



Oggetto: Procedura informatizzata per l'affidamento diretto del servizio di consulenza di valutazione di interventi a valere sul POR SARDEGNA FSE 2014 - 2020 Contratto n. 10221/Cont/11 del 12 Marzo 2019. Autorizzazione avvio delle prestazioni. CIG 77038054FF CUP E24I18000050009

## Servizio di consulenza di valutazione di interventi a valere sul POR FSE 2014 – 2020 della Regione Sardegna



### Rapporto di valutazione tematica

- Analisi dell'impatto occupazionale dei tirocini attivati dall'azione 8.5.1 del POR FSE
- Gli effetti prodotti dal Fondo per lo sviluppo cooperativistico della Sardegna

Prato, 7 Ottobre 2019

*A seguito del completamento della procedura informatizzata per l'affidamento diretto del servizio di consulenza di valutazione di interventi a valere sul POR SARDEGNA FSE 2014 – 2020, avviata nel Novembre 2018 (determinazione n. 51247/5571 del 22 Novembre 2018), si è giunti con la determinazione n. 1965/172 del 17 Gennaio 2019 all'aggiudicazione dell'affidamento del servizio. Contestualmente alla firma del contratto è stato comunicato, da parte della struttura responsabile del servizio - il direttore del Servizio di supporto all'autorità di gestione del PO FSE -, l'avvio dell'esecuzione delle prestazioni (Prot. N. 10727 del 14 Marzo 2019) con durata di 7 mesi.*

*Il piano di lavoro è stato consegnato il 12 Aprile, entro 30 giorni dalla stipula del contratto.*

*Questo documento costituisce il Rapporto finale ad uso interno, sarà oggetto di revisione definitiva a seguito del confronto con il Committente.*

*Il gruppo di lavoro è composto da: Massimo Bressan (Coordinatore del servizio), Floriana Quaglia, Francesco Salvagnini, Fabio Bracci, Antonello Podda, Emanuela Porru.*



**IRIS srl** is certified ISO 9001:2015 for services of research, data analysis, evaluation, technical assistance to public and private organization in the frame of social and economic territorial development programs.

Iris srl, Via Verdi 40, 59100 Prato (I). Contatti: [segreteria@irisricerche.it](mailto:segreteria@irisricerche.it)

## INDICE

Il contesto di riferimento del servizio	3
<b>Analisi dell'impatto occupazionale dei tirocini attivati dall'azione 8.5.1</b>	<b>6</b>
Introduzione	6
1. Il contesto di riferimento della misura	6
2. L'avviso pubblico per l'attivazione di progetti di tirocinio 2017	12
3. Gli obiettivi e la metodologia dell'indagine	13
4. L'analisi dei dati	16
4.1. Il quadro dei destinatari	16
4.2. La valutazione dei percorsi compiuti da parte degli intervistati	25
4.2.1. Gli intervistati	25
4.2.2. Prima del tirocinio	28
4.2.3. Le modalità di svolgimento	32
4.2.4. La valutazione dei tirocini	36
4.3. L'impatto occupazionale e la stima controfattuale	43
4.3.1. La condizione occupazionale a sei mesi dalla conclusione del tirocinio	43
4.3.2. La stima controfattuale	50
5. Quadro sinottico e riflessioni conclusive	54
5.1. Riflessioni conclusive	57
5.1.1. Gli aspetti positivi	57
5.1.2. Gli aspetti critici	57
Riferimenti bibliografici	59
<b>Gli effetti prodotti dal Fondo per lo sviluppo cooperativistico della Sardegna</b>	<b>60</b>
Introduzione	60
1. Capitale sociale e cooperazione	65
2. Il sistema cooperativistico in Italia e in Sardegna: alcuni dati e riflessioni sulla situazione regionale	67
3. Le attività di valutazione del Fondo per lo sviluppo del sistema cooperativistico della Sardegna	75
3.1. Il campione	76
4. Analisi dei questionari	77
4.1. La biografia delle cooperative	77
4.2. L'organizzazione delle cooperative	78
4.3. Il mercato	80
4.4. Accesso al Fondo e natura degli interventi realizzati	83
4.5. Legame tra Fondo e progettualità delle cooperative	85
5. Casi studio	87
5.1. Biografia	88
5.2. Organizzazione	91
5.3. Mercato	94
5.4. Accesso al fondo, interventi realizzati e legame tra fondo e progetto	97
6. Focus sul capitale sociale e reti attivate	101
6.1. La tecnica del personal network research	102
6.2. Le reti delle aziende cooperative scelte come "caso studio"	104
6.3. Il contenuto e le risorse scambiate nelle relazioni della rete	107
6.4. La struttura dei legami sociali nei personal network	113
7. Conclusioni e indicazioni di policy	115
Riferimenti bibliografici	119

## Il contesto di riferimento del Servizio

Il servizio di valutazione riguarda alcuni interventi promossi nell'ambito della programmazione del POR FSE 2014 – 2020 della Regione Autonoma della Sardegna, in particolare le due seguenti linee di attività:

1. l'impatto occupazionale dei tirocini attivati nell'ambito dell'azione 8.5.1 del PO FSE 2014/2020;
2. la capacità del Fondo per lo sviluppo cooperativistico in Sardegna di raggiungere le finalità rispetto alle quali è stato costituito (il fondo è stato costituito nel corso della precedente programmazione e, ad oggi, non è finanziato dal PO FSE 2014/2020).

Il Servizio è stato promosso dal "Servizio di supporto all'autorità di gestione del POR" della Regione Autonoma della Sardegna utilizzando le risorse disponibili nel piano finanziario del POR FSE 2014-2020 nell'ambito dell'Azione 12.1.1 dell' Asse 5 "Assistenza Tecnica".

- Con la determinazione n. 51247/5571 del 22 Novembre 2018 è stata indetta una procedura informatizzata negoziata per l'affidamento diretto del servizio di consulenza di valutazione a valere sul POR Sardegna FSE 2014 – 2020.
- A seguito dello svolgimento della procedura, con determinazione n. 1965/172 del 17 Gennaio 2019 è stata disposta l'aggiudicazione dell'affidamento dei servizi.
- L'avvio dell'esecuzione delle prestazioni è stata comunicata dal direttore del Servizio di supporto all'autorità di gestione del PO FSE con lettera Prot. N. 10727 del 14 Marzo 2019.

La **prima linea di attività** riguarda i progetti di tirocinio cofinanziati con le risorse del POR FSE 2014-2020 - Asse 1 – Azione 8.5.1, rivolti a inattivi, inoccupati, disoccupati ai sensi del D.Lgs. 150/2015 che abbiano compiuto 30 anni e domiciliati in Sardegna alla data di presentazione della domanda.

Il servizio di valutazione, in questo caso, si colloca pienamente nel quadro del Piano unitario di valutazione dei POR FSE e FESR 2014/2020 (allegato alla D.G.R. n. 41/11 del 12 Luglio 2016) e si riferisce in particolare alla scheda n. 10 "Politiche attive del lavoro". La scheda 10 fornisce indicazioni per la valutazione delle azioni promosse nel quadro di ben sei priorità di investimento (tra queste la 8i – "L'accesso all'occupazione per le persone in cerca di lavoro e inattive, compresi i disoccupati di lunga durata e le persone che si trovano ai margini del mercato del lavoro, anche attraverso iniziative locali per l'occupazione e il sostegno alla mobilità professionale") e nove obiettivi specifici (tra cui anche l'OS 8.5 "Favorire l'inserimento lavorativo e l'occupazione dei disoccupati di lunga durata e dei soggetti con maggiore difficoltà di inserimento lavorativo, nonché il sostegno delle persone a rischio di disoccupazione di lunga durata"). La scheda n. 10 elenca una serie di domande di

valutazione che, pur riguardando un ampio corpo di attività, forniscono indicazioni coerenti per la valutazione dei tirocini attivati nell'ambito dell'azione 8.5.1 del PO FSE 2014/2020.

Domande di valutazione (scheda n. 10 del PUV)	Fonti
i. Quali sono gli effetti delle diverse azioni e interventi messi in campo nel migliorare le chance occupazionali delle singole popolazioni obiettivo: disoccupati di lunga durata, donne giovani (con particolare attenzione ai NEET, ai giovani a rischio di esclusione sociale e a quelli delle comunità emarginate)?	<p><b>Fonti primarie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagini sul campo</li> <li>• Elaborazioni da questionari informativi</li> <li>• Letteratura scientifica e normativa di riferimento</li> </ul> <p><b>Fonti secondarie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema regionale di monitoraggio unitario</li> <li>• Sistema informativo statistico regionale</li> <li>• Estrazione dati da banche dati specifiche</li> </ul>
ii. Si riscontrano effetti inattesi o effetti differenziali in relazione a specifiche caratteristiche/categorie di partecipanti o di tipologie/modelli di intervento/servizio? A quali meccanismi possono essere imputati?	
iii. Qual è l'utilità percepita da parte dei destinatari?	
iv. E' migliorata la tempestività nella presa in carico e nell'attivazione degli utenti interessati?	
v. Qual è stato il contributo delle azioni implementate alla creazione di percorsi lavorativi autonomi ? e, inoltre, qual è il grado di sostenibilità delle iniziative di auto impiego intraprese?	
vi. In che misura sono state favorite le donne, gli immigrati, i lavoratori di lunga durata, i giovani e i lavoratori colpiti dalla crisi? Quali sono stati i settori produttivi prevalenti?	

Il terzo capitolo (*infra*) del rapporto tematico della prima linea di attività descrive la metodologia della valutazione.

Per quanto riguarda la **seconda linea di attività**, quella relativa alla valutazione della “capacità del fondo per lo sviluppo cooperativistico di raggiungere le finalità rispetto alle quali è stato costituito”, ci collochiamo invece al di fuori della strategia della programmazione del FSE per il periodo 2014-20. Il fondo, infatti, è stato costituito nel corso della passata programmazione del FSE. Con la DGR 50/24 del 21 dicembre 2012 la Giunta regionale costituisce il “Fondo per lo sviluppo del sistema cooperativistico in Sardegna”<sup>1</sup> per la realizzazione degli interventi previsti dall’Asse I Adattabilità del PO FSE 2007-13 e riferiti all’obiettivo: “potenziamento delle cooperative già esistenti, tramite la creazione di un fondo di ingegneria finanziaria per l’acquisizione di partecipazioni al capitale delle cooperative esistenti”. La dotazione iniziale del fondo è pari a € 8.500.000. Il primo avviso pubblico a valere sul fondo viene emesso ad inizio 2015 [l’Avviso pubblico è stato pubblicato il 14 Gennaio 2015], mentre il secondo avviso viene approvato con la Determinazione n. 3439/292 del 06 Febbraio 2017.

Un riferimento alla potenziale inclusione del fondo all’interno della programmazione in corso di attuazione – che peraltro non ha ancora avuto alcun seguito operativo – è contenuta nella “Relazione sugli strumenti finanziari nella programmazione unitaria 2014-

<sup>1</sup> Il fondo è stato poi parzialmente modificato con le DGR n. 18/08 del 20/05/2014 e dalla 31/17 del 2014.

2020”, documento allegato alla D.G.R. n. 36/22 del 25 Luglio 2017. Coerentemente con la decisione della Giunta regionale di mantenere attivi nel corso della programmazione 2014-20 gli strumenti finanziari avviati nella programmazione precedente “utilizzando le risorse che permangono o che derivano dalla restituzione ai fondi di ingegneria finanziaria”, la Relazione definisce le linee guida generali per la governance e l’utilizzo delle risorse restituite o che permangono nei fondi. Nella relazione l’Autorità di Gestione, alla luce di alcune considerazioni sull’andamento del fondo, manifesta l’intenzione di mantenerlo attivo con risorse finanziarie provenienti dal PO FSE 2014-2020. “La dotazione del Fondo potrà comprendere il re-investimento delle risorse restituite allo strumento, le plusvalenze e gli altri rendimenti generati dagli investimenti del Fondo confluite in un Fondo Unico il cui Accordo di finanziamento detterà le modalità di utilizzo di suddette risorse.”

Alla luce del quadro della attuazione, le attività di valutazione del Fondo si sono articolate in due principali ambiti: da un lato abbiamo le attività desk, che riguardano lo studio e l’analisi del contesto socio-economico di riferimento, l’avanzamento procedurale, finanziario e fisico, gli aspetti connessi alla strategia della programmazione e l’analisi dei processi attuativi, ma anche l’analisi dei dati che saranno raccolti con le interviste; dall’altro vi sono le attività di indagine diretta, che riguardano le interviste alle cooperative destinatarie del fondo.

Obiettivi specifici	Domande di valutazione
Analizzare il modello di gestione del fondo e la sua sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono state le dinamiche osservate nel sistema di gestione dei prestiti partecipativi (capacità di restituzione, sofferenze) ?</li> </ul>
Analizzare l’impatto del fondo sulle dinamiche organizzative ed economiche delle imprese finanziate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono stati gli effetti economici, organizzativi e occupazionali dell’intervento del fondo?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quale è stata la distribuzione dell’intervento del fondo sui diverse tipi di imprese destinatarie (cooperative esistenti, anche neo-costituite, o costituende, WBO), sul territorio e sui settori prioritari ?</li> <li>• Quali dinamiche si osservano tra le imprese dei diversi tipi e settori prioritari ?</li> </ul>
Fornire indicazioni sull’eventuale inserimento del Fondo nel quadro della programmazione del Fse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sussistono le condizioni per un finanziamento del fondo a valere sul PO Fse 2014-20?</li> </ul>

## Analisi dell'impatto occupazionale dei tirocini attivati dall'azione 8.5.1

### Introduzione

All'interno del POR Sardegna FSE 2014-2020, approvato con Decisione C(2014)10096 del 17 Dicembre 2014, l'azione riguardante i tirocini si colloca nel quadro delineato dalla selezione della Priorità di investimento 8i<sup>2</sup> e dall'Obiettivo Specifico 8.5 ("Favorire l'inserimento lavorativo e l'occupazione dei disoccupati di lunga durata, e dei soggetti con maggiore difficoltà di inserimento lavorativo, nonché il sostegno delle persone a rischio di disoccupazione di lunga durata"). Tale azione rappresenta uno dei numerosi strumenti dispiegati per contrastare il deterioramento delle condizioni di lavoro verificatosi con particolare gravità anche in Sardegna dopo l'avvio della Grande Recessione.

Al momento della stesura e dell'approvazione del POR appariva evidente, rispetto agli anni pre-crisi, la flessione del numero degli occupati e la crescita del tasso di disoccupazione<sup>3</sup>. Nel 2013 oltre la metà dei disoccupati presenti nel territorio sardo si trovava in tale condizione da più di 12 mesi, fenomeno che tra il 2007 e 2013 ha determinato il raddoppio del tasso di disoccupazione di lunga durata (passato dal 4,6% al 9,8%)<sup>4</sup>. Tale dinamica si è sviluppata, sia prima dell'approvazione del POR che negli anni successivi, in una complessa interazione con alcuni macro-fenomeni caratterizzanti il contesto regionale, come la rilevante riduzione degli investimenti pubblici<sup>5</sup>, l'allontanamento della Sardegna - in misura via via più sensibile - dalle regioni più dinamiche dell'Unione Europea e dell'Italia (le regioni del Centro-Nord)<sup>6</sup>, il declino demografico<sup>7</sup>, la crescita della povertà relativa<sup>8</sup>. Ne consegue

---

<sup>2</sup> "L'accesso all'occupazione per le persone in cerca di lavoro e inattive, compresi i disoccupati di lunga durata e le persone che si trovano ai margini del mercato del lavoro, anche attraverso iniziative locali per l'occupazione e il sostegno alla mobilità professionale".

<sup>3</sup> Quest'ultimo indicatore ha raggiunto il valore più alto (il 18,6%) proprio nel 2014, evidenziando un incremento di quasi nove punti rispetto ai valori del 2007 (9,8%).

<sup>4</sup> POR Sardegna FSE 2014-2020, approvato con Decisione C(2014)10096 del 17 dicembre 2014, p. 35.

<sup>5</sup> Si veda il dimezzamento dell'indicatore degli investimenti pro capite, passati dai 6.534 euro del 2007 ai 3.190 euro per abitante del 2016. Crenos (2019), *Economia della Sardegna. 26° Rapporto – 2019*, Cuccia. Naturalmente si tratta di una dinamica che non interessa soltanto la Sardegna: "In Italia negli ultimi anni gli investimenti fissi lordi delle Amministrazioni pubbliche sono fortemente diminuiti (-3,6% in media all'anno tra il 2008 e il 2018), ben più che nel complesso dell'area dell'euro (-0,4). In rapporto al PIL, sono passati da circa 3 a circa 2 p.p.". Si veda Banca d'Italia (2019), *Relazione annuale. Anno 2018*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2018/index.html>, p. 109.

<sup>6</sup> Nel 2017 il PIL per abitante della Sardegna misurato in standard di potere di acquisto (SPA) è pari al 69% della media europea (Sardegna 20.900 euro, UE 30.000, Italia 28.900). Si veda Crenos (2019), *cit.*, fonte: Eurostat.

<sup>7</sup> Al 31 Dicembre 2018 la Sardegna presenta il quart'ultimo tasso di crescita totale tra le regioni italiane: -5,2 per mille, inferiore solo rispetto a quello di Molise (-9,2 per mille), Basilicata (-7,5 per mille) e Sicilia (-5,4 per mille). La regione presenta inoltre il movimento migratorio con l'estero più contenuto d'Italia: 1,2 per mille, a fronte di una media italiana del 2,9 per mille. Occorre d'altra parte sottolineare che in Italia il 2018 è stato il quarto anno consecutivo di diminuzione della popolazione residente (dal 2015 si registrano sono oltre 400.000 i residenti in meno), nonché l'anno nel quale si è registrato il nuovo minimo storico di nascite dall'Unità d'Italia. Si veda Istat (2019), *Bilancio demografico nazionale anno*

che nell'analisi presentata in queste pagine si cercherà di tenere conto da un lato della dimensione situata derivante dalla specificità dell'azione, e dall'altro delle dinamiche contestuali appena richiamate: il che significa che ogni qual volta i dati lo rendano possibile, il commento ai risultati dell'indagine è accompagnato e fatto dialogare con gli elementi conoscitivi resi disponibili da altre fonti regionali, nazionali o comunitarie.

Il rapporto tematico è articolato come segue. Nel primo paragrafo si descrive il contesto normativo della misura, fornendo una sintetica ricostruzione dell'evoluzione del quadro regolativo riguardante i tirocini a livello comunitario, nazionale e regionale. Nel secondo paragrafo si presentano le principali caratteristiche dell'Avviso 2017 sui tirocini formativi e di orientamento, l'atto regionale che costituisce il più immediato riferimento procedurale e normativo dei percorsi analizzati in questo lavoro. Nel terzo paragrafo si forniscono le coordinate essenziali sul percorso metodologico compiuto per raccogliere ed analizzare i dati. Nel quarto paragrafo, il più corposo del testo, si presentano i risultati dell'indagine: il sottoparagrafo 4.1 descrive le principali caratteristiche socio-demografiche dei destinatari (299 tirocinanti che hanno avviato il proprio tirocinio nei mesi tra gennaio e marzo 2018); il sottoparagrafo 4.2 presenta i risultati delle risposte degli intervistati (142 persone, il 47% circa dei destinatari) al questionario somministrato telefonicamente per raccogliere informazioni sulla valutazione del percorso compiuto; il sottoparagrafo 4.3 si concentra sugli esiti occupazionali a sei mesi dalla conclusione del tirocinio e sulla stima controfattuale derivante dalla comparazione degli esiti a sei mesi tra il gruppo dei destinatari e un gruppo appositamente selezionato di 'non trattati' (persone non partecipanti alla misura). Conclude il lavoro una ricognizione sintetica dei risultati salienti dell'indagine.

## 1. Il contesto di riferimento della misura

Il tirocinio è uno strumento ampiamente utilizzato in tutti i Paesi europei. In Italia i tirocini extra-curricolari – macrocategoria all'interno della quale rientrano anche i tirocini formativi e di orientamento trattati in questo lavoro – “sono cresciuti in maniera continuativa dal 2012 al 2015”<sup>8</sup>. Tuttavia nel corso degli ultimi anni sono anche emersi seri rischi di un uso distorto di questo strumento, tanto da indurre il Consiglio dell'Unione Europea ad intervenire nel 2014 con una Raccomandazione rivolta agli Stati membri. Le indicazioni fornite dalla Raccomandazione sono state recepite in modo differenziato dai Paesi membri;

---

2018, Statistiche Report, 3 Luglio 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/231884>; Allegato, Tavole Bilancio demografico 2018.

<sup>8</sup> Tra il 2017 e il 2018 la percentuale di popolazione residente in Sardegna che si trova in condizioni di povertà relativa è salita di due punti percentuali (dal 17,3% al 19,3%). Con riferimento al 2018, e rispetto alle regioni appartenenti alla macro-ripartizione Mezzogiorno-Isole, il dato sardo risulta peggiore di quello della Basilicata, del Molise e della Puglia. Si veda Istat (2019), *Le statistiche dell'Istat sulla povertà in Italia. Anno 2018*, Statistiche Report, 18 giugno 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/231263>.

<sup>9</sup> Benini G., Baronio G., Marsili E. (2018), *Una prima analisi dei tirocini extra-curricolari*, ANPAL, [https://www.anpal.gov.it/brevi/-/asset\\_publisher/N8WP7kXDiv5/content/tirocini-extracurricolari-una-prima-analisi](https://www.anpal.gov.it/brevi/-/asset_publisher/N8WP7kXDiv5/content/tirocini-extracurricolari-una-prima-analisi), p. 2.



d'altra parte per quanto riguarda l'Italia esse delineano il quadro all'interno del quale si sono mosse le modifiche normative che hanno ispirato la disciplina della Regione Sardegna dalla cui attuazione derivano gli interventi oggetto di questo rapporto. Prima di entrare nel merito delle caratteristiche dell'Avviso tirocini 2017 della Regione appare dunque necessario soffermarsi sull'evoluzione del quadro normativo, partendo dal livello comunitario per poi osservare le modifiche intervenute a livello nazionale e l'applicazione in sede regionale.

L'approvazione della Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea su un Quadro di qualità per i tirocini del 10 marzo 2014 (*Quality Framework for Traineeships - QFT*, 2014/C 88/01) ha inteso definire "un sistema di criteri e principi finalizzati a incrementare il livello qualitativo dei tirocini, condizione essenziale affinché l'esperienza di tirocinio possa realmente rappresentare una porta di accesso al mercato del lavoro"<sup>10</sup>. A partire dall'obiettivo generale di migliorare la transizione verso il mercato del lavoro, incrementare l'occupabilità e aumentare i tassi di occupazione (in coerenza con i traguardi di Europa 2020), il QFT ha rilevato come i tirocini siano stati spesso stati utilizzati "al posto di regolari rapporti di lavoro, soprattutto per le posizioni di ingresso generalmente offerte ai tirocinanti", o si siano comunque rivelati "scadenti" sotto il profilo dei contenuti di apprendimento. La Raccomandazione ha insistito in particolare sulla necessità di elevare il valore dei tirocini – in termini di condizioni di lavoro e caratteristiche dell'apprendimento - per rafforzare il nesso esistente tra la qualità degli stessi e gli esiti occupazionali. Troppi tirocini, secondo il QFT, si sono caratterizzati per il livello molto basso delle mansioni e per la criticità delle condizioni di lavoro (in termini di orari, sicurezza, copertura previdenziale ecc.).

Definito il problema, il QFT ha proposto la seguente definizione di tirocinio extracurricolare:

"Ai fini della presente raccomandazione, per tirocinio si intende un periodo di pratica lavorativa di durata limitata, retribuito o no, con una componente di apprendimento e formazione, il cui obiettivo è l'acquisizione di un'esperienza pratica e professionale finalizzata a migliorare l'occupabilità e facilitare la transizione verso un'occupazione regolare<sup>11</sup>".

Per realizzare le correzioni necessarie, mantenendo la coerenza con tale definizione, la Raccomandazione ha proposto agli Stati membri di applicare i seguenti principi: presenza di un contratto scritto di tirocinio tra il tirocinante e il soggetto promotore del tirocinio; chiara definizione degli obiettivi di apprendimento e formazione e delle condizioni di lavoro, con

---

<sup>10</sup> Il QFT non si rivolge a tutte le tipologie di tirocinio, "ma soltanto ai cosiddetti tirocini extracurricolari, escludendo quindi dal campo di applicazione della Raccomandazione sia i tirocini svolti nell'ambito di un percorso formale di istruzione o formazione (i tirocini curricolari), sia i tirocini il cui svolgimento costituisce un requisito obbligatorio per accedere a una determinata professione". INAPP (2018), *L'attuazione della Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea su un quadro di qualità per i tirocini*, <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/123456789/144>, p. 3.

<sup>11</sup> Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea su un Quadro di qualità per i tirocini del 10 marzo 2014 (2014/C 88/01), considerando n. 27.

particolare riferimento alla copertura previdenziale; individuazione dei diritti e degli obblighi delle parti e della durata del rapporto (nel QFT si parla di “durata ragionevole che, in linea di principio, non superi i sei mesi”); promozione del riconoscimento e della convalida delle conoscenze, abilità e competenze acquisite durante il tirocinio.

Due anni dopo l’approvazione della Raccomandazione i Servizi della Commissione hanno fatto il punto sull’applicazione del QFT nei Paesi membri<sup>12</sup>. Questa prima ricognizione sullo stato di avanzamento dell’attuazione ha mostrato un’applicazione differenziata tra i cosiddetti ‘tirocini nel libero mercato’ e i tirocini svolti nell’ambito delle politiche attive del mercato del lavoro (i tirocini ALMP, *Active Labour Market Policy*). Se la prima tipologia risulta essere stata assai meno regolamentata della seconda, entrambe presentano molti dei problemi rilevati dal QFT (scarsa chiarezza degli obiettivi formativi e di apprendimento, mancanza di chiarezza nelle procedure di reclutamento, lunghezza eccessiva, assenza di sistemi di riconoscimento delle competenze). Ne consegue il “delinearsi un panorama europeo caratterizzato da una forte disomogeneità e frammentazione nell’applicazione dei principi del QFT. [...] ciascuno Stato prevede diverse tipologie di tirocinio, le cui denominazioni, regole, obiettivi, durata e destinatari spesso differiscono [...]. Una situazione di disomogeneità che di certo non facilita la costruzione di un sistema comune europeo del tirocinio”<sup>13</sup>.

Per quanto riguarda l’Italia la valutazione del Documento dei Servizi della Commissione è molto positiva. Il QFT è stato infatti recepito con le Linee Guida approvate in sede di Conferenza Stato-Regioni il 25 maggio 2017 (di cui si parlerà tra breve): tale ricezione mostra che le Linee Guida sono “in larga misura conformi al QFT e, su diversi temi, prevedano elementi di tutela e garanzia della qualità del tirocinio ulteriori rispetto alle indicazioni dell’Europa” (il riferimento concerne in particolare la presenza del soggetto promotore quale garante della regolarità e della qualità del percorso formativo)<sup>14</sup>. Gli unici rilievi riguardavano la mancanza di trasparenza sulle possibilità di assunzione, l’estensione eccessiva dei limiti di durata dei tirocini (12 mesi) e l’assenza di un sistema di congedo per malattia. Quest’ultimo punto non può essere recepito dall’Italia, giacché “il tirocinio, non costituendo rapporto di lavoro, non prevede alcune specifiche prerogative connesse in via esclusiva ai rapporti di lavoro”<sup>15</sup>. Si tratta di un aspetto rilevante, perché la differenza tra il modello regolativo italiano e quello comunitario riguarda proprio la natura intrinseca dello strumento, come ha sottolineato l’INAPP:

---

<sup>12</sup> Documento di lavoro dei Servizi della Commissione, *Applying the Quality Framework for traineeships* SWD/2016/0324 final, 4 ottobre 2016, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016SC0324>.

<sup>13</sup> INAPP (2018), *cit.*, p. 4. In Francia non si possono svolgere tirocini al di fuori dei programmi accademici, dell’istruzione formale o dei corsi di formazione professionale, e quindi i tirocini sono esclusivamente curriculari. In Germania l’attuazione del QFT è stata parziale, accogliendo alcuni elementi (come l’obbligatorietà del contratto scritto), ma non altri (come la definizione degli obiettivi di apprendimento o la durata non superiore a sei mesi).

<sup>14</sup> *Idem*.

<sup>15</sup> *Ivi*, p. 5.

“nel sistema normativo italiano il tirocinio si configura come un’esperienza di orientamento e formazione in un contesto di lavoro e pertanto è distinto in modo netto dal rapporto di lavoro, [...] per il QFT il tirocinio extracurricolare viene definito come un periodo di pratica lavorativa con ‘una componente’ di apprendimento e formazione. Pertanto, mentre in Italia il tirocinio risulta stabilmente collocato nel campo della formazione, nell’ambito del QFT esso sembra oscillare tra la formazione e il lavoro o piuttosto virare dalla formazione al lavoro”<sup>16</sup>.

È opportuno ricordare che in Italia anche la disciplina precedente al QFT definiva i tirocini come un’esperienza di natura intrinsecamente formativa. Le Linee Guida sui tirocini emanate dalla Regione Sardegna nel 2013<sup>17</sup>, in recepimento dell’Accordo tra Governo, Regioni e Province Autonome del gennaio 2013, contenevano l’esplicita indicazione (art. 1, cc. 2 e 3) del fatto che i tirocini “non costituiscono rapporto di lavoro” e che il tirocinante “non deve svolgere attività in autonomia, né di responsabilità”. Le Linee Guida prevedevano già gran parte degli istituti o principi raccomandati dal QFT, come la presenza di un soggetto promotore “a salvaguardia della regolarità e della qualità dell’esperienza formativa” (art. 5), l’individuazione di un tutor sia da parte del soggetto promotore - con compiti di monitoraggio e valutazione del tirocinio - che da parte del soggetto ospitante – con compiti di attuazione del progetto formativo (art. 12), nonché la corresponsione di un’indennità al tirocinante di importo non inferiore a 400 euro lordi mensili – “anche al fine di evitare un uso distorto dell’istituto” (art. 14).

In Sardegna su questo impianto pre-esistente, e dopo l’approvazione del QFT, si sono innestate la legge regionale di riordino della disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro<sup>18</sup> e il regolamento provvisorio ASPAL sui tirocini<sup>19</sup>.

La legge regionale, nel quadro della ridefinizione delle competenze in materia di servizi e politiche attive del lavoro, ha attribuito all’Agenzia sarda per le politiche attive del lavoro (ASPAL) “l’erogazione dei servizi per il lavoro e la gestione delle misure di politica attiva” (art. 10, c. 2). Con specifico riferimento ai tirocini extracurricolari, l’articolo 24 afferma di promuovere “il tirocinio quale strumento atto a favorire l’orientamento delle scelte professionali, la formazione e l’acquisizione di competenze professionali utili all’inserimento lavorativo” (comma 1); inoltre, secondo quanto stabilito al comma 3 dello stesso articolo, i centri per l’impiego e i soggetti accreditati “sostengono l’utilizzo dei tirocini extracurricolari e li inseriscono all’interno di un percorso strutturato definito nel

---

<sup>16</sup> *Idem*.

<sup>17</sup> Allegato alla Delib. G.R. n. 44/11 del 23.10.2013, *Linee Guida. Disciplina dei tirocini formativi e di orientamento, dei tirocini di inserimento/reinserimento, e dei tirocini estivi. Recepimento dell’Accordo del 24 gennaio 2013 tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, sul documento recante “Linee guida in materia di tirocini” ai sensi dell’art. 1, commi 34- 36 della Legge 28 giugno 2012, n. 92.*

<sup>18</sup> Legge Regionale 17 maggio 2016, n.9, *Disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro*, Bollettino Ufficiale della Regione Sardegna n. 24 del 19 maggio 2016.

<sup>19</sup> Det. Dir. 534/ASPAL del 3 maggio 2017, *Regolamento provvisorio per l’attivazione dei progetti di tirocinio d’inserimento e reinserimento lavorativo promossi dall’Aspal.*

patto di servizio” (il patto di servizio configurandosi come strumento chiave per la definizione del percorso di occupabilità)<sup>20</sup>.

Il Regolamento provvisorio emanato da ASPAL nel maggio 2017 ha fornito la disciplina di dettaglio sui tirocini sulla base della quale è stato emanato l’Avviso tirocini 2017. Per questo motivo si dà di seguito sinteticamente conto dei tratti principali del provvedimento, rinviando al successivo paragrafo per la disciplina di dettaglio. Il Regolamento ha inteso dettare disposizioni finalizzate a omogeneizzare le modalità operative da adottare nell’ambito dei CPI della Sardegna, nonché a “perseguire un utilizzo più appropriato dello strumento”. Il testo ha ribadito che il tirocinio non costituisce rapporto di lavoro, e pertanto “non può essere utilizzato per tipologie di attività lavorative per le quali non sia necessario un periodo formativo”<sup>21</sup>. La sua realizzazione si deve inoltre basare sulla collaborazione di tre soggetti: soggetto promotore, soggetto ospitante e tirocinante. Il rapporto tra soggetto promotore e soggetto ospitante dev’essere disciplinato da una convenzione, quello tra ospitante e tirocinante da un progetto formativo. Il progetto deve sempre indicare la figura professionale di riferimento, la durata del tirocinio (che non può essere inferiore ai sei mesi e superiore ai dodici, comprensiva di eventuale proroga), la sede e l’orario di accesso ai locali di svolgimento del tirocinio, la polizza assicurativa di RCT, i tutor (sia quello del soggetto promotore che quello del soggetto ospitante), il responsabile aziendale della sicurezza e le indennità. Quest’ultima non può essere inferiore nel minimo a 400 euro mensili, fatta salva la possibilità del soggetto ospitante di incrementare tale somma con ulteriori risorse<sup>22</sup>.

Va detto che poche settimane dopo l’approvazione del Regolamento provvisorio ASPAL, in sede di Conferenza Stato, Regioni e Province Autonome sono state approvate le nuove Linee Guida nazionali in materia di tirocini<sup>23</sup>. Nel luglio 2018 la Regione Sardegna ha provveduto a modificare le Linee Guida del 2013 (approvate con la DGR 44/11, si veda *supra*), ribadendo la volontà di mantenere la natura esclusivamente formativa del tirocinio (da non utilizzare per “mascherare un vero e proprio rapporto di lavoro”) e l’importanza dei

---

<sup>20</sup> La legge regionale cita i tirocini extracurricolari anche nell’articolo 27, comma 2, lettera a), laddove si elencano i programmi finalizzati “all’inserimento o reinserimento lavorativo a favore di particolari categorie di soggetti che incontrano maggiori difficoltà nell’accesso al mercato del lavoro”. I tirocini costituiscono uno dei quattro “programmi”, insieme ai voucher formativi per la formazione mirata, all’assegno di ricollocazione e alle misure di accompagnamento alla pensione.

<sup>21</sup> È fatto inoltre esplicito divieto di utilizzare i tirocinanti per attività non coerenti con gli obiettivi formativi esplicitati nel progetto formativo, per sostituire lavoratori con contratti a termine nei periodi di picco delle attività, per sostituire il personale del soggetto ospitante nei periodi di maternità o ferie, e per ricoprire ruoli necessari all’organizzazione dello stesso.

<sup>22</sup> In merito, il Regolamento sottolinea che “la congruità dell’indennità deve essere valutata dal tutor del soggetto promotore in fase di predisposizione del progetto al fine di evitare l’uso distorto dello strumento”.

<sup>23</sup> Conferenza permanente per i Rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano. *Accordo tra il Governo, le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano sul documento recante “Linee Guida in materia di tirocini formativi e di orientamento”, ai sensi dell’articolo 1, commi da 34 a 36, della legge 28 giugno 2012, n. 92.*

controlli sia in fase preliminare che durante lo svolgimento<sup>24</sup>. Tuttavia le nuove Linee Guida regionali si applicano a partire dai tirocini decorrenti dal 1° ottobre 2018, e non interessano quindi i percorsi esaminati in questo rapporto.

## **2. L'avviso pubblico per l'attivazione di progetti di tirocinio 2017**

L'Avviso pubblico per l'attivazione dei tirocini esaminati in questo lavoro è stato emanato nel Giugno 2017. Le tipologie di tirocinio in esso considerate erano due: la tipologia A, relativa a progetti di tirocinio rivolti a giovani NEET di età compresa tra i 18 e i 29 anni compiuti (misura cofinanziata con le risorse del PON IOG "Iniziativa Occupazione Giovani") e la tipologia B, riguardante progetti di tirocinio rivolti a inattivi, inoccupati, disoccupati, con almeno 30 anni e domiciliati in Sardegna alla data di presentazione della domanda (misura cofinanziata con le risorse del POR FSE 2014-2020 Asse 1 8.5.1, con riserva di almeno il 38% delle risorse assegnata alle donne)<sup>25</sup>. Stante il cofinanziamento del POR FSE, l'indagine oggetto del presente rapporto concentra l'attenzione sui risultati e sugli esiti della sola tipologia B.

L'Avviso richiama innanzi tutto la disciplina sopra ricordata (paragrafo 1), facendo riferimento a quanto previsto dalla Raccomandazione del Consiglio Europeo del 2014 ed alle disposizioni contenute nella DGR 44/11 del 23 ottobre 2013 e nel Regolamento provvisorio approvato ASPAL del 3 maggio 2017. Il tirocinio risulta concepito come uno strumento di un più ampio percorso di orientamento segnato dalla stipula del Patto di servizio personalizzato presso i Cpl, ed è definito come segue (articolo 1 dell'Avviso):

Il tirocinio non costituisce rapporto di lavoro, ma è una esperienza pratica in affiancamento ad un tutor all'interno di un luogo di lavoro che consente il contatto diretto con il mondo del lavoro, e offre un'opportunità per i tirocinanti di acquisire competenze e conoscenze specifiche, tecniche, relazionali e trasversali tali da agevolare le scelte professionali e favorire l'ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro.

L'Avviso stabilisce che i tirocini, indipendentemente dalla tipologia A o B, abbiano una durata di sei mesi (non sono ammesse proroghe né richieste di attivazione per tirocini di durata inferiore o superiore) ed un orario settimanale di 30 ore, con almeno una giornata di riposo settimanale. Pur non essendo prevista alcuna retribuzione, stante la natura non lavorativa del tirocinio, l'Avviso ha previsto l'erogazione ai tirocinanti di un'indennità mensile lorda di 450 euro (pari – nei sei mesi - a complessivi 2.700 euro): 300 euro sono

---

<sup>24</sup> Deliberazione Giunta regionale N. 34/7 DEL 3.07.2018, *Disciplina dei Tirocini formativi e di orientamento. Recepimento dell'Accordo del 25 maggio 2017 tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano sul documento recante le relative Linee Guida. Modifica della Delib.G.R. n. 44/11 del 23.10.2013. Approvazione definitiva.*

<sup>25</sup> La dotazione finanziaria complessiva dell'avviso è di 16.136.652,36. Le risorse messe a disposizione per la tipologia A dal PON IOG "Iniziativa Occupazione Giovani" (7.303.550,83 euro, importo stanziato con la DGR 65/27 del 6 dicembre 2016) e per la tipologia B dal POR FSE 2014-2020 (3 milioni di euro, importo stanziato con la DGR 23/18 del 9 maggio 2017) sono state integrate con un addendum del 15 ottobre 2016 alla convenzione tra Regione Autonoma della Sardegna, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e INPS, per un importo pari a 5.833.101,53 euro.

posti a carico del cofinanziamento pubblico (per la tipologia B a carico del POR FSE ma erogati da ASPAL), e i restanti 150 a carico del soggetto ospitante a titolo di cofinanziamento privato. Si è peraltro previsto che il soggetto ospitante possa integrare l'indennità con ulteriori risorse proprie, come già indicato anche nel regolamento provvisorio ASPAL del 2017<sup>26</sup>.

L'Avviso ha confermato inoltre (articolo 3) l'impianto sopra descritto, articolato su tre soggetti: il soggetto promotore (in questo caso ASPAL), il soggetto ospitante e il tirocinante, individuato come "destinatario della politica attiva". Su ASPAL, in quanto soggetto promotore, incombono – tramite i Cpl - i compiti di supporto (sia del soggetto ospitante, sia del disoccupato) nella predisposizione di un progetto di tirocinio avente "caratteristiche di qualità dal punto di vista dell'apprendimento di competenze da parte del tirocinante, in funzione del miglioramento della sua occupabilità, per facilitare la sua transizione verso un'occupazione regolare". Oltre a garantire la copertura assicurativa dei tirocinanti con polizza RC verso terzi e il rimborso del soggetto ospitante per la copertura della quota INAIL, l'Avviso ha inoltre affidato ad ASPAL il compito di individuare il tutor di progetto, incaricato di operare come "punto di riferimento per il tirocinante", e più in generale di monitorare l'andamento dei tirocini.

Per quanto riguarda il soggetto ospitante, due sono i requisiti soggettivi vincolanti stabiliti dall'Avviso per poter attivare un tirocinio: avere uno status che rientri nella classificazione ISTAT delle "forme giuridiche disciplinate dal diritto privato" (imprenditori individuali, liberi professionisti, lavoratori autonomi, società di persone, di capitali e cooperative ecc.) e disporre di almeno una sede operativa in Sardegna nella quale ospitare i tirocinanti. I limiti numerici di tirocinanti ospitabili sono stati stabiliti in base a quanto già previsto dalle Linee Guida del 2013<sup>27</sup>.

### **3. Gli obiettivi e la metodologia dell'indagine**

In base al piano di valutazione ed alla messa punto della domanda valutativa nel corso della predisposizione del Piano di lavoro, gli obiettivi della valutazione dell'impatto occupazionale dei tirocini attivati nell'ambito dell'azione 8.5.1 tipologia B del PO FSE sono stati definiti come segue:

- stimare gli esiti occupazionali a sei mesi dalla partecipazione al tirocinio;
- stimare gli esiti occupazionali netti (impatto) della misura;

---

<sup>26</sup> In base a quanto stabilito dall'articolo 2 dell'Avviso, qualora "il tirocinante sia percettore di NASPI, Dis-Coll e/o di altre forme di ammortizzatori sociali [...], l'indennità non è dovuta, durante il periodo di tirocinio, per le mensilità per le quali il tirocinante percepisce l'ammortizzatore. Tuttavia, è fatta salva la possibilità di diversa scelta da parte del Soggetto Ospitante per la parte di indennità di sua competenza". L'Avviso precisa inoltre che, considerata "la non configurabilità della partecipazione al tirocinio quale attività lavorativa, la partecipazione, nonché la percezione dell'indennità, non comportano la perdita dello stato di disoccupazione posseduto dal tirocinante".

<sup>27</sup> Si veda in particolare il Paragrafo 11 delle Linee Guida allegate alla D.G.R. n. 44/11 del 23.10.2013.

- valutare gli effetti occupazionali per i diversi tipi di destinatario;
- raccogliere il giudizio dei destinatari sui diversi aspetti del tirocinio (contenuti formativi, coerenza con il profilo professionale e gli studi, disponibilità del tutor e dell'impresa ospitante);
- stimare gli effetti del tirocinio sull'occupabilità dei destinatari;
- stimare l'utilità percepita dai destinatari rispetto al reperimento dell'occupazione;
- valutare il tipo di lavoro trovato a sei mesi dalla partecipazione al tirocinio e la sua coerenza con il tirocinio svolto.

Ai fini della realizzazione dell'indagine, dopo la definizione della domanda valutativa si è proceduto alla raccolta dei dati dagli archivi regionali. In questa prima fase sono stati raccolti sia i dati dei destinatari dell'intervento (299 tirocinanti avviati nei mesi da gennaio a marzo 2018, con termine finale compreso rispettivamente tra giugno e agosto 2018), sia i dati di un gruppo di controllo di iscritti ai servizi per il lavoro (non destinatari della misura oggetto di valutazione) funzionale della stima controfattuale di impatto (si veda di seguito).

L'analisi sugli effetti occupazionali dei percorsi di tirocinio si basa sull'intera popolazione dei destinatari che abbiano partecipato alla misura e che abbiano concluso la loro partecipazione da almeno sei mesi. I dati del SIL sui destinatari sono stati integrati all'inizio del mese di Aprile dai dati sulle comunicazioni obbligatorie, al fine di rilevare la condizione occupazionale dei tirocinanti a sei mesi dalla conclusione dell'esperienza.

Sia per disporre di informazioni qualitative (la valutazione dell'esperienza compiuta), sia per affinare ed ampliare i dati conoscitivi concernenti la condizione occupazionale a sei mesi dalla conclusione del tirocinio ai destinatari è stato sottoposto un questionario tramite intervista telefonica.

