sul territorio e sulla comunità della regione Lazio”* poiché ha contribuito alla ricerca, alla realizzazione di interventi di utilità sociale, alla valorizzazione del territorio, all'attivazione di nuovi servizi o alla sensibilizzazione/diffusione di idee e di pratiche.

Gli aspetti sui quali i partecipanti suggeriscono di intervenire sono legati alla **semplificazione dell'iter burocratico** inerente la gestione dei progetti individuali.

L'edizione 2016 ha invece visto la realizzazione di due indagini.

- La prima ha coinvolto tutti i destinatari (n. 1.714) che alla data del 26 luglio 2018 avevano **concluso la Fase 1 dei loro progetti individuali** ed inserito la documentazione nella piattaforma di gestione on-line. I questionari analizzati sono stati 1.549 (dal campione sono stati esclusi quelli compilati parzialmente). Il campione rappresenta circa il 74% del totale dei progetti attivati.
- La seconda ha coinvolto tutti i destinatari (n. 1.350) che alla data del 27 novembre 2018 avevano **concluso la Fase 2 dei loro progetti individuali** e risposto al questionario presente nella piattaforma di gestione on-line. Il campione rappresenta il 64,3% del totale dei progetti attivati.

Per la maggioranza dei partecipanti alla prima indagine, TS rappresenta un'opportunità in termini di avvicinamento/inserimento nel mondo del lavoro (710) o di prospettive di carriera (282), mentre per una quota comunque rilevante le motivazioni sono legate all'ambito dell'interesse e della crescita personale (429).

Il giudizio medio dei partecipanti sull'intera **Fase 1** (sia quindi con riferimento alla componente organizzativa che alle conoscenze e competenze acquisite) esprime un alto grado di soddisfazione, che nel 52% dei casi si attesta tra livelli buoni e ottimi. **Il giudizio medio globale attribuito all'iniziativa è pari a 7,8 punti su 10.**

Il giudizio sulla **Fase 2** risulta ancora più favorevole: nel 67% dei casi il giudizio si attesta tra livelli buoni e ottimi e **il punteggio medio globale è pari a 8,3 punti su 10.**

Anche entrando nel merito della valutazione delle **competenze e delle conoscenze acquisite e del valore dell'esperienza in un'ottica di inserimento nel mercato del lavoro**, il giudizio espresso è molto favorevole per entrambe le fasi, pur rilevandoci delle differenze. Nella seconda indagine (Fase 2), aumenta infatti la percentuale di soggetti con giudizio positivo ( $\geq 7$ ) sulle competenze acquisite, rimane sostanzialmente stabile quella sulle conoscenze e diminuisce quella sul valore dell'esperienza in termini di inserimento lavorativo (tab. 2.18).

Tabella 2.18 - TS 2016 - Giudizi espressi in relazione a competenze, conoscenze e valore dell'esperienza in un'ottica di inserimento nel mondo del lavoro

Fasi	Competenze acquisite		Conoscenze acquisite		Valore esperienza in un'ottica di inserimento nel mondo del lavoro	
	Punteggio medio	% giudizio $\geq 7$	Punteggio medio	% giudizio $\geq 7$	Punteggio medio	% giudizio $\geq 7$
<b>Fase 1</b>	7,9	82,2%	8,1	85,9%	8,0	83,0%
<b>Fase 2</b>	8,1	85,0%	8,2	85,7%	8,0	80,5%

Per quanto riguarda **la prima indagine (fine Fase 1)**, emerge che il **livello di soddisfazione è maggiore tra i partecipanti che hanno optato per un'esperienza lavorativa** (punteggio medio 8,5) rispetto a coloro che si sono orientati verso un percorso di tipo formativo (punteggio medio di 7,5 punti).

Con riferimento all'organizzazione dell'attività formativa/work experience, il 63,6% dei giudizi è compreso tra un valore buono e ottimo (tra 8 e 10), i picchi di maggiore soddisfazione (giudizi pari a 10) sono relativi alla disponibilità dell'Ente a fornire la documentazione richiesta dal Progetto, all'accoglienza, orientamento e accompagnamento da parte del tutor e alla pulizia/igiene/gradevolezza/comfort degli ambienti.

Con riferimento alle conoscenze e competenze acquisite, il 65,1% dei giudizi è compreso tra un valore buono e ottimo (tra 8 e 10) e i picchi riguardano invece la coerenza dei contenuti rispetto al programma formativo/di work experience concordati in fase di presentazione della proposta, le conoscenze acquisite, l'adeguatezza del tempo dedicato all'applicazione pratica delle nozioni acquisite e il valore dell'esperienza in un'ottica di inserimento del mondo del lavoro.

Per quanto riguarda **la seconda indagine (fine Fase 2)**, con riferimento all'organizzazione delle attività di work experience, il 74,4% dei giudizi è compreso tra un valore buono e ottimo (tra 8 e 10) e i picchi di elevata soddisfazione (giudizi pari a 10) riguardano la disponibilità dell'Ente a fornire la documentazione richiesta dal progetto, la disponibilità del tutor dell'ente ospitante e l'integrazione con il personale dell'azienda.

Con riferimento alle conoscenze e competenze acquisite, il 69,9% dei giudizi è compreso tra un valore buono e ottimo (tra 8 e 10), con picchi di elevata soddisfazione (giudizi pari a 10) relativi alle conoscenze acquisite.

Ai partecipanti è stato inoltre richiesto di **valutare da un punto di vista formativo, professionale e personale l'esperienza TS nella sua globalità**.

Il 78% dei partecipanti all'indagine, tornando indietro nel tempo, ripresenterebbe la stessa proposta di progetto e il giudizio positivo del grado di soddisfazione: solo il 7% risulta insoddisfatto (punteggio da 1 a 5), il 9% si attesta sulla sufficienza e l'84% esprime un giudizio soddisfacente o ottimo.

Il 66% dei partecipanti all'indagine pensa che il proprio progetto abbia un impatto positivo sul territorio e la comunità della regione Lazio.

Per la maggioranza dei partecipanti, il programma Torno Subito ha rappresentato un'opportunità unica per accedere a percorsi formativi e lavorativi: il 90% dei partecipanti dichiara che se non avesse vinto il Bando TS non si sarebbe trovato nella condizione di poter realizzare l'esperienza formativa/work experience.

In relazione agli elementi di possibile miglioramento, si confermano gli aspetti connessi all'iter burocratico e, in seconda battuta, alla tempistica.

### 3. GLI ESITI OCCUPAZIONALI

---

In questo capitolo si restituisce una prima analisi degli **esiti occupazionali “lordi”** dei partecipanti ammessi a finanziamento nell’ambito di ciascuna delle due edizioni 2015 e 2016 dell’iniziativa Torno Subito e che hanno **completato il rispettivo progetto** (Fase 1 e Fase 2).

L’esito occupazionale, come più dettagliatamente esplicitato nella nota metodologica allegata, viene rilevato incrociando i dati relativi a tutti i partecipanti formati con le informazioni sulle comunicazioni obbligatorie inviate dalle imprese, desumibili dagli archivi amministrativi del Sistema Informativo Lavoro.

In particolare, nell’ambito del capitolo vengono analizzati:

- i **livelli di inserimento occupazionale a 6, 12, 18 mesi** e le differenze rilevate in termini di caratteristiche socio-anagrafiche dei soggetti e di tipologie di percorsi attivati;
- le **caratteristiche del rapporto di lavoro** che determina l’esito positivo a 6, 12, 18 mesi dalla fine del percorso;
- le **caratteristiche dell’occupazione complessivamente maturata nel periodo**.

Come anticipato, si tratta di esiti occupazionali lordi, ovvero che riguardano l’intera popolazione di riferimento dell’iniziativa e che non sono depurati da possibili effetti distorsivi, ma rappresentano comunque una prima misura degli effetti “grezzi” degli interventi. L’analisi consente inoltre di iniziare a identificare le variabili che maggiormente sembrano avere inciso sugli esiti occupazionali, rappresentando un’importante base di partenza per la costruzione dei gruppi di confronto cui si è fatto ricorso per la realizzazione dell’indagine controfattuale e l’analisi dei livelli netti di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa (cfr. cap. 4).

#### 3.1 – Livelli di inserimento occupazionale a 6, a 12 e a 18 mesi

Al fine di analizzare i livelli di inserimento occupazionale “connessi” agli interventi è stata innanzitutto definita una **dimensione temporale di riferimento**: gli esiti sono stati misurati dopo 6, 12 e 18 mesi dalla conclusione del percorso, considerandosi questo arco temporale quello in cui è rilevabile una possibile relazione fra gli effetti di *empowerment* prodotti dall’iniziativa e l’inserimento occupazionale dei soggetti formati. E’ comunque evidente come la sequenza temporale tra la realizzazione del corso ed un eventuale inserimento occupazionale non sia necessariamente riconducibile ad una relazione di causa – effetto, ma possa essere determinata da una serie di contingenze e di fattori esogeni difficilmente controllabili, quali ad esempio aspetti di carattere relazionale o connessi al capitale sociale dei partecipanti.

L’esito occupazionale positivo viene misurato attraverso un **tasso di inserimento occupazionale (lordo)**, calcolato come percentuale di partecipanti ammessi al finanziamento che hanno completato l’intervento e che – secondo i dati amministrativi - risultano avere un rapporto di lavoro/tirocinio<sup>4</sup> attivo a 6, 12, 18 mesi dalla data di conclusione del rispettivo progetto.

Tale indicatore rileva un’informazione di carattere puntuale, ovvero determina l’esito come positivo se il rapporto è attivo al tempo *t* di verifica (+ 6 mesi, + 12 mesi, + 18 mesi), indipendentemente dai rapporti lavorativi e dalla quantità e qualità di lavoro maturata nel periodo di riferimento.

Al fine di integrare questa dimensione è stato dunque predisposto un indicatore aggiuntivo: il **tasso di attivazione**, calcolato come percentuale di partecipanti ammessi al finanziamento, che hanno completato il progetto e che risultano aver avuto l’attivazione di almeno un rapporto di lavoro/tirocinio a 6/ a 12/ a 18 mesi

---

<sup>4</sup> Nonostante il tirocinio non rappresenti propriamente un rapporto lavorativo, si è deciso di includerlo nel calcolo dei tassi di inserimento occupazionale e di attivazione, in quanto indicativo del livello di contatto dei formati con il mercato del lavoro e del grado di successo degli interventi realizzati.

dalla conclusione dello stesso, a prescindere dalla tipologia contrattuale e dalla circostanza per cui tale rapporto sia ancora attivo o meno a ciascuna delle tre date di verifica considerate.

Entrando nel merito delle prime risultanze emerse, nella tabella sottostante (tab. 3.1) si restituisce una panoramica dei valori rilevati in relazione ai diversi indicatori per le due edizioni prese in esame.

Nel caso di Torno Subito 2015, il **tasso di inserimento occupazionale** si attesta al 24,3% a 6 mesi dalla conclusione dei percorsi e tende a crescere nel tempo, raggiungendo il 30,2% a 12 mesi e il 31,0% a 18 mesi. Il **trend di crescita** si conferma anche nel caso di Torno Subito 2016, ma in questo caso il dato a 6 mesi è leggermente più elevato (24,9%) e la crescita registrata nelle due date di verifica successive più contenuta (27,7% a 12 mesi e 30,5% a 18 mesi), attestandosi su livelli inferiori rispetto al 2015.

Il **tasso di attivazione**, che non risente delle verifiche temporali di carattere puntuale, registra però **valori significativamente più elevati**. Per l'edizione 2015, la percentuale di soggetti che ha registrato almeno un rapporto di lavoro nel periodo di riferimento è pari al 31,7% a 6 mesi, al 42,2% a 12 mesi e al 49,7% a 18 mesi. I valori sono più elevati per l'edizione 2016, per la quale il tasso di attivazione si attesta al 33,8% a 6 mesi, al 45,7% a 12 mesi e al 52,2% a 18 mesi.

Nel valutare i dati di inserimento occupazionale rilevati è necessario tenere conto della natura dei dati utilizzati che offrono grandi potenzialità in termini di analisi, ma risentono anche di limiti, connessi alla finalità amministrativa della registrazione, non sempre funzionale agli obiettivi dell'indagine e, soprattutto, al fatto che le comunicazioni obbligatorie non intercettano un'area significativa del mercato del lavoro (liberi professionisti, lavoro autonomo, collaboratori occasionali con un reddito inferiore ai 5.000 euro), oltre che ovviamente il lavoro non regolare. I dati rilevati dagli archivi potrebbero inoltre sottostimare la mobilità territoriale, non garantendo una completa copertura esterna ai confini regionali.

Tabella 3.1- I principali indicatori sugli esiti occupazionali

	Torno Subito 2015 (N = 819)		Torno Subito 2016 (N = 1.623)	
	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione
A 6 mesi	24,3%	31,7%	24,9%	33,8%
A 12 mesi	30,2%	42,2%	27,7%	45,7%
A 18 mesi	31,0%	49,7%	30,5%	52,2%

Entrando nel merito dell'analisi, un elemento di interesse è rappresentato da come le **principali caratteristiche dei destinatari** incidano in misura differenziata sugli esiti occupazionali.

Le differenze legate al **genere** non sembrano particolarmente rilevanti (tab. 3.2 e 3.3). Sia per gli uomini che per le donne, infatti, i tassi di occupazione e di attività tendono a collocarsi intorno al valore medio.

Si rileva però una **differenza nei tassi a 18 mesi fra l'edizione 2015 e l'edizione 2016**. Nel primo caso, infatti, sembra registrarsi una *performance* più positiva della componente femminile che, a 18 mesi dalla conclusione dell'intervento, raggiunge un tasso di inserimento occupazionale del 31,5% (a fronte del 30,4% della componente maschile) e un tasso di attivazione del 50,2% (a fronte del 49% degli uomini). Al contrario, in Torno Subito 2016 è la componente maschile che, a lungo termine, sembra registrare un vantaggio in termini occupazionali, registrando un tasso di inserimento del 31,9% (29,6% per le donne) e di attivazione del 53,5% (51,3% per le donne).

Tabella 3.2 – Tassi di inserimento occupazionale per genere

Genere	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Uomini	339	24,5%	30,7%	30,4%	643	25,7%	27,2%	31,9%
Donne	480	24,2%	29,8%	31,5%	980	24,4%	28,1%	29,6%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.3 – Tassi di attivazione per genere

Genere	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Uomini	339	31,3%	43,1%	49,0%	643	33,9%	46,3%	53,5%
Donne	480	32,1%	41,7%	50,2%	980	33,7%	45,3%	51,3%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Prendendo in esame l'età dei destinatari, pur con qualche eccezione, i soggetti più giovani (under 30) sembrano registrare sia tassi di inserimento occupazionale che tassi di attivazione più elevati. La relazione trova conferma in entrambe le edizioni di Torno Subito (tabb. 3.4 e 3.5).

Tabella 3.4 – Tassi di inserimento occupazionale per classe d'età

Classe di età	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
<= 25	192	26,6%	29,7%	31,3%	428	25,2%	28,0%	31,1%
26<=28	286	25,5%	32,9%	35,0%	578	26,0%	28,7%	31,7%
29<=30	143	25,2%	29,4%	32,2%	252	23,0%	26,2%	27,0%
31<=33	153	20,9%	28,8%	26,1%	253	24,9%	27,3%	28,9%
>=34	45	15,6%	22,2%	17,8%	112	22,3%	25,9%	33,9%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.5 – Tassi di attivazione per classe d'età

Classe di età	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
<= 25	192	31,8%	42,2%	52,1%	428	35,0%	48,4%	53,0%
26<=28	286	32,2%	43,4%	49,3%	578	34,6%	47,2%	53,3%
29<=30	143	33,6%	42,7%	51,7%	252	30,2%	39,3%	47,6%

31<=33	153	29,4%	40,5%	47,7%	253	34,4%	45,1%	53,4%
>=34	45	31,1%	40,0%	42,2%	112	31,3%	43,8%	50,9%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Il titolo di studio dei partecipanti sembra rivestire un ruolo di rilievo. In entrambe le edizioni, i soggetti con il solo diploma di istruzione secondaria superiore registrano tassi di inserimento occupazionale significativamente inferiori alla media<sup>5</sup>.

Nel caso di Torno Subito 2015, il tasso si attesta al 16,5% a 6 mesi, al 26,3% a 12 mesi e al 21,1% a 18 mesi, a fronte dei valori significativamente più elevati di coloro che hanno una laurea di I livello (25,7%, 30,2% e 32,2%) e, soprattutto, di II livello (27,5%, 42,5% e 45%, tab. 3.6).

Un trend analogo si registra per i tassi di attivazione, che raggiungono però percentuali più alte. Si segnala in particolare il dato dei soggetti con laurea di II livello che, benché poco numerosi, registrano almeno un rapporto di lavoro nel 60% dei casi entro i 12 mesi e nel 70% dei casi entro i 18 mesi (tab. 3.7).

Nel caso di Torno Subito 2016, emerge una situazione parzialmente diversa.

Per quanto riguarda i tassi di inserimento occupazionale (tab. 3.6), si confermano i valori inferiori alla media dei diplomati (21,8% a 6 mesi, 22,1% a 12 mesi, 26,4% a 18 mesi), mentre le performance più elevate si registrano per i soggetti con laurea di I livello (29,3%, 32,7% e 35,4%) e solo in seconda battuta per quelli con laurea di II livello (21,6%, 25,4% e 27,3%).

Nel caso del tasso di attivazione (tab. 3.7), i valori più elevati sono quelli dei partecipanti con laurea di I livello (39,3%, 50,6%, 57,1%), ma sono i soggetti con laurea di II livello a registrare le performance più basse (29,2%, 41,9%, 48,2%), mentre i diplomati si collocano in una posizione intermedia (30,8%, 42,8%, 49,3%).

Tabella 3.6 – Tassi di inserimento occupazionale per titolo di studio

Titolo di studio	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Diploma di istruzione secondaria di II grado	133	16,5%	26,3%	21,1%	367	21,8%	22,1%	26,4%
Diploma di tecnico superiore (ITS)					1	100,0%	100,0%	100,0%
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma	646	25,7%	30,2%	32,2%	672	29,3%	32,7%	35,4%

<sup>5</sup> Si specifica che i requisiti di ammissibilità di entrambi gli avvisi considerati prevedevano la possibilità di partecipare anche per gli studenti universitari i quali, quindi, disponevano come titolo di studio in entrata di un diploma di istruzione secondaria di II grado che permette l'accesso all'università. In entrambe le edizioni, pertanto, la presenza dei diplomati è ammessa in relazione a tutte le linee progettuali, con la differenza che per le linee diverse da quelle dedicate al cinema, questi devono essere anche studenti universitari.

accademico di I livello (afam)								
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	40	27,5%	42,5%	45,0%	583	21,6%	25,4%	27,3%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.7 – Tassi di attivazione per titolo di studio

Titolo di studio	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Diploma di istruzione secondaria di II grado	133	20,3%	33,8%	42,1%	367	30,8%	42,8%	49,3%
Diploma di tecnico superiore (ITS)					1	100,0%	100,0%	100,0%
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)	646	33,4%	42,9%	50,0%	672	39,3%	50,6%	57,1%
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	40	42,5%	60,0%	70,0%	583	29,2%	41,9%	48,2%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Anche la **provincia di residenza dei partecipanti** sembra incidere sulla loro possibilità di inserimento occupazionale. Più precisamente, per entrambe le edizioni, **i soggetti che risiedono in regione Lazio registrano sistematicamente performance migliori** rispetto a coloro che risiedono fuori dalla regione (tabb. 3.8 e 3.9). Come evidenziato più avanti, tale circostanza trova conferma anche da una prospettiva controfattuale, sulla base delle differenze rilevate tra soggetti ammessi residenti nel Lazio e fuori dal Lazio in relazione ai livelli netti di inserimento occupazionale (cfr. cap. 4).

Tali dati potrebbero essere riconducibili a diversi fattori. I destinatari residenti in regione hanno probabilmente una rete più sviluppata di contatti e relazioni e una maggiore conoscenza delle possibilità offerte dal mercato del lavoro locale. Per lo stesso motivo, oltre che per scelte di natura personale, è possibile che i residenti fuori regione abbiano deciso di rientrare nel proprio contesto di provenienza e che eventuali inserimenti occupazionali fuori regione risultino sottostimati.

Le differenze fra le diverse province laziali sembrano invece meno nette e non presentano un quadro costante fra le due edizioni e le tre tempistiche di verifica, per cui appare difficile individuare territori di provenienza caratterizzati da fattori di vantaggio o svantaggio. Tale quadro di incertezza caratterizza anche la provincia di Roma, da cui proviene la grande maggioranza dei destinatari.

Tabella 3.8 - Tassi di inserimento occupazionale per provincia di residenza

Provincia	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Frosinone	58	27,6%	32,8%	29,3%	130	26,9%	26,2%	25,4%
Latina	63	25,4%	36,5%	27,0%	130	28,5%	30,0%	35,4%
Rieti	29	34,5%	27,6%	34,5%	40	30,0%	30,0%	35,0%
Roma	493	23,9%	30,8%	32,5%	987	25,3%	29,0%	32,2%
Viterbo	35	31,4%	42,9%	51,4%	53	30,2%	35,8%	43,4%
Totale Lazio	678	25,2%	32,0%	32,7%	1.340	26,1%	29,1%	32,4%
Fuori Lazio	141	19,9%	21,3%	22,7%	283	19,1%	21,2%	21,6%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.9 – Tassi di attivazione per provincia di residenza

Provincia	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Frosinone	58	36,2%	44,8%	55,2%	130	29,2%	40,0%	45,4%
Latina	63	33,3%	49,2%	57,1%	130	38,5%	50,8%	57,7%
Rieti	29	37,9%	44,8%	51,7%	40	35,0%	42,5%	47,5%
Roma	493	30,8%	42,0%	48,9%	987	35,4%	48,1%	54,8%
Viterbo	35	42,9%	57,1%	71,4%	53	37,7%	52,8%	56,6%
Totale Lazio	678	32,4%	43,8%	51,5%	1.340	35,1%	47,6%	54,0%
Fuori Lazio	141	28,4%	34,8%	41,1%	283	27,2%	36,7%	43,5%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Fra gli aspetti che generalmente rivestono un ruolo significativo nel determinare i percorsi formativi e professionali dei soggetti è sicuramente da annoverare il *background* socio-economico. L'analisi in oggetto, basandosi su un set di informazioni rilevate per altre finalità, non consente di analizzare nel dettaglio questo

fattore. Come già evidenziato, le disposizioni presenti negli avvisi consentono però di prendere in esame la **situazione economica del nucleo familiare**, misurata attraverso l'ISEE.

I dati sembrano evidenziare un **vantaggio per i soggetti appartenenti alle fasce ISEE più elevate**.

Per entrambe le edizioni, si rilevano in modo costante i minori tassi di inserimento occupazionale della fascia più bassa (0-15.000 euro). Il vantaggio occupazionale emerge in modo netto per coloro che hanno ISEE compreso fra 35.001 – 55.000 euro, mentre i dati sono più incerti sia nel caso delle fasce intermedie che in quella superiore ai 55.000 euro (tab. 3.10).

La relazione appare più regolare nel caso dei tassi di attivazione (tab. 3.11). In questo caso si rilevano valori inferiori alla media per i soggetti con ISEE minore di 25.000 euro, mentre la percentuale di soggetti che registra almeno un rapporto di lavoro nel periodo di riferimento (6, 12 o 18 mesi) cresce per le fasce ISEE maggiori.

Tabella 3.10 – Tassi di inserimento occupazionale per fascia ISEE

ISEE	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
0-15.000 Euro	227	21,1%	25,6%	30,4%	318	24,8%	26,7%	29,6%
15.001-25.000 Euro	124	25,0%	29,8%	29,0%	173	27,2%	25,4%	33,5%
25.001-35.000 Euro	76	26,3%	26,3%	30,3%	105	22,9%	33,3%	36,2%
35.001-55.000 Euro	72	27,8%	37,5%	38,9%	16	43,8%	43,8%	31,3%
Maggiore di 55.000 Euro	320	25,0%	32,8%	30,6%	9	33,3%	11,1%	33,3%
Non specificato					1.002	24,4%	27,7%	29,6%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.11 – Tassi di attivazione per fascia ISEE

ISEE	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
0-15.000 Euro	227	29,5%	38,3%	45,4%	318	34,0%	45,6%	51,3%
15.001-25.000 Euro	124	29,8%	40,3%	47,6%	173	32,9%	44,5%	54,9%
25.001-35.000 Euro	76	32,9%	43,4%	51,3%	105	33,3%	51,4%	57,1%
35.001-55.000 Euro	72	33,3%	48,6%	55,6%	16	43,8%	62,5%	68,8%
Maggiore di 55.000 Euro	320	33,4%	44,1%	51,9%	9	44,4%	55,6%	66,7%
Non specificato					1.002	33,6%	45,0%	51,1%

<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>
---------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

I criteri di selezione prevedevano inoltre l'attribuzione di una premialità legata ad alcune **condizioni soggettive**: comprovata disabilità, donne/genitori single con figli a carico, età superiore ai 30 anni.

Come già evidenziato nel capitolo 2, nell'edizione 2015 l'incidenza dei fattori premiali di carattere soggettivo è molto ridotta - probabilmente anche in ragione di una sottostima - e non consente un'analisi degli esiti occupazionali che abbia una sufficiente portata informativa.

L'attendibilità del dato sembra più elevata nel caso dell'edizione 2016, sebbene la numerosità rimanga molto ridotta.

Nel caso dei genitori con figli a carico i tassi di inserimento e di attivazione sono lievemente sopra alla media. Per i soggetti con disabilità si rilevano *performance* occupazionali positive a medio-lungo termine, mentre il dato è inferiore alla media a 6 mesi dalla fine del corso.

Per quanto riguarda i soggetti superiori ai 30 anni, appare più accurata l'analisi già sviluppata in relazione alla classe di età, a cui si rinvia. La variabile connessa al fattore soggettivo evidenzia tassi di inserimento lievemente inferiori alla media e tassi di attivazione che si attestano invece su valori leggermente più alti (tabb. 3.12 e 3.13).

Tabella 3.12 – Tassi di inserimento occupazionale per elementi soggettivi

ISEE	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
A) Genitore solo <sup>6</sup> con figli a carico	2	0,0%	0,0%	0,0%	24	33,3%	29,2%	33,3%
B) Età superiore a 30 anni compiuti	26	23,1%	26,9%	30,8%	391	24,0%	26,6%	29,4%
C) Persona disabile	6	16,7%	16,7%	0,0%	12	16,7%	41,7%	41,7%
A+B) Genitore solo e con figli a carico ed età superiore a 30 anni compiuti	0				9	11,1%	11,1%	11,1%
A+C) Genitore solo e con figli a carico e persona disabile	0				0	0,0%	0,0%	0,0%
A+B+C) Genitore solo con figli a carico, età superiore a 30	0				0	0,0%	0,0%	0,0%

<sup>6</sup> Nel caso dell'edizione 2015 si fa specificatamente riferimento a donne sole con figli a carico.

anni compiuti, persona disabile								
B+C) Età superiore a 30 anni compiuti e persona disabile	0				9	0,0%	22,2%	22,2%
Nessun elemento soggettivo	785	24,5%	30,4%	31,3%	1.178	25,4%	28,1%	30,9%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.13 – Tassi di attivazione per elementi soggettivi

ISEE	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
A) Genitore solo con figli a carico	2	0,0%	0,0%	0,0%	24	37,5%	45,8%	54,2%
B) Età superiore a 30 anni compiuti	26	34,6%	46,2%	50,0%	391	33,8%	44,0%	52,2%
C) Persona disabile	6	16,7%	16,7%	16,7%	12	33,3%	58,3%	66,7%
A+B) Genitore solo e con figli a carico ed età superiore a 30 anni compiuti	0				9	11,1%	33,3%	33,3%
A+C) Genitore solo e con figli a carico e persona disabile	0				0			
A+B+C) Genitore solo con figli a carico, età superiore a 30 anni compiuti, persona disabile	0				0			
B+C) Età superiore a 30 anni compiuti e persona disabile	0				9	0,0%	33,3%	33,3%

Nessun elemento soggettivo	785	31,8%	42,4%	50,1%	1.178	34,1%	46,3%	52,3%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

I livelli di inserimento occupazionale, come si è visto, possono differenziarsi in funzione delle caratteristiche dei partecipanti. Appare però di particolare interesse anche indagare se emergono **differenze connesse alla tipologia di percorsi realizzati**. E' evidente, come già sottolineato, che in questa fase non si tratta di identificare relazioni causali, che possono in realtà dipendere da una molteplicità di fattori, ma il fatto che le diverse tipologie di percorsi siano caratterizzate da diversi livelli di inserimento occupazionale rappresenta comunque un elemento che merita approfondimento.

Per quanto riguarda l'edizione 2015, la linea progettuale che nel complesso sembra registrare le migliori performance è **Torno Subito Italia (TSI)** che prevedeva la realizzazione della Fase 1 (attività formativa/esperienza in ambito lavorativo o percorso integrato) fuori dalla regione Lazio, ma in Italia, per un periodo di permanenza da 3 a 6 mesi. I partecipanti che hanno scelto questa linea presentano infatti sia tassi di inserimento occupazionale che tassi di attivazione superiori alla media per tutti e tre i periodi di riferimento (tabb. 3.14 e 3.15) e, in particolare, raggiungono i livelli più elevati nel medio-lungo periodo (12 e 18 mesi).

Nel caso di **Torno Subito Estero (TSE)** – ovvero la linea contraddistinta dalla realizzazione della Fase 1 (attività formativa/esperienza in ambito lavorativo o percorso integrato) fuori dall'Italia, per un periodo di permanenza da 3 a 6 mesi – si registrano invece tassi sopra o in linea con la media nel breve-medio-periodo (6-12 mesi), mentre si collocano al di sotto 18 mesi dopo la fine del corso.

La linea progettuale meno performante in termini di inserimento occupazionale è **Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)**, che presenta sia tassi di inserimento che tassi di attivazione significativamente inferiori alla media.

Più differenziato è il quadro di **Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)**, che riguarda comunque un numero relativamente ridotto di partecipanti. In questo caso i tassi di inserimento occupazionale sono significativamente più bassi rispetto alle altre linee, mentre il tasso di attivazione è superiore rispetto a quello di Torno Subito Formazione Lunga (TSFL) e nel lungo periodo (18 mesi) è più alto della media (52,5%). Tale differenza è probabilmente riconducibile alle caratteristiche del lavoro in questo settore, spesso contraddistinto da rapporti numerosi ma di breve durata, ragione per la quale è frequente rilevare un esito occupazionale negativo ad una data di verifica puntuale, nonostante si sia lavorato nel periodo di riferimento (aspetto che risulta evidente, invece, dal tasso di attivazione).

Tabella 3.14 – Tassi di inserimento occupazionale per linee progettuali (2015)

ISEE	Torno Subito 2015			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Torno Subito Estero (TSE)	307	29,3%	31,3%	30,0%
Torno Subito Italia (TSI)	328	26,2%	34,5%	36,6%
Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)	123	15,4%	22,8%	26,0%
Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)	61	6,6%	16,4%	16,4%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>

Tabella 3.15 – Tassi di attivazione per linee progettuali (2015)

ISEE	Torno Subito 2015			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Torno Subito Estero (TSE)	307	34,5%	42,0%	49,2%
Torno Subito Italia (TSI)	328	33,5%	46,3%	53,4%
Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)	123	21,1%	33,3%	39,8%
Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)	61	29,5%	39,3%	52,5%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>

Nel caso dell'edizione 2016, che come già evidenziato (cfr. cap. 1) presentava una diversa articolazione delle linee progettuali, si rileva innanzitutto come i **partecipanti ai percorsi che nella Fase 1 prevedevano la realizzazione di corsi di formazione – e segnatamente Torno Subito Formazione (TSF) – registrino performance occupazionali significativamente più elevate rispetto ai partecipanti che nella Fase 1 sono stati coinvolti in work experience (Torno Subito Work Experience).**

Per quanto riguarda la linea **Torno Subito Cinema (TSC)**, si conferma quanto già evidenziato per il 2015, ovvero tassi di inserimento (rilevati con data di verifica puntuale) inferiori alla media - sebbene nel 2016 i valori siano significativamente più alti rispetto al 2015 – e tassi di attivazione nel periodo di riferimento più elevati. In particolare, la percentuale di soggetti che a 6, 12 e 18 mesi sperimenta almeno un rapporto di lavoro è più elevata rispetto alle altre linee e, a 18 mesi, raggiunge il 64% (tabb. 3.16 e 3.17).

Tabella 3.16 – Tassi di inserimento occupazionale per linee progettuali (2016)

ISEE	Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Torno Subito Formazione (TSF)	998	27,3%	31,3%	34,3%
Torno Subito Work Experience (TSWE)	439	21,6%	22,8%	24,4%
Torno Subito Cinema (TSC)	186	19,9%	20,4%	24,7%
<b>Totale</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

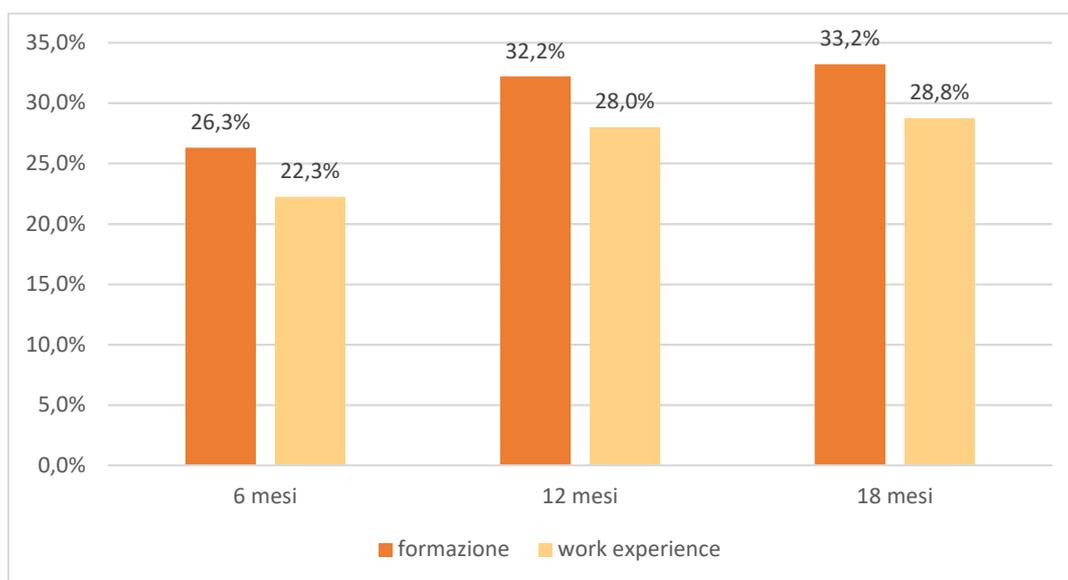
Tabella 3.17 – Tassi di attivazione per linee progettuali (2016)

ISEE	Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Torno Subito Formazione (TSF)	998	34,9%	47,3%	54,2%
Torno Subito Work Experience (TSWE)	439	28,0%	37,4%	42,6%
Torno Subito Cinema (TSC)	186	41,4%	57,0%	64,0%
<b>Totale</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Nell'edizione 2015 tutte le linee progettuali, tranne Torno Subito Formazione Lunga, nella Fase 1 consentivano di scegliere fra la realizzazione di un'attività formativa o di una work experience<sup>7</sup>.

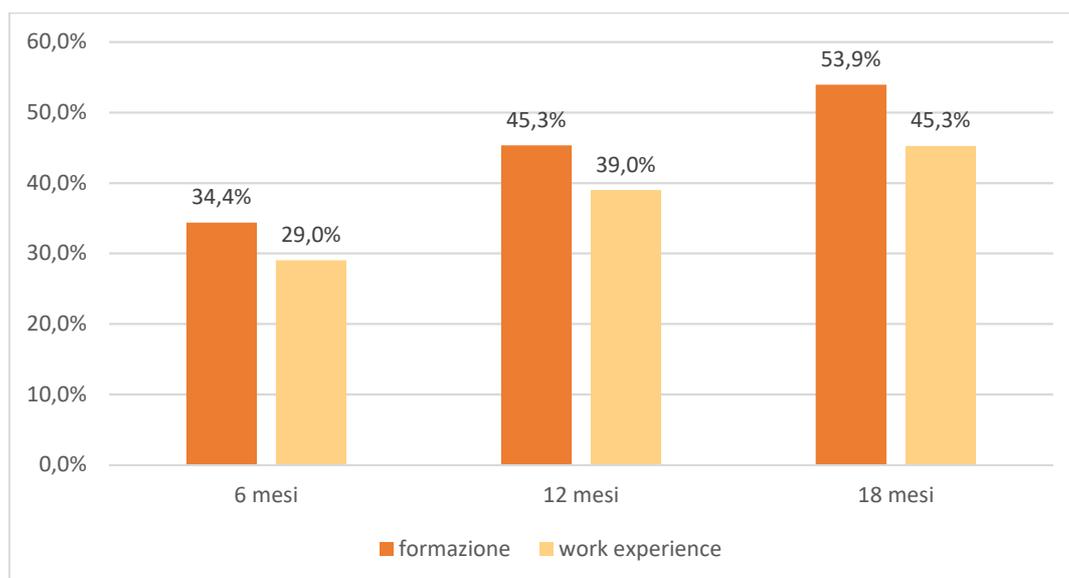
Dai dati si rileva innanzitutto un vantaggio occupazionale fra coloro che optano per l'attività formativa, sia in termini di tassi di inserimento occupazionale che di attivazione (cfr. fig. 3.1 e 3.2).

Figura 3.1 – Tassi di inserimento occupazionale (2015) per attività formativa vs. work experience (fase 1)



<sup>7</sup> Vi era la possibilità anche di effettuare percorsi integrati che prevedessero sia formazione che work experience, ma tale scelta è stata effettuata da un numero residuale di partecipanti e non è rilevabile dal database, in cui è stata registrata l'attività prevalente.

Figura 3.2 – Tassi di attivazione (2015) per attività formativa vs. work experience (fase 1)



Entrando nel merito dell'attività formativa, **emerge in modo netto come i migliori esiti occupazionali siano registrati da chi ha realizzato un percorso di alta formazione.** Tali destinatari registrano infatti sia tassi di inserimento occupazionali (40,5% a 18 mesi) che tassi di attivazione (il 57,3% ha sperimentato almeno un'occasione di lavoro in 18 mesi) più elevati (tabb. 3.18 e 3.19).

Livelli occupazionali più bassi caratterizzano invece sia chi ha frequentato corsi di formazione generici che chi ha realizzato un master. Questi ultimi, per quanto poco numerosi (43), registrano in particolare tassi molto bassi a breve termine (7,0% il tasso di inserimento occupazionale a 6 mesi e 14,0% il tasso di attivazione).

Tabella 3.18 – Tassi di inserimento occupazionale per tipologia di formazione (2015)

Tipologia di formazione	Torno Subito 2015			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Corso di Alta Formazione	220	33,6%	38,2%	40,5%
Corso di Formazione	156	21,2%	25,6%	24,4%
Master	43	7,0%	25,6%	27,9%
<b>Totale</b>	<b>419</b>	<b>26,3%</b>	<b>32,2%</b>	<b>33,2%</b>

Tabella 3.19 – Tassi di attivazione per tipologia di formazione (2015)

Tipologia di formazione	Torno Subito 2015			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Corso di Alta Formazione	220	41,4%	50,5%	57,3%
Corso di Formazione	156	30,1%	41,7%	53,2%
Master	43	14,0%	32,6%	39,5%
<b>Totale</b>	<b>419</b>	<b>34,4%</b>	<b>45,3%</b>	<b>53,9%</b>

Fra coloro che invece hanno optato in Fase 1 per la *work experience*, i livelli di inserimento e di attivazione **più elevati** si rilevano per l'ambito **I.C.T.**, che però è rappresentato da un numero molto ridotto di soggetti (16), seguiti da quello dell'**inclusione e innovazione sociale**. Particolarmente **contenuti invece i livelli occupazionali** di coloro che hanno effettuato *work experience* nel campo della **green economy, energia e ambiente** e inferiori alla media anche quelli relativi all'ambito ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione (tabb. 3.20 e 3.21).

Tabella 3.20 – Tassi di inserimento occupazionale per ambito *work experience* - Fase 1 (2015)

Ambito <i>work experience</i>	Torno Subito 2015			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Cultura e creatività	48	22,9%	29,2%	22,9%
Green economy, energia e ambiente	55	14,5%	20,0%	18,2%
I.C.T. (Information and Communication Technology)	16	56,3%	56,3%	62,5%
Inclusione ed innovazione sociale	68	23,5%	32,4%	33,8%
Ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione	179	21,8%	26,8%	29,1%
Altri settori	34	22,9%	29,2%	22,9%
<b>Totale</b>	<b>400</b>	<b>22,3%</b>	<b>28,0%</b>	<b>28,8%</b>

Tabella 3.21 – Tassi di attivazione per ambito *work experience* - Fase 1 (2015)

Ambito <i>work experience</i>	Torno Subito 2015			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Cultura e creatività	48	27,1%	41,7%	45,8%
Green economy, energia e ambiente	55	20,0%	23,6%	29,1%
I.C.T. (Information and Communication Technology)	16	56,3%	81,3%	81,3%
Inclusione ed innovazione sociale	68	30,9%	45,6%	54,4%
Ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione	179	28,5%	36,9%	44,1%
Altri settori	34	27,1%	41,7%	45,8%
<b>Totale</b>	<b>400</b>	<b>29,0%</b>	<b>39,0%</b>	<b>45,3%</b>

Nel caso dell'edizione 2016, per le linee progettuali Torno Subito Formazione e Torno Subito Cinema era possibile fare attività formativa, mentre la realizzazione di *work experience* era circoscritta alla linea Torno Subito *Work experience*.

Anche in questo caso, a conferma di quanto rilevato per l'edizione 2015 e già emerso nell'analisi delle linee progettuali, si registra un **vantaggio occupazionale per chi in Fase 1 frequenta un'attività formativa** (cfr. fig. 3.3 e 3.4).