Il questionario di rilevazione (si veda per il dettaglio l'allegato 1) è articolato nelle seguenti sezioni:

- A. Introduzione;
- B. Prima del tirocinio (la situazione lavorativa antecedente l'esperienza formativa);
- C. L'accesso al tirocinio (motivazioni e canale di scelta, modalità di contatto con l'impresa ospitante);
- D. Caratteristiche del tirocinio (indennità, modalità di svolgimento, tutoraggio, orario settimanale);
- E. Giudizio sul tirocinio (grado di soddisfazione per i diversi aspetti dell'esperienza formativa – contenuto formativo, disponibilità del tutor, interazione con il personale etc., eventuali criticità);
- F. Dopo il tirocinio, per i destinatari occupati: questa sezione è stata concepita per coloro i quali secondo le comunicazioni obbligatorie risultavano occupati a sei mesi dal tirocinio (nella stessa azienda/ente in cui hanno svolto il tirocinio oppure in una

azienda/ente diversa/o); sono state prese in considerazione dimensioni come la retribuzione, le mansioni, il tipo di contratto, gli orari di lavoro;

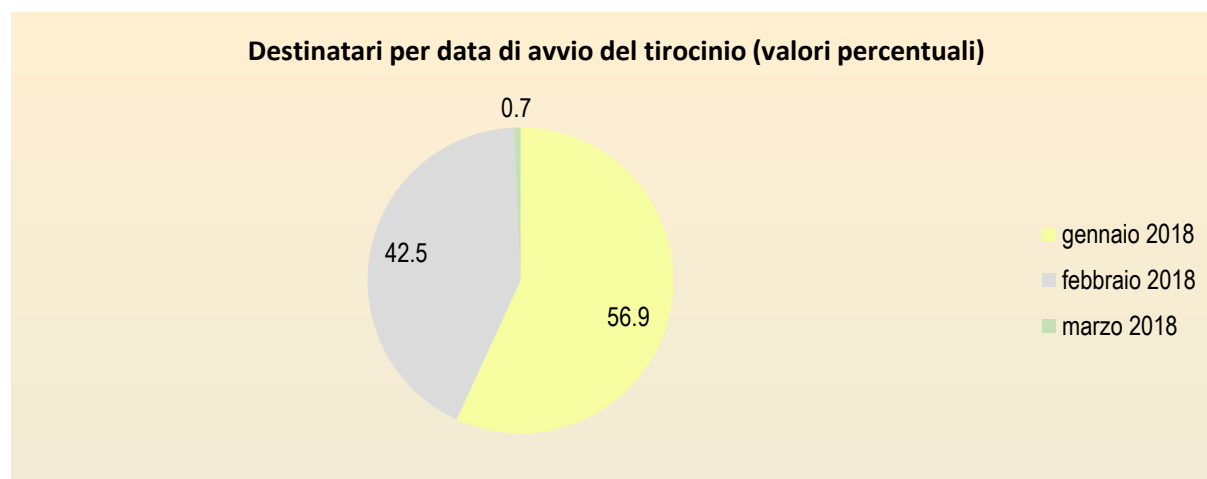
G. Dopo il tirocinio, per i destinatari non occupati: questa sezione è stata concepita per i tirocinanti che secondo le comunicazioni obbligatorie non risultavano occupati a sei mesi ed ha inteso stimare quanti tra loro avessero un'attività lavorativa diversa da quella alle dipendenze o parasubordinata;

H. Informazioni socio-anagrafiche.

La rilevazione, preceduta da una fase di test del questionario, è stata eseguita con sistema *Computer Assisted Telephone Interviewing* (CATI) nel mese di Aprile 2019, anticipatamente rispetto a quanto stabilito dal contratto per venire incontro alle esigenze conoscitive poste dal Comitato di sorveglianza svoltosi all'inizio di Maggio. Alla fine della rilevazione si dispone dunque di due database: il primo è quello fornito dagli archivi regionali (si veda la tabella 1), contenente i nominativi di 299 persone per le quali è stato attivato il tirocinio nel periodo sopra indicato (44 di esse non lo hanno portato a termine)<sup>28</sup>; il secondo è quello contenente le risposte al questionario di rilevazione somministrato telefonicamente (i 142 intervistati rappresentano una copertura della popolazione dei tirocinanti pari al 47,5%).

**Tabella 1. Destinatari per data di avvio del tirocinio**

Data di avvio	v.a.	%
Gennaio 2018	170	56,9
Febbraio 2018	127	42,5
Marzo 2018	2	0,7
<b>Totale</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>



I due database consentono di ottenere informazioni in merito:

- alle caratteristiche socio-anagrafiche delle persone per le quali è stato attivato il tirocinio nel periodo indicato (età, genere, titolo di studio, cittadinanza, provincia di

<sup>28</sup> Le determinazioni di approvazione degli elenchi di nominativi avviati nei periodi presi qui in esame sono rispettivamente la 70/18, la 273/18 e la 480/18.



residenza, provincia di domicilio, tipologia di disoccupazione, durata delle ricerca del lavoro, conclusione o meno del tirocinio);

- all'insieme degli aspetti che riguardano gli interventi formativi e la loro valutazione: le motivazioni dell'adesione all'intervento, i fattori intervenuti nella scelta dell'attività, l'adeguatezza rispetto alle aspettative iniziali, la valutazione – sia di dettaglio che generale – sull'esperienza compiuta;
- all'analisi della condizione lavorativa a sei mesi dall'intervento.

Parte dei dati raccolti ed elaborati sono stati anticipati nel corso del Comitato di Sorveglianza svoltosi a Cagliari lo scorso 8 Maggio. Nelle settimane successive a tale data si è provveduto ad ampliare le interrogazioni dei due database al fine di completare le elaborazioni e ad acquisire la documentazione di contesto utile per collocare in un quadro più ampio le riflessioni in via di formulazione all'interno del rapporto (quadro normativo, rapporti sulla Sardegna della Banca d'Italia, vari report Istat, altre indagini sui tirocini effettuate in contesti territoriali differenti, ecc.).

Per quanto riguarda la valutazione degli esiti occupazionali netti per la stima dell'impatto occupazionale, sono stati messi a confronto due scenari: quello fattuale in cui i soggetti hanno partecipato all'attività, giungendo in seguito ad una certa probabilità di occupazione e quello ipotetico e controfattuale, in cui si è stimata la situazione occupazionale di soggetti simili ai primi, ma che non hanno svolto l'attività formativa. Per il dettaglio delle questioni metodologiche relative a questo tema si rinvia al § 4.3.2.

## **4. L'analisi dei dati**

### *4.1. Il quadro dei destinatari*

Tra i 299 destinatari esaminati in questo rapporto quasi due terzi sono donne (61,9% del totale, tabella 2). Il dato è significativo per due motivi: da un lato occorre ricordare che anche in Sardegna si continua a registrare una partecipazione femminile al mercato del lavoro sensibilmente inferiore rispetto a quella maschile (nel 2018 il differenziale dei tassi di attività risulta essere di quasi 18 punti percentuali – 38,8% contro 56,5%<sup>29</sup>); dall'altro lato il dato nazionale generale sulla distribuzione di genere dei tirocini tra 2012 e 2016 evidenzia – contrariamente a quanto emerge in questo rapporto - un sostanziale equilibrio di genere<sup>30</sup>.

Per quanto riguarda le classi d'età prevale la componente 30-39 anni (tab. 3), in particolare tra le donne, anche se la presenza di 40-49enni e di ultracinquantenni non è trascurabile, dato che queste ultime due classi rappresentano congiuntamente oltre il 40% del totale. L'età media alla data di avvio del tirocinio era pari a 38,9 anni, con una lievissima differenza tra donne (38,8) e uomini (39,0).

---

<sup>29</sup> Crenos (2019), *cit.*

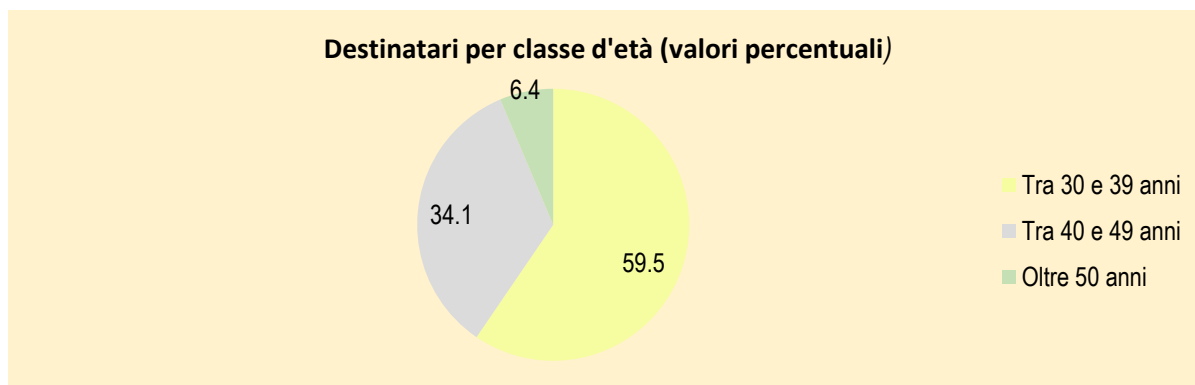
<sup>30</sup> Benini G., Baronio G., Marsili E. (2018), *cit.*, p. 2.

**Tabella 2. Destinatari per genere**

Genere	v.a.	%
Femmine	185	61,9
Maschi	114	38,1
Totale	299	100,0

**Tabella 3. Destinatari per classe d'età**

Classe età	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.
Tra 30 e 39 anni	64	56,1	114	61,6	178	59,5
Tra 40 e 49 anni	44	38,6	58	31,4	102	34,1
Oltre 50 anni	6	5,3	13	7,0	19	6,4
Totale	114	100,0	185	100,0	299	100,0



Quasi la metà della platea dei destinatari è costituita da diplomati, mentre un terzo di essi dispone di titoli di studio non superiori alla licenza media. Le persone con titolo pari o superiore alla laurea quadriennale o di primo livello sono il 22,7% (tabella 4). In questo caso, a differenza di quanto osservato con riferimento al genere, il dato regionale si avvicina a quello nazionale: anche la rilevazione nazionale relativa ai tirocini intrapresi nel periodo 2012-2016 ha infatti evidenziato che quasi la metà dei tirocinanti sono diplomati, mentre circa uno su quattro è in possesso di un titolo terziario<sup>31</sup>.

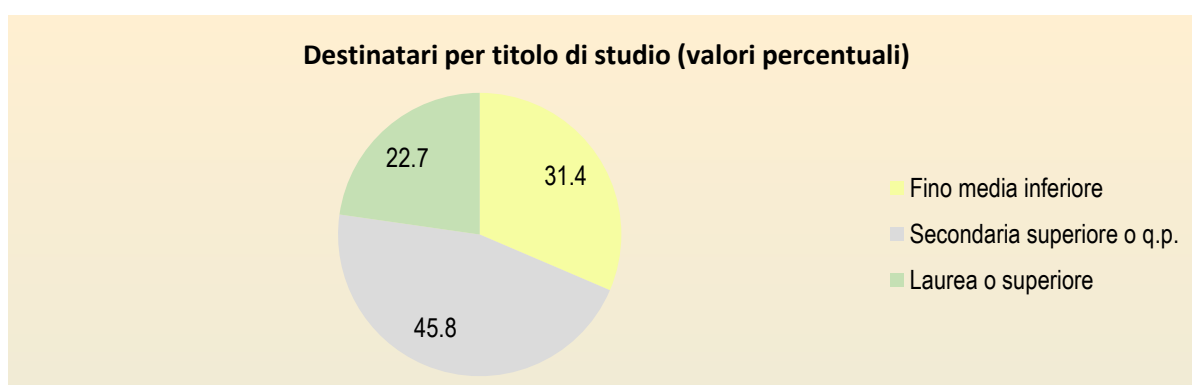
**Tabella 4. Destinatari per titolo di studio**

Titolo di studio	v.a.	%	Titolo di studio - Dettaglio	v.a.	%
Fino alla licenza media	94	31,4	Nessun titolo	2	0,7
			Licenza elementare	5	1,7
			Licenza media	87	29,1
Diploma della secondaria superiore e qualifica	137	45,8	Diploma di istruzione secondaria di II° grado	136	45,5
			Qual. prof., certificato di Ifts	1	0,3
Laurea I e II livello e	68	22,7	Laurea di I livello (triennale)	61	20,4

<sup>31</sup> Ivi, p. 3.

superiore			Laurea magistrale (II livello) o quadriennale (vecchio ordin.)	4	1,3
			Dottore di ricerca	3	1,0
<b>Totale</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>	<b>Totale</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

La distribuzione per genere dei titoli di studio (tabella 5) evidenzia una differenza significativa tra uomini e donne. La componente femminile presenta una percentuale di diplomate più elevata di 13 punti percentuali rispetto alla componente maschile (il differenziale è più contenuto per quanto riguarda i titoli terziari). Tra i maschi l'incidenza dei titoli superiori è più alta nella classe d'età 30-39 anni (tabelle 6, 7 e 8): in questa componente sono infatti laureati 21 destinatari su 64, circa un terzo del totale, mentre se si considerano tutte le classi d'età i laureati maschi sono poco più di uno su cinque.



La questione del capitale umano rappresenta in Sardegna un tema nodale. Sebbene negli ultimi anni sia cresciuta l'incidenza dei laureati di 30-34 anni (dal 17% del 2013 al 23,6% nel 2017), la regione è ancora distante dagli obiettivi fissati da Europa 2020; essa presenta inoltre una bassa percentuale di forza lavoro appartenente alla categoria "scienziati ed ingegneri" (3,9% contro il 7,2% della media UE)<sup>32</sup>. Banca d'Italia ha evidenziato che "rispetto al dato italiano e soprattutto a quello delle regioni settentrionali, il mercato del lavoro sardo ha continuato a essere caratterizzato da minori opportunità lavorative per gli individui più qualificati", tanto che nel 2017 il tasso di occupazione degli individui in possesso di un titolo universitario è diminuito. Ne consegue che "nel confronto con la media nazionale e ancor di più rispetto alle regioni settentrionali, i laureati in Sardegna mostrano minori probabilità di trovare un'occupazione"<sup>33</sup>.

- La difficoltà di assorbimento dei laureati deriva anche dalla trasformazione della struttura occupazionale sarda, caratterizzata negli ultimi anni per la crescita di incidenza delle posizioni a bassa qualifica, la riduzione di quelle intermedie e la sostanziale stabilità dei lavori ad alta qualifica. Tra il 2007 e il 2017 in Sardegna si è registrato un incremento dell'incidenza percentuale delle basse qualifiche di oltre

<sup>32</sup> Crenos (2019), *cit.*

<sup>33</sup> Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia della Sardegna*, Numero 20 - giugno 2018, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2018/2018-0020/index.html>, p. 5.

otto punti percentuali, anche per effetto di una rilevante ricomposizione settoriale (con la riduzione degli occupati nelle costruzioni, caratterizzate dalla presenza di lavori a media qualifica, e la crescita degli occupati nei servizi privati, connotati dalla maggiore presenza di basse qualifiche)<sup>34</sup>.

- Gli effetti di questa dinamica sono stati soprattutto due: da un lato la crescita del fenomeno della sovraistruzione dei laureati, per cui nel periodo 2007-2017 “quasi i due quinti dell’aumento occupazionale dei laureati in regione sono stati assorbiti da lavori che richiedevano qualifiche medie e basse”<sup>35</sup>; dall’altro l’incremento del cosiddetto *brain drain*, la fuoriuscita dalla regione di diplomati che si iscrivono all’università<sup>36</sup>, di laureati nel passaggio tra laurea triennale e magistrale<sup>37</sup> e di laureati magistrali<sup>38</sup>.

**Tabella 5. Destinatari per titolo di studio e genere**

Titolo di studio	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino alla media inferiore	46	40,4	48	25,9	94	31,4
Secondaria superiore o q.p.	43	37,7	94	50,8	137	45,8
Laurea o superiore	25	21,9	43	23,2	68	22,7
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>	<b>299</b>	<b>100</b>

**Tabella 6. Destinatari con titolo di studio fino al diploma di scuola media inferiore per genere e classe d’età**

Classe d’età	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.
Tra 30 e 39 anni	20	46,5	29	65,9	49	56,3
Tra 40 e 49 anni	18	41,9	11	25,0	29	33,3
Oltre 50 anni	5	11,6	4	9,1	9	10,3
<b>Totale</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 7. Destinatari con titolo di studio fino al diploma di istruzione secondaria di II grado per genere e classe d’età**

Classe d’età	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.

<sup>34</sup> Banca d’Italia, Economie regionali. L’economia della Sardegna, numero 20 - giugno 2019, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2019/2019-0020/index.html>, pp. 23-24.

<sup>35</sup> *Ivi*, p. 25.

<sup>36</sup> Attanasio M., Enea M., Priulla A. (2019), “Quali atenei scelgono i diplomati del Mezzogiorno d’Italia?”, *Neodemos*, 12 luglio 2019, <http://www.neodemos.info/articoli/quali-atenei-scelgono-i-diplomati-del-mezzogiorno-ditalia/>.

<sup>37</sup> Attanasio M., Enea M., Albano A. (2019), “Dalla triennale alla magistrale: continua la “fuga dei cervelli” dal Mezzogiorno d’Italia”, in *Neodemos*, 16 luglio 2019, <http://www.neodemos.info/articoli/dalla-triennale-alla-magistrale-continua-la-fuga-dei-cervelli-dal-mezzogiorno-ditalia/>.

<sup>38</sup> Tra il 2006 e il 2016 la fuoriuscita netta di laureati è stata di oltre 7.000 unità, circa 5 ogni 100 residenti con lo stesso titolo. La perdita è stata sensibilmente superiore nelle aree non urbane ed è risultata più frequente tra i laureati delle discipline STEM. Banca d’Italia, Economie regionali. L’economia della Sardegna, Numero 20 - giugno 2018, *cit.*, pp. 24-25.

Tra 30 e 39 anni	23	53,5	50	53,8	73	53,7
Tra 40 e 49 anni	20	46,5	36	38,7	56	41,2
Oltre 50 anni	-	-	7	7,5	7	5,1
<b>Totale</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>136</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 8. Destinatari con laurea (I e II livello) o titolo superiore per genere e classe d'età**

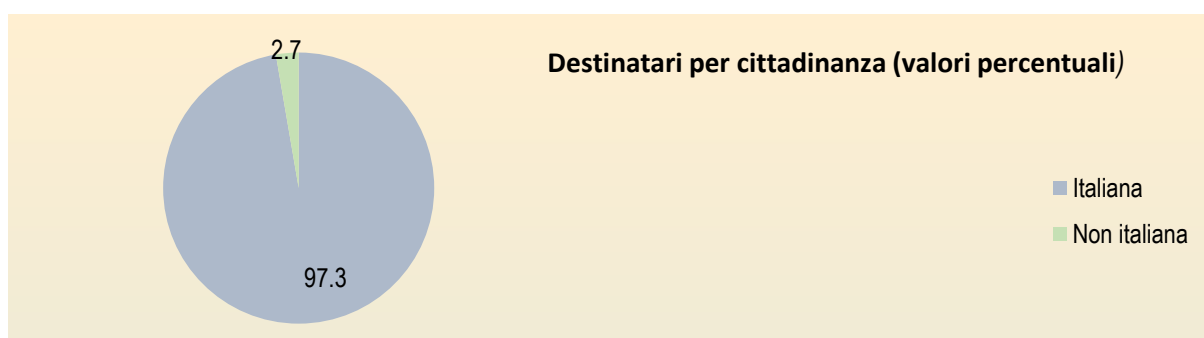
Classe d'età	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.
Tra 30 e 39 anni	21	84,0	32	74,4	53	77,9
Tra 40 e 49 anni	3	12,0	10	23,3	13	19,1
Oltre 50 anni	1	4,0	1	2,3	2	2,9
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>

I destinatari sono nella quasi totalità italiani. I tirocinanti con una cittadinanza diversa da quella italiana sono soltanto 8 su 299 (il 2,7%, si veda la tabella 9). Il dato è sostanzialmente in linea con la percentuale molto ridotta di popolazione straniera residente sul totale della popolazione residente nell'isola: al 31 dicembre 2018 gli stranieri residenti sono infatti il 3,4% del totale, la percentuale più bassa tra le regioni italiane. La Sardegna del resto presenta anche la più bassa incidenza percentuale di nati stranieri sul totale dei nati (4,5%, contro una media italiana del 14,9%), il più basso tasso di natalità della popolazione straniera residente (7,6 per mille, a fronte di una media italiana del 12,6 per mille) e il minor tasso di crescita naturale della popolazione straniera residente (5,9 per mille, contro l'11,1 per mille a livello nazionale)<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Istat (2019), *cit.*

**Tabella 9. Destinatari per cittadinanza**

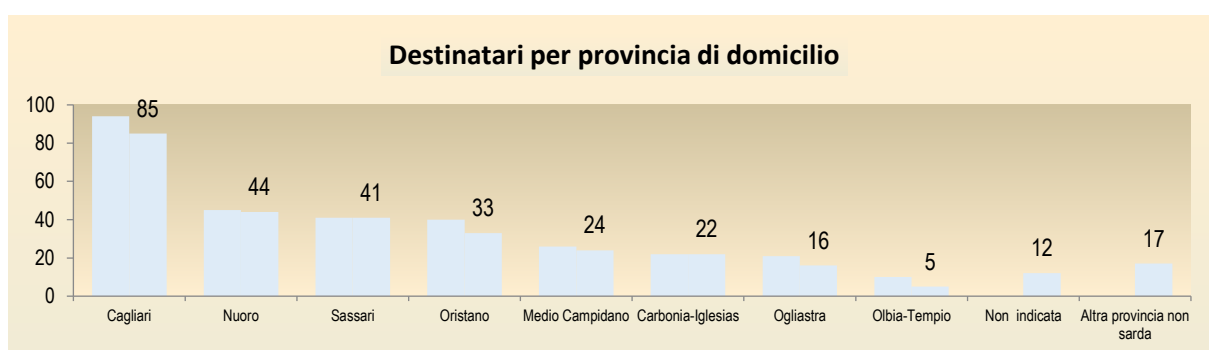
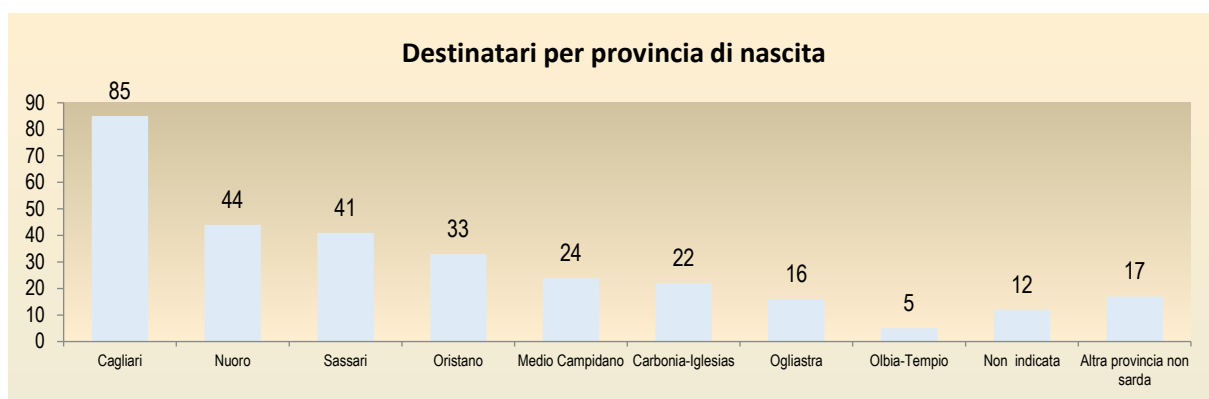
Paese	v.a.	%
Italia	291	97,3
Lettonia	2	0,7
Romania	2	0,7
Bulgaria	1	0,3
Costa d'Avorio	1	0,3
Regno Unito	1	0,3
Turchia	1	0,3
<b>Totale</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>



I partecipanti all'azione si caratterizzano anche per un tratto di forte stanzialità: i dati sulle province di nascita, residenza e domicilio presentano differenze contenute, come si può notare dalla tabella 10 e dal grafico sottostante. Solo la provincia più grande, quella di Cagliari, presenta un lieve differenziale (due punti percentuali) tra il dato sul territorio di domicilio e quello relativo al territorio di nascita. Da notare anche che soltanto 17 persone (il 5,7%) sono nate fuori dalla Sardegna.

**Tabella 10. Destinatari per province di nascita, residenza e domicilio**

Provincia	Nascita		Residenza		Domicilio	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Cagliari	85	28,4	88	29,4	94	31,4
Nuoro	44	14,7	46	15,4	45	15,1
Sassari	41	13,7	43	14,4	40	13,4
Oristano	33	11,0	41	13,7	41	13,7
Medio Campidano	24	8,0	27	9,0	26	8,7
Carbonia-Iglesias	22	7,4	23	7,7	22	7,4
Ogliastra	16	5,4	21	7,0	21	7,0
Olbia-Tempio	5	1,7	9	3,0	10	3,3
Non indicata	12	4,0	-	-	-	-
Altra provincia non sarda	17	5,7	1	0,3	-	-
<b>Totale</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>



Dal punto di vista della condizione occupazionale tra i destinatari prevalgono le persone alla ricerca di nuova occupazione (sono quasi il 60% del totale) sui disoccupati di lunga durata: le differenze sono esigue in termini di genere (tabella 11), mentre va notato che la percentuale di disoccupati di lunga durata tende a diminuire con il crescere dell'età (tabella 12) ed è più alta tra le persone con basso titolo di studio (tabella 13).

**Tabella 11. Destinatari per condizione occupazionale al momento dell'inizio del tirocinio e genere**

Condizione occupazionale	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.
Ricerca nuova occupazione	43	58,1	66	59,5	109	58,9
Disoccupato di lunga durata	31	41,9	45	40,5	76	41,1
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

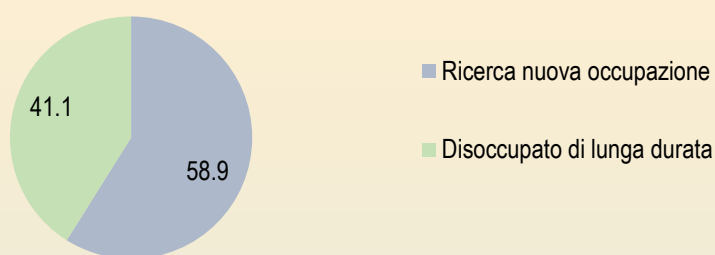
**Tabella 12. Destinatari per condizione occupazionale al momento dell'inizio del tirocinio e classe d'età**

Condizione occupazionale	30-39 anni		40-49 anni		50 anni e più		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.	v.a.	%
Ricerca nuova occupazione	62	55,9	40	63,5	7	63,6	109	58,9
Disoccupato di lunga durata	49	44,1	23	36,5	4	36,4	76	41,1
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 13. Destinatari per condizione occupazionale al momento dell'inizio del tirocinio e titolo di studio**

Condizione occupazionale	Fino alla media inferiore		Secondaria superiore o q.p.		Laurea o superiore		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.	v.a.	%
Ricerca nuova occupazione	31	55,4	50	58,8	28	63,6	109	58,9
Disoccupato di lunga durata	25	44,6	35	41,2	16	36,4	76	41,1
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>

**Destinatari per condizione occupazionale (valori percentuali)**



Per quanto riguarda la durata del periodo di ricerca del lavoro al momento dell'inizio del tirocinio (si noti che il dato è disponibile soltanto per 185 rispondenti; tabella 14), la percentuale di coloro che cercavano lavoro da più di 12 mesi o da meno di 6 nella sostanza si equivalgono. Il periodo intermedio è relativamente più frequente tra le donne, mentre i disoccupati alla ricerca di lavoro da oltre 12 mesi sono più frequenti tra i maschi 30-39enni (tabella 15) e tra le persone con basso titolo di studio (tabella 16).

**Tabella 14. Destinatari per durata della ricerca di lavoro e genere**

Durata della ricerca	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.
Fino a 6 mesi	34	45,9	44	39,6	78	42,2
Da 6 mesi a 12 mesi	9	12,2	22	19,8	31	16,8
Da 12 mesi e oltre	31	41,9	45	40,5	76	41,1
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>

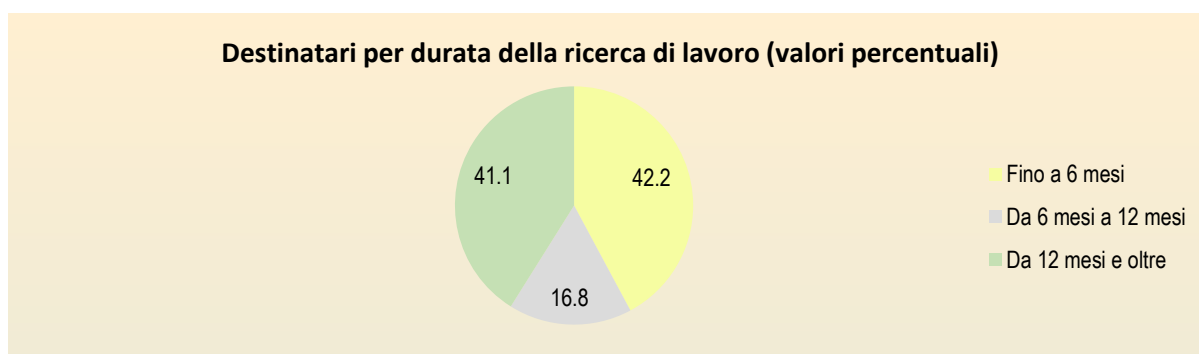
**Tabella 14. Destinatari per durata della ricerca di lavoro e classe d'età**

Durata della ricerca	30-39 anni		40-49 anni		50 anni e più		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	v.a.	%	v.a.	v.a.
Fino a 6 mesi	43	38,7	30	47,6	5	45,5	78	42,2
Da 6 mesi a 12 mesi	19	17,1	10	15,9	2	18,2	31	16,8
Da 12 mesi e oltre	49	44,1	23	36,5	4	36,4	76	41,1
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>



**Tabella 15. Destinatari per durata della ricerca di lavoro e titolo di studio**

Durata della ricerca	Fino media inferiore		Secondaria superiore o q.p.		Laurea o superiore		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	v.a.	%	v.a.	v.a.
Fino a 6 mesi	23	41,1	35	41,2	20	45,5	78	42,2
Da 6 mesi a 12 mesi	8	14,3	15	17,6	8	18,2	31	16,8
Da 12 mesi e oltre	25	44,6	35	41,2	16	36,4	76	41,1
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>



L'85,3% dei tirocini (255 su 299) è stato portato a termine. La percentuale di tirocini non terminati è indifferente al genere (tabella 16), leggermente più alta tra i 40-49enni (tabella 17) e tra le persone con laurea o titolo superiore (tabella 18). Il dato differisce dalla rilevazione nazionale effettuata dall'ANPAL con riferimento ai tirocini intrapresi tra il 2012 e il 2016, giacché in tale indagine è stato rilevato l'incremento nel corso degli anni dell'incidenza dei tirocini conclusi anticipatamente per le persone in possesso della sola licenza media<sup>40</sup>.

**Tabella 16. Destinatari per esito del tirocinio e genere**

Esito	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	%	v.a.
Non concluso	17	38,6	27	61,4	44	100,0
Concluso	97	38,0	158	62,0	255	100,0
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>38,1</b>	<b>185</b>	<b>61,9</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

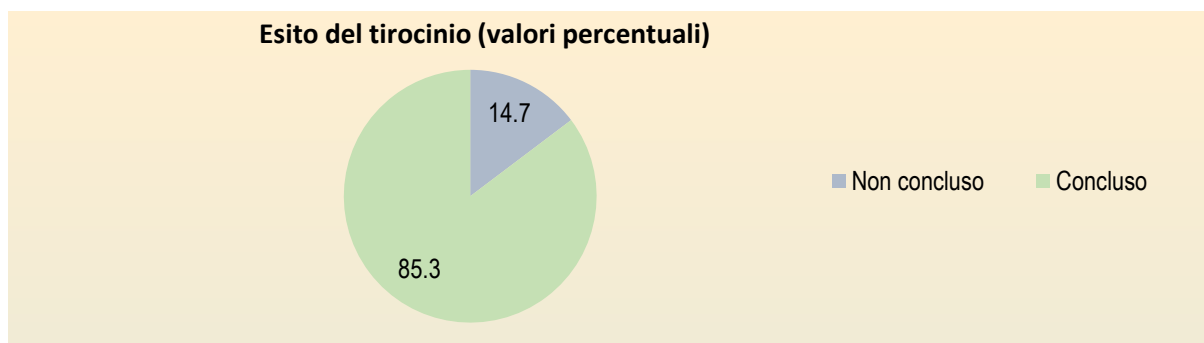
**Tabella 17. Destinatari per esito e classe d'età**

Esito	30-39 anni		40-49 anni		50 anni e più		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	v.a.	%	v.a.	v.a.
Non concluso	24	13,5	19	18,6	1	5,3	44	14,7
Concluso	154	86,5	83	81,4	18	94,7	255	85,3
<b>Totale</b>	<b>178</b>	<b>100,0</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

<sup>40</sup> Benini G., Baronio G., Marsili E. (2018), *cit.*, p. 3.

**Tabella 18. Destinatari per esito e titolo di studio**

Esito	Fino media inferiore		Secondaria superiore o q.p.		Laurea o superiore		Totale	
	v.a.	%	v.a.	v.a.	v.a.	%	v.a.	v.a.
Non concluso	12	12,8	21	15,3	11	16,2	44	14,7
Concluso	82	87,2	116	84,7	57	83,8	255	85,3
<b>Totale</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>137</b>	<b>100,0</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>



#### 4.2. La valutazione dei percorsi compiuti da parte degli intervistati

##### 4.2.1. Gli intervistati

Come anticipato nel paragrafo 3, le interviste raccolte sono state 142, corrispondenti a quasi la metà dei destinatari dell'intervento (47,5% del totale). Il campione degli intervistati è rappresentativo per età, genere, titolo di studio, tipo di disoccupazione e durata della ricerca di lavoro; rispetto all'universo dei destinatari esso registra soltanto una lieve sotto-rappresentazione di coloro che non hanno concluso il tirocinio (sono il 9,2% degli intervistati – 13 su 142 - contro il 14,7% tra i destinatari). Rispetto a tale componente il questionario ha consentito di approfondire le ragioni della mancata conclusione del tirocinio: tra i 13 rispondenti il caso più frequente (che ricorre in sette casi) è quello di coloro che hanno trovato un lavoro prima della conclusione del tirocinio; in tre casi l'esperienza del tirocinio è risultata non corrispondente alle aspettative iniziali, mentre negli altri casi si riferiscono problemi personali (due volte) e problemi di salute (una volta).

Il questionario ha permesso di raccogliere alcune informazioni aggiuntive non presenti nel database fornito dagli archivi regionali. Tra queste, il dato relativo al tipo di corso di studi nel quale rientra il titolo di studio più alto conseguito: sulle 44 risposte raccolte prevalgono i dieci casi di ingegneria e i nove del corso economico-statistico, seguiti dai cinque dello "scientifico" e i quattro di Architettura. Occorre inoltre sottolineare che dopo la conclusione del tirocinio 21 persone (corrispondenti ad un non trascurabile 15,2% del totale degli intervistati) hanno ripreso a studiare: in sette casi si tratta di persone che si sono iscritte ad un corso di laurea triennale, in altri quattro casi si tratta di persone che si

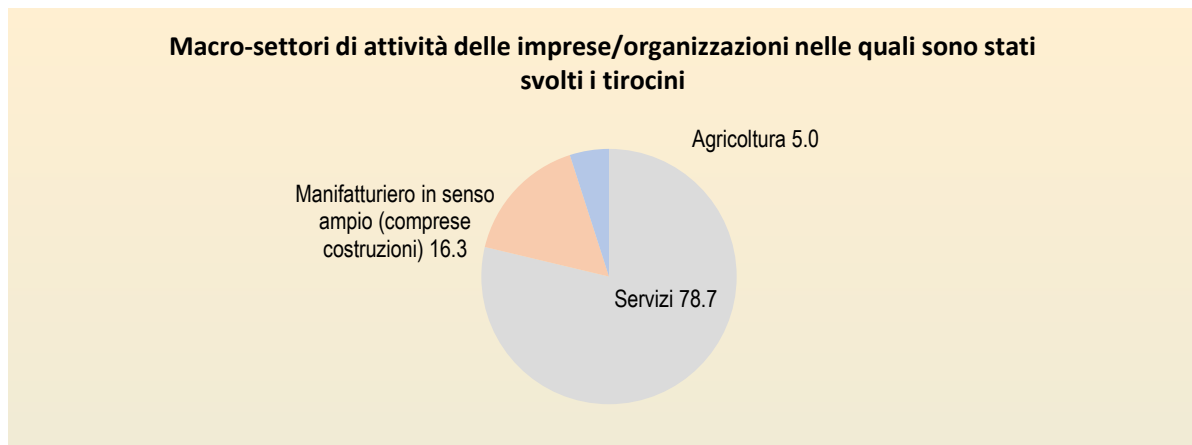
sono iscritte ad un corso di laurea specialistica, mentre un destinatario ha intrapreso il percorso per il conseguimento del dottorato. Tra le motivazioni della scelta di ricominciare a studiare prevale quella ‘strumentale’ (“per cercare meglio lavoro”, 14 risposte), seguita a grande distanza dalla volontà di conseguire un “aggiornamento professionale” e dalla “crescita culturale”.

Il questionario ha anche consentito di raccogliere informazioni dettagliate sul settore di svolgimento del tirocinio. La tabella 19 mostra la netta prevalenza del macro-settore terziario, che ha interessato quasi l’80% degli avviamenti, dato corrispondente a quanto emerso dalla rilevazione nazionale ANPAL sui tirocini svolti nel periodo 2012-2016<sup>41</sup>.

**Tabella 19. Macro-settore Ateco dell’impresa/organizzazione nella quale sono stati svolti i tirocini**

Macro settore	v.a.	%
Servizi	111	78,7
Manifatturiero in senso ampio (comprese costruzioni)	23	16,3
Agricoltura	7	5,0
<b>Totale</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>

Se si scende più nel dettaglio (Ateco a due cifre, tabella 20), si può osservare la prevalenza delle attività professionali, ed in particolare degli studi contabili, notarili e dei commercialisti (che raccolgono 15 dei 27 tirocini del settore) e del commercio (ben 23 dei 26 tirocini di questo settore si sono svolti nel commercio al dettaglio).



Per quanto riguarda il manifatturiero in senso stretto (16 tirocini in tutto), in nove casi il settore di attività è stato quello delle industrie alimentari e delle bevande. Questa distribuzione settoriale non sorprende, se si considera che la composizione settoriale degli occupati in Sardegna è caratterizzata dalla debolezza del sistema manifatturiero, dalla prevalenza dei servizi non destinabili alla vendita e dalla maggiore incidenza del comparto

<sup>41</sup> Benini G., Baronio G., Marsili E. (2018), *cit.*, p. 10.

agricolo rispetto al dato medio nazionale (nel 2017 il suo peso era del 6,1% in Sardegna a fronte del 3,8% in Italia; tra gli intervistati il settore pesa per il 5% del totale)<sup>42</sup>.

**Tabella 20. Settore Ateco dell'impresa/organizzazione nella quale sono stati svolti i tirocini**

<b>Settore Ateco a due cifre</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	27	19,1
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio	26	18,4
C Attività manifatturiere	16	11,3
S Altre attività di servizi	11	7,8
AI Alloggio e ristorazione	10	7,1
Q Sanità e assistenza sociale	10	7,1
A Agricoltura, silvicoltura e pesca	7	5,0
F Costruzioni	7	5,0
J Servizi di informazione e comunicazione	5	3,5
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	5	3,5
P Istruzione	4	2,8
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	4	2,8
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	3	2,1
K Attività finanziarie e assicurative	3	2,1
H Trasporti e magazzinaggio	2	1,4
L Attività immobiliari	1	0,7
Non risponde	1	0,7
<b>Totale</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>

Per quanto riguarda i profili professionali (dato anch'esso non presente nelle informazioni trasmesse dal SIL), la tabella 21 mostra i sei più frequenti: si noti la prevalenza delle figure impiegatizie ed amministrative (22 tirocinanti), seguite dagli addetti alle vendite nei negozi (12), dagli addetti alla contabilità (8) e dai disegnatori tecnici (7, tutti inseriti in studi di architettura e ingegneria).

**Tabella 21. Primi sei profili professionali dei tirocinanti**

<b>Profilo professionale</b>	<b>v.a.</b>
Impiegato/operatore amministrativo, addetto a funzioni di segreteria	22
Commessi delle vendite al minuto	12
Addetti alla contabilità	8
Disegnatori tecnici	7
Addetti alla gestione dei magazzini e professioni assimilate	6
Addetti all'informazione, accoglienza e all'assistenza dei clienti	6

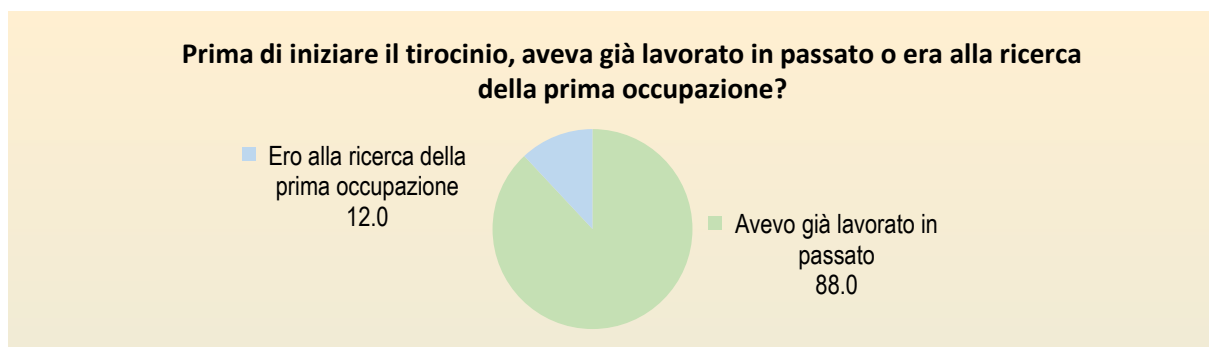
<sup>42</sup> Crenos (2019), *cit.*

#### 4.2.2. Prima del tirocinio

Prima del tirocinio, quasi il 90% degli intervistati aveva già avuto un'esperienza lavorativa (tabella 22). Al momento dell'avvio di quest'esperienza soltanto 17 persone sui 142 intervistati erano alla ricerca della prima occupazione. Un dato che non sorprende, se si considera che l'Avviso era rivolto a persone con più di 30 anni. Per il 34,4% dei rispondenti (43 persone su 125) l'esperienza lavorativa più lunga prima del tirocinio era durata oltre sei anni, e per il 18,4% oltre 10 anni. La durata più breve (0-6 mesi) riguarda 26 persone, il 20,8% del totale (tabella 23). Va sottolineato che in Sardegna negli anni tra il 2009 e il 2017 si è verificato un forte incremento della disoccupazione ed in particolare dei disoccupati 35-54enni (da 16.793 a 31.412 unità)<sup>43</sup> e dei disoccupati maschi con basso titolo di studio (da 27.300 a 43.758 unità)<sup>44</sup>.

**Tabella 22. Prima di iniziare il tirocinio, aveva già lavorato in passato o era alla ricerca della prima occupazione?**

Rapporti di lavoro prima del tirocinio	v.a.	%
Avevo già lavorato in passato	125	88,0
Ero alla ricerca della prima occupazione	17	12,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>



**Tabella 23. Prima dell'inizio del tirocinio, quanto tempo era durata la sua esperienza lavorativa continuativa più lunga?**

Durata dell'esperienza lavorativa	v.a.	%
Da 0 a 6 mesi compresi	26	20,8
Da 6 mesi a un anno compreso	18	14,4
Da 1 a 3 anni compresi	25	20,0
Da 3 a 6 anni compresi	13	10,4
Da 6 a 10 anni compresi	20	16,0
Oltre 10 anni	23	18,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

<sup>43</sup> Crenos (2019), *cit.*, Tavole.

<sup>44</sup> Negli anni della crisi l'aumento dell'età media dei disoccupati non ha interessato soltanto la Sardegna, ma l'Italia nel suo complesso. Crenos (2019), *cit.*

Prima dello svolgimento del tirocinio soltanto il 10,6% degli intervistati aveva rifiutato un'offerta di lavoro. Tra i 15 rispondenti che lo avevano fatto almeno una volta, cinque hanno dichiarato di averlo fatto perché "il salario era troppo basso", quattro per "impegni familiari", altri quattro perché speravano di "trovare di meglio" (seguono altre dieci risposte, visto che era possibile esprimere più di una risposta a questa domanda).

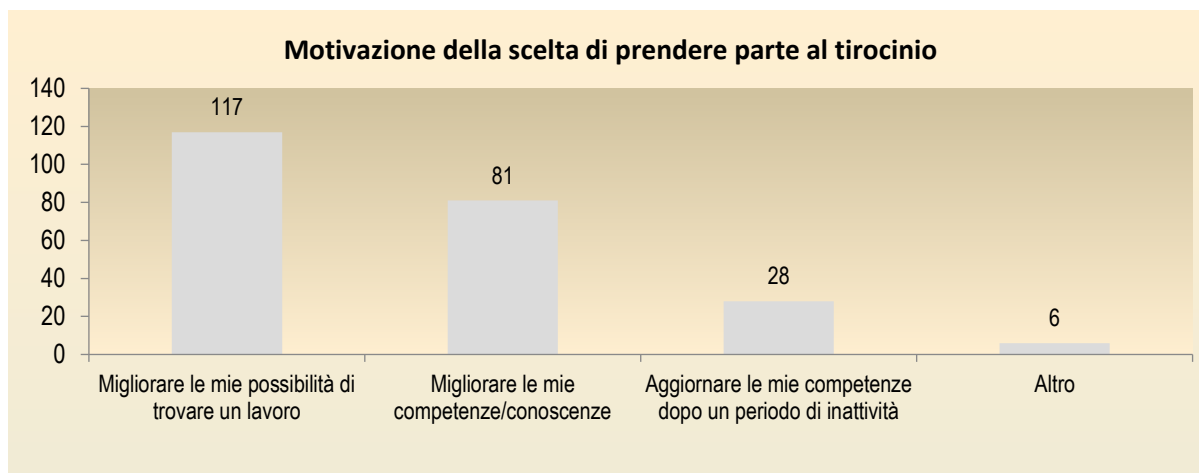
**Tabella 24. Prima di iniziare il tirocinio, le è mai capitato di rifiutare opportunità di lavoro?**

Offerte di lavoro rifiutate prima del tirocinio	v.a.	%
No	126	89,4
Sì	15	10,6
Totale rispondenti	141	100,0

La tabella 25 mostra le motivazioni che hanno condotto la persona a prendere parte al tirocinio. Per l'83% degli intervistati la ragione fondamentale è stata la possibilità di trovare un lavoro, seguita dal miglioramento delle competenze/conoscenze (57%) e dall'opportunità di aggiornare le competenze (19,7%). Come si può notare dalla tabella sottostante le altre risposte sono residuali.

**Tabella 25. Quali sono i motivi principali che l'hanno spinto a prendere parte al tirocinio? (possibile più di una risposta)**

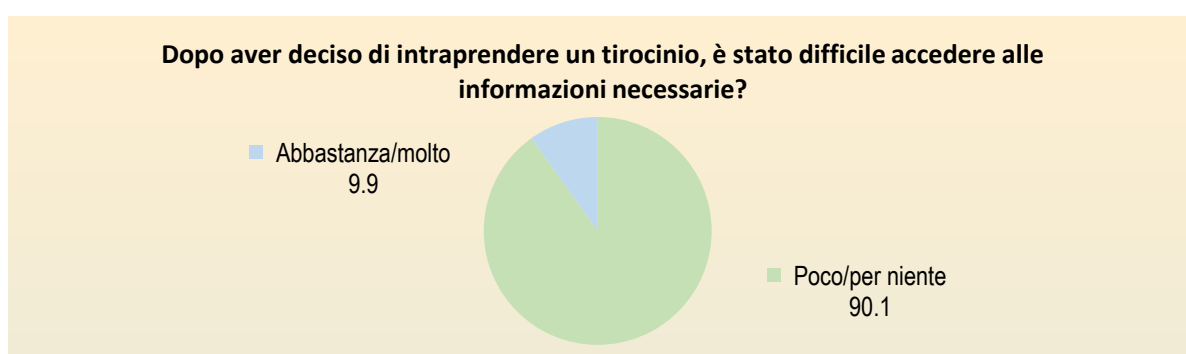
Motivazione	v.a.	%
Migliorare le mie possibilità di trovare un lavoro	118	83,1
Migliorare le mie competenze/conoscenze	81	57,0
Aggiornare le mie competenze dopo un periodo di inattività	28	19,7
Altro (vedi sotto)	6	4,2
- "Mi piace il tipo di lavoro"	1	0,7
- Il tirocinio era molto più vicino da raggiungere	1	0,7
- Nuova esperienza	1	0,7
- Richiesta dell'azienda	1	0,7
- Voglia di rimanere in Sardegna	1	0,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>



Gran parte degli intervistati (il 90,2%) mostra di aver avuto poche o nessuna difficoltà a reperire informazioni sul tirocinio (tab. 26). Soltanto 14 hanno dichiarato di avere avuto abbastanza o molta difficoltà.

**Tabella 26. Dopo aver deciso di intraprendere un tirocinio, è stato difficile accedere alle informazioni necessarie?**

<b>Difficoltà di accesso alle informazioni sul tirocinio</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>	
Per niente	107	75,4	90,2
Poco	21	14,8	
Abbastanza	7	4,9	9,8
Molto	7	4,9	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	

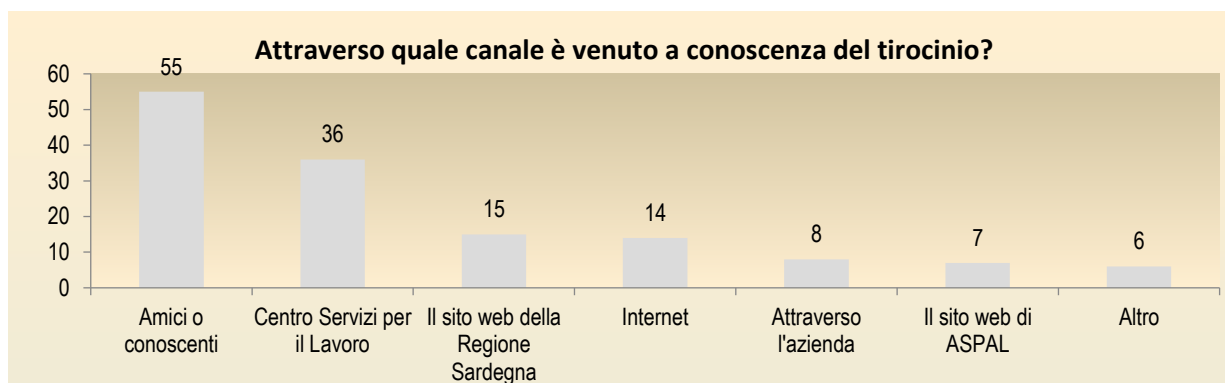


Per quanto riguarda le modalità di conoscenza del tirocinio (tabella 27), in quasi quattro casi su dieci è stata decisiva la rete amicale/informale, mentre in un caso su quattro lo sono stati i CSL oppure Internet nei suoi diversi canali (in senso generico, oppure inteso come sito ASPAL o della Regione). In otto casi è stata invece l'azienda stessa nella quale è stato svolto il tirocinio a segnalare la presenza di questa opportunità. Il ruolo della rete informale appare ancora più rilevante quando si esaminano le modalità di contatto del tirocinante con l'azienda/ente ospitante (tabella 28). In quasi due casi su tre sono stati infatti "amici o conoscenti" a mettere in contatto la persona con l'azienda/ente; non irrilevante appare anche il ruolo svolto dagli annunci del soggetto ospitante e dalle autocandidature del tirocinante nelle diverse forme (cv, ricerca di contatto diretto). Rispetto all'individuazione dell'azienda/ente ospitante il peso dei CSL scende invece all'8,5% del totale.

**Tabella 27. Attraverso quale canale è venuto a conoscenza del tirocinio?**

<b>Canale di conoscenza del tirocinio</b>	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Amici o conoscenti	55	39,0
Centro Servizi per il Lavoro (CSL)	36	25,5
Il sito web della Regione Sardegna	15	10,6
Internet	14	9,9
Attraverso l'azienda	8	5,7
Il sito web di ASPAL	7	5,0
Ente di formazione/Agenzia formativa	2	1,4

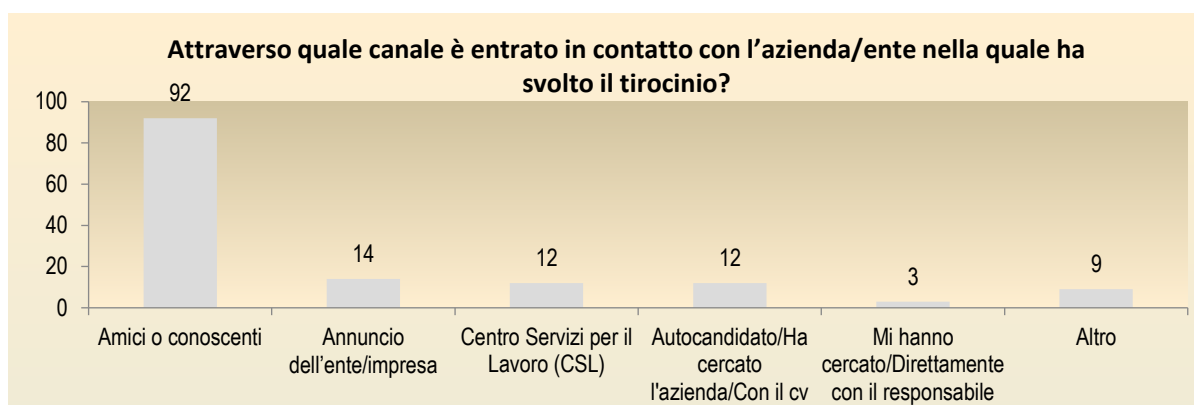
Stampa, radio o televisione	1	0,7
Altro	3	2,1
- "Inviando curriculum"	1	0,7
- Su proposta del destinatario	1	0,7
- Sert	1	0,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>



**Tabella 28. Attraverso quale canale è entrato in contatto con l'azienda/ente nella quale ha svolto il tirocinio? (possibile più di una risposta)**

Canale di contatto con l'azienda del tirocinio	v.a.	%
Amici o conoscenti	92	64,8
Annuncio dell'ente/impresa	14	9,9
Centro Servizi per il Lavoro (CSL)	12	8,5
Autocandidato/Ha cercato l'azienda/Con il cv	12	8,5
Mi hanno cercato/Direttamente con il responsabile	3	2,1
Internet	2	1,4
La conoscevo già	2	1,4
Ente di formazione/Agenzia formativa	1	0,7
Parenti	1	0,7
già conosceva lo studio per il tirocinio	1	0,7
Sert	1	0,7
Tramite il comune	1	0,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>





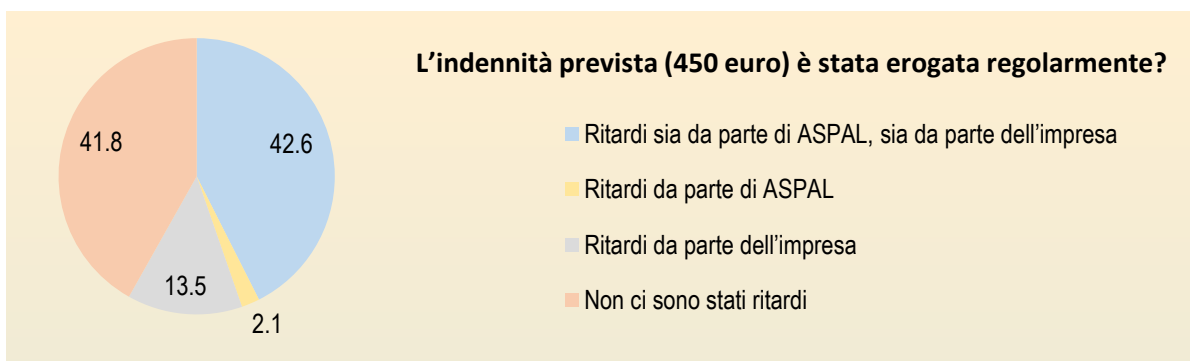
Soltanto 9 tirocinanti su 142 (il 6,3% degli intervistati) hanno potuto scegliere tra più di un'azienda per lo svolgimento del tirocinio. In tali casi, quattro persone hanno dichiarato di aver scelto l'ambito che appariva "più interessante", indipendentemente dal percorso di studi, mentre tre persone hanno affermato di averlo fatto per coerenza con il percorso di studi e due perché ritenevano che l'ambito fosse in grado di offrire "maggiori opportunità occupazionali".

#### 4.2.3. Le modalità di svolgimento

In questo paragrafo si analizzano le modalità di svolgimento dei tirocini, a partire dall'esame delle modalità di erogazione dell'indennità di 450 euro mensili ai tirocinanti. Come si legge nella tabella 29 e nel grafico sottostante per il 42% degli intervistati non ci sono stati ritardi nel pagamento dell'indennità; in quasi altrettanti i casi però si sono registrati ritardi sia da parte di Aspal che da parte dell'impresa. Soltanto in un numero minore di casi si sono verificati ritardi da parte della sola realtà ospitante (13,4% del totale) o della sola ASPAL (3 soli casi, pari al 2,1% degli intervistati).

**Tabella 29. L'indennità prevista (450 euro) è stata erogata regolarmente?**

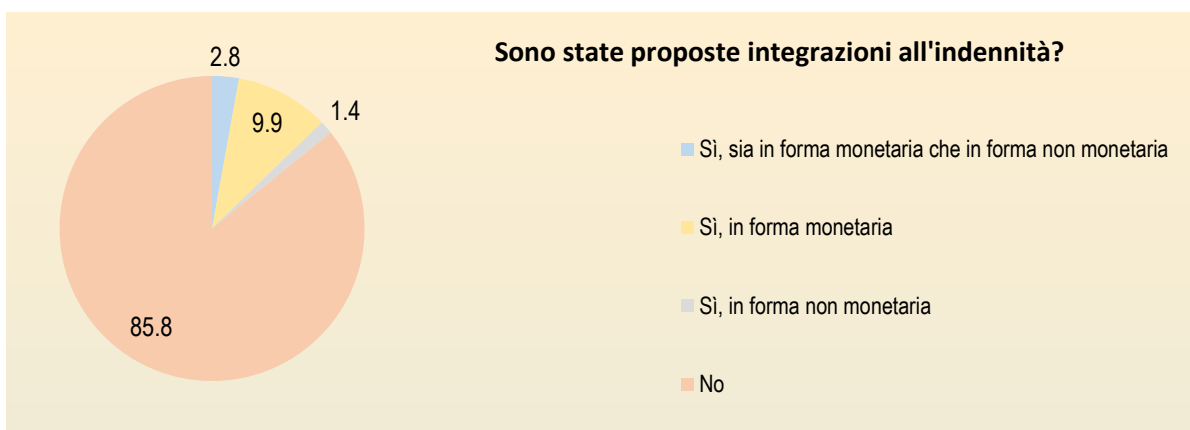
Regolarità del pagamento	v.a.	%
Sì, sia da parte di ASPAL (agenzia regionale per il lavoro - 300 euro), sia da parte dell'impresa (150 euro)	60	42,3
Sì, da parte di ASPAL, mentre ci sono stati ritardi da parte dell'impresa	3	2,1
Sì, da parte dell'impresa, mentre ci sono stati ritardi da parte di ASPAL	19	13,4
No ci sono stati ritardi, da parte sia di ASPAL, sia dell'impresa	59	41,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>



Per quanto riguarda l'importo erogato (tabella 30), nell'85% dei casi gli intervistati hanno dichiarato di avere percepito la somma stabilita dall'Avviso (450 euro mensili), senza alcuna integrazione. Laddove quest'ultima è stata accordata, (20 casi, pari al 14,2% degli intervistati), ciò è avvenuto prevalentemente in forma monetaria (14 casi, 9,9% del totale). L'analisi per settore dei tirocini nel corso dei quali l'importo base è stato integrato con altre risorse non mostra una distribuzione settoriale particolare. In questo sottoinsieme sono infatti rappresentati tutti i settori principali e molte diverse qualifiche/profili professionali.

**Tabella 30. Le sono state proposte dall'azienda/ente integrazioni/indennità/benefits aggiuntivi rispetto ai 450 euro previsti?**

Sono state proposte di integrazione dell'indennità?	v.a.	%
No, nessuna	121	85,8
Sì, in forma monetaria	14	9,9
Sì, sia in forma monetaria (premi, gratifiche, riconoscimenti straordinari) che in forma non monetaria	4	2,8
Sì, in forma non monetaria	2	1,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>

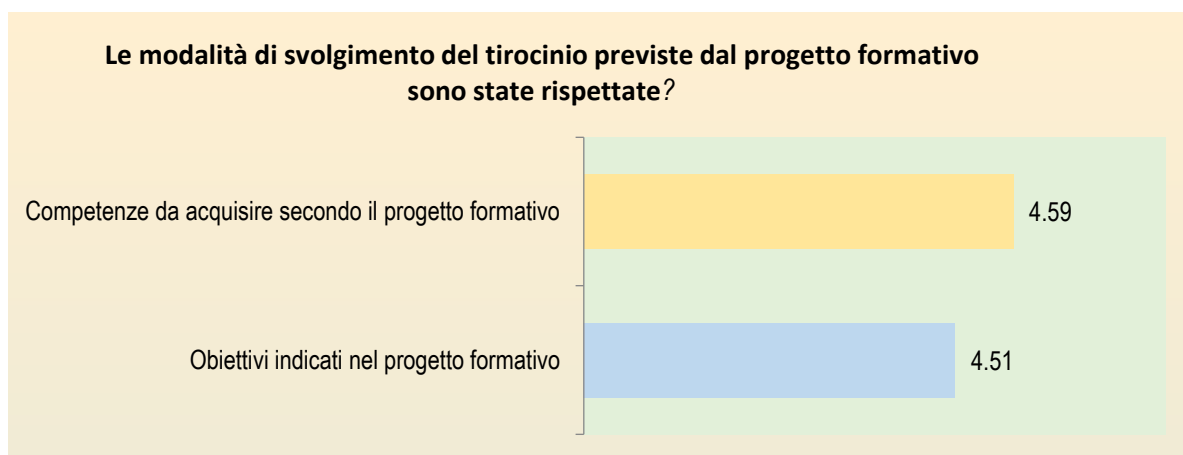


Sia gli obiettivi del tirocinio che le competenze da acquisire secondo quanto stabilito nel progetto formativo sono state nella maggior parte dei casi rispettati. La tabella 31 mostra punteggi medi molto alti (in una scala da 1 a 5), che denotano una sostanziale soddisfazione degli intervistati per la corrispondenza tra contenuto del progetto formativo ed attività

effettivamente svolte. La differenza tra le due voci è minima sia nei punteggi medi (4,51 per gli obiettivi, 4,59 per l'acquisizione di competenze), sia con riferimento alle risposte negative (quelle identificabili nei punteggi '1' e '2' sono rispettivamente 7 – il 4,9% del totale – e 5 – il 3,5%).

**Tabella 31. Le modalità di svolgimento del tirocinio previste dal progetto formativo sono state rispettate?** [1 corrisponde a “per nulla” e 5 a “completamente”]

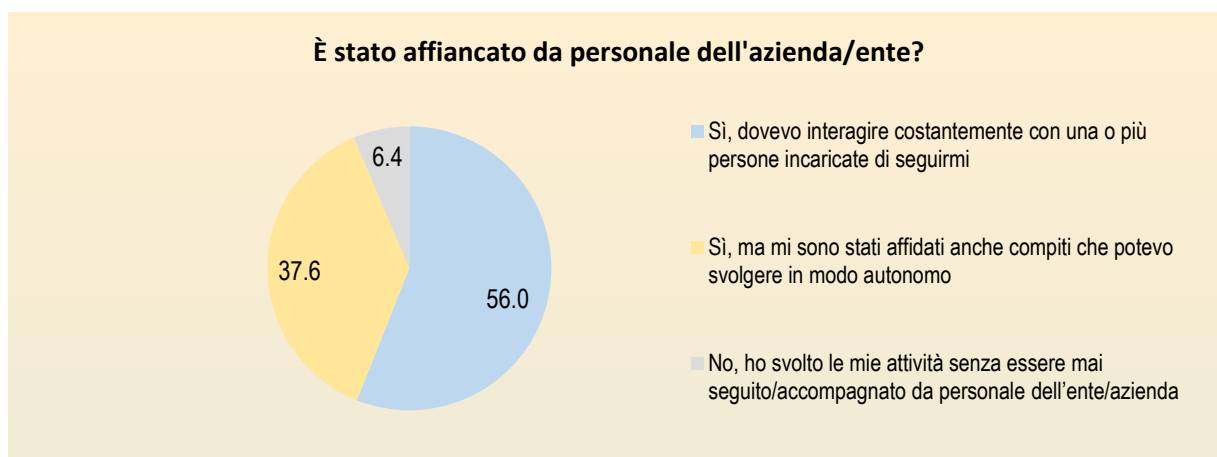
Voto	Obiettivi indicati nel progetto formativo		Competenze da acquisire secondo il progetto formativo	
	v.a.	%	v.a.	%
1	5	3,5	5	3,5
2	2	1,4	0	0,0
3	10	7,0	8	5,6
4	23	16,2	22	15,5
5	102	71,8	107	75,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>
<b>Media punteggi</b>	<b>4,51</b>		<b>4,59</b>	



In 79 casi su 142 gli intervistati hanno dichiarato di essere stati seguiti in modo costante dai rispettivi tutor, mentre in quasi quattro casi su dieci ai tirocinanti sono stati affidati anche compiti da “svolgere in modo autonomo”. Soltanto in una ristretta minoranza di casi (9) la persona ha dichiarato di non essere stata né seguita né accompagnata da personale del soggetto ospitante. Tre di queste persone hanno svolto il tirocinio in un negozio, e non è arbitrario immaginare che di fatto siano state impiegate – contrariamente a quanto previsto dalla normativa e dall’Avviso – in attività lavorative vere e proprie, più che in attività di natura formativa.

**Tabella 32. Nel corso del tirocinio è stato affiancato/accompagnato/seguito nelle attività che doveva svolgere da personale già in servizio presso l'azienda/ente?**

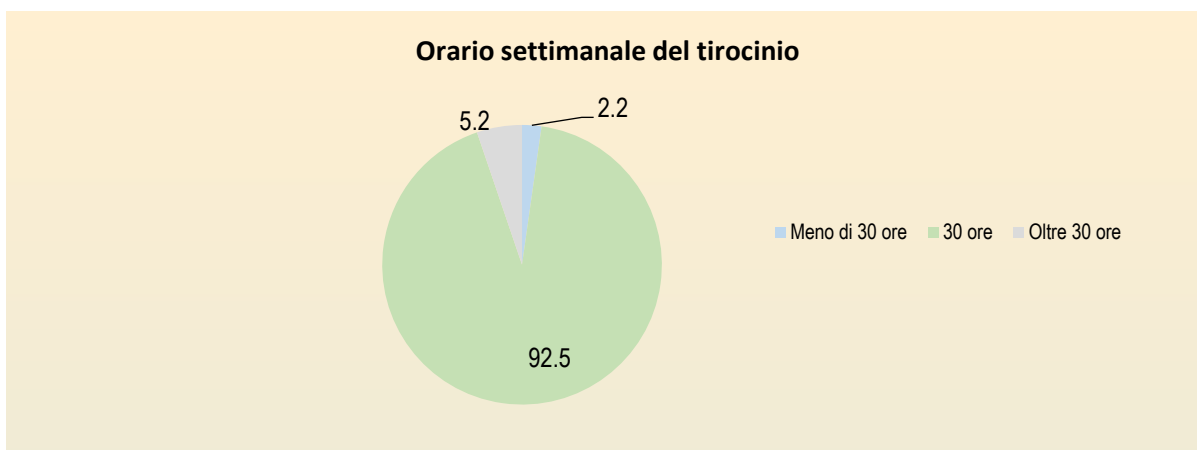
Affiancamento durante il tirocinio nell'azienda/ente	v.a.	%
Sì, dovevo interagire costantemente con una o più persone incaricate di seguirmi	79	56,0
Sì, ma mi sono stati affidati anche compiti che potevo svolgere in modo autonomo	53	37,6
No, ho svolto le mie attività senza essere mai seguito/accompagnato da personale dell'ente/azienda	9	6,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>



Più del 90% degli intervistati ha infine dichiarato che l'orario settimanale di attività è rimasto quello previsto in via ordinaria dall'Avviso (30 ore). Solo in sette casi l'orario si è protratto oltre tale soglia (in tre casi invece al di sopra).

**Tabella 33. Qual era l'orario settimanale previsto per lo svolgimento delle attività del tirocinio?**

Orario settimanale del tirocinio	v.a.	%
Meno di 30 ore	3	2,2
30 ore	124	92,5
Oltre 30 ore	7	5,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>

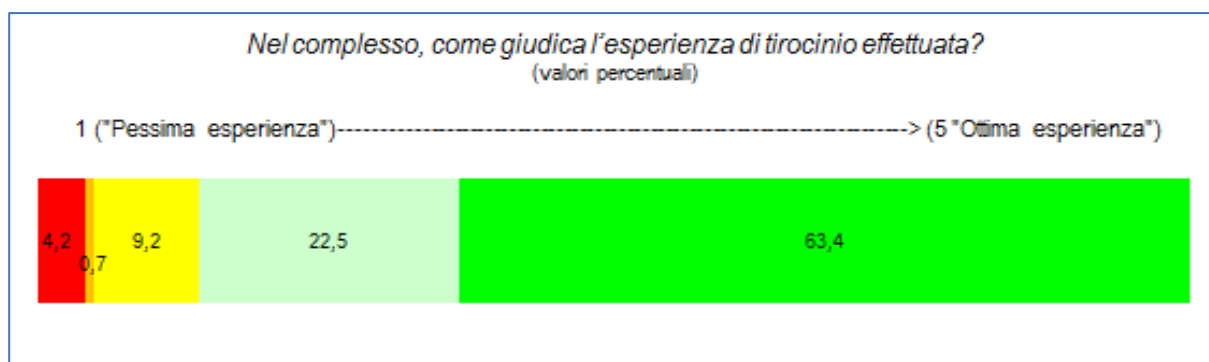


#### 4.2.4. La valutazione dei tirocini

La valutazione degli intervistati a proposito dell'esperienza compiuta è nel complesso molto positiva. La media dei punteggi da 1 a 5, dove '1' corrisponde a 'pessima esperienza' e '5' a 'ottima esperienza', è pari a 4,50. Soltanto sette intervistati (corrispondenti al 4,9% del totale) forniscono una valutazione negativa e 13 (il 9,2% del totale) una valutazione interlocutoria (tabella 34).

**Tabella 34. Nel complesso, come giudica l'esperienza di tirocinio effettuata? Dia un voto da 1 a 5 [dove 1 corrisponde a "pessima esperienza" e 5 corrisponde a "ottima esperienza"]**

Punteggio	v.a.	%
1 ("Pessima esperienza")	6	4,2
2	1	0,7
3	13	9,2
4	32	22,5
5 ("Ottima esperienza")	90	63,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>
<b>Media punteggio</b>	<b>4,40</b>	

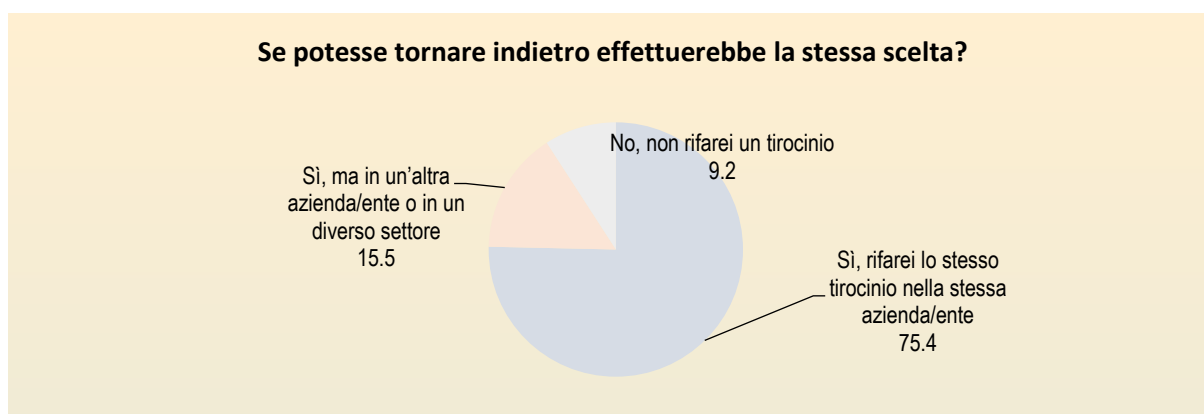


Tre intervistati su quattro rifarebbero il tirocinio nella stessa azienda/ente; il 15% lo rifarebbe solo cambiando soggetto ospitante e/o settore. Coloro che invece non rifarebbero un tirocinio sono 13, il 9,2% del totale degli intervistati (tabella 35). Il dato è

omogeneo: non si rilevano infatti variazioni particolari segmentando il dato per classe d'età, genere, titolo di studio, o settore di attività del soggetto ospitante.

**Tabella 35. Se potesse tornare indietro effettuerebbe la stessa scelta?**

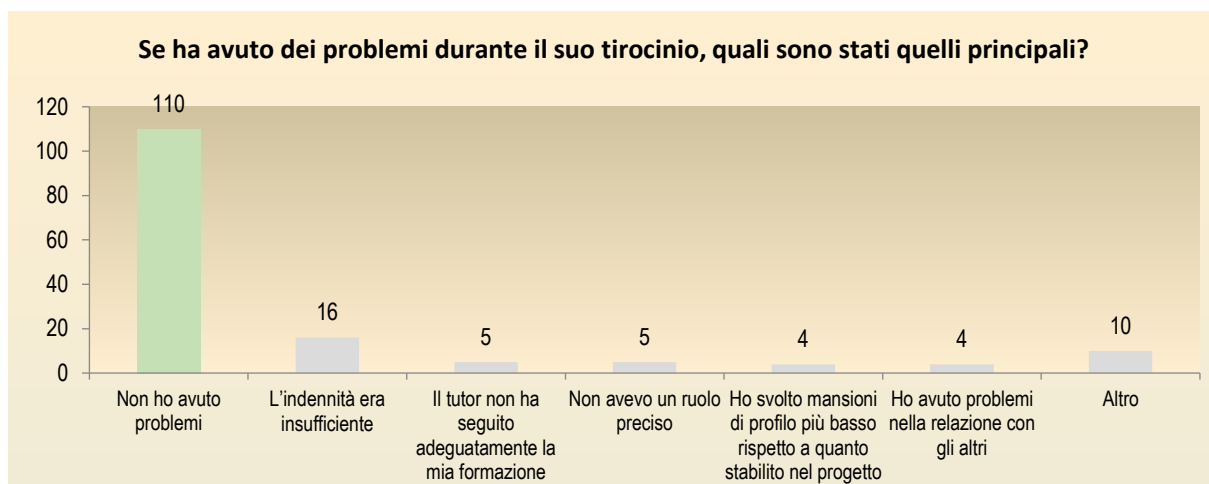
Rifarebbe la stessa scelta?	v.a.	%
Sì, rifarei lo stesso tirocinio nella stessa azienda/ente	107	75,4
Sì, ma in un'altra azienda/ente o in un diverso settore	22	15,5
No, non rifarei un tirocinio	13	9,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>



Richiesti di descrivere i problemi e le criticità eventualmente manifestatesi nel corso del tirocinio, più di tre intervistati su quattro (il 77,5%) hanno dichiarato di non aver avuto alcun problema. Tra coloro che ne hanno segnalati, prevale il sottoinsieme di coloro che reputano insufficiente l'indennità mensile rispetto alle attività svolte (16 casi). Seguono, ma con numeri relativamente contenuti, molte problematiche specifiche legate alle modalità d'inserimento nell'azienda/ente ospitante (l'assenza del tutor, la mancanza di un ruolo preciso, il sottomansionamento).

**Tabella 36. Quali sono stati i principali problemi durante il suo tirocinio? (possibili due risposte)**

Tipo di problema segnalato	v.a.	%
Non ho avuto problemi	110	77,5
L'indennità era insufficiente	16	11,3
Il tutor non ha seguito adeguatamente la mia formazione	5	3,5
Non avevo un ruolo preciso	5	3,5
Ho svolto mansioni di profilo più basso rispetto a quanto stabilito nel progetto	4	2,8
Ho avuto problemi nella relazione con gli altri	4	2,8
La burocrazia legata allo svolgimento della pratica del tirocinio era eccessiva	3	2,1
La postazione, l'equipaggiamento o gli strumenti di lavoro erano inadeguati	3	2,1
Ho avuto difficoltà nell'inserimento nel contesto lavorativo	2	1,4
La mia preparazione tecnico-professionale era inadeguata	1	0,7
Mi sono state affidate responsabilità eccessive	1	0,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>



La tabella 37 mostra le risposte degli intervistati alla domanda relativa alla valutazione dei diversi aspetti del tirocinio. Gli aspetti più apprezzati sono stati quelli concernenti i diversi profili d'interazione con l'azienda/ente: disponibilità del tutor, disponibilità del titolare, interazione con il personale e dotazione di attrezzature ottengono punteggi medi variabili tra 3,61 (le prime tre dimensioni) e 3,56 (la quarta). Il punteggio medio più basso riguarda la durata del tirocinio, ma si attesta in ogni caso su un valore pari a 3,06. La coerenza dell'attività svolta e il contenuto delle attività raccolgono punteggi medi pari rispettivamente a 3,26 e 3,37<sup>45</sup>.

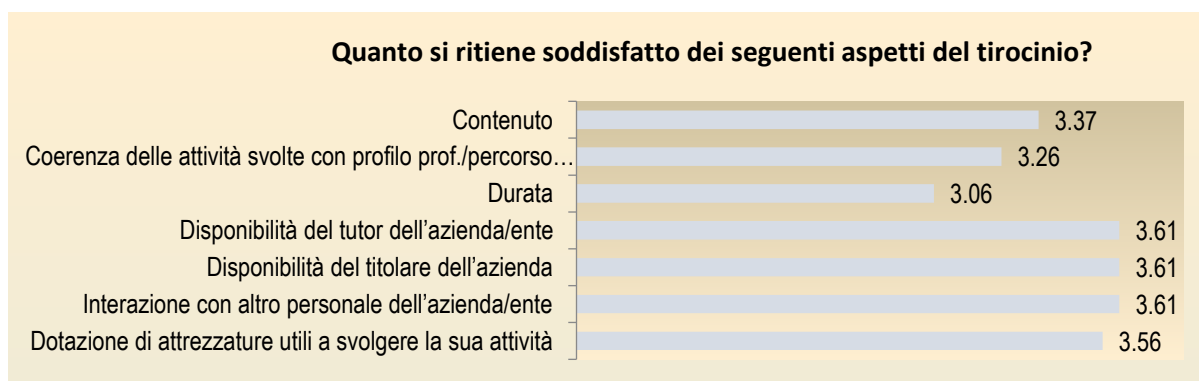
<sup>45</sup> In questo caso i punteggi medi derivano dall'attribuzione di un valore numerico variabile da un minimo di '1' (corrispondente a 'per nulla' soddisfatto) ad un massimo di '4', corrispondente a 'molto soddisfatto'.

**Tabella 37. Quanto si ritiene soddisfatto dei seguenti aspetti del tirocinio?**

<b>Contenuto</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	70	49,3	90,8
Abbastanza	59	41,5	
Poco	9	6,3	9,2
Per niente	4	2,8	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Coerenza delle attività svolte con il proprio profilo professionale/percorso di studi</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	67	47,2	85,2
Abbastanza	54	38,0	
Poco	12	8,5	14,8
Per niente	9	6,3	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Durata</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	45	31,7	78,9
Abbastanza	67	47,2	
Poco	24	16,9	21,1
Per niente	6	4,2	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Disponibilità del tutor dell'azienda/ente</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	101	71,1	92,2
Abbastanza	30	21,1	
Poco	7	4,9	7,8
Per niente	4	2,8	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Disponibilità del titolare dell'azienda</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	105	73,9	92,2
Abbastanza	26	18,3	
Poco	4	2,8	7,8
Per niente	7	4,9	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Interazione con altro personale dell'azienda/ente</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	96	67,6	95,8
Abbastanza	40	28,2	
Poco	3	2,1	4,2
Per niente	3	2,1	
Totale rispondenti	142	100,0	



Dotazione di attrezzature utili a svolgere la sua attività			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	90	63,4	94,4
Abbastanza	44	31,0	
Poco	5	3,5	5,6
Per niente	3	2,1	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	



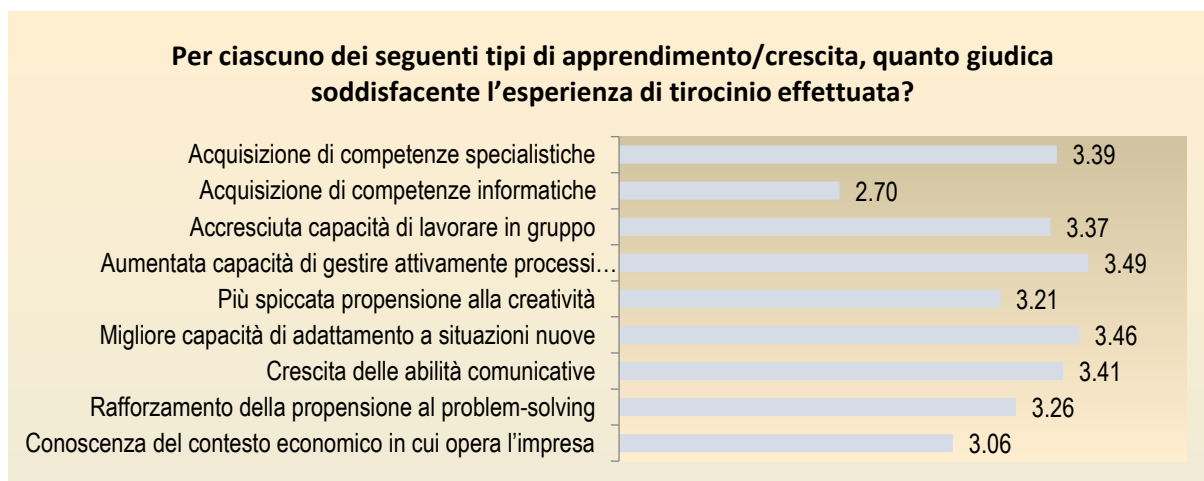
In questa sezione del questionario si è anche cercato di comprendere quali tipi di apprendimento siano risultati più soddisfacenti per gli intervistati. La tabella 38 e il grafico sottostante mostrano i punteggi medi più elevati in corrispondenza degli item 'capacità di gestire attivamente processi lavorativi' (3,49 punti) e 'migliore capacità di adattamento a situazioni nuove' (3,46). Il punteggio più basso riguarda invece l'acquisizione di competenze informatiche (2,70 punti, valore comunque superiore al livello intermedio, pari a 2,5 punti). Rispetto a quest'ultimo dato va però detto che in numerosi tirocini non era implicata né direttamente né indirettamente alcuna competenza di questo tipo.

**Tabella 38. Per ciascuno dei seguenti tipi di apprendimento/crescita, quanto giudica soddisfacente l'esperienza di tirocinio effettuata?**

Acquisizione di competenze specialistiche			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	76	53,5	88,7
Abbastanza	50	35,2	
Poco	11	7,7	11,2
Per niente	5	3,5	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	
Acquisizione di competenze informatiche			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	40	28,2	64,1
Abbastanza	51	35,9	
Poco	20	14,1	35,9
Per niente	31	21,8	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	

<b>Accresciuta capacità di lavorare in gruppo</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	73	51,4	90,9
Abbastanza	56	39,4	
Poco	6	4,2	9,1
Per niente	7	4,9	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Aumentata capacità di gestire attivamente processi lavorativi</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	82	57,7	94,3
Abbastanza	52	36,6	
Poco	3	2,1	5,7
Per niente	5	3,5	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Più spiccata propensione alla creatività</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	67	47,2	81,0
Abbastanza	48	33,8	
Poco	17	12,0	19,0
Per niente	10	7,0	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Migliore capacità di adattamento a situazioni nuove</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	83	58,5	91,6
Abbastanza	47	33,1	
Poco	7	4,9	8,4
Per niente	5	3,5	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Crescita delle abilità comunicative</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	78	54,9	90,1
Abbastanza	50	35,2	
Poco	8	5,6	9,9
Per niente	6	4,2	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Rafforzamento della propensione al problem-solving</b>			
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	62	43,7	87,4
Abbastanza	62	43,7	
Poco	11	7,7	12,6
Per niente	7	4,9	
Totale rispondenti	142	100,0	
<b>Conoscenza del contesto economico in cui opera l'impresa</b>			

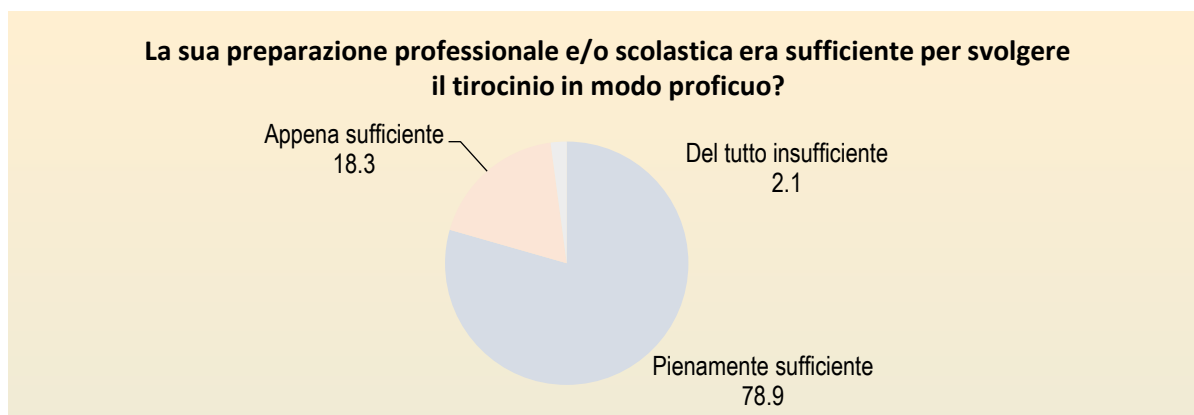
Livello di soddisfazione	v.a.	%	
Molto	48	33,8	78,2
Abbastanza	63	44,4	
Poco	22	15,5	21,8
Per niente	9	6,3	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>	



La tabella 39 mostra che per quasi l'80% degli intervistati la preparazione richiesta ai fini dello svolgimento delle attività è risultata 'pienamente sufficiente'. Coloro che hanno dichiarato di disporre all'inizio di una preparazione 'appena sufficiente' sono stati 26 (il 18,4%), mentre soltanto in tre casi la preparazione è stata valutata dall'intervistato/o 'del tutto insufficiente'.

**Tabella 39. Ritiene che la sua preparazione professionale e/o scolastica fosse sufficiente per svolgere il tirocinio in modo proficuo?**

La preparazione professionale e/o scolastica era sufficiente?	v.a.	%
Del tutto insufficiente: i contenuti erano troppo difficili, e mi mancavano le basi	3	2,2
Appena sufficiente: ho dovuto applicarmi molto per capire i contenuti	26	18,4
Pienamente sufficiente: le attività svolte nel corso del tirocinio erano ampiamente alla mia portata	112	79,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>141</b>	<b>100,0</b>



#### 4.3. L'impatto occupazionale e la stima controfattuale

##### 4.3.1. La condizione occupazionale a sei mesi dalla conclusione del tirocinio

Considerando congiuntamente i dati delle comunicazioni obbligatorie e le risposte degli intervistati:

- a sei mesi dalla conclusione del tirocinio il 44% degli intervistati, 62 persone, risultava occupato, mentre 76 persone risultavano ancora non occupate, il 53,9%, (si veda la tabella 40).
- Tra coloro che a sei mesi risultavano avere un lavoro, 22 persone (il 15,6% degli intervistati) erano occupate nella stessa azienda/ente nella quale avevano svolto il tirocinio (in 16 casi con le stesse mansioni svolte durante il periodo formativo), mentre 33 erano occupate in un'impresa diversa; tre persone hanno dichiarato di svolgere un lavoro autonomo (un libero professionista, una coadiuvante familiare e un "lavoratore in proprio")<sup>46</sup>.

La prevalenza delle persone occupate in un'azienda/ente diversa da quella ospitante il tirocinio è un dato difforme rispetto a quanto emerge dal monitoraggio compiuto da ANPAL sui tirocini svolti a livello nazionale nel periodo 2012-2016: in base a tale rilevazione in quasi due casi su tre le assunzioni a sei mesi dalla conclusione del tirocinio sono avvenute nella stessa azienda presso la quale il tirocinio è stato svolto<sup>47</sup>.

L'analisi nazionale condotta da ANPAL mostra anche che nel periodo considerato gli esiti occupazionali positivi sono triplicati ("per i tirocinanti avviati nel 2016 la probabilità di trovare un'occupazione entro uno, tre o sei mesi dalla conclusione è tre volte quella registrata dagli omologhi che hanno attivato un'esperienza simile nel 2012"<sup>48</sup>). ANPAL

<sup>46</sup> Considerata la numerosità ridotta di questo gruppo, l'analisi delle risposte alle domande di dettaglio sul lavoro autonomo non presenta grande significatività. Tuttavia per completezza va ricordato che sotto il profilo della motivazione un intervistato ha detto di svolgere lavoro autonomo per proseguire un'attività familiare, uno perché "era l'unica strada per riuscire a lavorare" e uno perché "era l'unica strada per fare ciò che mi piace e/o per cui ho studiato. In due di questi tre casi gli intervistati hanno affermato che il tirocinio ha inciso "abbastanza" sulla decisione di mettersi in proprio.

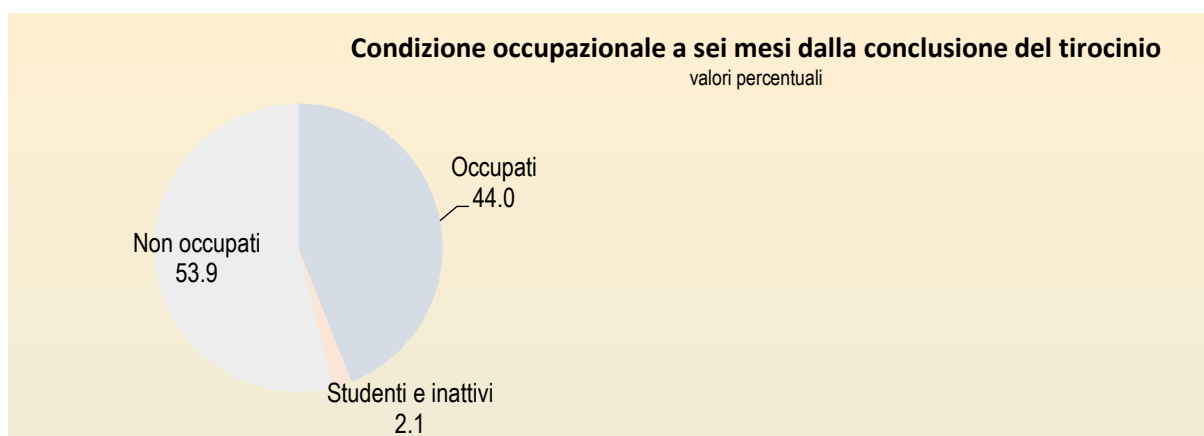
<sup>47</sup> Benini G., Baronio G., Marsili E. (2018), *cit.*, p. 5.