Figura 3.3 – Tassi di inserimento occupazionale (2016) per attività formativa vs. work experience (fase 1)

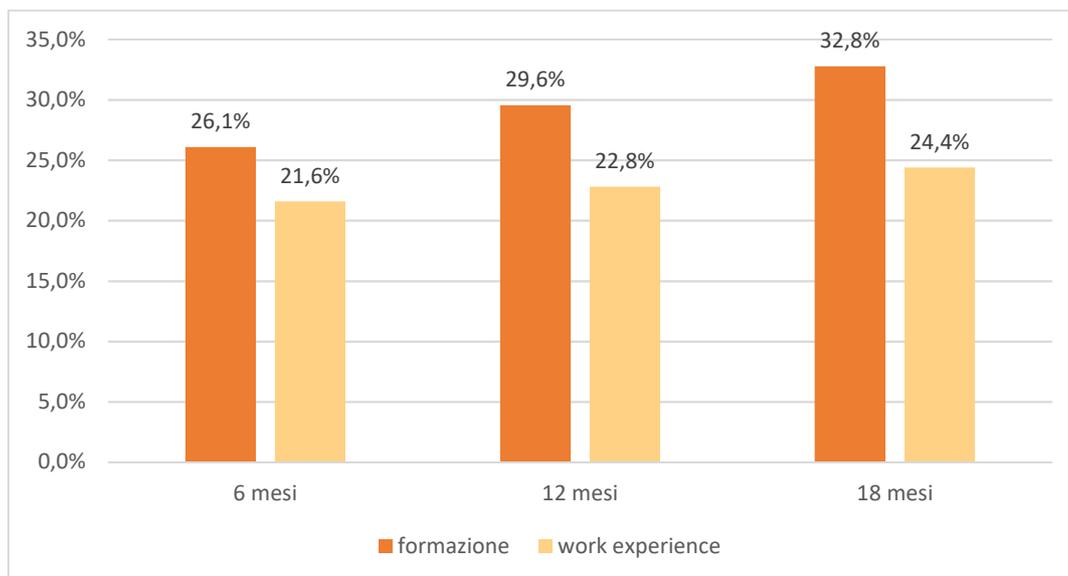
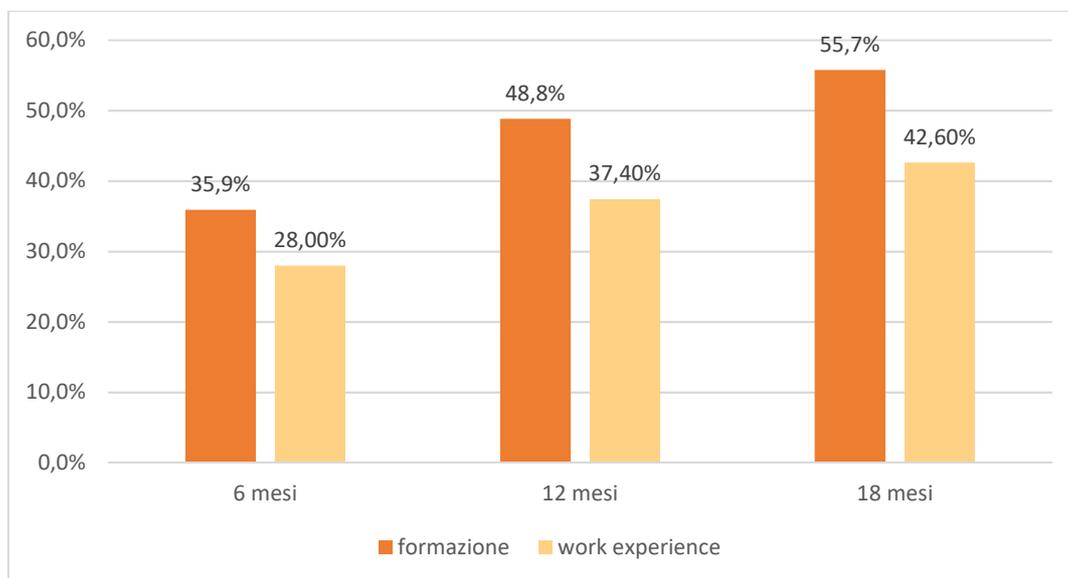


Figura 3.4 – Tassi di attivazione (2016) per attività formativa vs. work experience (fase 1)



Entrando nel merito delle tipologie di formazione, i **partecipanti che hanno frequentato corsi di alta formazione – così come già rilevato nell'edizione 2015 – sono quelli con tassi di inserimento occupazionale e di attivazione più alti**. In particolare, dopo 18 mesi dalla fine del corso, il 33,2% lavora e il 58,9% ha sperimentato almeno un rapporto di lavoro.

Nel caso di **master** i valori risultano più bassi in relazione a tutte e tre le date di verifica e, dopo 18 mesi, il tasso di inserimento occupazionale si attesta al 31,1% e quello di attivazione al 41,3%.

I dati relativi ai corsi di specializzazione non appaiono significativi, avendo interessato solo 13 soggetti (tabb. 3.22 e 3.23).

Tabella 3.22 – Tassi di inserimento occupazionale per tipologia di formazione (2016)

Tipologia di formazione	Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Corso di Alta Formazione	945	26,8%	30,9%	33,2%
Corso di specializzazione	13	23,1%	30,8%	46,2%
Master	196	24,5%	25,5%	31,1%
Non specificato	30	16,7%	13,3%	23,3%
<b>Totale</b>	<b>1.184</b>	<b>26,1%</b>	<b>29,6%</b>	<b>32,8%</b>

Tabella 3.23 – Tassi di attivazione per tipologia di formazione (2016)

Tipologia di formazione	Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Corso di Alta Formazione	945	37,9%	52,3%	58,9%
Corso di specializzazione	13	23,1%	46,2%	53,8%
Master	196	27,6%	33,2%	41,3%
Non specificato	30	33,3%	43,3%	50,0%
<b>Totale</b>	<b>1.184</b>	<b>35,9%</b>	<b>48,8%</b>	<b>55,7%</b>

Nel caso delle work experience (tabb. 3.24 e 3.25), nel 2016 non è semplice individuare una relazione solida fra l'**ambito tematico** e l'eventuale vantaggio/svantaggio occupazionale, anche in ragione dell'ampia diversificazione e, di conseguenza, di numeri in valore assoluto piuttosto contenuti.

Fra gli ambiti scelti più frequentemente, si rilevano **tassi di inserimento occupazionale e di attivazione particolarmente elevati per il settore no-profit e per quello definito come università**.

Decisamente **basse sono invece le opportunità occupazionali di chi ha effettuato una work experience in ambito cultura, territorio infrastrutture, sviluppo locale**.

Tabella 3.24 – Tassi di inserimento occupazionale per ambito work experience - Fase 1 (2016)

Ambito Work Experience	Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
//	5	20,0%	0,0%	20,0%
ALTRA CATEGORIA	69	18,8%	15,9%	21,7%
AUDIOVISIVO	11	18,2%	27,3%	18,2%

COMUNICAZIONE	8	25,0%	25,0%	50,0%
CULTURA	75	12,0%	16,0%	17,3%
EUROPROGETTAZIONE	7	57,1%	57,1%	42,9%
MARKETING AZIENDALE	6	50,0%	16,7%	0,0%
MEDICINA	21	9,5%	9,5%	19,0%
NO PROFIT	48	35,4%	33,3%	33,3%
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	12	33,3%	16,7%	16,7%
RISORSE UMANE	1	0,0%	100,0%	0,0%
SOSTENIBILITA AMBIENTALE	52	17,3%	30,8%	32,7%
SVILUPPO LOCALE	27	22,2%	22,2%	18,5%
TECNOLOGIE	17	41,2%	23,5%	35,3%
TERRITORIO INFRASTRUTTURE	31	16,1%	9,7%	16,1%
TURISMO	6	16,7%	50,0%	33,3%
UNIVERSITA	43	23,3%	32,6%	27,9%
<b>Totale</b>	<b>439</b>	<b>21,6%</b>	<b>22,8%</b>	<b>24,4%</b>

Tabella 3.25 – Tassi di attivazione per ambito work experience - Fase 1 (2016)

Ambito Work Experience	Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
//	5	40,0%	40,0%	40,0%
ALTRA CATEGORIA	69	24,6%	27,5%	33,3%
AUDIOVISIVO	11	45,5%	45,5%	45,5%
COMUNICAZIONE	8	25,0%	25,0%	50,0%
CULTURA	75	20,0%	37,3%	42,7%
EUROPROGETTAZIONE	7	57,1%	71,4%	71,4%
MARKETING AZIENDALE	6	50,0%	50,0%	50,0%
MEDICINA	21	14,3%	23,8%	33,3%
NO PROFIT	48	45,8%	54,2%	58,3%
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	12	33,3%	33,3%	33,3%
RISORSE UMANE	1	0,0%	100,0%	100,0%
SOSTENIBILITA AMBIENTALE	52	25,0%	38,5%	44,2%
SVILUPPO LOCALE	27	29,6%	33,3%	33,3%
TECNOLOGIE	17	41,2%	41,2%	52,9%
TERRITORIO INFRASTRUTTURE	31	16,1%	19,4%	29,0%
TURISMO	6	33,3%	50,0%	50,0%

UNIVERSITA	43	25,6%	44,2%	46,5%
<b>Totale</b>	<b>439</b>	<b>28,0%</b>	<b>37,4%</b>	<b>42,6%</b>

L'attività formativa e le work experience della Fase 1 potevano essere realizzate in **Italia o all'estero**<sup>8</sup>.

I **tassi di inserimento occupazionale** (in particolare quelli a 12 e 18 mesi), seppur senza evidenziare grossi divari, risultano **più elevati per chi è rimasto in Italia** (tab. 3.26).

Se si prende però in esame il **tasso di attivazione, emergono delle differenze fra le due edizioni** (tab. 3.27).

Nel 2015 la percentuale di coloro che, nei tre periodi di riferimento, registrano almeno un rapporto di lavoro è più alta per chi ha effettuato la Fase 1 in Italia e, nei 18 mesi, raggiunge il 52,5% (a fronte del 47,2% fra coloro che si sono recati all'estero).

Nel 2016 il vantaggio occupazionale, anche se sempre ridotto, è invece per chi è andato all'estero: nei 18 mesi ha lavorato il 53,6% dei partecipanti, mentre per chi è rimasto in Italia il dato è del 50,8%.

Tabella 3.26– Tassi di inserimento occupazionale per Paese Fase 1

Italia / Estero	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Italia	385	25,2%	33,5%	33,2%	826	24,3%	28,7%	31,2%
Estero	434	23,5%	27,2%	29,0%	797	25,5%	26,7%	29,7%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.27 – Tassi di attivazione per Paese Fase 1

Italia / Estero	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Italia	385	33,0%	46,2%	52,5%	826	32,4%	45,0%	50,8%
Estero	434	30,6%	38,7%	47,2%	797	35,1%	46,4%	53,6%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Per quanto riguarda la **Fase 2**, da realizzarsi all'interno del territorio regionale, **non emergono situazioni nette di vantaggio/svantaggio occupazionale in relazione alla provincia di svolgimento**, se non la possibilità di rilevare tassi al di sopra o al di sotto della media, probabilmente però più legati a fattori contingenti che non a condizioni strutturali. Si vedano ad esempio i dati molto positivi legati alla provincia di Frosinone nel 2015, ma non confermati nel 2016; i tassi costantemente sopra alla media di Latina, riferiti però ad un numero di soggetti relativamente ridotto; la situazione altalenante di Rieti; le performance di Viterbo, in particolare nell'edizione 2016 (tabb. 3.28 e 3.29).

<sup>8</sup> In particolare, nel caso dell'edizione 2015, la Fase 1 doveva essere svolta necessariamente all'estero per le linee Torno Subito Estero e Torno Subito Professioni Cinematografiche, necessariamente in Italia per la linea Torno Subito Italia e poteva essere svolta in Italia o all'estero per la linea Torno Subito Formazione Lunga. Nel caso dell'edizione 2016, invece, per tutte e tre le linee progettuali vi era la possibilità di svolgere la Fase 1 sia in Italia che all'estero.

In questo quadro appare però interessante evidenziare come la **provincia di Roma**, in cui si concentra ovviamente la grande maggioranza dei percorsi, presenti **tassi sia di inserimento occupazionale che di attivazione quasi costantemente al di sotto della media**. Si tratta di un dato che merita sicuramente un approfondimento. Un'ipotesi, tutta da verificare, è che l'inserimento lavorativo dei soggetti che hanno partecipato all'iniziativa sia più facilitato in contesti piccoli – dove forse contano maggiormente le relazioni e la conoscenza del territorio – che non in ambiti più dinamici contraddistinti, apparentemente, da maggiori opportunità occupazionali.

Tabella 3.28 – Tassi di inserimento occupazionale per provincia di svolgimento Fase 2

Provincia	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Frosinone	38	42,1%	36,8%	44,7%	79	22,8%	25,3%	29,1%
Latina	25	28,0%	32,0%	32,0%	71	25,4%	31,0%	32,4%
Rieti	13	7,7%	23,1%	23,1%	26	19,2%	30,8%	23,1%
Roma	708	23,6%	29,8%	30,2%	1.408	24,9%	27,1%	30,4%
Viterbo	35	22,9%	31,4%	34,3%	39	33,3%	48,7%	38,5%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.29 – Tassi di attivazione per provincia di svolgimento Fase 2

Provincia	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Frosinone	38	50,0%	57,9%	63,2%	79	25,3%	39,2%	48,1%
Latina	25	40,0%	44,0%	52,0%	71	35,2%	49,3%	53,5%
Rieti	13	7,7%	23,1%	30,8%	26	34,6%	46,2%	50,0%
Roma	708	31,1%	41,8%	49,0%	1.408	33,9%	45,5%	52,1%
Viterbo	35	28,6%	40,0%	54,3%	39	43,6%	59,0%	64,1%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

Un ulteriore aspetto analizzabile è rappresentato dai **partner coinvolti nella Fase 2**.

Dai dati (tabb. 3.30 e 3.31) emerge un quadro piuttosto variegato. Circa la metà dei destinatari ha svolto la Fase 2 presso **un'azienda privata**. Nel 2015 questi soggetti sembrano evidenziare un vantaggio occupazionale, testimoniato sia da tassi di inserimento occupazionale che da tassi di attivazione superiori alla media. Nel 2016 il dato è meno netto e trova conferma solo nel tasso di inserimento a 6 mesi dalla conclusione dell'intervento e, in questo caso indipendentemente dalla tempistica, nei tassi di attivazione.

Decisamente positivi – sebbene relativi ad un numero ridotto di soggetti - sembrano inoltre essere i risultati di coloro che hanno effettuato la propria esperienza presso un **ente del terzo settore**.

Una peculiarità dell'edizione 2016 era rappresentata dalla possibilità di realizzare un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità da realizzarsi presso un **co-working**. E' evidente come in questo caso

i dati, che si collocano al di sotto della media, risentano probabilmente dell'impossibilità degli archivi sulle comunicazioni obbligatorie di intercettare il lavoro autonomo.

Tabella 3.30 – Tassi di inserimento occupazionale per tipologia partner Fase 2

Partner	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Associazione	111	25,2%	27,0%	24,3%	247	23,9%	27,5%	28,7%
Azienda privata	431	28,3%	35,3%	35,3%	860	27,0%	27,8%	30,5%
Centro di Ricerca	39	15,4%	30,8%	28,2%	46	26,1%	28,3%	37,0%
Co-working					80	11,3%	18,8%	26,3%
Ente del terzo settore	36	33,3%	41,7%	38,9%	67	26,9%	34,3%	44,8%
Ente pubblico	117	17,9%	22,2%	26,5%	214	22,4%	28,5%	30,4%
Fondazione	14	14,3%	14,3%	14,3%	29	31,0%	24,1%	20,7%
Università	71	11,3%	14,1%	23,9%	80	21,3%	30,0%	28,8%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>24,3%</b>	<b>30,2%</b>	<b>31,0%</b>	<b>1.623</b>	<b>24,9%</b>	<b>27,7%</b>	<b>30,5%</b>

Tabella 3.31 – Tassi di attivazione per tipologia partner Fase 2

Partner	Torno Subito 2015				Torno Subito 2016			
	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi	N.	6 mesi	12 mesi	18 mesi
Associazione	111	33,3%	43,2%	51,4%	247	32,8%	45,7%	53,0%
Azienda privata	431	36,2%	46,6%	52,2%	860	35,9%	46,9%	53,0%
Centro di Ricerca	39	25,6%	35,9%	41,0%	46	39,1%	50,0%	56,5%
Co-working					80	22,5%	36,3%	43,8%
Ente del terzo settore	36	38,9%	55,6%	63,9%	67	34,3%	49,3%	62,7%
Ente pubblico	117	23,9%	34,2%	47,0%	214	30,8%	45,3%	50,9%
Fondazione	14	14,3%	28,6%	28,6%	29	37,9%	41,4%	41,4%
Università	71	18,3%	26,8%	38,0%	80	27,5%	40,0%	45,0%
<b>Totale</b>	<b>819</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,2%</b>	<b>49,7%</b>	<b>1.623</b>	<b>33,8%</b>	<b>45,7%</b>	<b>52,2%</b>

### 3.2 – Le caratteristiche degli inserimenti occupazionali a 6, a 12 e a 18 mesi

Al di là del dato quantitativo relativo al tasso di inserimento occupazionale, appare di particolare interesse approfondire le principali caratteristiche del rapporto di lavoro che determina l'esito positivo alle tre date di verifica (6, 12 e 18 mesi).

Una prima informazione di rilievo è sicuramente data dalla **tipologia contrattuale attivata**.

Il lavoro tradizionalmente più stabile, ovvero quello a **tempo indeterminato**, è prevedibilmente più basso dopo 6 mesi dalla fine dell'iniziativa (18,1% nel 2015 e 16,1% nel 2016), mentre **tende a crescere nel tempo** e, dopo 18 mesi, raggiunge il 26,8% per l'edizione 2015 e il 29,9% per quella successiva (tab. 3.32).

E' interessante sottolineare l'andamento complementare delle forme di  **tirocinio, borse e work experience**, che hanno un peso rilevante dopo 6 mesi (26,1% nel 2015 e 26,2% nel 2016) e, come prevedibile, si riducono significativamente nel lungo periodo, sebbene continuano ad avere una certa rilevanza (10,6% e 4,8%).

La **tipologia più consistente è quella dei contratti a tempo determinato**, che presenta però un trend differente nelle due edizioni: nel 2015 passa dal 29,6% a 6 mesi, al 33,6% a 12 e al 35,1% a 18, mentre nel 2016 i valori più elevati a breve- medio termine (33,2% e 34,4%) scendono nel lungo periodo, pur rimanendo maggioritari (31,5%).

Significativa è anche l'incidenza delle **collaborazioni coordinate e continuative** e dei **contratti di apprendistato**, mentre altre tipologie contrattuali (es. lavoro domestico, lavoro intermittente, lavoro autonomo nello spettacolo) rivestono un peso marginale.

Si rileva inoltre la presenza di un numero ridotto ma non irrilevante di soggetti che, alle tre date di verifica, hanno attivi più contratti contemporaneamente (ad esempio, più rapporti di lavoro con tipologie contrattuali fra loro compatibili).

Tabella 3.32 – Distribuzione % del rapporto di lavoro per tipologia di contratto

Tipologia di contratto	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	6 mesi (N = 199)	12 mesi (N=247)	18 mesi (N = 254)	6 mesi (N = 404)	12 mesi (N = 450)	18 mesi (N=495)
Lavoro a tempo indeterminato	18,1%	19,4%	26,8%	16,1%	22,9%	29,9%
Lavoro a tempo determinato	29,6%	33,6%	35,1%	33,2%	34,4%	31,5%
Tirocinio, borse, WE	26,1%	18,2%	10,6%	26,2%	10,6%	4,8%
Collaborazione Coordinata e Continuativa	8,0%	9,3%	7,5%	11,4%	10,2%	11,5%
Apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere	10,1%	14,6%	14,6%	7,7%	16,2%	16,4%
Lavoro autonomo nello spettacolo	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,2%
Altre tipologie contrattuali	5,0%	1,6%	3,6%	3,2%	3,1%	2,4%

Molteplici contratti in contemporanea	3,0%	3,2%	2,0%	2,0%	2,2%	3,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Un'altra informazione particolarmente utile per delineare il profilo qualitativo dell'occupazione è rappresentata dalla **durata dei rapporti di lavoro** che determinano l'esito positivo dei tassi di inserimento (tab. 3.33).

Un primo dato che emerge con evidenza è la **quota significativa di contratti con durata superiore ai 730 giorni**, che tendono a crescere nel tempo e che, dopo 18 mesi, rappresentano il 42,2% nel caso dell'edizione 2015 e il 48,2% nell'edizione 2016. Si tratta di un dato positivo che, coerentemente con la crescita dei contratti a tempo indeterminato già segnalata, sembrerebbe indicare che nel lungo periodo una quota rilevante di soggetti raggiunge rapporti di lavoro relativamente stabili e duraturi<sup>9</sup>.

Il trend di crescita riguarda anche i rapporti con durata intermedia, mentre **i rapporti di breve durata rivestono un peso significativo a 6 mesi dalla conclusione del percorso e tendono poi a ridursi nel tempo**. In particolare, quelli con durata inferiore a 180 giorni, nell'edizione 2015, alla prima data di verifica rappresentano il 22,8% del totale e scendono al 12,9% dopo 18 mesi e, nell'edizione 2016, passano dal 23% al 11,3%.

Tabella 3.33 – Distribuzione % del rapporto di lavoro per durata

Durata	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	6 mesi (N = 193)	12 mesi (N = 239)	18 mesi (N = 249)	6 mesi (N = 396)	12 mesi (N = 440)	18 mesi (N = 479)
0-180 giorni	22,8%	17,6%	12,9%	23,0%	12,5%	11,3%
181-365 giorni	35,8%	33,9%	26,1%	43,4%	33,9%	23,0%
366-540 giorni	6,7%	9,6%	8,0%	5,8%	9,1%	9,0%
541-730 giorni	6,7%	8,8%	10,8%	3,8%	6,6%	8,6%
>=731 giorni	28,0%	30,1%	42,2%	24,0%	38,0%	48,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Prendendo in esame l'orario (tab. 3.34), **prevalgono i contratti full time**, che tendono a crescere nel tempo: per l'edizione 2015 passano dal 57,0% a 6 mesi, al 67,5% a 18 mesi, mentre per l'edizione 2016 passano dal 51,3% al 62,0%.

<sup>9</sup> Si precisa però che le modalità di calcolo della durata dei rapporti potrebbero determinare una sovrastima dei giorni effettivamente lavorati (nei rapporti a tempo indeterminato è stata convenzionalmente indicata come data termine il 31/12/2022, mentre per i rapporti a tempo determinato non precedentemente interrotti è stata mantenuta la data di cessazione prevista).

Tabella 3.34 – Distribuzione % del rapporto di lavoro per tipologia di orario

Tipologia orario	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	6 mesi (N = 193)	12 mesi (N = 239)	18 mesi (N = 249)	6 mesi (N = 396)	12 mesi (N = 440)	18 mesi (N = 479)
Full Time	57,0%	61,1%	67,5%	51,3%	60,0%	62,0%
Part Time	21,2%	23,0%	20,9%	27,5%	25,2%	24,2%
Non definito	21,8%	15,9%	11,6%	21,2%	14,8%	13,8%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Per quanto riguarda il settore di attività (tab. 3.35), **prevalgono nettamente gli inserimenti in ambito terziario**. Per l'edizione 2015 non è irrilevante il peso del manifatturiero, che raggiunge il 9,6% a 18 mesi dalla conclusione, ma che si attesta su valori più bassi nel 2016.

Entrando nel merito dei vari comparti del terziario, per i partecipanti del 2015 gli ambiti di inserimento di maggiore rilievo sono rappresentati dalle attività professionali, scientifiche e tecniche (21,8% a 6 mesi, riducendosi al 16,1% a 18 mesi) e dal noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (14,5% a 6 mesi, in crescita fino al 16,1% a 18 mesi).

Questi ambiti rimangono rilevanti anche per l'edizione 2016, ma il comparto di maggiore rilevanza è quello dei servizi di informazione e comunicazione, in cui si collocano le professioni connesse all'ambito cinematografico, che a 18 mesi raggiunge il 20% degli inserimenti.

Tabella 3.35– Distribuzione % del rapporto di lavoro per settore

Settore	Torno Subito 2015 (N = 819)			Torno Subito 2016 (N= xx)		
	6 mesi (N = 193)	12 mesi (N = 239)	18 mesi (N = 249)	6 mesi (N = 396)	12 mesi (N = 440)	18 mesi (N = 479)
01-03 AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	1,6%	1,3%	0,8%	1,0%	0,7%	0,6%
05-09 ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%	0,2%
10-33 ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	7,8%	7,5%	9,6%	5,6%	5,2%	4,8%
35 FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONAT	0,5%	1,3%	1,2%	0,5%	0,5%	0,6%
36 -39 FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI	0,0%	0,4%	0,4%	0,5%	0,2%	0,6%

RIFIUTI E RISANAMENTO						
41-43 COSTRUZIONI	4,1%	3,3%	4,0%	2,3%	2,3%	2,3%
45-47 COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	5,7%	4,2%	4,0%	9,1%	7,5%	6,9%
49-53 TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	2,1%	2,5%	2,4%	1,3%	1,8%	3,5%
55-56 ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE	7,8%	5,0%	4,4%	6,8%	5,7%	4,6%
58-63 SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	8,8%	10,5%	11,2%	16,4%	17,0%	20,0%
64-66 ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE	1,6%	1,7%	2,0%	1,8%	3,0%	2,9%
68 ATTIVITÀ IMMOBILIARI	0,5%	0,8%	0,0%	0,8%	0,9%	0,6%
69-75 ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	21,8%	19,2%	16,1%	16,4%	12,0%	12,7%
77-82 NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	14,5%	11,7%	16,1%	11,4%	14,1%	10,2%
84 AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA	1,0%	1,3%	3,6%	2,0%	3,0%	3,8%
85 ISTRUZIONE	8,3%	13,8%	11,6%	7,3%	9,1%	9,2%
86-88 SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	3,1%	2,9%	2,0%	4,0%	4,5%	4,4%
90-93 ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	3,6%	3,3%	3,2%	2,8%	3,9%	4,8%

94-96 ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI	6,2%	8,8%	6,4%	9,3%	7,7%	6,5%
97-98 ATTIVITÀ DI FAMIGLIE E CONVIVENZE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO; PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI INDIFFERENZIATI PER USO PROPRIO DA PARTE DI FAMIGLIE E CONVIVENZE	0,5%	0,4%	0,8%	0,3%	0,5%	0,4%
99 ORGANIZZAZIONI ED ORGANISMI EXTRATERRITORIALI	0,5%	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%	0,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Il dato relativo alla provincia di inserimento lavorativo (tab. 3.36) evidenzia, come prevedibile, la **forte prevalenza della provincia di Roma**, che d'altra parte riveste un peso preponderante nel contesto regionale. In particolare, nell'edizione 2016, a 18 mesi dalla conclusione del percorso il 77,5% degli inserimenti interessa la capitale.

Un altro elemento di interesse è rappresentato dagli **inserimenti al di fuori dei confini laziali**. Sebbene l'obiettivo dell'iniziativa fosse proprio quello di trattenere la forza lavoro qualificata nel contesto regionale, una percentuale di inserimento fuori regione rappresenta un dato fisiologico, anche in considerazione del fatto che una quota significativa di partecipanti fosse originaria di altri contesti territoriali (per entrambe le edizioni, la percentuale di partecipanti domiciliati e non residenti in regione è superiore al 17%).

In relazione a questo aspetto, si rileva una differenza fra le due edizioni. Nel 2015 la quota di inserimenti fuori regione è crescente e, dopo 18 mesi, raggiunge il 19,7%. Nell'edizione 2016 vi è invece una leggera flessione e, comunque, la percentuale si attesta su valori significativamente più contenuti (12,1% dopo 18 mesi).

Tabella 3.36 – Distribuzione % del rapporto di lavoro per provincia

Settore	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	6 mesi (N = 193)	12 mesi (N = 239)	18 mesi (N = 249)	6 mesi (N = 396)	12 mesi (N = 440)	18 mesi (N = 479)
Frosinone	3,6%	2,5%	4,0%	3,5%	3,6%	3,3%
Latina	5,7%	5,0%	3,6%	4,0%	4,1%	4,2%
Rieti	1,6%	0,4%	0,8%	1,0%	1,6%	1,0%
Roma	71,0%	72,0%	69,5%	76,0%	74,5%	77,5%
Viterbo	2,6%	2,1%	2,4%	2,3%	2,7%	1,9%
Fuori Lazio	15,5%	18,0%	19,7%	13,1%	13,4%	12,1%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### 3.3 – Le caratteristiche dell’occupazione complessivamente maturata nel periodo

L’analisi dei tassi di inserimento occupazionale sviluppata nel par. 3.1 è stata integrata, nel par. 3.2, con le caratteristiche dei rapporti di lavoro che, alle tre date di verifica puntuale (6, 12 e 18 mesi), hanno determinato l’esito positivo.

In questo contesto l’attenzione si focalizza invece sul complesso dell’occupazione registrata nel periodo di riferimento (18 mesi) da coloro che presentano almeno una comunicazione obbligatoria e sulle caratteristiche dei rapporti di lavoro attivati.

Nell’edizione **2015, 407 destinatari** formati sperimentano un totale di **963 avviamenti**, ovvero una **media di 2,4** rapporti a testa. Fra i partecipanti di **Torno Subito 2016**, i soggetti che registrano **almeno un contratto sono 847**, per un **totale di 2.721 attivazioni**, con una **media che sale a 3,2 a testa** (tab. 3.37).

In entrambe le edizioni **quasi la metà dei soggetti che si inseriscono nel mercato del lavoro (49,6% nel 2015 e 48,2% nel 2016) registra un unico contratto**, ma quote significative ne sperimentano 2 (28,5% nel 2015 e 27,6% nel 2016) e 3 (11,5% e 10,4%).

La percentuale di soggetti che registra un numero elevato di rapporti è più contenuta, ma non insignificante. Risulta inoltre decisamente più elevata nel 2016, edizione per la quale il 7,1% ha registrato un numero di avviamenti compreso fra 4 e 7 e il 6,7% più di 7.

Tabella 3.37 – Distribuzione % dei soggetti ammessi, che hanno completato il progetto, con CO rilevate nel periodo di riferimento per numero complessivo di contratti

Numero di contratti	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	N.	%	N.	%
1	202	49,6%	408	48,2%
2	116	28,5%	234	27,6%
3	47	11,5%	88	10,4%
4-7	27	6,6%	60	7,1%
>=8	15	3,7%	57	6,7%
<b>Totale</b>	<b>407</b>	<b>100,0%</b>	<b>847</b>	<b>100,0%</b>

Prendendo in esame la tipologia di contratti, **prevalgono nettamente i rapporti a tempo determinato**, che rappresentano il 61,3% nel 2015 e salgono al 70,7% nel 2016, a cui si aggiungono le collaborazioni coordinate e continuative e altre tipologie di rapporti “non stabili”, quali il lavoro autonomo nello spettacolo, il lavoro intermittente, etc. (tab. 3.38).

Numerosi sono inoltre gli inserimenti con tirocini, borse e work experience (13,4% nel 2015 e 8,1% nel 2016), che si attestano su percentuali più elevate rispetto ad altri contratti di inserimento lavorativo destinati alle fasce giovanili, quale ad esempio l’apprendistato (5,3% nel 2015 e 4,0% nel 2016).

In questo quadro frammentato **il lavoro a tempo indeterminato rappresenta una quota minoritaria** del complesso dei rapporti avviati (7,9% nel 2015 e 6,2% nel 2016).

Tabella 3.38 – Distribuzione % dei contratti rilevati nel periodo di riferimento per principali tipologie contrattuali

Principali tipologie contrattuali	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	N.	%	N.	%
TEMPO INDETERMINATO	76	7,9%	170	6,2%
TEMPO DETERMINATO	590	61,3%	1.923	70,7%
TIROCINIO, BORSE, WE	129	13,4%	221	8,1%
CO.CO.CO	73	7,6%	176	6,5%
APPREND. PROF. O CONTRATTO DI MESTIERE	51	5,3%	110	4,0%
LAVORO AUT. NELLO SPETTACOLO	4	0,4%	46	1,7%
ALTRE TIPOLOGIE	40	4,2%	75	2,8%
<b>Totale</b>	<b>963</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.721</b>	<b>100,0%</b>

La **maggioranza di rapporti si configura come full-time** e con valori più elevati nel 2016 rispetto al 2015 (tab. 3.39).

Tabella 3.39 – Distribuzione % dei contratti rilevati nel periodo di riferimento per tipologia di orario di attivazione

Tipologie di orario di attivazione	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	N.	%	N.	%
Full time	559	58,0%	1.762	64,8%
Part time	264	27,4%	639	23,5%
Non definito	140	14,5%	320	11,8%
<b>Totale</b>	<b>963</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.721</b>	<b>100,0%</b>

I contratti attivati, anche in considerazione della percentuale relativamente ridotta di rapporti a tempo indeterminato, sembrano avere una **durata media relativamente alta** (tab. 3.40).

Circa il 61% per TS 2015 e il 57% per TS 2016 supera i 180 giorni di lavoro, con una percentuale vicina al 28% in entrambe le edizioni per cui si rileva una durata media superiore ai 540 giorni.

Rimane comunque **significativa la quota di esperienze lavorative di durata più ridotta**, con un picco, nel 2016, del 17% di esperienze che non superano il mese.

Tabella 3.40 – Distribuzione % dei soggetti ammessi, che hanno completato il progetto, con CO rilevate nel periodo di riferimento per classe di durata media dei contratti

Tipologie di orario di attivazione	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	N.	%	N.	%
0-30 giorni	42	10,3%	144	17,0%
31-90 giorni	44	10,8%	93	11,0%

91-180 giorni	72	17,7%	126	14,9%
181-365 giorni	115	28,3%	197	23,3%
366-540 giorni	21	5,2%	51	6,0%
>=541 giorni	113	27,8%	236	27,9%
<b>Totale</b>	<b>407</b>	<b>100,0%</b>	<b>847</b>	<b>100,0%</b>

Con riferimento ai macro-settori di attività, come prevedibile, la quasi totalità si concentra nel terziario (88,9% nel 2015 e 95,6% nel 2016 – tab. 3.41).

Tabella 3.41 – Distribuzione % dei contratti rilevati nel periodo di riferimento per macro-settore

Macro-settori	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	N.	%	N.	%
Primario	7	0,7%	13	0,5%
Secondario	100	10,4%	108	4,0%
Terziario	856	88,9%	2600	95,6%
<b>Totale</b>	<b>963</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.721</b>	<b>100,0%</b>

Entrando maggiormente nel dettaglio, il settore prevalente di inserimento è rappresentato dai *Servizi di informazione e comunicazione* (24,8% nel 2015 e 37,3% nel 2016 – tab. 3.42), in cui si collocano gli ambiti legati alle professioni cinematografiche. La crescita degli inserimenti in questa area nell'edizione 2016 potrebbe dunque essere connessa alla maggiore rilevanza della linea progettuale legata al cinema.

Sempre nel 2016 rivestono un peso rilevante (14,4%) anche gli inserimenti nel comparto dell'*Alloggio e della ristorazione*, mentre i partecipanti all'edizione 2015 trovano maggiore sbocco nell'*Istruzione* (15,8%) e nel comparto del *Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese* (12,9%).

Tabella 3.42 – Distribuzione % dei contratti rilevati nel periodo di riferimento nel macro-settore Terziario per principali comparti del Terziario

Settore e comparti	Torno Subito 2015		Torno Subito 2016	
	N.	%	N.	%
Terziario	856	100,0%	2600	100,0%
di cui Commercio (G)	88	10,3%	115	4,4%
di cui Alloggio e Ristorazione (I)	48	5,6%	375	14,4%
di cui Servizi di informazione e comunicazione (J)	212	24,8%	970	37,3%
di cui Settori legati al Cinema (J.59)	168	79,2% di J	835	86,1% di J
di cui Attività professionali, scientifiche e tecnologiche (M)	92	10,7%	209	8,0%

di cui Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (N)	110	12,9%	253	9,7%
di cui Istruzione (P)	135	15,8%	215	8,3%
di cui Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e di divertimento (R)	50	5,8%	158	6,1%
di cui Altri comparti residuali del Terziario	121	14,1%	305	11,7%

## 4. I LIVELLI NETTI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE E ATTIVAZIONE LAVORATIVA

### 4.1 – Obiettivi, ambito di applicazione e metodologia utilizzata

Nel presente capitolo vengono descritte le principali evidenze emerse dall'**analisi controfattuale del tasso di inserimento occupazionale netto e del tasso di attivazione netto** dei partecipanti ammessi alle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito.

Per **tasso di inserimento occupazionale netto** si intende, in questo caso, **la differenza che si rileva tra il tasso di inserimento occupazionale rilevato per il gruppo dei soggetti trattati e il medesimo parametro rilevato per il gruppo dei soggetti non trattati**, valore che restituisce informazioni circa la maggiore o minore possibilità di inserimento occupazionale che si determina per i soggetti dei due gruppi in funzione della circostanza che abbiano realizzato o meno il percorso progettuale supportato dall'iniziativa. Analogamente, il **tasso di attivazione netto** coincide con **la differenza tra il tasso di attivazione rilevato per il gruppo di trattamento e quello rilevato per il gruppo di controllo**. In questo caso, il valore indica la maggiore o minore possibilità dei soggetti trattati di aver avuto un contatto con il mondo del lavoro (presenza di almeno una CO di attivazione, a prescindere dall'eventuale presenza di successive CO di attivazione).

In base a questa premessa, l'obiettivo dell'indagine controfattuale realizzata consiste nel **verificare se la partecipazione alle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito abbia generato o meno un effetto netto (positivo o negativo) sull'inserimento nel mercato del lavoro e sull'attivazione lavorativa dei soggetti ammessi (collocati entro un determinato range di punteggio) che hanno completato il rispettivo progetto**. La performance di TS viene evidenziata attraverso il confronto controfattuale con quello che sarebbe successo in assenza di intervento, assumendo quale **proxy** il tasso di inserimento occupazionale rilevato per i gruppi di soggetti non ammessi collocati entro un determinato *range* di punteggio (34-49 punti), vale a dire i gruppi di controllo.

In termini di **ambito di applicazione**, ai fini dell'analisi controfattuale sono stati presi in considerazione i dati inerenti alle variabili osservabili e alle variabili risultato afferenti alle seguenti categorie:

- soggetti ammessi all'edizione 2015 con punteggio 50-65 e che hanno completato il progetto; soggetti non ammessi all'edizione 2015, con punteggio 34-49;
- soggetti ammessi all'edizione 2016 con punteggio 50-65 punti e che hanno completato il progetto; soggetti non ammessi all'edizione 2016, con punteggio 34-49.

A tal proposito, tuttavia, va sin da ora specificato che i risultati dell'analisi descritti nei paragrafi a seguire **hanno valenza esclusivamente "locale"**, vale a dire che possono essere ritenuti fondati e significativi solo in relazione all'ambito specifico di ciascuna edizione. In sostanza, le informazioni risultanti dall'analisi controfattuale dei dati inerenti a ciascuno dei due avvisi hanno capacità esplicativa solo in relazione allo specifico avviso di riferimento. Tale circostanza è legata a considerazioni di ordine metodologico afferenti alla numerosità dei soggetti che è possibile considerare ai fini dell'analisi e alla necessità di ridurre al minimo l'incidenza di fattori distorsivi sui risultati della stessa.

L'analisi controfattuale, infatti, richiede che vengano costruiti due gruppi da porre a confronto, uno costituito da soggetti esposti all'intervento ("**soggetti trattati**") e uno da soggetti non esposti ad esso ("**soggetti non trattati**"). I due gruppi dovrebbero idealmente essere quanto più simili possibile in relazione al maggior numero di variabili osservabili possibile, al fine di ridurre gli effetti distorsivi ("**bias**") che potrebbero derivare da variabili (osservabili e non) suscettibili di incidere sulle variabili risultato (inserimento occupazionale, tasso di attivazione).

L'iniziativa Torno Subito prevede la selezione dei partecipanti attraverso una griglia di criteri e di punteggi associati che afferiscono alle variabili osservabili relative al richiedente e al progetto presentato. Tale circostanza pregiudica la possibilità di ricorrere all'assegnazione casuale dei soggetti trattati e non trattati ai due gruppi, la quale, però, permetterebbe di escludere i suddetti fattori distorsivi legati alla selezione (la randomizzazione, per definizione, azzerava i *bias* legati alla selezione).

Nell'impossibilità di ricorrere ad una metodologia basata sulla randomizzazione, i due gruppi sono stati costruiti attraverso il criterio della **discontinuità in prossimità di una soglia**. Entrambe le edizioni considerate, infatti, individuano un punteggio soglia per l'ammissione della domanda a finanziamento (50). Il punteggio attribuito a ciascuna domanda deriva dalla somma dei singoli punteggi attribuiti in base ai criteri di selezione, ciascuno dei quali rappresenta una variabile osservabile afferente al soggetto richiedente o al progetto. Il metodo della discontinuità richiede che i due gruppi vengano costruiti considerando esclusivamente i soggetti trattati e non trattati che si collocano in un determinato *range* di punteggio ("intorno") immediatamente al di sopra e immediatamente al di sotto del punteggio soglia, sulla base dell'assunto per cui la prossimità alla soglia di tali soggetti indica un sufficiente livello di omogeneità tra i due gruppi in relazione alle variabili osservabili.

Tale metodo appare il più appropriato per il caso di specie, rispetto al quale consente di ridurre i *bias* da selezione (vale a dire gli effetti distorsivi sulla variabile risultato derivanti dalle differenze tra le variabili osservabili che determinano punteggi diversi). Tuttavia, il ricorso a tale metodo implica anche una significativa riduzione della numerosità dei soggetti trattati e non trattati che è possibile considerare per la costruzione dei due gruppi. La limitata numerosità non permette di estendere automaticamente il risultato netto rilevato dal confronto tra trattati e non trattati a tutto l'universo di riferimento.

Inoltre, uno degli obiettivi dell'indagine controfattuale consiste nel verificare come tale risultato netto vari se si introducono nell'analisi le diverse variabili osservabili pertinenti, al fine di **identificare quelle che maggiormente sembrano incidere sulla possibilità di inserimento occupazionale dei soggetti che hanno partecipato all'intervento al netto di altri fattori**. Come anticipato, più variabili osservabili vengono prese in considerazione nella costruzione dei gruppi, maggiore è la possibilità di ridurre i *bias* sulla variabile risultato. Emerge, quindi, un **trade-off** relativo a tale aspetto: quante più variabili si considerano, tanto più i risultati controfattuali saranno validi; tuttavia, all'aumentare del numero di variabili, i gruppi di confronto si assottigliano in termini di numerosità, e i risultati controfattuali che derivano dalla comparazione hanno, di conseguenza, una valenza conoscitiva di portata più limitata.

Alla luce di ciò, per la presente analisi controfattuale sono state prese in considerazione due differenti **ipotesi di intorno** (tab. 4.1):

- a. soggetti ammessi con punteggio 50-60 che hanno completato il progetto e soggetti non ammessi con punteggio 39-49;
- b. soggetti ammessi con punteggio 50-65 che hanno completato il progetto e soggetti non ammessi con punteggio 34-49.

Edizione	Categorie di soggetti considerate		Intorno A	Intorno B
TS 2015	Ammessi che hanno completato il progetto	Uomini	169	233
		Donne	241	316
		Totale	410	549
	Non ammessi	Uomini	54	67
		Donne	111	128
		Totale	165	195
	Rapporto ammessi che hanno completato/Non ammessi	Uomini	3,1	3,5
		Donne	2,2	2,5
		Totale	2,5	2,8
TS 2016	Ammessi che hanno completato il progetto	Uomini	366	500
		Donne	559	753
		Totale	925	1253
	Non ammessi	Uomini	115	149
		Donne	165	208
		Totale	280	357
	Rapporto ammessi che hanno completato/Non ammessi	Uomini	3,2	3,4
		Donne	3,4	3,6
		Totale	3,3	3,5

Tabella 4.1 - Ipotesi di intorno definite per la costruzione dei gruppi di confronto ai fini dell'analisi controfattuale

Ai fini dell'analisi, è stata adottata l'ipotesi di intorno B, in quanto consente un adeguato compromesso tra l'esigenza di livellare quanto più possibile le differenze di partenza tra i due gruppi in relazione alle variabili osservabili e l'esigenza di disporre di gruppi di confronto di numerosità adeguata.