<sup>48</sup> *Ivi*, p. 7.

sottolinea però le differenze negli esiti dovute ai diversi contesti territoriali, giacché la “capacità di assorbimento dei mercati del lavoro dell’Italia meridionale determina differenziali che, nel caso dei tirocini avviati nel 2016, superano i dieci punti percentuali rispetto ai valori registrati nel Nord-est”<sup>49</sup>. Il dato rinvia evidentemente alle peculiarità strutturali dei diversi contesti territoriali, elemento che – come si vedrà tra breve - emerge con particolare forza in questo rapporto quando si esaminano le risposte degli intervistati che sei mesi dopo la conclusione del tirocinio risultavano disoccupati.

**Tabella 40. Condizione occupazionale dei destinatari a sei mesi dalla conclusione del tirocinio**

Condizione occupazionale a sei mesi		v.a.	%	
Occupati	Dipendenti nella stessa impresa del tirocinio	22	15,6	44,0
	Dipendenti in impresa diversa	33	23,4	
	Autonomi	3	2,1	
	Con rapporto di lavoro parasubordinato	1	0,7	
	Avevano già un lavoro che sarebbe iniziato in futuro	3	2,1	
Studenti e inattivi	Studenti	2	1,4	2,1
	Inattivi	1	0,7	
Non occupati	Disoccupato alla ricerca di una nuova occupazione	71	50,4	53,9
	In cerca di prima occupazione	5	3,5	
<b>Totale rispondenti</b>		<b>141</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



Se ci si sofferma sui settori di attività delle aziende/enti nei quali gli intervistati risultavano occupati sei mesi dopo la conclusione del tirocinio (tabella 41), si conferma la forte prevalenza del terziario (77% del totale, sostanzialmente in linea con il peso del settore dei servizi sul totale dei tirocini svolti), seguito dal manifatturiero in senso ampio (18%) e dal settore primario (4,9%).

<sup>49</sup> *Idem.*



Il dettaglio ATECO a due cifre indica che il settore occupazionale di inserimento prevalente è stato quello delle attività professionali (11 casi); seguono il commercio (9), le attività manifatturiere (6), le costruzioni (5), sanità e assistenza sociale (5), alloggio e ristorazione (4), i servizi di informazione e comunicazione (4).

**Tabella 41. Macrosettori di attività delle aziende/enti nei quali sei mesi dopo la fine del tirocinio sono occupati i destinatari**

Macrosettore	v.a.	%
Primario	3	4,9
Manifatturiero e costruzioni	11	18,0
Terziario	47	77,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

La tabella 41bis indica che *i laureati presentano maggiori chances di inserimento occupazionale a sei mesi*. La loro incidenza sul totale degli occupati cresce, infatti, di 13 punti percentuali rispetto al peso dei laureati sul totale dei tirocinanti. Il dato conferma le tendenze emerse nella rilevazione nazionale ANPAL, che ha evidenziato come il livello di istruzione costituisca uno dei fattori determinanti per l’inserimento nel mercato del lavoro. Il prolungamento della carriera scolastica e il conseguimento del titolo di studio più elevato garantiscono maggiori possibilità di trovare un’occupazione: Il tasso di assunzione a sei mesi dalla conclusione del tirocinio per giovani con un titolo terziario risulta essere costantemente più elevato rispetto a quelli relativi ai meno istruiti, con differenze che, nel 2016, superano i 16 punti percentuali<sup>50</sup>.

Per quanto riguarda i profili professionali, l’esiguità dei dati raccolti non permette di ottenere indicazioni particolarmente incisive. Tuttavia si possono formulare alcune considerazioni osservando il ‘tasso di conversione’ del tirocinio per i profili principali: da questo punto di vista appare utile segnalare che le figure impiegate sei mesi dopo la conclusione del tirocinio risultavano occupate in 10 casi su 22; anche i disegnatori tecnici presentavano un buon ‘tasso di conversione’ – sebbene su numeri complessivamente più contenuti (erano occupati a sei mesi quattro dei sette tirocinanti che hanno svolto il

<sup>50</sup> *Ivi*, p. 6.

tirocinio con questo profilo). Meno positivi sono invece gli esiti per gli addetti alla contabilità (tra i quali gli occupati a sei mesi erano tre su otto) e soprattutto tra gli addetti al commercio al dettaglio (appena due su dodici).

**Tabella 41bis. Settori di svolgimento del tirocinio e settori di inserimento occupazionale sei mesi dopo**

Titolo di studio	Destinatari		Occupati sei mesi dopo il tirocinio	
Fino alla licenza media	94	31,4	18	29,0
Diploma della secondaria superiore e qualifica	137	45,8	22	35,5
Laurea I e II livello e superiore	68	22,7	22	35,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>

Per quanto concerne la retribuzione, considerati i 49 occupati a sei mesi che hanno reso noto questo dato, la media mensile è risultata di circa 947 euro lordi: tuttavia coloro che hanno trovato lavoro nella stessa azienda/ente nella quale hanno svolto il tirocinio guadagnavano in media 831 euro lordi, a fronte dei 1.034 di coloro che a sei mesi risultavano occupati in un'azienda diversa. Anche le risposte (46) relative all'estensione dell'orario di lavoro settimanale mostrano un dato interessante: l'orario settimanale medio risultava di circa 28 ore; solo il 39% degli occupati ha dichiarato di lavorare 35 ore o più (e quindi a tempo pieno). Tra gli altri, in ben 24 casi (la quasi totalità di chi non lavorava a tempo pieno) lavorare meno di 36 ore non era stata una scelta del lavoratore. Gli orari mediamente ridotti, diversi dal full-time, erano quindi in gran parte 'subiti' e non scelti dagli intervistati.

Entrambi i dati (retribuzione e orario settimanale medi) sembrano confutare le tendenze delineate a livello nazionale dalla rilevazione ANPAL, secondo la quale coloro che sono assunti nella stessa azienda/ente nella quale hanno svolto il tirocinio godono di condizioni contrattuali migliori rispetto a coloro che a sei mesi sono assunti da datori di lavoro differenti<sup>51</sup>. Il dato emergente dalla nostra rilevazione va evidentemente e nuovamente ricollegato alle condizioni più generali di funzionamento dell'economia sarda, nella quale nel 2018 l'84% dei nuovi occupati risulta essere stato titolare di un contratto a tempo determinato (nello stesso anno tra le donne il 70% delle nuove occupate ha avuto un contratto di lavoro part-time)<sup>52</sup>.

La tabella 42 indica i modi attraverso i quali gli occupati a sei mesi in un'azienda/ente diversa da quella ospitante hanno trovato lavoro (39 rispondenti). *Come si può notare, 11 di essi hanno trovato lavoro attraverso la rete informale di relazioni (familiari/amici/conoscenti) e 10 per mezzo di presentazione di domande o contatti diretti con i datori di lavoro.* Colpisce che nell'elenco non sia presente nemmeno un caso di

<sup>51</sup> Ivi, p. 7.

<sup>52</sup> Crenos (2019), cit.

reperimento dell'occupazione attraverso il ricorso a servizi per il lavoro strutturati (agenzie di lavoro, interinali, centri servizi per il lavoro)<sup>53</sup>.

**Tabella 42. In che modo ha trovato il lavoro che svolgeva a 6 mesi dalla conclusione del tirocinio?**

Canale di reperimento del lavoro	v.a.
Segnalazione a datori lavoro da parte di familiari/amici/conoscenti	11
Domande a datori di lavoro di persona, telefonando, inviando il curriculum	10
Rispondendo a offerte di lavoro pubblicate sui giornali, su internet	4
Attraverso l'azienda presso cui ha svolto lo stage/tirocinio	4
Tramite contatti acquisiti nei lavori svolti precedentemente	3
Con inserzioni su giornali o su Internet	2
Iniziando un'attività autonoma	2
Iniziando a collaborare ad un'attività familiare	1
Altro	2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>39</b>



Al sottoinsieme di coloro che a sei mesi risultavano occupati in un'azienda/ente differente da quella di svolgimento del tirocinio è stato chiesto anche di valutare l'utilità e la coerenza del tirocinio rispetto al lavoro successivamente svolto (tabelle 43 e 44). Si può notare che in una scala da 1 a 4 (dove '1' sta 'per niente' e '4' sta per 'molto'), i punteggi medi si collocano al di sotto della soglia intermedia per entrambe le dimensioni. Si può quindi affermare che il nesso tra il tirocinio svolto e l'occupazione successivamente trovata – ove il datore di lavoro sia stato diverso dal soggetto ospitante – non appare molto elevato.

<sup>53</sup> Banca d'Italia ha evidenziato che in Italia nel 2018 solo il 2,1% di coloro che hanno trovato un'occupazione alle dipendenze nel settore privato lo hanno fatto grazie all'azione dei Cpl, percentuale assai contenuta sia in assoluto che in relazione ai dati relativi alle attività di intermediazione svolte dalle strutture analoghe ai Cpl nei principali Paesi europei. Si veda Banca d'Italia (2019), *Relazione annuale. Anno 2018 cit.*, p. 109.



**Tabella 43. Quanto ritiene che le sia stato utile il tirocinio nel trovare il/i lavoro/i a 6 mesi dalla conclusione del tirocinio?**

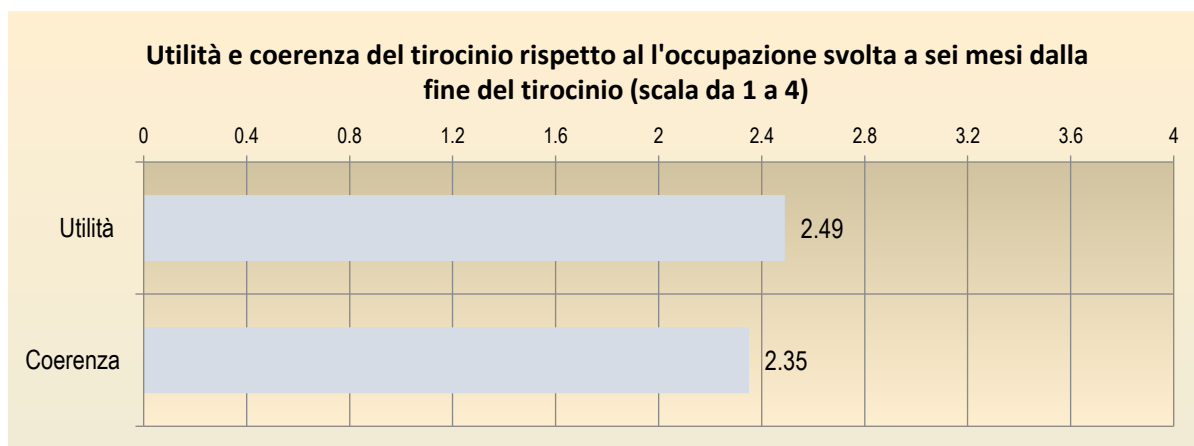
Utilità del tirocinio nel trovare lavoro	v.a.	%	
Per niente	14	37,8	46,0
Poco	3	8,1	
Abbastanza	8	21,6	54,0
Molto	12	32,4	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

Media punteggio (1-4) 2,49

**Tabella 44. Quanto è/sono coerente/i, rispetto al tirocinio svolto, il/i lavoro/i svolto/i nei sei mesi successivi?**

Utilità del tirocinio nel trovare lavoro	v.a.	%	
Per niente coerente	13	35,1	43,2
Poco coerente	3	8,1	
Abbastanza coerente	5	13,5	56,8
Molto coerente	16	43,2	
<b>Totale rispondenti</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>	

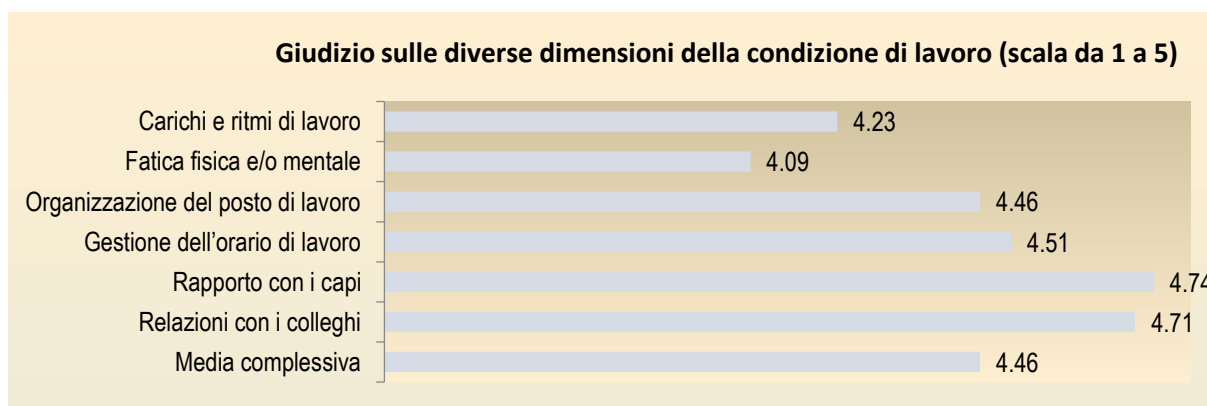
Media punteggio (1-4): 2,35



Prendendo in esame la valutazione che gli occupati danno della loro condizione di lavoro (tabella 43) si può osservare che analogamente a quanto già osservato con riferimento alla valutazione dell'esperienza di tirocinio i punteggi più alti (nella scala da '1' a '5') sono quelli che riguardano la dimensione relazionale all'interno con l'azienda/ente (rapporto con il capo, relazioni con i colleghi). Il punteggio più basso (4,09 punti, comunque ben al di sopra della soglia intermedia pari a 3 punti) è quello risultante dalle risposte alla valutazione relativa all'item 'fatica fisica e mentale'.

**Tabella 45. Come valuta la sua attuale condizione di lavoro?** [Voto da 1 a 5, dove 1 corrisponde a “pessima” e 5 a “ottima”]

Dimensione	Media punteggio
Carichi e ritmi di lavoro	4,23
Fatica fisica e/o mentale	4,09
Organizzazione del posto di lavoro	4,46
Gestione dell’orario di lavoro	4,51
Rapporto con i capi	4,74
Relazioni con i colleghi	4,71
<b>Media complessiva</b>	<b>4,46</b>



Resta infine da ricordare quanto riferito dagli intervistati che a sei mesi dalla conclusione del tirocinio risultavano disoccupati. Tra i 76 rispondenti che si trovavano in questa condizione 71 hanno dichiarato che stavano cercando attivamente lavoro<sup>54</sup>. A questo sottogruppo di disoccupati è stato quindi chiesto di indicare i motivi per cui non l’intervistato/a non riusciva a trovare lavoro: una risposta su tre, come anticipato poco sopra, ha individuato ragioni che rinviano al contesto socio-economico generale ed alla condizione di crisi che lo caratterizza; non mancano tuttavia rilevanti indicazioni di motivi legati a dimensioni soggettive, come l’età troppo elevata dell’intervistato (11 casi). La terza risposta più frequente (9 casi) rappresenta un intreccio tra cause oggettive (“non c’è domanda di lavoro”) e soggettive (“nel settore che interessa al tirocinante”). Si notino inoltre altre risposte che rinviano in altro modo alla dimensione strutturale, come la presenza di opportunità limitate al lavoro stagionale, o a lavori precari e mal pagati.

A questo proposito vale a pena ricordare che nel corso del 2017 in Sardegna hanno continuato a diminuire le assunzioni a tempo indeterminato<sup>55</sup> (il trend si è parzialmente

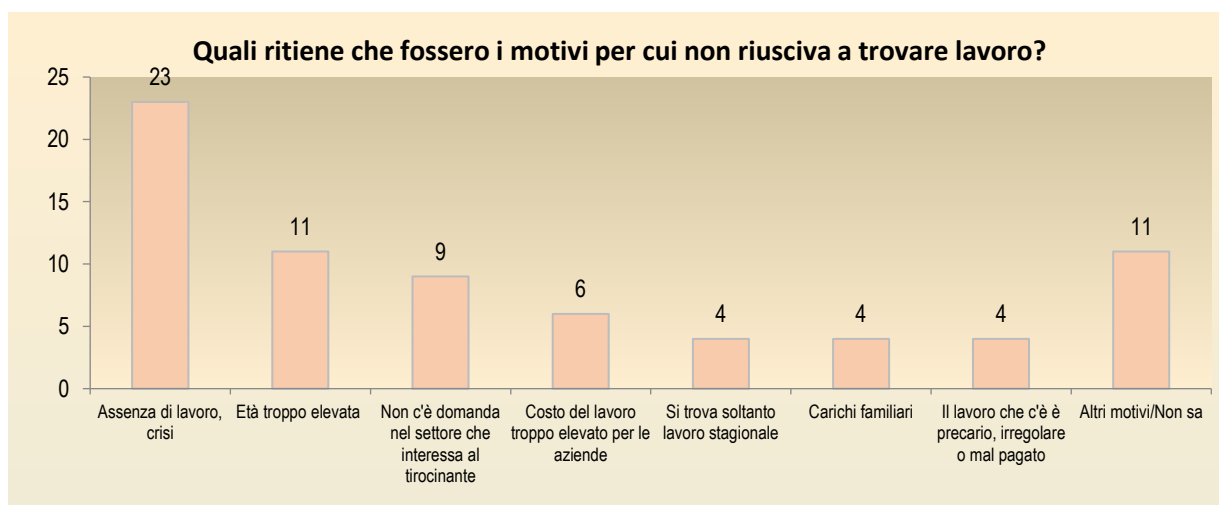
<sup>54</sup> Tra i cinque rispondenti che hanno dichiarato che a sei mesi dalla conclusione del tirocinio non stavano cercando attivamente lavoro due hanno dichiarato che non erano in grado di farlo per motivi legati ai carichi familiari e uno perché disponeva di altre fonti di reddito. Due persone non hanno invece fornito una motivazione.

<sup>55</sup> Banca d’Italia, *Economie regionali. L’economia della Sardegna*, Numero 20 - giugno 2018, cit., p. 5.

invertito nel corso del 2018) e che la stessa ‘ripresa’ occupazionale del 2018 è stata trainata dal turismo e dal commercio, e quindi in particolare da lavori di tipo stagionale<sup>56</sup>.

**Tabella 46. Quali ritiene che siano i motivi per cui non riusciva a trovare lavoro?**

Motivi	v.a.	%
Contesto socio-economico (assenza di lavoro, crisi)	23	31,9
Età troppo elevata del tirocinante	11	15,3
Non c'è domanda nel settore che interessa al tirocinante	9	12,5
Costo del lavoro troppo elevato per le aziende	6	8,3
Si trova soltanto lavoro stagionale	4	5,6
Carichi familiari	4	5,6
Il lavoro che c'è è precario, irregolare o mal pagato	4	5,6
Disabilità	2	2,8
Desiderio di non allontanarsi da casa	2	2,8
Titolo di studio troppo basso	2	2,8
Altri motivi	2	2,8
Non sa	3	4,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>



#### 4.3.2. La stima controfattuale

L'analisi condotta con approccio controfattuale riportata in questo paragrafo permette una valutazione degli effetti occupazionali netti dei tirocini di tipologia B promossi dal POR FSE nell'ambito dell'Asse 1 azione 8.5.1, di cui nel paragrafo precedente sono stati analizzati gli effetti lordi.

<sup>56</sup> Nel 2017 e nel 2018 i settori alberghiero e del commercio occupano in Sardegna quasi un quarto degli occupati. Si veda Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia della Sardegna*, Numero 20 - giugno 2018, cit., p. 23; Crenos (2019), cit.

L'analisi è stata condotta attraverso i dati derivanti dalle Comunicazioni Obbligatorie di instaurazione, proroga, trasformazione, cessazione dei rapporti di lavoro, mettendo a confronto la situazione occupazionale dei 299 tirocinanti, che hanno concluso il tirocinio tra giugno e agosto 2018, con quella di un campione di 1.000 cittadini in cerca di occupazione che hanno rilasciato la Dichiarazione di Immediata Disponibilità ai Centri Servizi Lavoro (CSL) della Regione Sardegna nello stesso periodo. La condizione occupazionale è stata osservata a sei mesi dalla conclusione del tirocinio (o dalla cessazione anticipata del tirocinio da parte del tirocinante) per i tirocinanti, e a sei mesi dal rilascio della Dichiarazione di immediata disponibilità per il gruppo di controllo. Naturalmente essendo basata sui dati amministrativi la stima si fonda sui soli esiti occupazionali nel lavoro dipendente e parasubordinato e non tiene conto dei possibili esiti nel lavoro autonomo, occasionale, irregolare o del lavoro, pur di tipo dipendente o parasubordinato, che per qualsiasi ragione, per esempio: lavoro all'estero, sfugga alla registrazione da parte del sistema informatico per le comunicazioni obbligatorie

Il campione controfattuale è stato estratto dagli archivi dei CSL con una procedura casuale proporzionale, cercando di mantenere l'equivalenza al gruppo dei formati rispetto alla distribuzione di una serie di caratteristiche:

- genere;
- classe di età;
- istruzione.

Gli esiti lavorativi degli iscritti ai CSL sono utilizzati per ricostruire l'approssimazione dello *scenario controfattuale*, vale a dire degli ipotetici esiti occupazionali dei tirocinanti se non avessero svolto la misura formativa. Per ottenere questa stima il mero confronto diretto tra i due gruppi non è realizzabile a causa delle *differenze di partenza*, che potrebbero caratterizzare i due gruppi stessi e distorcere l'analisi.

**Tabella 47.**

Caratteristiche	Campione formati	Campione non formati
Genere		
Maschio	114	382
Femmina	184	618
Età		
30-35 anni	119	366
36-40 anni	71	273
41-62 anni	108	361
Titolo di studio		
Obbligo o inferiore	96	315
Maturità	136	459
Laurea	68	226
<b>Casi</b>	<b>298</b>	<b>1000</b>

Per limitare nella misura massima possibile l'influenza di queste differenze iniziali si ricorre al *matching* statistico, che attraverso la tecnica del *propensity score matching* permette di limitare al massimo le distorsioni di partenza, stimando la somiglianza tra gli individui dei due gruppi, sulla quale si basa l'abbinamento, per mezzo di un indice, chiamato *propensity score*, attraverso il quale viene stimata la probabilità, condizionata alle caratteristiche individuali conosciute, di partecipare all'attività formativa.

Nella tabella successiva sono riportate le stime degli effetti ottenuti con il procedimento di *propensity score matching*, basate su un primo calcolo dell'effetto medio del trattamento (il tirocinio) sui partecipanti, rispetto al gruppo di non trattati. In questo caso, data la forte prevalenza di non trattati rispetto ai trattati, si è preferito utilizzare una tecnica di tipo radiale, che confronta ogni trattato con i 3 non trattati che hanno un punteggio del *propensity score* più vicino. Si noti come tutte le stime siano fortemente significative (*p-values*).

**Tabella 48. Stime degli effetti dell'attività di tirocinio a sei mesi per genere**

Genere	Effetto netto sui trattati (%)	p-value	Occupati nel gruppo dei trattati (%)	N° trattati
Totale	17,8	0,000	34,2	298
Femmine	20,8	0,000	34,2	184
Maschi	13,5	0,009	34,2	114

Come si può notare, l'effetto netto sui trattati mostra *un vantaggio consistente per chi ha frequentato un tirocinio*. In particolare, si può notare una maggiore efficacia per le destinatarie di genere femminile, per le quali l'effetto netto è stimato in +20,8 punti percentuali rispetto agli uomini, per i quali il risultato netto è +13,5.

Si osservi adesso l'effetto netto sui trattati rispetto alla fascia di età.

**Tabella 49. Stime degli effetti dell'attività di tirocinio a sei mesi per fascia di età**

Classe d'età	Effetto netto sui trattati (%)	T-stat	Occupati nel gruppo dei trattati (%)	N° trattati
30-35 anni	17,9	0,000	37,0	119
36-40 anni	20,6	0,001	36,8	71
41-62 anni	16,9	0,001	30,6	108

A livello di dati grezzi, si nota una relazione inversa tra il crescere dell'età e il livello di occupati a sei mesi, cioè un minor tasso di occupazione per i soggetti più anziani. A livello di effetto sui trattati, il vantaggio maggiore è per i 36-40enni, con un coefficiente di +20,6, mentre di nuovo si nota un effetto minore sui soggetti con età superiore ai 40 anni.

**Tabella 50. Stime degli effetti dell'attività di tirocinio a sei mesi per livello di istruzione**

<b>Titolo di studio</b>	<b>Effetto netto sui trattati (%)</b>	<b>T-stat</b>	<b>Occupati nel gruppo dei trattati (%)</b>	<b>N° trattati</b>
Obbligo	13,8	0,016	33,3	96
Diploma	23,2	0,000	36,0	136
Laurea	13,4	0,034	30,9	68

Per quanto riguarda il titolo di studio, l'effetto maggiore è stimato per i possessori di diploma (+23,2), mentre per i possessori dei titoli di studio più bassi o più alti si registra un effetto netto sui trattati tra il +13,8 e il +13,4.

## 5 Quadro sinottico e riflessioni conclusive

Nel quadro sinottico che segue si riepilogano i risultati più rilevanti dell'indagine.

### I DESTINATARI

I destinatari presi in considerazione dall'indagine sono **299 tirocinanti** che hanno iniziato il tirocinio nei mesi tra Gennaio e Marzo 2018.

- Quasi **due terzi** dei destinatari sono **donne** (il 61,9% del totale).
- **Prevale la classe d'età 30-39 anni**, in particolare tra le donne, ma gli ultraquarantenni sono più del 40% del totale. L'età media alla data di avvio del tirocinio era pari a 38,9 anni.
- **Quasi la metà della platea dei destinatari è costituita da diplomati**, mentre un terzo di essi dispone di titoli di studio non superiori alla licenza media. Le persone con titolo pari o superiore alla laurea quadriennale o di primo livello sono il 22,7%. La componente femminile presenta una percentuale di diplomate significativamente superiore rispetto a quella maschile. Tra i maschi i laureati sono più concentrati nella classe d'età 30-39 anni.
- **I destinatari sono nella quasi totalità italiani**. I tirocinanti con una cittadinanza diversa da quella italiana sono 8 su 299 (il 2,7%), dato coerente con la percentuale molto contenuta di popolazione straniera residente sul totale della popolazione residente nell'isola.
- **I partecipanti all'azione si caratterizzano anche per un tratto di forte stanzialità**: i dati sulle province di nascita, residenza e domicilio presentano differenze contenute. Soltanto 17 persone (il 5,7%) sono nate fuori dalla Sardegna.
- Dal punto di vista della condizione occupazionale **tra i destinatari prevalgono le persone alla ricerca di nuova occupazione** (sono quasi il 60% del totale) sui disoccupati di lunga durata; la percentuale di disoccupati di lunga durata tende a diminuire con il crescere dell'età ed è più alta tra le persone con basso titolo di studio.
- Dal punto di vista del settore di svolgimento del tirocinio: si delinea una **netta prevalenza del macro-settore terziario**, che ha interessato quasi l'80% degli avviamenti. In particolare, i tirocini si sono svolti più frequentemente in aziende/enti operanti nel settore delle attività professionali e del commercio. Oltre la metà dei tirocini svolti nel settore manifatturiero (9 su 16) hanno riguardato soggetti ospitanti attivi nel settore delle industrie alimentari e delle bevande.
- In termini di profili professionali il quadro è particolarmente frammentato. La prevalenza numerica spetta alle **figure impiegate ed amministrative** (22 tirocinanti), seguite dagli **addetti alle vendite nei negozi** (12), dagli addetti alla contabilità (8) e dai disegnatori tecnici (7).

### LA VALUTAZIONE DEI TIROCINI DA PARTE DEGLI INTERVISTATI

#### PRIMA DEL TIROCINIO

- Prima del tirocinio, **quasi il 90% degli intervistati (142 persone) aveva già avuto un'esperienza lavorativa**. Per il 34,4% dei rispondenti l'esperienza lavorativa più lunga prima del tirocinio era durata oltre sei anni.
- Per l'83% degli intervistati **la ragione fondamentale della partecipazione al tirocinio è stata la possibilità di trovare un lavoro**, seguita dal miglioramento delle competenze/conoscenze (57%) e dall'opportunità di aggiornare le competenze (19,7%).
- Gran parte degli intervistati (il 90,2%) mostra di aver avuto **poche o nessuna difficoltà a reperire informazioni sul tirocinio**.
- **In quasi quattro casi su dieci la conoscenza del tirocinio è venuta dai contatti con la rete**

**amicale/informale**, mentre in un caso su quattro sono stati i CSL oppure Internet a rendere nota tale opportunità

- Il ruolo della rete informale è stato ancora più importante per consentire alla persona di prendere contatto con l'azienda/ente ospitante (è la risposta di due intervistati su tre). **Il ruolo dei CSL è stato rilevante per meno del 10% degli intervistati.**

#### LE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO

- Per il 42% degli intervistati non ci sono stati ritardi nel pagamento dell'indennità, ma **per una percentuale quasi identica si sono registrati ritardi sia da parte di Aspal che da parte dell'impresa**. Soltanto in un numero minore di casi si sono verificati ritardi da parte della sola realtà ospitante o della sola ASPAL.
- **L'importo erogato non è stato integrato** (possibilità accordata ai datori di lavoro dall'Avviso) **nell'85% dei casi**. Quando ciò è avvenuto le integrazioni sono avvenute prevalentemente in forma monetaria.
- Gran parte degli intervistati ha dichiarato che **gli obiettivi del tirocinio e le competenze da acquisire indicate nel progetto formativo sono stati rispettati**.
- In 79 casi su 142 gli intervistati hanno dichiarato di essere stati seguiti in modo costante dai rispettivi tutor. **In pochi casi le risposte degli intervistati sembrano alludere ad un impiego del tirocinante in attività lavorative** vere e proprie, tali da contravvenire ai principi della normativa sui tirocini ed alle previsioni dell'Avviso
- Più del 90% degli intervistati ha dichiarato che **l'orario settimanale di attività è rimasto quello previsto in via ordinaria dall'Avviso (30 ore)**.

#### LA VALUTAZIONE

- La **valutazione degli intervistati** a proposito dell'esperienza compiuta è nel complesso **molto positiva**. Soltanto sette intervistati (corrispondenti al 4,9% del totale) forniscono una valutazione negativa.
- **Tre intervistati su quattro rifarebbero il tirocinio nella stessa azienda/ente**; il 15% lo rifarebbe solo cambiando soggetto ospitante e/o settore. Coloro che invece non rifarebbero un tirocinio sono 13, il 9,2% del totale degli intervistati.
- Più di tre intervistati su quattro (**il 77,5%**) **hanno dichiarato di non aver avuto alcun problema nel corso delle attività di tirocinio**. Nel sottoinsieme di intervistati che hanno evidenziato delle criticità, prevalgono le segnalazioni di coloro che hanno reputato insufficiente l'indennità mensile rispetto alle attività svolte.
- Gli aspetti mediamente più apprezzati del tirocinio sono state le relazioni intrattenute all'interno dell'azienda/ente: **disponibilità del tutor, disponibilità del titolare, interazioni con il personale**.
- I tipi di apprendimento più soddisfacenti per gli intervistati hanno riguardato **l'accresciuta 'capacità di gestire attivamente processi lavorativi'** e la **'migliore capacità di adattamento a situazioni nuove'**. Più ridotti i punteggi e le valutazioni complessive rispetto alle acquisizioni informatiche, ma bisogna ricordare che in numerosi profili nessuna competenza di questo tipo era implicata.
- Per quasi l'80% degli intervistati **la preparazione richiesta ai fini dello svolgimento delle attività è risultata 'pienamente sufficiente'**. Soltanto in tre casi la preparazione è stata valutata dall'intervistato/o 'del tutto insufficiente'.

#### L'IMPATTO OCCUPAZIONALE



## LA CONDIZIONE OCCUPAZIONALE A SEI MESI

- A sei mesi dalla conclusione del tirocinio **il 44% degli intervistati (62 persone) risultava occupato**, mentre **76 persone risultavano ancora non occupate (il 53,9)**.
- Tra coloro che a sei mesi risultavano avere un lavoro, **22 persone (il 15,6% degli intervistati) erano occupate nella stessa azienda/ente** nella quale avevano svolto il tirocinio, mentre **33 erano occupate in un'impresa diversa**; tre persone hanno dichiarato di svolgere un lavoro autonomo.
- **Il 77% degli occupati a sei mesi era impiegato in un'azienda/ente del settore terziario**, il 18% nel manifatturiero (comprese le costruzioni) e il 4,9% nel settore primario. Il dettaglio ATECO a due cifre indica che il settore occupazionale di inserimento prevalente è stato quello delle attività professionali (11 casi); seguito da commercio (9), attività manifatturiere in senso stretto (6) e costruzioni (5).
- Per quanto riguarda i profili professionali, pur considerata la bassa numerosità dei casi rilevati si segnalano **differenti 'tassi di conversione' dall'attività di tirocinio all'occupazione**: le figure impiegate sei mesi dopo la conclusione del tirocinio risultavano occupate in 10 casi su 22, mentre meno positivi sono stati gli esiti per gli addetti alla contabilità e soprattutto tra gli addetti al commercio al dettaglio.
- **La retribuzione media mensile degli occupati a sei mesi era di circa 947 euro lordi**; tuttavia coloro che hanno trovato lavoro nella stessa azienda/ente nella quale hanno svolto il tirocinio guadagnavano in media 831 euro lordi, a fronte dei 1.034 di coloro che a sei mesi risultavano occupati in un'azienda diversa.
- **L'orario settimanale medio risultava di circa 28 ore**; solo il 39% degli occupati ha dichiarato di lavorare 35 ore o più (e quindi a tempo pieno). Tra gli altri, in ben 24 casi (la quasi totalità di chi non lavorava a tempo pieno) lavorare meno di 36 ore non era stata una scelta del lavoratore.
- Per quanto attiene ai canali utilizzati per trovare lavoro (limitatamente al gruppo degli intervistati che lo hanno trovato in un'azienda/ente differente da quella di svolgimento del tirocinio), **in 11 casi su 39 gli intervistati fanno riferimento alla rete informale di relazioni (familiari/amici/conoscenti)** e in 10 alla presentazione di domande o contatti diretti con i datori di lavoro. **Non si è registrato nemmeno un caso di reperimento dell'occupazione attraverso il ricorso a servizi per il lavoro strutturati**.
- Coloro che hanno trovato lavoro a sei mesi in un'azienda/ente differente da quella di svolgimento del tirocinio hanno valutato **non molto utile né particolarmente coerente il nesso tra il tirocinio svolto e l'occupazione successivamente trovata**.
- **La valutazione delle condizioni di lavoro è complessivamente positiva**. I punteggi più alti riguardano la dimensione relazionale all'interno con l'azienda/ente (rapporto con il capo, relazioni con i colleghi).
- 71 dei 76 disoccupati che a sei mesi si trovavano in questa condizione hanno dichiarato che stavano cercando attivamente lavoro. Per spiegare le ragioni per cui l'intervistato/a non riusciva a trovare lavoro una persona su tre ha fatto riferimento alle **condizioni di contesto ed alla crisi**; non trascurabili sono però anche le risposte che rinviano a dimensioni soggettive, come l'età troppo elevata dell'intervistato.

## LA STIMA CONTROFATTUALE

- La valutazione degli effetti netti dei tirocini è stata condotta sulle Comunicazioni Obbligatorie, attraverso il confronto tra il gruppo dei tirocinanti e quello di un campione di cittadini che hanno rilasciato la Dichiarazione di Immediata Disponibilità tra giugno e agosto 2018.

- Il confronto tra la situazione *fattuale* (quella rilevabile attraverso i risultati dell'indagine di *placement*) e quella *controfattuale* (basata sugli esiti occupazionali di un gruppo di controllo) mostra un **differenziale positivo del 17,8% a favore del gruppo di coloro che hanno partecipato al tirocinio**.
- L'effetto netto è ancora più forte per la **componente femminile** (+20,8%, rispetto al +13,5% della componente maschile), **per il gruppo dei 36-40 anni** (+20,6%) e **per i diplomati** (+23,2%, a fronte del +13,8% di coloro che hanno la licenza media e del +13,4% dei laureati)

## 5.1 Riflessioni conclusive

Sulla base del riepilogo appena effettuato, le considerazioni conclusive intendono concentrare l'attenzione sui tre aspetti di carattere generale più positivi e su altri tre aspetti critici che invece appaiono meritevoli di ulteriori riflessioni.

### 5.1.1 Gli aspetti positivi

*Le modalità di svolgimento dei tirocini.* Il quadro normativo descritto nel paragrafo 1 ha sostanzialmente tenuto, nel senso che appare plausibile sostenere che i casi di uso improprio del tirocinio evidenziati dai risultati dell'indagine sono stati residuali. Il rispetto degli obiettivi e dei contenuti previsti nel progetto formativo, nonché l'attività di garante svolta da ASPAL hanno contribuito a raggiungere le finalità prospettate dal QFT e dalla sua traduzione normativa a livello nazionale e regionale.

*La valutazione degli intervistati.* Sia la valutazione complessiva, sia quella concernente i profili più specifici di attività sono state ampiamente positive, tanto che oltre il 90% degli intervistati ripeterebbe l'esperienza fatta (il 75% la rifarebbe nella stessa azienda/ente ospitante). Poco meno dell'80% ha dichiarato di non aver riscontrato alcun problema nel corso del tirocinio. Particolarmente apprezzati sono stati gli aspetti relazionali, aspetto indicativo della volontà/necessità degli intervistati di ri-costruire il loro tessuto di relazioni a partire dall'inserimento/reinserimento nel mondo del lavoro.

*Gli esiti occupazionali.* Sia i dati sul placement a sei mesi, sia la stima controfattuale hanno evidenziato esiti occupazionali confortanti. L'effetto netto ottenuto attraverso il confronto tra il gruppo dei tirocinanti e quello di controllo ha prodotto un differenziale positivo pari al 17,8%, valore che diventa più elevato per la componente femminile, per i 36-40enni e per i diplomati. Tenuto conto che quasi il 90% degli intervistati aveva già avuto un'esperienza lavorativa prima di svolgere il tirocinio e che una percentuale di poco inferiore ha intrapreso questa esperienza con la speranza di trovare lavoro la misura ha prodotto nel complesso risultati apprezzabili.

### 5.1.2 Gli aspetti critici

*Il ruolo della rete informale.* Le relazioni informali continuano a svolgere una funzione decisiva nell'orientare le persone all'interno del mercato del lavoro e nello strutturare i percorsi. Ciò è confermato sia dal ruolo svolto da tali reti rispetto alle modalità di

conoscenza del tirocinio ed ai contatti con i soggetti ospitanti, sia – soprattutto – con riferimento al reperimento dell'occupazione a sei mesi nel caso non si sia verificata la trasformazione del tirocinio in un contratto di lavoro con l'azienda ospitante. Il ruolo dei Cpl appare ridotto nell'intermediare i contatti con le aziende ospitanti e sostanzialmente nullo nel favorire l'inserimento occupazionale dopo la conclusione del tirocinio.

*La questione dell'indennità.* Considerata la natura non lavorativa del tirocinio la previsione dell'indennità mensile (eventualmente integrabile dal datore di lavoro) costituisce una misura appropriata ed un incentivo alla partecipazione positivo. Tuttavia le risposte degli intervistati delineano due criticità meritevoli di approfondimento: da un lato si sono verificati non trascurabili problemi di natura gestionale, considerato che oltre il 40% degli intervistati ha segnalato ritardi nell'erogazione; dall'altro un numero significativo di intervistati ha evidenziato la non congruità dell'importo rispetto alle attività effettivamente svolte. Quest'ultimo aspetto pare alludere al fatto che alcuni tirocinanti hanno percepito le attività svolte come equivalenti o equiparabili ad attività lavorative.

*Le condizioni contrattuali.* Sia la retribuzione mensile che l'orario settimanale degli occupati a sei mesi mostrano una consistenza mediamente piuttosto debole. Poiché gli occupati in un'azienda diversa da quella nella quale avevano svolto il tirocinio dispongono di una retribuzione lorda superiore ai tirocinanti che sono riusciti a trasformare il loro tirocinio in un'assunzione, e considerato che gran parte degli occupati non lavora a tempo pieno e non per propria scelta, l'indagine mostra percorsi di inserimento occupazionale contrattualmente meno stabili di quelli evidenziati dall'indagine nazionale ANPAL sui tirocini. Appare evidente in questo caso il peso delle caratteristiche strutturali del mercato del lavoro, in un contesto nel quale risultano dominanti l'occupazione terziaria e le forme di lavoro atipiche.

## Riferimenti bibliografici

Attanasio M., Enea M., Priulla A. (2019), "Quali atenei scelgono i diplomati del Mezzogiorno d'Italia?", *Neodemos*, 12 luglio 2019, <http://www.neodemos.info/articoli/quali-atenei-scelgono-i-diplomati-del-mezzogiorno-ditalia/>.

Attanasio M., Enea M., Albano A. (2019), "Dalla triennale alla magistrale: continua la "fuga dei cervelli" dal Mezzogiorno d'Italia", in *Neodemos*, 16 luglio 2019, <http://www.neodemos.info/articoli/dalla-triennale-alla-magistrale-continua-la-fuga-dei-cervelli-dal-mezzogiorno-ditalia/>.

Banca d'Italia (2018), *Economie regionali. L'economia della Sardegna*, Numero 20 - giugno 2018, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2018/2018-0020/index.html>.

Banca d'Italia (2019), *Relazione annuale. Anno 2018 – centoventicinquesimo esercizio*, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2018/index.html>, p. 109.

Banca d'Italia (2019), *Economie regionali. L'economia della Sardegna*, numero 20 - giugno 2019, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2019/2019-0020/index.html>

Benini G., Baronio G., Marsili E. (2018), *Una prima analisi dei tirocini extra-curricolari*, ANPAL, [https://www.anpal.gov.it/brevi/-/asset\\_publisher/N8WP7kXDiv5/content/tirocini-extracurricolari-una-prima-analisi](https://www.anpal.gov.it/brevi/-/asset_publisher/N8WP7kXDiv5/content/tirocini-extracurricolari-una-prima-analisi).

Commissione Europea (2018), *Applying the Quality Framework for traineeships* SWD/2016/0324 final, 4 ottobre 2016, Documento di lavoro dei Servizi, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52016SC0324>.

Consiglio dell'Unione Europea (2014), *Raccomandazione su un Quadro di qualità per i tirocini* del 10 marzo 2014 (2014/C 88/01).

Crenos (2019), *Economia della Sardegna. 26° Rapporto – 2019*, Cuec.

INAPP (2018), *L'attuazione della Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea su un quadro di qualità per i tirocini*, <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/123456789/144>, p. 3.

Istat (2019), *Le statistiche dell'Istat sulla povertà in Italia. Anno 2018*, Statistiche Report, 18 giugno 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/231263>.

Istat (2019), *Bilancio demografico nazionale anno 2018*, Statistiche Report, 3 luglio 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/231884>; Allegato, Tavole Bilancio demografico 2018.

## Gli effetti prodotti dal Fondo per lo sviluppo cooperativistico della Sardegna

### Introduzione

L'analisi dello stato di avanzamento del fondo per lo sviluppo cooperativistico in Sardegna ha consentito di definire il quadro dell'attuazione finanziaria e procedurale, da un lato, e di mettere a punto una prima classificazione delle imprese destinatarie, dall'altro.

Gli avvisi pubblicati in relazione al fondo sono stati due: il primo avviso pubblico è stato pubblicato il 14 Gennaio 2015, mentre il secondo avviso pubblico è stato pubblicato nel Febbraio 2017. Le principali caratteristiche dei due avvisi – ai fini della valutazione degli effetti prodotti dall'accesso ai benefici del fondo – sono riassunti nello schema che segue.

In primo luogo, occorre osservare che la durata massima per la restituzione del prestito partecipativo è di 60 mesi in entrambi i casi, un arco temporale consistente, che viene utilizzato al massimo dalla maggioranza delle imprese; ciò implica che le attività di valutazione si svolgano, nella maggior parte dei casi, prima della conclusione del prestito partecipativo. La data di conclusione del prestito ricade, per la gran parte delle imprese, tra il 2020 e il 2023.

Se i settori economici prioritari per il fondo restano invariati nei due avvisi pubblici, cambiano invece le caratteristiche delle imprese destinatarie del fondo. Nel primo caso le imprese destinatarie sono le cooperative costituite da più di dodici mesi all'atto di presentazione della domanda di accesso ai contributi; nel secondo avviso si aggiungono anche le cooperative neo-costituite o in via di costituzione, oltre alle iniziative di "Workers buy-out" (Wbo).

Per quanto riguarda il primo avviso, la relazione di monitoraggio del soggetto attuatore (SFIRS) al secondo semestre del 2018 indica in 68 il numero delle imprese cooperative beneficiarie. La relazione segnala inoltre che, "stante il perdurare delle inadempienze da parte dei soci accollanti di n. 4 cooperative, dopo avere provveduto agli invii dei solleciti di pagamento, della diffida ad adempiere e alla messa in mora, nei primi mesi del 2019 sono state inviate all'Assessorato del Lavoro n. 4 proposte di revoca (Febbraio 2019), che si aggiungono a una precedente revoca (Dicembre 2018), già deliberata dall'Autorità di Gestione".

- Tutte le 68 cooperative beneficiarie del 1° Avviso hanno iniziato la restituzione del prestito.
- Una cooperativa ha rimborsato anticipatamente il prestito, restano ancora attivi 67 contratti.

**I° Avviso (Gen. 2015). Durata massima del prestito: 60 mesi**

Art. 3 – Soggetti destinatari	Art. 5 – Settori di Attività Economica	Art. 6 – Le spese ammissibili
Destinatari del Fondo sono le Società Cooperative, <b>costituite da più di dodici mesi</b> all'atto di presentazione della domanda di accesso al Fondo, che presentino un piano di investimenti accompagnato da un processo di capitalizzazione della cooperativa e che abbiano sede operativa in Sardegna; la sede legale potrà essere ubicata nel territorio regionale o nazionale.	Sono da considerarsi prioritarie, in coerenza con quanto previsto dal Piano Operativo e dalle Direttive di Attuazione, le attività che rientrano nelle seguenti categorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• turismo;</li> <li>• attività di biblioteche, archivi, gestione aree archeologiche, musei ed altre attività culturali;</li> <li>• tutela dell'ambiente;</li> <li>• energie rinnovabili;</li> <li>• welfare;</li> <li>• manifatturiero;</li> <li>• ICT (servizi multimediali, informazione e comunicazione).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le spese per investimenti fissi limitatamente a macchinari, impianti, attrezzature, mezzi mobili, opere murarie per adeguamento e messa a norma degli opifici, direttamente connesse all'attività d'impresa nel limite del 50% dell'ammontare del prestito concesso;</li> <li>2. Le spese per l'inserimento di un <i>temporary manager</i> nel limite del 25% dell'ammontare del prestito;</li> <li>3. Le spese connesse all'incremento del fabbisogno di capitale circolante.</li> <li>4. Le spese di consulenza per il supporto nella redazione del Business Plan e della domanda di finanziamento nel limite del 2% del prestito concesso</li> </ol>

Il monitoraggio del secondo avviso alla scadenza di fine 2018 riporta i seguenti dati. Le imprese che hanno presentato la candidatura sono state 64. Le istruttorie concluse riguardano 55 cooperative; di queste quelle che hanno concluso l'istruttoria con esito positivo sono state 37. Le rinunce sono state 11, mentre per 7 cooperative l'istruttoria ha dato esito negativo.

- I contratti stipulati tra soggetto gestore e imprese cooperative sono stati 37, di queste 23 "sono entrate in ammortamento in linea capitale".
- Una cooperativa ha rimborsato anticipatamente il prestito.

**II° Avviso (Feb. 2017). Durata massima del prestito: 60 mesi<sup>57</sup>**

Art. 3 – Soggetti destinatari	Art. 5 – Settori di Attività Economica	Art. 6 – Le spese ammissibili
Le Società Cooperative, anche neo-costituite (secondo le definizioni dell'art. 1) e costituende, che abbiano sede operativa in Sardegna, e che	<i>idem</i>	1. Le spese per investimenti fissi limitatamente a macchinari, impianti, attrezzature, mezzi mobili, opere murarie per

<sup>57</sup> Per i WBO: massimo 10 anni, con massimo 2 anni di pre-ammortamento.

Art. 3 – Soggetti destinatari	Art. 5 – Settori di Attività Economica	Art. 6 – Le spese ammissibili
<p>presentino un piano di investimenti accompagnato da un processo di capitalizzazione. Inoltre, per quanto concerne l'azione 2 del presente Avviso destinata al sostegno di interventi di "Workers buy-out" (Wbo), di cui all'art. 2, i soci delle cooperative devono essere o dovranno essere dipendenti di imprese a rischio di interruzione dell'attività. Le compagini societarie delle imprese cooperative dovranno essere composte per la maggioranza assoluta dai dipendenti delle imprese a rischio di interruzione dell'attività; tali imprese dovranno operare in un settore economico identificato dalla classificazione ATECO 2007 con il medesimo codice di attività economica dell'impresa di origine.</p>		<p>adeguamento e messa a norma degli opifici, direttamente connesse all'attività d'impresa nel limite del 50% dell'ammontare del prestito concesso;</p> <p>2. Le spese per l'inserimento di un <i>temporary manager</i> nel limite del 25% dell'ammontare del prestito concesso;</p> <p>3. Le spese connesse all'incremento del fabbisogno di capitale circolante.</p>

- Le 21 società cooperative che costituiscono il campione complessivo, oggetto di analisi, hanno stipulato i contratti con Sfirs in un periodo ricompreso tra il Dicembre 2015 e il Marzo 2019.
- A Marzo 2019, come indicato nel prospetto seguente, dei 21 beneficiari costituenti il campione, più del 50% (11 società) risulta avere restituito una percentuale di importo ricompresa tra il 40 e il 60% dell'importo totale ricevuto.
- Per quanto riguarda le società cooperative oggetto di caso studio (evidenziate in grassetto), solo una fa parte delle imprese partecipanti al I° avviso, con una quota di debito residuo pari al 41% (marzo 2019). I restanti 5 casi studio riguardano imprese partecipanti al II° avviso, con scadenza di contratto ricompresa tra Aprile e Novembre 2023.

**Stato di avanzamento del prestito per le imprese finanziate appartenenti al campione**

Cod.Anagr.	Contratto	Mutuatario	Data contratto	Data decorrenza	Data scadenza	Importo Contratto	Importo Erogato	Debito residuo	Percentuale debito residuo (marzo 2019)
10439	1907	COOPTERM SOCIETA' COOPERATIVA (WBO)	22/12/2015	31/12/2015	31/12/2020	120.000,00	120.000,00	48.888,96	41%
10445	1912	IL GIGLIO SOCIETA COOPERATIVA	23/12/2015	31/12/2015	31/12/2020	120.000,00	120.000,00	48.888,96	41%
10457	1918	LEGNO&BANCALI SOCIETA COOPERATIVA	25/02/2016	01/03/2016	28/02/2021	30.000,00	30.000,00	13.333,20	44%
10449	1898	VELA BLU SOCIETA COOPERATIVA SOCIALE	25/02/2016	01/03/2016	28/02/2021	60.000,00	60.000,00	30.000,00	50%
10451	1901	LA SORGENTE CAMPEGGI SOCIETA COOPERATIVA	01/03/2016	04/03/2016	31/03/2021	120.000,00	120.000,00	55.555,62	46%
10463	1908	GEA AMBIENTE E TURISMO SOC.COOPERATIVA	08/03/2016	08/03/2016	31/03/2021	120.000,00	120.000,00	62.500,00	52%
10465	1899	COOP.SOCIALE GERIATRICA SERENA	10/03/2016	16/03/2016	31/03/2021	60.000,00	60.000,00	27.777,81	46%
10469	1920	COOPERATIVA SOCIALE L'ARCA	17/03/2016	23/03/2016	31/03/2021	120.000,00	120.000,00	62.500,00	52%
10477	1931	TRE EMME SOCIETA COOPERATIVA	13/04/2016	20/04/2016	30/04/2021	60.000,00	60.000,00	28.888,92	48%
10487	1930	BADDYSLANDIA SOCIETA COOPERATIVA	08/06/2016	13/06/2016	30/06/2021	120.000,00	120.000,00	62.222,28	52%
10534	1942	SOCIETA COOPERATIVA TURISTICA SINIS	08/02/2017	14/02/2017	28/02/2022	120.000,00	120.000,00	90.000,00	75%
10542	1957	COOPERATIVA SAN MARCO ONLUS	08/02/2017	14/02/2017	28/02/2022	60.000,00	60.000,00	34.444,47	57%



Cod.Anagr.	Contratto	Mutuatario	Data contratto	Data decorrenza	Data scadenza	Importo Contratto	Importo Erogato	Debito residuo	Percentuale debito residuo (marzo 2019)
10569	1966	VIRGINIA SOCIETA COOPERATIVA SOCIALE	06/09/2017	08/09/2017	31/08/2022	120.000,00	120.000,00	105.000,00	88%
10575	1969	SU SCONTU SADALI SOCIETA COOPERATIVA	20/09/2017	25/09/2017	30/09/2022	40.000,00	40.000,00	28.148,16	70%
50312	20211	PARAFARMACIA PIRAS SOCIETA' COOPERATIVA	04/04/2018	04/04/2018	30/04/2023	60.000,00	60.000,00	50.000,01	83%
<b>50530</b>	<b>20222</b>	<b>SUPERMERCATI AMA LA SPESA SOCIETA' COOPERATIVA (WBO)</b>	<b>02/05/2018</b>	<b>02/05/2018</b>	<b>30/04/2023</b>	<b>200.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100%</b>
50567	20229	KITZANOS SOCIETA' COOPERATIVA (Costituenda)	04/05/2018	04/05/2018	30/04/2023	60.000,00	60.000,00	55.555,56	93%
50578	20241	I 5 ACQUERELLI SOCIETA' COOPERATIVA	14/05/2018	14/05/2018	31/05/2023	35.000,00	35.000,00	35.000,00	100%
50594	20244	KER - COOPERATIVA SOCIALE	22/05/2018	22/05/2018	31/05/2023	60.000,00	60.000,00	56.666,67	94%
50888	20513	ALTAMAREA 1936 SOCIETA' COOPERATIVA (Costituenda)	21/11/2018	21/11/2018	30/11/2023	50.000,00	50.000,00	50.000,00	100%
50974	20592	SEVERAL SERVICE SOCIETA' COOPERATIVA	08/03/2019	08/03/2019	31/03/2024	71.500,00	71.500,00	71.500,00	100%

## 1. Capitale sociale e cooperazione

L'importanza della cooperazione ai fini dello sviluppo economico e sociale è ormai un fatto riconosciuto dalla letteratura scientifica, sia di stampo sociologico che economico. Con il termine cooperazione si può però intendere sia quel processo più ampio di collaborazione tra soggetti o imprese diverse che mantengono la loro autonomia organizzativa, sia quel processo, equamente importante, di soggetti singoli che decidono di cooperare per ottenere un beneficio comune, per raggiungere un obiettivo comune. Spesso i territori in cui sono presenti un alto numero di imprese cooperative sono anche quei territori in cui è maggiore la cooperazione tra imprese diverse, creando così un circuito virtuoso in cui il capitale sociale, ossia l'insieme di risorse scambiate tra i soggetti, cresce e migliora i risultati della performance economica di un territorio complessivamente inteso. Nella ricerca sociologica si è molto dibattuto del concetto di capitale sociale, fino a quando Coleman (1990) lo ha infine sistematizzato e utilizzato per superare le difficoltà della teoria economica della scelta razionale nello spiegare la cooperazione tra individui: in molti casi, dicono i sociologi, la cooperazione aiuta a migliorare lo scambio tra soggetti e limitare i conflitti o la competizione non produttiva.

Ma quando parliamo di fenomeni sociali, come quello della cooperazione, spesso luoghi comuni o idee basate solo sul sentire comune se non addirittura sul mero chiacchiericcio, la fanno da padrone. Il caso della cooperazione in Sardegna è emblematico di questa situazione. È piuttosto facile sentir dire che nell'Isola ci sia poca cooperazione, oppure che sia difficile fare cooperazione, o addirittura che sia meglio non fidarsi degli altri. Il tutto spesso è legato ad un altro luogo comune, ossia che "l'invidia" sia un sentimento diffuso tra i sardi, sentimento limitante soprattutto i comportamenti cooperativi. I dati che verranno presentati nel successivo paragrafo smentiscono questi luoghi comuni, assegnando alla cooperazione in Sardegna un ruolo tutt'altro che residuale. Anche la letteratura scientifica ci aiuta a smentire simili luoghi comuni, ad esempio nel volume *Storia della cooperazione in Sardegna* (1991), curato da Girolamo Sotgiu e voluto da Legacoop per i 100 anni di vita dell'associazione, si descrive con efficacia come la cooperazione sia nata e cresciuta nel passato, ma soprattutto come la realtà della cooperazione isolana possa essere considerata matura, particolarmente vivace e in crescita in molti settori economici, con un ampio fatturato, migliaia di soci e un ampio spettro di settori economici coinvolti. Sotgiu parla di un rilancio del movimento cooperativistico subito dopo la fine della Seconda guerra mondiale. I protagonisti in questo caso furono in prima istanza i contadini senza terra del Mezzogiorno, seguiti a breve distanza dai principali partiti nazionali e sardi, che organizzarono e promossero l'attività cooperativa. In questa fase il movimento cooperativo ebbe una notevole importanza, consentendo l'ingresso nella vita economica e politica di nuove forze sociali. Ma la storia della cooperazione in Sardegna, a partire dal secondo dopoguerra, non è stata sempre positiva e in crescita. Sotgiu scrive: *"Per cui se, indubbiamente, nel breve periodo il movimento delle cooperative agricole ha potuto*

*rispondere alle esigenze di masse contadine affamate e senza lavoro e contribuire a risolvere problemi alimentari contingenti, nel lungo periodo è stato necessario muoversi con nuovi programmi e per diversi obiettivi produttivi per poter continuare ad assolvere a una funzione positiva in una società profondamente trasformata*". Il volume delinea l'emergere e rafforzarsi del ruolo delle istituzioni, in particolare della Regione, nell'aiutare la diffusione e lo sviluppo del sistema cooperativo che, storicamente, in alcuni settori economici, in comparazione al resto del territorio nazionale, ha avuto percentuali leggermente più basse. Attualmente le imprese cooperative si stanno dimostrando sempre più importanti per l'economia regionale e oggi, come in passato, si palesa la necessità di politiche di supporto alla cooperazione che siano anche innovative nel metodo e negli obiettivi, come la policy qui trattata.

Questa importanza deriva soprattutto dalla peculiare congiuntura economica che stiamo attraversando, per descriverla Provasi (2019) parla di una situazione di parallela crisi del mercato e dello stato. In chiave storica, gli Anni '30 sono segnati dalla crisi del mercato del *laissez-faire* e dell'intervento dello stato keynesiano-welfarista per compensare gli effetti negativi del ciclo economico e della precarietà sulle classi più deboli. Gli Anni '70 sono stati invece caratterizzati dall'inizio della crisi dello stato keynesiano per le difficoltà a mantenere i bilanci statali e in assenza di criteri di giustizia distributiva condivisi. A ciò è seguito il ritorno neoliberista al mercato degli Anni '80, alla finanza deregolamentata, alla globalizzazione, all'individualismo competitivo e senza regole, con conseguente perdita di sovranità e legittimità dello stato. Infine, nel 2007-8 si assiste a una nuova crisi del neoliberismo (la crisi dei *subprime*) con la conseguente crisi economica mondiale, opportunismo e risentimento dilaganti. Ma nonostante quest'ultima crisi e nonostante le ormai riconosciute falle nella regolamentazione economica, oggi sembra che non ci siano alternative al modello neoliberista. L'autore parla di un circolo vizioso in cui l'affidarsi cieco al mercato concorre al diffondersi di comportamenti strumentali e opportunisti, il che a sua volta porta a individualismo esasperato e al deficit di credibilità e consenso, necessario affinché le istituzioni statuali possano agire con efficacia nell'interesse generale. Ma è proprio in questo contesto che il fenomeno del comportamento cooperativo e della cooperazione può aiutare a rinsaldare i legami sociali e la reciprocità tra gli attori sociali, e radicare dentro la società e dentro il mercato rinnovati principi morali pur rispettando l'autonomia dei soggetti (Provasi 2019). In questo contesto l'azione cooperativa e le società cooperative sembrano poter offrire un'alternativa valida perché fondate sulla condivisione e sull'autonomia personale socialmente responsabile. La loro diffusione sul territorio nazionale e regionale, come vedremo di seguito, è in crescita ma potrebbe esserlo maggiormente se non incontrasse problemi noti di capitalizzazione e di governance. La policy oggetto di questa valutazione mira proprio ad incidere su una parte di queste difficoltà, ottenendo dai soggetti beneficiari dell'intervento un buon riscontro, suggerimenti e indicazioni di miglioramento.

## **2. Il sistema cooperativistico in Italia e in Sardegna: alcuni dati e riflessioni sulla situazione regionale**

Secondo i dati del recente rapporto Istat “Struttura e performance delle cooperative italiane” (2019), il sistema delle cooperative in Italia è assai variegato per settori di attività economica, tipologia di cooperativa prescelta e soprattutto capacità di creare valore aggiunto. Ciò vale ancora di più se spostiamo la prospettiva dall’ambito nazionale a quello regionale. La Sardegna, a tal proposito, si colloca in una dimensione peculiare, con dati che spesso collocano la realtà delle imprese cooperative sarde ai valori delle realtà più performanti in Italia.

Una prima considerazione di carattere generale va fatta circa le principali tipologie di cooperative presenti in Italia. Il peso maggiore è dato dalle cooperative di produzione lavoro e dalle cooperative sociali, sia per quanto riguarda il numero effettivo di imprese presenti, sia per ciò che concerne il valore aggiunto creato dalle stesse (Istat, 2019). Anche osservando il numero degli occupati all’interno delle cooperative, otteniamo il medesimo risultato. A livello nazionale, quattro addetti su dieci sono occupati in cooperative di lavoro, tre su dieci in cooperative sociali (Istat, 2019).

Le cooperative di produzione lavoro, dunque, sono quelle che a livello nazionale detengono il maggior numero di occupati, nonostante abbiano una dimensione media (16,5 addetti) inferiore a quella delle cooperative sociali (26,6 addetti) e delle banche di credito cooperativo (90,6 addetti).

Per quanto riguarda i settori di attività, nel 2015 le imprese cooperative presenti in Italia si distribuiscono in maniera trasversale nei diversi settori economici (tab. 1), a partire dai servizi per le imprese e fino al settore sociosanitario e socioeducativo, dal commercio alle attività manifatturiere. Indubbiamente, le cooperative del settore sociosanitario sono quelle che negli ultimi anni hanno inciso maggiormente in termini di creazione di valore aggiunto e occupazione complessiva, anche se con un numero di imprese inferiore a quello di altri settori. In tabella vengono riportati i valori (in termini percentuali) relativi alla incidenza di cooperative, valore aggiunto e numero di addetti sul totale delle imprese operanti nei singoli settori di attività economica. All’interno del settore sanità e assistenza sociale, nonostante una presenza percentuale di imprese cooperative non elevata, l’apporto alla creazione di valore aggiunto (21,6% del valore aggiunto complessivo creato dalle imprese del settore) e numero di addetti (34,4% degli addetti complessivamente impiegati in imprese del settore) è considerevole.

**Tabella 1: incidenza percentuale di cooperative, valore aggiunto e addetti delle cooperative, sul totale di imprese, suddiviso per settori di attività economica - Anno 2015**

Settori di attività economica	Cooperative	Valore aggiunto	Addetti
Attività manifatturiere	1,2	1,5	1,9
<i>Industrie alimentari</i>	3,1	8,8	9,4
<i>Industria delle bevande</i>	13,2	8,7	14,5
Fornitura energia elettrica gas	1,3	0,4	0,9
Fornitura acqua e gestione rifiuti	5,0	2,8	6,3
Costruzioni	1,7	2,3	2,6
Commercio ingrosso e dettaglio, riparazioni autoveicoli	0,4	3,1	2,7
Trasporto e magazzinaggio	6,1	10,2	18,9
Attività servizi alloggio e ristorazione	0,8	3,3	3,2
Servizi informazione e comunicazione	2,4	0,8	2,1
Attività finanziarie e assicurative	0,9	....	16,3
Attività immobiliari	0,5	0,4	0,3
Attività professionali	0,3	0,9	1,5
Noleggio, agenzia viaggio, servizi supporto imprese	6,0	12,6	19,2
Istruzione	7,3	18,7	21,7
Sanità e assistenza sociale	2,9	21,6	34,4
Attività artistiche sportive, di intrattenimento, divertimento	3,1	3,8	7,8
Altre attività di servizi	1,1	7,5	6,8
<b>Totale</b>	<b>1,3</b>	<b>4,0</b>	<b>7,0</b>

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

Se si osserva, nello specifico, la presenza di cooperative (tab. 2) nei singoli settori di attività, al 2015 circa il 60% delle cooperative attive si colloca nei seguenti settori: attività manifatturiere (8,4%), trasporto e magazzinaggio (12,9%), sanità e assistenza sociale (14%), servizi di supporto alle imprese (14,5%) e costruzioni (14,9%).

Un elemento di particolare interesse per la comprensione della struttura delle imprese cooperative in Italia, rilevato nel rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019), riguarda l'età delle cooperative, anche in rapporto ai diversi settori di attività economica, con una particolare attenzione per le imprese particolarmente giovani (meno di 5 anni di attività) e per quelle con invece più di 20 anni di attività. Seppur con percentuali differenti, i cinque principali settori all'interno del quale operano le cooperative, mostrano una prevalenza di imprese molto giovani rispetto a quelle con più di 20 anni di attività. Tra queste, le imprese più giovani si ritrovano nei settori delle costruzioni (52,2%), trasporti e magazzinaggio (60,7%), servizi di supporto alle imprese (52,2%). Seguono poi le attività manifatturiere (43%) e il settore della sanità e dell'assistenza sociale, con una quota di imprese con meno di 5 anni pari al 37,6% del totale. In questo caso, oltre alla consistenza delle imprese giovani, rileva un numero

relativamente elevato di imprese con più di 20 anni (19%), elemento imputabile alla normativa legata alla creazione delle cooperative sociali (L. 381/1991).

**Tabella 2: concentrazione delle cooperative nei diversi settori di attività economica (2015)**

Settori di attività economica	Cooperative	%
Estrazione minerali	29	0,0
Attività manifatturiere	4.953	8,4
Industrie alimentari	1.704	2,9
Industria delle bevande	429	0,7
Fabbricazione prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	557	0,9
Fornitura energia elettrica, gas	144	0,2
Fornitura acqua e gestione rifiuti	471	0,8
Costruzioni	8.794	14,9
Commercio ingrosso e dettaglio, riparazioni autoveicoli	4.006	6,8
Trasporto e magazzinaggio	7.628	12,9
Attività servizi alloggio e ristorazione	2.724	4,6
Servizi informazione e comunicazione	2.386	4,0
Attività finanziarie e assicurative	874	1,5
Attività immobiliari	1.145	1,9
Attività professionali	2.395	4,1
Noleggio, agenzia viaggio, servizi supporto imprese	8.587	14,5
Istruzione	2.204	3,7
Sanità e assistenza sociale	8.280	14,0
Attività artistiche sportive, di intrattenimento e divertimento	2.075	3,5
Altre attività di servizi	2.332	4,0
<b>Totale</b>	<b>59.027</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione su dati rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

Se, complessivamente, il panorama delle imprese cooperative in Italia vede una grande presenza di cooperative di produzione lavoro e cooperative sociali, e una permanenza soprattutto in alcuni specifici settori di attività, è necessario analizzare il dettaglio regionale per comprendere quali siano le peculiarità presenti territorialmente e, soprattutto, quale sia il peso delle imprese cooperative per l'economia sarda.

In primo luogo, occorre riflettere sulla incidenza complessiva delle cooperative sul mondo imprenditoriale sardo. La Sardegna (tab. 3) registra, nel 2015, 22 cooperative ogni 1000 imprese, valore particolarmente elevato, pari a quello della Puglia e superato solo da Sicilia (23) e Basilicata (27). Occorre però ragionare più a fondo su questo dato, poiché regioni come l'Emilia-Romagna (11 cooperative ogni 1000 imprese) registrano valori decisamente inferiori nonostante le ben note storie di successo del settore.

**Tabella 3: N. cooperative ogni 1000 imprese, dati regionali**

Regioni	n. cooperative ogni 1000 imprese
Piemonte	8
Valle d'Aosta	16
Liguria	9
Lombardia	10
Trentino-Alto Adige	15
Bolzano	17
Trento	13
Veneto	7
Friuli-Venezia Giulia	9
Emilia-Romagna	11
Toscana	10
Umbria	11
Marche	11
Lazio	19
Abruzzo	12
Molise	17
Campania	17
Puglia	22
Basilicata	27
Calabria	14
Sicilia	23
Sardegna	22
Italia	13

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

Per quanto riguarda la longevità delle cooperative sarde, i valori del 2015 sono in linea con i dati nazionali (tab. 4). Le cooperative sarde attive al 2015 sono giovani, con il 60% di esse attivo da non più di 10 anni. Di queste, quasi il 30% è attivo da non più di due anni. Questo elemento porta a pensare che la "cooperativa" stia diventando, negli ultimi anni, una valida alternativa ai modi più tradizionali di fare impresa. Decisamente inferiore il numero di cooperative più longeve, con più di 25 anni di attività. Questo è anche uno degli elementi di maggiore differenza con regioni quali Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia, Provincia Autonoma di Trento. Il dato difatti mostra che i paesi di più antica diffusione della forma cooperativistica hanno una longevità delle imprese maggiore. Di contro nel Mezzogiorno un alto numero di imprese cooperative sono più giovani. Ciò potrebbe indicare una rivitalizzazione di questa forma di impresa proprio nelle aree del centro-sud Italia, dove il caso sardo si colloca appieno. Ancor più se consideriamo che il dato evidenzia un altro

aspetto rilevante: al 2019 in Sardegna più del 60% delle cooperative ha un'età che va da 0 a 10 anni, quindi nate dopo la devastante crisi economica del 2008<sup>58</sup>.

**Tabella 4: Ripartizione cooperative per classe di età, dati regionali**

Regioni	Classi di età (in anni)								
	0-2	3-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31 e più	Totale (=100)
Piemonte	22,2	17,3	16,3	9,1	9,5	6,6	5,3	13,8	2.684
Valle d'Aosta	13,3	9,0	14,9	18,1	9,0	9,6	10,6	15,4	188
Liguria	24,2	16,0	14,7	12,7	8,6	4,7	4,3	14,9	1.118
Lombardia	28,1	17,1	13,5	7,8	6,1	5,4	5,0	17,0	8.314
Trentino-Alto Adige	17,2	9,9	16,8	6,4	6,9	5,6	6,0	31,1	1277
Bolzano	20,8	12,2	21,6	7,3	6,2	5,2	2,6	24,1	755
Trento	12,1	6,7	10,0	5,2	7,9	6,3	10,7	41,2	522
Veneto	26,0	16,1	13,3	8,6	7,2	5,3	5,9	17,6	2.947
Friuli-Venezia Giulia	17,1	10,5	11,0	11,0	8,6	7,5	7,5	26,7	789
Emilia-Romagna	19,8	14,5	12,4	8,5	7,2	5,8	5,8	25,9	4.209
Toscana	22,8	16,1	15,5	9,3	8,9	4,5	4,3	18,6	3.124
Umbria	24,7	13,0	14,1	10,4	8,2	6,0	6,8	16,9	718
Marche	25,7	16,3	16,7	10,5	8,5	4,2	4,7	13,3	1.357
Lazio	35,3	21,8	18,3	9,4	5,0	2,3	3,8	4,1	8.421
Abruzzo	28,2	17,3	16,1	12,0	9,6	3,0	5,2	8,5	1.182
Molise	28,0	16,4	17,5	10,7	11,0	2,5	5,4	8,5	354
Campania	29,6	21,5	23,1	11,5	5,1	2,5	2,0	4,6	5.962
Puglia	30,4	21,0	19,0	11,1	6,0	2,5	2,9	7,2	5.475
Basilicata	25,5	20,2	17,7	13,1	8,0	4,7	5,4	5,5	967
Calabria	27,4	20,5	20,9	12,6	7,2	2,8	4,4	4,2	1.512
Sicilia	29,0	18,5	19,0	11,7	7,4	3,7	4,6	6,1	6.195
Sardegna	27,9	16,1	15,8	13,5	6,8	4,7	6,0	9,3	2.234
<b>Italia</b>	<b>27,7</b>	<b>18,2</b>	<b>16,9</b>	<b>10,1</b>	<b>6,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>11,7</b>	<b>59.027</b>

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

Per quanto riguarda invece i volumi di fatturato delle cooperative sarde, la distribuzione per classi di fatturato (tab. 5), evidenzia che circa il 50% delle imprese cooperative del territorio non supera i 100 mila euro annui di fatturato, avvicinandosi maggiormente al trend di buona parte delle regioni di centro e sud Italia, che non a quanto accade nelle regioni del nord Italia, nelle quali le cooperative si posizionano in misura più netta nelle classi oltre i 100 mila euro annui. Nel caso della Sardegna, se circa il 50% delle cooperative non supera i 100 mila euro annui, e circa il 50% invece si trova nelle classi più elevate, a fare la differenza è il 27% di cooperative che non raggiunge i 20mila euro annui di fatturato. Questo dato è di per sé significativo delle possibili difficoltà di accesso al credito, a cui le imprese cooperative ricadenti nelle classi di fatturato più basse possono andare incontro.

<sup>58</sup> L'elemento di riflessione circa la numerosità delle cooperative sarde sorte dopo la crisi economica del 2008, verrà approfondito più avanti, nel paragrafo (vv. tabb. 8 e 9)



**Tabella 5: Distribuzione cooperative per classi di fatturato, dati regionali.**

Regioni	Classi di fatturato in migliaia di euro						
	0-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500 e più	Totale
Piemonte	21,2	7,5	9,4	10,8	17,3	33,8	2.684
Valle d'Aosta	14,9	12,2	14,9	10,1	17,0	30,9	188
Liguria	20,9	9,3	10,6	13,0	20,1	26,0	1.118
Lombardia	25,0	8,5	8,4	10,9	15,2	32,1	8.314
Trentino-Alto Adige	16,9	10,5	9,3	9,9	14,6	38,8	1277
Bolzano	23,2	11,8	10,3	10,7	14,3	29,7	755
Trento	7,9	8,6	7,9	8,6	14,9	52,1	522
Veneto	18,8	7,0	8,9	11,4	17,8	36,1	2.947
Friuli-Venezia Giulia	16,2	10,0	10,4	12,9	17,1	33,3	789
Emilia-Romagna	19,4	7,5	7,8	10,6	14,2	40,4	4.209
Toscana	19,3	8,7	10,5	14,5	18,2	28,7	3.124
Umbria	18,8	10,7	13,5	14,6	17,1	25,2	718
Marche	19,5	11,5	13,3	16,2	17,2	22,4	1.357
Lazio	32,9	10,2	11,1	13,2	14,7	18,0	8.421
Abruzzo	26,1	13,6	12,5	15,8	15,8	16,2	1.182
Molise	27,7	14,7	13,8	15,0	15,5	13,3	354
Campania	28,8	12,2	14,0	14,2	15,6	15,1	5.962
Puglia	30,3	13,5	13,3	15,3	13,8	13,8	5.475
Basilicata	27,1	13,2	16,2	17,3	13,4	12,7	967
Calabria	35,0	14,5	14,4	14,2	12,7	9,1	1.512
Sicilia	32,0	14,4	13,9	13,6	14,1	12,0	6.195
Sardegna	27,0	10,8	13,2	15,3	16,5	17,1	2.234
<b>Italia</b>	<b>26,0</b>	<b>10,7</b>	<b>11,4</b>	<b>13,1</b>	<b>15,4</b>	<b>23,1</b>	<b>59.027</b>

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

I dati finora evidenziati trovano conferma nella analisi dimensionale delle cooperative (tab. 6), nel caso della Sardegna ci troviamo dinanzi ad una realtà fatta in grandissima parte di cooperative di piccole e piccolissime dimensioni, che nell'80% dei casi non superano i 9 addetti. Situazione, ancora una volta, in netta contrapposizione con quanto accade in regioni quali Lombardia, Trentino Alto Adige, Trento, Veneto, Emilia Romagna, Piemonte e Toscana, dove le cooperative con un numero di addetti superiore a 50 raggiunge e spesso supera il 10% del totale delle cooperative presenti in regione.

**Tabella 6: ripartizione percentuale cooperative per numerosità addetti**

Regioni	Classi di addetti (valori percentuali)							totale
	Nessuno	1	2-9	10-19	20-49	50-249	250 e oltre	
Piemonte	20,4	10,3	34,3	12,3	11,8	9,4	1,6	2.684
Valle d'Aosta	28,2	17,6	29,8	11,7	8,0	4,8	0,0	188
Liguria	21,6	10,9	37,6	13,0	9,3	6,6	1,1	1.118
Lombardia	25,7	8,7	30,2	11,3	12,5	10,1	1,4	8.314
Trentino-Alto Adige	29,1	8,4	25,6	12,0	11,7	12,0	1,3	1.277
Bolzano	36,4	11,0	26,8	9,1	8,3	7,9	0,4	755
Trento	18,6	4,6	23,9	16,1	16,5	17,8	2,5	522
Veneto	17,7	10,0	33,3	13,9	12,5	10,8	1,7	2.947
Friuli-Venezia Giulia	19,4	10,8	34,2	15,6	9,9	7,7	2,4	789
Emilia-Romagna	24,2	10,3	32,1	11,2	11,1	8,1	3,1	4.209
Toscana	25,6	11,3	33,5	10,8	9,1	8,4	1,2	3.124
Umbria	18,0	14,2	38,6	10,6	9,6	7,1	1,9	718
Marche	24,1	13,6	40,5	9,2	6,9	4,9	0,8	1.357
Lazio	22,5	14,2	38,2	9,7	8,8	6,1	0,6	8.421
Abruzzo	19,7	14,4	42,1	11,8	7,4	4,3	0,3	1.182
Molise	16,4	17,2	41,8	13,3	9,0	2,0	0,3	354
Campania	19,9	16,3	45,0	9,8	6,2	2,5	0,3	5.962
Puglia	21,7	15,7	45,9	8,3	5,6	2,4	0,3	5.475
Basilicata	21,8	18,5	45,0	6,5	5,9	2,1	0,2	967
Calabria	20,0	17,9	46,2	8,7	5,8	1,5	0,0	1.512
Sicilia	24,2	18,1	42,8	8,1	4,6	2,0	0,2	6.195
Sardegna	14,0	14,8	48,8	10,3	8,7	3,2	0,2	2.234
<b>Italia</b>	<b>22,3</b>	<b>13,3</b>	<b>38,4</b>	<b>10,3</b>	<b>8,7</b>	<b>6,0</b>	<b>0,9</b>	<b>59.027</b>

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

Finora abbiamo visto come la Sardegna si caratterizzi per un numero elevato di imprese cooperative ogni 1.000 imprese. Queste, però, sono caratterizzate da fatturati medi non elevati e un numero di addetti medio-basso. Per comprendere quanto effettivamente la realtà delle cooperative incida sul sistema economico regionale nel suo complesso, occorre soffermarsi sui dati relativi al valore aggiunto che tali imprese producono rispetto al valore aggiunto prodotto dalle altre tipologie di imprese (tab. 7). Nel complesso, la Sardegna si posiziona ottimamente (7,3%), superata solo da Emilia-Romagna (10,4%), Umbria (9,4%), Provincia Autonoma di Trento (7,6%).

**Tabella 7: valore aggiunto delle cooperative sul valore aggiunto delle altre imprese, dati percentuali.**

	Valore aggiunto cooperative (migliaia di euro)	Valore aggiunto altre imprese (migliaia di euro)	Valore aggiunto delle cooperative sul valore aggiunto delle altre imprese (%)
Piemonte	2.009.891	57.108.187	3,5
Valle d'Aosta	58.457	1.484.020	3,9
Liguria	604.706	16.321.596	3,7
Lombardia	5.498.855	198.315.756	2,8
Trentino-Alto Adige	943.726	16.889.304	5,6
Bolzano	409.679	9.841.598	4,2
Trento	534.047	7.047.706	7,6
Veneto	2.158.951	68.420.846	3,2
Friuli-Venezia Giulia	635.351	13.629.400	4,7
Emilia-Romagna	6.476.241	62.571.529	10,4
Toscana	2.116.883	40.676.701	5,2
Umbria	670.666	7.107.923	9,4
Marche	547.848	14.623.386	3,7
Lazio	2.726.497	96.480.042	2,8
Abruzzo	270.097	9.750.148	2,8
Molise	68.204	1.178.598	5,8
Campania	1.065.064	29.023.675	3,7
Puglia	967.987	18.289.059	5,3
Basilicata	178.487	3.131.337	5,7
Calabria	166.129	6.029.388	2,8
Sicilia	888.038	18.606.073	4,8
Sardegna	561.103	7.663.960	7,3
<b>Italia</b>	<b>28.613.181</b>	<b>687.300.927</b>	<b>4,2</b>

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

I dati finora osservati paiono delineare un sistema cooperativistico sardo che, nonostante la ridotta dimensione dimensionale, appare funzionante e capace di impattare positivamente sull'economia isolana.

Il rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019), suggerisce una interessante lettura del ruolo delle cooperative come strumento di limitazione e uscita da situazioni di crisi economica. A tal proposito viene evidenziato come, tra il 2007 e il 2015, a livello nazionale si sia assistito ad una costante crescita del numero delle cooperative e dei loro addetti, rispetto ad un trend sempre negativo delle altre tipologie di imprese (tab. 8).

**Tabella 8: numerosità cooperative e altre imprese, anni 2007 – 2011 – 2015, e variazioni percentuali rispetto al 2007. Dati nazionali**

	Anno 2007		Anno 2011				Anno 2015			
	Imprese	Dip.	Imprese	var % 2007-2011	Dip.	var % 2007-2011	Imprese	var % 2007-2015	Dip.	var % 2007-2015
Cooperative	50.691	956.835	56.946	12%	1.061.282	10%	59.027	16%	1.126.155	18%
Altre imprese	4.503.407	10.984.821	4.465.366	-1%	10.735.843	-2%	4.357.437	-3%	10.296.737	-6%

Fonte: ns elaborazione sui dati rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

Se consideriamo la situazione nelle singole regioni, dal 2007 al 2015, la Sardegna (tab. 9) è interessata da un trend in continua crescita, sia per quanto riguarda il numero di cooperative che per il numero complessivo di dipendenti al loro interno. I dati del 2015, in particolare, si pongono ben al di sopra della media nazionale, con una crescita del numero delle cooperative, rispetto ai dati 2007, del 24% contro il 16% a livello nazionale, ed una crescita del numero di dipendenti (sempre rispetto al 2007) pari al 26% contro il 18% a livello nazionale.

**Tabella 9: numerosità cooperative e altre imprese, anni 2007 – 2011 – 2015, e variazioni percentuali rispetto al 2007. Dati Sardegna**

	Anno 2007		Anno 2011				Anno 2015			
	Coop.ve	Dip.	Coop.ve	var. % coop. 2007-11	Dip.	var. % dipen. 2007-11	Coop.ve	var. % coop. 2007-15	Dip.	var. % dipen. 2007-15
Sardegna	1.804	17.971	1.993	+10%	20.768	+16%	2.234	+24%	22.680	+26%
Italia	50.691	956.835	56.946	+12%	1.061.282	+11%	59.027	+16%	1.126.155	+18%

Fonte: rapporto Istat "Struttura e performance delle cooperative italiane" (2019)

### 3. Le attività di valutazione del Fondo per lo sviluppo del sistema cooperativistico della Sardegna

Le attività di valutazione del Fondo per lo sviluppo del sistema cooperativistico in Sardegna sono state portate avanti tramite un approccio multilivello. La metodologia prescelta riprende e aggiorna gli strumenti analitici utilizzati per la valutazione qualitativa del Fondo Microcredito, all'interno delle attività di valutazione del POR Sardegna FSE 2007/2013: da un lato la somministrazione di questionari a risposta chiusa, dall'altro la realizzazione di studi di caso attraverso la conduzione di interviste in profondità, a cui si è unita l'analisi delle reti sociali, alla quale verrà dedicato uno specifico paragrafo. La scelta di optare per un approccio quali-quantitativo porta con sé il vantaggio di ottenere una prospettiva di indagine più ampia del fenomeno oggetto di studio. Nello specifico dell'attività di valutazione del Fondo, l'integrazione tra dati quantitativi e dati qualitativi ha consentito di approfondire la analisi su aspetti particolarmente significativi, emersi con forza durante la somministrazione dei questionari. Alla scelta di adottare un approccio multilivello, si è

conseguentemente affiancata la realizzazione di due distinte tracce di intervista. Una prima, che ha preso la forma del questionario strutturato con quesiti a risposta chiusa, i cui dati sono stati trattati in maniera quantitativa, attraverso l'analisi delle frequenze e l'ausilio dei principali metodi della statistica descrittiva. Una seconda traccia di intervista, utilizzata per gli approfondimenti di caso, strutturata su una serie di domande aperte e discorsive, volte ad ottenere un livello di informazione tale da poter delineare in maniera approfondita la storia aziendale, nel suo intrecciarsi con l'accesso al Fondo per lo sviluppo del sistema cooperativistico. Attraverso l'analisi del contenuto delle interviste così realizzate, si è stati in grado di evidenziare elementi di particolare interesse per la valutazione degli effetti del Fondo sulle imprese beneficiarie, oltre che individuare la presenza di soggetti o elementi chiave all'interno dell'iter di ottenimento del finanziamento e realizzazione degli interventi.

Ulteriore elemento di analisi, contenuto all'interno dalla traccia di intervista in profondità, è stata la ricostruzione della rete sociale e professionale all'interno delle quali operano le singole società cooperative, e la conferma – laddove presenti – del ruolo di specifici soggetti per le scelte maturate in seno alla partecipazione al Fondo. Per questa specifica parte di analisi si è fatto riferimento alla metodologia della *social network analysis*.

### *3.1 Il campione*

Sono stati individuati complessivamente 21 beneficiari, sul totale dei partecipanti ai 2 avvisi, di gennaio 2015 e febbraio 2017. Di questi, 15 sono stati contattati per la somministrazione del questionario strutturato, i restanti 6 sono stati intervistati con l'ausilio della traccia di intervista qualitativa. Come si avrà modo di approfondire nella sezione dedicata alla biografia delle cooperative coinvolte, si tratta prevalentemente di cooperative di produzione e lavoro, e in misura minore di cooperative sociali di tipo A e B. La dislocazione territoriale del campione prevede la copertura di tutto il territorio regionale, con una concentrazione maggiore nell'area della attuale provincia del Sud Sardegna.

Le 21 cooperative coinvolte nella valutazione hanno stipulato il contratto con l'Ente in un periodo che va dal dicembre 2015 al marzo 2019. Una finestra temporale sufficientemente ampia da conferire alla valutazione una prospettiva più ampia circa l'impatto del Fondo sulle strategie delle singole imprese cooperative ma anche sugli aspetti prettamente procedurali legati all'intero iter di erogazione del finanziamento.

Per quanto riguarda l'approfondimento sui sei casi studio, viene riconfermata la prevalenza di cooperative di produzione e lavoro. Tra queste, sono presenti due imprese costituenti e due casi di Workers Buyout (WBO), ovvero imprese cooperative costituite a seguito di situazioni di crisi particolarmente gravi all'interno di imprese di tipo non cooperativo, in cui i lavoratori si impegnano direttamente nel salvataggio dell'impresa costituendo una nuova cooperativa.

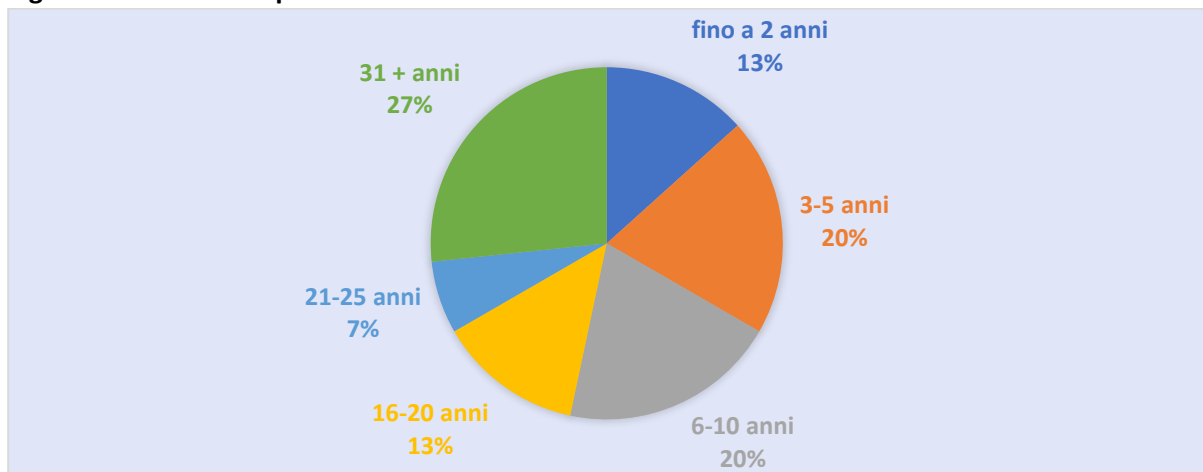
A seguire, verrà illustrata l'analisi quantitativa dei questionari rivolti ai 15 beneficiari e, successivamente, verrà presentato il focus sui casi studio e relativa analisi di rete.

#### 4. Analisi dei questionari

##### 4.1 La biografia delle cooperative

Le imprese cooperative beneficiarie, coinvolte nella somministrazione dei questionari, hanno una età piuttosto varia (fig. 1). Complessivamente troviamo una maggioranza di imprese con non più di 10 anni di attività (53%), e poco più di un quarto di imprese estremamente longeve, con più di 31 anni di attività. Queste ultime in particolare, a detta degli stessi beneficiari, sono sorte in una epoca in cui vi era una forte incentivazione alla realizzazione di questo genere di imprese, soprattutto grazie a strumenti normativi quali la L. 49/1985 e la L. 44/1986, misure straordinarie per lo sviluppo imprenditoriale del Mezzogiorno, pensate proprio per il sostegno alla creazione di cooperative in un'area geografica ritenuta economicamente svantaggiata.