Occorre però specificare che il ricorso a tale metodo non azzerava i bias da selezione, bensì tende a minimizzarne l'influenza. La sua applicazione ai fini della costruzione dei gruppi per il confronto controfattuale a partire dai database inerenti a Torno Subito 2015 e a Torno Subito 2016 ha avuto, infatti, esiti differenziati per le due edizioni, rivelandosi relativamente più efficace in riferimento all'edizione 2016, per la quale si riscontra una maggiore omogeneità dei due gruppi (trattati che hanno completato il progetto e non trattati, collocati nell'intorno). Nel caso dell'edizione 2015, invece, permangono significativi fattori di disomogeneità - legati principalmente, ma non solo, alla diversa distribuzione dei due gruppi per titolo di studio - non riducibili a causa della scarsa numerosità del gruppo di controllo.

Al pari, questo metodo non consente di escludere l'effetto distorsivo di altre variabili di natura esogena, soprattutto di quelle di tipo non osservabile. Considerate le modalità di presentazione delle proposte progettuali per le edizioni sotto osservazione (che prevedevano che il candidato individuasse autonomamente i partner per la fase 1 e per la fase 2 già in sede di predisposizione della proposta progettuale), nel caso di Torno Subito la rete relazionale di cui il candidato dispone in partenza sembra essere la variabile non osservabile che maggiormente rischia di influenzare - in maniera non evidente - i risultati dell'analisi controfattuale, incidendo sia sulla variabile risultato a valle, sia, a monte, sulla decisione stessa di partecipare o meno all'iniziativa (bias da auto-selezione). Un soggetto che in partenza conosceva già, per relazioni personali, il partner che si è dichiarato disponibile ad ospitarlo per la fase 2 e con il quale aveva magari già potuto verificare, ex ante, le possibilità di un eventuale inserimento lavorativo successivamente al completamento del progetto, è stato verosimilmente più propenso a partecipare all'iniziativa (bias da auto-selezione) e la sua rete relazionale gli ha verosimilmente facilitato l'inserimento lavorativo (bias da variabile non osservabile). Considerata la natura di questa variabile

non osservabile, è sostanzialmente impossibile escludere la sua incidenza sul tasso di inserimento occupazionale netto risultante per ciascuna delle due edizioni dall'analisi controfattuale, per cui tale aspetto viene assunto – nel contesto della ricerca – come margine di errore noto in partenza.

Analogamente, si evidenzia che, come per il tasso di inserimento occupazionale lordo, anche nel caso di quello netto i valori risultanti dall'analisi controfattuale rappresentano una **sotto-stima del reale effetto dell'iniziativa**. Ciò deriva dalle basi dati utilizzate, che consistono nei *database* di soggetti ammessi e non ammessi alle due edizioni (forniti dal soggetto attuatore) e nel *database* risultante dall'estrazione delle Comunicazioni Obbligatorie di avvio e cessazione dei rapporti di lavoro effettuata dai servizi di Regione Lazio dal *datawarehouse* del Sistema Informativo Lavoro. Per ciascuna edizione, i due *database* sono stati integrati in un unico **database di lavoro**, utilizzando il codice fiscale di ciascun soggetto come riferimento per il *matching* delle variabili osservabili e per la definizione delle variabili risultato (esito occupazionale a 6/12/18 mesi dalla fine del progetto, stato di attivazione entro 6/12/18 mesi dalla fine del progetto). Le Comunicazioni Obbligatorie, come noto, non includono i dati relativi agli avvii di imprese e di attività professionali autonome, che quindi non vengono considerate nell'ambito dell'analisi controfattuale. Tale circostanza è particolarmente rilevante in relazione all'edizione 2016 di Torno Subito, a partire dalla quale i partecipanti hanno potuto optare – ai fini della realizzazione della fase 2 – per un percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità da realizzare presso un co-working ospitante.

A partire da queste premesse, per ciascuna edizione si è proceduto alla costruzione del **gruppo dei trattati** e del **gruppo dei non trattati**. Sempre in relazione a ciascuna edizione, sono stati realizzati i seguenti passaggi:

- a ciascun codice fiscale sono stati associati i dati relativi alle variabili osservabili, nonché i dati relativi agli esiti occupazionali (inserimento occupazionale a 6/12/18 mesi dal termine dell'intervento) e all'attivazione lavorativa (presenza di almeno una comunicazione di attivazione entro 6/12/18 mesi dal termine dell'intervento) definiti sulla base del *database* delle Comunicazioni Obbligatorie;
- si è proceduto a calcolare il tasso di inserimento occupazionale per il gruppo dei trattati e per il gruppo dei non trattati di ciascuna edizione e quindi a calcolare la differenza tra i due indici, al fine di evidenziare il tasso di inserimento occupazionale netto ascrivibile all'intervento, sulla base delle premesse fatte circa la validità del risultato controfattuale in relazione alle modalità di costruzione dei gruppi di confronto; la medesima operazione è stata svolta in relazione al tasso di attivazione;
- i confronti controfattuali per la definizione del tasso di inserimento occupazionale netto e del tasso di attivazione netto ascrivibili all'intervento sono stati reiterati prendendo in considerazione le diverse variabili osservabili associate a ciascun soggetto dei due gruppi, al fine di evidenziare se e in che misura queste incidono sulle due variabili risultato considerate (tasso di inserimento occupazionale netto e tasso di attivazione netto); a tal proposito, si specifica che:
  - alcune variabili non sono state prese in considerazione in quanto tra i non trattati collocati nel *range* di punteggio 34-49 non vi erano soggetti rispondenti ai fattori soggettivi considerati e non è stato pertanto possibile definire il sotto-gruppo di controllo;
  - in alcuni casi, esplicitati nel testo, il valore percentuale rilevato per una o entrambe le variabili risultato indagate corrisponde a numerosità molto limitate in termini di valori assoluti di uno dei due gruppi o di entrambi (trattati e non trattati), e pertanto il risultato non è significativo;
  - ai fini dell'analisi controfattuale sono state considerate le variabili osservabili inerenti al soggetto (ad es. genere, età, provincia di residenza, fascia ISEE di appartenenza, etc.); al contrario, non sono state considerate le variabili inerenti al progetto in quanto, considerato che il gruppo di controllo è costituito da soggetti che non hanno neanche avviato il percorso oggetto della propria domanda, tali caratteristiche non sono state ritenute significative rispetto alle variabili risultato considerate;

- le evidenze emerse dai confronti controfattuali di cui ai punti precedenti sono state esaminate (singolarmente e in relazione tra loro) e sono stati definiti giudizi valutativi – basati sulle variabili risultato – circa l’effetto delle edizioni 2015 e 2016 dell’iniziativa Torno Subito sui gruppi di trattati considerati, al netto di fattori distorsivi esogeni (stante quanto precisato circa i *bias* da selezione, da auto-selezione e derivanti da altre variabili non osservabili); vengono altresì tratte conclusioni valutative sulle variabili osservabili che maggiormente sembrano incidere sulle variabili risultato al netto dei fattori distorsivi.

I risultati dell’analisi controfattuale – stante le premesse e le precisazioni appena richiamate – forniscono informazioni circa gli effetti delle edizioni 2015 e 2016 dell’iniziativa Torno Subito complementari al quadro conoscitivo sin qui delineato, che vanno ad integrare le evidenze emerse dalle altre analisi realizzate (e descritte nei capitoli precedenti).

In particolare, il risultato controfattuale fornisce una conferma di quanto emerso dall’analisi del tasso di inserimento occupazionale lordo, nonché un **affinamento dell’informazione** risultante da tale indagine circa l’efficacia dell’iniziativa nel favorire il contatto e l’ingresso nel mercato del lavoro del partecipante, in quanto tenta di valutare tali parametri riducendo al minimo possibile l’incidenza di fattori esogeni all’intervento.

#### 4.2 – Torno Subito 2015: i livelli di inserimento occupazionale netto a 6, 12 e 18 mesi

Come anticipato nella parte introduttiva, il metodo adottato (discontinuità in prossimità di una soglia) non ha consentito, nel caso dell'edizione 2015, la costruzione di gruppi di trattati e non trattati con caratteristiche omogenee.

Le tabelle riportate di seguito (tabb. 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6) evidenziano infatti differenze significative nella distribuzione percentuale delle caratteristiche dei soggetti formati e non ammessi che vanno a costituire rispettivamente il gruppo dei trattati e dei non trattati.

Le differenze emergono in relazione a quasi tutte le variabili prese in esame, ma, in particolare, si evidenzia come il gruppo dei non ammessi presenti, in questa edizione, titoli di istruzione in entrata più elevati rispetto ai formati. Infatti, fra i formati, il 17,5% dei soggetti (N=96) dispone del *diploma di istruzione secondaria di II grado*, a fronte del 5,1% (N=10) dei non ammessi; il 77,8% (N=427) ha una *laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)*, mentre fra i non ammessi la percentuale è del 41,5 (N=81); il 4,7% (N=26) ha una *laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello*, a fronte del 53,3% dei non ammessi (N=104).

Tabella 4.2- Composizione di trattati e non trattati per genere (Torno Subito 2015)

Genere	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
Donne	316	57,6	128	65,6	-8,1
Uomini	233	42,4	67	34,4	8,1
<b>Totale</b>	549	100,0	195	100,0	0,0

Tabella 4.3- Composizione di trattati e non trattati per classe di età (Torno Subito 2015)

Classe di età	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
<=25	144	26,2	61	31,3	-5,1
26<=28	199	36,2	74	37,9	-1,7
29<=30	99	18,0	29	14,9	3,2
31<=33	79	14,4	24	12,3	2,1
>=34	28	5,1	7	3,6	2,1
<b>Totale</b>	549	100,0	195	100,0	0,0

Tabella 4.4- Composizione di trattati e non trattati per titolo di studio (Torno Subito 2015)

Titolo di studio	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
Diploma di istruzione secondaria di II grado	96	17,5	10	5,1	12,4

Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)	427	77,8	81	41,5	36,2
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	26	4,7	104	53,3	-48,6
<b>Totale</b>	<b>549</b>	<b>100,0</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Tabella 4.5- Composizione di trattati e non trattati per provincia di residenza (Torno Subito 2015)

Provincia di residenza	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
Frosinone	38	6,9	10	5,1	1,8
Latina	40	7,3	12	6,2	1,1
Rieti	17	3,1	6	3,1	0,0
Roma	343	62,5	118	60,5	2,0
Viterbo	23	4,2	8	4,1	0,1
Totale Lazio	461	84,0	154	79,0	5,0
Fuori Lazio	88	16,0	41	21,0	-5,0
<b>Totale</b>	<b>549</b>	<b>100,0</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Tabella 4.6- Composizione di trattati e non trattati per fascia ISEE (Torno Subito 2015)

Provincia di residenza	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
0-15.000 Euro	149	27,1	51	26,2	1,0
15.001-25.000 Euro	82	14,9	21	10,8	4,2
25.001-35.000 Euro	52	9,5	16	8,2	1,3
35.001-55.000 Euro	49	8,9	32	16,4	-7,5
Maggiore di 55.000 Euro	217	39,5	75	38,5	1,1
<b>Totale</b>	<b>549</b>	<b>100,0</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Le analisi di seguito riportate, pur consentendo alcune interessanti considerazioni legate al confronto fra partecipanti formati e soggetti non ammessi, devono dunque essere lette con cautela, nella consapevolezza che la differenza nelle caratteristiche fra i due gruppi può rappresentare un fattore cruciale di distorsione, riducendo l'attendibilità del confronto fra gli esiti occupazionali di trattati e non trattati.

Fermo restando le premesse sopra riportate, l'analisi dei **livelli di inserimento occupazionale** netto, per l'edizione 2015, evidenzia **performance significativamente migliori per i soggetti trattati** (ovvero per i partecipanti che hanno completato il percorso) rispetto ai soggetti non trattati (non ammessi).

Il vantaggio maggiore emerge in relazione al tasso di inserimento a 6 mesi (25,0% fra i partecipanti formati a fronte del 15,9% dei non ammessi) e tende poi a diminuire a 12 (29,1% vs. 23,1%) e a 18 mesi (30,4% vs. 27,2%).

Per quanto riguarda invece il **tasso di attivazione**, ovvero il numero di soggetti che, nell'arco di tempo preso in esame, registra almeno un inserimento lavorativo, il **vantaggio dei trattati è significativo a sei mesi dalla fine del corso** (31,7% vs. 24,1%), marginale a 12 mesi (41,9% vs. 39,5) e nullo a 18 mesi, periodo nell'ambito del quale si rileva un lieve vantaggio dei non ammessi (48,6% vs. 49,7%, tab. 4.7).

Tale andamento sembrerebbe indicare che il valore aggiunto rappresentato dalla partecipazione al percorso nelle opportunità di inserimento occupazionale è massimo nel breve termine, anche in considerazione di una quota di soggetti direttamente assunta dal partner ospitante o, comunque, degli effetti diretti delle competenze e del bagaglio relazionale sviluppato con il progetto. **Il vantaggio diminuisce al passare del tempo, annullandosi nel caso del tasso di attivazione**, probabilmente per l'intervento di fattori esterni non direttamente connessi al percorso.

Tabella 4.7- I principali indicatori sugli esiti occupazionali (Torno Subito 2015)

	Formati (N = 549)		Non ammessi (N = 194)		Δ	
	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione
A 6 mesi	25,0	31,7	15,9	24,1	9,1	7,6
A 12 mesi	29,1	41,9	23,1	39,5	6,1	2,4
A 18 mesi	30,4	48,6	27,2	49,7	3,2	-1,1

Prendendo in esame i **tassi di inserimento per genere**, nel breve periodo non emergono differenze rilevanti, a 12 mesi dal completamento del percorso il vantaggio dei soggetti formati è lievemente più ampio per gli uomini (che presentano un Delta fra formati e non ammessi di 7,7 punti percentuali, a fronte del 5,0% delle donne), mentre a 18 mesi la situazione si capovolge (Δ del 3,5% per le donne e del 2,5% per gli uomini, tab. 4.8).

I dati non sembrano dunque evidenziare traiettorie di regolarità tali da ipotizzare impatti differenziati degli interventi in base al genere dei soggetti interessati, diversamente da quanto emerge in relazione all'edizione 2016 (cfr. par. 4.3).

Per quanto riguarda i **tassi di attivazione**, la situazione è più eterogenea: a 6 mesi dalla fine del corso vi è un sostanziale equilibrio, mentre a 12 e 18 mesi gli uomini presentano maggiori tassi di attivazione fra i trattati e le donne fra i non ammessi (tab. 4.9).

Tabella 4.8- Tassi di inserimento occupazionale per genere (Torno Subito 2015)

Genere	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
Donne	24,7	15,6	9,1	28,5	23,4	5,0	30,1	26,6	3,5

Uomini	25,3	16,4	8,9	30,0	22,4	7,7	30,9	28,4	2,5
<b>Totale</b>	25,0	15,9	9,1	29,1	23,1	6,1	30,4	27,2	3,2

Tabella 4.9– Tassi di attivazione per genere (Torno Subito 2015)

Genere	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
Donne	31,3	24,2	7,1	40,2	41,4	-1,2	47,8	53,1	-5,3
Uomini	32,2	23,9	8,3	44,2	35,8	8,4	49,8	43,3	6,5
<b>Totale</b>	31,7	24,1	7,6	41,9	39,5	2,4	48,6	49,7	-1,1

Anche i dati relativi alla variabile età si presentano di incerta interpretazione.

**Il maggior vantaggio occupazionale dei formati rispetto ai non ammessi si rileva nella fascia di età centrale (29<=30 anni):** il tasso di inserimento dei soggetti trattati cresce lievemente nel tempo, attestandosi al 26,3% a 6 mesi, al 28,3% a 12 mesi e al 30,3% a 18 mesi, mantenendo un Delta rispetto alle *performance* occupazionali dei non ammessi più elevato rispetto alle altre classi di età (rispettivamente 12,5%, 11,0% e 13,1% nei tre step temporali presi in esame, tab. 4.10). Anche i tassi di attivazione confermano, per la fascia di età 29<=30 anni, performance decisamente migliori dei trattati rispetto ai non trattati (Δ 17,1% a 6 mesi e 10,4% a 12 e 13,0% a 18 mesi, tab. 4.11).

Nel caso dei partecipanti più giovani (<=25 anni), il vantaggio rispetto ai non ammessi di pari età è più limitato e, soprattutto, tende a diminuire nel periodo temporale preso in esame (Δ tassi di inserimento 9,7% a 6 mesi e 2,9% a 12 e 18 mesi). Tale trend, sebbene con una riduzione più contenuta nel tempo, si ripropone anche per la fascia di età 26<=28 anni (Δ 9,4% a 6 mesi, 8,3% a 12 e 8,0% a 18 mesi).

Escludendo la fascia dei soggetti con più di 33 anni a causa della scarsa numerosità, per i più adulti (31<=33) le evidenze emerse appaiono incerte: se infatti non sembra esserci un vantaggio significativo dei trattati a 6 mesi dall'intervento (Δ 1,1%), la situazione cambia a 12 mesi, con un tasso di inserimento significativamente più elevato rispetto ai non ammessi (25,3 vs. 16,7%), per poi capovolgersi a 18 mesi, quando i non trattati evidenziano migliori *performance* occupazionali rispetto ai trattati (33,3% vs. 20,3%).

Tabella 4.10 – Tassi di inserimento occupazionale per classe d'età (Torno Subito 2015)

Classe di età	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
<= 25	27,8	18,0	9,7	29,2	26,2	2,9	34,0	31,1	2,9
26<=28	25,6	16,2	9,4	32,7	24,3	8,3	33,7	25,7	8,0
29<=30	26,3	13,8	12,5	28,3	17,2	11,0	30,3	17,2	13,1
31<=33	17,7	16,7	1,1	25,3	16,7	8,6	20,3	33,3	-13,1
>=34	21,4	0,0	21,4	17,9	28,6	-10,7	17,9	28,6	-10,7

<b>Totale</b>	25,0	15,9	9,1	29,1	23,1	6,1	30,4	27,2	3,2
---------------	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----

Tabella 4.11 – Tassi di attivazione per classe d'età (Torno Subito 2015)

Classe di età	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
<= 25	33,3	29,5	3,8	43,1	42,6	0,4	54,2	54,1	0,1
26<=28	31,7	24,3	7,3	43,2	41,9	1,3	48,7	45,9	2,8
29<=30	34,3	17,2	17,1	41,4	31,0	10,4	47,5	34,5	13,0
31<=33	25,3	25,0	0,3	36,7	37,5	-0,8	40,5	70,8	-30,3
>=34	32,1	0,0	32,1	42,9	28,6	14,3	46,4	42,9	3,6
<b>Totale</b>	31,7	24,1	7,6	41,9	39,5	2,4	48,6	49,7	-1,1

Per quanto riguarda il titolo di studio, emerge innanzitutto come **il tasso di inserimento occupazionale dei partecipanti formati, per tutti e tre gli step di verifica temporale presi in esame, cresca significativamente al crescere del livello di istruzione**, mentre tale trend non è così evidente nel caso dei soggetti non ammessi.

In particolare, a 6 mesi dalla fine del corso, fra i formati il tasso di inserimento è del 18,8% per i diplomati, del 26,2% per coloro che hanno una laurea di I livello e del 26,9% per chi ha una laurea di secondo livello/vecchio ordinamento, mentre per i non ammessi il dato scende progressivamente (20,0%, 17,3% e 14,4%, tab. 4.12). Da ciò emerge come, dopo 6 mesi, i trattati presentano un vantaggio occupazionale se in possesso di un titolo di istruzione terziaria, mentre fra i diplomati si rileva invece un tasso lievemente più alto per i non trattati.

Nel secondo step di verifica temporale, il vantaggio dei trattati si rileva per tutti i livelli di istruzione, ma è particolarmente elevato per coloro che dispongono di una laurea di II livello/vecchio ordinamento (Δ 18,3%)

A 18 mesi dalla fine del corso, invece, emerge un significativo vantaggio dei non ammessi fra i diplomati (Δ - 7,1%), mentre per i soggetti con istruzione terziaria sono i formati ad avere tassi di inserimento più elevati.

I tassi di attivazione confermano come, per i soggetti formati, le performance occupazionali tendano ad aumentare al crescere del livello di istruzione, mentre – fra i non ammessi – accade il contrario. Nel caso specifico dei diplomati di scuola superiore emerge, per tutti i tre step temporali di verifica, il netto vantaggio dei non ammessi, mentre per i soggetti con istruzione terziaria il quadro è più variegato: nel caso della laurea di I livello/triennale i formati hanno un vantaggio dopo 6 mesi, mentre nel medio-lungo termine le performance migliori sono quelle dei non ammessi; nel caso di laurea di II livello/magistrale invece il tasso di attivazione dei formati è sistematicamente più elevato (tab. 4.13).

Tabella 4.12 – Tassi di inserimento occupazionale per titolo di studio (Torno Subito 2015)

Titolo di studio	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
Diploma di istruzione	18,8	20,0	-1,3	25,0	20,0	5,0	22,9	30,0	-7,1

secondaria di II grado									
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)	26,2	17,3	8,9	29,5	27,2	2,3	31,6	27,2	4,5
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	26,9	14,4	12,5	38,5	20,2	18,3	38,5	26,9	11,5
<b>Totale</b>	<b>25,0</b>	<b>15,9</b>	<b>9,1</b>	<b>29,1</b>	<b>23,1</b>	<b>6,1</b>	<b>30,4</b>	<b>27,2</b>	<b>3,2</b>

Tabella 4.13 – Tassi di attivazione per titolo di studio (Torno Subito 2015)

Titolo di studio	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
Diploma di istruzione secondaria di II grado	19,8	30,0	-10,2	31,3	50,0	-18,8	41,7	60,0	-18,3
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)	34,0	27,2	6,8	43,3	46,9	-3,6	48,9	56,8	-7,8
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	38,5	21,2	17,3	57,7	32,7	25,0	69,2	43,3	26,0
<b>Totale</b>	<b>31,7</b>	<b>24,1</b>	<b>7,6</b>	<b>41,9</b>	<b>39,5</b>	<b>2,4</b>	<b>48,6</b>	<b>49,7</b>	<b>-1,1</b>

Prendendo in esame la provincia di residenza non si ritiene significativo, anche in ragione della scarsa numerosità dei diversi sottogruppi, analizzare i vantaggi/svantaggi occupazionali legati ai diversi territori provinciali.

I dati evidenziano però un elemento di particolare interesse, già emerso nell'analisi dei tassi di inserimento occupazionale lordo, ovvero le migliori *performance* dei soggetti residenti in regione Lazio rispetto a coloro che sono domiciliati in regione ma residenti in altri contesti territoriali. Come illustrato nel paragrafo a seguire, questa considerazione trova fondamento anche in relazione ai dati di Torno Subito 2016.

Tale evidenza viene confermata dal **vantaggio occupazionale dei trattati rispetto ai non trattati, sistematicamente e considerevolmente più elevato per i residenti in regione rispetto ai residenti fuori regione.**

A 6 mesi dalla conclusione dell'intervento, infatti, i formati residenti in regione presentano un tasso di inserimento del 26,7%, a fronte del 15,6% dei non ammessi (+11,1%), mentre nel caso dei residenti fuori regione sono i non ammessi ad avere percentuali più elevate ( $\Delta$  -1,2%, tab. 4.14). A 12 mesi, si rileva in entrambi i casi un vantaggio per formati, ma significativamente più elevato per quelli residenti in regione ( $\Delta$  6,6% vs. 1%). A 18 mesi la differenza emerge in modo molto marcato: per i residenti in regione il vantaggio dei formati è di 4,8 punti percentuali, mentre fra quelli provenienti da altri territori sono i non ammessi ad avere più occasioni lavorative ( $\Delta$  - 6,2%).

Tali risultati, come anticipato in premessa e più ampiamente esplicitato anche nel paragrafo 4.3, sono probabilmente connessi al ruolo delle esperienze pregresse e delle reti relazionali di cui i soggetti dispongono, che hanno forte rilevanza nei processi di inserimento lavorativo.

In un'iniziativa come Torno Subito, in cui il partner della fase 2 deve essere individuato dal soggetto nell'ambito della regione, i partecipanti residenti hanno probabilmente maggiori opportunità di mettere a frutto la maggiore conoscenza del territorio e le relazioni maturate.

Il quadro delineato non trova completa conferma nei tassi di attivazione (tab. 4.15) che, dopo 6 e dopo 12 mesi dalla fine del corso, evidenziano invece un vantaggio maggiore dei trattati residenti fuori regione. Dopo 18 mesi sono i non ammessi a registrare performance occupazionali migliori rispetto ai trattati, con intensità maggiore per chi proviene da fuori regione.

Tabella 4.14 – Tassi di inserimento occupazionale per provincia di residenza (Torno Subito 2015)

Provincia di residenza	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
Frosinone	31,6	10,0	21,6	31,6	30,0	1,6	34,2	30,0	4,2
Latina	27,5	8,3	19,2	40,0	25,0	15,0	27,5	8,3	19,2
Rieti	35,3	16,7	18,6	23,5	33,3	-9,8	41,2	50,0	-8,8
Roma	25,7	16,9	8,7	29,7	23,7	6,0	31,5	28,8	2,7
Viterbo	26,1	12,5	13,6	43,5	25,0	18,5	52,2	25,0	27,2
Totale Lazio	26,7	15,6	11,1	31,2	24,7	6,6	32,8	27,9	4,8
Fuori Lazio	15,9	17,1	-1,2	18,2	17,1	1,1	18,2	24,4	-6,2
<b>Totale</b>	25,0	15,9	9,1	29,1	23,1	6,1	30,4	27,2	3,2

Tabella 4.15 – Tassi di attivazione per provincia di residenza (Torno Subito 2015)

Provincia di residenza	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
Frosinone	36,8	10,0	26,8	47,4	30,0	17,4	57,9	40,0	17,9
Latina	32,5	16,7	15,8	52,5	50,0	2,5	57,5	50,0	7,5
Rieti	41,2	16,7	24,5	52,9	33,3	19,6	58,8	100,0	-41,2
Roma	31,5	29,7	1,8	40,5	43,2	-2,7	47,5	50,8	-3,3
Viterbo	43,5	12,5	31,0	60,9	37,5	23,4	73,9	50,0	23,9
Totale Lazio	33,0	26,0	7,0	43,6	42,2	1,4	51,0	51,9	-1,0
Fuori Lazio	25,0	17,1	7,9	33,0	29,3	3,7	36,4	41,5	-5,1
<b>Totale</b>	<b>31,7</b>	<b>24,1</b>	<b>7,6</b>	<b>41,9</b>	<b>39,5</b>	<b>2,4</b>	<b>48,6</b>	<b>49,7</b>	<b>-1,1</b>

La fascia ISEE, pur rappresentando un indicatore di una dimensione importante quale il background socio-economico del soggetto, non emerge in modo evidente come una variabile determinante per gli esiti occupazionali.

A 6 mesi dall'intervento si rileva infatti un vantaggio per i soggetti formati delle fasce ISEE più basse (Δ 11,7% per 0-15.000 Euro e 14,9% per 15.001-25.000 Euro), a 12 mesi la situazione appare più incerta, a 18 mesi il maggiore vantaggio dei formati si ha per le fasce centrali, mentre per quella più bassa (0-15.000 Euro) sono i soggetti ammessi a presentare tassi di inserimento occupazionale più elevati (31,4%, a fronte del 28,9% dei formati, tab. 4.16).

Anche prendendo in esame i tassi di attivazione non emergono regolarità significative. Nel caso delle fasce 25.001-35.000 Euro e oltre i 55.000 euro si rileva un costante vantaggio dei trattati, mentre negli altri casi la situazione si presenta differente a seconda della tempistica presa in esame (tab. 4.17).

Tabella 4.16 – Tassi di inserimento occupazionale per fascia ISEE (Torno Subito 2015)

ISEE	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
0-15.000 Euro	21,5	9,8	11,7	23,5	21,6	1,9	28,9	31,4	-2,5
15.001-25.000 Euro	24,4	9,5	14,9	25,6	14,3	11,3	28,0	23,8	4,2
25.001-35.000 Euro	26,9	25,0	1,9	28,8	25,0	3,8	28,8	18,8	10,1
35.001-55.000 Euro	22,4	21,9	0,6	38,8	18,8	20,0	38,8	25,0	13,8
Maggiore di 55.000 Euro	27,6	17,3	10,3	32,3	28,0	4,3	30,9	28,0	2,9

<b>Totale</b>	25,0	15,9	9,1	29,1	23,1	6,1	30,4	27,2	3,2
---------------	------	------	-----	------	------	-----	------	------	-----

Tabella 4.17 – Tassi di attivazione per fascia ISEE (Torno Subito 2015)

ISEE	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	<i>Formati</i>	Non ammessi	$\Delta$	<i>Formati</i>	Non ammessi	$\Delta$	<i>Formati</i>	Non ammessi	$\Delta$
0-15.000 Euro	27,5	17,6	9,9	36,9	35,3	1,6	43,6	49,0	-5,4
15.001-25.000 Euro	25,6	28,6	-3,0	34,1	33,3	0,8	40,2	47,6	-7,4
25.001-35.000 Euro	32,7	25,0	7,7	46,2	37,5	8,7	53,8	43,8	10,1
35.001-55.000 Euro	30,6	37,5	-6,9	46,9	50,0	-3,1	55,1	59,4	-4,3
Maggiore di 55.000 Euro	36,9	21,3	15,5	46,1	40,0	6,1	52,5	48,0	4,5
<b>Totale</b>	31,7	24,1	7,6	41,9	39,5	2,4	48,6	49,7	-1,1

Dalle analisi sviluppate emerge dunque come, nel caso dell'edizione 2015, risulta difficile evidenziare regolarità che consentano di individuare variabili osservabili determinanti negli esiti occupazionali dei soggetti. A conferma di quanto già evidenziato in premessa, si ritiene che la disomogeneità fra le caratteristiche dei soggetti trattati e del gruppo di controllo non consenta di sviluppare un'attendibile indagine dell'effetto netto degli interventi.

Le analisi effettuate mettono comunque in evidenza alcuni elementi di interesse, che si ritiene però possano essere fondati e significativi solo in relazione ai gruppi considerati e quindi non interpretabili in termini di esiti occupazionali netti.

Fermo restando tale precisazione, emerge il chiaro vantaggio occupazionale dei soggetti formati, che si conferma ma tende a decrescere nel periodo considerato.

Non si rilevano significative differenze di genere, mentre, per quanto riguarda l'età, sono i soggetti compresi nella fascia 29<=30 anni a presentare il maggiore vantaggio occupazionale.

Il tasso di inserimento dei formati, per tutti e tre gli step di verifica temporale presi in esame, tende inoltre a crescere significativamente con il livello di istruzione, cosa che non si verifica in modo lineare per soggetti non ammessi.

Emerge invece con chiarezza il vantaggio occupazionale dei soggetti formati residenti in regione rispetto a quelli provenienti da altri territori, mentre la fascia ISEE di appartenenza non sembra essere determinante per gli esiti occupazionali.

### 4.3 – Torno Subito 2016: i livelli di inserimento occupazionale netto a 6, 12 e 18 mesi

Il metodo della discontinuità in prossimità di una soglia, adottato per la costruzione del gruppo dei trattati e del gruppo di controllo, ha determinato **esiti migliori per l'edizione 2016 di Torno Subito**, rispetto all'edizione 2015. Nel 2016, infatti, i due gruppi di confronto (individuati nell'ambito dell'ipotesi di intorno B, richiamata nella premessa del presente capitolo), evidenziano **composizioni sostanzialmente omogenee** in relazione alle variabili osservabili che caratterizzano i partecipanti ammessi e non ammessi (soggetti "trattati" e "non trattati") e consentono, pertanto, di limitare con maggior efficacia l'incidenza distorsiva di *bias* legati al processo di selezione.

Tale considerazione vale in riferimento alla **distribuzione per genere** nell'ambito del gruppo dei trattati e dei non trattati (tab. 4.18), così come in riferimento alla composizione dei due gruppi per **classi d'età**. In quest'ultimo ambito, la differenza maggiore sulla composizione dei due gruppi di confronto si rileva in relazione all'incidenza dei soggetti di età inferiore o uguale a 25 anni (tab. 4.19), maggiore tra i non ammessi di poco meno di sei punti percentuale rispetto a quella rilevata nell'ambito del gruppo degli ammessi.

Tabella 4.18- Composizione di trattati e non trattati per genere (Torno Subito 2016)

Genere	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
Donne	753	60,1	208	58,3	1,8
Uomini	500	39,9	149	41,7	-1,8
<b>Totale</b>	<b>1.253</b>	<b>100,0</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Tabella 4.19- Composizione di trattati e non trattati per classe di età (Torno Subito 2016)

Classe di età	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
<=25	347	27,7	120	33,6	-5,9
26<=28	481	38,4	135	37,8	0,6
29<=30	191	15,2	56	15,7	-0,4
31<=33	167	13,3	32	9,0	4,4
>=34	67	5,3	14	3,9	1,4
<b>Totale</b>	<b>1.253</b>	<b>100,0</b>	<b>357</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Su tali ordini di grandezze si aggirano anche le differenze tra la composizione dei due gruppi in relazione ai **titoli di studio in entrata** dei partecipanti. In questo frangente, si rileva un'incidenza lievemente maggiore dei soggetti con diploma di istruzione secondaria di II grado nel gruppo dei trattati rispetto a quella rilevata nel gruppo di controllo. Inoltre, in quest'ultimo gruppo si rileva una piccola quota di soggetti (4,8% del totale dei non ammessi collocati nell'intorno) per i quali il dato relativo al titolo di studio in entrata non è presente (tab. 4.20).

Tabella 4.20- Composizione di trattati e non trattati per titolo di studio (Torno Subito 2016)

Titolo di studio	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
Diploma di istruzione secondaria di II grado	281	22,4	58	16,2	6,2
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam), diploma di tecnico superiore (ITS)	523	41,7	165	46,2	-4,5
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	449	35,8	117	32,8	3,1
Dato non presente	0	0,0	17	4,8	-4,8
Totale	1.253	100,0	357	100,0	0,0

Anche considerando la **provincia di residenza** dei partecipanti (tab. 4.21), la composizione dei due gruppi di confronto controfattuale per l'edizione 2016 di Torno Subito resta sostanzialmente omogenea e altrettanto vale in riferimento alla **fascia ISEE di appartenenza** (tab. 4.22). In quest'ultimo caso, si rilevano quote significative di partecipanti ammessi del gruppo dei trattati e di partecipanti non ammessi del gruppo di controllo per i quali il dato relativo alla fascia ISEE non è presente. Considerando che l'appartenenza alle fasce ISEE più basse era oggetto di uno specifico criterio di premialità che, al contrario, non attribuiva punti ai soggetti appartenenti alla fascia ISEE più elevata, è ragionevole pensare che i partecipanti che non hanno indicato tale informazione nella propria domanda di contributo rientrino in quest'ultima fattispecie.

Tabella 4.21- Composizione di trattati e non trattati per provincia di residenza (Torno Subito 2016)

Provincia di residenza	Formati		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
Frosinone	107	8,5	45	12,6	-4,1
Latina	108	8,6	28	7,8	0,8
Rieti	32	2,6	7	2,0	0,6
Roma	753	60,1	205	57,4	2,7
Viterbo	37	3,0	11	3,1	-0,1
Totale Lazio	1.037	82,8	296	82,9	-0,2
Fuori Lazio	216	17,2	61	17,1	0,2
Totale	1.253	100,0	357	100,0	0,0

Tabella 4.22- Composizione di trattati e non trattati per fascia ISEE (Torno Subito 2016)

Provincia di residenza	Format		Non ammessi		Δ
	V.a.	%	V.a.	%	
0-15.000 Euro	169	13,5	37	10,4	3,1
15.001-25.000 Euro	124	9,9	28	7,8	2,1
25.001-35.000 Euro	74	5,9	11	3,1	2,8
35.001-55.000 Euro	11	0,9	4	1,1	-0,2
Maggiore di 55.000 Euro	5	0,4	2	0,6	-0,2
Dato non specificato	870	69,4	275	77,0	-7,6
Totale	1.253	100,0	357	100,0	0,0

L'analisi dei **livelli netti di inserimento occupazionale e di attivazione** relativi all'edizione 2016 evidenziano **l'impatto positivo della partecipazione a Torno Subito su entrambi tali aspetti, in maniera decisamente più marcata di quanto non avvenga per l'edizione 2015**. Il valore aggiunto legato alla partecipazione trova conferma sia nelle differenze tra i tassi di inserimento occupazionale rilevati a 6, a 12 e a 18 mesi dal completamento dei progetti (Δ pari, rispettivamente, a 11,3%, 12,4% e 11,4%), sia nelle differenze tra i tassi di attivazione rilevati alle medesime scadenze temporali (Δ pari, rispettivamente, a 12%, 11,9% e 9,1%, tab. 4.23).

Un'ulteriore differenza rilevante rispetto al 2015 riguarda il **trend temporale delle variabili risultato** richiamate. Nel caso del tasso di inserimento occupazionale, infatti, il vantaggio dei trattati rispetto ai non trattati rimane sostanzialmente costante ai tre step temporali su richiamati, evidenziando tuttalpiù un leggero picco nel medio termine. Al contrario, l'andamento del tasso di attivazione segue il trend rilevato per il 2015, con la distanza tra trattati e non trattati che va riducendosi con il passare del tempo sebbene, nel caso dell'edizione 2016, il livello di attivazione del gruppo di controllo non arrivi mai né a eguagliare né a superare quello del gruppo dei formati.

Tabella 4.23- I principali indicatori sugli esiti occupazionali (Torno Subito 2016)

	Formati (N = 1.253)		Non ammessi (N = 357)		Δ	
	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione	Tasso di inserimento	Tasso di attivazione
A 6 mesi	25,6	33,5	14,3	21,6	11,3	12,0
A 12 mesi	28,4	45,8	16,0	33,9	12,4	11,9
A 18 mesi	31,0	52,3	19,6	43,1	11,4	9,1

**I dati relativi all'edizione 2016 suggeriscono in maniera piuttosto netta (a differenza di quanto rilevato per il 2015) il fatto che il genere dei partecipanti ammessi e non ammessi gioca un ruolo importante nel determinare la misura in cui la partecipazione a Torno Subito ha favorito l'inserimento occupazionale**, sebbene tale aspetto non sembri esercitare la propria influenza in maniera lineare nel tempo. A 6, a 12 e a 18 mesi, la differenza tra il tasso di inserimento delle partecipanti ammesse rispetto a quello delle partecipanti non ammesse è costantemente inferiore al corrispettivo dato rilevato per la componente maschile ed è, inoltre, sistematicamente inferiore al corrispettivo dato rilevato per l'intero gruppo dei trattati e per l'intero gruppo di

controllo. La distanza tra il valore del  $\Delta$  rilevato per la componente femminile e il  $\Delta$  rilevato per quella maschile, così come anche la distanza tra il primo e il  $\Delta$  rilevato tra gruppo di trattati e gruppo di controllo complessivamente considerati vanno riducendosi nel medio termine (12 mesi:  $\Delta$  pari a 12,3% per la componente femminile, a 12,7% per quella maschile, mentre il dato medio dell'intero universo è pari a 12,4%, tab. 4.24), per poi tornare ad aumentare alla scadenza dei 18 mesi ( $\Delta$  pari a 9,2% per le donne, 14,5% per gli uomini e 11,4% per i due gruppi di confronto complessivamente considerati).

Tabella 4.24– Tassi di inserimento occupazionale per genere (Torno Subito 2016)

Genere	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
Donne	24,8	14,9	9,9	28,2	15,9	12,3	29,9	20,7	9,2
Uomini	26,8	13,4	13,4	28,8	16,1	12,7	32,6	18,1	14,5
<b>Totale</b>	<b>25,6</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>28,4</b>	<b>16,0</b>	<b>12,4</b>	<b>31,0</b>	<b>19,6</b>	<b>11,4</b>

L'osservazione dei dati relativi all'attivazione, benché da una parte confermi nella sostanza che gli uomini abbiano tratto il maggior valore aggiunto dalla partecipazione a Torno Subito, evidenziano un pattern meno regolare. Il  $\Delta$  tra i tassi di attivazione di partecipanti ammesse e non ammesse è inferiore al corrispettivo dato della componente maschile e al dato medio relativo ai gruppi di confronto complessivamente considerati, se rilevato a 6 e a 18 mesi. Tuttavia, nel medio termine, il  $\Delta$  tra i tassi di attivazione della componente femminile (12,1%) eccedono sia il dato analogo relativo alla componente maschile (11,8%), sia il dato medio relativo ai due gruppi di confronto complessivamente intesi (11,9%). La situazione, tuttavia, si ribalta nuovamente al termine dei 18 mesi, quando il maggior vantaggio tratto dalla partecipazione all'iniziativa torna ad essere imputabile alla componente maschile ( $\Delta$  pari a 9,8%), mentre la differenza tra i livelli di attivazione di partecipanti ammesse e non ammesse ( $\Delta$  pari a 8,8%) risulta inferiore anche al dato relativo ai due gruppi di confronto controfattuale complessivamente considerati ( $\Delta$  pari a 9,1%, tab. 4.25).

Tabella 4.25– Tassi di attivazione per genere (Torno Subito 2016)

Genere	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
Donne	33,1	22,1	11,0	44,8	32,7	12,1	50,6	41,8	8,8
Uomini	34,2	20,8	13,4	47,4	35,6	11,8	54,8	45,0	9,8
<b>Totale</b>	<b>33,5</b>	<b>21,6</b>	<b>12,0</b>	<b>45,8</b>	<b>33,9</b>	<b>11,9</b>	<b>52,3</b>	<b>43,1</b>	<b>9,1</b>

Esaminando i valori delle variabili risultato prendendo in considerazione la **classe d'età** cui i partecipanti ammessi e non ammessi appartenevano al momento della presentazione della rispettiva domanda di contributo per l'avviso 2016, occorre innanzitutto specificare che la significatività dei risultati del confronto controfattuale è nulla nel caso della classe d'età più elevata ( $\geq 34$  anni), in quanto la differenza nella numerosità del gruppo dei trattati (67 soggetti) e di quello di controllo (14 soggetti) è tale da pregiudicarne la portata informativa dei risultati del confronto, e ciò vale sia in riferimento al livello netto di inserimento occupazionale (che evidenzia  $\Delta$

di valore positivo a 6, a 12 e a 18 mesi, tab. 4.26), sia in riferimento al livello netto di attivazione (dove, invece, il  $\Delta$  assume valori negativi crescenti ai tre step temporali su richiamati, tab. 4.27).

Fatte queste premesse (ed escludendo, pertanto, la classe  $\geq 34$  anni dall'analisi controfattuale), la partecipazione a Torno Subito 2016 sembra aver determinato un vantaggio per i partecipanti ammessi sia in termini di inserimento occupazionale successivo al progetto, sia in termini di attivazione lavorativa, sebbene secondo pattern non lineari nel tempo e – nel caso dell'inserimento occupazionale – differenziati per fascia d'età.

Con riguardo al livello di **inserimento occupazionale**, nel breve termine la partecipazione a Torno Subito sembra aver determinato il maggior vantaggio rispetto ai non ammessi per i partecipanti ammessi di età **uguale o inferiore ai 25 anni** ( $\Delta$  pari a 15,7%). Nel medio termine, è la **classe 31-33 anni** ad aver tratto il maggior valore aggiunto rispetto ai non trattati ( $\Delta$  del tasso di inserimento occupazionale pari a 23,1%), mentre la performance peggiore è ascrivibile alla **classe 29-30 anni** ( $\Delta$  pari ad appena 3,9%). Nel lungo termine, l'impatto migliore derivante dal trattamento è stato generato per i partecipanti ammessi tra i 26 e i 28 anni ( $\Delta$  pari a 18,4%).