**Figura 1: Età delle cooperative**



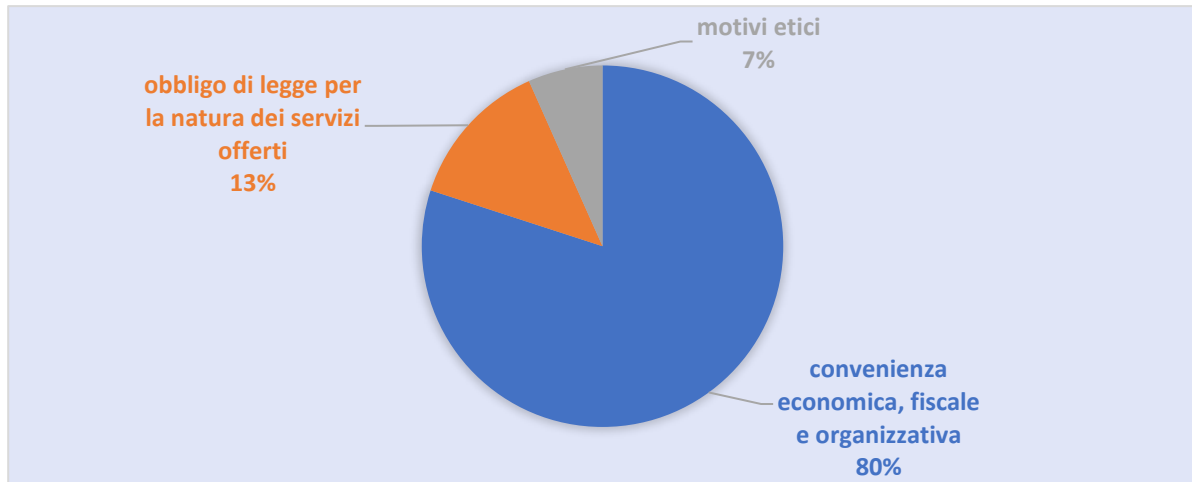
Fonte: nostre elaborazioni

Strumenti normativi più recenti hanno spinto alla creazione di alcune delle cooperative più giovani. In particolare, la L. 381/1991, per la disciplina del settore delle cooperative sociali, è stata citata come uno degli elementi chiave per la costituzione di una cooperativa sociale con esperienza ventennale. E dello stesso periodo, occorre ricordare anche il ruolo avuto dalla L.59/1992, che istituisce la figura del socio sovventore e del fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, strumenti questi nati per far fronte all'annoso problema della mancanza di capitale. In ambito regionale, la stessa legge regionale 5/1957, più volte citata tra gli elementi decisivi per la scelta di avviare una cooperativa.

Se si guardano le diverse motivazioni che hanno spinto i beneficiari alla decisione di costituire una cooperativa (fig. 2) nella stragrande maggioranza dei casi sono state proprio le ragioni di convenienza economica e fiscale, oltre che veri e propri vincoli normativi (come

nel caso della L. 381/1991). Solo in un caso, le motivazioni di carattere prettamente etico, e quindi la volontà di anteporre obiettivi di tipo solidaristico e cooperativo ad altri obiettivi di impresa, sono state individuate come ragione primaria della scelta.

**Figura 2: Motivazioni della scelta di costituire una cooperativa**



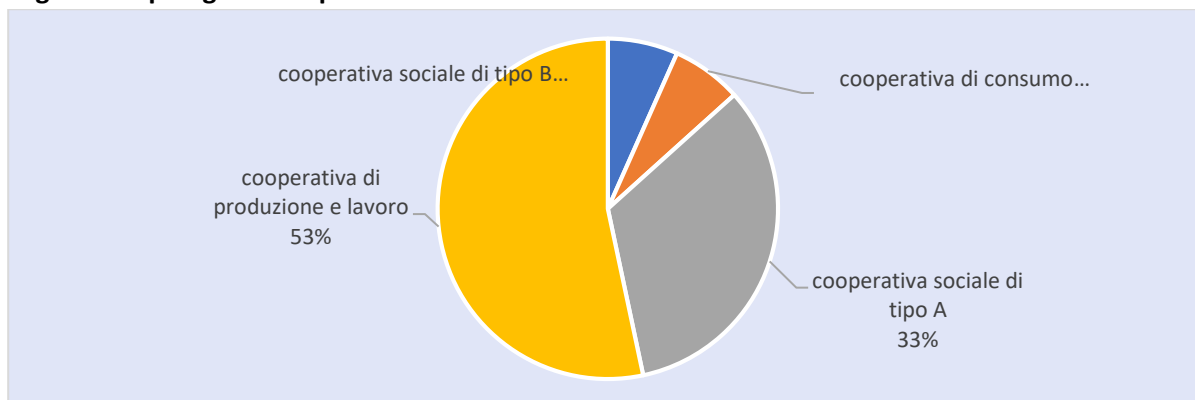
Fonte: nostre elaborazioni

#### 4.2 *l'organizzazione delle cooperative*

Diverse sono le tipologie di cooperativa tra le quali è oggi possibile scegliere, a seconda della specifica attività economica che si intende portare avanti. A livello nazionale, vediamo una predominanza delle cooperative di produzione e lavoro (al cui interno i soci sono gli stessi lavoratori) e delle cooperative sociali, a loro volta distinguibili in cooperative di tipo A (denominate anche cooperative di utenza) e cooperative di tipo B (anch'esse cooperative di lavoro). Esistono poi cooperative di consumo, al cui interno i soci sono i consumatori/utenti del bene/servizio prodotto, e le cooperative di conferimento, diffuse nel settore primario, dove i soci conferiscono alla cooperativa i propri prodotti (siano essi, uva, ortaggi, latte, ecc.), al fine di rendere la cooperativa stessa maggiormente competitiva.

Il campione di cooperative individuato ricalca in pieno la diffusione delle tipologie individuate (fig. 3). Abbiamo una netta prevalenza di cooperative di produzione e lavoro, seguite dalle cooperative sociali (di tipo A e B). È stata individuata una unica cooperativa di consumo.

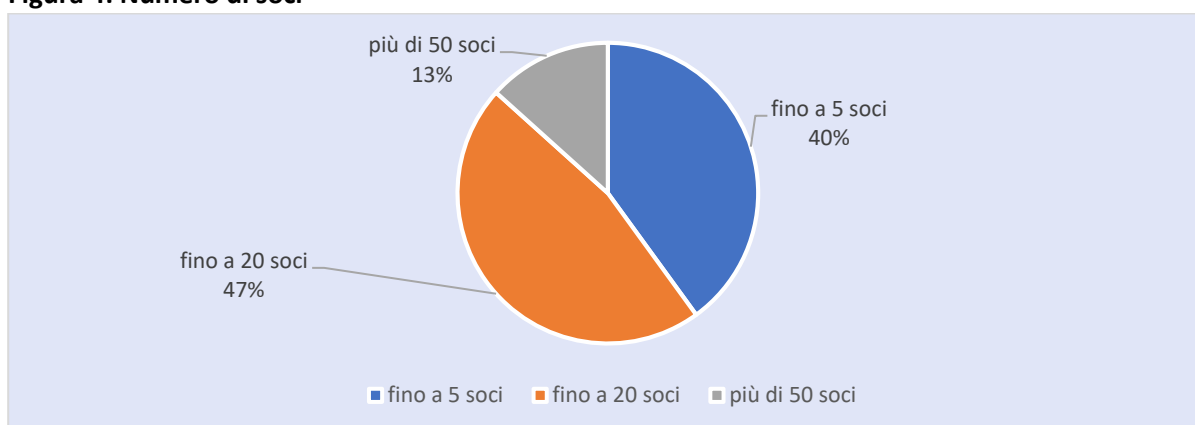
**Figura 3: Tipologie di cooperative**



Fonte: nostre elaborazioni

Per quanto riguarda le dimensioni delle cooperative (fig. 4), si tratta di realtà dalle dimensioni contenute, che difficilmente superano i 20 soci. In due soli casi ciò è accaduto, trattandosi nello specifico di una cooperativa sociale che gestisce diverse strutture di tipo sanitario, e ha al suo interno un elevato numero di soci lavoratori, e di una società cooperativa di consumo, operante nel settore del commercio di generi alimentari.

**Figura 4: Numero di soci**



Fonte: nostre elaborazioni

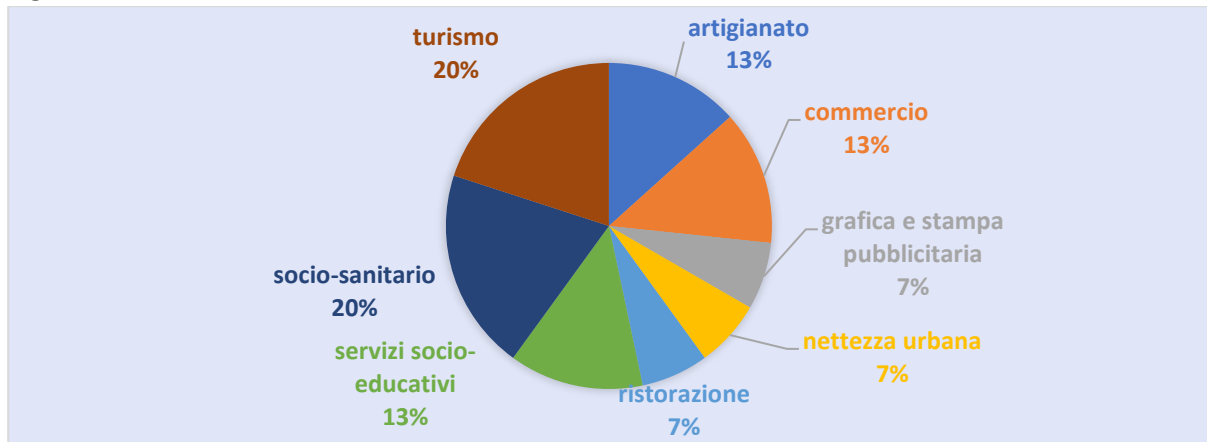
Si tratta di assetti societari piuttosto stabili nel tempo. Negli ultimi due anni, per il 47% degli intervistati non si è registrata alcuna variazione, mentre per il 33% vi è stata una crescita. Solo per il 20% delle cooperative del campione si parla decrescita a causa di una o più dimissioni.

I settori all'interno dei quali le cooperative operano (fig. 5), sono quelli sociosanitario e socioeducativo (complessivamente 33%), e a seguire turismo (20%), artigianato (13%), commercio (13%), servizi di grafica e stampa pubblicitaria, ristorazione e produzione di materiali per la nettezza urbana (7% ciascuno). La ripartizione per settori di attività economica ricalca la suddivisione tra cooperative di tipo sociale e cooperative di produzione e lavoro. Le prime operano in maniera quasi esclusiva nei settori sociosanitari e



educativi, mentre le cooperative di produzione lavoro sono rintracciabili in molteplici ambiti di attività economica.

**Figura 5: Settori di attività economica**



Fonte: nostre elaborazioni

#### 4.3 Il mercato

Le imprese cooperative intervistate operano in maniera prevalente all'interno dei confini regionali, area da cui provengono le quote maggiori di fatturato annuo (tab. 10). In dettaglio, il 60% delle cooperative vede arrivare le quote maggiori di fatturato annuo dall'ambito prettamente locale (con riferimento alla propria sede legale) o regionale. Supera di poco il 50% il numero di cooperative il cui fatturato ha una provenienza provinciale. Solo per poco più di un quarto delle imprese, la provenienza è anche nazionale o estera.

**Tabella 10: Ambiti territoriali di provenienza del fatturato**

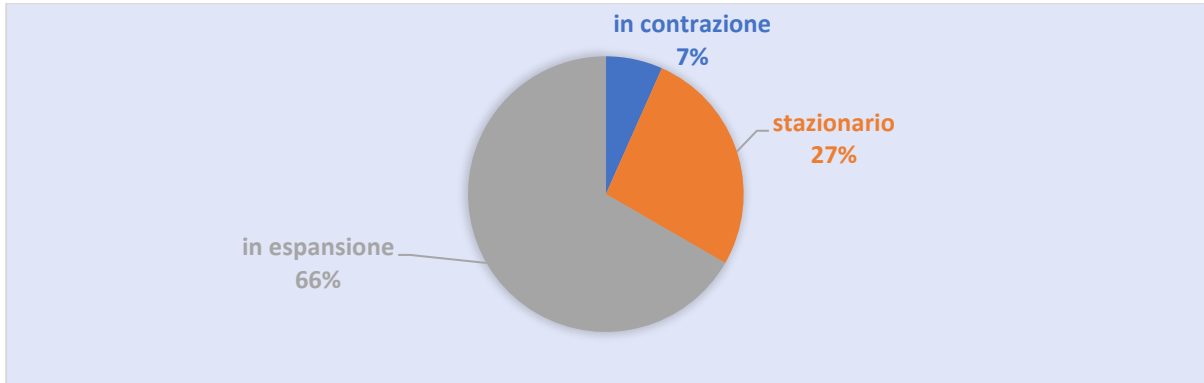
Locale	60,00%
Provinciale	53,33%
Regionale	60,00%
Nazionale	26,67%
Estero	26,67%

Fonte: ns elaborazioni

Si è indagata, in secondo luogo, la performance economica dell'impresa. Per quasi il 70% degli intervistati si registra una situazione di crescita del mercato. Tale crescita non risulta essere un semplice elemento coincidente con l'ottenimento del finanziamento, quest'ultimo è considerato però una concausa. È emersa, da parte di alcuni dei beneficiari, l'idea che le possibilità economiche date dalla nuova disponibilità finanziaria (a prescindere dall'intervento concretamente realizzato) abbiano giocato un ruolo fondamentale nella capacità dell'azienda di aprirsi alle esigenze del mercato, riuscendo così a coglierne appieno le opportunità, talvolta estendendo il proprio ambito territoriale di riferimento, oppure

ampliando la propria clientela grazie alla possibilità di diversificare le produzioni o i servizi offerti. Bisogna inoltre considerare la ricaduta positiva che si può avere dal punto di vista psicologico, quando l'impresa si senta supportata nella possibilità di fare investimenti.

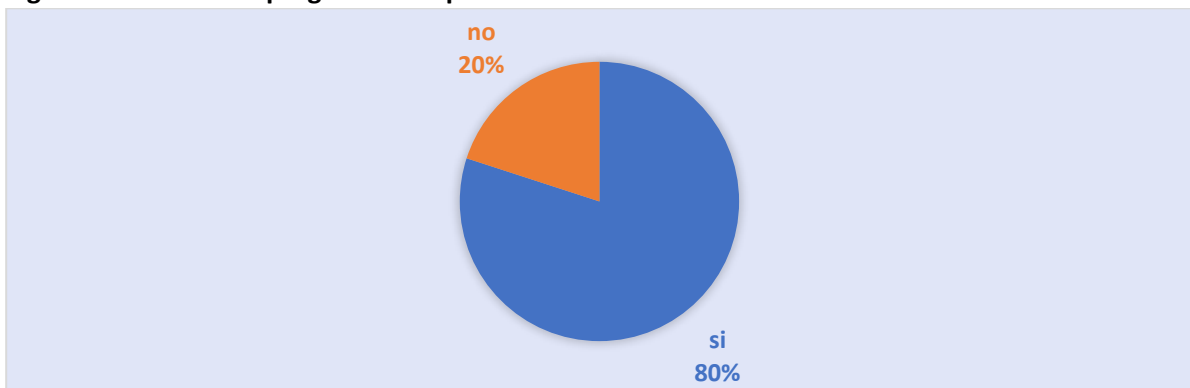
**Figura 6: Tendenza del mercato**



Fonte: nostre elaborazioni

La vivacità riscontrata tra le diverse imprese, e l'ottimismo circa le possibilità di investire e far crescere l'attività, grazie alle basi create col finanziamento ottenuto, si traducono per l'80% dei beneficiari (fig. 7) nella volontà di portare avanti progetti futuri ulteriori, oltre a quanto messo a progetto in sede di richiesta di accesso al fondo.

**Figura 7: Esistenza di progetti futuri per l'attività**

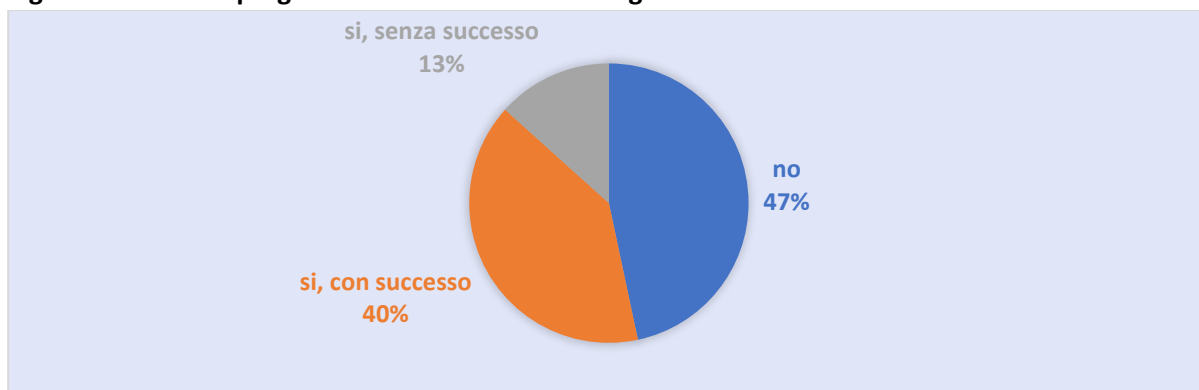


Fonte: nostre elaborazioni

Nel questionario si è indagata anche la storia dell'accesso ai finanziamenti da parte del campione di cooperative analizzate. Si è chiesto ai beneficiari se precedentemente alla concessione del finanziamento avessero fatto ricorso ad altre forme di supporto all'impresa (fig. 8). Per quasi la metà dei beneficiari (47%) in realtà si è trattato della prima volta. Questo dato si è riscontrato spesso nelle imprese più giovani. Nel 40% dei casi invece, altre forme di supporto sono state richieste in passato, e con esito positivo. Occorre sottolineare che il fatto che quasi la metà dei beneficiari non abbia fatto in precedenza richiesta di altre forme di finanziamento, si spiega solo parzialmente con la giovane età di un buon numero di cooperative. Alcuni beneficiari hanno specificato di non aver partecipato in passato ad altre forme di supporto per mancanza di possibilità legate al proprio settore economico, o

per la scarsa convenienza, unita a iter di accesso troppo dispendiosi, delle agevolazioni di loro conoscenza. Questo dato mette in luce l'appetibilità e il successo del finanziamento Sfirs qui analizzato, ritenuto da un lato economicamente vantaggioso, dall'altro proceduralmente fattibile. In fig. 8 è inoltre presente un non trascurabile 13% di imprese che in passato avevano fatto domanda per altri finanziamenti ma senza successo.

**Figura 8: Richiesta pregressa di altre forme di sostegno**



Fonte: nostre elaborazioni

Nonostante l'ottimismo per le condizioni di mercato, la progettualità futura e la soddisfazione rispetto alla scelta di aver ottenuto il finanziamento, tutte le imprese cooperative interrogate in merito alle principali difficoltà che si incontrano nella gestione quotidiana dell'attività economica hanno indicato uno o più elementi di criticità (tab. 11). In particolar modo, le problematiche maggiori sono connesse all'annosa questione del costo del lavoro (73,3% degli intervistati), alla riscossione dei pagamenti (60%), e agli adempimenti di tipo burocratico e fiscale (53,3%). Per quanto riguarda gli adempimenti di tipo burocratico e fiscale, spaventa il rallentamento che questi possono causare e il dover "continuamente" far fronte a tributi e oneri fiscali di varia natura. Ma queste tre criticità sono piuttosto comuni nel mondo dell'impresa, e esulano dall'obiettivo diretto del fondo, mentre dai questionari emerge un ulteriore elemento di interesse: i beneficiari si dichiarano particolarmente afflitti da ciò che riguarda la liquidità aziendale: in particolare da un lato appare complicato ricevere le somme spettanti e dall'altro far fronte a costi necessari e inevitabili per la possibilità della cooperativa di mantenersi attiva, primo fra tutti il costo per il mantenimento della forza lavoro. da questo punto di vista, l'accesso al credito è visto come una criticità per un terzo degli intervistati.

**Tabella 11: Difficoltà nella gestione quotidiana dell'attività economica**

accesso al credito	33,3%
riscossione dei pagamenti	60,0%
raggiungere nuovi mercati	26,7%
costo del lavoro	73,3%
adempimenti burocratici e fiscali	53,3%

Fonte: ns elaborazioni

Per quanto riguarda gli adempimenti di tipo burocratico e fiscale, spaventa il rallentamento che questi possono causare e il dover “continuamente” far fronte a tributi e oneri di varia natura. Non stupisce, perciò, che la totalità degli intervistati, in raccordo con le principali problematiche affrontate quotidianamente, ritenga che per la progettualità futura della propria impresa sarebbero utili (tab. 12) sia finanziamenti regionali che agevolazioni fiscali e bancarie. Un consenso notevole, ma meno netto nei confronti invece di strumenti che non prevedano un beneficio immediatamente riconducibile a liquidità aggiuntiva o sgravi, quali appunto gli strumenti di tutoraggio e accompagnamento (73,3%).

**Tabella 12: Strumenti utili per la progettualità futura**

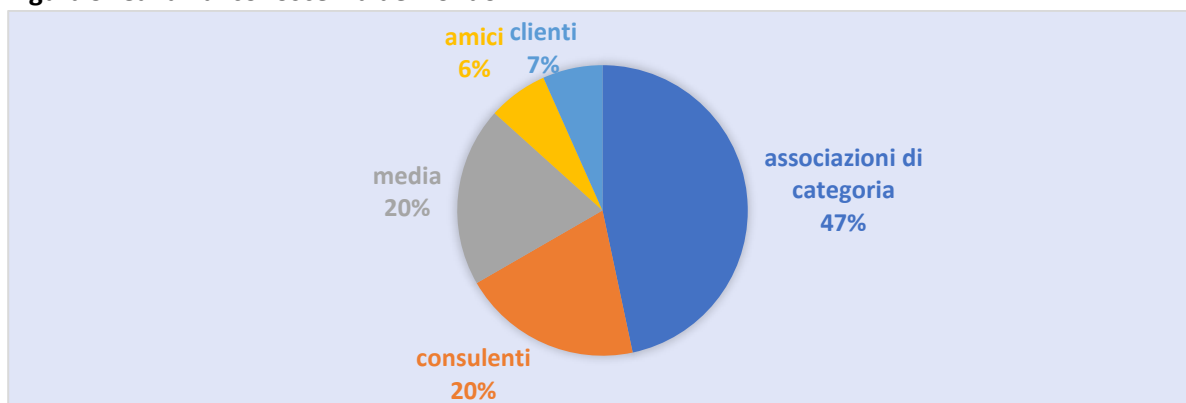
finanziamenti regionali	100,0%
tutoraggio e accompagnamento	73,3%
agevolazioni fiscali e bancarie	100,0%

Fonte: ns elaborazioni

#### 4.4 Accesso al Fondo e natura degli interventi realizzati

Comprendere in che modo i beneficiari siano venuti a conoscenza delle opportunità offerte dal Fondo (fig. 9) è particolarmente importante per comprendere quali meccanismi possano contribuire ad ottimizzare la visibilità del Fondo stesso, e conseguentemente la capacità di raggiungere un maggior numero di imprese. Quasi la metà dei beneficiari (47%) è venuta a conoscenza del Fondo attraverso le associazioni di categoria. Nello specifico, in molti questionari è emerso il ruolo di Legacoop, citata dai beneficiari per la capacità di tenere i propri associati informati sulle opportunità per la impresa, oltre che di supportarli nella eventuale predisposizione della documentazione. A seguire, i beneficiari sono venuti a conoscenza del Fondo tramite consulenti privati (20%), media quali internet e stampa (20%), ed in minima parte grazie al passaparola con amici e clienti (7% ognuno). Emerge così il ruolo rilevante delle associazioni di categoria del mondo cooperativistico, come soggetti attivi della diffusione delle informazioni e del supporto nella predisposizione delle domande.

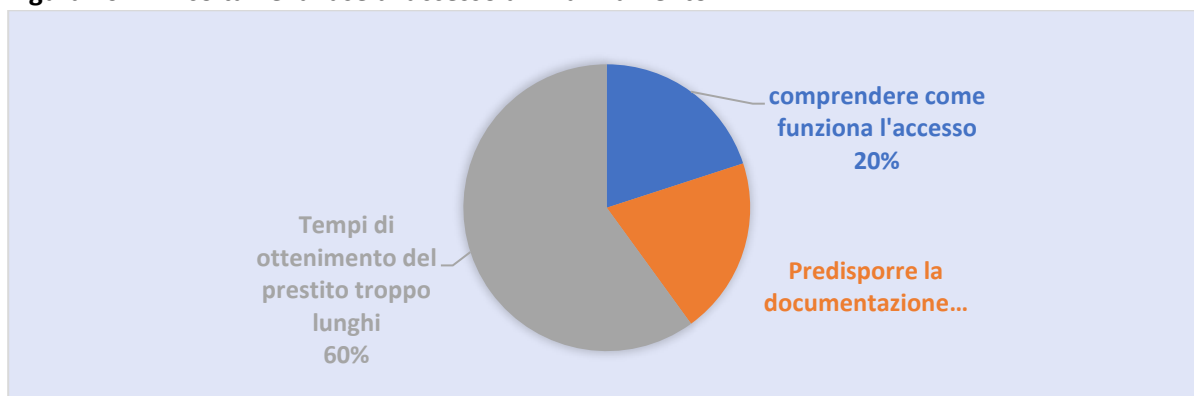
**Figura 9: Canali di conoscenza del Fondo**



Fonte: nostre elaborazioni

Un aspetto fondamentale che si è deciso di indagare, riguarda le eventuali difficoltà riscontrate nella fase di accesso al finanziamento. Per quanto riguarda questa fase, comprendente tutto l'iter per la presentazione della domanda e l'ottenimento di un responso, il 67% dei beneficiari ha dichiarato di non aver riscontrato difficoltà. Per il restante 33% degli intervistati (fig. 10), tali difficoltà sarebbero principalmente connesse a tempi di ottenimento del prestito troppo lunghi (60%), e solo secondariamente alla predisposizione della documentazione e alla comprensione di come funziona l'accesso (20% ognuno). È necessario evidenziare che le problematiche legate alle tempistiche particolarmente lunghe si sono riscontrate solo nel caso di imprese cooperative che hanno stipulato il contratto nel periodo ricompreso tra dicembre 2015 e inizio 2017. In virtù delle dichiarazioni rese anche dagli altri beneficiari, risulta evidente un netto miglioramento anche da parte dell'Ente, per ciò che concerne la gestione delle pratiche e dell'iter complessivo di ottenimento ed erogazione del contributo. Si passa dunque da tempi anche di un anno, lamentati dai beneficiari con maggiore anzianità, a tempistiche estremamente snelle e veloci (anche di soli 3-4 mesi) nel caso dei beneficiari che hanno ottenuto i finanziamenti a partire dalla seconda metà del 2017.

**Figura 10: Difficoltà nella fase di accesso al finanziamento**



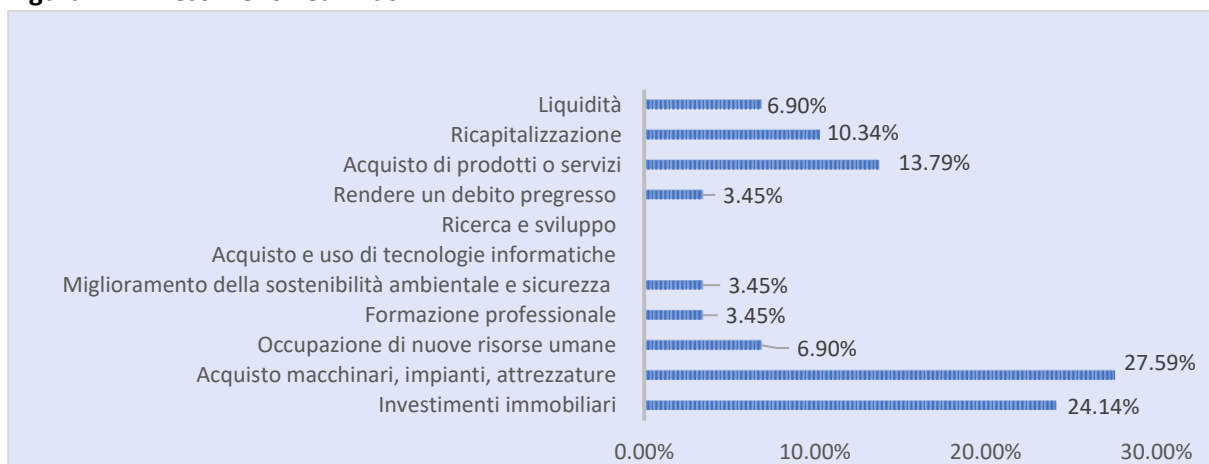
Fonte: nostre elaborazioni

Per quanto riguarda l'effettivo impiego del finanziamento, sono stati realizzati differenti tipi di intervento (Fig. 11). Gli interventi realizzati con maggiore frequenza risultano essere legati ad acquisto di macchinari, impianti e attrezzature (27,59%), investimenti immobiliari (24,14%), acquisto di prodotti e servizi (13,79%) e ricapitalizzazione della società (10,34%). In misura minore i finanziamenti sono stati utilizzati per la restituzione di debiti pregressi, la formazione professionale e l'occupazione di nuove risorse umane, il miglioramento della sostenibilità ambientale e l'accrescimento della liquidità.

- Nessuna delle imprese intervistate ha realizzato interventi orientati alla ricerca e sviluppo o all'acquisto e uso di tecnologie informatiche. Questo elemento deve far riflettere, poiché oggi più che mai dovrebbe essere importante per le imprese investire in settori strategici legati alle nuove tecnologie e alla digitalizzazione e informatizzazione.

- Sembra invece che gli investimenti siano tesi ad una visione tradizionale della conduzione d'impresa, a sua volta legata al permanere di esigenze e criticità croniche quali la mancanza di liquidità e la conseguente difficoltà nell'assolvere alle esigenze fisiologiche dell'impresa, quali appunto quelle legate all'acquisto di beni e servizi, all'ammodernamento delle strutture, all'acquisto di impianti e macchinari.

**Figura 11: Investimenti realizzati**



Fonte: nostre elaborazioni

#### 4.5 Legame tra Fondo e progettualità delle cooperative

La quasi totalità dei beneficiari (80%) ha dichiarato di avere raggiunto i risultati attesi indicati nel progetto. Il 20% di beneficiari che dichiara di non aver ancora raggiunto i risultati fa riferimento a due distinte situazioni. In un caso si tratta di un intervento ancora in fase di realizzazione per il quale si prevede di arrivare a compimento degli obiettivi prefissati in tempi circoscritti. Nel secondo caso si tratta invece di una errata interpretazione della ratio del finanziamento, ed in particolare dell'errata convinzione da parte del beneficiario di aver fatto richiesta per un finanziamento a fondo perduto. La comprensione della vera natura del finanziamento è arrivata a pratica inoltrata, e per quanto il beneficiario non abbia rinunciato al beneficio lo stesso ritiene che questo non possa in nessun modo portare al raggiungimento dei risultati attesi, dichiarati sul presupposto di poter disporre di una somma di denaro a titolo gratuito.

- Risulta comunque particolarmente sentito il legame tra ottenimento del beneficio e capacità di realizzare gli interventi. Per il 67% dei beneficiari, infatti, non sarebbe stato possibile realizzare i progetti qualora non ci fosse stata la possibilità data dal Fondo.
- Per questi beneficiari risulta particolarmente difficile trovare strumenti concreti di supporto alla propria attività imprenditoriale, soprattutto in considerazione del

problema cronico di ottenimento di liquidità. Il Fondo viene descritto come una vera e propria “boccata di ossigeno” per le finalità di impresa.

Si è comunque chiesto a tutti i beneficiari, anche coloro che non avrebbero realizzato l'intervento in mancanza del Fondo, di pensare a quali strumenti alternativi avrebbero potuto utilizzare (Tab. 13). Il ricorso al prestito bancario risulta essere la via meno battuta (33%), in virtù non solo del costo del denaro ma anche delle garanzie spesso troppo elevate richieste, e della complessità delle pratiche per l'ottenimento dei prestiti. Queste condizioni ricordano da vicino gli esiti della valutazione (2015) del Fondo Microcredito, il quale andava a incidere proprio su questi elementi, facilitando l'accesso al credito a soggetti generalmente ritenuti non bancabili dal sistema di credito tradizionale (Barbera e Podda, 2016).

Da questo punto di vista, viene citata anche la bassa propensione al rischio di esporsi con gli istituti di credito bancario, ritenuti poco affidabili. Gli strumenti alternativi prediletti risultano essere invece l'intervento diretto dei soci (60%), la partecipazione a progetti e bandi o ad altri fondi pubblici (rispettivamente 60% e 53,3%). Tuttavia, questi ultimi due strumenti raccolgono scetticismi legati all'idea che se il finanziamento erogato da Sfir è ritenuto particolarmente snello e non complesso nel suo iter di applicazione, non altrettanto si possa dire per il mondo dei finanziamenti pubblici alle imprese in generale. Questo risultato fa trasparire l'estrema fiducia riposta nei confronti dell'Ente e dell'efficacia del suo operato.

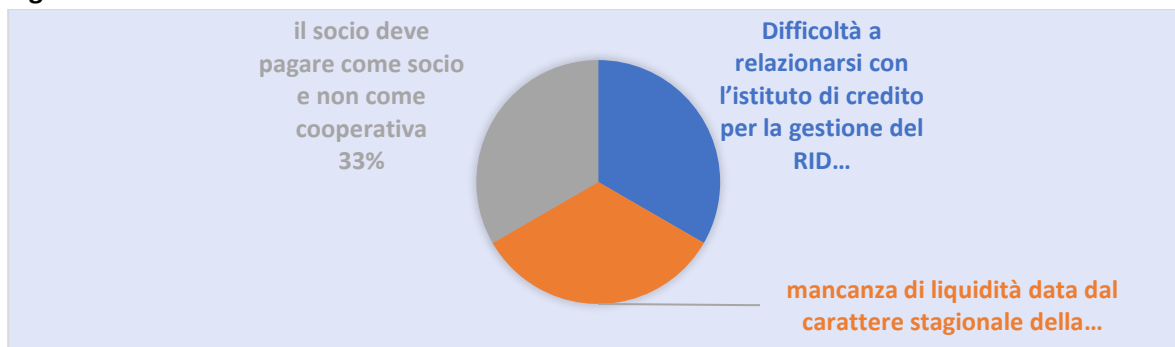
**Tabella 13: Strumenti finanziari alternativi al finanziamento**

prestito bancario	33,3%
altri fondi pubblici	53,3%
partecipazione a progetti e bandi	60,0%
intervento dei soci	60,0%

Fonte: ns elaborazioni

Per ciò che concerne la fase di effettiva restituzione del finanziamento, solo il 20% dei beneficiari dichiara di avere incontrato delle difficoltà, ascrivibili (Fig. 12) alla difficoltà di relazionarsi con l'istituto di credito per la gestione del RID, in occasione del primo pagamento (questioni risolte immediatamente dopo e mai più ripresentatesi), allo scetticismo circa le condizioni contrattuali che prevedono che il socio individuato all'uopo debba rispondere in maniera diretta del pagamento, ed infine nel carattere precipuo dell'attività della cooperativa che andrebbe incontro ad elevata stagionalità e, pertanto, periodica difficoltà ad avere la liquidità necessaria a sostenere il pagamento della retta. In questo caso si auspica da parte del beneficiario la possibilità di poter scegliere forme di restituzione differenti dalla rata mensile.

**Figura 12: Difficoltà nella fase di restituzione del finanziamento**



Fonte: nostre elaborazioni

Si è, infine, deciso di raccogliere le impressioni complessive sul Fondo, sui punti di forza e di debolezza rilevati, sulle possibili migliorie da apportare. Complessivamente, emerge un grado elevatissimo di soddisfazione rispetto alla esperienza personale avuta. Le poche criticità rilevate riguardano, come anticipato in precedenza, tempistiche lunghe e qualche passaggio complicato nella produzione della documentazione richiesta. A tali criticità, tuttavia, si contrappongono i giudizi positivi riguardanti la facilità con cui si è arrivati alla erogazione del beneficio e, soprattutto, la competenza e precisione con cui si è stati seguiti dagli stessi funzionari dell'ente. Una possibile miglioria viene invece vista nell'innalzamento degli importi massimi concedibili. Non stupisce che la totalità degli intervistati si dica a favore della ri-finanziabilità del Fondo.

## 5. Casi studio

L'approfondimento di caso, riguardante 6 imprese beneficiarie, tra le complessive 21 costituenti il campione oggetto di analisi, è servito innanzitutto a delineare con maggiore chiarezza gli eventuali elementi di forza e di debolezza rinvenibili lungo tutto l'iter di ottenimento del finanziamento. La scelta di analizzare casi assai diversificati tra loro, tra i quali due imprese costituenti e due casi di workers buyout, risponde alla necessità di comprendere se vi siano state dinamiche ed effetti differenti, a seconda della diversa natura dei beneficiari. Tali obiettivi di analisi hanno portato ad optare per una metodologia di tipo qualitativo, e quindi per la realizzazione di 6 interviste in profondità. Conseguentemente, si è optato per una analisi del testo attraverso codifica e aggregazione per macro-aree concettuali. Gli stralci più significativi delle interviste verranno di volta in volta inseriti nella analisi, a supporto dei risultati rilevati.



### 5.1 Biografia

Il campione scelto per la realizzazione dei casi studio si compone di 6 società cooperative operanti in diversi settori economici. Il punto comune a quasi tutte le imprese è la forma giuridica. Si tratti infatti in 5 casi su 6 di cooperative di produzione e lavoro. La restante impresa è una cooperativa sociale di tipo A, operante nel settore dei servizi sociosanitari e che, nello specifico, gestisce diverse comunità alloggio per anziani sparse sul territorio regionale. La storia di questa cooperativa è peculiare. Si tratta di una realtà oramai decennale, sorta a seguito di un cambiamento di vita dell'attuale presidente, in precedenza impiegato nel settore bancario, con competenze informatiche.

La mia esperienza principalmente era in banca, sono un informatico e dopo 22 anni in banca ho deciso di prendere questa strada del sociale perché mia sorella si occupava del sociale, noi siamo della zona di Sassari, lei mi ha detto 'guarda che c'è la possibilità di lavorare con me' e quindi ho deciso di seguirla. Mi sono licenziato dalla banca e nel 2009 ho creato questa cooperativa. La prima esperienza è stata nel settore della qualità dell'informatica presso le strutture sanitarie e poi abbiamo deciso di intraprendere la via imprenditoriale e ci siamo costituiti nel 2009. [...] Attualmente dopo questa esperienza che abbiamo avuto con le suore che è durata da 4 anni, lavoriamo principalmente con 5 strutture. Due sono srl, dove noi forniamo tutto il personale, dal coordinamento alle manutenzioni, tutto è gestito dalla cooperativa e dentro queste strutture, che sono titolari di srl, la gestione è completamente a carico della Cooperativa. Noi gestiamo tutto. Il rapporto con l'utente è a carico dell'srl e quindi il contratto tra la srl e l'ospite viene fatto tra loro. Noi invece gestiamo la presa in carico dell'ospite, e all'interno della struttura il coordinatore è della cooperativa, tutto il personale che lavora, dai terapisti agli OSS generici, fa parte della cooperativa. Di queste srl ce ne sono due, una a Cagliari e una a Quartu Sant'Elena. Sono 60 posti letto quella di Quartu Sant'Elena. Adesso c'è il progetto di farla diventare da 150 posti letto e di farla diventare la struttura più grossa in Sardegna, sempre gestita con la formula cooperativa KER che fornisce i servizi per tutto il personale. La cooperativa Ker durante questo percorso ha partecipato a delle gare d'appalto e ha preso le due strutture che sono una a Maracalagonis - una comunità alloggio - e una a Serrenti. Serrenti nel 2012 e Maracalagonis nel 2015. Sono strutture da 16 posti letto. A Serrenti poi abbiamo chiesto un ampliamento da 22 posti letto, sono strutture gestite completamente da noi. Quindi anche la titolarità del rapporto tra l'utente e la struttura in questo caso è con noi. Il contratto con l'utente lo firmiamo noi. L'ultima arrivata è la struttura di Bonarcado, si tratta di una struttura che ci hanno ceduto le suore attraverso un contratto di comodato, le suore di Santa Maria con cui collaboriamo, forniamo loro dei servizi qui a Quartu Sant'Elena. C'è una comunità alloggio qui a Quartu Sant'Elena, gestita dalle suore di Santa Maria, 45 posti letto e i servizi assistenziali e fisioterapici glieli forniamo noi. (Coop. Ker)

Il passato lavorativo del fondatore della cooperativa si riflette soprattutto nelle scelte organizzative e gestionali delle diverse strutture, in particolare attraverso la creazione e implementazione di un elaborato software di gestione telematica delle cartelle cliniche degli ospiti. Il tutto rende la gestione di una attività in un settore tradizionale come quello della assistenza sanitaria particolarmente snella e innovativa.

La tematica dell'innovazione è ancora più forte, centrale, per una delle cooperative di produzione e lavoro, che ai fini dell'ottenimento del finanziamento costituisce anche uno

dei due casi di impresa costituenda. Si tratta di una realtà fortemente impegnata sui temi dell'innovazione d'impresa, costituita da 4 soci che possono vantare una esperienza pluridecennale nel settore.

Proveniamo da esperienze professionali piuttosto diverse. siamo quattro soci. Nicola, studi giuridici, fondamentalmente si è occupato di innovazione a livello di pubblica amministrazione, sia a livello governativo che di amministrazioni locali. Cesare ha gestito imprese con spiccate caratteristiche innovative, è il più grande di noi, ha sempre fatto il CEO per grandi imprese multinazionali con expertise specifica sulle tassazioni internazionali e lui copre quest'area. Carlo è il più giovane, è un filosofo e si occupa di marketing strategico, però è quello che tra noi ha la maggiore sensibilità per le nuove tecnologie. E poi ci sono io che vengo dalla fabbrica, sono un aziendalista puro, controller, amministrazione e finanza, amministratore delegato, ho sempre fatto questo fino ad oggi. Per poi preoccuparci tutti quanti di consulenza e formazione. Siamo questo. *Kitzanos*<sup>59</sup> rappresenta, dal nome, il nostro modo di fare: *s'indi pesausu kitzi et intzertausu s'ora*<sup>60</sup>. (Kitzanos)

Questa cooperativa si occupa, per citare direttamente le loro parole, di:

Cosa facciamo? Siamo una fabbrica per le imprese. Per noi e per altri. Facciamo da un lato consulenza di direzione, in maniera un po' particolare, non siamo un progettificio, né un consulentificio. Siamo quattro e prendiamo progetti che possano essere gestiti mettendo a valore le nostre esperienze. Con iniezioni importanti di tecnologia. Questo lo facciamo per altri ma lo facciamo anche per noi. (Kitzanos)

La realtà di Kitzanos rappresenta un esempio forte di volontà di creare ricchezza e valore aggiunto sul territorio regionale, con la scelta consapevole di utilizzare una forma di impresa quale quella cooperativa, attribuendole un forte valore etico.

La scelta della forma cooperativa non è stata casuale. Abbiamo voluto che il nostro pensatolo avesse delle caratteristiche specifiche e che si riflettessero anche nella forma sociale. [...] riteniamo che la forma cooperativa sia una forma ottima per affrontare problemi di avvio di nuova imprenditoria. Personalmente la mia prima iniziativa quando non ero ancora laureato è stata una cooperativa. Abbiamo una inclinazione al tema. [...] Pensare un tipo di impresa diverso, metterla dentro un involucro desueto come la cooperativa e vedere una cosa nuova, fresca, effervescente, che produce molto più di quello che riesce a realizzare un'azienda solitamente. (Kitzanos)

L'elemento etico nella scelta della forma cooperativa ritorna anche nei casi di *workers buyout*, ossia le cooperative originate a seguito di un processo di crisi di imprese di natura convenzionale, dove i lavoratori in precedenza occupati come dipendenti (tutti o parte di essi), decidono di prendere in mano l'attività in crisi, o di staccarsi dal nucleo costituendo una nuova impresa all'interno della quale poter sfruttare capacità e competenze acquisite in precedenza. In questo caso l'elemento etico, fortemente sentito, riguarda in particolare la condivisione del rischio di impresa e l'eliminazione di un "capo" a cui dover sottostare:

No, [ndr. non abbiamo mai pensato di] non fare una cooperativa, mai. Anche perché si parlava di avere agevolazioni e l'unico sistema era avere una cooperativa. E anche l'esborso economico dal

---

<sup>59</sup> Trad.: mattinieri.