Il pattern relativo al **livello di attivazione** appare più lineare. La **classe  $\geq 25$  anni** è quella per cui la partecipazione a Torno Subito sembra aver determinato il maggior valore aggiunto in termini di attivazione lavorativa nel breve, nel medio e nel lungo termine ( $\Delta$  pari, rispettivamente, a 19,1%, 17,3% e 14,4%). Allo spettro opposto, a 18 mesi spicca un impatto positivo minimo generato dalla partecipazione all'iniziativa per i trattati della classe 29-30 anni ( $\Delta$  pari al 2,2%) e per i trattati della classe 31-33 anni ( $\Delta$  pari al 2%).

Sulla base di tali considerazioni, l'impatto netto positivo derivante dalla partecipazione all'edizione 2016 sembra avere una natura lineare e costante in relazione all'attivazione lavorativa dei soggetti più giovani, laddove l'entità del suo effetto – per quanto pure sempre positivo – evidenzia una maggiore variabilità nel tempo in relazione alle diverse classi d'età. Ciò suggerisce che **Torno Subito 2016 ha determinato un impatto positivo più marcato e continuativo in termini di creazione di maggiori opportunità di primo contatto con il mondo del lavoro per i soggetti trattati più giovani, mentre invece ha creato valore aggiunto in termini di possibilità di inserimento occupazionale in maniera più variabile**, favorendo diverse classi d'età in diversi momenti temporali, evidentemente anche in ragione di cause al di fuori del perimetro d'azione diretto dell'intervento (non da ultimo, caratteristiche specifiche di tipo congiunturale del mercato del lavoro regionale).

Tabella 4.26 – Tassi di inserimento occupazionale per classe d'età (Torno Subito 2016)

Classe di età	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
$\leq 25$	26,5	10,8	15,7	29,1	17,5	11,6	31,4	21,7	9,7
26 $\leq$ 28	25,8	20,0	5,8	29,1	14,8	14,3	32,4	14,1	18,4
29 $\leq$ 30	22,5	8,9	13,6	23,6	19,6	3,9	27,7	23,2	4,5
31 $\leq$ 33	28,1	18,8	9,4	29,3	6,3	23,1	27,5	21,9	5,7
$\geq 34$	22,4	0,0	22,4	31,3	21,4	9,9	35,8	35,7	0,1
<b>Totale</b>	<b>25,6</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>28,4</b>	<b>16,0</b>	<b>12,4</b>	<b>31,0</b>	<b>19,6</b>	<b>11,4</b>

Tabella 4.27 – Tassi di attivazione per classe d'età (Torno Subito 2016)

Classe di età	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
<= 25	35,7	16,7	19,1	49,0	31,7	17,3	53,6	39,2	14,4
26<=28	33,9	25,9	8,0	47,4	35,6	11,8	53,0	41,5	11,5
29<=30	26,2	16,1	10,1	34,6	30,4	4,2	45,0	42,9	2,2
31<=33	37,1	25,0	12,1	47,9	31,3	16,7	55,1	53,1	2,0
>=34	31,3	35,7	-4,4	44,8	57,1	-12,4	53,7	71,4	-17,7
<b>Totale</b>	<b>33,5</b>	<b>21,6</b>	<b>12,0</b>	<b>45,8</b>	<b>33,9</b>	<b>11,9</b>	<b>52,3</b>	<b>43,1</b>	<b>9,1</b>

Anche nell'analisi dei livelli netti di inserimento occupazionale e di attivazione in relazione al **titolo di studio in entrata** di partecipanti ammessi e non ammessi occorre evidenziare la presenza di 17 soggetti non trattati del gruppo di controllo per i quali tale dato non è specificato, mentre invece tale lacuna non viene rilevata in relazione al gruppo dei trattati (per cui non ci sono soggetti trattati rientranti nella categoria "dato non presente", circostanza che giustifica i valori negativi dei Δ del tasso di inserimento occupazionale e del tasso di attivazione rilevati a 6, a 12 e a 18 mesi).

In linea generale, per il 2016 **non si rileva una proporzionalità diretta di tipo lineare tra livello di istruzione in entrata e livello di inserimento occupazionale**. A tutte e tre le scadenze temporali (tab. 4.28), i soggetti ricadenti nell'intorno che evidenziano i valori più elevati del tasso di inserimento occupazionale lordo, sia tra gli ammessi sia tra i non ammessi, sono i soggetti in possesso di laurea di I livello/diploma universitario/diploma accademico di I livello/diploma di tecnico superiore, seguiti dai soggetti ammessi e non ammessi in possesso di laurea di II livello/diploma di laurea V.O./diploma accademico di II livello e, da ultimo, dai soggetti trattati e non trattati in possesso di diploma di istruzione secondaria di II grado. Da una prospettiva controfattuale, però, l'entità dell'impatto positivo generato dalla partecipazione all'iniziativa a 6, a 12 e a 18 mesi dal suo completamento varia in ragione delle diverse categorie. **Nel breve e nel lungo termine, sono i soggetti ammessi in possesso di diploma di istruzione secondaria di II grado ad evidenziare il maggior vantaggio rispetto agli omologhi non trattati (Δ pari, rispettivamente, a 17,6% e a 18,4%), mentre nel medio termine il maggior vantaggio relativo va agli ammessi in possesso di laurea di II livello/diploma di laurea V.O./diploma accademico di II livello (Δ pari a 16,3%)**. Benché, quindi, i soggetti ammessi e non ammessi in possesso di laurea di I livello/diploma universitario/diploma accademico di I livello/diploma di tecnico superiore siano quelli che evidenziano le migliori performance in termini di inserimento occupazionale lordo, **rappresentano anche la categoria per la quale la partecipazione a Torno Subito – pur avendo comunque generato un impatto positivo – sembra aver fatto meno la differenza**.

Se si assume che tra i soggetti più giovani (età uguale o inferiore a 25 anni) si trovino anche più frequentemente quelli che, in entrata, erano in possesso del solo diploma di istruzione secondaria di II grado, **l'analisi controfattuale della variabile risultato inerente al tasso di attivazione netto (tab. 4.29) conferma quanto già suggerito dall'analisi del suo andamento in relazione alle classi d'età**. L'impatto netto della partecipazione a Torno Subito in termini di primo contatto con il mondo del lavoro, infatti, pur risultando continuativamente positivo per tutti i livelli di istruzione in entrata considerati, risulta particolarmente significativo per i soggetti in possesso di diploma di istruzione secondaria di II grado, sia a 6, sia a 12, sia a 18 mesi dalla fine dei progetti (Δ pari, rispettivamente, a 20,9%, 25,1% e 24,6%). Anche in questo caso, tale circostanza potrebbe suggerire

un'efficacia particolarmente netta e continuativa dell'iniziativa nel favorire il primo contatto dei giovani con il mondo del lavoro.

Tabella 4.28 – Tassi di inserimento occupazionale per titolo di studio (Torno Subito 2016)

Titolo di studio	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
Diploma di istruzione secondaria di II grado	22,8	5,2	17,6	23,1	8,6	14,5	27,0	8,6	18,4
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam), diploma di tecnico superiore (ITS)	28,9	19,4	9,5	32,1	21,8	10,3	35,2	23,6	11,5
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	23,6	10,3	13,4	27,4	11,1	16,3	28,5	18,8	9,7
Dato non presente	0,0	23,5	-23,5	0,0	17,6	-17,6	0,0	23,5	-23,5
<b>Totale</b>	<b>25,6</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>28,4</b>	<b>16,0</b>	<b>12,4</b>	<b>31,0</b>	<b>19,6</b>	<b>11,4</b>

Tabella 4.29 – Tassi di attivazione per titolo di studio (Torno Subito 2016)

Titolo di studio	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ	Formati	Non ammessi	Δ
Diploma di istruzione secondaria di II grado	29,5	8,6	20,9	42,3	17,2	25,1	48,8	24,1	24,6
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario,	38,8	27,3	11,5	50,1	42,4	7,7	56,6	50,9	5,7

diploma accademico di I livello (afam), diploma di tecnico superiore (ITS)									
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	29,8	19,7	10,2	43,0	30,8	12,2	49,4	42,7	6,7
Dato non presente	0,0	23,5	-23,5	0,0	29,4	-29,4	0,0	35,3	-35,3
<b>Totale</b>	<b>33,5</b>	<b>21,6</b>	<b>12,0</b>	<b>45,8</b>	<b>33,9</b>	<b>11,9</b>	<b>52,3</b>	<b>43,1</b>	<b>9,1</b>

L'andamento dei tassi di inserimento occupazionale a 6, 12 e 18 mesi dal completamento degli interventi in relazione alla **provincia di residenza** dei partecipanti ammessi e non ammessi conferma quanto già rilevato nelle premesse del capitolo e nel par. 4.2 circa l'incidenza distorsiva sulle variabili risultato – di entità potenzialmente rilevante – che deriva dalla **variabile non osservabile relativa alla maggiore o minore conoscenza del tessuto economico e produttivo regionale**, strettamente connessa al fatto di risiedere o meno nel Lazio (oltre ad esservi domiciliato da almeno sei mesi al momento della presentazione della domanda). Chi, oltre ad avere il domicilio, risiedeva nel territorio regionale, verosimilmente disponeva in partenza di una maggiore probabilità di conoscere aziende, enti, associazioni e altre realtà del territorio rispetto alle quali poteva verificare, prima della predisposizione della proposta progettuale, la disponibilità ad accoglierlo per la realizzazione della fase 2 (in caso di ammissione a finanziamento del progetto) ed eventuali prospettive di inserimento successivamente al completamento della fase 2. Tale aspetto, evidentemente, facilitava non solo l'esito occupazionale a valle, ma anche – a monte – la decisione stessa di partecipare o meno all'avviso (*bias* da auto-selezione). I dati relativi ai tassi di inserimento occupazionale sembrano confermare questa ipotesi. I valori rilevati per i partecipanti ammessi e non ammessi residenti nel Lazio sono sistematicamente superiori a quelli rilevati per i partecipanti ammessi e non ammessi residenti fuori regione. Tale considerazione rileva anche da un punto di vista controfattuale. Le differenze tra i tassi di inserimento a 6, a 12 e a 18 mesi di trattati e non trattati residenti nel Lazio ( $\Delta$  pari, rispettivamente, a 12,0%, 13,0% e 11,5%), infatti, sono sistematicamente superiori agli omologhi dati rilevati alle tre scadenze per i trattati e i non trattati residenti fuori dal Lazio ( $\Delta$  pari, rispettivamente, a 8,2%, 9,8% e 11,0%). Questi ultimi, inoltre, sono sistematicamente inferiori al dato rilevato a 6, a 12 e a 18 mesi per il gruppo dei trattati e il gruppo di controllo complessivamente intesi, sebbene nel lungo termine la distanza dal dato medio diventi quasi nulla (tab. 4.30).

**A livello regionale, il vantaggio in termini di inserimento occupazionale legato alla partecipazione a Torno Subito 2016 si manifesta con diverse intensità nelle varie province.** A tal proposito, i valori percentuali inerenti alle province di Rieti e di Viterbo – che apparentemente denoterebbero una performance netta dell'iniziativa particolarmente positiva – non sono in realtà significativi, in quanto i tassi di inserimento rilevati per i gruppi di controllo a 6, a 12 e a 18 mesi corrispondono ad una loro numerosità estremamente limitata in valore assoluto (7 soggetti non trattati residenti in provincia di Rieti, 11 nella provincia di Viterbo). Escludendo, pertanto, tali province dall'analisi controfattuale, è la provincia di **Latina** che, nel breve e nel lungo termine, evidenzia i maggiori valori del  $\Delta$  tra i tassi di inserimento di trattati e non trattati (rispettivamente, 21,6% e 23,5%), mentre

nel medio termine è la provincia di **Roma** – sebbene di stretta misura – ad evidenziare il maggior impatto positivo netto dell’iniziativa in termini di inserimento ( $\Delta$  pari a 13,9%). Allo spettro opposto, il valore aggiunto apportato da Torno Subito ai soggetti formati – sebbene comunque positivo – risulta di portata significativamente più limitata per i trattati residenti nella provincia di **Frosinone**, che evidenziano il vantaggio relativo di minore entità sia a 6, sia a 12, sia a 18 mesi ( $\Delta$  pari, rispettivamente, a 4,3%, 2,4% e 3,4%).

Tabella 4.30 – Tassi di inserimento occupazionale per provincia di residenza (Torno Subito 2016)

Provincia di residenza	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
Frosinone	24,3	20,0	4,3	22,4	20,0	2,4	23,4	20,0	3,4
Latina	28,7	7,1	21,6	31,5	17,9	13,6	34,3	10,7	23,5
Rieti	25,0	0,0	25,0	28,1	0,0	28,1	31,3	0,0	31,3
Roma	26,4	15,6	10,8	29,5	15,6	13,9	33,2	22,9	10,3
Viterbo	29,7	0,0	29,7	37,8	18,2	19,7	37,8	27,3	10,6
Totale Lazio	26,5	14,5	12,0	29,2	16,2	13,0	32,4	20,9	11,5
Fuori Lazio	21,3	13,1	8,2	24,5	14,8	9,8	24,1	13,1	11,0
Totale	<b>25,6</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>28,4</b>	<b>16,0</b>	<b>12,4</b>	<b>31,0</b>	<b>19,6</b>	<b>11,4</b>

Anche con riguardo ai tassi di attivazione a 6, a 12 e a 18 mesi, i soggetti trattati e non trattati residenti nel Lazio evidenziano valori lordi sistematicamente maggiori rispetto ai soggetti trattati e non trattati residenti fuori regione, come nel caso dell’inserimento occupazionale. Tuttavia, a differenza di quest’ultimo, l’effetto netto derivante dalla partecipazione all’intervento, apprezzabile da un punto di vista controfattuale, pur rimanendo continuativamente positivo sia per i trattati residenti nel Lazio sia per i trattati residenti fuori regione, fa registrare un impatto di maggiore entità per i trattati residenti nel Lazio rispetto ai trattati residenti fuori dal Lazio solo nel breve termine. Nel medio termine (12 mesi dalla fine di ciascun progetto), il  $\Delta$  tra i tassi di attivazione di trattati e non trattati residenti fuori dal Lazio (12,2%) è superiore sia al dato analogo relativo a trattati e non trattati residenti in regione, sia al dato medio relativo al gruppo dei trattati e a quello di controllo complessivamente considerati (11,9% in entrambi i casi). Tali distanze vanno aumentando allo step temporale dei 18 mesi ( $\Delta$  pari a 13,8% per i residenti fuori Lazio a fronte dell’8,2% per i residenti nel Lazio e del 9,1% relativo al gruppo dei trattati e a quello di controllo complessivamente considerati, tab. 4.31). Tale circostanza denota un’**incidenza non lineare** della variabile relativa alla regione di residenza sulla variabile risultato relativa all’attivazione lavorativa e potrebbe trovare parziale giustificazione – per quei soggetti trattati residenti fuori regione che, dopo il progetto, hanno fatto ritorno nelle regioni di residenza – nell’influenza che le diverse caratteristiche congiunturali dei mercati del lavoro regionali esercitano sulle opportunità di attivazione lavorativa.

Anche i dati relativi ai livelli netti di attivazione lavorativa dei soggetti trattati residenti nelle province di Rieti e Viterbo risentono della scarsa numerosità del rispettivo gruppo di controllo (di cui si è detto) e, pertanto, mancano di significatività. Escludendo tali province dall’osservazione controfattuale, l’impatto netto della partecipazione a Torno Subito 2016 sul livello netto di attivazione lavorativa dei partecipanti trattati risulta particolarmente positivo – a 6, a 12 e a 18 mesi – per i soggetti residenti nella provincia di Latina ( $\Delta$  pari,

rispettivamente, a 30,8%, 26,9% e 25,3%) e, allo spettro opposto, appare particolarmente limitato per i soggetti residenti nella provincia di Frosinone ( $\Delta$  pari, rispettivamente, a 0,4%, 1,8% e 1,7%).

I risultati dell'osservazione controfattuale del livello netto di inserimento occupazionale e del livello netto di attivazione suggeriscono che la provincia di residenza (variabile osservabile) esercita, evidentemente, un effetto sulle variabili risultato, **privilegiando i partecipanti residenti in determinate realtà provinciali rispetto ad altre, plausibilmente anche in virtù delle diverse caratteristiche congiunturali dei mercati del lavoro locali.**

Tabella 4.31 – Tassi di attivazione per provincia di residenza (Torno Subito 2016)

Provincia di residenza	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
Frosinone	27,1	26,7	0,4	37,4	35,6	1,8	43,9	42,2	1,7
Latina	38,0	7,1	30,8	51,9	25,0	26,9	57,4	32,1	25,3
Rieti	31,3	14,3	17,0	40,6	14,3	26,3	46,9	14,3	32,6
Roma	35,3	24,9	10,4	48,2	38,5	9,7	55,0	49,8	5,2
Viterbo	35,1	0,0	35,1	51,4	18,2	33,2	54,1	36,4	17,7
Totale Lazio	34,6	22,3	12,3	47,3	35,5	11,9	53,8	45,6	8,2
Fuori Lazio	28,2	18,0	10,2	38,4	26,2	12,2	44,9	31,1	13,8
Totale	<b>33,5</b>	<b>21,6</b>	<b>12,0</b>	<b>45,8</b>	<b>33,9</b>	<b>11,9</b>	<b>52,3</b>	<b>43,1</b>	<b>9,1</b>

L'analisi controfattuale dell'andamento delle variabili risultato in relazione alla **fascia ISEE di appartenenza** dei soggetti trattati e non trattati risente di diverse lacune informative. Innanzitutto, nell'ambito dell'edizione 2016, per 870 soggetti del gruppo di trattamento e per 275 soggetti del gruppo di controllo il dato non è disponibile, fattore che già di per sé limita notevolmente la significatività dei risultati dell'indagine in termini conoscitivi. Inoltre, i valori percentuali dei  $\Delta$  dei tassi di inserimento occupazionale e di attivazione relativi a trattati e non trattati delle fasce ISEE più elevate (35.001-55.000 € e  $\geq$ 55.001 €) non sono significativi a causa della numerosità estremamente ridotta dei relativi gruppi di trattamento e di controllo (rispettivamente, 4 soggetti non trattati e 11 trattati per la fascia ISEE 35.001-55.000 € e 2 soggetti non trattati e 5 trattati per la fascia ISEE più elevata). Analogamente, manca di significatività la comparazione controfattuale tra trattati e non trattati appartenenti alla fascia ISEE intermedia (25.001-35.000 €), data la ridotta numerosità del gruppo di controllo (solo 11 soggetti non trattati).

Di conseguenza, l'osservazione controfattuale tiene conto di tali circostanze ed è stata limitata a trattati e non trattati appartenenti alle fasce ISEE più basse (0-15.000 €, 15.001-25.000), per le quali si rileva una numerosità dei gruppi di trattamento e di controllo tale da permettere di prefigurare risultati sufficientemente significativi.

**La partecipazione a Torno Subito ha determinato un vantaggio in termini di inserimento occupazionale sia per i trattati appartenenti alla fascia 0-15.000 €, sia per i trattati appartenenti alla fascia 15.001,-25.000 €,** che si rileva a 6, a 12 e a 18 mesi dalla conclusione dei singoli progetti (tab. 4.32). Tuttavia, nel caso di quest'ultima, tale impatto netto positivo è stato più significativo e ha mantenuto un andamento lineare crescente nel tempo ( $\Delta$  del tasso di inserimento occupazionale tra trattati e non trattati di questa fascia pari a 12,0% a 6 mesi, a 15,1% a 12 mesi e a 21,2% a 18 mesi). Al contrario, per la classe 0-15.000 € il picco più elevato del livello netto di

inserimento occupazionale dei trattati si rileva in corrispondenza dello step temporale dei 12 mesi ( $\Delta$  pari a 12,8%).

Tabella 4.32 – Tassi di inserimento occupazionale per fascia ISEE (Torno Subito 2016)

ISEE	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
0-15.000 Euro	26,0	16,2	9,8	29,0	16,2	12,8	29,6	18,9	10,7
15.001-25.000 Euro	29,8	17,9	12,0	25,8	10,7	15,1	35,5	14,3	21,2
25.001-35.000 Euro	27,0	9,1	17,9	33,8	0,0	33,8	37,8	9,1	28,7
35.001-55.000 Euro	36,4	0,0	36,4	45,5	50,0	-4,5	36,4	75,0	-38,6
Maggiore di 55.000 Euro	20,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	20,0
Dato non specificato	24,7	14,2	10,5	28,2	16,7	11,4	30,0	20,0	10,0
<b>Totale</b>	<b>25,6</b>	<b>14,3</b>	<b>11,3</b>	<b>28,4</b>	<b>16,0</b>	<b>12,4</b>	<b>31,0</b>	<b>19,6</b>	<b>11,4</b>

Il quadro cambia in maniera abbastanza significativa se si considera, invece, la variabile risultato relativa al livello netto di attivazione lavorativa (tab. 4.33). Da questo punto di vista, l'impatto positivo generato dalla partecipazione all'intervento per i trattati appartenenti alle due fasce ISEE più basse appare più incerto, con un vantaggio relativo a 6, a 12 e a 18 mesi maggiore per i trattati appartenenti alla fascia ISEE 0-15.000 € ( $\Delta$  pari, rispettivamente, a 12,7%, 10,4% e 5,5%). Inoltre, per gli appartenenti alla fascia ISEE 15.001-25.000 €, allo step temporale dei 18 mesi il vantaggio netto in termini di attivazione lavorativa connesso con la partecipazione a Torno Subito si annulla del tutto e, anzi, il  $\Delta$  assume valore lievemente negativo (-0,3%), ad indicazione del fatto che, nel lungo termine, l'esposizione al trattamento non sembra aver determinato maggiori opportunità di contatto con il mondo del lavoro rispetto a ciò che sarebbe avvenuto in sua assenza, plausibilmente anche per il concorso di diverse cause esterne al perimetro di Torno Subito la cui incidenza sulle variabili risultato aumenta quanto più ci si allontana dalla data di completamento del singolo progetto (ad es. l'eventuale partecipazione da parte dei soggetti non trattati ad altri interventi formativi e/o ad altre azioni di supporto all'occupabilità, dinamiche evolutive dei mercati del lavoro e dei sistemi produttivi locali, etc.).

Tabella 4.33 – Tassi di attivazione per fascia ISEE (Torno Subito 2016)

ISEE	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$	Formati	Non ammessi	$\Delta$
0-15.000 Euro	34,3	21,6	12,7	45,6	35,1	10,4	51,5	45,9	5,5
15.001-25.000 Euro	33,1	32,1	0,9	43,5	42,9	0,7	53,2	53,6	-0,3

25.001-35.000 Euro	33,8	27,3	6,5	52,7	27,3	25,4	59,5	36,4	23,1
35.001-55.000 Euro	36,4	0,0	36,4	63,6	50,0	13,6	72,7	75,0	-2,3
Maggiore di 55.000 Euro	20,0	0,0	20,0	40,0	0,0	40,0	60,0	0,0	60,0
Dato non specificato	33,4	20,7	12,7	45,4	33,1	12,3	51,4	41,8	9,6
Totale	<b>33,5</b>	<b>21,6</b>	<b>12,0</b>	<b>45,8</b>	<b>33,9</b>	<b>11,9</b>	<b>52,3</b>	<b>43,1</b>	<b>9,1</b>

L'analisi controfattuale delle variabili risultato inerenti ai partecipanti ammessi e non ammessi all'avviso 2016 collocati nell'intorno considerato permette di trarre alcune **conclusioni** circa gli effetti netti ascrivibili a tale edizione e circa le modalità con cui tali effetti vengono influenzati dalle variabili osservabili inerenti alle caratteristiche dei soggetti considerati.

In generale, i dati indicano che Torno Subito 2016 ha avuto un **impatto positivo di intensità maggiore** rispetto all'edizione 2015, in riferimento a tutti e tre gli step temporali considerati, sia in termini di livello netto di inserimento occupazionale, sia in termini di livello netto di attivazione lavorativa dei soggetti trattati. Inoltre, tale impatto netto positivo permane nel tempo, confermandosi ai *time mark* dei 6, dei 12 e dei 18 mesi. Mentre il livello netto di attivazione segue un *trend* temporale decrescente analogo a quello rilevato per l'edizione 2015, il livello netto di inserimento occupazionale evidenzia un *trend* non lineare, che raggiunge il picco nel medio termine (12 mesi).

L'osservazione dell'andamento delle variabili risultato in relazione alla componente femminile e a quella maschile del gruppo di trattamento e del gruppo di controllo evidenzia come l'impatto netto positivo di Torno Subito (che comunque interessa entrambe le componenti) sia stato **più significativo per quest'ultima**, sebbene con un andamento temporale non lineare (le distanze tra i  $\Delta$  relativi ai tassi di inserimento di donne e uomini si riducono nel medio termine per poi tornare a crescere allo step dei 18 mesi). Il tasso di attivazione lavorativa conferma il maggior vantaggio relativo dei trattati uomini rispetto alle donne sebbene, nel medio termine, il rapporto si inverte, con un livello netto di attivazione lavorativa femminile che eccede sia l'analogo dato della componente maschile, sia il dato medio dell'universo considerato.

Analogamente, anche la classe d'età dei partecipanti sembra incidere in maniera differenziata sui livelli netti di inserimento occupazionale e di attivazione. Con riguardo al primo aspetto, l'incidenza dell'età del partecipante sul suo inserimento occupazionale sembra variare ai diversi step temporali considerati (a 6 mesi il maggior vantaggio relativo va ai trattati di età uguale o inferiore ai 25 anni, nel medio termine ai trattati di 31-33 anni e nel lungo termine ai trattati di 26-28 anni). Per quanto riguarda il livello netto di attivazione lavorativa, a tutte e tre le scadenze temporali considerate il maggior vantaggio relativo va ai trattati più giovani. Tale considerazione suggerisce che **Torno Subito ha plausibilmente determinato un impatto positivo più marcato e duraturo in termini di incremento delle opportunità di contatto tra i più giovani e il mondo del lavoro**, laddove il suo effetto netto positivo sui livelli di inserimento occupazionale ha avuto carattere maggiormente variabile, in ragione – evidentemente – anche delle caratteristiche congiunturali del mercato del lavoro regionale.

Non sembra, invece, esserci – per l'edizione 2016 – una chiara correlazione tra i livelli di istruzione detenuti in entrata da trattati e non trattati e le variabili risultato considerate. I trattati in possesso di laurea di I livello/diploma universitario/diploma accademico di I livello/diploma di tecnico superiore sono quelli che evidenziano i valori maggiori in relazione ai tassi di inserimento occupazionale lordi. Tuttavia, considerando le differenze tra i tassi di inserimento di trattati e non trattati in possesso dei vari livelli di istruzione, questi sono

anche **la categoria per la quale la partecipazione a Torno Subito sembra aver fatto la minor differenza in termini di livello netto di inserimento occupazionale**. I dati relativi all'attivazione lavorativa per titolo di studio, invece, sembrano confermare quanto evidenziato circa l'impatto netto positivo di Torno Subito nel favorire il contatto tra i più giovani e il mondo del lavoro. Presupponendo che tra questi ultimi sia più probabile individuare con maggior frequenza partecipanti ammessi e non ammessi che in entrata dispongono al più del diploma di istruzione secondaria di II grado, i trattati con tale livello di istruzione sono quelli che evidenziano i più elevati livelli netti di attivazione lavorativa a 6, a 12 e a 18 mesi.

La variabile osservabile relativa alla **regione di residenza** sembra giocare un'influenza primaria sulle variabili risultato, come si evince confrontando i livelli netti di inserimento occupazionale e di attivazione lavorativa dei trattati e non trattati residenti nel territorio regionale con quelli dei trattati e non trattati residenti in altre regioni. Come evidenziato, tale circostanza deriva dalla stretta connessione logica tra la summenzionata variabile osservabile e la variabile non osservabile afferente alla rete relazionale di cui dispone in partenza il partecipante che – si suppone – è plausibilmente più estesa, radicata e consolidata per i soggetti che, oltre ad essere domiciliati nel Lazio, vi hanno anche la residenza. Inoltre, pur con le dovute precisazioni circa la limitata significatività dei dati inerenti alle province di Rieti e Viterbo, l'effetto positivo netto di Torno Subito 2016 ha avuto diversa portata nelle diverse province laziali, verosimilmente anche in ragione di caratteristiche congiunturali dei mercati del lavoro locali. L'effetto positivo (in termini sia di inserimento sia di attivazione) sembra essersi verificato nella misura più elevata per i trattati residenti nella provincia di Latina (e, per il livello netto di inserimento rilevato a 12 mesi, nella provincia di Roma), mentre al contrario sembra essere stato quasi nullo nella provincia di Frosinone.

La limitata significatività dei dati inerenti alla suddivisione di trattati e non trattati per fascia ISEE di appartenenza non permette di trarre conclusioni certe circa la sua incidenza sulle variabili risultato. L'impatto sul livello netto di inserimento occupazionale appare positivo per le due fasce ISEE più basse considerate ai fini dell'osservazione controfattuale (0-15.000 € e 15.001-25.000 €), sebbene secondo *pattern* variabili nel tempo. L'impatto in termini di livello netto di attivazione lavorativa in relazione alle due fasce ISEE richiamate appare, invece, molto più incerto e, al *time mark* dei 18 mesi, evidenzia un sostanziale annullamento del vantaggio relativo dei trattati appartenenti alla fascia ISEE 15.001-25.000 € rispetto ai non trattati appartenenti alla medesima fascia.

## 5. APPROFONDIMENTO CONOSCITIVO QUALITATIVO: LE INTERVISTE CON I SOGGETTI COINVOLTI

### 5.1 – Obiettivi e metodologia dell'indagine

Obiettivo di questo capitolo è quello di integrare ed approfondire, con un approccio di carattere qualitativo, il quadro conoscitivo sin qui delineato attraverso i risultati delle indagini effettuate.

L'approfondimento è stato sviluppato mediante la realizzazione di **interviste semi-strutturate con testimoni privilegiati** pertinenti rispetto ai temi di approfondimento.

Il metodo dell'intervista semi-strutturata prevede che, anziché predisporre un elenco puntuale di quesiti specifici, si focalizzi l'attenzione – in fase di preparazione della consultazione – sulle tematiche principali che si intende discutere con il testimone privilegiato di volta in volta coinvolto. Da domande di partenza relative alle tematiche definite, l'intervistatore ha cercato di sviluppare il dialogo con l'intervistato in maniera spontanea, sulla base degli input forniti da quest'ultimo nel corso dell'intervista, limitandosi a mantenere la discussione focalizzata sulle tematiche di interesse, ad evidenziare collegamenti e nessi che emergono dai contenuti esposti, a cogliere e sviluppare spunti inattesi. Nel corso delle interviste, tutte le tematiche pianificate sono state oggetto di trattazione e i contenuti del confronto sono stati esaminati al fine di evidenziare elementi informativi pertinenti.

Il primo step operativo è consistito nel definire le tematiche di specifico interesse in relazione a ciascuna categoria di testimoni privilegiati che si è ritenuto utile coinvolgere nell'indagine. Si è quindi proceduto a prendere contatto con questi ultimi, verificandone la disponibilità e pianificando di conseguenza gli incontri (realizzati in remoto su piattaforma Zoom). In via propedeutica all'intervista, l'elenco indicativo delle tematiche trattate è stato trasmesso con congruo anticipo all'intervistato.

La seguente tabella (tab. 5.1) riepiloga le interviste effettuate.

Tabella 5.1 - Interviste pianificate ai fini dell'approfondimento conoscitivo

Scheda Intervista		Testimone privilegiato	TS 2015	TS 2016
<b>A</b>	La prospettiva dei partecipanti	Per ciascuna edizione, partecipanti ammessi, che hanno completato i rispettivi progetti, occupati a 6 mesi dalla conclusione.  Per ed. 2016, partecipante ammesso, che ha completato il progetto, che ha scelto l'accompagnamento all'autoimprenditorialità.	V	V
<b>B</b>	La prospettiva dei partecipanti che hanno interrotto il percorso progettuale	Per ciascuna edizione, partecipanti ammessi che hanno interrotto il proprio progetto.	V	V
<b>C</b>	La prospettiva dei partner fase 2	Per ciascuna edizione, partner che hanno ospitato per la fase 2 un partecipante ammesso a finanziamento e che ha completato il progetto.	V	V
<b>D</b>	La prospettiva dei partner fase 2 (co-working ospitante)	Per edizione 2016, partner che ha ospitato per la fase 2 un partecipante ammesso a finanziamento, che ha selezionato l'accompagnamento		V

		all'autoimprenditorialità e che ha completato il progetto.		
E	La prospettiva dei datori di lavoro	Per ciascuna edizione, datori di lavoro di partecipanti ammessi a finanziamento, che hanno completato il progetto e occupati a 6 mesi.	V	V

L'approfondimento è stato inoltre integrato con l'analisi dei risultati prodotti attraverso le visite di monitoraggio a sorpresa effettuate dal soggetto attuatore nel corso dell'esecuzione dei progetti finanziati.

## 5.2 – La prospettiva dei partecipanti (schede intervista A e B)

Al fine di approfondire la prospettiva dei partecipanti, sono state realizzate le interviste richiamate a seguire.

### ➤ Per l'edizione 2015:

- n.1 intervista con partecipante ad edizione 2015, con progetto ammesso a finanziamento, che ha completato il progetto e occupato a 6 mesi dalla conclusione dell'intervento, incentrata sulla valenza dell'iniziativa in relazione al percorso professionale intrapreso (cfr. Intervista 2015-partecipante formato-1) (scheda intervista A);
- n.1 intervista con partecipante ad edizione 2015, con progetto ammesso a finanziamento ma che ha interrotto il percorso progettuale, finalizzata ad approfondire l'osservazione sui motivi specifici dell'interruzione e sul giudizio circa l'impatto del mancato completamento del percorso progettuale sull'avvio della propria carriera professionale (cfr. Intervista 2015-partecipante interrotto-1) (scheda intervista B).

### ➤ Per l'edizione 2016:

- n.1 intervista con partecipante ad edizione 2016, con progetto ammesso a finanziamento, che ha completato il progetto e occupato a 6 mesi dalla conclusione dell'intervento, incentrata sulla valenza dell'iniziativa in relazione al percorso professionale intrapreso (cfr. Intervista 2016-partecipante formato-1) (scheda intervista A);
- n.1 intervista con partecipante ad edizione 2016, con progetto ammesso a finanziamento, che ha completato il progetto, selezionato tra i soggetti che hanno scelto – per la fase 2 – il percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità; l'intervista è stata incentrata sulla valenza dell'iniziativa in relazione al percorso imprenditoriale intrapreso successivamente (cfr. Intervista 2016-partecipante formato coworking-1) (scheda intervista A);
- n.2 interviste con partecipanti ad edizione 2016, con progetti ammessi a finanziamento ma che hanno interrotto il rispettivo percorso progettuale, finalizzate ad approfondire l'osservazione sui motivi specifici dell'interruzione e sul giudizio circa l'impatto del mancato completamento del percorso progettuale sull'avvio della propria carriera professionale (cfr. Intervista 2016-partecipante interrotto-1 e Intervista 2016-partecipante interrotto-2) (scheda intervista B).

I temi trattati nelle interviste, fermo restando la flessibilità nella conduzione e la personalizzazione connessa alla specificità dei casi affrontati, sono indicativamente illustrati nelle schede sotto riportate.

---

### Scheda interviste A – La prospettiva dei partecipanti: focus tematici

- 1) Per ciascuna delle due edizioni, modalità attraverso cui si è venuti a conoscenza dell’iniziativa e della pubblicazione dell’avviso.
  - 2) Per ciascuna delle due edizioni, principali motivazioni alla partecipazione e aspettative di partenza.
  - 3) Per ciascuna delle due edizioni, modalità e motivazione alla base della scelta dei partner.
  - 4) Per ciascuna delle due edizioni, valenza del supporto di TS rispetto alla possibilità di fruire del percorso di formazione/work experience della fase 1.
  - 5) Per ciascuna delle due edizioni, grado di soddisfazione per la fase 1 in relazione alle aspettative di partenza, elementi particolarmente apprezzati, aspetti che richiedono un miglioramento.
  - 6) Per ciascuna delle due edizioni, valenza di Torno Subito come opportunità di accesso al mercato del lavoro laziale attraverso le esperienze di fase 2.
  - 7) Per ciascuna delle due edizioni, grado di soddisfazione per la fase 2 in relazione alle aspettative di partenza, elementi particolarmente apprezzati, aspetti che richiedono un miglioramento.
  - 8) Per ciascuna delle due edizioni, valenza di Torno Subito come opportunità per l’avvio – successivamente al termine del progetto – di un percorso di carriera professionale coerente con i propri studi / i propri interessi / le proprie aspettative di guadagno.
  - 9) Per ciascuna delle due edizioni, principali difficoltà di cui il partecipante ha fatto esperienza in relazione: i) alla fase di predisposizione e di presentazione della proposta progettuale (con particolare riguardo all’individuazione dei partner di fase 1 e di fase 2); ii) all’attuazione e alla gestione del progetto (anche dal punto di vista documentale e dell’interazione con il soggetto attuatore); iii) alla rendicontazione delle spese di progetto.
  - 10) Livello di coerenza tra l’ambito di studio e/o gli interessi di partenza, l’esperienza formativa/di work experience della fase 1, l’ambito settoriale in cui si è svolta la fase 2, l’ambito settoriale di collocazione lavorativa a sei mesi dall’intervento.
  - 11) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla valenza complessiva dell’esperienza (*“La ripeterebbe? La consiglierebbe?”*, motivazioni).
  - 12) Per ciascuna delle due edizioni, le principali modifiche che il partecipante suggerirebbe.
  - 13) Giudizio sull’adeguatezza del sostegno finanziario fornito dall’iniziativa in relazione alle diverse voci di spesa.
  - 14) Ed. 2016, Co-Working, principali difficoltà incontrate in fase di predisposizione della proposta progettuale nell’individuare e accordarsi con il soggetto co-working ospitante.
  - 15) Ed. 2016, Co-Working, coerenza delle modalità di supporto/accompagnamento fornite dal soggetto ospitante in relazione alle aspettative di partenza, elementi maggiormente apprezzati, aspetti che richiedono un miglioramento.
  - 16) Ed. 2016, Co-Working, valenza del supporto fornito dal soggetto ospitante rispetto alla realizzazione e allo start up dell’idea imprenditoriale.
  - 17) Ed. 2016, Co-Working, giudizio sulla valenza complessiva dell’esperienza in relazione alla possibilità di realizzazione della propria idea imprenditoriale (*“In caso di mancata partecipazione all’iniziativa, ritiene che sarebbe ugualmente riuscito a realizzare la sua idea imprenditoriale?”*, motivazioni).
-

### Scheda intervista B – La prospettiva dei partecipanti che hanno interrotto il percorso progettuale: focus tematici

- 1) Per ciascuna delle due edizioni, modalità attraverso cui si è venuti a conoscenza dell’iniziativa e della pubblicazione dell’avviso.
- 2) Per ciascuna delle due edizioni, principali motivazioni alla partecipazione e aspettative di partenza.
- 3) Per ciascuna delle due edizioni, momento dell’interruzione (fase 1/fase 2) e motivazioni specifiche alla base dell’interruzione.
- 4) Per ciascuna delle due edizioni, eventuali difficoltà attuative ed elementi di debolezza del progetto.
- 5) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio a posteriori sull’opportunità della scelta di interrompere il percorso in relazione alle specifiche motivazioni addotte dal partecipante.
- 6) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla valenza che il completamento del percorso progettuale avrebbe potuto avere in termini di qualità del percorso lavorativo avviato e di coerenza rispetto alle proprie aspettative lavorative.
- 7) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio complessivo sulla valenza della partecipazione all’iniziativa in relazione alle prospettive di avvio di un percorso lavorativo coerente con le proprie aspettative (*“Ragionando a posteriori, rivedrebbe la sua scelta relativa all’interruzione del percorso progettuale?”*, motivazioni).

#### 5.2.1 – Le interviste realizzate in relazione all’edizione 2015

##### 5.2.1.1 Intervista a partecipante formato (Intervista 2015-partecipante formato-1)

Le caratteristiche dell’intervistato		Le caratteristiche del percorso	
Genere	Uomo	Punteggio	67
Età al momento del corso	28 anni	Tipo formazione Fase 1	Breve Italia
Titolo di studio in entrata	Laurea I livello.....		
Provincia di residenza	Roma		
Fascia ISEE	Maggiore di 55.000 Euro	Fase 2	Roma C/O Associazione

Quanto emerso dall’intervista consente di evidenziare alcuni elementi di particolare interesse in merito al ruolo dall’iniziativa nel percorso formativo e lavorativo del soggetto intervistato.

Si rileva innanzitutto come il **primo contatto** con le possibilità offerte da Torno Subito non sia avvenuto attraverso i canali istituzionali o le campagne di informazione, ma grazie alla **segnalazione di un coetaneo** e, solo in una seconda fase, attraverso l’approfondimento della documentazione disponibile online e presso lo sportello informativo.

La spinta alla partecipazione è stata determinata dalle aspettative, connesse alle opportunità offerte dall’iniziativa, di **migliorare le proprie qualifiche professionali e di intraprendere un percorso di inserimento occupazionale**. In tale decisione hanno svolto un ruolo fondamentale anche alcune peculiarità legate alla storia individuale:

- innanzitutto il soggetto aveva recentemente terminato il percorso universitario e si trovava in una fase di attesa e valutazione delle proprie prospettive di inserimento nel mercato del lavoro;
- il tipo di opportunità proposte dall’iniziativa si poneva in **coerenza con il percorso di crescita dell’intervistato**. Terminata una laurea magistrale in *Ingegneria energetica - indirizzo energie rinnovabili*

e svolte due brevi esperienze all'estero, la configurazione di Torno Subito consentiva di proseguire il percorso formativo nel proprio ambito di specializzazione, fornendo altresì un contatto con il mondo del lavoro.

Con riferimento alle **modalità di individuazione dei partner**, emerge la **rilevanza delle esperienze pregresse e delle relazioni maturate dal soggetto**. Il partecipante si è infatti rivolto ad un'associazione di volontariato giovanile presso cui aveva in precedenza svolto campi di lavoro, la quale gli ha segnalato come partner della fase 2 un'altra associazione, facente parte della propria rete di contatti, il cui ambito di intervento era maggiormente coerente con i suoi ambiti tematici di interesse. Il partner fase 2, a sua volta, fra i propri contatti, ha proposto un ventaglio di possibili partner fase 1. È interessante evidenziare come i soggetti contattati non conoscessero l'iniziativa ma, a fronte di quanto illustrato dal partecipante e incentivati dal fatto che non vi fossero oneri economici a carico, abbiano accolto con favore la proposta.

Torno Subito ha sicuramente rappresentato per il partecipante **un importante valore aggiunto, sia in termini formativi che occupazionali**.