<sup>60</sup> Trad.: ci alziamo presto e azzechiamo il momento giusto.

notaio [ndr. sarebbe stato ben differente se avessimo scelto una diversa forma di impresa]. In quel periodo, erano tre mensilità che non prendevamo soldi e in più era l'unico sistema per pagare meno tasse, sia di registrazione che poi in seguito coi primi bilanci, si è pensato da subito di fare la cooperativa. E poi alla pari, riteniamo sia giusto fare alla pari altrimenti sarebbe nato il problema 'chi è maggioranza?' Scegliere una società a responsabilità limitata o di capitali? Ne uscivamo sempre "allora ci sarà uno che comanda", invece no, siamo al 10% tutti quanti. 10 al 10%. (Ama la Spesa)

E la libertà di prendere tutte le decisioni senza doversi limitare ad eseguire istruzioni calate dall'alto:

Prima non avevamo nessuna voce in capitolo nella gestione vera e propria, nell'impartire gli ordini. Le direttive ce le davano i titolari. Invece adesso col Consiglio di Amministrazione partecipano anche i soci e quindi vengono distribuiti e discussi anche gli impegni, le problematiche. È una situazione molto più vantaggiosa, almeno il rischio viene distribuito e tutti sono soddisfatti di questo modo. Ci consente di vivere autonomi, siamo soddisfatti. (Ama la Spesa)

I due casi di *workers buyout* analizzati riguardano due attività di commercio. In un caso si tratta di commercio al dettaglio di prodotti alimentari e per la persona, nel secondo caso di una rivendita di prodotti per la termoidraulica, orientata soprattutto al commercio tra aziende, solo marginalmente al mercato privato.

I nostri clienti sono principalmente professionisti, con partita IVA, che poi possono aiutarci a portare il privato. Quando capitano privati che devono fare ristrutturazioni o impianti nuovi, molti clienti preferiscono far acquistare il materiale direttamente al privato stesso. Ma il nostro pane quotidiano sono gli installatori, gli idraulici, le aziende. (Coopterm)

In questo secondo caso un ruolo chiave per la formazione della nuova cooperativa lo ha avuto proprio l'intervistato:

L'idea è partita da me, uscendo dalla vecchia struttura un giorno che non era arrivato l'ennesimo stipendio. Quel giorno avevo fermato Federico e Paolo e gli ho detto 'che facciamo? Proviamo a fare qualcosa?' Ci siamo stretti la mano, lo ricordo ancora, noi tre. E allora ho iniziato a informarmi. Poi, guardando un attimo le mansioni abbiamo deciso di coinvolgere anche Angelo, circa due settimane dopo. (Coopterm)

Mentre nel caso del supermercato il processo di trasformazione è stato concertato ad un tavolo allargato, al quale hanno presenziato ex dipendenti, sindacati ed ex titolari.

A dicembre ci ha dato la lettera di licenziamento, non ce la faceva più, ormai era in rosso pauroso e chiudeva al 31 dicembre 2015. Noi nel giro di una settimana ci siamo riuniti tramite il sindacato, è venuto Arbau della UIL, abbiamo fatto due riunioni. (Ama la Spesa)

Per quanto riguarda i due restanti casi, le scelte legate alla costituzione della cooperativa rientrano prettamente nella sfera della convenienza economica e fiscale, sia per quanto riguarda la costituenda *Altamarea 1936*,

Mi hanno parlato di questo, e su questo sono andato. Mi ha seguito un commercialista di Cagliari che è un professionista esperto proprio in queste pratiche.

che la cooperativa di produzione e lavoro orientata ai servizi di tipo socioeducativo / 5 acquerelli, impresa questa comunque molto giovane e attualmente operante con un servizio di ludoteca e spazio bimbi:

Intanto siamo stati consigliati su come aprire questa nuova tipologia di attività, e la più conveniente era proprio quella della cooperativa piuttosto che una srl. In realtà anche la cooperativa è una srl ma con la società sarebbero entrati sia costi che scopi diversi. Il commercialista a cui ci siamo rivolti ci ha consigliato di fare una cooperativa. (I 5 acquerelli)

## 5.2 Organizzazione

Si è detto che la quasi totalità dei casi studio analizzati è costituita da cooperative di produzione e lavoro. Ciò si riflette fortemente sulle caratteristiche organizzative delle singole cooperative. Solo nella cooperativa sociale abbiamo una rilevante componente di lavoratori dipendenti, non soci. Allo stesso modo il numero dei soci, per quanto non particolarmente elevato, rispecchia la volontà di includere nell'assemblea dei soci una rappresentanza di tutte le figure presenti nella cooperativa, in modo da poter cogliere le diverse sfumature nella organizzazione della attività economica, e approntare modifiche tempestive quando necessario. I 15 soci di Ker sono dunque operatori sociosanitari (OSS), infermieri, coordinatori di struttura, e amministratori:

Adesso siamo in 16 soci. Negli anni siamo arrivati anche a 25, qualcuno poi si è dimesso. All'interno dell'assemblea abbiamo tutte le qualifiche perché è importante ricevere tutti i punti di vista possibili su come va il lavoro, su possibili problematiche, ad esempio è possibile, quando ci incontriamo, che ci vengano riportate le problematiche degli OSS o degli infermieri, così che possiamo fare qualcosa per cambiare ciò che non va. Poi a livello societario, correre ai ripari se ce ne fosse bisogno. (Coop Ker)

Oltre ad essi, un organico che consta complessivamente 120 dipendenti, distribuiti tra le diverse mansioni presenti all'interno della cooperativa. Un elemento distintivo del servizio offerto da Ker è il voler offrire un "pacchetto" che includa il numero più ampio di servizi, anche accessori. Per questa ragione è presente personale addetto alla lavanderia, alla cucina, personale amministrativo, oltre agli educatori e al personale sanitario:

È la nostra *mission*, forniamo sia l'assistenza che tutti i servizi correlati, dalla lavanderia alla cucina qualsiasi tipo di servizio di cui necessita la comunità o comunque la struttura che abbiamo in gestione, si prevede che tutto sia fatto da noi, dai servizi mensa, servizi catering, servizio di lavanderia lo portiamo noi. (Coop Ker)

Le 5 cooperative di produzione e lavoro hanno un numero compreso tra 3 e 10 soci in totale. Nei due casi di *workers buyout*, (il supermercato ha 10 soci, mentre la rivendita di termoidraulica 4), i soci sono tutti soci lavoratori, ognuno dei quali riveste un ruolo ben preciso nell'organigramma aziendale. Le singole competenze sono state pesate

attentamente in sede di costituzione della cooperativa e i diversi gruppi aziendali possono contare su un forte elemento di fiducia reciproca ed esperienza pregressa maturata all'interno delle precedenti sedi lavorative. Le due cooperative in esame, per quanto operanti in settori completamente diversi, sono unite nella visione di impresa che sottolinea la grande importanza del servizio al cliente, come mezzo per distinguersi dalla concorrenza e per creare una cesura netta con le precedenti esperienze lavorative, ritenute fallimentari non solo dal punto di vista economico, ma umano:

Come tipologia di attività è esattamente la stessa. Come approccio alla clientela è nettamente diverso. (Coopterm)

In entrambi i casi non sono presenti altri lavoratori dipendenti, ma ci si avvale per quanto possibile di consulenti e personale in formazione. Ciò rispecchia la volontà di crescere e la contemporanea consapevolezza dei limiti dati dal costo del lavoro e dalla necessità di calibrare attentamente le scelte aziendali:

Sì, si *non c'è il tanto*. Noi volentieri vorremmo ampliarci, sia prendere qualche operaio vero e proprio ma non *c'è il tanto*. 10 operai sono €340.000 di stipendi. Noi facciamo un bilancino di €2.000.000. Se ne vanno in quegli stipendi, più affitti per altri €50.000 e €50.000 di corrente. Sono i maggiori costi, non ci rientriamo. Sennò volentieri. Poi conoscendo altri 10 ragazzi, eravamo 20. Conoscendone la professionalità di altri 10, volentieri avremmo preso loro per primi ma *non c'è il tanto*. (Ama la spesa)

Le due costituende, *Kitzanos e Altamarea 1936*, hanno una organizzazione interna profondamente differente. Nel primo caso i 4 soci, tutti soci lavoratori, apportano competenze diversificate e di alto livello, cosa che rende per loro complesso integrare l'organico con nuove figure:

Preferiamo investire nei neuroni piuttosto che nella crescita dimensionale; e poi c'è anche un problema, lo *standing* dei soci di questa cooperativa è piuttosto elevato, dal punto di vista professionale e culturale e perciò non è nemmeno particolarmente semplice trovare una persona da inserire. (Kitzanos)

Non meno importante, la scelta di mantenere una dimensione contenuta e rendere la cooperativa un pensatoio per la creazione di nuove realtà, attraverso la costituzione di spin-off.

Siamo piccoli ma abbiamo un'idea molto particolare del crescere. Non è la crescita dimensionale ma è avere 15 spin-off che viaggiano in maniera autonoma e noi siamo sempre 4. Il concetto di grande per noi è lo sviluppo del valore aggiunto all'interno della rete. Noi pensiamo in rete e avere una cooperativa di 200 persone nel nostro caso non ha senso. (Kitzanos)

Questo elemento rende la cooperativa innovativa nel modo di fare impresa, oltre che nei contenuti. L'obiettivo infatti diventa quello di pensare in rete e fare impresa in rete, creando nuovi nodi attraverso la costituzione e il supporto a spin-off e start-up, oltre che la

consulenza ad attività già avviate. Il trait d'union di queste differenti linee di azione diventa l'individuazione di competenze sinergiche tra le varie realtà.

Si crea una nuvola di piccoli o grandi pensatori, piccoli e grandi imprenditori, piccole o grandi startup ed è giusto che vengano aiutati da chi ha più esperienza. E anche qua, non li aiutiamo tutti, aiutiamo ovviamente i più meritevoli e che siano tra di loro reciprocamente meritevoli. Sulle startup la stessa cosa, quelli che prendiamo in nursery da assistere, che siano italiani o sardi o di Olbia o di Sassari o di Cagliari o di Neoneli o di Samassi, non li ricordo tutti, devono essere tra di loro sinergici. Non è necessario, se hanno tutti Kitzanos come pivot, che ogni cosa debba essere saputa fare da loro singolarmente. E invece è giusto che siano messi in rete tra di loro. In maniera circolare tra di loro. (Kitzanos)

La costituenda Altamarea 1936, risponde a obiettivi più tradizionali e opera nel settore della ristorazione itinerante. Dei tre soci, solo uno è socio lavoratore, ed in capo ad esso sta la gestione complessiva di tutti gli aspetti operativi dell'attività. L'organizzazione rispecchia appieno le motivazioni che hanno spinto a scegliere la forma cooperativa, ossia la presenza di vantaggi e la possibilità di finanziare la nascente attività da zero. Se in tutti gli altri casi la scelta di costituire una cooperativa (anche con motivazioni diverse) ha sempre preceduto le decisioni riguardanti la ricerca di finanziamenti, in quest'ultimo caso è avvenuto il processo inverso. La ricerca del finanziamento giusto ha plasmato le scelte organizzative, portando con sé anche alcuni ripensamenti, legati alla effettiva distribuzione di responsabilità impegni lavorativi e gestionali tra i soci:

Un amico mi ha parlato dei prestiti della Sfirs. E poi il commercialista, che fa queste cose, mi ha consigliato di farlo. Da una parte mi sono anche pentito, perché avrei dovuto farlo come persona singola. È una cooperativa classica, niente di particolare. Siamo in tre soci ma io sono l'amministratore, gli altri non c'entrano niente.

Anche nel caso de I 5 acquerelli, i soci, passati da 5 a 4, per ragioni personali, rivestono tutti mansioni operative specifiche. Formalmente, al momento dell'intervista, solo 2 sono soci lavoratori. In progetto, tuttavia, vi è l'assunzione anche delle altre due figure entro la fine del 2019. In questo caso la struttura e l'organizzazione d'impresa sono state cucite addosso alle competenze presenti e allo studio specifico delle attività da portare avanti. La scelta della cooperativa, seppur mossa da ragioni di convenienza, ha accompagnato un'idea imprenditoriale solida e al cui interno gli elementi di fiducia reciproca e sinergia tra le competenze erano già ben presenti e radicati.

Siamo due coppie di marito e moglie. Io e Roberta. Pierpaolo e Simona. Ci siamo incontrati perché Roberta e Simona lavoravano insieme già da prima. Poi ci siamo trovati senza lavoro e allora, con una chiacchierata, avevamo tutti quanti le stesse... [ndr. Non conclude la frase]. Siamo tutti soci ma lavoratori ancora non tutti. Piano piano entreranno tutti a regime. Io sono il presidente della cooperativa ma allo stesso tempo faccio il lavoro assieme ai bambini, mi dedico a loro, e ugualmente Pierpaolo che è il vicepresidente. Siamo gli operatori mentre le altre due socie ancora non hanno un ruolo operativo. Seguo piuttosto l'ufficio e l'amministrazione.

### 5.3 Mercato

Le cooperative oggetto degli studi di caso operano in mercati estremamente diversificati e, soprattutto, si relazionano con realtà, clienti, esigenze molto diverse tra loro. L'elemento comune in questo caso è quello della crescita, sancita sia dai trend dei fatturati annui, che dall'aumento della clientela e, talvolta, dalla espansione in termini di offerta di servizi, oltre che territoriale. In un unico caso, quello della costituenda Altamarea 1936, l'avvio dell'attività risulta troppo recente per poter permettere di ragionare sugli effettivi assetti di mercato. Ciò in realtà cela un calcolo non troppo preciso della reale solidità dell'idea imprenditoriale, e parallelamente l'intenzione di modificare presto l'oggetto di impresa e anche l'area territoriale di riferimento. Dalla vendita di prodotti gastronomici a base di pesce, in ambito regionale, si vorrebbe passare alla vendita di prodotti enogastronomici tipici in ambito nazionale:

Comunque io ho un altro progetto che secondo me è più valevole. Siccome io ho la licenza per la ristorazione sto pensando di salire a Roma dove ho vissuto vent'anni, e di andare lì a portare prodotti tipici della Sardegna, farmi i mercatini e le fiere, le feste. Agganci ne ho perché ho lavorato come cuoco 20 anni quindi conosco i ristoranti e i posti. Ho provato col pesce perché qui all'interno lo mangiano ma ci tiri fuori poco. Tra nafta per spostarti, andare a fare la spesa due o tre volte alla settimana al mercato a Cagliari, poi è tutto fatturato, dove vai? Potresti conoscere un pescatore ma magari non trovi le cose che ti servono. Non puoi avere una linea. Io in base alle cose che trovo al mercato, quelle faccio. Certi giorni costa pochissimo invece certi giorni [ndr: i prezzi] sono le stelle. E anche la gente se prende roba cara la devi vendere più cara, però se è troppo cara la gente non la prende. (Altamarea)

Le criticità che in questi mesi sono state evidenziate, delle quali si aveva una percezione ma non la esatta misura, stanno rendendo difficoltoso, soprattutto a livello di percezione personale del bilancio costi-benefici della attività, valutare la bontà dell'idea iniziale.

Guarda sono fresco fresco, per quello ancora non si capisce niente. Sono attivo da 3 mesi e inizio tra poco a pagare. Io mi sto guardando in giro, sto cercando di capire, però qua d'inverno non c'è nessuno. E poi non ti puoi spostare per il maltempo, andare a fare i mercati in giro. Col maltempo la gente non esce. Per adesso sto facendo mercati, feste. Arrivo fino a Sorgono, mi sposto. Vado a Seui, poi adesso inizio ad andare al mare, a Santa Maria Navarrese e quella zona lì. Mi sto spostando proprio per capire com'è la situazione ma mi sa che... A Cagliari è diverso, c'è gente che lavora e che non ha tempo. Ma qua cosa vuoi la gente non lavora, non è che mi viene a comprare il pranzo, hanno tutto il tempo di cucinare. Ma come faccio se devo andare a vendere a Cagliari, con tutta la nafta che ci vuole non ci rientro. Io vado di notte, parto da qui alle 1:30. Alle 3:45 apre il mercato. Cosa fai, rimani lì fino alle 11 perché la gente prima non compra il pranzo, devi avere il gruppo elettrogeno sempre acceso, la benzina. Stai solo buttando soldi, se abitavo lì sarebbe stato diverso. È dura ma preferisco fare ciò che ho deciso alla fine. (Altamarea)

Ancora una volta risulta evidente come la "forzatura" in termini di individuazione del finanziamento prima, e di ragionamento sull'attività di impresa poi, generi un rischio elevato di "miscalculation" della reale bontà del progetto.

Diverso è il caso dei due casi di workers buyout, che sono accomunati da una crescita costante dei fatturati negli anni. L'attività di rivendita di termoidraulica, in ragione della natura diversa dei beni offerti, risulta maggiormente dinamica e pronta a diversificare ulteriormente l'offerta, in funzione dei continui aggiornamenti di settore:

Vorremmo approcciare altri settori, come la depurazione delle acque, un mercato nuovo che va studiato e poi proposto al cliente. Il trattamento delle acque per la casa, per le utenze normali ma anche piscina e simili. Altra cosa potrebbe essere il settore elettrico, qualcosa senza esagerare. Non vogliamo spingere per forza su quel settore, ci sono altri professionisti. Vogliamo dare un pacchetto di prodotti tale da poter installare quello che principalmente vendiamo. Già lo stiamo facendo ma manca ancora qualcosa. Poi l'anno scorso abbiamo iniziato un altro settore, quello della refrigerazione, che piano piano sta prendendo piede. Sono tanti i microsettori all'interno di questo mondo da poter approcciare. E poi il settore del sanitario, i bagni, avere qualcosa in magazzino più avanti non sarebbe male, water e bidet per intenderci, qualche box doccia. Attualmente li trattiamo sul venduto. (Coopterm)

Il supermercato lavora maggiormente in termini di mantenimento della clientela, soprattutto di quella pedonale, nel centro città, poiché si ritrova a fare i conti con la forte concorrenza di settore e la diffusione capillare di strutture commerciali di grandi dimensioni, discount e, in generale, punti vendita della GDO, che lavorano su quantitativi molto più ampi e con politiche dei prezzi particolarmente aggressive. In questo caso, il core per il mantenimento di una posizione stabile all'interno del proprio mercato di riferimento è dato dalla fidelizzazione e dalla cura del rapporto umano. Tutta l'attività è impostata su base familiare, il rapporto umano vince sulle altre possibili strategie di competizione.

La clientela poi se ne va nella concorrenza, oltre [ndr: al fatto che prima di tutto] guarda il prezzo. Purtroppo, noi i prezzi bassi non li possiamo fare però offriamo il servizio e cerchiamo di non far andar via il cliente perché il pedonale c'è sempre, perché chiudendo quelle piccole botteghine che c'erano al centro di Selargius... Sono quasi tutti chiusi, non c'è nessuno, pochissimo e quindi noi essendo un medio [ndr: si fa riferimento alla dimensione del supermercato. Non si tratta di un piccolo market, ma nemmeno di un grosso ipermercato] abbiamo dalla frutta e verdura fresca alla macelleria fresca, panetteria, salumeria. (Ama la Spesa)

La costituenda Kitzanos descrive una situazione di mercato in forte espansione, dove da un lato le competenze portate dai soci, e la relativa visibilità, hanno contribuito ad una crescita costante del volume di affari:

Dal punto di vista delle imprese, siamo molto posizionati e perciò quelle che si sono avvicinate a noi negli ultimi 18 mesi sapevano esattamente che cosa potessimo dare loro. Poco o molto a seconda dei punti di vista ma sapevano cosa potessimo fare, candidandoci ad essere interlocutori di un soggetto nell'industria dell'innovazione che è venuto da noi perché sapeva quali erano le professionalità presenti. Sulle piccole medie imprese, lì è stato il passaparola, incontri. (Kitzanos)

E dove d'altra parte, la scelta di rimanere sull'ambito regionale, almeno per il momento, è frutto di una decisione consapevole volta alla "crescita lenta e solida", che tenga conto



innanzitutto delle dimensioni della cooperativa, e quindi della volontà di creare una rete. L'idea alla base di ciò è che si debba poter arrivare a *lavorare meno per lavorare meglio*.

Abbiamo per adesso deciso di mantenere un respiro prettamente regionale. Questo in considerazione del fatto che siamo solo in quattro, che Kitzanos è la casa della nostra proprietà intellettuale e che abbiamo già avviato 3 spin-off ma le giornate hanno una durata di tempo limitata. Abbiamo avuto diverse richieste e interlocuzioni però per adesso la strategia è quella di tenere le operazioni concorrenziali sulla Sardegna. [...] Abbiamo scelto Kitzanos come casa per la nostra proprietà intellettuale e sono i progetti che poi diventano spin-off. Nessuno dei progetti è sganciato. Ciascuno dei progetti è pensato per una economia di rete, una economia circolare, e ciascuno dei progetti è ancillare all'altro. Questo [ndr: vale per] gli spin off. Nella parte consulenziale il concetto è quello di lavorare meno per lavorare meglio. Ciascuna consulenza deve essere funzionale a sé stessa. (Kitzanos)

La visione di crescita graduale e ponderata è in una certa misura sposata anche dalla cooperativa I 5 acquerelli. Anche in questo caso la crescita costante del fatturato si accompagna a una grande consapevolezza circa i limiti e gli obiettivi legati ai servizi proposti. In questo caso una diversificazione dei servizi è ritenuta fondamentale, ma allo stesso tempo si reputa essenziale procedere per gradi, in modo da poter operare su basi di volta in volta più stabili:

Quello più concreto è l'estensione dello spazio bambini ai bambini di età inferiore ai 2 anni. E poi ragioniamo su altre tipologie di attività, non complementari ma in aggiunta a ciò che facciamo ora. Questo per ciò che riguarda la società e I 5 acquerelli, non la ludoteca. Quindi ci occuperemo anche di altro, stiamo valutando. Vogliamo differenziarci, espanderci anche in altri ambiti. Questa era la base del progetto iniziale. Sapevamo che avremmo avviato una società cooperativa con un oggetto sociale abbastanza ampio, per avere la possibilità nel tempo di espanderci. Le cose vanno fatte bene. Il primo step sarebbe stato la ludoteca, che sarebbe stato il fulcro principale. Ma con una serie di attività strategiche che avvieremo piano piano e che ci consentano di crescere. (5 acquerelli)

Il procedere per gradi e l'attenta ponderazione dei rischi, caratterizzano anche il fare impresa della cooperativa Ker. La cooperativa gestisce differenti strutture dislocate sul territorio regionale, in particolare Sud Sardegna e provincia di Oristano. La crescita di fatturato, e la conseguente crescita di organico data dalla presa in carico di nuove strutture e nuovi servizi, viene di volta in volta pesata sulla base degli investimenti necessari. In questo caso l'elemento fondamentale per la crescita della cooperativa è dato dalla visione del suo presidente, che è stato in grado di trasferire le competenze manageriali e gestionali date dal suo background professionale, e dalla propensione alla innovazione dei servizi offerti.

Ad esempio, il periodo estivo facciamo delle attività esterne, tipo portiamo al mare, naturalmente internamente [ndr: senza avvalersi di servizi o personale esterno], quindi utilizziamo i mezzi con personale che guida il pulmino, gli educatori accompagnano e li portiamo tutti gli anni. In più anche stiamo cercando di allargarlo ai paesi perché gli anziani di paese sono diversi dagli anziani di città, e molti non hanno neanche mai visto il mare quindi vanno anche convinti. Sono queste attività la mission, è questa qua, nel futuro c'è l'ampliamento della struttura di Quartu, che diventerà una

struttura molto grande da 150 posti letto. E anche nell'oristanese stiamo pensando di prendere un'altra struttura per fare in modo di ottimizzare il personale che c'è a Bonarcado, per fare in modo che l'infermiere magari Va in tutte e due le strutture, o anche il manutentore va bene in tutte e due le strutture, altrimenti ci sono costi eccessivi. (Coop. Ker)

#### *5.4 Accesso al fondo, interventi realizzati e legame tra fondo e progetto.*

L'analisi delle diverse esperienze legate all'accesso al Fondo ha fatto emergere l'importanza di alcuni soggetti specifici. Viene espressa l'utilità da un lato di trovare consulenti validi e preparati, in grado di consigliare sulle possibilità di finanziamento esistenti, dall'altro di avere un accompagnamento nella predisposizione delle pratiche e nella presentazione delle domande. Talvolta, tuttavia, il livello di competenza ed esperienza acquisito da parte dei consulenti diventa l'unico elemento di giudizio nella scelta del finanziamento più adeguato:

È specializzato proprio in questo, ha fatto prendere moltissimo i finanziamenti. È molto bravo, vuole soldi ma è bravo. È bravo perché sa impostare le cose nella maniera corretta. (Altamarea)

Situazioni come questa, sebbene giudicate positivamente, non contribuiscono comunque a modificare gli assetti più critici dell'organizzazione aziendale; in assenza di un rafforzamento nella capacità gestionale dei processi di impresa, o della progressiva internalizzazione di competenze manageriali, l'impresa rischia di essere troppo dipendente da funzioni, sapere e valori che non può controllare, finendo per mettere a rischio, nel medio e lungo periodo, la sua stessa sostenibilità.

Una seconda, fondamentale, figura è quella delle associazioni di categoria. Nello specifico, all'interno dei casi studio analizzati vengono più volte citati i funzionari di Legacoop. Viene sottolineata la capacità di guidare gli associati nella scelta dei diversi strumenti a sostegno delle cooperative, garantendo anche le competenze necessarie per la predisposizione delle pratiche in maniera semplice e veloce:

Noi siamo associati a Legacoop, devo dire veramente ottima come rappresentante delle cooperative, e ci siamo trovati veramente bene. È il nostro sindacato, ci mettono a disposizione tutti questi strumenti finanziari che conoscono prima di noi e ci seguono poi nella predisposizione dei documenti e delle pratiche. Ci hanno seguito in tutto loro, hanno predisposto la pratica. E con le cooperative sono molto delicati, anche nei rapporti con loro non ci fanno pressioni. Anzi ci mettono a disposizione tutti questi strumenti finanziari che loro conoscono prima di noi e ci aiutano. (Coop. Ker)

Un elemento interessante, a proposito di Legacoop, riguarda l'individuazione di differenze tra le diverse sedi presenti sul territorio regionale. Se i funzionari presenti nella sede di Cagliari vengono elogiati in maniera incondizionata, diversa è la situazione rispetto alla sede di Oristano. In questo caso il giudizio rimane sospeso, a causa di una minore capacità di interfacciarsi con l'Ente finanziatore e, probabilmente, una minore conoscenza dello strumento, dovuta in parte a modifiche procedurali occorse durante l'esperienza specifica del beneficiario.

Fondamentalmente tramite Legacoop, anche se poi c'è voluto tanto tanto tempo. Per come ci parlava sembrava tutto immediato ah, quindi noi eravamo convinti di aprire molto molto prima. (Coopterm)

Il terzo soggetto chiamato in causa è proprio l'ente finanziatore:

Ci piace molto come lavora la Sfirs. Abbiamo dei trascorsi positivi che non riguardano solo gli aspetti cooperativistici. (Kitzanos)

La competenza dei funzionari, la capacità di seguire le singole pratiche, i singoli richiedenti, la capacità di giudizio sui progetti avanzati, vengono riconosciuti dagli stessi beneficiari. Questo elemento è fondamentale perché è alla base della grande fiducia che le cooperative intervistate mostrano di avere nei confronti dell'operato di Sfirs e, viceversa, della scarsa considerazione sulle capacità di altri enti e amministrazioni pubbliche.

L'unica pubblica amministrazione che funziona. Non so se lo stesso fondo messo in mano ad altri potrebbe funzionare altrettanto. È l'unica pubblica amministrazione di cui non mi sento di parlare male in questi due anni. Perlomeno del funzionario con cui noi abbiamo avuto a che fare. (Kitzanos)

Per quanto riguarda possibili criticità legate all'accesso al Fondo, i risultati della analisi dei casi studio sono in linea con quanto già emerso attraverso l'analisi quantitativa dei questionari. Le problematiche legate a tempistiche e predisposizione della documentazione hanno riguardato un solo beneficiario, la cooperativa Coopterm (uno dei due casi di *workers buyout*):

Si era tutto bloccato perché c'erano state le elezioni regionali, erano cambiate un sacco di cose. Ero anche andato a cercare di parlare con l'assessore, che mi aveva liquidato in quattro e quattr'otto. È stata una peripezia lunghissima. (Coopterm)

Ancora una volta emerge la differenza tra beneficiari di vecchia data e beneficiari più recenti, per i quali le procedure sono state inaspettatamente snelle e veloci.

Ci siamo trovati molto bene con le persone con cui ci siamo interfacciati. Con la persona che ci ha seguito alla Sfirs abbiamo avuto la possibilità di incontrarci spesso. Siamo stati trattati molto bene. (5 acquerelli)

Per quanto riguarda gli interventi realizzati, i finanziamenti ricevuti sono stati impiegati per effettuare capitalizzazioni e patrimonializzazioni.

Sicuramente lo stato patrimoniale è più in linea col conto economico. I 60.000 euro di capitale sociale sono veri. Una parte del finanziamento lo abbiamo utilizzato per comprare gli uffici, che abbiamo già finito di pagare e sono di nostra proprietà. Diciamo che stiamo mettendo patrimonio dentro la cooperativa. (Coop. Ker)

Come capitale circolante da utilizzare per fare rete:

L'abbiamo orientato fondamentalmente al circolante. La richiesta è stata fatta specificamente per quello, ed è stata ritenuta corretta. Perciò abbiamo fatto viaggi, trasferte e spese di funzionamento.

Sono state fondamentali. E stiamo anche già restituendo. Sono state fondamentali per lo sviluppo degli spin-off. Abbiamo fatto una quantità di viaggi enorme e abbiamo contattato bilici di persone proprio per mettere a punto le idee e ci siamo portati avanti un'attività di semina. (Kitzanos)

Per potere concretamente avviare l'attività acquistando tutto quanto servisse ai fini aziendali:

Considera che questo capannone era vuoto, Non c'era proprio nulla dentro. Quindi considera tutto, il transpallet, l'impianto d'allarme. Tutta la mobilia, tutto ciò che vedi è stato fatto con quei soldi lì. (Coopterm)

Sì, praticamente ce li ho messi tutti lì, ho comprato il furgone ho fatto delle migliorie. Poi ho pagato tutto quello che c'era da pagare e mi sono preso la licenza. E poi ho dovuto fare dei lavori per adottare il garage perché non ho trovato un locale adatto a quel furgone. (Altamarea)

Anche nel caso de I 5 acquerelli, il finanziamento è servito per il completamento delle necessità legate all'avvio della attività:

È stato decisamente importante. Senza di quello probabilmente adesso avremmo avuto difficoltà nel gestire il tutto. È stata una bella boccata d'ossigeno. Diciamo che quell'importo che noi abbiamo richiesto era contemplato anche già dalla prima bozza di business plan precedente, addirittura, la costituzione della cooperativa. L'idea è maturata nei 2 anni antecedenti alla concretizzazione del progetto. In questo periodo noi abbiamo stilato diversi business plan, quello di base, le varie bozze e le varie rettifiche. L'importo che poi abbiamo ottenuto è sempre stato contemplato, faceva parte del progetto. È stato uno dei motivi portanti della richiesta e poi dell'utilizzo del fondo stesso. Perché poi sapevamo che quell'importo ci sarebbe servito per determinate operazioni, sia per mantenere la routine delle spese sia per alcuni investimenti che era necessario fare. (5 acquerelli)

Il secondo caso di *workers buyout*, l'attività di supermercato, ha visto un impiego del finanziamento ai fini della concretizzazione di una situazione fino ad allora sospesa. I soci della cooperativa, infatti, durante i primi anni di attività, avevano sottoscritto un contratto di fitto di ramo d'azienda. Si è arrivati a un punto in cui, però, al fine di liquidare i debiti della pregressa gestione, l'attività è stata posta all'asta. Tramite il finanziamento, la cooperativa ha potuto acquisire formalmente e definitivamente l'attività. Elemento decisivo per il prosieguo stesso della cooperativa.

Abbiamo preso per due anni in fitto di ramo d'azienda e poi da marzo dell'anno scorso, nel 2018, abbiamo fatto l'acquisto tramite asta in tribunale. L'azienda è andata in asta, perché deve essere concorrenziale anche con altre offerte. L'hanno proposta a Conad, a Super Pan, l'hanno offerta [ndr: l'acquisto dell'azienda è stato proposto, senza successo, ad altre catene], è giusto. Però nessuna ha fatto l'offerta maggiore la nostra. Noi l'abbiamo pagata 210.000 euro tramite il tribunale. Il finanziamento della Sfirs ci è servito per quello. (Ama la Spesa)

Non solo per la cooperativa Ama la spesa, però, l'apporto del Fondo è stato fondamentale. Buona parte dei beneficiari si trovavano ad un bivio. Senza la necessaria liquidità le idee imprenditoriali presentate non si sarebbero potute concretizzare. Nel caso di Ker e Kitzanos, il fondo ha comunque avuto un ruolo fondamentale nella definizione dell'attuale

situazione di mercato delle due cooperative. Per quanto riguarda Ker, la capitalizzazione ha consentito di allineare stato patrimoniale e conto economico, ma soprattutto ha dato credibilità alla cooperativa, secondo la quale a seguito del finanziamento sarebbe stato possibile ottenere anche altri prestiti bancari, avendo acquisito una posizione più forte.

L'ultima banca, magari anche per i nostri bilanci attuali, ci ha steso il tappeto rosso e ci ha dato subito dei fidi cassa senza chiedere garanzie. (Coop. Ker)

Per quanto riguarda Kitanos, il finanziamento ha permesso di velocizzare i tempi di creazione della rete attorno alle start up e agli spin off. In sua assenza, i soci si sarebbero dovuti affidare all'ingresso di capitali da parte di nuovi soci, cosa assai poco gradita, e sicuramente avrebbero dovuto rallentare i tempi di crescita:

Avremmo rallentato gli spin off e avremmo accelerato, cosa che non ci sarebbe piaciuta tanto, avremmo accelerato la parte di supporto finanziario di parti terze. Gli spin-off spesso sono strumenti creati per ricevere finanziamenti. Quindi un socio mette soldi contro equity. Questo lo devi tenere molto cauto e molto lento nel tempo, in ragione dell'oggetto, in ragione delle persone, in ragione del mercato, perché corri il rischio di lasciare sul tavolo un sacco di valore. Se uno entra all'inizio ovviamente la società vale pochissimo. [...] È chiaro che avremmo dovuto spingere di più sulla consulenza.

Nel complesso, i casi studio denotano un grande successo da parte del Fondo nell'andare a sostenere le nuove progettualità, e al contempo venire incontro alle esigenze di cooperative più solide e che intendono evolvere per far fronte alle esigenze di mercati in continua transizione. Dalla fase di accesso per arrivare alla concreta erogazione, e quindi alla restituzione del finanziamento, tutto pare essersi realizzato senza particolari problematiche, se non quelle di rodaggio delle pratiche attuative, sia da parte dei funzionari dell'ente che da parte di consulenti privati e associazioni di categoria.

Gli unici suggerimenti migliorativi riguardano la possibilità di accogliere le necessità di quelle idee imprenditoriali che non posseggono alcuna garanzia e si trovano tagliate completamente fuori da ogni possibilità di accesso al credito (tradizionale e non), sostenendo soprattutto le idee innovative.

Forse aggiungerei che potrebbe esistere un *sottostrumento* dedicato al mondo dell'innovazione. Dove la Sfirs, essendo la finanziaria regionale e gestendo anche fondi europei, si deve poter accollare maggior discrezionalità nella valutazione dell'innovazione ma anche maggior rischio. I ragazzi che fanno le startup non hanno soldi. Chi fa innovazione non ha soldi ma non ha neanche garanzie, non ha una casa per mettere una firma. [...] Secondo me una riflessione valutativa in miglioria si può fare. Va suggerito in questa direzione. Alla fine, tutta sta grande quantità di soldi che si dice vengono dati all'innovazione, non è vero. Il rischio è e rimane in capo alla persona che si cimenta, che lo fa. Il resto è solo affaticamento di procedimento. In termini di suggerimento, [...] accollati anche il rischio e abbassa le soglie. Vieni incontro. È vero che ci sono idee strampalate, ma c'è anche gente che fa le cose bene. In Sardegna sarebbero meglio 10 imprese all'anno da 400.000 euro di fatturato, che inseguire l'ennesima cooperativa o l'ennesima azienda che fa il parrucchiere, il bar, la pizzeria. (Kitanos)

## 6. Focus su capitale sociale e reti attivate

L'analisi sul capitale sociale e sulle reti di relazione dei beneficiari del Fondo per lo sviluppo cooperativistico si avvale dello strumento metodologico della *social network analysis*, (Wasserman e Faust, 1994), e della specifica declinazione dell'analisi dei personal network, conosciuta anche come analisi dell'ego-network (Halgin e Borgatti 2012).

La *social network analysis* (SNA), è una tecnica di ricerca che permette di evidenziare le relazioni di collaborazione, palesi o latenti, tra più attori appartenenti ad una rete. La letteratura sociologica ed economica ha ormai appurato che le possibilità di innovazione e di successo imprenditoriale siano a loro volta legate alla capacità di fare rete nel territorio, processo legato agli effetti di specifiche *policy*, alla presenza di soggetti mediatori (in grado di sostenere e stimolare i processi di creazione di reti e volto a stimolare la dotazione del capitale sociale presente in un determinato territorio), ma soprattutto dai legami di collaborazione che si vengono a creare tra gli imprenditori più innovativi. La metodologia e gli strumenti della SNA fanno emergere i legami tra gli stakeholders e permettono di evidenziare le relazioni - attuali e potenziali - che si vengono a creare nel contesto specifico. Allo stesso modo la SNA permette di comprendere se esistono forme di chiusura nella rete che limitino i processi innovativi e collaborativi. Se applicate correttamente, le tecniche di *social network analysis* permettano di ragionare su una serie di aspetti che vanno incontro a molte delle criticità emerse all'interno del dibattito sullo sviluppo locale: l'eventuale creazione di legami formali e informali di collaborazione tra soggetti che in precedenza non collaboravano (operatori economici, attori collettivi, attori istituzionali) e la presenza o l'emergere di soggetti privati che possano fungere da "intermediari della fiducia" (Mutti, 1998). La somma di questi distinti processi permetterebbe di valutare che gli eventuali effetti «di rete» realizzati vadano nella direzione voluta, quella della creazione di percorsi innovativi e di sviluppo locale e, allo stesso tempo, facilita la comprensione dei meccanismi che favoriscono processi «innovatori» di estensione della fiducia dei reticoli personali.

Allo stesso modo, la SNA è uno strumento fondamentale per evitare utilizzi metaforici del concetto di rete e per dare corpo e sostanza ai fenomeni: aiuta a comprendere e semplificare le forme, le strutture e il contenuto delle relazioni tra gli attori economici e sociali, e renderle facilmente interpretabili tramite gli strumenti dell'analisi dei grafi e delle matrici, che da una parte forniscono un utile e affascinante supporto grafico all'analisi, dall'altra offrono una serie fondamentale di misure di rete e di strumenti quantitativi che permettono un'analisi chiara e comparabile.

In questo specifico caso è stato utilizzato l'approccio del *personal research network*, o *ego-network*. Un *personal network* è costituito da due tipologie di legami: in prima istanza dai

legami tra il nodo principale, ossia il soggetto da noi intervistato (ego), e i nodi a cui è direttamente connesso (chiamati alter). In seconda istanza si ricostruiscono i legami, se presenti, tra i diversi alter di ogni ego, come possibile osservare nel grafico n. 1b. Il sociogramma sottostante rappresenta il personal network della cooperativa 5 (Ama la Spesa)<sup>61</sup>. L'intervistato ha citato 7 alter, e si può osservare che esistono pochi legami di conoscenza fra gli alter. In questo caso l'alter 5\_2 conosce l'alter 5\_1 e 5\_3. Invece l'alter 5\_6 non conosce nessun altro membro della rete.

La tecnica di ricostruzione dei *personal network*, il *personal network research design* (PNRD), permette di verificare se la forma e la composizione delle reti degli attori beneficiari del fondo sia utile alla formazione del capitale sociale e permette di verificare quale tipologia di capitale sociale è presente nella rete. L'interesse principale è comprendere la capacità/possibilità degli individui ad accedere a determinate forme di risorse sociali. La tecnica prevede che siano gli stessi soggetti a evidenziare i propri contatti significativi e perciò che siano loro stessi ad evidenziare le risorse che traggono dai loro contatti personali. Per citare Burt:

*“La metafora del capitale sociale è che le persone che fanno meglio sono in qualche modo meglio connesse. Alcune persone o alcuni gruppi sono connessi a certi altri, si fidano di certi altri, obbligati a sostenere certi altri, dipendenti dagli scambi con alcuni altri. Tenere una certa posizione nella struttura di questi scambi può essere un bene in sé. Quella risorsa è capitale sociale”* [...] (Burt, 2000, p. 3, traduzione nostra).

### 6.1 La tecnica del *personal network research*

Nella valutazione si è deciso di concentrare l'analisi su 6 casi studio ritenuti particolarmente interessanti, si tratta di due imprese costituenti, due casi di *workers by-out* e due aziende già esistenti. Molti aspetti specifici di questi casi studio sono stati analizzati nei precedenti paragrafi, ma si vedrà che anche nell'analisi delle reti sociali emergono ulteriori informazioni che aiutano a definire la struttura sociale, professionale ed economica in cui queste cooperative si muovono. Difatti la somministrazione e l'analisi delle interviste in profondità è un valore aggiunto che permette di approfondire diversi aspetti della vita della cooperativa e del loro approccio al mondo del credito, e lo step successivo, quello dell'analisi di rete, ha poi permesso di approfondire la conoscenza dei soggetti che ricoprono alcuni ruoli sociali fondamentali per le imprese. La tecnica del *name generator*, permette infatti di far emergere i soggetti con i quali l'intervistato (la cooperativa) condivide particolari interazioni, o quelli con i quali scambia risorse materiali (sostegno economico) o immateriali (sostegno emotivo). Il secondo step dello strumento prevede che, tramite il *name interpreter*, si raccolgano informazioni importanti relative alle

---

<sup>61</sup> Per semplicità di esposizione, nel presente paragrafo le 6 cooperative oggetto di approfondimento con analisi di rete verranno indicate con la seguente numerazione: cooperativa n.1: soc. coop. I 5 acquerelli; cooperativa n.2: Altamarea 1936; cooperativa n.3: Coopterm; cooperativa n.4: Kitzanos; cooperativa n.5: Ama la Spesa; cooperativa n.6: Ker.

percezioni di ego riguardo agli attributi di ciascun alter con cui è in contatto (per esempio, sesso, lavoro, reddito, etc.) e riguardo alcuni dati sulla relazione con alter (per esempio: durata del legame, confidenza reciproca, frequenza dei contatti, etc.) (Halgin, Borgatti 2012). Complessivamente sono stati citati 56 alter, con una media di 9,33 per ego (minimo 7 e massimo 14 alter citati) (tab.1).

È necessario evidenziare che il focus principale del *personal network research* è il mondo ego-centrato di ciascun intervistato e il modo in cui egli osserva i propri alter (per esempio, il numero di alter, gli attributi degli alter della relazione, la presenza di relazioni tra gli alter). Da ciò si desume il “valore” (inteso in senso lato) che l’intervistato attribuisce alla sua rete di relazioni.

Per gli attori di questa policy, sono stati indagati differenti aspetti della struttura della rete economico-sociale, chiedendo agli attori di indicare in primo luogo i principali alter nel proprio network economico-commerciale: i clienti fidelizzati (12 alter) e le principali aziende fornitrici di beni e servizi (14 alter). Inoltre, gli si è chiesto di indicare le aziende con cui si è stabilito un rapporto di collaborazione di medio o lungo periodo (6 legami citati). Infine, oltre al network prettamente economico-commerciale abbiamo indagato anche il network fiduciario, formato da quegli attori ai quali, nel caso vi sia necessità, l’intervistato (ego) si rivolge per ottenere consigli, pareri, suggerimenti per la sua attività e che, non obbligatoriamente, fanno parte degli altri network. Questo è sicuramente il sotto-network più citato, con un totale di 24 alter).

Il terzo step prevede infine che, tramite la tecnica del *name interrelator*, si evidenzino i legami tra i soggetti citati dall’intervistato ego. Con quest’ultimo dato è possibile valutare alcuni parametri importanti della rete, come la densità, la forza dei legami, la non ridondanza delle relazioni e diversi aspetti strutturali del reticolo, legati alle misure di *structural holes* (Burt 1992, 2001, 2005).