- La **Fase 1** è infatti consistita in una *work experience* a Torino, in un **ambito strettamente coerente con i propri studi** (incentrato in particolare sul tema della tesi di laurea: efficientamento energetico degli edifici). La possibilità per il partner di poter usufruire di un **tirocinante senza spese a proprio carico**, in quanto sostenute dal progetto, ha sicuramente avuto un ruolo determinante nella possibilità di poter svolgere questa esperienza.
- Anche la **Fase 2**, presso un'associazione che si occupa di cambiamenti climatici, è avvenuta in sostanziale coerenza con il proprio ambito di interesse, anche se non direttamente connessa con i temi di studio.
- Con i partner relativi ad entrambe le fasi si sono aperte delle **possibilità di inserimento occupazionale**. Il partner di Fase 1, al termine della *work experience*, aveva infatti prospettato occasioni di inserimento, sebbene condizionate da un processo di selezione interna. La prospettiva però di rinunciare alla Fase 2 – e al relativo finanziamento – ha fatto propendere il partecipante per la continuazione del percorso, al termine del quale si è poi concretizzata una nuova prospettiva di inserimento con il partner Fase 2.

In sintesi, la partecipazione a Torno Subito è stata **determinante per il percorso professionale successivamente svolto**, essendo stato assunto dal partner Fase 2, presso cui è ancora attualmente occupato, con un contratto a tempo indeterminato. Elevata è la **soddisfazione per la stabilità del percorso e anche per la coerenza dello stesso** sebbene - a seguito dell'inserimento occupazionale – il suo ambito di attività si sia inevitabilmente ampliato, andando oltre le tematiche approfondite con l'iniziativa. Minore è il livello di soddisfazione in termini di ritorno economico, comunque non deludente, tenendo conto delle difficoltà legate al contesto generazionale di riferimento.

Il **giudizio che emerge in relazione all'iniziativa è molto positivo** – tanto che il partecipante sostiene di averlo a sua volta consigliato a diversi neolaureati – e di piena rispondenza rispetto alle aspettative iniziali. L'offerta di importanti possibilità formative in contesti interessanti, sia in Italia che all'estero, difficilmente sperimentabili da un'ampia platea di soggetti in assenza del sostegno del progetto, viene considerato come un elemento che caratterizza in termini estremamente positivi l'iniziativa.

L'unico elemento di difficoltà che viene evidenziato è il **carico burocratico** che – seppure comprensibile – è ritenuto pesante e complesso per un ragazzo in uscita dall'università e a tale proposito fra gli aspetti migliorabili si sottolinea il rafforzamento del supporto in fase di predisposizione della domanda (es. reperimento e predisposizione della documentazione).

Dall'intervista emergono inoltre alcuni **elementi di interesse sull'evoluzione dell'iniziativa**.

Il soggetto intervistato, una volta assunto, ha infatti avuto la possibilità di seguire diversi partecipanti a Torno Subito che hanno svolto il tirocinio presso l'associazione. Anche alla luce di questa diversa prospettiva conferma

la **validità dell’iniziativa e anche la sua valenza occupazionale**: a diversi soggetti sono state fatte proposte di collaborazione.

L’associazione ha però deciso di concludere l’esperienza quando la **durata della work experience è stata ridotta da 6 a 3 mesi**. Anche a seguito della insoddisfacente esperienza con due partecipanti, è stato infatti valutato che tale periodo temporale non sia sufficiente per consentire la formazione e l’accompagnamento del tirocinante oltre che lo svolgimento di un ruolo effettivo, utile anche in termini di apprendimento, all’interno del contesto lavorativo. **Un tirocinio di così breve durata rischia di essere di scarsa utilità per il soggetto e di tradursi in un mero onere, quanto meno in termini di tempo dedicato alla formazione, per il partner.**

### 5.2.1.2 Intervista a partecipante con percorso interrotto (Intervista 2015-partecipante interrotto-1)

Le caratteristiche dell’intervistato		Le caratteristiche del percorso	
Genere	Uomo	Punteggio	54
Età al momento del corso	28	Tipo formazione Fase 1	Formazione lunga
Titolo di studio in entrata	Laurea I livello...		
Provincia di residenza	Roma		
Fascia ISEE	25001-35000 Euro	Fase 2	Roma C/O Associazione

Anche in questo caso il soggetto è venuto a conoscenza dell’iniziativa attraverso il **passaparola**, ovvero il suggerimento di un conoscente che aveva precedentemente partecipato all’iniziativa, soddisfatto dell’esperienza effettuata.

Torno Subito è stata vista come una **grossa opportunità per fare un percorso che altrimenti, sia per motivi economici sia per motivi logistici, non sarebbe stato possibile realizzare**. Nella motivazione alla partecipazione ha sicuramente giocato un ruolo anche la prospettiva di inserimento occupazionale, sebbene il partecipante fosse consapevole che in ragione sia del progetto presentato, sia del partner fase 2 individuato, questa possibilità fosse piuttosto remota. Nella scelta individuale ha quindi avuto un **peso molto più rilevante l’opportunità formativa offerta dalla Fase 1**.

**L’occasione presentatasi con Torno Subito sembra infatti essersi inserita perfettamente in un percorso già ricco e dinamico**: il partecipante aveva infatti concluso una laurea triennale in studi orientali, aveva fatto un’esperienza di un paio di anni all’estero, avviato la laurea specialistica e concluso un master in web design. La fase 1 ha consentito la realizzazione di un secondo master (10 mesi di formazione e 6 mesi di tirocinio) in graphic design, mentre con la fase 2 si è avviata una collaborazione con un coworking, come grafico e web designer, con il quale però si riteneva non vi fossero prospettive lavorative, se non come free lance. **Tale fase è stata interrotta perché si è presentata un’occasione di inserimento occupazionale presso un’azienda** in un ambito di attività coerente con la formazione maturata. A tale esperienza lavorativa ne sono seguite altre, in un percorso volontario di cambiamento e crescita professionale.

Si ritiene comunque che Torno Subito – e in particolare la fase 1 – abbia svolto un ruolo fondamentale nel percorso occupazionale successivamente intrapreso. La possibilità di uscire dalla regione e fare un’importante esperienza formativa – in Italia o all’estero – rappresenta una grande occasione di crescita ed arricchimento, non solo professionale.

Nell'ambito di un giudizio dunque ampiamente positivo, un elemento di criticità o comunque di **possibile miglioramento è identificato con l'individuazione del partner della fase 2**. Nel caso specifico, il partecipante, prima di ottenere una disponibilità aveva fatto un tentativo presso altre tre imprese.

Nonostante, a differenza dell'edizione precedente, fosse presente una lista di partner potenzialmente disponibili a cui proporre il proprio progetto, il compito di illustrare la proposta e spiegarne i vantaggi era completamente delegata al soggetto partecipante. Si sottolinea come una **maggiore sponsorizzazione istituzionale**, volta ad illustrare l'impianto dell'iniziativa e i vantaggi, non solo economici, ma anche legati alle potenzialità dell'inserimento di un soggetto con alle spalle la formazione connessa alla fase 1, potrebbe rendere meno macchinoso il percorso di individuazione del partner e favorire una **diffusione più capillare dell'iniziativa fra le piccole-medie imprese**, che rappresentano una parte importante del tessuto produttivo laziale, e che potrebbero beneficiare dell'iniezione di proattività e innovatività legata all'inserimento di un soggetto giovane altamente qualificato.

Si ritiene invece condivisibile la scelta di delegare totalmente al destinatario la costruzione del percorso, evitando da un lato il rischio di una deresponsabilizzazione e lasciando dall'altro la possibilità di personalizzare il percorso in relazione alle proprie esigenze.

Un ulteriore criticità evidenziata è il **carico burocratico e la farraginosità legata alla presentazione della domanda**, che secondo il soggetto avrebbe richiesto – come poi effettivamente avvenuto a partire dall'edizione 2016 – un intervento di alleggerimento e semplificazione.

## 5.2.2 – Le interviste realizzate in relazione all'edizione 2016

### 5.2.2.1 Intervista a partecipante formato (Intervista 2016-partecipante formato-1)

Le caratteristiche dell'intervistato		Le caratteristiche del percorso	
Genere	Donna	Punteggio	58
Età al momento del corso	33	Tipo formazione Fase 1	Work Experience
Titolo di studio in entrata	Laurea triennale di I livello		
Provincia di residenza	Roma		
Fascia ISEE	35001-55000 Euro	Fase 2	Roma C/O Associazione

Il principale elemento di interesse emerso dall'intervista consiste nell'efficacia di Torno Subito quale **opportunità di ri-orientamento di un percorso professionale già avviato precedentemente**.

Il soggetto intervistato è venuto a conoscenza di Torno Subito tramite un conoscente che aveva già preso parte all'edizione precedente, il quale ha consigliato l'esperienza. Benché disoccupata da circa un anno al momento della presentazione della domanda di contributo, la partecipante aveva già maturato precedenti esperienze nel mercato del lavoro, e precisamente nel campo dell'editoria, in linea con i propri studi universitari (laurea triennale in Lettere).

La principale spinta alla partecipazione all'avviso 2016 è stata la **volontà di trovare occupazione in un ambito più confacente agli interessi personali della partecipante**.

Sia la fase 1 sia la fase 2 del progetto, infatti, hanno interessato il settore dell'associazionismo no profit (le due fasi sono state svolte presso due associazioni diverse di rilievo internazionale), ambito nel quale la partecipante si è occupata di attività di fund-raising, anche in virtù di un'esperienza formativa (master) dedicata a tale materia che ha svolto contestualmente al progetto. Successivamente al completamento di questo, la partecipante ha

proseguito in continuità la sua collaborazione con l'associazione ospitante per la fase 2, dove in seguito è stata stabilizzata. Al momento dell'intervista, la partecipante lavora sempre nel medesimo ambito, curando attività di fund raising per un'altra associazione no profit di primo piano. Alla luce di ciò, nel corso dell'intervista è emerso un **sostanziale allineamento tra le aspettative di partenza della partecipante (l'obiettivo di cambiare settore e di attivarsi in un campo corrispondente a quello dei propri interessi personali) e il percorso realizzato nell'ambito di Torno Subito 2016.**

In base alle risposte rilevate, non sembrano esserci state particolari difficoltà, in fase di predisposizione del progetto, nell'individuazione dei partner ospitanti per le fasi 1 e 2. In entrambi i casi, **la partecipante conosceva già le associazioni ma non aveva mai avuto contatti diretti con le stesse precedentemente a Torno Subito.** Nessuna delle due era a conoscenza dell'iniziativa ed è stata la partecipante a contattare autonomamente i rispettivi uffici risorse umane, cui ha esposto le opportunità offerte dal bando e le caratteristiche del proprio progetto.

Soprattutto in riferimento alla fase 2 – secondo quanto emerso dall'intervista – la possibilità di svolgere il tirocinio presso l'associazione selezionata e, successivamente, la possibilità di proseguire in continuità la collaborazione con quest'ultima sembrano essere dipese dalla **combinazione di diversi fattori**, quali la preparazione personale nell'ambito del fund raising, il fatto che l'associazione – in quella fase – stesse cercando un profilo come quello della partecipante e l'incentivo rappresentato dall'indennità che Torno Subito corrispondeva per la realizzazione della fase 2 (che, quindi, non aveva costi a carico del partner ospitante). A conferma di ciò, l'associazione, negli anni successivi, ha ospitato altri partecipanti alle edizioni seguenti di Torno Subito.

Dalla prospettiva del soggetto intervistato, quindi, la partecipazione a Torno Subito, insieme alla propria formazione e al momento favorevole in cui ha proposto il proprio progetto hanno concorso a determinare un **cambiamento sostanziale nella sua vita**, determinando una maggiore soddisfazione per la propria attività lavorativa. **La partecipante consiglierebbe ad altri di realizzare un percorso Torno Subito (anche nelle attuali condizioni del mercato del lavoro), ritenendo che l'iniziativa sia una "buona intuizione" in quanto permette ai partecipanti di costruire il proprio bagaglio di esperienze fuori dal contesto regionale, nonché, dopo, di tornare nel proprio territorio e capitalizzare quanto si è appreso, giocando così un ruolo importante nella mitigazione del problema della dispersione dei talenti.**

Nel corso dell'intervista, gli unici aspetti dell'iniziativa che – secondo l'opinione del soggetto intervistato – evidenziano margini di miglioramento riguardano l'**entità della copertura finanziaria** offerta dall'iniziativa e le modalità gestionali del progetto. Con riguardo al primo aspetto, benché la partecipante consideri – nel suo caso specifico – il sostegno finanziario fornito dal bando tutto sommato adeguato (anche in virtù delle proprie esigenze organizzative: il soggetto intervistato ha svolto la fase 1 a Firenze e ha preferito optare per una soluzione da pendolare anziché per il trasferimento), la stessa ha comunque dichiarato di conoscere diversi casi di altri partecipanti, in particolare di coloro che avevano svolto la fase 1 all'estero, per i quali il sostegno finanziario fornito si era rivelato insufficiente. Con riguardo al secondo aspetto, il riferimento va agli **oneri amministrativi di gestione del progetto** (ad es. convalida dei registri presenze) che richiedevano di recarsi presso gli uffici del soggetto attuatore, con un notevole dispendio di tempo.

Tuttavia, il principale suggerimento che la partecipante formulerebbe per il miglioramento dell'iniziativa riguarda la necessità che **la Regione Lazio, per tramite del soggetto attuatore, intervenga anche successivamente al completamento della fase 2 del singolo progetto al fine di favorire il contatto tra il partecipante e le realtà imprenditoriali locali, così da poter comunque sostenere l'inserimento lavorativo anche per i soggetti la cui esperienza professionale (diversamente dal caso di specie) non prosegue in continuità con la fase 2 del progetto.**

5.2.2.2 *Intervista a partecipante formato che ha seguito il percorso di accompagnamento all'imprenditorialità (Intervista 2016-partecipante formato-1)*

Le caratteristiche dell'intervistato		Le caratteristiche del percorso	
Genere	Uomo	Punteggio	64
Età al momento del corso	29	Tipo formazione Fase 1	Formazione
Titolo di studio in entrata	Diploma di laurea V.O.		
Provincia di residenza	Roma		
Fascia ISEE	0-15000 Euro	Fase 2	Roma C/O Co-working

L'edizione 2016 di Torno Subito è stata la prima a prevedere la possibilità di realizzare, in fase 2, un **percorso di accompagnamento all'imprenditorialità presso un co-working ospitante collocato nel territorio laziale**, con l'obiettivo di sviluppare ed eventualmente realizzare un'idea di attività imprenditoriale o di professione autonoma.

E' proprio quest'ultimo il caso del partecipante intervistato, che era venuto a conoscenza dell'iniziativa Torno Subito grazie ad una **newsletter** sin dall'edizione 2014 (cui non prese parte in quanto stava già frequentando un master). Aveva tentato l'ammissione a finanziamento nell'ambito dell'avviso 2015, senza successo, e poi di nuovo nell'ambito dell'avviso 2016.

Il partecipante aveva un diploma di laurea Vecchio Ordinamento in Lingue e letterature straniere. Ha svolto la fase 1 in Inghilterra, seguendo un corso di specializzazione in inglese legale presso un'azienda privata, mentre ha realizzato il percorso di accompagnamento all'imprenditorialità della fase 2 presso un co-working di Roma. All'epoca il partecipante aveva già avviato una propria attività autonoma di traduzione (che porta avanti tuttora), e la sua partecipazione, così come la scelta del percorso presso il co-working, è stata finalizzata a **rafforzare tale attività, sia in termini di competenze specialistiche, sia in termini di gestione dell'attività professionale da un punto di vista imprenditoriale**.

In fase di predisposizione, il partecipante ha dichiarato di **non aver incontrato particolari difficoltà**. Ha individuato il partner di fase 1 autonomamente, mentre faceva attività di scouting sul web alla ricerca di opportunità di sviluppo della propria formazione. In particolare, il partner è stato selezionato proprio a fronte dell'opportunità di specializzare le proprie competenze linguistiche in inglese legale, anche in ragione della forte domanda di mercato. Tuttavia, il livello di soddisfazione espresso dall'intervistato rispetto a quanto la fase 1 abbia soddisfatto le sue aspettative non è stato massimo. La formazione è stata ritenuta in alcuni casi troppo generica e – per quanto utile a rafforzare le competenze linguistiche generali – non sembra, in generale, aver offerto il livello di specializzazione atteso.

Come anticipato, la fase 2 è stata finalizzata a rafforzare e sviluppare l'attività autonoma di traduzione da e verso varie lingue che il partecipante aveva già avviato precedentemente alla sua partecipazione a Torno Subito 2016. Il co-working ospitante è stato selezionato nell'ambito dell'elenco predisposto dal soggetto attuatore sul proprio sito. L'intervistato ha preso direttamente contatto con il co-working per verificarne la disponibilità a supportare la realizzazione del percorso di accompagnamento all'imprenditorialità della fase 2. Non è stato l'unico operatore che l'intervistato ha contattato a tal fine.

Da quanto dichiarato dall'intervistato, **la realizzazione della fase 2 non è stata del tutto esente da problematiche**, rilevandosi in particolare quello che il soggetto ha definito "un grave contrasto" con il co-working ospitante, che tuttavia, non riguardava il percorso progettuale in sé. In generale, l'intervistato ha espresso un **livello di soddisfazione medio** circa l'utilità delle misure di accompagnamento all'imprenditorialità di cui ha

fruito, ma ciò dipende – specifica l'intervistato – in buona parte dalle circostanze peculiari del suo caso. Il partecipante, infatti, aveva già avviato la propria attività autonoma da traduttore – sebbene in maniera non continuativa – e pertanto il percorso presso il co-working ospitante non è stato determinante per i successivi sviluppi della sua professione (questa, in sostanza, sarebbe stata avviata ugualmente, anche in assenza di intervento). Inoltre, **il contributo offerto dal referente del co-working è stato giudicato manchevole**, con periodi in cui il partecipante si è sentito “abbandonato al suo percorso”.

Di conseguenza, per l'intervistato l'esperienza della partecipazione a TS 2016 ha espresso una **valenza per lo più formativa**, che ha rafforzato le sue competenze linguistiche, ma che non è stata determinante per lo sviluppo del successivo percorso professionale. Tuttavia, l'intervistato ritiene che tali aspetti siano legati alla sua esperienza specifica e non generalizzabili. **Ritiene, infatti, che la logica dell'iniziativa sia comunque parecchio efficace e si sentirebbe di consigliarla come modalità di sviluppo di un proprio percorso professionale autonomo** (cosa che, in effetti, afferma di aver già fatto rispetto a diversi suoi conoscenti).

Dal punto di vista gestionale, non sembrano emergere particolari problemi. Il partecipante, pur avendo svolto la fase 1 all'estero (in un paese caratterizzato da un rilevante costo della vita), dichiara che nel suo caso specifico il supporto finanziario era tutto sommato adeguato. Ciò che andava migliorato era la gestione finanziaria, con particolare riguardo ai **tempi di erogazione**, che in alcuni casi hanno determinato problematiche di liquidità.

### 5.2.2.3 Intervista a partecipante con percorso interrotto (Intervista 2016-partecipante interrotto-1)

Le caratteristiche dell'intervistato		Le caratteristiche del percorso	
<b>Genere</b>	Uomo	<b>Punteggio</b>	55
<b>Età al momento del corso</b>	35	<b>Tipo formazione Fase 1</b>	Formazione
<b>Titolo di studio in entrata</b>	Laurea magistrale specialistica di II livello...		
<b>Provincia di residenza</b>	Roma		
<b>Fascia ISEE</b>	Non specificato	<b>Fase 2</b>	Roma C/O Azienda privata

I casi di interruzione per motivi di lavoro non sempre indicano criticità nel percorso progettuale. Al contrario, come emerge da questa intervista, **possono anche corrispondere a casi di performance particolarmente positive del percorso stesso**, che si traducono nella decisione del partner ospitante della fase 2 di assumere direttamente il partecipante, prima del completamento di quest'ultima. Dall'intervista, inoltre, derivano alcune interessanti informazioni circa modalità spontanee adottate da operatori del territorio attivi nei settori della formazione e della ricerca di personale per l'adeguamento della propria offerta alle opportunità connesse a Torno Subito.

Il partecipante intervistato è venuto a conoscenza dell'iniziativa tramite una sua conoscente che si apprestava a partecipare. Successivamente alla laurea specialistica in ingegneria meccanica, l'intervistato aveva accettato una proposta di collaborazione da un operatore di primo piano per un'attività di consulenza incentrata su un software gestionale. Poiché tale ambito non corrispondeva né agli studi né agli interessi personali del partecipante, quando quest'ultimo si è trovato a dover scegliere se accettare o meno una proposta di tale operatore per la sua stabilizzazione, si è ricordato di quanto aveva appreso circa le opportunità offerte da Torno Subito e ha quindi optato per questa strada, spinto dall'intenzione di cambiare settore e intraprendere un lavoro più in linea con i propri studi e interessi.

Da lì, l'intervistato ha avviato lo studio dell'avviso 2016. In base a quanto riportato, tuttavia, il partecipante non ha incontrato alcuna difficoltà nella predisposizione della proposta progettuale e nell'individuazione dei partner di fase 1 e di fase 2, in quanto **ha fatto ricorso ad una società attiva nel settore di ricerca personale specializzata nell'ambito dell'elettronica, che offriva pacchetti di formazione e tirocinio a valere su Torno Subito**. In sostanza, l'operatore aveva organizzato una rete di imprese dell'elettronica collocate nel Lazio e alla ricerca di specifiche figure. Analogamente, aveva individuato una rete di enti e operatori disponibili ad erogare formazione in tali settori. Il partecipante che si rivolgeva alla società di ricerca personale veniva invitato a conoscere la rete di aziende. In seguito a colloquio individuale con i singoli operatori, ciascuno di questi sceglieva il proprio candidato da ospitare per la fase 2 (in caso di ammissione del progetto). In funzione dell'azienda che aveva accettato di ospitare il tirocinante per la fase 2, il candidato veniva quindi indirizzato verso un'attività di formazione per la fase 1 che fosse coerente. L'operatore attivo nella ricerca di personale curava quindi tutta la fase di predisposizione del progetto e trasmissione della domanda, di fatto alleggerendo il partecipante degli oneri correlati (in particolare, aggirando le possibili difficoltà individuali nell'identificazione dei partner di fase 1 e di fase 2).

In questo modo, l'intervistato ha avuto accesso al sostegno offerto dall'avviso 2016. Ha svolto la fase 1 in Italia, in Lombardia, presso un'azienda privata dove ha seguito un corso di progettazione meccanica e modellazione CAD, mentre la fase 2 è stata svolta a Roma, presso l'azienda che lo aveva selezionato quale potenziale tirocinante in fase di predisposizione del progetto (azienda che il partecipante non conosceva precedentemente). Qui, si è occupato e si occupa tuttora di progettazione meccanica applicata all'elettronica, un ambito estremamente specialistico che, nel contesto della realtà aziendale dov'è tuttora collocato, è nato e si è sviluppato con lui.

Secondo il giudizio espresso, **la partecipazione a Torno Subito 2016 è stata senza dubbio determinante nel consentirgli di avviare e sviluppare un percorso professionale perfettamente in sintonia con i propri interessi, le proprie passioni e i propri studi**. In questo frangente, tra l'altro, l'intervistato ha ritenuto fondamentale non solo l'iniziativa in sé, ma anche l'offerta predisposta dalla società di ricerca personale. L'attività di matching svolta da quest'ultima, infatti, non solo gli ha permesso di entrare in contatto con realtà aziendali (piccole ma ad elevatissima specializzazione) che non avrebbe avuto modo di conoscere, ma soprattutto gli ha permesso di "scoprire" l'applicabilità della sua competenza specialistica in ingegneria meccanica anche in settori – come quello dell'elettronica – cui normalmente non viene associata. Proprio tale aspetto è stato, per l'intervistato, fonte di ulteriore soddisfazione legata alla partecipazione all'iniziativa, in quanto **è in seguito ad essa che l'azienda ha avviato il proprio ramo relativo all'applicazione della progettazione meccanica all'elettronica, facendo affidamento sul suo lavoro e attribuendogli da subito un notevole livello di fiducia e di responsabilità**. In questo senso, Torno Subito viene ritenuto uno strumento fondamentale soprattutto per i neolaureati privi di conoscenza concreta del mondo del lavoro e della realtà che lo compongono, i quali – come nel caso dell'intervistato – ignorano le possibilità occupazionali di settori contigui al proprio ambito di studio.

Dal punto di vista gestionale, il partecipante non ha evidenziato particolari criticità, sottolineando tuttavia che, una volta approvato il progetto, il soggetto attuatore si limita a predisporre e rendere disponibile i format della documentazione da compilare e trasmettere, ma non entra nel merito dei singoli percorsi e della loro efficacia.

Sulla base di queste considerazioni, il partecipante, pur non rivedendo la propria scelta di interrompere la fase 2 (in quanto legata all'offerta di lavoro che gli è pervenuta dallo stesso partner presso cui stava realizzando il tirocinio prima del completamento di questo), consiglierebbe sicuramente la partecipazione a Torno Subito, tuttavia con un distinguo. Se fino a due anni fa avrebbe consigliato l'esperienza *tout court*, in seguito agli stravolgimenti del sistema economico e del mercato del lavoro degli ultimi due anni suggerirebbe di partecipare a Torno Subito, ma esclusivamente con l'obiettivo di **avviare una propria impresa o attività professionale autonoma**.

#### 5.2.2.4 Intervista a partecipante con percorso interrotto (Intervista 2016-partecipante interrotto-2)

Le caratteristiche dell'intervistato		Le caratteristiche del percorso	
Genere	Donna	Punteggio	67
Età al momento del corso	27	Tipo formazione Fase 1	Work Experience
Titolo di studio in entrata	Laurea triennale di I livello		
Provincia di residenza	Roma		
Fascia ISEE	Non specificato	Fase 2	Roma C/O Associazione

La presente intervista evidenzia un caso di **interruzione del percorso progettuale dovuto all'accettazione, da parte della partecipante, di un'offerta di lavoro proveniente da un operatore diverso dal partner della fase 2.**

La partecipante intervistata, al momento della presentazione della domanda, aveva una laurea triennale di I livello in Scienze politiche e successivamente avrebbe conseguito la laurea specialistica in Economia dell'ambiente.

La partecipante è venuta a conoscenza dell'iniziativa in quanto questa, alla sua terza edizione, risultava già piuttosto nota. L'intervistata conosceva direttamente persone che avevano preso parte alle prime due edizioni. In fase di predisposizione della domanda, la partecipante ha sviluppato autonomamente un percorso di fase 1 e di fase 2 estremamente specialistico e coerente con il proprio ambito di studi, incentrato sulle tematiche della sostenibilità ambientale. Infatti, ha svolto la fase 1 in un paese estero, realizzando una work experience presso il Ministero dell'Ambiente, dove è stata coinvolta in un programma di incentivi ambientali alle aziende. La fase 2 è stata svolta, invece, a Roma, presso una realtà associativa ambientalista di rilievo nazionale. L'intervistata ha individuato e contattato autonomamente tali soggetti, cui ha esposto il progetto da lei predisposto e ha prospettato la possibilità di realizzare l'esperienza senza alcun onere finanziario a loro carico, dato il sostegno fornito dall'iniziativa. **Proprio la predisposizione in autonomia delle proposte progettuali è stato uno degli aspetti più apprezzati dall'intervistata in relazione all'iniziativa nel suo complesso**, in quanto tale adempimento richiede un coinvolgimento attivo e una responsabilizzazione del candidato nel definire le attività e scegliere i partner, aspetti che lo incentivano a perseguire percorsi di suo reale ed effettivo interesse.

La motivazione di partenza dell'intervistata, che ne definisce anche le aspettative legate alla partecipazione, è stata quella di **sviluppare un percorso professionale coerente con i propri interessi e i propri studi.** In relazione alla fase 1, tali aspettative sono ritenute pienamente soddisfatte, principalmente grazie all'adeguata capacità organizzativa del Ministero dell'Ambiente del paese estero e all'attitudine della struttura a coinvolgere attivamente la partecipante, determinando un importante contributo formativo in termini di esperienza sul campo. A conferma di tale considerazione, tuttora l'intervistata si occupa per lavoro delle medesime tematiche legate all'ambito della tutela e della sostenibilità ambientale.

Anche la fase 2 è stata giudicata complessivamente positiva, soprattutto in ragione dell'opportunità che la partecipante ha colto di osservare direttamente il funzionamento di una realtà associativa di primo piano. **Tuttavia, la stessa natura associativa della struttura ospitante pregiudicava in partenza le prospettive di successivo inserimento occupazionale** in forme più o meno stabili. L'interruzione del percorso, avvenuta poco dopo la metà della fase 2, è stata dovuta ad una combinazione di fattori, di cui alcuni di ordine personale, alcuni legati ad un'offerta che la partecipante ha contestualmente ricevuto da un altro operatore per un lavoro nel medesimo ambito tematico e, infine, alcuni legati al fatto che l'intervistata **non si è ritenuta in grado di "capitalizzare" l'esperienza della fase 2 presso l'associazione di rilievo nazionale.**

Dall'approfondimento di tale aspetto, sono emersi alcuni particolari di peculiare interesse relativi all'efficacia dell'esperienza svolta dal partecipante in base al **reale ed effettivo commitment del partner ospitante la fase 2**, inteso in termini di volontà concreta di strutturare un percorso effettivo e coerente con il progetto elaborato dal partecipante. Secondo l'esperienza diretta dell'intervistata (comune a diverse altre esperienze di altri partecipanti di sua conoscenza), **alcuni partner di fase 2 hanno interpretato il funzionamento di Torno Subito esclusivamente come uno strumento per disporre di manodopera senza oneri finanziari aggiuntivi**. Trattandosi di tirocinanti le cui indennità erano coperte dal contributo offerto dall'iniziativa, alcune strutture hanno ospitato i partecipanti già avendo in mente la prospettiva di un loro "ricambio" con i partecipanti delle successive edizioni, circostanza che, di fatto, **pregiudicava in partenza qualsiasi prospettiva di inserimento**. Per questa ragione, tali partner **non risultavano particolarmente predisposti a strutturare percorsi di tirocinio coerenti con i progetti dei partecipanti e rilevanti ai fini della loro crescita professionale**, aspetto che ovviamente andava a detrimento anche del contributo che il partecipante ospitato poteva apportare alla mission della struttura ospitante.

Questi motivi hanno concorso a determinare la decisione inerente all'interruzione del progetto, che ad oggi l'intervistata non rivedrebbe, se non per la soddisfazione personale di portare a completamento l'iniziativa. Mentre la partecipazione a Torno Subito 2016 è stata complessivamente importante per il suo successivo percorso lavorativo, nel caso di specie tale riferimento vale principalmente in considerazione della **valenza formativa della fase 1**, mentre la fase 2 – pur non giudicata di per sé negativamente – non ha pienamente soddisfatto le sue specifiche aspettative e il suo completamento – secondo il giudizio dell'intervistata – non avrebbe comportato nessuna differenza per la sua successiva occupazione.

Tuttavia, la partecipante ritiene il suo un caso piuttosto specifico, per cui **consiglierebbe in generale la partecipazione all'iniziativa, anche per coloro che vogliono intraprendere percorsi lavorativi in ambiti molto specialistici come il suo**. Secondo la prospettiva dell'intervistata, Torno Subito dà l'opportunità finanziaria ai giovani di intraprendere un tipo di lavoro corrispondente ai propri interessi, passioni e studi e la partecipante ha dichiarato di conoscere anche molti casi positivi di soggetti che hanno tratto il massimo beneficio da entrambe le fasi progettuali, collocandosi poi in una posizione lavorativa effettivamente corrispondente alle proprie ambizioni. **Tuttavia, se l'obiettivo non consisteva solo nel rafforzare l'inserimento occupazionale dei giovani, ma anche nel favorire la loro occupazione nel territorio regionale – precisa l'intervistata – quest'ultimo aspetto è stato conseguito in maniera più limitata**. Molti partecipanti di sua conoscenza e l'intervistata stessa, ad oggi, lavorano fuori regione.

In termini gestionali, mentre la partecipante non ha rilevato particolari difficoltà per la fase 1 svolta all'estero, per la fase 2 svolta nel Lazio segnala di aver memoria di un **significativo carico burocratico**. Il contributo finanziario è stato giudicato adeguato alle proprie esigenze, anche considerando il costo della vita nel paese in cui si è svolta la fase 1. L'intervistata, tuttavia, ha dichiarato anche di essere a conoscenza di casi diversi, in cui i partecipanti hanno dovuto anticipare risorse di tasca propria per far fronte all'esigenza di liquidità correlata, ad esempio, al pagamento del corso di formazione della fase 1.

**Il giudizio complessivo sull'iniziativa è pertanto positivo**, sebbene l'intervistata suggerisca di adottare **maggiori misure per garantire il reale ed effettivo commitment del partner di fase 2**, anche a prescindere dalle prospettive di successivo inserimento lavorativo in continuità. L'efficace contributo del partner alla realizzazione di un percorso strutturato ed effettivo, infatti, viene ritenuta una condizione essenziale che determina l'efficacia del progetto nel suo complesso.

### 5.3 – La prospettiva dei partner fase 2 e dei datori di lavoro (schede intervista C, D, E)

Nel presente paragrafo vengono descritte le principali informazioni emerse dalle **interviste semi-strutturate** realizzate con i partner che hanno ospitato soggetti partecipanti alle due edizioni per la realizzazione della fase 2 dei rispettivi progetti nonché con gli operatori che hanno assunto partecipanti alle due edizioni successivamente al completamento dei relativi percorsi.

La scelta di trattare nel medesimo paragrafo le informazioni risultanti dai colloqui con i partner di fase 2 e con i datori di lavoro dei partecipanti delle due edizioni considerate risponde alla circostanza per cui, nel caso dei secondi, si tratta di assunzioni realizzate in continuità con il termine della fase 2 e pertanto l'operatore che ha assunto il partecipante coincide con il partner che lo ha precedentemente ospitato per il tirocinio.

Al fine di approfondire le prospettive di tali testimoni privilegiati, sono state realizzate le interviste richiamate a seguire.

- Per l'edizione 2015:
  - n. 2 interviste a partner della fase 2 che hanno ospitato un partecipante ammesso a finanziamento e che ha completato il progetto (cfr. Intervista 2015-partner fase 2-1 e Intervista 2015-partner fase 2-2) (scheda intervista C);
  - n. 1 intervista a partner della fase 2 che ha ospitato un partecipante ammesso a finanziamento, con progetto completato e che è stato successivamente assunto dal medesimo partner (cfr. Intervista 2015-datore di lavoro -1 ) (scheda intervista E).
  
- Per l'edizione 2016:
  - n. 1 intervista a partner della fase 2 che ha ospitato un partecipante ammesso a finanziamento e con progetto completato (cfr. Intervista 2016-partner fase 2-1) (scheda intervista C);
  - n. 1 intervista a partner/co-working che ha ospitato per la fase 2 un partecipante ammesso a finanziamento, che ha selezionato l'accompagnamento all'autoimprenditorialità e che ha completato il progetto (cfr. Intervista 2016-partner fase 2 co-working ospitante-1) (scheda intervista D);
  - n. 1 intervista a partner della fase 2 che ha ospitato un partecipante ammesso a finanziamento, con progetto completato e che è stato successivamente assunto dal medesimo partner (cfr. Intervista 2016-datore di lavoro -1 ) (scheda intervista E).

I temi trattati nelle interviste, fermo restando la flessibilità nella conduzione e la personalizzazione connessa alla specificità dei casi affrontati, sono indicativamente illustrati nelle schede sotto riportate.

---

### *Scheda intervista C – La prospettiva dei partner di fase 2: focus tematici*

- 1) Per ciascuna delle due edizioni, modalità di presa di contatto da parte del candidato in fase di predisposizione della proposta progettuale.
  - 2) Per ciascuna delle due edizioni, motivazioni alla base della decisione di dare disponibilità ad ospitare il partecipante.
  - 3) Per ciascuna delle due edizioni, difficoltà riscontrate in relazione all'attuazione e alla gestione della fase 2 del progetto.
  - 4) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla preparazione e sulle competenze del partecipante ospitato in relazione alle mansioni affidategli, sulla base del suo percorso di studi e delle competenze acquisite in fase 1.
  - 5) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla valenza del contributo del partecipante ospitato alle attività aziendali sulla base delle mansioni affidategli.
  - 6) Per ciascuna delle due edizioni, verifica dell'eventuale assunzione del partecipante ospitato in continuità con la fase 2 e relative motivazioni.
  - 7) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla valenza complessiva dell'iniziativa per il tessuto imprenditoriale laziale.
  - 8) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla valenza complessiva per il partecipante dell'esperienza di lavoro svolta in fase 2 in termini di prospettive di successivo inserimento occupazionale.
- 

---

### *Scheda intervista D – La prospettiva dei partner di fase 2 – co-working ospitante: focus tematici*

- 1) Modalità di presa di contatto da parte del candidato in fase di predisposizione della proposta progettuale.
  - 2) Motivazioni alla base della decisione di dare disponibilità ad ospitare il partecipante.
  - 3) Difficoltà riscontrate in relazione all'attuazione e alla gestione della fase 2 del progetto.
  - 4) Giudizio sulla preparazione e sulle competenze del partecipante ospitato in relazione alle specificità della sua idea imprenditoriale, sulla base del suo percorso di studi e delle competenze acquisite in fase 1.
  - 5) Giudizio sulla valenza del supporto fornito al partecipante ospitato attraverso il percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità.
  - 6) Giudizio sulla valenza complessiva dell'iniziativa per il tessuto imprenditoriale laziale.
  - 7) Giudizio sulla valenza complessiva del percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità in termini di contributo alla realizzazione e allo start up dell'idea imprenditoriale.
-

---

### *Scheda interviste E – La prospettiva dei datori di lavoro: focus tematici*

- 1) Per ciascuna delle due edizioni, verifica della conoscenza circa la partecipazione del soggetto assunto a TS e motivazioni alla base della decisione di assunzione.
  - 2) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio sulla preparazione e le competenze del partecipante assunto in relazione alle mansioni affidategli.
  - 3) Per ciascuna delle due edizioni, valenza del contributo apportato dal partecipante assunto agli obiettivi aziendali in funzione delle mansioni affidategli.
  - 4) Per ciascuna delle due edizioni, valutazione sull'opportunità di assunzione di un partecipante di TS rispetto all'assunzione di soggetti che hanno preso parte ad altre iniziative di supporto all'occupazione, anche di livello nazionale (ad es. Garanzia Giovani).
  - 5) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio complessivo sulla coerenza della preparazione di partenza del partecipante assunto rispetto alle esigenze connesse alle mansioni affidategli.
  - 6) Per ciascuna delle due edizioni, giudizio complessivo sulla valenza dell'iniziativa TS in termini di creazione di profili professionali coerenti con la domanda di lavoro regionale nei diversi settori.
- 

### *5.3.1 – Le interviste realizzate in relazione all'edizione 2015*

#### *5.3.1.1 Intervista a partner fase 2 (Intervista 2015-partner fase 2-1)*

Il partner fase 2 è una società a responsabilità limitata, di piccola dimensione (con meno di 5 addetti), che si occupa di formazione e organizzazione di eventi, in stretta collaborazione con l'associazione di categoria delle aziende di trasporto pubblico locale.

L'adesione a Torno Subito 2015 nasce da una **scelta della direzione, molto sensibile all'inserimento in azienda di giovani** e propensa ad ospitare ragazzi in uscita dai percorsi formativi attraverso forme di work experience o contratti a progetto, consapevole della possibilità di poter ricevere importanti contributi dall'iniezione di forze nuove e, dall'altro lato, disponibile a sostenere il progetto formativo dei soggetti ospitati. Nella scelta dell'adesione a Torno Subito ha certo contribuito anche la possibilità dell'inserimento di una **risorsa a costo zero** per l'azienda.

A seguito dell'adesione all'iniziativa, sono giunte diverse richieste da parte dei partecipanti e la scelta è stata dunque effettuata, avendo a **disposizione un ventaglio di candidati, sulla base della presa visione dei curriculum e delle attività proposte.**

La candidata aveva un profilo legato al marketing e, nell'ambito della work experience, è stato concordato un ruolo che comportasse lo svolgimento di **mansioni che fossero di interesse e in coerenza** con il percorso formativo svolto.

**L'esperienza non è però culminata nell'assunzione**, che non era comunque contemplata, per lo meno per quella figura, dall'azienda. La candidata ha però avuto in breve tempo un'altra proposta di inserimento.

Il **giudizio sull'iniziativa è molto positivo**, ritenendo interessante, in particolare per il candidato, ma di conseguenza anche per le imprese che procederanno all'assunzione, la possibilità di acquisire esperienze fuori Lazio, valorizzandole poi all'interno della regione. Anche la tipologia di percorso proposto (che prevedeva anche master e work experience), che consente al candidato di entrare in contatto e familiarizzare con le dinamiche del mondo del lavoro, è ritenuta particolarmente utile. Non si sono riscontrate difficoltà o elementi di problematicità.

Nelle edizioni successive non sono stati ospitati altri candidati per ragioni interne, legate ad un cambio di direzione che ha comportato un processo riorganizzativo.

### 5.3.1.2 *Intervista a partner fase 2 (Intervista 2015-partner fase 2-2)*

Il partner fase 2 oggetto dell'intervista è una piccola azienda, con meno di 5 addetti, attiva nell'ambito dell'editoria, che si occupa principalmente di libri, curando l'intero processo editoriale.

In questo caso, il **matching fra candidata e partner è legato a relazioni preesistenti**. La partecipante aveva già infatti collaborato con l'azienda, sebbene sporadicamente, ed è stata lei a proporre l'adesione a Torno Subito – iniziativa fino a quel momento non conosciuta - come partner della fase 2.

E' interessante evidenziare come il contatto personale e, soprattutto, **l'esperienza precedentemente maturata dalla candidata, abbiano consentito di bypassare una sostanziale reticenza** da parte del partner.

L'intervistata sottolinea infatti come l'azienda, in generale, tenda a non accettare tirocinanti (alcune convenzioni con università attive in passato sono state interrotte). In un contesto così piccolo e in un ambito, quale quello dell'editoria, in progressiva ristrutturazione, in cui sono necessari continui riadeguamenti interni, si ritiene infatti che il **ritorno legato alla presenza di un tirocinante, che richiede tempo e attenzione, comporti spesso uno sforzo consistente non bilanciato da un corrispondente ritorno positivo**.

In questo caso, in virtù delle esperienze precedenti, la candidata aveva già familiarità con il contesto e l'ambito di inserimento e questo è stato un elemento determinante per l'accettazione della proposta.

Si sottolinea come, nella gestione del progetto, non si siano riscontrate particolari difficoltà o intoppi di carattere burocratico, ma come gli elementi più problematici si siano però confermati, anche in questo caso, quelli legati all'organizzazione del lavoro e allo **scollamento fra la formazione e soprattutto le competenze trasversali** del soggetto e quelle che sarebbero invece necessarie per un proficuo inserimento lavorativo.

Nonostante il percorso maturato nella fase 1 e l'esperienza pregressa, ciò che è risultato **carente** è proprio quel **bagaglio di competenze ad ampio spettro, quella capacità di orientamento e di comprensione dei processi** necessari per muoversi in un contesto complesso.

La partecipante ha dunque fornito un contributo allo svolgimento delle attività più routinarie, ma sicuramente **non ha rappresentato un valore aggiunto** in termini di innovatività o proattività alle attività dell'azienda e non ha mostrato una progettualità tale da poter configurare una prosecuzione del rapporto. Alla luce di questi aspetti **la collaborazione non si è tradotta in un'assunzione**.

Dal punto di vista del partner, l'esperienza può invece aver rappresentato **un elemento di crescita, non solo in termini formativi, per la partecipante**, anche perché ha avuto modo di trovarsi alle prese con le dinamiche e gli aspetti organizzativi e relazionali che contraddistinguono il mondo del lavoro, in modo diretto ed accessibile, anche grazie alle dimensioni ridotte del contesto di inserimento.

Soffermandosi su quello che non ha funzionato nel percorso, nel caso specifico affrontato dal partner, l'attenzione si focalizza nuovamente sulle caratteristiche inadeguate della partecipante, evidentemente ancora immatura e non pronta ad effettuare il salto nel mondo del lavoro. L'elemento di **debolezza viene dunque individuato nel matching "uno a uno" fra richiesta e offerta** che, pur avendo permesso di avviare e completare il progetto, non ha consentito all'impresa di individuare un candidato rispondente alle proprie esigenze.

Si riconoscono infatti la validità e le potenzialità dell'iniziativa ma, nel caso specifico, un maggiore successo nell'inserimento sarebbe stato possibile solo con un'inversione del processo. Ovvero **l'azienda, a partire dai propri fabbisogni e dagli ambiti di possibile innovazione, avrebbe potuto individuare un candidato adeguato** avendo a disposizione un ventaglio più ampio di proposte, svolgendo anche un **ruolo attivo** nel selezionare e delineare il contributo più pertinente alle proprie necessità.

A seguito di questa esperienza l'azienda non ha ricevuto altre richieste e, in prospettiva futura, eventuali possibilità di dare disponibilità a tirocini o più in generale a work experience dovrebbe essere attentamente valutata, anche alla luce di un forte processo di dematerializzazione e lavoro a distanza che richiede una riflessione e una **ridefinizione della formazione on the job**.

### 5.3.1.3 Intervista a partner fase 2 - datore di lavoro (Intervista 2015-datore di lavoro-1)

In questo caso l'intervista si riferisce ad un partner che ha ospitato un tirocinante in fase 2 e che, al termine dell'esperienza, ha effettuato l'assunzione. Gli elementi informativi raccolti scontentano il fatto che il soggetto intervistato non avesse seguito, al tempo, il percorso del partecipante, non rendendo dunque possibile una completa ricostruzione di tutti gli obiettivi conoscitivi prefissati.

L'impresa interessata si occupa di consulenza direzionale, volta a sanare lacune procedurali in tutti gli ambiti aziendali. Si tratta di una realtà piccola, sotto la soglia dei 15 dipendenti, comprensivi di una stagista e diversi apprendisti, con una sede legale a Roma (8 persone) e un'unità locale a Milano (6 persone).

La **proposta di partecipazione** quale partner all'iniziativa – non precedentemente conosciuta dall'azienda – è avvenuta **ad opera del candidato**, con il quale non c'erano rapporti pregressi.

Il partecipante era una **risorsa molto brillante**, con grandi capacità e competenze, che ha avuto un ruolo attivo nella costruzione della proposta progettuale e nelle attività poi svolte in ambito aziendale. Nel suo percorso formativo e poi all'interno di Torno Subito aveva maturato conoscenze e competenze estremamente concrete e rivelatesi utili in ambito aziendale.

Al termine della fase 2 il **soggetto è stato dunque assunto** presso la sede legale di Roma e, successivamente, si è poi spostato presso l'unità di Milano. Si trattava di una risorsa con spiccate capacità che ha poi proseguito il suo percorso di crescita in altri contesti.

La motivazione principale alla base dell'assunzione è sicuramente legata all'eccellenza del candidato, ma si sottolinea anche come il **contesto aziendale sia sempre stato molto sensibile a cogliere le opportunità di inserimento di risorse giovani** e formate, sebbene caratterizzate da un elevato ricambio, in ragione di un turn over volontario dovuto a percorsi di mobilità professionale.

A seguito di questa esperienza non ci sono state altre occasioni di venire in contatto con Torno Subito, ma l'azienda sarebbe stata disponibile – se contattata – a valutare ulteriori possibilità di inserimento.

Nel complesso si dà un **giudizio positivo sull'iniziativa** e sulle sue finalità. Dovendo evidenziare un ambito di miglioramento, si sottolineano le difficoltà delle piccole aziende – per motivazioni legate al sottodimensionamento e alla mancanza di figure e unità organizzative dedicate - nell'aver un quadro informativo adeguato sulle possibilità offerte dai diversi strumenti di inserimento e anche da iniziative come questa. Si riterrebbe dunque **utile una campagna informativa e di sponsorizzazione di questi strumenti specificatamente dedicata al target delle piccole imprese**.

### 5.3.2 – Le interviste realizzate in relazione all'edizione 2016

#### 5.3.2.1 Intervista a partner fase 2 (Intervista 2016-partner fase 2-1)

Il partner di fase 2 intervistato è un ente di rilievo nazionale, la cui mission consiste nel realizzare l'integrazione sociale e lavorativa di specifiche categorie di soggetti portatori di disabilità.

**L'ente già conosceva l'iniziativa Torno Subito dal sito istituzionale, ma l'edizione 2016 è stata la prima cui ha partecipato quale partner ospitante.** Successivamente, l'ente ha ripetuto l'esperienza, ospitando partecipanti delle edizioni successive.

**Il partner non aveva contatti con il partecipante ospitato precedenti all'iniziativa.** Il partecipante ha individuato e preso contatto autonomamente con l'ente, presentandogli spontaneamente la propria proposta progettuale. La partecipazione ad iniziative analoghe o similari a Torno Subito rientra tra le attività che il partner contattato realizza su base ordinaria, anche nell'ottica di favorire i processi di integrazione lavorativa delle categorie tutelate.

Il tirocinante è stato coinvolto nell'area progetti dell'ente, collaborando sia alla gestione di progetti già in essere, sia alla predisposizione di nuove proposte progettuali in linea con la mission associativa. Le competenze in

entrata del tirocinante (laureato in Economia e commercio) **non erano esattamente in linea con le mansioni e il tipo di attività in cui questi è stato coinvolto, il che ha richiesto un intervento di adeguamento da parte del partner**, cui il tirocinante ha risposto in maniera estremamente positiva, adattandosi alle modalità operative e allo stile di comunicazione. Secondo il giudizio del referente intervistato (che è stato anche il soggetto che ha seguito il tirocinante ospitato nell'ambito dell'edizione 2016), **il partecipante si è perfettamente e proficuamente integrato nell'ufficio ed è stato pienamente coinvolto nelle sue attività, cui ha apportato un contributo sostanziale**. Una volta acquisita sufficiente padronanza delle mansioni, il partecipante ha dimostrato capacità operativa autonoma. A riprova della valenza del suo contributo alla mission dell'ente, la collaborazione con il partecipante ospitato nell'ambito dell'edizione 2016 di Torno Subito prosegue tutt'oggi, sebbene con mansioni differenti da quelle svolte durante il tirocinio (si occupa di social media management) e con forme contrattuali non ancora stabili. Su quest'ultimo aspetto – precisa l'intervistato – l'intero ufficio sarebbe pienamente favorevole ad un inserimento stabile del partecipante, giudicando la partecipazione all'iniziativa Torno Subito un "ottimo investimento" anche dalla prospettiva dell'organizzazione ospitante, oltre che da quella del partecipante.

Dalle informazioni fornite, quindi, la partecipazione a Torno Subito e la realizzazione della fase 2 presso l'ente sono stati sicuramente **determinanti per la collocazione lavorativa del partecipante successivamente al termine del progetto**. In generale, Torno Subito viene considerato un buono strumento per la prima presa di contatto con il mercato del lavoro, anche in relazione a realtà e strutture non strettamente di tipo aziendale. Consente, altresì, di rafforzare i curriculum dei soggetti in uscita dall'università, concorrendo così a rafforzarne l'occupabilità.

In particolare, da quanto emerge dal confronto, **la valenza effettiva della partecipazione a TS sembra dipendere soprattutto da come tale opportunità viene impiegata dal partecipante e dal partner ospitante**. Se affrontata con attitudine sostanziale e l'effettiva intenzione di strutturare un percorso di crescita condiviso, in grado di rafforzare sia la possibilità di inserimento occupazionale del partecipante, sia la capacità operativa del partner ospitante, Torno Subito esplica una logica di intervento assolutamente vincente, in grado di produrre impatti concreti e positivi sia sulla vita dei singoli, sia sulle strutture (aziendali e non) che coinvolge. Al contrario, se affrontata come mero adempimento e non come opportunità di crescita sostanziale, Torno Subito può diventare un peso per entrambi i soggetti.

Dal punto di vista attuativo e gestionale, l'intervistato non riferisce particolari problematiche, se non difficoltà inerenti all'accessibilità delle informazioni legate all'iniziativa. In particolare, dal confronto emerge che **la comunicazione relativa all'edizione 2016 e a quelle successive sembra essere stata insufficiente, soprattutto in relazione ad aspetti quali, ad esempio, le modalità attraverso cui un soggetto poteva rendere manifesta ai partecipanti la propria disponibilità ad ospitare tirocinanti per la fase 2**. L'indennità corrisposta mensilmente al partecipante a valere sul contributo concesso è stata ritenuta congrua per una prima esperienza lavorativa.

#### *5.3.2.2 Intervista a partner fase 2, co-working ospitante (Intervista 2016-partner fase 2 co-working-1)*

Sin dall'attivazione dell'avviso 2016, il co-working intervistato ha fornito **misure di orientamento** per i soggetti che intendevano candidarsi al bando, indirizzandoli verso l'opzione relativa all'imprenditorialità qualora questi fossero portatori di progetti imprenditoriali o inerenti all'avvio di una professione autonoma.

Già dall'edizione 2016, i partecipanti ospitati sono stati supportati con varie **misure di accompagnamento**, incluse azioni incentrate sulle modalità di sviluppo e predisposizione del *business plan* del proprio progetto imprenditoriale. Tuttavia, come rilevato dai referenti del co-working intervistati, **le modalità e le misure di accompagnamento sono state adeguate e affinate con il tempo, soprattutto in ragione della concreta esperienza acquisita sul campo in relazione alle effettive esigenze dei partecipanti ospitati**.

Questi, infatti, evidenziavano, nella maggior parte dei casi, competenze rilevanti nei rispettivi ambiti di studio/specializzazione, ma mancavano quasi del tutto di competenze utili alla realizzazione, allo sviluppo e al consolidamento di una start up o di un'attività professionale autonoma, aspetti per i quali la preparazione universitaria è ritenuta manchevole dagli intervistati. Tale considerazione, inoltre, vale anche per quei soggetti che, in virtù del percorso sviluppato in fase 1, avrebbero dovuto teoricamente possedere le suddette competenze di stampo imprenditoriale.

Nel corso del colloquio, sono emersi **alcuni aspetti meritevoli di attenzione**, inerenti al percorso di accompagnamento all'imprenditorialità, che hanno cominciato a manifestare i propri effetti sin dall'edizione 2016, ripresentandosi poi nel corso delle edizioni successive:

- la **concreta ed effettiva motivazione dei partecipanti** alla realizzazione della propria idea imprenditoriale;
- la **qualità** dei progetti imprenditoriali;
- le **aspettative** che i partecipanti avevano circa le forme di supporto che il co-working poteva fornire;
- **l'esigenza di supportare anche la fase successiva al completamento del percorso di accompagnamento**, incentrata sulla realizzazione concreta dell'idea imprenditoriale/di attività autonoma, attraverso misure specifiche;
- **l'esigenza di razionalizzare le tempistiche di erogazione dei contributi** ai beneficiari.

Il primo aspetto riguarda la concreta motivazione dei partecipanti al percorso di accompagnamento rispetto all'effettiva realizzazione della propria idea imprenditoriale. Per alcuni partecipanti, infatti, la scelta del percorso di accompagnamento all'imprenditorialità è stata motivata – secondo il giudizio dei referenti del co-working intervistati – **più da considerazioni di opportunità che dalla determinazione a realizzare la propria idea**. Diversi partecipanti sceglievano il co-working come “sistemazione temporanea”, mentre parallelamente portavano avanti i propri studi universitari e/o cercavano un lavoro da dipendente. In questi casi, specificano gli intervistati, si sono attivati dei meccanismi di auto-selezione per i quali molti partecipanti non effettivamente motivati hanno interrotto il percorso, rinunciando alla propria idea imprenditoriale, spesso perché accettavano offerte di lavoro. In ogni caso, tale aspetto ha comportato un **dispendio non giustificato di tempo e risorse finanziarie da parte del co-working, nonché un'efficacia molto limitata dell'intervento di accompagnamento in relazione a tali casi**. Sebbene non prevalente, l'incidenza di questi ultimi è stata molto più rilevante per l'edizione 2016 rispetto alle edizioni successive di Torno Subito, anche in virtù della prima applicazione dell'opzione relativa all'imprenditorialità nell'ambito di tale edizione. Con il tempo, il co-working ha implementato una serie di **filtri**, attuati già in sede di orientamento, volti a realizzare uno **screening delle reali ed effettive motivazioni imprenditoriali del candidato** che intende optare per il percorso di accompagnamento, sulla cui base indirizzare o meno il candidato verso tale scelta. Come conseguenza, con il succedersi delle varie edizioni è andato diminuendo il numero assoluto di partecipanti che optavano per l'opzione imprenditorialità presso il co-working intervistato e di conseguenza è aumentata l'incidenza percentuale dei casi di successo dei percorsi di accompagnamento (quelli, cioè, ad esito dei quali l'idea imprenditoriale/di attività autonoma è stata effettivamente realizzata e avviata).

Il secondo aspetto riguarda la qualità delle idee progettuali, che spesso erano anche valide da un punto di vista prettamente tecnico, ma trovavano **scarso riscontro nelle concrete caratteristiche del mercato e/o del settore cui si rivolgevano**. In particolare, si è rilevata una **scarsa capacità dei partecipanti di porre a profitto le proprie idee imprenditoriali e, di conseguenza, una scarsa capacità di analizzare le condizioni di mercato e di identificare potenziali investitori**. Come già sottolineato, i partecipanti, per quanto preparati nei rispettivi ambiti di studio, erano spesso neolaureati o studenti universitari, e pertanto mancavano di conoscenze e competenze di tipo prettamente imprenditoriale. Tale esigenza, nel tempo, ha orientato il **fine tuning delle modalità di supporto fornite dal co-working**, con particolare riferimento alle attività formative erogate.

Relativamente al terzo aspetto, sull'efficacia del percorso di accompagnamento – secondo il giudizio degli intervistati – molto hanno inciso le **aspettative** che questi ultimi avevano circa le forme di supporto fornite dal co-working ospitante. In molti casi (soprattutto in relazione ai progetti imprenditoriali dei soggetti più motivati a realizzarli), al co-working è stata attribuita erroneamente una **funzione di “servizio”**, ad esempio ai fini della ricerca di specifiche figure professionali con cui collaborare per la realizzazione del progetto. Tuttavia, sottolineano gli intervistati, il co-working ospitante non si è sottratto a tali aspettative, da una parte offrendo formazione su “come fare” *networking* (vale a dire sulle modalità tramite cui ciascun soggetto poteva individuare potenziali collaboratori e costituire una rete con questi ai fini della realizzazione dell'idea imprenditoriale), dall'altra implementando direttamente azioni di messa in rete tra i partecipanti ai propri percorsi di accompagnamento le cui idee imprenditoriali presentavano potenziali sinergie e punti di contatto.

Per quanto riguarda il quarto aspetto, dall'intervista è emersa chiaramente **l'esigenza di seguire i progetti imprenditoriali dopo il completamento della fase di accompagnamento presso il co-working ospitante**. A tal fine, suggeriscono gli intervistati, sarebbero opportuni interventi regionali di follow up, finalizzati a favorire la **creazione di reti e comunità tra i partecipanti al fine di sostenere le sinergie tra progetti imprenditoriali**. Analogamente, sarebbe opportuno definire misure di supporto rivolte ai partecipanti che hanno completato il percorso di accompagnamento e finalizzate a **facilitare l'accesso a diverse, potenziali fonti di finanziamento per il proprio progetto imprenditoriale**, dalla ricerca di investitori alle diverse forme di finanza agevolata.

Il quinto aspetto evidenziato ha natura gestionale e afferisce alla **regolarità e tempestività delle erogazioni** dei contributi ai beneficiari. Questa – secondo gli intervistati – è diventata via via meno puntuale nel tempo, determinando in alcuni casi problematiche ai partecipanti che, per poter fruire del percorso di accompagnamento e dei servizi connessi, dovevano pagare una cifra forfettaria al co-working ospitante, a copertura delle utenze e del costo dei tutor dedicati ai gruppi di partecipanti. Il co-working, in alcuni casi, ha preferito rimandare la riscossione di tale *fee* nell'intento di andare incontro a particolari casi di momentanea difficoltà, in parte determinati anche da quanto si è detto circa la regolarità delle erogazioni dei contributi.

A conclusione dell'intervista, i referenti del co-working hanno coinvolto anche **un partecipante dell'edizione 2016, che ha realizzato il percorso di accompagnamento presso la loro struttura e che ha continuato ad usufruirne anche dopo**. La consultazione (non pianificata) con il partecipante ha evidenziato il carattere determinante di tale percorso rispetto alla successiva realizzazione del suo progetto imprenditoriale. Il partecipante, infatti, ha avviato una casa di produzione cinematografica in collaborazione con altri partecipanti di Torno Subito, conosciuti attraverso il co-working, con i quali ha fondato una cooperativa di soci lavoratori che tutt'oggi opera (“*dopo un primo anno molto duro, la società ha ingranato e ora va bene*”). Secondo il suo giudizio, **l'apporto del percorso di accompagnamento alla concretizzazione della propria idea imprenditoriale è stato determinante**, sia in riferimento alla formazione acquisita in fase 1 (svolta in Italia, a Torino), sia con riguardo alla formazione e alle attività di *networking* implementate in fase 2 presso il co-working ospitante. **L'intervistato consiglierebbe a chiunque voglia intraprendere un percorso autonomo la partecipazione a Torno Subito e, in particolare, al percorso di accompagnamento all'imprenditorialità**, in quanto è essenziale – secondo il suo giudizio – per acquisire reale consapevolezza circa tutto ciò che occorre sapere e fare per implementare i passaggi da idea imprenditoriale a progetto concreto e poi a start up.

*5.3.2.3 Intervista a partner della fase 2 che ha ospitato un partecipante ammesso a finanziamento, che ha completato il progetto e che è stato successivamente assunto dal medesimo partner (Intervista 2016-datore di lavoro 2-1)*

Il soggetto intervistato è il referente di una società attiva nella consulenza in ambito facility management che ha ospitato un partecipante dell'edizione 2016 per lo svolgimento della fase 2, assumendolo poi in continuità con il

termine di quest'ultima. Tale società oggi non esiste più in seguito a diverse vicende e oggi il referente, insieme ad altri soci, ha fondato un'altra impresa attiva nel medesimo settore.

**La società non conosceva l'iniziativa Torno Subito prima dell'edizione 2016**, in occasione della quale è stata contattata dal partecipante che ha individuato l'impresa autonomamente (non sussistevano relazioni precedenti tra i due soggetti). Tuttavia, negli anni precedenti la società aveva ospitato tirocinanti nell'ambito dell'iniziativa Garanzia Giovani. La motivazione alla base della decisione prima di ospitare il partecipante per la fase 2 e poi di assumerlo è stata il fatto che l'impresa, in quel momento, era in procinto di rafforzare un proprio dipartimento in via di consolidamento (BIM), e il partecipante aveva un profilo formativo estremamente specializzato in quell'ambito.

Nonostante, quindi, **la formazione in entrata del tirocinante** abbia costituito la principale ragione per la disponibilità ad ospitarlo e per la scelta di assumerlo, il partecipante ospitato era comunque **privato di esperienza professionale ed è stato dunque necessario seguirlo e formarlo su aspetti specifici, come l'approccio e la gestione del cliente**. In ogni caso, in virtù della sua formazione specialistica, ha apportato un **contributo significativo alle attività dell'azienda**, che gli ha riconosciuto una posizione di responsabilità sia in termini organizzativi sia in termini remunerativi, avendolo tra l'altro assunto con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato. Il percorso di collaborazione con il partecipante, tuttavia, non ha avuto buon esito, per ragioni che però esulano dalle caratteristiche del progetto o dalla valenza di Torno Subito (le ragioni afferiscono ad aspetti caratteriali del partecipante).

Dal punto di vista gestionale, l'attuazione del progetto non ha presentato criticità. Tuttavia – sottolinea l'intervistato – **da un punto di vista di sgravio fiscale, l'azienda aveva molta più convenienza ad accogliere soggetti provenienti da iniziative come Garanzia Giovani, piuttosto che da Torno Subito** (infatti, successivamente l'azienda non ha più ospitato partecipanti a tale iniziativa, mentre ha invece ospitato tirocinanti nell'ambito di Garanzia Giovani).

Complessivamente comunque, a prescindere dal caso contingente, l'intervistato fornisce un **giudizio tutto sommato positivo della logica di Torno Subito, e anzi auspica che ci siano più interventi istituzionali basati sulla stessa ratio**. Torno Subito è ritenuto essere uno strumento interessante, con una specifica valenza anche in termini di creazione di opportunità di lavoro in ambiti ad elevata specializzazione.

Tuttavia, **l'azione istituzionale (a qualunque livello) dovrebbe essere maggiormente ancorata alla realtà delle caratteristiche contingenti del mercato del lavoro**. In relazione al contesto regionale, in particolare, la Regione – suggerisce l'intervistato – dovrebbe implementare interventi di analisi delle caratteristiche del mercato del lavoro sul lato della domanda, con particolare riguardo alle tipologie di profili e di competenze maggiormente richieste nei vari settori. Negli ambiti ad elevata specializzazione, infatti, la situazione attuale è caratterizzata da un surplus della domanda di figure professionali competenti rispetto all'effettiva offerta, per cui, anche individuando le risorse idonee, ciascun operatore subisce la concorrenza delle altre imprese che cercano di accaparrarsi le migliori risorse professionali, determinando, tra l'altro, anche una corsa al rialzo delle remunerazioni. A fronte di un livello così elevato di domanda, la Regione dovrebbe indirizzare e tarare le azioni di supporto alla formazione in modo da rispondere in modo ottimale alle caratteristiche di questa, anche ricorrendo ad accordi con realtà imprenditoriali private. Ad esempio, l'attuale azienda del referente intervistato ha offerto e realizzato, di propria iniziativa e con proprie risorse, un corso di formazione in ambito specialistico a diversi soggetti, con la prospettiva di un loro successivo inserimento in azienda.

#### 5.4 – Il punto di vista dei partecipanti rilevato attraverso le visite di monitoraggio del soggetto attuatore

Dall'analisi **dei verbali delle visite di monitoraggio** effettuate a sorpresa dal soggetto attuatore durante l'implementazione della fase 2 dei progetti delle edizioni 2015 e 2016 è possibile ricavare un'utile indicazione qualitativa circa il valore attribuito all'esperienza dai partecipanti, nonché circa l'efficacia delle modalità attuative e gestionali adottate dal soggetto attuatore, valutate dal punto di vista dei fruitori di tali modalità. Le informazioni che emergono dall'analisi della documentazione prodotta dal soggetto attuatore in buona parte confermano quanto emerso dalle interviste realizzate nell'ambito del presente servizio valutativo.

Partendo dagli **aspetti positivi associati all'esperienza**, dai diversi verbali si evince che il **contributo fornito da Torno Subito ha rappresentato generalmente l'elemento discriminante che ha consentito al destinatario di realizzare il percorso formativo/l'esperienza lavorativa**, fornendogli il supporto materiale necessario a sostenere i costi della permanenza fuori regione. Diversi tra i soggetti monitorati, infatti, hanno affermato che il percorso progettuale realizzato non sarebbe stato possibile senza il sostegno ricevuto.

**Più altalenante è, invece, il giudizio sull'adeguatezza di tale sostegno**, circostanza che riflette, almeno in parte, i diversi ordini di spese che i partecipanti erano chiamati ad affrontare a seconda del luogo di svolgimento della fase 1. Laddove, secondo alcuni, il sostegno finanziario era ritenuto adeguato per un'esperienza fase 1 svolta in un'altra regione italiana, in altri casi le indennità a copertura dei costi di permanenza in loco sono state considerate insufficienti, richiedendo di essere integrate dal contributo familiare.

In ogni caso, i giudizi dei partecipanti sono concordi nel ritenere Torno Subito una **fondamentale opportunità per entrare in contatto con realtà professionali, aziende e operatori cui gli studenti, in assenza del supporto dell'iniziativa, non avrebbero avuto accesso**. Le indennità previste per i tirocini, infatti, sono state considerate un importante stimolo per le aziende ad accogliere sempre nuovi tirocinanti. Se, da una parte, tale aspetto rappresenta sicuramente un punto di forza dell'iniziativa, lo stesso, tuttavia, nasconde in sé anche una criticità. Come evidenziato dai verbali di monitoraggio, **il continuo finanziamento di nuovi progetti Torno Subito crea l'effetto "coda", vale a dire la concorrenza che i nuovi tirocinanti accolti dall'azienda pongono alle prospettive di assunzione (in continuità con la fase 2) dei tirocinanti che hanno invece completato il proprio percorso progettuale**. Le aziende, infatti, potrebbero essere più attratte dalla possibilità di avere disponibilità di nuovi tirocinanti con costi "coperti" dal finanziamento di Torno Subito piuttosto che dalla possibilità di instaurare rapporti di lavori più solidi e duraturi con i soggetti già ospitati. A ciò si aggiunga anche che – come evidenziato anche dalle interviste realizzate dal gruppo di valutazione – vi è una **generalizzata preferenza all'assunzione dei partecipanti all'iniziativa Garanzia Giovani**, piuttosto che a quelli provenienti dall'esperienza Torno Subito, e ciò principalmente a causa degli **sgravi fiscali** collegati alla prima. Di conseguenza, le prospettive di inserimento lavorativo in continuità con la conclusione della fase 2 sono generalmente considerate piuttosto scarse dai partecipanti. In alcuni casi, viene evidenziata **la necessità di disporre di una rete tramite la quale, al termine dei tirocini di fase 2, le aziende e gli enti partner che non possono provvedere direttamente all'assunzione possano quantomeno promuovere la collocazione lavorativa dell'ex tirocinante presso altre realtà**.

Dal punto di vista dell'implementazione delle edizioni 2015 e 2016, uno dei punti di forza rilevabili dalla generalità dei verbali di monitoraggio consiste nell'**efficacia ed efficienza attribuiti all'assistenza tecnica fornita dallo staff del soggetto attuatore**, anche per i progetti con fase 1 svolta all'estero.

Una specifica criticità viene segnalata nella generalità dei casi in relazione alla fase di predisposizione della proposta progettuale e riguarda la **forte difficoltà nell'individuare enti e strutture disponibili ad ospitare il tirocinante per la fase 2, nonostante la copertura finanziaria assicurata dall'iniziativa**. La ricerca dei partner per la fase 2 è considerata l'attività più onerosa in termini di tempo, circostanza che spesso è andata a detrimento della qualità della proposta progettuale. Molte aziende – secondo quanto riportato nei verbali – hanno mostrato diffidenza **non essendo a conoscenza dell'iniziativa Torno Subito**. Inoltre, soprattutto considerando la rapidità dei cambiamenti di contesto nel mercato del lavoro (aspetto che si è senz'altro accentuato negli anni successivi

a quelli delle edizioni sotto osservazione), viene altresì evidenziata **la necessità di prevedere una maggior flessibilità per il processo di identificazione del partner di fase 2**, includendo ad esempio la possibilità che questo venga individuato nel corso dello svolgimento della fase 1.

In generale, dai verbali di monitoraggio esaminati si evince un **buon livello di soddisfazione** dei partecipanti sia per il percorso svolto durante la fase 1 sia per l'esperienza della fase 2. Più eterogeneo è, invece, il giudizio circa il livello di coerenza tra le due fasi, in alcuni casi giudicato debole. Tale aspetto è direttamente correlato alle summenzionate difficoltà di individuazione dei partner di fase 2, criticità che, in alcune circostanze, ha anche indotto i partecipanti, ad esempio, ad intraprendere percorsi Torno Subito completamente scollegati dal proprio ambito di studi.

Nella generalità dei verbali, infine, si evidenzia una problematica di **eccessiva burocrazia**, in particolare per quanto riguarda l'avvio della fase 2 dei progetti, con lunghi tempi per la produzione della documentazione e oneri gravosi in capo ai partecipanti e ai partner (ad esempio in relazione alla necessità di ottenere la vidimazione dei registri presenze da parte del soggetto attuatore).

## 5.5 – Prime conclusioni dell’analisi qualitativa

Partendo dal quadro conoscitivo delineato attraverso le interviste circa le prospettive dei partecipanti, dei partner e degli operatori che hanno assunto soggetti che hanno completato progetti finanziati nell’ambito delle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito, è possibile enucleare alcuni elementi informativi di peculiare interesse.

### 5.5.1 – Il punto di vista dei partecipanti

Tutti i partecipanti intervistati (schede intervista A, B e C) hanno evidenziato un elemento comune, trasversale alle due edizioni e alle linee progettuali, vale a dire una **forte determinazione rispetto agli obiettivi personali legati alla partecipazione a Torno Subito**, determinazione che sembra manifestarsi sia “in entrata”, durante la fase di predisposizione della propria proposta progettuale, sia “in uscita”, dopo il completamento del progetto, fase in cui – a prescindere dal giudizio espresso circa la valenza del percorso svolto – tutti i soggetti consultati hanno manifestato una forte motivazione a capitalizzare e mettere a frutto quanto acquisito ai fini del proprio specifico percorso professionale individuale.

In entrata, è stata questa forte determinazione che ha spinto i soggetti intervistati ad individuare l’opportunità offerta dall’avviso (sulla base del passaparola o di newsletter, ma provvedendo sempre ad un successivo approfondimento in prima persona del bando) nonché a superare **le oggettive difficoltà legate alla predisposizione della proposta progettuale**, *in primis* quelle relative all’esigenza di individuare partner di fase 1 e fase 2 compatibili con i requisiti dell’avviso, coerenti con la proposta progettuale (e, quindi, con i propri obiettivi personali legati alla partecipazione a Torno Subito), disponibili ad accogliere il partecipante e – per quanto riguarda i partner di fase 2 – possibilmente con un livello minimo di prospettiva di inserimento al termine del percorso.

Per la maggior parte, i partecipanti intervistati hanno realizzato autonomamente tali fasi, identificando i partner in base ai propri obiettivi e interessi personali e attivandosi in prima persona per prendere contatto con gli stessi, esporre loro il proprio progetto e verificarne la disponibilità alla collaborazione. **In alcuni casi, la rete relazionale pregressa di cui disponeva il partecipante ha giocato un ruolo determinante nella definizione del percorso.**

I diversi soggetti consultati hanno espresso giudizi differenziati sull’effettiva difficoltà legata all’individuazione dei partner di progetto. Rileva, sotto questo aspetto, l’esperienza raccolta attraverso l’intervista con il partecipante dell’edizione 2016 che ha interrotto il progetto in quanto assunto dal medesimo partner prima del completamento del tirocinio. In quel caso, il partecipante non aveva dovuto predisporre il proprio progetto, ma si era rivolto ad una **società attiva nel settore della formazione e ricerca personale che, attraverso proprie reti di imprese interessate ad assumere profili specialistici ed enti di formazione con un’offerta didattica coerente, aveva predisposto e lanciato sul mercato dei “pacchetti progettuali” pre-costituiti, in cui la suddetta società curava le fasi di contatto e matching tra candidati e operatori, nonché le fasi di predisposizione e trasmissione della proposta progettuale.** Tale aspetto sembrerebbe suggerire il progressivo sviluppo di una sorta di **“ecosistema” di operatori terzi** che hanno definito una propria offerta di servizi specificamente tarata su Torno Subito e rivolta ai suoi potenziali beneficiari, espletando un ruolo di *matching* che – se da una parte potrebbe de-responsabilizzare il partecipante rispetto alla definizione del proprio percorso progettuale – dall’altra sembrerebbe efficace in termini di ottimizzazione delle possibilità di inserimento lavorativo.

Dal lato dei partner ospitanti – secondo quanto riportato dagli intervistati – le specificità del progetto e l’assenza di oneri finanziari a loro carico hanno concorso a determinare la disponibilità ad accogliere il tirocinante. In alcuni casi, comunque, la disponibilità del partner è stata determinata anche da casualità, ad esempio in relazione al fatto che il partner, in quel dato periodo, era alla ricerca di un profilo professionale coincidente con quello del candidato.

Altrettanto interessante è il **range di motivazioni** – e, quindi, di obiettivi personali – che hanno spinto gli intervistati ad intraprendere il percorso di Torno Subito. In diversi casi, la principale motivazione è stata quella di

**rafforzare le proprie competenze in ambiti molto specifici**, o con l'obiettivo di un inserimento lavorativo coerente e soddisfacente, oppure (nel caso dei percorsi presso i co-working) puntando al rafforzamento della competitività della propria idea di attività autonoma. In tutti questi casi, quindi, si trattava di progetti di rafforzamento in linea con le rispettive storie individuali. In altri casi, pur permanendo la caratteristica relativa all'elevata specificità dei settori di interesse, l'obiettivo personale consisteva, al contrario, nel **modificare radicalmente un percorso lavorativo già precedentemente avviato**, nell'intento di ri-orientarlo in modo più o meno radicale verso un diverso ambito settoriale, maggiormente in linea con le proprie passioni, i propri interessi personali e/o il proprio ambito di studio.

Da uno sguardo di insieme delle informazioni riportate dagli intervistati, si potrebbe affermare che **il grado di soddisfazione espresso da ciascuno di loro circa la valenza e concreta utilità del rispettivo percorso progettuale in relazione alla successiva collocazione professionale si differenzi in ragione delle aspettative di partenza e degli obiettivi personali dei partecipanti legati a Torno Subito**. Alcuni partecipanti intervistati hanno manifestato un elevato livello di soddisfazione per la fase 1 e la fase 2 dei propri progetti, giudicando l'impatto di Torno Subito quale determinante ai fini della loro successiva collocazione professionale e – ancor più importante – ai fini del perseguimento dei propri obiettivi personali. Per molti dei soggetti consultati, la partecipazione a Torno Subito ha fatto la differenza in termini di possibilità di accesso a specifiche attività formative e in termini di presa di contatto con realtà aziendali del contesto regionale che, altrimenti, sarebbero rimaste fuori dalla portata del partecipante (o anche, semplicemente, fuori dal perimetro della sua conoscenza). In altri casi, ad esempio in relazione ad uno dei partecipanti dell'edizione 2016 che ha optato per l'accompagnamento all'autoimprenditorialità, il livello di soddisfazione per il percorso svolto è stato più ridotto, o comunque limitato ad una sola delle due fasi. Proprio in relazione a tale percorso, tuttavia, va evidenziato il suo **carattere "sperimentale"** nell'ambito dell'edizione 2016, la prima – nella storia di Torno Subito – a rendere disponibile questa opzione. Va altresì rilevato che, nel corso dell'intervista con un co-working ospitante, è stato possibile realizzare anche un confronto non preventivato con un altro partecipante dell'edizione 2016 che aveva optato per l'accompagnamento e che ha espresso per tale percorso un elevato livello di soddisfazione, giudicandolo determinante ai fini del successivo avvio della propria attività imprenditoriale, realizzata nel Lazio e restando in contatto con la struttura del co-working.

In ogni caso, a prescindere dal livello di soddisfazione personale per lo specifico percorso svolto, **tutti gli intervistati condividono un giudizio molto positivo dell'iniziativa Torno Subito nel suo complesso**. Quello che – in particolare – emerge dal confronto è il **significativo livello di chiarezza e comprensibilità con la quale la logica di intervento dell'iniziativa viene percepita e condivisa dai beneficiari della stessa**. Per gli intervistati, fornire risorse finanziarie ai giovani affinché si rechino al di fuori del contesto regionale per rafforzare il proprio bagaglio e poi tornino in tale contesto per capitalizzare quanto acquisito, al contempo sostenendo la competitività del sistema produttivo laziale, è **semplicemente "una buona idea"**, frutto di una logica ben pensata. Diverso è il giudizio sul grado di conseguimento di tali obiettivi. Come è vero che gli intervistati, da una parte, concordano nel ritenere che Torno Subito riesce a conseguire l'obiettivo di rafforzamento della crescita individuale dei partecipanti, è **altrettanto vero che, in alcuni casi, esprimono dubbi su quanto tale rafforzamento sia andato effettivamente a beneficio del sistema produttivo regionale**, stante il fatto che – al netto dei casi di assunzione in continuità con il termine della fase 2 – diversi sono i casi di cui gli intervistati sono a conoscenza (o che li riguardano direttamente) nei quali la collocazione lavorativa del partecipante successivamente all'intervento si è di fatto realizzata al di fuori del contesto regionale. Benché siano consapevoli che su tali aspetti incidono fattori al di là della portata dell'azione di Torno Subito, alcuni suggerimenti interessanti sono emersi in merito, come ad esempio quello di un intervento istituzionale per seguire i partecipanti in una sorta di *follow up* alla fase 2 in cui, qualora questa non si sia conclusa con l'inserimento in continuità, i partecipanti stessi vengano messi in contatto con altre realtà regionali potenzialmente interessate ai loro profili.

Un ulteriore ambito di miglioramento emerso nel corso di diverse interviste con i partecipanti riguarda le **modalità gestionali dei progetti e di erogazione dei contributi**. Con riguardo al primo aspetto, è stata in più casi segnalata eccessiva farraginosità burocratica e oneri amministrativi, soprattutto in relazione all'avvio e alla gestione della fase 2. Con riguardo al secondo aspetto, oltre al livello di soddisfazione per l'entità del contributo finanziario – non sempre giudicato sufficiente rispetto alle esigenze – una specifica criticità comune a diversi intervistati (e ad ulteriori casi di cui questi erano a conoscenza) riguardava i tempi di erogazione delle indennità, che frequentemente hanno determinato difficoltà di liquidità per i beneficiari.

Dal confronto delle informazioni emerse dalle interviste con i partecipanti alle edizioni 2015 e 2016 che hanno interrotto il proprio progetto, inoltre, emergono alcuni aspetti di interesse relativi alle **motivazioni alla base delle interruzioni**. In un caso, infatti, la scelta di interrompere la fase 2 per accettare l'offerta di lavoro da un operatore diverso dal partner ospitante è stata dettata dalle scarse prospettive di inserimento stabile presso la struttura di quest'ultimo, note al partecipante già in fase di predisposizione della proposta progettuale.

In un altro caso, a tale aspetto si è aggiunto un ulteriore elemento di potenziale criticità, che riguarda l'attitudine e il *commitment* effettivo dei partner individuati per la fase 2. Nel caso del soggetto intervistato, così come in altri casi a questo noti, il partner di fase 2 ha fatto ricorso a Torno Subito quale strumento per avere continua disponibilità di tirocinanti a costo zero, **senza quindi la reale intenzione di strutturare un percorso di fase 2 coerente ed efficace rispetto agli obiettivi del progetto del beneficiario**. Di conseguenza, l'attività del tirocinante è stata piuttosto superficiale e limitata, senza un coinvolgimento attivo nella *mission* della struttura e senza un reale apporto effettivo al rafforzamento del suo bagaglio esperienziale. A fronte di questa difficoltà nel capitalizzare la fase 2, il partecipante ha scelto di accettare l'offerta lavorativa pervenuta da un operatore attivo nel medesimo ambito settoriale.

Rileva, allo spettro opposto, il caso del partecipante che ha interrotto il proprio percorso poco prima del termine della fase 2 in quanto il partner ospitante ha preferito assumerlo subito, senza attendere il completamento del progetto. In questo caso, quindi, **l'interruzione è stata determinata dalla particolare efficacia di Torno Subito nel favorire il contatto tra il partecipante e l'azienda interessata alla sua assunzione già attraverso la realizzazione della fase 2 del progetto**. Nel caso specifico, l'azienda ricercava un profilo esattamente corrispondente a quello del partecipante per avviare un nuovo ramo d'azienda, che tuttora questi porta avanti con mansioni di responsabilità. È interessante evidenziare che trattasi del medesimo caso, cui si è fatto precedentemente riferimento, in cui il partecipante – ai fini della predisposizione della propria domanda – si è rivolto ad una società terza di formazione e ricerca personale per l'acquisto di un "pacchetto progettuale" tarato su Torno Subito. In tale contesto, tale società ha svolto un'azione preliminare di orientamento dei partecipanti e di *matching* tra questi e le aziende della propria rete potenzialmente interessate ad offrire loro un tirocinio in vista di un possibile inserimento, azione che – nel caso di specie – sembra aver avuto successo.

### 5.5.2 – Il punto di vista dei partner e dei datori di lavoro

Le interviste realizzate con i partner e i datori di lavoro (schede intervista C ed E), i quali sono stati a loro volta partner che hanno ospitato i tirocinanti successivamente assunti in continuità con il termine della fase 2, coprono un *range* piuttosto variegato di diverse realtà organizzative, private e pubbliche, e tale livello di differenziazione trova riscontro nell'**eterogeneità dei punti di vista emersi**. Nonostante ciò, alcuni elementi comuni sono meritevoli di interesse.

Dalle risposte fornite dai referenti intervistati, alla base della decisione di accogliere il tirocinante hanno concorso, in diversa misura a seconda del caso considerato, **quattro fattori principali**:

- il fatto che la struttura includeva, nell'ambito delle proprie attività ordinarie, la partecipazione ad iniziative analoghe a Torno Subito finalizzate a supportare l'inserimento lavorativo dei giovani, obiettivo

rispetto al quale diversi dei soggetti interessati hanno esplicitato uno specifico *commitment* dell'organizzazione;

- la ricerca da parte del soggetto ospitante, in quella precisa fase temporale, di uno specifico profilo professionale corrispondente a quello di cui il partecipante accolto era portatore, anche in virtù delle sole esperienze formative;
- il fatto che la decisione di accogliere il tirocinante era sostanzialmente a costo zero per la struttura ospitante, considerati i contributi forniti dal bando;
- l'eventuale sussistenza di relazioni pregresse con il partecipante ospitato, fattore che, in alcuni casi, ha concorso a superare una generale reticenza da parte della struttura interessata a rendersi disponibile per tirocini ed esperienze analoghe (valutandole generalmente poco proficue per la struttura).

Anche il **giudizio circa il contributo apportato dal partecipante ospitato** (ed eventualmente assunto al termine della fase 2) alle attività e agli obiettivi della *mission* della struttura ospitante sembra polarizzarsi attorno a due estremi. Da una parte, si rilevano casi (la maggioranza) in cui il lavoro svolto dal partecipante di Torno Subito (spesso con mansioni di alto profilo o comunque di responsabilità) è stato apprezzato ai massimi livelli. In questi casi, laddove possibile in ragione delle peculiarità della struttura ospitante, quest'ultima ha proseguito – in forme più o meno stabilizzate – il rapporto di collaborazione con il partecipante ospitato. Allo spettro opposto, tuttavia, si rilevano anche casi in cui il contributo del partecipante è stato giudicato come carente e di conseguenza, in ragione di una scarsa preparazione di partenza e attitudine al lavoro, la sua attività nella struttura è stata limitata ad attività routinarie e di basso profilo (naturalmente, a tali esperienze non ha fatto seguito l'assunzione da parte della struttura ospitante).

A tale tema si connette **la questione della coerenza del livello e del tipo di preparazione dei soggetti ospitati rispetto alle esigenze della struttura ospitante**. Anche in questo caso il giudizio espresso dai referenti intervistati è piuttosto variegato, sebbene sia possibile evidenziare un elemento comune alla maggior parte dei casi: la mancanza di esperienza lavorativa sul campo da parte del soggetto ospitato, che era spesso un neolaureato con evidenti esigenze di essere formato su aspetti quali, ad esempio, la gestione del cliente, il team working, il comportamento in un contesto di lavoro.

In effetti, esaminando il **giudizio espresso dai referenti intervistati circa la valenza complessiva di Torno Subito**, emergono due elementi comuni ricorrenti nei diversi casi, di cui il secondo direttamente attinente al tema della mancanza di esperienza lavorativa sul campo:

- per il tessuto produttivo laziale, il principale merito di Torno Subito consiste nel consentire alle realtà del territorio di capitalizzare l'azione di rafforzamento del proprio bagaglio esperienziale che i soggetti partecipanti realizzano al di fuori del contesto regionale nel corso della fase 1;
- per i partecipanti, il principale merito ascrivibile all'iniziativa consiste nel fornire loro un'opportunità (anche in termini finanziari) per realizzare un primo contatto con il mondo del lavoro, rafforzando – per tale via – la spendibilità nel mercato del lavoro del proprio CV, che viene arricchito con esperienze di prima mano e risulta, pertanto, più appetibile per potenziali datori di lavoro.

In sostanza, come efficacemente emerso nell'intervista con il partner ospitante un partecipante dell'edizione 2016, Torno Subito rappresenta un **investimento (sostanzialmente a costo zero) profittevole per entrambi i principali soggetti coinvolti (partecipante e partner di fase 2), a condizione che entrambi abbiano un interesse reale e concreto a strutturare in maniera condivisa un percorso di crescita del soggetto ospitato che sia proficuo –nel medio-lungo termine – per le prospettive di crescita e sviluppo anche del soggetto ospitante**. Se manca tale condivisione di base della *mission* dell'iniziativa, la realizzazione della fase 2 diventa un peso e un ingiustificato dispendio di risorse sia per il tirocinante, sia per la struttura ospitante. Tale considerazione è particolarmente interessante in quanto coincide, da una prospettiva diversa, con quanto emerso dall'intervista con la partecipante dell'edizione 2016 che ha interrotto il proprio progetto a causa, tra l'altro, di un

coinvolgimento non sostanziale da parte dell'ente ospitante nel suo percorso di crescita (vedi il precedente sotto-par. 5.5.1).

Gli elementi di peculiare interesse emersi da più interviste con i referenti di partner e datori di lavoro includono, inoltre, alcuni specifici ambiti che evidenziano – nella prospettiva degli intervistati – **margini di sostanziale miglioramento**.

Il primo di questi riguarda la **comunicazione istituzionale indirizzata ai soggetti potenzialmente interessati a dichiararsi disponibili per la fase 2 dei progetti**, finalizzata alla promozione e alla diffusione della conoscenza circa le opportunità e le modalità di accesso alle stesse nell'ambito di ciascun bando Torno Subito. In effetti, in molti casi è emerso che le strutture ospitanti non conoscevano Torno Subito prima della presa di contatto da parte del partecipante che si candidava ad essere ospitato per il tirocinio, anche in quei casi in cui l'ente aveva precedentemente accolto partecipanti di altri strumenti di supporto, come Garanzia Giovani. Inoltre, soprattutto nelle strutture di ridotte dimensioni (come le PMI), spesso non vi sono le risorse per avere una panoramica completa e aggiornata né circa gli strumenti di supporto alle assunzioni attivati ai diversi livelli istituzionali, né circa i relativi requisiti e modalità di accesso per le aziende e gli enti che intendessero ricorrervi. D'altra parte, in tale ambito, va comunque ricordato che le analisi qui descritte fanno riferimento alle edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito, vale a dire la seconda e la terza edizione dopo la prima sperimentazione dell'iniziativa con l'avviso del 2014 a conclusione del periodo di programmazione 2007-2013, e, pertanto, è plausibile che l'iniziativa fosse, all'epoca, meno nota di quanto lo sia oggi.

Il secondo aspetto riguarda il **disallineamento delle competenze e dei profili formativi dei partecipanti e i profili professionali ricercati dalle strutture ospitanti** (al di là, ovviamente, della questione inerente all'inesperienza lavorativa dei partecipanti più giovani). A tale problematica si affianca un'ulteriore criticità rilevata nell'intervista con il datore di lavoro di un partecipante dell'edizione 2016, inerente al surplus di domanda di profili ad elevata specializzazione (anche solo in termini di formazione) in settori e ambiti operativi molto specifici, rispetto al livello attuale dell'offerta di tali profili. A fronte di questa problematica, due sembrano essere le direttrici suggerite dai referenti intervistati per una possibile soluzione:

- prevedere un maggior coinvolgimento delle aziende che si candidano ad ospitare il tirocinante sin dalla fase di predisposizione delle proposte progettuali, nell'ambito della quale gli operatori dovrebbero operare uno *screening* iniziale dei candidati a cui sono potenzialmente interessati;
- realizzare a livello istituzionale un intervento di accompagnamento che rafforzi l'efficacia di Torno Subito in termini di inserimento occupazionale dei partecipanti, consistente in attività di analisi e studio delle caratteristiche della domanda di lavoro regionale e dei fabbisogni di specifici profili professionali espressi dal tessuto imprenditoriale laziale, nonché in un'attività di *matching* tra candidati e operatori interessati ad ospitarli per il tirocinio di fase 2 (anche in vista di una potenziale assunzione al termine di questa).

A prescindere dal soggetto che intraprende l'attività di analisi e *matching*, tali modelli sono interessanti in quanto, nei fatti, **coincidono con quanto realizzato dalla società di formazione e ricerca personale che ha predisposto e offerto "pacchetti progettuali" tarati su Torno Subito**, di cui si è detto nel sotto-paragrafo precedente (cfr. sotto-par. 5.5.1).

Una considerazione a parte meritano, infine, le informazioni qualitative emerse nel corso dell'intervista con il co-working ospitante, in considerazione del fatto che l'edizione 2016 di Torno Subito è stata la prima a sperimentare l'opzione del percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità. Due sono gli aspetti evidenziati dai referenti del co-working e che presentano un profilo di particolare interesse. Il primo riguarda il fatto che **la motivazione reale ed effettiva del partecipante alla realizzazione della propria idea imprenditoriale rappresenta la *conditio sine qua non* del successo del percorso di accompagnamento** (coincidente con l'effettivo avvio della start up dopo il completamento dello stesso). Durante il percorso, meccanismi di auto-selezione sembrano indurre all'abbandono del progetto i soggetti non sufficientemente motivati, il che tuttavia

ha rappresentato – soprattutto nella prima edizione in cui è comparsa l’opzione per l’autoimprenditorialità, quella del 2016 – un significativo dispendio ingiustificato di energie e risorse da parte del co-working. Per tale motivo, il co-working, che in fase di predisposizione delle proposte progettuali ha anche implementato azioni di orientamento, in tale ambito ha cominciato ad applicare (in occasione delle edizioni successive di Torno Subito) dei filtri più efficaci per effettuare uno *screening* iniziale dei progetti potenzialmente più promettenti in termini di *commitment* effettivo del soggetto. Se, da una parte, tale azione, nelle edizioni successive, ha contribuito ad incrementare l’incidenza dei percorsi di accompagnamento all’autoimprenditorialità “di successo” presso il co-working intervistato, tale miglioramento è avvenuto anche in ragione dell’applicazione dei suddetti filtri per lo *screening* iniziale, che ha determinato una riduzione dei soggetti che optavano per il percorso di accompagnamento all’autoimprenditorialità.

Il secondo aspetto di peculiare interesse riguarda l’esigenza di implementare **interventi di *follow up* rivolti ai soggetti che completano tale percorso al fine di massimizzare l’efficacia dei suoi effetti**, in particolare in termini di supporto alla concretizzazione del progetto imprenditoriale. Due sono gli ambiti indicati dai referenti intervistati in cui tale azione di *follow up* dovrebbe esplicarsi prioritariamente:

- la creazione di comunità dei partecipanti che hanno portato a termine il percorso di accompagnamento all’autoimprenditorialità, con l’obiettivo di favorire contatti e creazione di reti tra soggetti i cui progetti imprenditoriali presentano potenziali sinergie e punti di contatto;
- l’implementazione di misure di supporto specialistiche, rivolte a tali soggetti, per l’identificazione di possibili fonti di finanziamento del proprio progetto imprenditoriale, incluso lo *scouting* di potenziali investitori e l’assistenza per l’accesso a strumenti di finanza agevolata.

## 6. FOCUS VALUTATIVO AGGIUNTIVO: I SOGGETTI CHE HANNO INTERROTTO IL PERCORSO

### 6.1 Obiettivi e metodologia dell'indagine

Da quanto emerso dall'analisi sulle caratteristiche dei partecipanti (cfr. cap. 2), per entrambe le edizioni di Torno Subito sotto osservazione si rilevano valori significativi in riferimento al **tasso di interruzione**, calcolato come percentuale di partecipanti ammessi che hanno interrotto il percorso in rapporto al totale dei partecipanti ammessi che lo hanno avviato (escludendo dal computo, quindi, i soggetti ammessi a contributo ma che non hanno mai avviato il rispettivo progetto):

- per l'edizione 2015, il tasso di interruzione si attesta al **17,2%**; si tratta di 170 partecipanti ammessi che hanno interrotto il percorso su un totale di 989 partecipanti ammessi a contributo e che hanno avviato il rispettivo progetto;
- per l'edizione 2016, il tasso di interruzione si attesta al **18,5%**; si tratta di 368 partecipanti ammessi che hanno interrotto il percorso su un totale di 1.991 partecipanti ammessi che hanno avviato il rispettivo progetto.

Nella maggior parte dei casi, tali interruzioni sono dovute a "motivi di lavoro", dicitura che configura la circostanza per cui il partecipante il cui progetto è stato ammesso a finanziamento e che ha avviato il percorso, lo ha successivamente interrotto nel corso della fase 1 o della fase 2 (l'informazione dettagliata è disponibile solo per l'edizione 2016) perché ha ricevuto un'offerta di lavoro che ha accettato.

Alla luce di quanto emerso, si è ritenuto utile effettuare alcune **analisi di approfondimento** in relazione ad entrambe le edizioni sotto osservazione, volte a definire un quadro conoscitivo focalizzato su questo target, complementare a quanto emerso in relazione a soggetti che hanno portato a termine il percorso.

Nello specifico, sono state realizzate, per entrambe le edizioni 2015 e 2016, le analisi descritte a seguire.

- **Analisi delle caratteristiche dei partecipanti ammessi che hanno interrotto il progetto ed individuazione delle differenze rispetto a chi lo ha completato.** L'analisi delle caratteristiche parte dai dati derivanti dai database dei partecipanti ammessi e non ammessi forniti dal soggetto attuatore per ciascuna delle due edizioni sotto osservazione. In particolare vengono considerate:
  - le **caratteristiche soggettive** dei partecipanti ammessi che hanno interrotto il progetto (età, genere, provincia di residenza, titolo di studio in entrata, fascia ISEE di appartenenza se indicata);
  - le **caratteristiche del progetto interrotto** (motivi dell'interruzione, per il 2016 fase durante la quale è intervenuta l'interruzione, linea progettuale, tipologia di formazione prevista o di ambito della work experience previsto dal progetto, luogo di svolgimento previsto per la fase 1).
- **Analisi degli esiti occupazionali** (tasso di inserimento occupazionale) dei partecipanti ammessi che hanno interrotto il progetto, evidenziando le differenze rilevate rispetto a coloro che lo hanno completato. L'analisi è incentrata sui dati relativi alle comunicazioni obbligatorie di avvio e cessazione di rapporti di lavoro dei partecipanti ammessi nell'ambito di ciascuna delle due edizioni e che hanno interrotto il proprio progetto. Tale analisi è finalizzata ad esaminare:
  - la sussistenza di rapporti di lavoro attivi a 6/a 12/a 18 mesi dalla data previsionale di termine della fase 2 di ciascun progetto interrotto; su tale base viene elaborato il **tasso di inserimento occupazionale lordo** dei partecipanti ammessi che hanno interrotto il progetto, inteso come rapporto percentuale tra i partecipanti ammessi che hanno interrotto il progetto per i quali si rilevi la sussistenza di un rapporto di lavoro attivo a 6/a 12/a 18 mesi dalla data previsionale di termine della fase 2 e il totale dei partecipanti ammessi a finanziamento e che hanno interrotto il proprio progetto;

- eventuali differenze fra esiti occupazionali dei soggetti che hanno interrotto il percorso e che lo hanno completato, riconducibili alle caratteristiche socio-anagrafiche degli stessi (età, genere, provincia di residenza, titolo di studio in entrata, fascia ISEE di appartenenza se indicata).
- **Analisi qualitativa della prospettiva dei partecipanti ammessi che hanno interrotto il progetto:** tale approfondimento è stato realizzato, per ciascuna delle due edizioni sotto osservazione, attraverso la conduzione di interviste semi-strutturate con partecipanti ammessi che hanno interrotto il rispettivo percorso progettuale. L'analisi estesa delle interviste effettuate è illustrata nel capitolo 5, mentre in questo contesto gli spunti emersi sono riportati, ad integrazione delle analisi quantitative, nel paragrafo conclusivo.

## 6.2 Le caratteristiche dei partecipanti che hanno interrotto il percorso

Come anticipato, i soggetti che hanno interrotto il percorso sono 170 nell'edizione 2015 (17,2% dei soggetti che hanno avviato il percorso, escludendo dunque dal totale i percorsi finanziati ma non avviati) e 368 nell'edizione 2016 (18,5%).

Di seguito si traccia il **profilo dei soggetti che hanno abbandonato il percorso**, evidenziando eventuali caratteristiche distintive rispetto a quello dei formati. In particolare, il  $\Delta$  fra ritirati e formati segnala la differenza fra il peso percentuale di una determinata caratteristica fra i ritirati e il peso percentuale della stessa caratteristica fra coloro che hanno portato a termine il percorso.

In entrambe le edizioni fra i ritirati, così come fra i formati, prevale la componente femminile.

Mentre nell'edizione 2015, però, non emergono significative differenze di genere fra ritirati e formati, **nel 2016 gli uomini tendono ad abbandonare il percorso in misura lievemente maggiore** rispetto alle donne ( $\Delta$  ritirati – formati = +2%).

Tabella 6.1 - Destinatari che hanno interrotto il percorso per genere

Genere	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	Ritirati	%	$\Delta$ rispetto ai formati	Ritirati	%	$\Delta$ rispetto ai formati
Donne	100	58,8	0,2	215	58,4	-2,0
Uomini	70	41,2	-0,2	153	41,6	2,0
Totale	170	100,0	0,0	368	100,0	0,0

Per quanto riguarda la composizione per età, il profilo dei ritirati si differenzia rispetto a quello dei formati.

**Nell'edizione 2015 le classi di età in cui è più frequente l'abbandono sono quelle centrali** ( $29 \leq 30 \Delta +0,1\%$  e soprattutto  $31 \leq 33 \Delta +4,8\%$ ), mentre i soggetti più giovani sono più numerosi fra i formati.

**Nell'edizione 2016**, il quadro è parzialmente diverso. Si conferma la **tendenza a completare il percorso fra i soggetti con meno di 25 anni** ( $\Delta -6,8\%$ ), probabilmente anche in considerazione della giovane età e di prospettive maggiormente orientate al rafforzamento del percorso formativo, piuttosto che all'immediato inserimento lavorativo. Interrompono più frequentemente i partecipanti con età compresa fra 26 e 28 anni ( $\Delta +4,6\%$ ) e i 29-30 ( $\Delta +1,9\%$ ), mentre – diversamente che nel 2015 – la classe 31-33 pesa di più fra i formati ( $\Delta -1,9\%$ ).

Per gli over 33 la numerosità è troppo ridotta per poter effettuare confronti.

Tabella 6.2 - Destinatari che hanno interrotto il percorso per classe di età

Classe di età	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
<= 25	35	20,6	-2,8	72	19,6	-6,8
26<=28	56	32,9	-2,0	148	40,2	4,6
29<=30	30	17,6	0,1	64	17,4	1,9
31<=33	40	23,5	4,8	50	13,6	-1,9
>=34	9	5,3	-0,2	34	9,2	2,3
Totale	170	100,0	0,0	368	100,0	0,0

Come già emerso in relazione al complesso dei partecipanti (cfr. cap.2), le edizioni 2015 e 2016 presentano notevoli differenze nella distribuzione per titolo di studio.

Per quanto riguarda **Torno Subito 2015**, però, **non emergono grosse disomogeneità fra ritirati e formati**, se non una lieve maggiore rappresentazione dei soggetti con laurea II livello/vecchio ordinamento fra i ritirati ( $\Delta +1,6\%$ ).

Nel caso di **Torno Subito 2016**, invece, le differenze appaiono più marcate, con i **soggetti più istruiti** – e in particolare con laurea triennale, diploma universitario, ecc. ( $\Delta +5,2\%$ ) **che tendono ad abbandonare maggiormente i percorsi**, mentre i diplomati di istruzione secondaria superiore rivestono un peso maggiore fra i formati ( $\Delta -6,0\%$ )

Si tratta probabilmente dell'effetto combinato di diversi fattori, quali l'età, le aspettative - probabilmente maggiormente incentrate sulle opportunità formative per i soggetti più giovani e con minore livello di istruzione – e le effettive opportunità di inserimento occupazionale, che tendono ad essere maggiori per i soggetti più qualificati.

Tabella 6.3 - Destinatari che hanno interrotto il percorso per titolo di studio

Titolo di studio	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
Diploma di istruzione secondaria di II grado	25	14,7	-1,5	61	16,6	-6,0
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam), Diploma di Tecnico Superiore (ITS)	134	78,8	-0,1	172	46,7	5,2
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento,	11	6,5	1,6	135	36,7	0,8

diploma accademico di II livello						
Totale	170	100,0	0,0	368	100,0	0,0

Il profilo generale dei partecipanti per **provincia di residenza** (cfr. cap.2), per entrambe le edizioni, vede una distribuzione territoriale che rispecchia la struttura demografica regionale.

Focalizzando l'attenzione sui ritirati, **l'edizione 2015 non evidenzia peculiarità di rilievo.**

Nell'**edizione 2016**, invece, si rileva un **maggior peso di soggetti che abbandonano il percorso fra coloro che risiedono al di fuori dei confini laziali** ( $\Delta +3,7\%$ ) e, fra coloro che risiedono in regione, spicca invece una maggiore tendenza a completare i percorsi per chi proviene dalla provincia di Roma ( $\Delta -4,6\%$ ).

Tabella 6.4 - Destinatari che hanno interrotto il percorso per provincia di residenza

Provincia di residenza	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	Ritirati	%	$\Delta$ rispetto ai formati	Ritirati	%	$\Delta$ rispetto ai formati
Frosinone	11	6,5	-0,6	36	9,8	1,8
Latina	14	8,2	0,5	25	6,8	-1,1
Rieti	5	2,9	-0,6	10	2,7	0,2
Roma	103	60,6	0,4	207	56,3	-4,6
Viterbo	8	4,7	0,4	12	3,3	0,0
Totale Lazio	141	82,9	0,1	290	78,8	-3,7
Fuori Lazio	29	17,1	-0,1	78	21,2	3,7
Totale	170	100,0	0,0	368	100,0	0,0

Come già evidenziato in più parti del rapporto, la diversa formulazione del criterio di valutazione della domanda di partecipazione relativo alla fascia ISEE nelle edizioni 2015 e 2016 rende i dati non direttamente confrontabili.

Per quanto riguarda Torno Subito 2015, si rileva fra i ritirati – rispetto ai formati – un maggiore peso dei soggetti che rientrano nelle fasce 15.001-25.000 euro ( $\Delta +4,3\%$ ), 25.001-35.000 ( $\Delta +2,5\%$ ) e maggiore di 55.000 euro ( $\Delta +2,7\%$ ).

Nell'edizione 2016, al contrario, sono i soggetti che rientrano nelle fasce 0-15.000 euro ( $\Delta +3,2\%$ ) e 35.001-55.000 euro ( $\Delta +0,9\%$ ) a ricoprire una maggiore incidenza fra coloro che abbandonano rispetto a coloro che completano i percorsi.

Tabella 6.5 - Destinatari che hanno interrotto il percorso per fascia ISEE

Fascia ISEE	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
0-15.000 Euro	35	20,6	-7,1	84	22,8	3,2
15.001-25.000 Euro	33	19,4	4,3	34	9,2	-1,5
25.001-35.000 Euro	20	11,8	2,5	18	4,9	-1,6
35.001-55.000 Euro	11	6,5	-2,3	7	1,9	0,9
Maggiore di 55.000 Euro	71	41,8	2,7	1	0,3	-0,3
n.s.	-	-	-	224	60,9	-0,8
Totale	170	100,0	100,0	368	100,0	0,0

### 6.3 I percorsi interrotti

Sia nell'edizione 2015 che nell'edizione 2016, **la causa preponderante di interruzione è legata a motivi di lavoro** (rispettivamente nel 91,8% e nel 93,5%, mentre le motivazioni di altro genere (salute) appaiono residuali).

Solo per l'edizione 2016 è inoltre disponibile l'informazione sul momento dell'interruzione, che avviene durante la fase 1 in un numero ridotto di casi (5,7%), **al termine della fase 1 nella maggioranza dei casi (65,5%)** e durante la fase 2 nel 28,8% dei casi.

Questo dato conferma dunque come l'abbandono del progetto non sia in realtà traducibile in un fallimento dell'esperienza, ma anzi il soggetto tende ad usufruire in pieno del percorso formativo, mettendo a frutto l'esperienza maturata e cogliendo le opportunità di inserimento occupazionale, spesso legate al progetto stesso. Di particolare interesse risulta l'analisi dei percorsi più frequentemente interrotti.

Nel caso dell'**edizione 2015** emerge con evidenza come i **ritirati si concentrino maggiormente** – rispetto ai formati – **fra coloro che hanno scelto la Formazione lunga (Δ +20,9%) e, in particolare, il master (Δ +11,8%)**, probabilmente in ragione del maggior impegno in termini di tempo, ma anche delle opportunità occupazionali connesse al percorso formativo prescelto.

Al contrario l'interruzione è meno frequente fra chi ha scelto Torno Subito estero (Δ -10,4%), linea progettuale che presuppone forse in molti casi un maggiore investimento sull'esperienza formativa e che comporta – almeno nella fase 1 del percorso – una minore probabilità di incorrere in occasioni immediate di inserimento lavorativo.

Tabella 6.6 – Percorsi interrotti per linee progettuali (2015)

Linee progettuali	Torno Subito 2015		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
Torno Subito Estero (TSE)	46	27,1	-10,4
Torno Subito Italia (TSI)	54	31,8	-8,2
Torno Subito Formazione Lunga (TSFL)	61	35,9	20,9
Torno Subito Professioni Cinematografiche (TSPC)	9	5,3	-2,1
Totale	170	100,0	0,0

Tabella 6.7 – Percorsi interrotti per tipologia di formazione fase 1 (2015)

Tipologia formazione	Torno Subito 2015		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
Corso di Alta Formazione	50	48,1	-4,4
Corso di Formazione	31	29,8	-7,4
Master	23	22,1	11,8
Totale	104	100,0	0,0

La numerosità ridotta di chi nell'edizione 2015 ha scelto in fase 1 la work experience, non consente di trarre conclusioni sistematiche in merito ad ambiti tematici più o meno soggetti a interruzione. Si sottolinea però il minor peso fra i ritirati ( $\Delta -5,4\%$ ) di coloro – relativamente numerosi - che hanno scelto *Ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione*, mentre al contrario nell'ambito *Innovazione inclusione sociale* i ritirati sono sovra-rappresentati rispetto ai formati ( $\Delta +4,2\%$ )

Tabella 6.8 – Percorsi interrotti per ambito work experience fase 1 (2015)

Ambito work experience	Torno Subito 2015		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
Cultura e creatività	8	12,1	0,1
Green economy, energia e ambiente	5	7,6	-6,2
I.C.T. (Information and Communication Technology)	4	6,1	2,1
Inclusione ed innovazione sociale	14	21,2	4,2
Ricerca sperimentale, innovazione di processo, prodotto o di organizzazione	26	39,4	-5,4
Altri settori	9	13,6	5,1
Totale	66	100,0	100,0

Per quanto riguarda l'edizione 2016, le linee progettuali in cui si registra il maggior numero di interruzioni sono Torno Subito Work Experience e Torno Subito Formazione, mentre **la linea Cinema incide maggiormente sui percorsi conclusi (11,5%) che non su quelli interrotti (4,1%),** evidenziando un  $\Delta$  negativo (-7,4%).

Tabella 6.9 – Percorsi interrotti per linee progettuali (2016)

Linee progettuali	Torno Subito 2015		
	Ritirati	%	$\Delta$ rispetto ai formati
Torno Subito Cinema	15	4,1	-7,4
Torno Subito Formazione	236	64,1	2,6
Torno Subito Work Experience	117	31,8	4,8
Totale	368	100,0	0,0

Entrando nel merito delle tipologie di formazione della fase 1, **il master si conferma anche nel 2016 come maggiormente soggetto all'interruzione dei percorsi,** con un'incidenza di ritirati del 20,5% superiore a quella dei formati. Al contrario, nei corsi di alta formazione, evidentemente contraddistinti da un maggiore investimento sulla componente formativa, i ritirati pesano il 61,6%, con un  $\Delta$  di -18,2% sui formati.

Tabella 6.10 – Percorsi interrotti per tipologia di formazione fase 1 (2016)

Tipologia formazione	Torno Subito 2015		
	Ritirati	%	$\Delta$ rispetto ai formati
Corso di Alta Formazione	151	61,6	-18,2
Corso di Specializzazione	3	1,2	0,1
Master	91	37,1	20,5
Non specificato	0	0,0	-2,5
Totale	245	100,0	0,0

Per quanto riguarda l'ambito tematico della work experience della fase 1, così come già evidenziato per l'edizione 2015, i valori numerici ridotti non consentono di trarre considerazioni di rilievo.

Tabella 6.11 – Percorsi interrotti per ambito work experience fase 1 (2016)

Ambito work experience	Torno Subito 2015		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
Cultura	7	6,0	-11,1
Sostenibilità ambientale	14	12,1	0,3
No profit	15	12,9	2,0
Università	14	12,1	2,3
Territorio infrastrutture	8	6,9	-0,2
Sviluppo locale	5	4,3	-1,9
Medicina	8	6,9	2,1
Altri ambiti	45	38,8	6,5
Totale	116	100,0	0,0

Con riferimento al luogo di realizzazione della fase 1, in entrambe le edizioni **si conferma come il peso dei ritirati, rispetto a quello dei formati, sia più elevato per chi è rimasto in Italia** (Δ +3,0% nel 2015 e + 4,5% nel 2016). Come già evidenziato, il minor abbandono di chi si reca all'estero rispetto a chi rimane in Italia è probabilmente legato ad un diverso investimento sul percorso formativo, ma anche a minori opportunità di inserimento occupazionale direttamente legate alle relazioni instaurate nella fase 1 del progetto.

Tabella 6.12 – Percorsi interrotti per Paese Fase 1

Italia/Estero	Torno Subito 2015			Torno Subito 2016		
	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati	Ritirati	%	Δ rispetto ai formati
Italia	85	50,0	3,0	204	55,4	4,5
Estero	85	50,0	-3,0	164	44,6	-4,5
Totale	170	100,0	0,0	368	100,0	0,0

#### 6.4 Gli esiti occupazionali

Come abbiamo anticipato, la grande maggioranza dei partecipanti all'iniziativa interrompe il percorso, al termine della fase 1 o nel corso della fase 2, perché ha la possibilità di inserirsi nel mondo del lavoro, probabilmente in molti casi anche a seguito di proposte dei partner individuati o comunque di relazioni maturate nel corso dell'esperienza effettuata.

Se l'evento dell'interruzione non può dunque essere letto come un fallimento dell'iniziativa, il cui fine ultimo è comunque l'inserimento nel mercato del lavoro, appare di particolare interesse mettere a confronto i tassi di inserimento occupazionale dei soggetti che hanno abbandonato con quelli che hanno completato il progetto.

Nell'effettuare tale analisi sono stati dunque presi in considerazione i tassi di inserimento occupazionale calcolati dopo 6, 12 e 18 mesi dalla conclusione prevista del percorso. Se nel caso dei formati, però, sono stati presi in

considerazione solo gli inserimenti occupazionali sperimentati dopo la fine del corso e quindi potenzialmente a questo collegati, nel caso dei soggetti ritirati, sono stati considerati gli inserimenti successivi all'avvio della fase 1, in modo da ricomprendere anche le occasioni lavorative che hanno determinato l'interruzione del percorso.

#### 6.4.1 I livelli di inserimento occupazionale dei soggetti che hanno interrotto l'edizione 2015

Nel caso di Torno Subito 2015, **a 6 mesi dalla fine del corso il tasso di inserimento occupazionale dei ritirati è superiore a quello dei formati** (28,8% vs. 24,3%), a conferma del fatto che l'abbandono del percorso è in buona parte determinato da occasioni di inserimento lavorativo.

E' però interessante evidenziare come, **nel corso del tempo, i ritirati, pur mantenendo un livello di inserimento occupazionale relativamente stabile, tendano a perdere il loro vantaggio rispetto ai formati**: a 12 mesi dalla fine del corso chi ha abbonato registra un tasso del 29,4%, a fronte del 30,2% di chi ha completato anche la fase 2 ( $\Delta -0,8\%$ ); a 18 mesi il tasso dei primi è del 28,2%, a fronte del 31,0% dei secondi ( $\Delta -2,8\%$ ).

Tabella 6.13- I tassi di inserimento occupazionale a 6-12-18 mesi dei soggetti che hanno interrotto il percorso e dei soggetti formati

	Tasso di inserimento		
	Ritirati	Formati	$\Delta$
A 6 mesi	28,8%	24,3%	4,5%
A 12 mesi	29,4%	30,2%	-0,8%
A 18 mesi	28,2%	31,0%	-2,8%

Entrando nel merito dell'analisi, emerge come, **per gli uomini, il tasso di inserimento occupazionale dei ritirati sia decisamente più elevato di quello dei formati**, anche se tale differenza tende ad attenuarsi con il tempo ( $\Delta +10,1\%$  a sei mesi,  $+4,5\%$  a 12 mesi,  $+1,4\%$  a 18 mesi).

Nel caso delle **donne** invece, il tasso a breve termine è sostanzialmente analogo, mentre, nel medio e lungo termine, le **partecipanti formate presentano un netto vantaggio occupazionale rispetto alle ritirate** ( $\Delta +0,5\%$  a sei mesi,  $-4,7\%$  a 12 mesi,  $-5,4\%$  a 18 mesi).

Tabella 6.14 – Tassi di inserimento occupazionale per genere dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Genere	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$
Donne	25,0%	24,50%	0,5%	26,0%	30,7%	-4,7%	25,0%	30,4%	-5,4%
Uomini	34,3%	24,20%	10,1%	34,3%	29,8%	4,5%	32,9%	31,5%	1,4%
Totale	28,8%	24,30%	4,5%	29,4%	30,2%	-0,8%	28,2%	31,0%	-2,8%

Il vantaggio occupazionale dei ritirati nel breve periodo si conferma indipendente dall'età, con l'esclusione dei soggetti ricompresi nella fascia 29-30 anni, per cui emerge invece un netto vantaggio dei formati ( $\Delta -15,2\%$ ).

In linea con il trend generale già evidenziato, con **il passare del tempo i tassi di inserimento dei ritirati diminuiscono e quelli dei formati aumentano per tutte le classi di età**. A 18 mesi dal termine del corso l'unica fascia per cui si rileva un vantaggio dei ritirati è quella degli over 33 ( $\Delta +12,2\%$ ), mentre il vantaggio più netto dei formati emerge per i soggetti con 26-28 anni ( $\Delta -12,8\%$ ).

Tabella 6.15– Tassi di inserimento occupazionale per classe di età dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Classe di età	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ
<= 25	31,4%	26,6%	4,8%	31,4%	29,7%	1,7%	28,6%	31,3%	-2,7%
26<=28	32,1%	25,5%	6,6%	28,6%	32,9%	-4,3%	22,2%	35,0%	-12,8%
29<=30	10,0%	25,2%	-15,2%	20,0%	29,4%	-9,4%	32,1%	32,2%	-0,1%
31<=33	37,5%	20,9%	16,6%	40,0%	28,8%	11,2%	20,0%	26,1%	-6,1%
>=34	22,2%	15,6%	6,6%	11,1%	22,2%	-11,1%	30,0%	17,8%	12,2%
Totale	28,8%	24,3%	4,5%	29,4%	30,2%	-0,8%	28,2%	31,0%	-2,8%

L'analisi per titolo di studio evidenzia come i **soggetti con livello di istruzione più elevato, nel breve termine, presentino un maggiore vantaggio fra i ritirati**, probabilmente anche alla luce del fatto che – come è stato evidenziato nell'analisi del profilo (cfr. par.6.2) – i soggetti istruiti tendono ad abbandonare maggiormente i percorsi, presumibilmente per entrare nel mondo del lavoro.

E' però interessante evidenziare come, **nel medio e lungo termine, proprio i soggetti più istruiti – a differenza di coloro che dispongono del solo diploma di istruzione secondaria di secondo grado – presentino tassi di inserimento occupazionale più elevati fra chi ha completato il percorso** rispetto a chi lo ha abbandonato.

Sembrerebbe dunque che questi soggetti – contraddistinti da una maggiore forza sul mercato del lavoro – abbiano maggiori possibilità di inserimento precoce, ma che tendano a beneficiare maggiormente degli effetti legati al completamento dell'intervento.

Tabella 6.16– Tassi di inserimento occupazionale per titolo di studio dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Titolo di studio	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ
Diploma di istruzione secondaria di II grado	20,0%	16,5%	3,5%	36,0%	26,3%	9,7%	32,0%	21,1%	10,9%
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)	29,9%	25,7%	4,2%	27,6%	30,2%	-2,6%	27,6%	32,2%	-4,6%
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento, diploma	36,4%	27,5%	8,9%	36,4%	42,5%	-6,1%	27,3%	45,0%	-17,7%

accademico di II livello									
Totale	28,8%	24,3%	4,5%	29,4%	30,2%	-0,8%	28,2%	31,0%	-2,8%

Prendendo in esame il territorio di provenienza, si rileva con nettezza come **per chi risiede fuori dalla regione i tassi di inserimento siano nettamente più elevati per i formati, rispetto ai ritirati** ( $\Delta$  -6,1% a 6 mesi, -7,5% a 12, -8,9% a 18).

Tabella 6.17 – Tassi di inserimento occupazionale per provincia di residenza dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Provincia di residenza	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$
Frosinone	18,2%	27,6%	-9,4%	18,2%	32,8%	-14,6%	27,3%	29,3%	-2,0%
Latina	28,6%	25,4%	3,2%	28,6%	36,5%	-7,9%	28,6%	27,0%	1,6%
Rieti	40,0%	34,5%	5,5%	40,0%	27,6%	12,4%	20,0%	34,5%	-14,5%
Roma	34,0%	23,9%	10,1%	34,0%	30,8%	3,2%	33,0%	32,5%	0,5%
Viterbo	25,0%	31,4%	-6,4%	37,5%	42,9%	-5,4%	25,0%	51,4%	-26,4%
Totale Lazio	31,9%	25,2%	6,7%	32,6%	32,0%	0,6%	31,2%	32,7%	-1,5%
Fuori Lazio	13,8%	19,9%	-6,1%	13,8%	21,3%	-7,5%	13,8%	22,7%	-8,9%
Totale	28,8%	24,3%	4,5%	29,4%	30,2%	-0,8%	28,2%	31,0%	-2,8%

Per quanto riguarda le differenze legate alle condizioni economiche delle famiglie – rilevate attraverso la fascia ISEE – sono i **soggetti che appartengono alla fascia più bassa ad evidenziare il maggiore vantaggio occupazionale fra i ritirati rispetto ai formati**, sebbene il dato tenda a decrescere nel tempo ( $\Delta$  +13,2% a 6 mesi, +5,8% a 12, +1,0% a 18).

**Per coloro che appartengono a famiglie con ISEE più elevato, invece, l'iniziale vantaggio dei ritirati si traduce, nel medio e lungo termine, in un sostanziale vantaggio dei formati.** Sono dunque questi i soggetti che sembrano beneficiare maggiormente del completamento del percorso.

Tabella 6.18 – Tassi di inserimento occupazionale per fascia ISEE dei soggetti che hanno interrotto il percorso

ISEE	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ
0-15.000 Euro	34,3%	21,1%	13,2%	31,4%	25,6%	5,8%	31,4%	30,4%	1,0%
15.001-25.000 Euro	24,2%	25,0%	-0,8%	30,3%	29,8%	0,5%	30,3%	29,0%	1,3%
25.001-35.000 Euro	30,0%	26,3%	3,7%	25,0%	26,3%	-1,3%	30,0%	30,3%	-0,3%
35.001-55.000 Euro	36,4%	27,8%	8,6%	36,4%	37,5%	-1,1%	27,3%	38,9%	-11,6%
Maggiore di 55.000 Euro	26,8%	25,0%	1,8%	28,2%	32,8%	-4,6%	25,4%	30,6%	-5,2%
Totale	28,8%	24,3%	4,5%	29,4%	30,2%	-0,8%	28,2%	31,0%	-2,8%

#### 6.4.2 I livelli di inserimento occupazionale dei soggetti che hanno interrotto l'edizione 2016

Per quanto riguarda Torno Subito 2016, i tassi di inserimento occupazionale dei soggetti che abbandonano il percorso sono più alti di quelli di coloro che lo completano, ma tale vantaggio occupazionale tende a diminuire nel tempo (Δ +12,6% a 6 mesi, + 11,4% a 12, + 8,1% a 18).

Tabella 6.19- I tassi di inserimento occupazionale a 6-12-18 mesi dei soggetti che hanno interrotto il percorso e dei soggetti formati

	Tasso di inserimento		
	Ritirati	Formati	Δ
A 6 mesi	37,5%	24,9%	12,6%
A 12 mesi	39,1%	27,7%	11,4%
A 18 mesi	38,6%	30,5%	8,1%

A differenza che nel 2015, il vantaggio dei ritirati è molto più marcato per le donne che non per gli uomini (Δ + 15,7% vs. 7,6% a 6 mesi, 16,1% vs. 5,2% a 12, 11,4% vs. 2,4% a 18).

Tabella 6.20 – Tassi di inserimento occupazionale per genere dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Genere	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ	Ritirati	Formati	Δ
Donne	41,4%	25,7%	15,7%	43,3%	27,2%	16,1%	43,3%	31,9%	11,4%
Uomini	32,0%	24,4%	7,6%	33,3%	28,1%	5,2%	32,0%	29,6%	2,4%
Totale	37,5%	24,9%	12,6%	39,1%	27,7%	11,4%	38,6%	30,5%	8,1%

La distribuzione dei tassi per età non consente invece di delineare regolarità tali da poter trarre considerazioni di rilievo.

Il vantaggio dei ritirati interessa le diverse classi di età, ma emerge in modo particolarmente marcato nel caso della fascia 31-33 anni ( $\Delta + 23,0\%$  a 6 mesi,  $+26,9\%$  a 12,  $+19,0\%$  a 18) e, in misura minore, in quella dei soggetti con 25 anni o meno ( $\Delta + 16,2\%$  a 6 mesi,  $+11,8\%$  a 12,  $+11,9\%$  a 18).

Tabella 6.21 – Tassi di inserimento occupazionale classe di età dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Classe di età	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$
<= 25	41,4%	25,2%	16,2%	39,8%	28,0%	11,8%	43,0%	31,1%	11,9%
26<=28	33,6%	26,0%	7,6%	37,5%	28,7%	8,8%	36,7%	31,7%	5,0%
29<=30	30,0%	23,0%	7,0%	32,0%	26,2%	5,8%	26,0%	27,0%	-1,0%
31<=33	47,9%	24,9%	23,0%	54,2%	27,3%	26,9%	47,9%	28,9%	19,0%
>=34	28,6%	22,3%	6,3%	21,4%	25,9%	-4,5%	28,6%	33,9%	-5,3%
Totale	37,5%	24,9%	12,6%	39,1%	27,7%	11,4%	38,6%	30,5%	8,1%

L'analisi per titolo di studio evidenzia invece come **il maggiore vantaggio dei ritirati si riscontri, in tutti e tre gli step temporali di verifica, per i soggetti con Diploma di istruzione secondaria di II grado** ( $\Delta + 17,5\%$  a 6 mesi,  $+17,2\%$  a 12,  $+14,6\%$  a 18).

Per i partecipanti con un livello di istruzione più elevato, il vantaggio dei ritirati, se pur confermato, si attesta su livelli significativamente più bassi rispetto a quello dei diplomati.

Tabella 6.22 – Tassi di inserimento occupazionale per titolo di studio dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Titolo di studio	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$
Diploma di istruzione secondaria di II grado	39,3%	21,8%	17,5%	39,3%	22,1%	17,2%	41,0%	26,4%	14,6%
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (afam)	39,0%	29,3%	9,7%	36,6%	32,70%	3,9%	37,2%	35,40%	1,8%
Laurea di II livello, diploma di laurea vecchio ordinamento,	34,8%	21,6%	13,2%	42,2%	25,40%	16,8%	39,3%	27,30%	12,0%

diploma accademico di II livello									
Totale	37,5%	24,9%	12,6%	39,1%	27,70%	11,4%	38,6%	30,50%	8,1%

Per quanto riguarda il territorio di provenienza dei soggetti, il maggiore vantaggio dei ritirati emerge per chi risiede in regione ( $\Delta + 15,6\%$  a 6 mesi,  $+13,7\%$  a 12,  $+10,7\%$  a 18), mentre per coloro che risiedono al di fuori dei confini laziali la differenza in termini di tasso di inserimento occupazionale è molto meno marcata ( $\Delta + 2,7\%$  a 6 mesi,  $+4,4\%$  a 12,  $+0,2\%$  a 18).

Tabella 6.23 – Tassi di inserimento occupazionale per provincia di residenza dei soggetti che hanno interrotto il percorso

Provincia di residenza	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$
Frosinone	38,9%	26,9%	12,0%	44,4%	26,2%	18,2%	47,2%	25,40%	21,8%
Latina	44,0%	28,5%	15,5%	44,0%	30,0%	14,0%	64,0%	35,40%	28,6%
Rieti	60,0%	30,0%	30,0%	50,0%	30,0%	20,0%	30,0%	35,00%	-5,0%
Roma	41,5%	25,3%	16,2%	42,5%	29,0%	13,5%	40,6%	32,20%	8,4%
Viterbo	33,3%	30,2%	3,1%	33,3%	35,8%	-2,5%	41,7%	43,40%	-1,7%
Totale Lazio	41,7%	26,1%	15,6%	42,8%	29,1%	13,7%	43,1%	32,40%	10,7%
Fuori Lazio	21,8%	19,1%	2,7%	25,6%	21,2%	4,4%	21,8%	21,60%	0,2%
Totale	37,5%	24,9%	12,6%	39,1%	27,7%	11,4%	38,6%	30,50%	8,1%

Con riferimento alle condizioni economiche delle famiglie – in coerenza con quanto emerso per l'edizione 2015 – sono i **soggetti che appartengono alla fascia più bassa (0-15.000 Euro) ad evidenziare il maggiore vantaggio occupazionale dei ritirati rispetto ai formati** ( $\Delta +14,5\%$  a 6 mesi,  $+ 13,8\%$  a 12,  $+14,4\%$  a18).

Nei casi restanti si evidenzia una differenza fra il breve termine, in cui il vantaggio è più marcato, e il medio-lungo termine, in cui per le fasce più elevate la situazione è incerta e non riconducibile ad un quadro di regolarità.

Tabella 6.24 – Tassi di inserimento occupazionale per fascia ISEE dei soggetti che hanno interrotto il percorso

ISEE	6 mesi			12 mesi			18 mesi		
	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$	Ritirati	Formati	$\Delta$
0-15.000 Euro	39,3%	24,8%	14,5%	40,5%	26,70%	13,8%	44,0%	29,60%	14,4%
15.001-25.000 Euro	38,2%	27,2%	11,0%	38,2%	25,40%	12,8%	32,4%	33,50%	-1,1%
25.001-35.000 Euro	50,0%	22,9%	27,1%	33,3%	33,30%	0,0%	27,8%	36,20%	-8,4%
35.001-55.000 Euro	57,1%	43,8%	13,3%	42,9%	43,80%	-0,9%	57,1%	31,30%	25,8%

Maggiore di 55.000 Euro	0,0%	33,3%	-33,3%	100,0%	11,10%	88,9%	0,0%	33,30%	-33,3%
Totale	35,3%	24,4%	10,9%	38,8%	27,70%	11,1%	37,9%	29,60%	8,3%

## 6.5 Elementi conclusivi

Gli alti tassi di interruzione che contraddistinguono le edizioni 2015 (17,2%) e 2016 (18,5%) di Torno Subito sono principalmente riconducibili, come già evidenziato, a motivi di lavoro, ovvero **l'abbandono del percorso è legato all'accettazione di un'offerta di occupazione**. Tale informazione, direttamente desumibile dal database dei partecipanti, è confermata da quanto emerge dalle interviste qualitative che, pur non generalizzabile all'universo dei soggetti che hanno interrotto i percorsi, va a corroborare le ipotesi interpretative che discendono dalle analisi sviluppate nel rapporto.

Nei casi presi in considerazione, infatti, i partecipanti hanno interrotto il percorso per accettare una proposta di lavoro, ad opera dello stesso partner della fase 2 o di altri operatori. Anche uno dei soggetti che ha poi deciso di concludere il percorso, venendo alla fine assunto dal partner della fase 2, ha evidenziato come si fossero aperte delle concrete possibilità di inserimento occupazionale anche con il partner della fase 1.

E' dunque evidente come **l'interruzione del percorso non sia interpretabile come un fallimento dell'esperienza**, il cui fine ultimo è comunque l'inserimento nel mercato del lavoro, ma anzi i soggetti che abbandonano tendono ad usufruire in pieno del percorso formativo, mettendo a frutto l'esperienza maturata e cogliendo le opportunità di inserimento occupazionale, spesso legate al progetto stesso. Dai dati disponibili in relazione all'edizione 2016, emerge infatti con evidenza come la quasi totalità delle interruzioni avvenga alla fine della fase 1 (65,5%) o durante la fase 2 (28,8%).

Il percorso e le circostanze che portano a ricercare o, comunque, preferire la proposta di inserimento lavorativo rispetto al completamento del progetto possono essere legate a diversi aspetti.

Nel caso di un intervistato, ad esempio, il progetto è stato incentrato fin da subito sull'opportunità formativa offerta dalla fase 1, mentre le scarse prospettive di inserimento stabile presso la struttura del partner della fase 2, note al partecipante già in fase di predisposizione della proposta progettuale, lo hanno indotto ad accettare l'offerta di lavoro – comunque coerente con il percorso intrapreso – da parte di un diverso operatore.

In un altro caso le scarse prospettive di inserimento presso il partner ospitante – e quindi la decisione di accettare altre proposte - sono state ricondotte alle modalità di utilizzo dei tirocinanti da parte di alcune realtà che, a detta dell'intervistata, si sono avvalsi della possibilità di utilizzare tirocinanti a costo zero, puntando sul loro turn over, piuttosto che sulla costruzione di un percorso di inserimento effettivo.

In altre situazioni invece, le interruzioni possono corrispondere a casi di performance particolarmente positive, che si traducono nella decisione del partner ospitante della fase 2 di assumere direttamente il partecipante, prima del completamento del percorso.

In nessuna delle interviste effettuate emerge un'interruzione legata a particolari criticità o malfunzionamenti dell'iniziativa.

Dall'analisi del **profilo dei ritirati** – e delle caratteristiche che li distinguono dai formati – si rileva, pur con alcune differenze fra edizione 2015 e 2016, come **i soggetti che non portano a termine il percorso, meno giovani e con un titolo di studio più elevato, siano probabilmente soprattutto quelli che partecipano al progetto con finalità ed aspettative più orientate all'inserimento lavorativo**, oltre che con percorsi progressi già ricchi e strutturati. Dalle interviste emerge infatti come in diversi casi i soggetti che hanno abbandonato il percorso hanno già alle spalle master, corsi di specializzazione, periodi all'estero e pregresse esperienze lavorative.

Tale interpretazione trova conferma anche dalla tipologia di linee progettuali e percorsi che incorrono maggiormente nell'interruzione. Quest'ultima è infatti più frequente fra coloro che scelgono progetti di formazione lunga più orientati al mondo del lavoro, come ad esempio il master, mentre pesa meno in corsi, come quelli di alta formazione, evidentemente contraddistinti da un maggiore investimento sulla componente formativa. Investimento che contraddistingue probabilmente anche chi effettua la fase 1 all'estero, sul cui minore tasso di abbandono potrebbero incidere anche le minori opportunità di inserimento occupazionale direttamente legate alle relazioni instaurate nel percorso.

L'analisi dei tassi di **inserimento occupazionale dei ritirati** tende a confermare, pur con alcuni elementi di attenzione e alcuni distinguo fra le due edizioni, che l'interruzione non rappresenta necessariamente una criticità, ma anzi può essere un sintomo del buon funzionamento dell'iniziativa nel favorire il contatto con il mercato del lavoro e l'inserimento occupazionale dei soggetti coinvolti.

Nel caso di **Torno Subito 2015**, a 6 mesi dalla fine del corso il tasso di inserimento occupazionale dei ritirati è superiore a quello dei formati di 4,5 punti percentuali, ma, nel corso del tempo, chi abbandona il percorso, anche se per inserirsi nel mercato del lavoro, perde il vantaggio occupazionale. A 12 e soprattutto a 18 mesi dalla fine del corso, i formati registrano infatti tassi di inserimento più elevati. **Semberebbe dunque che l'interruzione per motivi di lavoro garantisca un maggior livello occupazionale a breve termine, ma nel medio e lungo periodo tenderebbe a prevalere il beneficio apportato dall'aver concluso il progetto.**

Nel caso di **Torno Subito 2016**, invece, i tassi di **inserimento occupazionale dei soggetti che abbandonano il percorso sono molto più alti, rispetto al 2015, di quelli di coloro che lo completano e il vantaggio occupazionale dei ritirati, pur diminuendo, si mantiene nel tempo** ( $\Delta +12,6\%$  a 6 mesi,  $+ 11,4\%$  a 12,  $+ 8,1\%$  a 18).

Tale differenza può essere riconducibile ad una molteplicità di ragioni - quali circostanze contingenti, fattori esogeni, aspetti connessi alle peculiarità dell'iniziativa - non facilmente identificabili.

Può ad esempio aver influito il quadro evolutivo del mercato del lavoro regionale, che nel 2015 si presentava in sostanziale stagnazione, con un tasso di disoccupazione in crescita e un calo degli occupati tra le fasce più giovani, mentre nel 2016, al contrario, evidenziava una performance sostanzialmente positiva, con riduzione del tasso di disoccupazione e crescita occupazionale che ha interessato, in particolare, i lavoratori più giovani (15-34 anni).

Altro fattore di rilievo è rappresentato dall'evoluzione e dall'affinamento dell'iniziativa, sia in ragione di cambiamenti introdotti dal programmatore (es. mutamento di alcuni criteri di valutazione, diversa articolazione delle linee progettuali e delle tipologie di formazione), sia per un possibile processo di "adattamento evolutivo" del sistema degli operatori.

Da un'intervista emerge infatti come alcuni enti attivi nel settore della ricerca di personale offrissero "pacchetti di formazione e tirocinio" a valere su Torno Subito, individuando imprese alla ricerca di figure specifiche, una rete di operatori disponibili ad erogare formazione nell'ambito dei settori interessati e promuovendo, attraverso colloqui individuali, il matching fra partecipanti e imprese disposte ad ospitarli in fase 2, nella prospettiva concreta di un possibile inserimento.

E' possibile che tale modalità, se diffusa sul territorio - in questa od altra forma - possa aver favorito occasioni di inserimento durature, anche anticipando la conclusione della fase 2.

Per entrambe le edizioni emergono inoltre differenze nei tassi di inserimento occupazionale fra ritirati e formati riconducibili alle caratteristiche dei partecipanti.

Nonostante si rilevino dati parzialmente divergenti fra le due edizioni (ad esempio, nel 2015 per gli uomini emerge il maggiore vantaggio occupazionale dei ritirati, mentre nel 2016 questo dato è più marcato per le donne), è possibile evidenziare alcune regolarità di particolare interesse.

Semberebbe infatti che, soprattutto nel medio-lungo termine, **a beneficiare maggiormente del completamento del percorso (evidenziando dunque tassi di inserimento occupazionale più elevati fra i formati che non fra i**

**ritirati) siano i soggetti contraddistinti da “maggiore forza” sul mercato del lavoro**, in quanto detentori di un maggiore livello di istruzione, **e supportati da un background familiare economicamente più solido** (ovvero rientranti nelle fasce ISEE più elevate), per i quali evidentemente vi sono maggiori possibilità di mettere a frutto il valore aggiunto connesso al completamento del progetto.

Indipendentemente dal percorso intrapreso e dalla scelta dell'abbandono, il **giudizio complessivo sull'iniziativa da parte dei ritirati si conferma come molto positivo**, evidenziandone il ruolo fondamentale nel percorso occupazionale successivamente intrapreso.

Si sottolinea in particolare l'apprezzamento sull'impianto dell'iniziativa, con la possibilità, in fase 1, di uscire dalla regione e fare un'importante esperienza formativa – in Italia o all'estero – che rappresenta una grande occasione di crescita ed arricchimento, non solo professionale, oltre che con l'opportunità offerta dalla fase 2 di entrare direttamente in contatto con i meccanismi del mondo del lavoro.

La partecipazione a Torno Subito viene ritenuta utile, in alcuni casi determinante, nel consentire di avviare e sviluppare un percorso professionale in sintonia con i propri interessi e in coerenza con il percorso formativo e professionale precedentemente maturato.

## 7. CONCLUSIONI DEL VALUTATORE INDIPENDENTE

---

Pur con dei distinguo, i dati e le informazioni esaminate nell'ambito delle indagini svolte indicano che le edizioni 2015 e 2016 di Torno Subito hanno prodotto un impatto sostanziale sulla performance sul mercato del lavoro dei soggetti ammessi e con progetto completato (e, in una certa misura, anche su quella dei soggetti che hanno interrotto il percorso progettuale, cfr. cap. 6), impatto che risulta **sostanzialmente positivo**, sebbene espliciti la sua portata in diversa misura a seconda delle caratteristiche dei partecipanti e del percorso realizzato.

**Diversi fattori, attivi a più livelli, hanno concorso a determinare questo impatto**, in alcuni casi favorendo il conseguimento dei risultati attesi dall'iniziativa, in altri, invece, ostacolando il dispiegarsi del suo pieno potenziale.

### 7.1 – La logica di intervento

Dal quadro di insieme risultante dalle analisi, **il fattore che maggiormente si ritiene abbia inciso sul sostanziale successo delle edizioni 2015 e 2016 dell'iniziativa Torno Subito è da ricercare nella logica di intervento alla base della stessa**. L'idea di rafforzare il bagaglio di competenze dei partecipanti attraverso esperienze fuori regione e poi di veicolare tale bagaglio rafforzato nel contesto del sistema produttivo regionale ha, di fatto, configurato una **logica win-win** per partecipanti e operatori partner di fase 2. I primi hanno potuto arricchire il proprio CV di esperienze formative di rilievo e di esperienze lavorative concrete, rafforzandone la spendibilità sul mercato del lavoro e, in diversi casi, trovando collocazione lavorativa presso la stessa struttura ospitante della fase 2. I secondi hanno avuto modo di capitalizzare il rafforzamento esperienziale connesso alla fase 1 dei progetti e di mettere a frutto le competenze del tirocinante ospitato (e, in alcuni casi, assunto dopo il termine del progetto) ai fini del rafforzamento della competitività aziendale o comunque dell'operatività della struttura organizzativa (laddove questa non era un'azienda privata).

E' questo aspetto dell'intervento Torno Subito che, in particolare, si ritiene abbia determinato l'innescarsi (nella maggioranza, ma non nella generalità, dei casi) del **meccanismo virtuoso che ha determinato, a valle, i risultati quantitativi** apprezzati sia da una prospettiva statistica descrittiva (tassi di inserimento occupazionale e di attivazione lordi), sia da una prospettiva controfattuale (livelli netti di inserimento occupazionale e di attivazione lavorativa). E' significativo che tale aspetto trovi riscontro, oltre che sul piano quantitativo, anche negli approfondimenti qualitativi realizzati attraverso il confronto diretto con partecipanti, partner di fase 2 e datori di lavoro. Nella maggioranza dei casi, tali soggetti hanno espresso un giudizio positivo sull'iniziativa Torno Subito e si dichiarano soddisfatti dell'esperienza specifica che hanno fatto nel suo ambito proprio in virtù dell'azione del meccanismo win-win di cui si è detto.

Questo aspetto, tuttavia, non è esente da **margini di miglioramento**, che riguardano, in particolare, **le modalità attraverso cui la suddetta logica di intervento si è tradotta in azione concreta sul campo**. In questo caso – si ritiene – gli aspetti migliorabili potrebbero aver impedito il pieno e completo dispiegarsi degli effetti positivi dell'intervento (che, comunque, restano rilevanti).

Si richiamano a seguire gli ambiti di potenziale miglioramento inerenti alla logica di intervento di Torno Subito.

- **Appetibilità dell'iniziativa per gli operatori privati.** Dall'analisi delle tipologie di partner coinvolti nella fase 2 dei progetti e delle tipologie di datori di lavoro, emerge in maniera netta la centralità del ruolo del tessuto imprenditoriale laziale in relazione al successo della logica di intervento di Torno Subito. Le aziende private rappresentano, infatti, la quota prevalente di partner di fase 2 e di datori di lavoro dei partecipanti delle due edizioni, e ciò principalmente in ragione delle opportunità di rafforzamento aziendale sostanzialmente a costo zero che Torno Subito offre alla struttura organizzativa. Tuttavia, dagli approfondimenti qualitativi realizzati dal soggetto attuatore e nell'ambito del presente servizio

valutativo, è emerso come Torno Subito sia spesso ritenuto dalle aziende meno conveniente di altri strumenti di incentivo alle assunzioni, come ad esempio il sistema di sgravi fiscali previsto da Garanzia Giovani. La logica di intervento andrebbe dunque adeguata tenendo conto della necessità di prevedere forme di incentivazione (anche non necessariamente finanziaria) che promuovano l'interesse di aziende private (così come anche di enti del terzo settore, università, centri di ricerca, enti pubblici) a candidarsi al ruolo di partner per la fase 2 dei progetti.

- **“Concorrenza tra tirocinanti”.** Questo aspetto, emerso dalle informazioni acquisite attraverso gli approfondimenti qualitativi, appare essere un rischio connesso alla stessa logica di intervento che ha determinato l'impatto positivo di Torno Subito, nonché correlato ad un altro ambito di potenziale miglioramento segnalato a seguire, vale a dire l'effettivo *commitment* del partner della fase 2. Il succedersi delle edizioni di Torno Subito, infatti, può far sì che le aziende ospitanti abbiano maggior convenienza nel “ricambio” del tirocinante ospitato per un'edizione con un altro tirocinante ospitato nell'ambito dell'edizione successiva, disponendo così di manodopera a costo zero. Dalla prospettiva del partecipante, tale circostanza, oltre a pregiudicare la possibilità di realizzare un percorso di crescita individuale efficace, genera concorrenza nei confronti dei candidati provenienti dalle edizioni successive. A fronte di questo rischio, sarebbe opportuno definire meccanismi che, in sede di promozione dell'iniziativa presso i soggetti potenzialmente interessati ad ospitare partecipanti per la fase 2 dei progetti, permettano un primo screening del reale interesse degli stessi rispetto al potenziale inserimento in azienda del candidato. A tal fine, potrebbe risultare utile replicare azioni preliminari di contatto e matching – in fase di predisposizione del progetto – tra candidato e azienda potenzialmente interessata che, allo stato attuale, risultano già essere state implementate (almeno a partire dall'edizione 2016) da operatori terzi attivi negli ambiti della formazione e della ricerca di personale per conto terzi.
- **Commitment effettivo del partner di fase 2.** L'efficacia del percorso di fase 2, ai fini della crescita individuale e della collocazione lavorativa del partecipante così come del rafforzamento della struttura ospitante dipende essenzialmente dall'effettiva e concreta intenzione di entrambi i soggetti di strutturare un percorso condiviso proficuo per entrambi. Laddove tale attitudine manca, la fase 2 diventa un peso per il partecipante e per la struttura che lo ospita e pregiudica, ovviamente, qualsiasi prospettiva di inserimento presso la medesima. Per il partecipante, come si è detto, questo significa un percorso di fase 2 inefficace in termini di crescita professionale e personale e di spendibilità del proprio profilo sul mercato del lavoro. Dalla prospettiva della struttura ospitante, tale circostanza pregiudica la possibilità di capitalizzare la crescita del partecipante ai fini del rafforzamento della struttura medesima, in quanto a tale vantaggio a medio termine l'operatore preferisce il vantaggio a breve termine di poter disporre di manodopera (parzialmente formata) a costo zero. A tal proposito, all'azione di screening preliminare circa il reale ed effettivo interesse dei soggetti che si candidano ad ospitare partecipanti per la fase 2 dei progetti (di cui al punto precedente), sarebbe opportuno affiancare interventi di follow up indirizzati a quei partecipanti che, al termine del progetto, non sono stati assunti in continuità dal partner ospitante, per mancanza di reale interesse all'inserimento da parte di quest'ultimo, così come anche per specificità legate alla sua struttura (ad es. nel caso di ente pubblico o associazione). Tali interventi di follow up dovrebbero sostanzialmente creare una rete di contatti con operatori del territorio attraverso cui il partecipante che ha terminato il percorso senza essere assunto può comunque promuovere il proprio profilo (rafforzato attraverso il progetto) presso altri soggetti potenzialmente interessati.
- **Commitment effettivo del partecipante.** Questo aspetto, che potrebbe sembrare scontato (soprattutto in ragione della logica di responsabilizzazione che Torno Subito adotta nei confronti del potenziale

beneficiario, il quale è chiamato ad attivarsi in prima persona per sviluppare autonomamente la propria proposta progettuale), emerge in realtà con forza in relazione ai percorsi di accompagnamento all'autoimprenditorialità inaugurati con l'edizione 2016, vale a dire in relazione a quel tipo di percorso progettuale il cui successo (l'avvio della start up/dell'attività professionale autonoma) più degli altri richiede un elevato livello di determinazione del partecipante. Laddove quest'ultimo non è realmente interessato (magari perché ha scelto l'opzione del co-working come "sistemazione temporanea" in attesa di una collocazione lavorativa da dipendente), si sono attivati meccanismi di auto-esclusione che hanno indotto molti a rinunciare al proprio progetto imprenditoriale.

Tuttavia, per i progetti di successo, dall'approfondimento qualitativo è emersa una forte esigenza di un intervento istituzionale di follow up indirizzato ai soggetti che hanno completato proficuamente il percorso di accompagnamento all'autoimprenditorialità, finalizzato, da una parte, a supportare la loro messa in rete per favorire sinergie e punti di contatto tra progetti imprenditoriali e, dall'altra, sostenere l'individuazione di possibili fonti di finanziamento per la concretizzazione dell'idea imprenditoriale (dallo scouting di potenziali investitori alla diffusione della conoscenza circa i diversi strumenti esistenti di finanza agevolata).

- **Scollegamento dell'iniziativa dalle specifiche caratteristiche congiunturali della domanda di lavoro regionale.** Benché l'avviso 2015 prevedesse alcuni criteri di selezione che premiavano progetti afferenti a generici ambiti settoriali e funzionali (innovazione di processo, di prodotto e organizzativa, ricerca sperimentale, ICT, etc.), un aspetto di potenziale miglioramento consiste nel matching tra i profili specialistici maggiormente richiesti in ambiti settoriali strategici del tessuto produttivo regionale e l'orientamento verso tali settori dell'azione di supporto alla formazione e all'esperienza lavorativa implementata attraverso Torno Subito. In questo senso, potrebbe risultare opportuno accompagnare la predisposizione di ciascun avviso con attività di: i) analisi statistica descrittiva dei dati da fonte secondaria inerenti al mercato del lavoro regionale, con particolare attenzione al lato della domanda di competenze e profili specialistici; ii) consultazione diretta con il tessuto imprenditoriale regionale attivo nei settori strategici, sia al fine di promuovere la conoscenza dell'iniziativa, sia al fine di rilevare gli specifici fabbisogni di profili professionali e impostare di conseguenza i criteri di selezione dei progetti.

## 7.2 – La governance dell'intervento

L'**assetto organizzativo e procedurale** adottato per l'attuazione e la gestione dell'iniziativa pure rientra tra i fattori di successo delle edizioni esaminate. **La scelta di affidare ad un soggetto attuatore terzo la responsabilità per l'implementazione dei processi legati alla definizione e promozione degli avvisi, alla loro attuazione e gestione, alla selezione delle operazioni finanziate e al monitoraggio e alla gestione (anche finanziaria) dei progetti, sembra essersi rivelata efficace negli effetti.** Tale aspetto emerge da varie circostanze, come ad esempio il sostanziale allineamento delle tempistiche attuative dei due avvisi con la rispettiva pianificazione temporale (il ritardo procedurale di circa un mese rilevato per l'edizione 2016, infatti, viene completamente recuperato nella fase di attuazione delle operazioni finanziate, sostanzialmente in linea con i termini temporali pianificati), nonché il sostanziale raggiungimento dei principali target individuati nell'ambito del sistema di indicatori definito per la gestione di ciascuno dei due avvisi. Questa considerazione trova altresì riscontro nelle informazioni riportate dalla maggioranza dei partecipanti e dei partner consultati nell'ambito dell'approfondimento qualitativo realizzato.

Da questo punto di vista, è comunque possibile identificare dei potenziali **margini di miglioramento**, che riguardano gli aspetti richiamati a seguire.

- **La corretta stima di tutti i target progettuali.** Per l'edizione 2016, infatti, il mancato conseguimento del target di realizzazione relativo al numero di destinatari raggiunti (3.570) è più verosimilmente imputabile ad una sovrastima dei livelli di risposta all'avviso e lo stesso discorso vale per il target di risultato relativo al numero di destinatari occupati dopo 6 mesi dalla chiusura dell'intervento (55%), che riflette il valore target al 2023 del corrispondente indicatore di risultato previsto nell'ambito del POR FSE Lazio 2014-2020 ("*partecipanti che hanno un lavoro, anche autonomo, entro i sei mesi successivi alla fine della loro partecipazione all'intervento*"), ma che appare piuttosto distante dal target definito per il medesimo indicatore per l'edizione 2015 (22%). E' evidente, tuttavia, che tali aspetti sono legati al fatto che gli avvisi 2015 e 2016 erano, rispettivamente, la seconda e la terza edizione dell'iniziativa e che, quindi, scontavano la mancanza di esperienza relativa allo specifico strumento Torno Subito. Tale aspetto è probabilmente anche alla base della sottostima del numero di domande attese rispetto a quello delle domande effettivamente pervenute per le due edizioni esaminate.
- **L'azione di orientamento e accompagnamento dei potenziali beneficiari in fase di predisposizione della proposta progettuale.** Benché il soggetto attuatore abbia realizzato interventi volti ad orientare i potenziali destinatari nella definizione del proprio percorso progettuale e, soprattutto, nell'individuazione dei partner di fase 2 disponibili ad accoglierli, tale azione appare, per le edizioni 2015 e 2016, non sufficientemente capillare, considerato che – come emerge da numerose testimonianze raccolte – i partecipanti annoverano tale passaggio tra i più rilevanti elementi di difficoltà nell'accesso al bando. Si ritiene non sia casuale che, già solo attraverso le interviste realizzate, siano emerse informazioni di rilievo circa l'azione di operatori terzi, attivi negli ambiti della formazione e della ricerca personale, che hanno sviluppato una propria offerta di servizi volta a colmare questo gap. Giova evidenziare che la difficoltà non riguarda, di per sé, la predisposizione del progetto e/o della domanda di contributo, ma interessa in via specifica il processo di identificazione dei partner e di presa di contatto, che sconta, tra l'altro, la mancanza di conoscenza pregressa dello strumento Torno Subito da parte di aziende, enti e associazioni potenzialmente interessati a svolgere il ruolo di partner di fase 2 (circostanza piuttosto comune all'epoca delle edizioni 2015 e 2016). Al contrario, in molti casi, il fatto che l'intero processo di predisposizione della proposta progettuale fosse lasciato alla responsabilità del singolo partecipante è stato un aspetto oggetto di apprezzamento da parte dei partecipanti stessi, in quanto ritenuto utile all'effettiva responsabilizzazione rispetto al percorso definito. A tal proposito, potrebbe essere strategico valutare l'opportunità di un rafforzamento dell'azione di orientamento, innanzitutto al fine di indirizzarla non solo nei confronti dei potenziali beneficiari, ma anche nei confronti dei soggetti del territorio potenzialmente interessati ad ospitarli per la fase 2 (ed eventualmente ad assumerli successivamente ad essa). Gli interventi di orientamento dovrebbero, in particolare, includere interventi volti a favorire il primo contatto tra i candidati e le imprese interessate, sia ai fini del matching tra profili offerti e profili ricercati, sia ai fini della verifica preliminare del reale interesse di entrambi i soggetti.
- **Farraginosità procedurale e onerosità amministrativa nella gestione del progetto,** soprattutto per quanto riguarda l'avvio della fase 2 nel territorio laziale. In questo senso, rilevano, in particolare, gli adempimenti in capo a beneficiari e partner relativi, ad esempio, alla vidimazione dei registri presenze relativi alle work experience. Anche in questo caso, tuttavia, va segnalato che il soggetto attuatore ha implementato un processo di progressiva semplificazione attraverso la dematerializzazione dei procedimenti, processo che ha cominciato a manifestare i suoi effetti concreti (con riguardo alle modalità di predisposizione della domanda di contributo) già nel passaggio dall'edizione 2015 all'edizione 2016.

- **Tempistiche delle erogazioni.** Tale aspetto, tuttavia, non è imputabile a criticità inerenti l’iniziativa o l’azione del soggetto attuatore in sé, quanto piuttosto all’estrema variabilità di situazioni ed esigenze specifiche di cui i beneficiari delle due edizioni sono portatori, esigenze che si differenziano non solo in relazione ad aspetti oggettivi del percorso progettuale (ad es. fase 1 in Italia o all’estero, costo della vita nella regione/nel paese estero di svolgimento della fase 1, etc.), ma anche e soprattutto in relazione alle specifiche situazioni soggettive di ciascun singolo partecipante.
- **Comunicazione istituzionale per la promozione dell’iniziativa presso target diversi dai potenziali beneficiari.** Dai dati e dalle informazioni raccolte sembra che, per le edizioni 2015 e 2016, l’azione promozionale dell’iniziativa Torno Subito sia stata rivolta prioritariamente alle categorie di potenziali beneficiari, ma abbia in una certa misura trascurato altri target di attori rilevanti per l’iniziativa, in particolare degli operatori pubblici e privati laziali potenzialmente interessati a candidarsi come partner ospitanti per lo svolgimento della fase 2. E’ evidente l’opportunità di ritardare gli interventi di promozione dell’iniziativa in modo da intercettare adeguatamente tutti gli attori rilevanti, fornendo loro le informazioni di specifico interesse.

### 7.3 – La partecipazione all’intervento

L’analisi dei dati relativi all’adesione dei potenziali beneficiari all’avviso 2015 e all’avviso 2016 confermano, almeno in parte, l’efficacia della logica di intervento di Torno Subito nell’intercettare determinati target che normalmente evidenziano maggiori difficoltà di accesso al mondo del lavoro, e segnatamente le donne e, più in generale, i giovani. D’altra parte, però, anche questo punto di forza dell’iniziativa si accompagna ad alcuni ambiti che evidenziano **margini di miglioramento**, richiamati a seguire.

- **Limitato coinvolgimento di soggetti portatori di condizioni di vulnerabilità.** Entrambi gli avvisi esaminati prevedevano dei criteri di selezione che premiavano i soggetti portatori di alcune specifiche condizioni di vulnerabilità (condizioni socio-economiche del nucleo familiare rilevate attraverso la fascia ISEE di appartenenza, genitore single con figlio a carico, soggetto di età superiore ai 30 anni compiuti, soggetti portatori di disabilità). Nonostante ciò, l’adesione di soggetti portatori di alcuni di tali elementi di vulnerabilità (genitori single con figli a carico, persone con disabilità) o di più elementi contemporaneamente (ad es. genitore single con figlio a carico ed età superiore ai 30 anni) è stata alquanto limitata, quando non del tutto assente.
- **Appeal ridotto per i soggetti residenti in altre regioni.** Tale aspetto è intrinsecamente collegato alla logica di intervento di Torno Subito, che prevede che la fase 2 dei progetti si svolga nel Lazio proprio al fine di veicolare verso il sistema produttivo regionale le competenze ed esperienze che i partecipanti acquisiscono in fase 1. Secondo la logica di intervento, il vincolo territoriale della fase 2 supporta quest’ultimo passaggio ed è dunque funzionale a far sì che il bagaglio acquisito fuori regione si traduca in opportunità di occupazione di qualità che vadano a beneficio dell’economia regionale e, quindi, localizzate nel territorio laziale. La maggior probabilità di occasioni lavorative nel Lazio ha probabilmente scoraggiato la partecipazione di tutti quei potenziali beneficiari che, pur essendo domiciliati in regione, avevano la residenza in un’altra regione, dove eventualmente pianificavano di tornare. Questo aspetto della logica di intervento ha fortemente influenzato anche i risultati prodotti in termini di inserimento e attivazione lavorativa dei partecipanti alle due edizioni esaminate.

Riflettendo sui fattori di successo e sugli aspetti migliorabili delle edizioni considerate, un'attenzione specifica va prestata ai risultati del focus analitico relativo ai **soggetti che hanno interrotto il proprio percorso progettuale**, in quanto evidenzia alcuni aspetti inattesi afferenti ai casi di interruzione per motivi di lavoro. Il principale tra questi consiste nel fatto che **tali casi non sono necessariamente sinonimo di un "fallimento" dell'azione progettuale supportata da Torno Subito**. Al contrario (come emerso in sede di approfondimento qualitativo), si rilevano anche casi in cui l'interruzione è stata causata dal fatto che il partecipante ha accettato un'offerta di lavoro pervenutagli nel corso del progetto, da un operatore diverso dal partner di riferimento (ma sempre in relazione al settore/ambito tematico del progetto e in virtù di contatti maturati nel corso dello stesso) oppure anche dal partner medesimo, il quale ha ritenuto conveniente instaurare immediatamente un rapporto di lavoro senza attendere il completamento del percorso.

#### 7.4 – Gli effetti dell'intervento

Dai dati rilevati si evince che la logica di intervento di Torno Subito ha esplicato la sua efficacia attivando specifici **meccanismi** (le attività svolte in fase 1 e in fase 2 dei progetti) che, nelle condizioni di stagnazione e progressiva ripresa che caratterizzavano il **contesto** del mercato del lavoro regionale nel biennio 2015-2016, hanno favorito sia la spendibilità lavorativa dei profili professionali dei partecipanti, sia il primo contatto tra tali soggetti (specialmente i più giovani tra loro) e le realtà del mondo del lavoro.

L'interazione tra tali meccanismi e le condizioni di contesto su richiamate (in particolare per quanto riguarda il lato della domanda di lavoro) hanno determinato i **risultati** rilevati attraverso l'analisi dei livelli lordi e netti di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa, che denotano tutti un impatto derivante dalla partecipazione all'iniziativa sostanzialmente positivo (sebbene con caratteristiche differenti in ragione della prospettiva di indagine adottata e dell'edizione considerata).

E' in tale configurazione di **Contesto-Meccanismi-Risultato** che risulta evidente la performance positiva delle edizioni sotto osservazione, sebbene a tal riguardo occorra fare delle distinzioni.

L'analisi dei **livelli lordi di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa** ha consentito di mettere in luce alcuni punti di forza della logica di intervento appena descritta:

- la **performance generale basata sui dati lordi appare positiva** e in miglioramento ai tre step temporali di verifica (a 6, a 12 e a 18 mesi dalla conclusione della fase 2 di ciascun progetto);
- dall'analisi statistica descrittiva risulta che le edizioni di Torno Subito esaminate hanno determinato performance positive sul mercato del lavoro a prescindere dal genere dei partecipanti e, in ogni caso, l'incidenza di tale variabile non sembra essere stata né significativa né lineare nel tempo;
- attraverso le edizioni esaminate, si è riusciti a favorire l'inserimento e l'attivazione lavorativa in particolare per le **fasce di età più giovani**, aspetto d'altronde in linea con le caratteristiche dell'intervento;
- nonostante la limitata adesione di alcune categorie di soggetti portatori di elementi di vulnerabilità, la partecipazione alle edizioni 2015 e 2016 sembra aver determinato **performance positive sopra la media sia per i genitori single con i figli a carico sia per i soggetti portatori di disabilità**, sebbene per questi ultimi il beneficio sia stato rilevato solo sul medio-lungo termine;
- attraverso l'attuazione delle edizioni 2015 e 2016, **sembra che abbia trovato concretizzazione l'obiettivo di favorire il contatto tra i giovani domiciliati nel Lazio e le realtà aziendali del territorio regionale**, come suggerisce la buona performance dei partecipanti che hanno svolto la fase 2 presso imprese private;

- l'andamento dell'incidenza dei contratti a tempo indeterminato e della durata media dei contratti cresce nel tempo, aspetto che suggerisce che **una quota significativa di partecipanti, nel medio-lungo termine, riesce a conseguire una collocazione lavorativa più stabile e duratura;**
- l'attuazione delle edizioni 2015 e 2016 ha determinato la creazione di occupazione principalmente nel Terziario laziale, favorendo **settori ad alto livello di qualificazione** come, tra gli altri, le attività professionali, scientifiche e tecniche, i servizi di supporto alle imprese, i servizi di informazione e comunicazione (che comprendono anche i comparti del settore cinematografico).

Analogamente, l'analisi statistica descrittiva dei livelli lordi di inserimento e attivazione ha permesso di evidenziare degli **aspetti che richiedono una peculiare attenzione ai fini del rafforzamento dell'efficacia dell'iniziativa:**

- i partecipanti con titoli di istruzione terziaria evidenziano performance sul mercato del lavoro migliori, il che suggerisce **che l'azione delle due edizioni esaminate non sia stata altrettanto efficace nel favorire il contatto con il mondo del lavoro per i soggetti che, in virtù di titoli di studio meno forti, incontrano normalmente maggiori difficoltà di accesso allo stesso;**
- la performance sul mercato del lavoro dei partecipanti residenti nel Lazio è sensibilmente superiore rispetto a quella dei partecipanti residenti in altre regioni; è tuttavia vero che tale aspetto, piuttosto che rappresentare una debolezza, è una logica conseguenza di una precisa **scelta strategica** effettuata in fase di definizione della logica di intervento di Torno Subito, vale a dire quella di finalizzare l'azione di questo strumento non solo al rafforzamento della spendibilità dei profili professionali dei partecipanti ma anche al supporto della competitività del tessuto imprenditoriale regionale;
- i dati suggeriscono che la performance sul mercato del lavoro sia stata migliore per i partecipanti appartenenti alle fasce ISEE più elevate; anche in questo caso, quindi, **l'azione di Torno Subito non sarebbe stata in grado di favorire in maniera altrettanto efficace l'inserimento e l'attivazione dei partecipanti con background socio-economici più deboli, che normalmente incontrano maggiori difficoltà di collocazione lavorativa;**
- entrambe le edizioni hanno dedicato una linea progettuale al settore Cinema; tuttavia, in entrambi i casi, **l'occupazione generata nel settore ha carattere estremamente frammentario e precario**, con un elevato numero di partecipanti che evidenzia numerosi contratti, ciascuno di durata estremamente ridotta; in questo senso, l'effetto di Torno Subito ha sicuramente risentito delle specificità settoriali della domanda di lavoro;
- dai dati lordi risulta che la performance dei partecipanti sul mercato del lavoro di settori quali Green Economy, energia e ambiente, ricerca sperimentale, innovazione, cultura, territorio e infrastrutture, sviluppo locale è stata sotto la media;
- la tipologia contrattuale più diffusa nel breve termine tra i partecipanti formati e che sono occupati successivamente al progetto è il **contratto a tempo determinato**, il che conferma che eventuali effetti di stabilizzazione ascrivibili all'intervento hanno impiegato più tempo per manifestarsi.

Il quadro appena tratteggiato, tuttavia, viene parzialmente modificato se si approfondisce l'osservazione attraverso una **prospettiva controfattuale**, che permette – si ricorda – di stimare l'effetto netto dell'intervento oggetto di valutazione, il quale viene misurato per confronto con la situazione che si sarebbe verificata in sua assenza, ricorrendo come proxy ai dati rilevati per il gruppo di controllo.

A tal proposito, è opportuno ricordare che la costruzione dei gruppi di confronto controfattuale (gruppo di trattamento e gruppo di controllo) ha avuto esiti differenziati per le due edizioni considerate, risultando significativamente efficace nel caso dell'edizione 2016 e non altrettanto utile nel caso dell'edizione 2015. Entrambe le analisi controfattuali evidenziano come per entrambe le edizioni l'effetto netto di Torno Subito in

termini di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa sia stato positivo, sebbene con intensità e caratteristiche differenti.

I risultati dell'**analisi controfattuale relativa ai dati dell'edizione 2015**, pur non potendo essere interpretati come effetti occupazionali netti (stante quanto si è specificato circa la costruzione dei gruppi di confronto), evidenziano alcuni aspetti di interesse:

- confermano l'**effetto positivo** sia in termini di tasso di inserimento occupazionale sia in termini di tasso di attivazione, sebbene entrambi i parametri tendano a decrescere nel tempo;
- confermano la **non incidenza del genere** ed evidenziano la **non incidenza della fascia ISEE** di appartenenza sulle variabili risultato;
- nonostante quanto emerso dall'analisi statistica descrittiva, evidenziano che la **partecipazione a Torno Subito ha fatto maggiormente la differenza per i partecipanti formati tra i 29 e i 30 anni**;
- confermano l'**incidenza del titolo di studio in entrata** sulle variabili risultato, con un effetto positivo che cresce di intensità al crescere del livello di istruzione (rapporto lineare che non si verifica, invece, per i non formati);
- confermano la **significativa incidenza sui livelli di inserimento e occupazione della regione di residenza del partecipante**, con un vantaggio occupazionale marcatamente maggiore per i partecipanti formati residenti nel Lazio.

L'**analisi controfattuale relativa ai dati dell'edizione 2016** (che, in ragione di quanto precisato circa la fondatezza della costruzione dei gruppi di confronto, risulta più significativa) restituisce risultati che parzialmente ribaltano le evidenze del 2015:

- la **performance positiva di Torno Subito in termini di livelli netti di inserimento occupazionale e attivazione lavorativa è pienamente confermata, ma con valori maggiori che nel 2015**, ad indicazione di un effetto positivo netto più intenso ascrivibile a Torno Subito; inoltre, i livelli netti di inserimento seguono un pattern temporale diverso dal 2015, raggiungendo il valore massimo nel medio termine;
- nel 2016 la **differenza di genere sembra incidere significativamente sulle variabili risultato**, sia in termini di inserimento sia in termini di attivazione; tuttavia, tale influenza si verifica in maniera non lineare nel tempo: a fronte di un vantaggio generalmente maggiore per la componente maschile in relazione ad entrambi i parametri considerati, le donne evidenziano, nel medio termine, un livello netto di attivazione leggermente superiore a quello maschile e alla media dei gruppi di confronto;
- in termini di livello netto di inserimento, l'età dei partecipanti formati non sembra influenzare in modo lineare le variabili risultato, mentre **in termini di attivazione il maggior vantaggio va sempre ai partecipanti formati più giovani**, il che evidenzia una particolare efficacia dell'iniziativa nel favorire il primo contatto tra tale categoria di target (spesso privi di esperienza lavorativa pregressa) e le realtà del mondo del lavoro;
- benché i destinatari formati in possesso di laurea di I livello (triennale)/diploma universitario/diploma accademico di I livello/diploma di tecnico superiore rappresentino la quota maggioritaria di partecipanti formati dell'avviso 2016, **sono anche la categoria per la quale la partecipazione ha fatto meno la differenza in termini di livelli netti di inserimento e di attivazione**; al contrario, l'effetto netto sembra essere stato **particolarmente positivo per i soggetti in possesso di diploma di scuola secondaria di II grado**; se si assume che tra questi sia più probabile individuare i soggetti più giovani e con minor esperienza pregressa del mondo del lavoro, in tale circostanza trova conferma quanto considerato al punto precedente circa la peculiare efficacia di Torno Subito nel favorire il primo contatto tra giovani e mondo del lavoro;
- i risultati controfattuali del 2016 relativi all'incidenza della provincia di residenza dei partecipanti formati sui livelli netti di inserimento e attivazione confermano sostanzialmente le **migliori performance dei**

**partecipanti formati residenti in contesti di dimensioni più ridotte**, ferma restando la forte polarizzazione su Roma dell'occupazione rilevata;

- i risultati controfattuali 2016 relativi all'incidenza della regione di residenza dei partecipanti formati confermano quanto rilevato in merito dall'analisi controfattuale del 2015 e dall'analisi statistica descrittiva dei livelli lordi di inserimento e attivazione; l'impatto positivo di Torno Subito, pur rilevabile in relazione ad entrambe le categorie, è stato **significativamente maggiore per i partecipanti formati residenti nel Lazio**; su tale aspetto influisce una variabile non osservabile ad alto rischio distorsivo, legata alla stessa logica di intervento di Torno Subito: il vincolo territoriale della fase 2 incoraggia la partecipazione dei residenti in regione, i quali verosimilmente dispongono di una rete relazionale e di una familiarità con le realtà aziendali del territorio più estesa e consolidata di quanto non sia il caso dei partecipanti formati residenti in altre regioni; tale aspetto si riflette in maniera molto marcata sulla diversa intensità dell'impatto positivo che Torno Subito determina per i due gruppi in termini di inserimento occupazionale.