**Tab.14 – Dati principali sui personal network**

ID	clienti	fornitori	collabor.	consigli	tot
1	3	1	0	3	7
2	2	4	0	2	8
3	4	3	2	5	14
4	0	2	4	5	11
5	3	1	0	3	7
6	0	3	0	6	9
tot leg.	12	14	6	24	56
v.medio	2,00	2,33	1,00	4,00	9,33

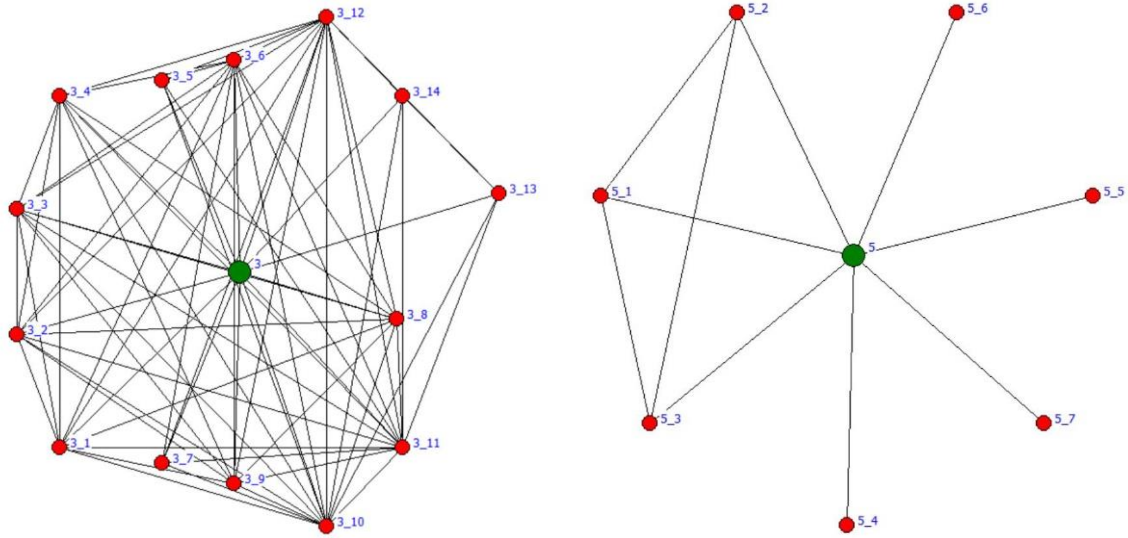
Fonte: ns elaborazioni



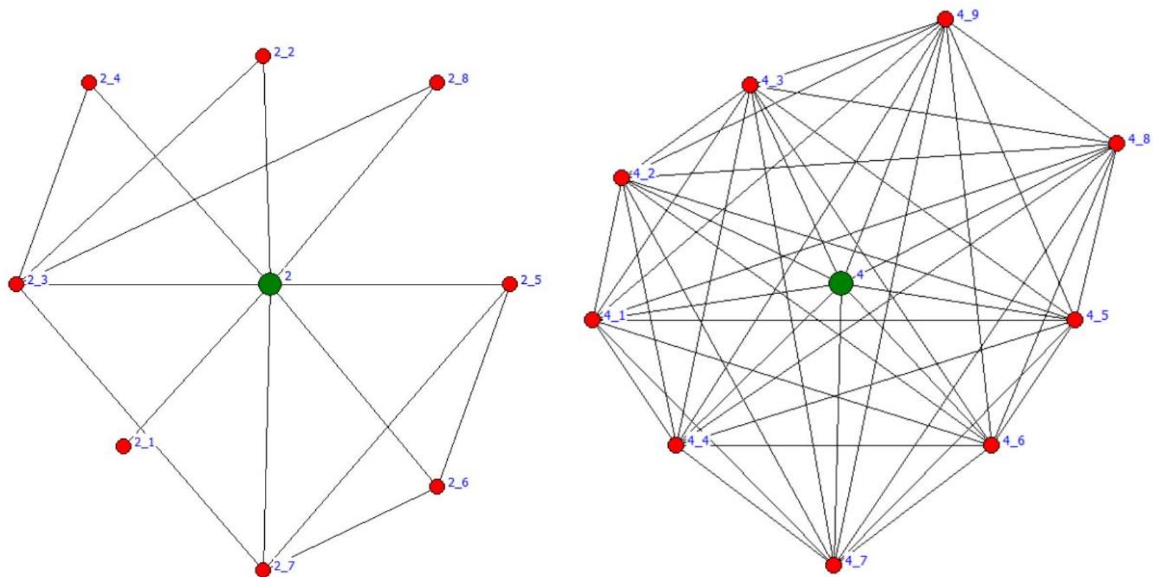
## 6.2 Le reti delle aziende cooperative scelte come "caso studio"

La letteratura sull'analisi delle reti è ormai ampia, ma alcune ricerche e alcuni autori sono fondamentali per comprendere e saper leggere la struttura e il contenuto delle reti sociali. Qui di seguito abbiamo inserito i grafi (o sociogrammi) delle sei aziende scelte tra i casi studio.

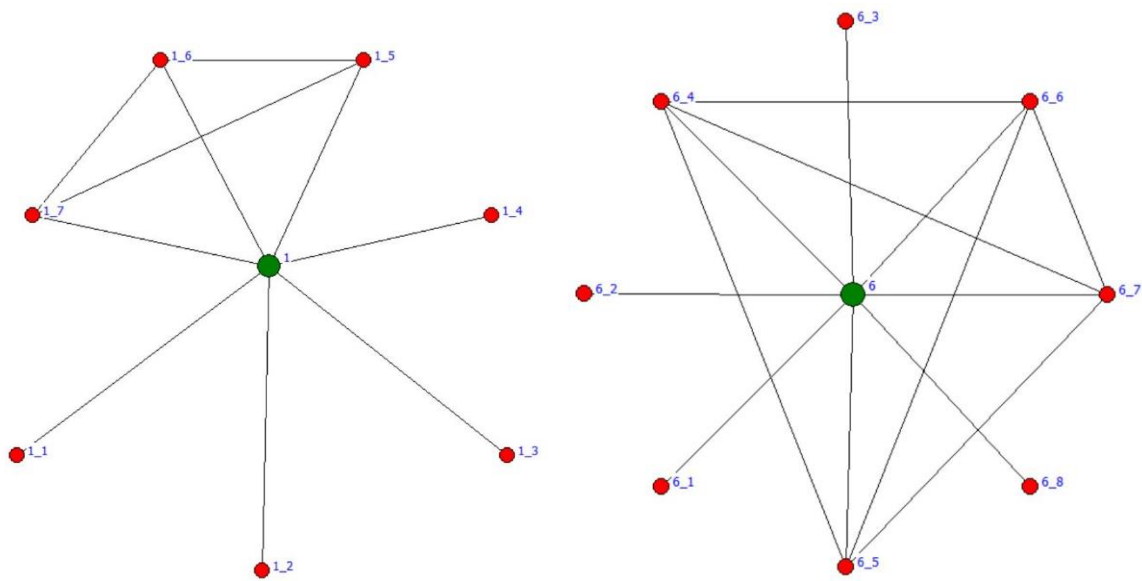
### Grafico 1a (sx) e 1b (dx) – Sociogrammi delle cooperative workers by-out



### Grafico 2a (sx) e 2b (dx) – Sociogrammi delle cooperative costituenti

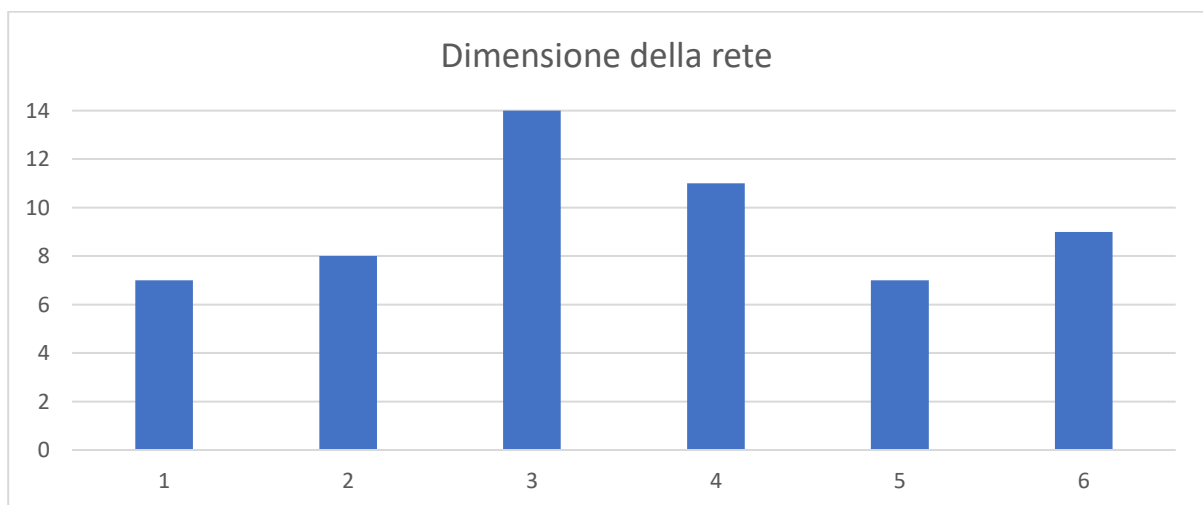


**Graf. 3a (sx) e 3b (dx) - Sociogrammi delle cooperative esistenti al momento del finanziamento.**



Un primo indicatore da tenere in considerazione per comprendere la capacità delle imprese di mantenere o costruire un reticolo utile alla propria strategia professionale è quello della dimensione del reticolo (*degree*). I name generator da noi utilizzati sono stati studiati per stimolare la ricostruzione della rete nei diversi network sociali che la compongono (clienti, fornitori, collaboratori, consulenti, consiglieri etc...). Soprattutto per chi “fa impresa”, ma il discorso si può estendere anche per i liberi professionisti, la letteratura ha evidenziato che un reticolo ampio è in grado di convogliare notizie, informazioni, supporto, conoscenze che altrimenti sarebbero fortemente limitate e ridondanti (Granovetter, 1973). La dimensione media dei reticoli è pari a 9,3 alter citati, un valore abbastanza buono rispetto ai quattro name generator utilizzati. In figura 13 sono presenti i valori dell’ampiezza del reticolo delle cooperative dei sei casi studio (min 7, max 14).

**Figura 13 – Dimensione della rete**



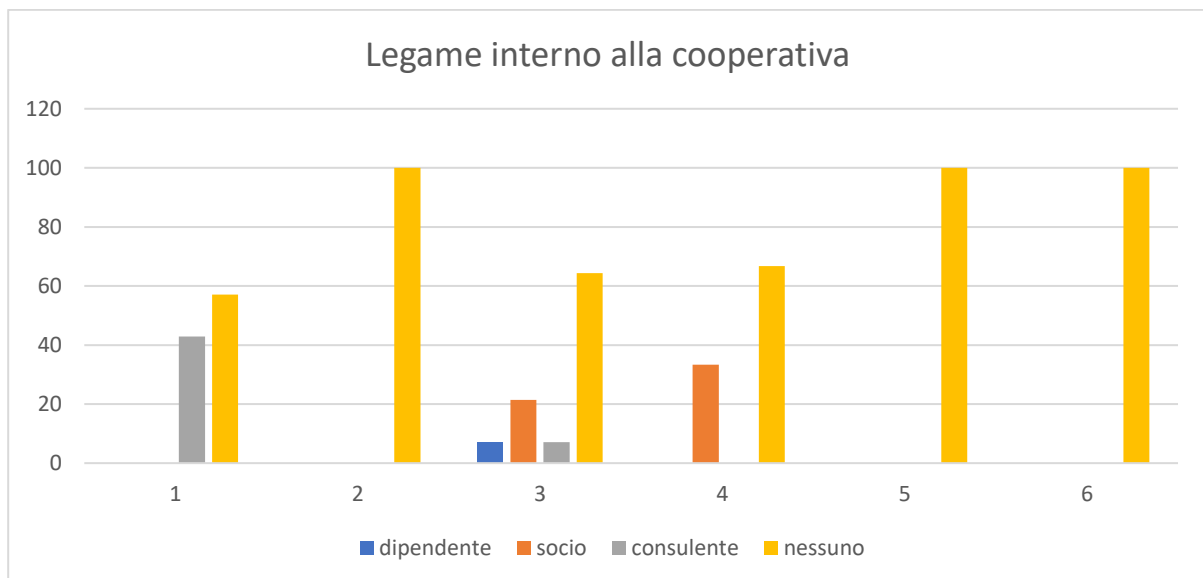
Fonte: ns elaborazioni

Coerentemente con Lin (1982, 2001), che sottolinea l'importanza dell'accesso alle risorse attraverso le relazioni del soggetto, possiamo valutare l'importanza di ogni alter in base ad alcune sue caratteristiche.

In primo luogo, si osserva che quasi mai gli alter citati sono dipendenti, soci, collaboratori o consulenti, ossia soggetti appartenenti alla stessa impresa o legati da un contratto formale. Difatti, in media nel 81% dei casi gli alter vengono identificati come completamente esterni all'impresa.

Nella figura 14 si osservano i valori percentuali per la singola cooperativa. Quando un soggetto interno all'azienda viene citato nelle reti dell'intervistato ciò accade quasi esclusivamente nel network fiduciario, ossia nel ruolo di supporter a cui l'intervistato si rivolge per avere consigli o suggerimenti per l'attività. Il valore è interessante perché indica una chiara divisione tra legami di natura professionale con soggetti esterni e legami di natura più fiduciaria con soggetti interni alla cooperativa.

**Figura 14 - Sovrapposizione tra mansioni legate all'azienda e reti della cooperativa**

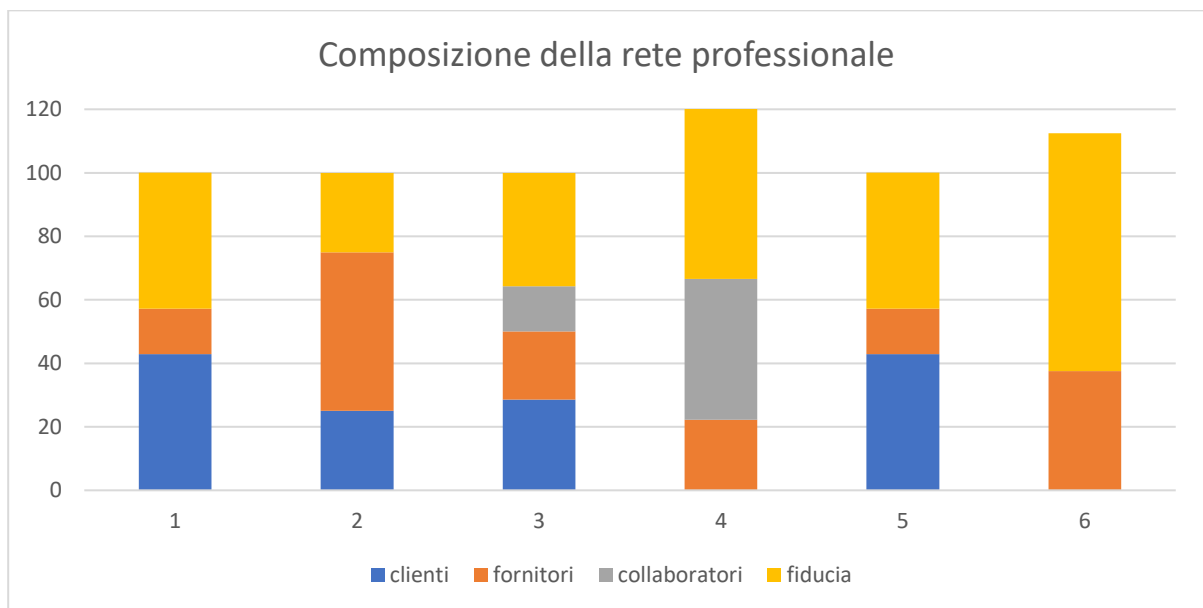


Fonte: ns elaborazioni

Perciò chi sono i soggetti citati nella rete professionale delle cooperative? I *name generator* utilizzati avevano l'obiettivo di ricostruire 4 diversi tipi di legami fondamentali per la vita dell'azienda, quelli fidelizzati con i clienti e con i fornitori, quelli di collaborazione con soggetti esterni e infine quelli fiduciari, ossia i contatti a cui si chiedono informazioni e consigli sull'attività professionale. Nella figura 15 emerge come la composizione della rete professionale sia molto diversa tra le 6 aziende intervistate. Le relazioni con i clienti o fornitori di lungo corso con cui si è stabilita una relazione di fiducia, variano notevolmente tra i 6 casi: è molto rilevante per la cooperativa numero 2, che ricordiamo si occupa di trasformazione e commercio al dettaglio di prodotti ittici (Altamarea 1936), è parimenti importante per la cooperativa 1 - una ludoteca (l'5 acquerelli) - e per la cooperativa 5, che

si occupa di commercio al dettaglio, con la gestione di un supermercato (Ama la Spesa). Le relazioni di collaborazione emergono come rilevanti in un caso in particolare, la cooperativa 4 (Kitzanos), che come abbiamo visto dall'analisi qualitativa delle interviste fa del lavoro in rete il suo punto di forza. Ma dalla figura 15 si evince anche un altro aspetto rilevante: i legami con alto contenuto fiduciario e votati alla ricerca di consigli e suggerimenti per il buon successo dell'impresa sono rilevanti per tutti i casi analizzati, con dei picchi per la cooperativa 4 (Kitzanos, consulenza di direzione), la cooperativa 6 (Ker, assistenza agli anziani). Ma prescindendo dal settore economico e dalla storia dell'impresa, siano esse costituenti, workers buyout o già esistenti, vediamo come i legami fiduciari sono fondamentali nella struttura della rete professionale degli intervistati.

**Figura 15 – Composizione della rete professionale**



Fonte: ns elaborazioni

### 6.3 Il contenuto e le risorse scambiate nelle relazioni della rete

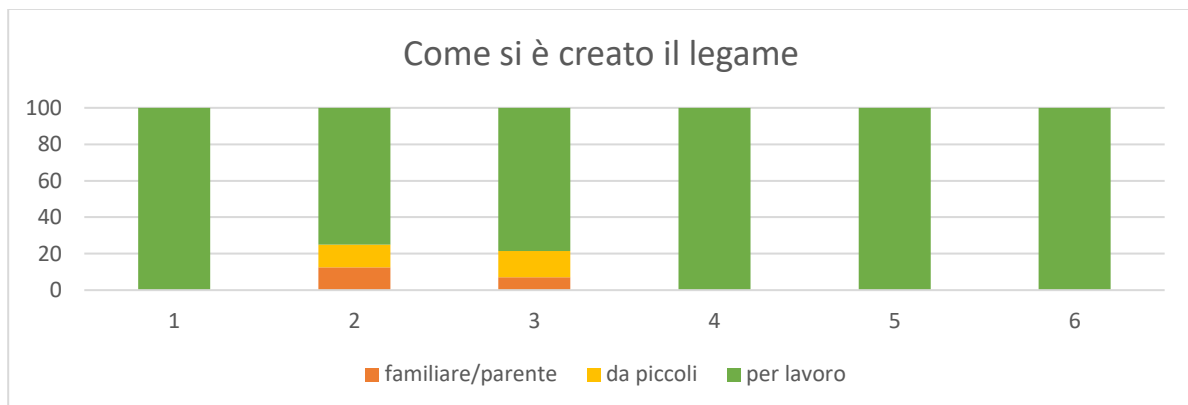
Il capitale sociale è un concetto complesso ma può essere efficacemente sintetizzato e compreso se si individuano le risorse che ogni individuo è in grado di ottenere dalla sua rete. Il *personal network* è perciò significativo di due aspetti importanti e utili per comprendere il capitale sociale individuale: il contenuto e la forma del reticolo. Il contenuto si rifà alla qualità e tipologia di legami che uniscono ego ai suoi alter; la forma identifica invece la posizione di ego e la struttura delle relazioni che lo legano agli alter.

Oltre a poter analizzare chi sono i principali soggetti citati dai beneficiari, e perciò il tipo di contenuto che transita nel legame (informazioni, servizi, beni, supporto, consigli) è possibile scandagliare con maggior dettaglio la sostanza di contatti: comprendere l'intensità e lo "spessore" del legame tramite il dettaglio della durata, del livello di confidenza tra i due

soggetti, della modalità che ha permesso ai soggetti di conoscersi e di mantenere la collaborazione nel tempo e della vicinanza/distanza fisica tra i due nodi.

Una buona parte della letteratura sui temi dello sviluppo, sociologica, politologica ma soprattutto economica, ha utilizzato ampiamente il concetto di familismo (Banfield 1976; Fukuyama 1995) per identificare pratiche e legami particolaristici, sia lavorativi che appartenenti alla sfera della vita quotidiana, che tendevano a privilegiare legami con membri appartenenti alla propria famiglia e parentela rispetto alle pratiche universalistiche della creazione di legami e cooperazione con soggetti esterni al proprio nucleo familiare. Il peculiare caso della Sardegna, in cui i beneficiari sono piccole cooperative che operano in una dimensione locale, avrebbe dovuto rispecchiare appieno i canoni dell'approccio "familista", evidenziando una condizione di scarsità nella capacità di creazione di legami professionali esterni. Come si osserva nella figura 16, nei casi qui studiati questo assunto viene completamente smentito. Solo per due imprese e per un massimo del 20 per cento i legami sono di origine familiare e parentale, oppure sono legami amicali che provengono dall'infanzia. Per correttezza metodologica è utile sottolineare che gli intervistati, alla domanda "Come ha, o aveva, fatto la conoscenza di questa persona?" hanno potuto scegliere tra le seguenti risposte: "1. è un familiare, un parente; 2. da piccoli, cresciuti insieme; 3. a scuola, in università; 4. al lavoro / per affari; 5. vicino di abitazione; 6. in un circolo o un'associazione culturale, politica, religiosa, sociale; 7. in un'organizzazione economica e/o professionale; 8. nel tempo libero; 9. attraverso il coniuge/convivente; 10. attraverso la propria famiglia di origine (amico dei genitori, di altri parenti...); 11. ha fatto in modo di fare la sua conoscenza (chiedendo ad un terzo che vi presentasse o creando lei l'occasione per fare conoscenza, o contattandola direttamente); 12. Altro".

**Figura 16 – Canale di conoscenza nella creazione della relazione**



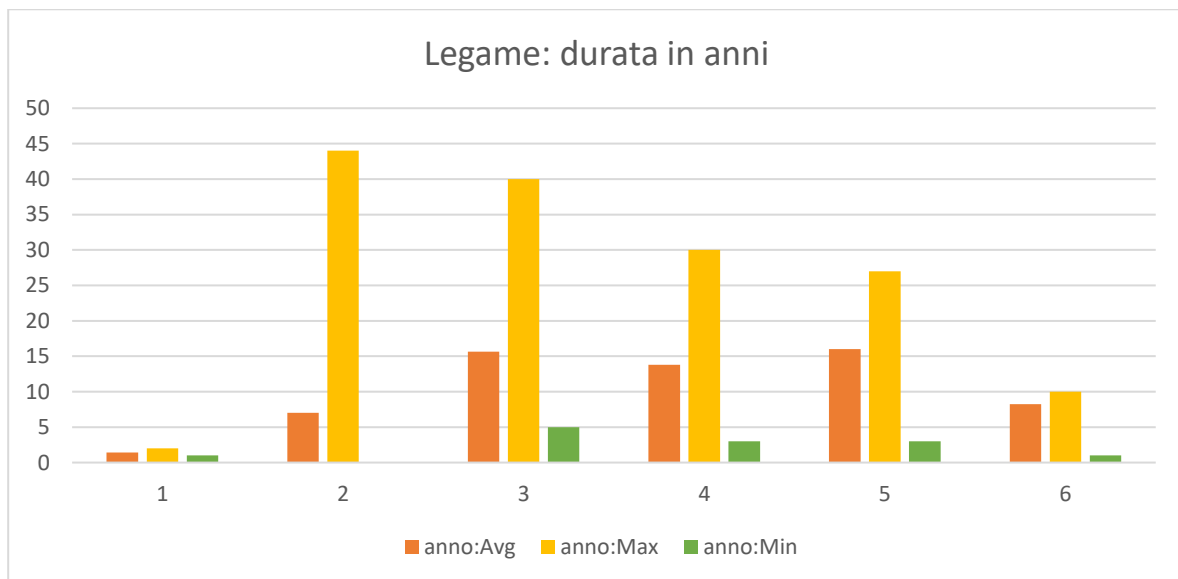
Fonte: ns elaborazioni

E' chiaro come qui non si tratti di legami ascritti e ereditati, bensì di un processo di acquisizione dei legami professionali voluto e incrementato dai soggetti che lavorano nelle cooperative. Questo aspetto può essere valutato come un chiaro comportamento "moderno" dell'azione imprenditoriale. Si potrebbe affermare che i legami professionali citati sono, nella maggior parte dei casi, "legami portatori di capitale sociale bridging,

strumentali e improntati all'azione economica e non risentono delle limitazioni dei legami forti (bonding) dell'azione tradizionale (Bottazzi 2005).

Oltre all'origine del legame, secondo Granovetter (1974, 1985) la durata del legame è un buon indicatore della forza della relazione e della fiducia che intercorre tra i due soggetti. Soprattutto quando si discute di relazioni economiche, dove il legame è funzionale ad una collaborazione economico-produttiva e non è dovuto o rinforzato da aspetti culturali o tradizionali (come i legami familiari), la durata del legame nel tempo è sinonimo di legami fiduciosi che aiutano a contenere i costi di transazione tipici degli scambi spot dell'economia di mercato. Nei contatti citati dagli intervistati la media degli anni di conoscenza con i relativi alter è di 10 anni circa. Tenendo conto che i familiari sono solo il 3% si può affermare che le cooperative hanno una rete di contatti stabile e duratura nel tempo. Contrariamente a quanto ci si sarebbe potuto attendere, non sono le cooperative già esistenti al momento della richiesta del finanziamento quelle con i contatti più duraturi nel tempo (la 1 e la 6), ma sono le imprese costituenti e le WBO quelle che si basano su relazioni durature nel tempo, con una media di 14/15 anni di età e con picchi che arrivano ai 44 anni. Sono imprese che, a prescindere dalla storia recente, costituiscono i loro reticoli professionali su soggetti portatori di fiducia pregressa e stabile.

**Figura 17 – Durata della relazione professionale**

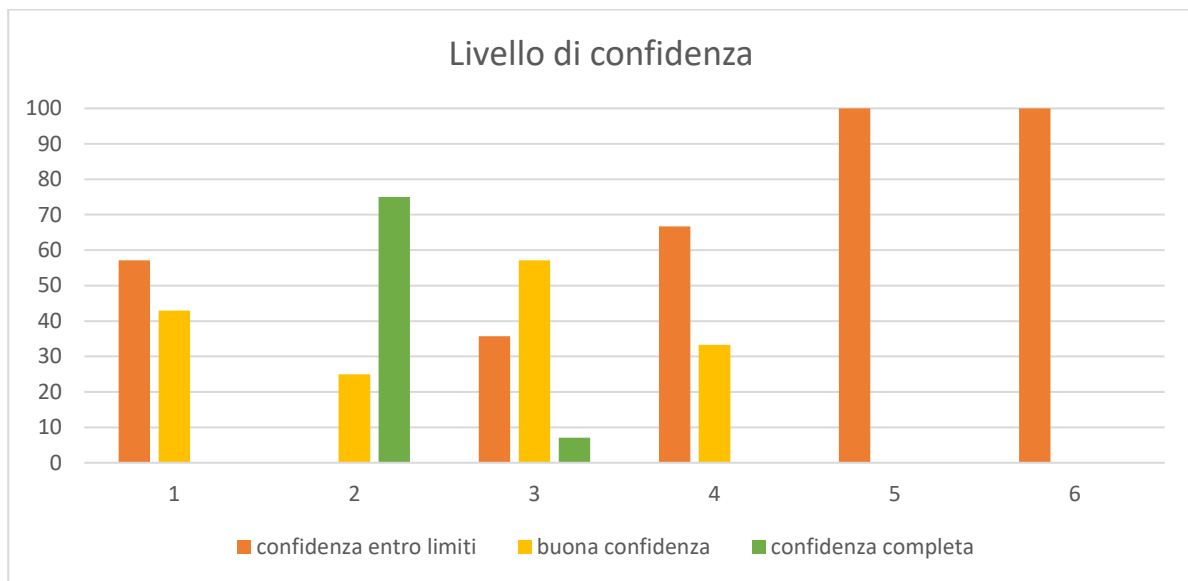


Fonte: ns elaborazioni

Sono molti i parametri che possono influenzare, oltre alla durata dei legami tra gli imprenditori e i propri contatti, anche il livello di confidenza che si viene a stabilire nel tempo. Ad esempio, il settore economico, il servizio o prodotto offerto, la filiera all'interno della quale l'azienda è inserita. Il livello di confidenza della relazione (Figura 18) mostra solo in parte delle differenze tra i 6 casi studio. Alla domanda "Come definirebbe il grado di confidenza reciproca esistente fra lei e questa persona?" gli intervistati hanno potuto scegliere tra "1. è un rapporto esclusivamente formale, non c'è confidenza; 2. c'è un po' di

confidenza; 3 c'è confidenza, ma entro limiti ben chiari ad entrambi; 4. c'è una buona confidenza; 5. c'è una confidenza reciproca completa". Nel nostro campione le prime due opzioni, che riguardavano legami più prettamente formali non sono mai stati scelti. Perciò la maggior parte delle imprese ha legami caratterizzati da un livello di confidenza buono o che rientra in determinati limiti, mentre solo in due casi si tratta di legami che implicano una confidenza "reciproca completa", ossia che va a toccare anche aspetti personali che non riguardano l'attività lavorativa. I legami perciò sono di lunga durata nel tempo, con un buon livello di confidenza ma rimangono di natura più professionale che personale.

**Figura 18 – Livello di confidenza nella relazione**

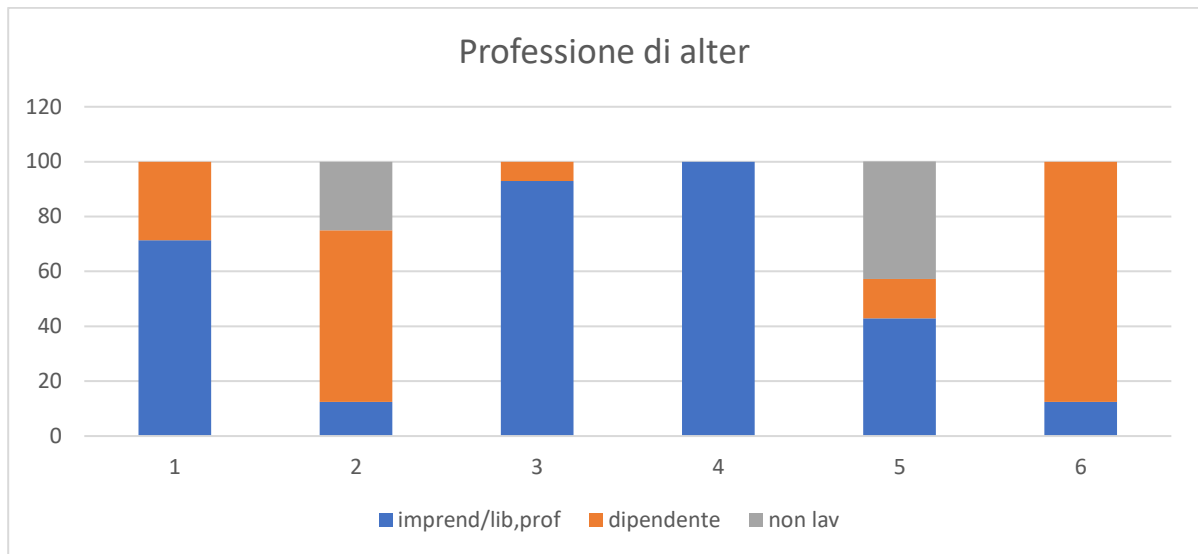


Fonte: ns elaborazioni

Uno dei principali indicatori di capitale sociale, perciò un aspetto da tenere in considerazione per comprendere il contenuto dei legami, è lo status dei soggetti con cui gli operatori si relazionano nella loro attività professionale (Lin 1982; Bourdieu 1985, 1986; Van der Gaag e Snijders, 2005). La letteratura evidenzia che stabilire e mantenere legami, anche non professionali, con soggetti di un determinato status è un buon indicatore delle risorse che un individuo è in grado di attivare (sostegno, informazioni, comunicazione, status, beni di club). Nel caso delle reti delle imprese cooperative ci si può attendere, tenuto conto delle dovute differenze legate al settore, che le reti siano composte da soggetti appartenenti soprattutto al mondo dell'impresa, come imprenditori, consulenti e liberi professionisti, e meno ad altre categorie. I dati (fig.19) confermano questa ipotesi per tre dei casi analizzati, dove la quota di contatti di imprenditori e liberi professionisti va dal 70 al 100%, mentre soprattutto per i casi 2 e 6 hanno un'importanza maggiore i contatti che lavorano come dipendenti di altre imprese. Ricordiamo che la cooperativa 2 si occupa di trasformazione e commercio di prodotti ittici, perciò è molto importante avere dei clienti fidelizzati che garantiscano un volume di vendita sufficiente. Mentre la cooperativa 6 (Ker) offre diversi servizi di assistenza agli anziani, anche in questo caso le relazioni con i clienti e

con i soggetti istituzionali che supervisionano il mondo dell'assistenza sociale giocano un ruolo fondamentale.

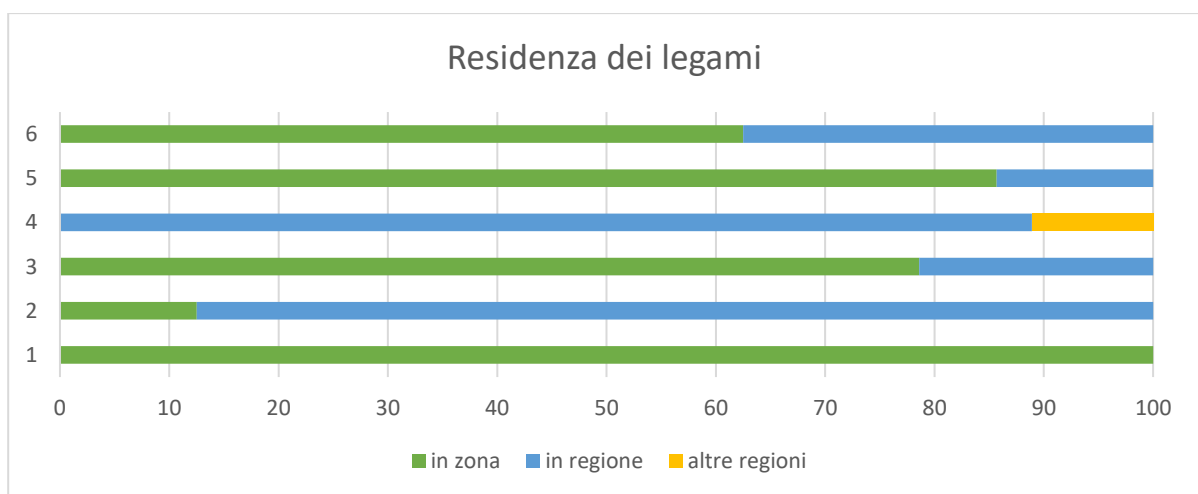
**Figura 19 – Capitale sociale posizionale**



Fonte: ns elaborazioni

Infine, l'ultima caratteristica degli alter utile per comprendere la struttura dei reticoli degli operatori economici è la residenza del soggetto citato dall'intervistato. Per tutti quei legami prettamente professionali (clienti, fornitori di beni e servizi e aziende collaboratrici) abbiamo la possibilità di sapere la zona di residenza del soggetto citato. Questo dettaglio è utile perché le relazioni tra due aziende sono spesso mediate da un soggetto particolare che crea la relazione fiduciaria tra il fornitore di un determinato bene o servizio e l'acquirente di tale bene o servizio (fig. 20).

**Figura 20 – Area di residenza dei legami professionali**



Fonte: ns elaborazioni



Osservando l'area di residenza dei soggetti citati emerge che nella quasi totalità dei casi le relazioni professionali si stringono con soggetti o imprese operanti nella stessa area di lavoro dell'impresa cooperativa (comune o provincia). Solo in due casi abbiamo una preponderanza di relazioni con soggetti appartenenti al resto della regione e solo in un caso le relazioni superano i confini regionali e guardano al restante territorio nazionale. Nessuna delle imprese intervistate ha relazioni di collaborazione con imprese estere.

Prima di fare alcune considerazioni sulla struttura del reticolo è opportuno trarre alcune conclusioni sul contenuto delle reti e sulla tipologia di capitale sociale che si rileva transitare in esse. La presenza di familiari in azienda potrebbe essere sintomo di legami costruiti su reti particolaristiche (familismo) e su legami forti (*bonding*) che limitano l'apertura verso l'esterno. Inoltre, la presenza nella rete professionale di soggetti appartenenti a reti personali e professionali personali (come i soci o i collaboratori della propria impresa) può significare chiusura dei legami verso l'esterno o poca capacità nella costruzione di contatti esterni. Ma si osserva che le reti sociali degli intervistati sono formate quasi esclusivamente da soggetti esterni all'impresa cooperativa, in buon parte dei casi, da soggetti esterni alle reti primarie dei beneficiari (familiari, amici e parenti). Le due situazioni tipiche del capitale sociale *bonding* non sono perciò state riscontrate, tanto da poter sostenere che, osservando esclusivamente questi due indicatori, le reti si presentano abbastanza ampie nella dimensione e non particolaristiche, costituite da soggetti esterni e legati soprattutto da legami professionali, perciò reti aperte. L'approccio all'impresa appare di tipo moderno e il capitale sociale è *bridging*, e facilita l'ottenimento di nuove risorse e nuove informazioni.

Il successo dell'azione strumentale può dipendere anche dalle risorse sociali cui si ha accesso e lo "status" degli alter nei reticoli dei beneficiari serve ad avere una misura della presenza di contatti con Alter di un determinato status sociale utile per gli obiettivi di ego (Lin 2001). Da questo punto di vista le cooperative evidenziano contatti con alter appartenenti al mondo dell'impresa, consulenti e liberi professionisti. Si riscontra con ciò un alto grado di omofilia (*homophily*): questo indicatore è una misura del grado di apertura/chiusura verso Alter con caratteristiche differenti dalle proprie. Se è alta è generalmente considerata negativa, perché sintomo di mancanza di ponti (*bridging*) verso network differenti dai propri, ma un'alta omofilia può anche essere considerata positivamente se, secondo il principio della forza di posizione (Lin 2001) "la risorsa" che si vuole ottenere appartiene in misura maggiore al proprio gruppo rispetto ad altri gruppi. I beneficiari presentano un alto livello di omofilia perché i loro contatti sono piccole imprese, lavoratori autonomi e liberi professionisti, probabilmente i canali professionali più vicini alle caratteristiche di queste imprese cooperative. Il livello di confidenza e la durata delle relazioni con i propri contatti dimostra che si tratta di relazioni lavorative dotate di un buon livello di fiducia ma in ogni caso improntate al rapporto professionale più che espressivo (amicale o intimo). Infine, il dato che ci permette di dare un inquadramento complessivo al tipo di capitale sociale dei beneficiari è quello sulla localizzazione e sulla prossimità delle

imprese partner: emerge, infatti, che i reticoli sono fortemente locali e legati al contesto di attività della propria impresa. Complessivamente si può affermare che, guardando il contenuto delle reti, il capitale sociale non è *bonding* e tantomeno è legato a reti forti, appare orientato alla collaborazione con soggetti esterni ma fortemente localizzati nel territorio. Ciò probabilmente è funzionale al tipo di mercato delle imprese intervistate. Risulta infatti che alcuni intervistati hanno dichiarato di investire razionalmente più sul mercato locale e regionale che su quello nazionale o internazionale.

#### *6.4 La struttura dei legami sociali nei personal network*

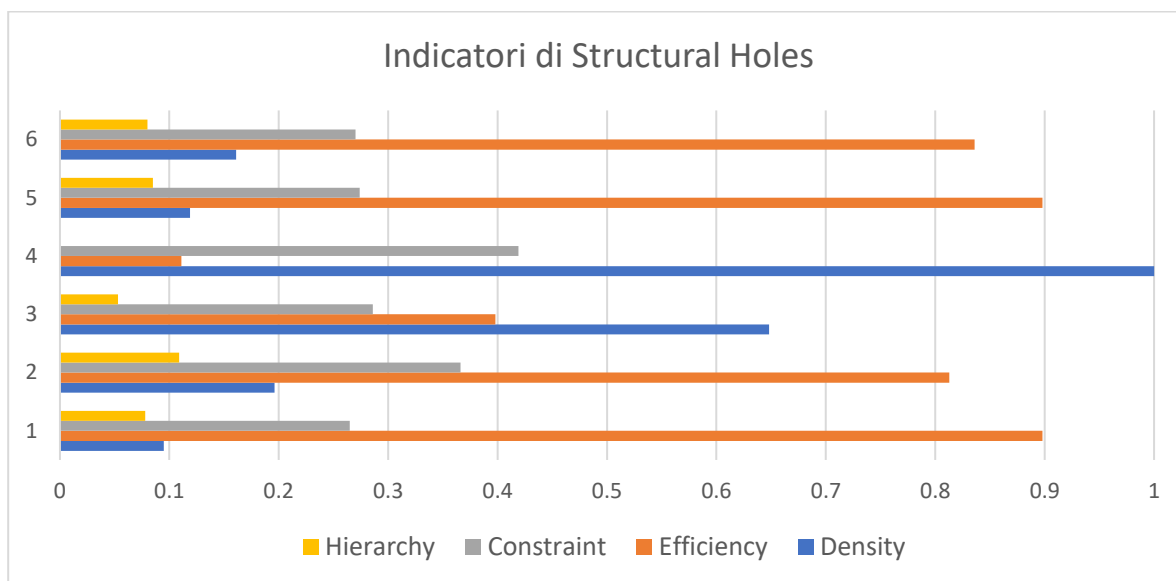
Un ultimo aiuto per comprendere il capitale sociale degli imprenditori ci viene dall'analisi strutturale della forma del reticolo. Tramite gli indicatori di *structural holes* formalizzati da Ronald Burt (Burt,1992) è possibile comprendere come la forma del personal network influenzi la possibilità di ottenere risorse e informazioni per l'intervistato<sup>62</sup>. I risultati della maggior parte degli indicatori (fig.21) sono, in media, positivi, anche se emergono degli attori che presentano delle reti più performanti di altre nella capacità di sfruttamento del reticolo dei loro contatti, soprattutto nella capacità di ottenere risorse come consigli e informazioni non ridondanti. Tutti gli indicatori presenti nella figura 21 possono avere un valore che varia da 0 a 1. Anche se al crescere del valore non sempre corrisponde un aumento o una diminuzione nella capacità di acquisire nuove informazioni. La densità (density) è una misura di coesione interna della rete, se tutti gli alter citati si conoscono a vicenda il valore sarà massimo e pari a 1. In questo caso solo la cooperativa 4 (Kitzanos) ha la densità massima della rete. Ciò emerge chiaramente anche nel grafo 1d. L'alta densità dei legami, secondo Burt, non è un buon indicatore di capitale sociale utile ad ottenere informazioni nuove, perché ci sarà una forte ridondanza dei legami dentro la rete. Vediamo che per gli altri personal network questo valore permane piuttosto basso. Inoltre, nel paragrafo dove si sono presentati i risultati delle interviste qualitative è emerso con chiarezza che avere informazioni "nuove", come ad esempio la possibilità di accedere al finanziamento di cui si discute in questa valutazione, è stato fondamentale. Il secondo indicatore indica i vincoli (constraint) come una misura sintetica del condizionamento esercitato dalle connessioni degli alter ai quali ego è legato. L'indicatore di constraint è quindi utile per comprendere che la dimensione è solo una variabile strutturale che va pesata con le dinamiche relazionali interne (Hanneman e Riddle, 2005; Podda, 2017). Il valore di constraint è difatti piuttosto basso per tutte le sei reti analizzate. Il terzo indicatore indica l'efficienza (efficiency) della rete nel garantire la presenza di legami non ridondanti. Ciò perché i valori si riferiscono ad ogni singolo legame di ego con gli alter e non alla rete nella sua interezza. Anche in questo caso l'indicatore è piuttosto elevato per 4 dei 6 casi analizzati. Infine, l'indicatore di gerarchia (hierarchy) è una misura complessa che descrive la natura dei vincoli relazionali sull'attore, se tutta la constraint di ego è concentrata su un singolo alter i valori della hierarchy saranno alti, a significare appunto

---

<sup>62</sup> L'analisi di questi indicatori è stata possibile tramite l'utilizzo del software: E-NET, Borgatti, S.P.2006. EGO Software Package of Ego-Network Analysis. Harvard: Analytic Technologies.

che l'attore è molto dipendente da un solo alter. La "gerarchia" mostra valori molto contenuti in tutte i personal network.

**Figura 21 – Indicatori di Structural Holes**



Fonte: ns elaborazioni

In conclusione, si può affermare che complessivamente i valori di *structural holes*, sono piuttosto positivi: la dimensione media del reticolo è buona (fig.13), perciò i beneficiari mostrano possedere una discreta rete di relazioni. La densità dei legami è generalmente piuttosto bassa, l'efficienza complessiva è alta, la *constraint* ha un valore accettabile (al massimo 0,4 su 1), a confermare che l'imprenditore non si muove in un reticolo eccessivamente chiuso (*bonding*) ma piuttosto aperto (*bridging*); e infine la *hierarchy* presenta un valore molto basso (0,15), perciò non ci sono alter da cui ego è eccessivamente dipendente. Il tutto ad indicare che le informazioni e le risorse che transitano nei legami sono poco ridondanti, a tutto vantaggio della capacità di ottenere nuove risorse e informazioni.

- Si tratta perciò di reticoli aperti in cui ad una buona numerosità dimensionale è associata una altrettanto buona capacità di costruire legami diadici con soggetti appartenenti a gruppi distinti che si conoscono poco tra loro e che perciò costituiscono capitale sociale *bridging*, perché permettono lo sfruttamento di informazioni e risorse nuove o non ridondanti.

Questi dati confermano e integrano le considerazioni fatte riguardo i risultati degli indicatori di contenuto del reticolo dei beneficiari, presentati nel paragrafo precedente, Si tratta di reti fiduciarie ma al medesimo tempo aperte, in cui, si ribadisce, forse il principale limite appare essenzialmente la eccessiva localizzazione degli alter del medesimo contesto

di appartenenza. Ma ciò può dipendere, come emerso dalle interviste, da una chiara e razionale strategia di mercato.

## **7. Conclusioni e indicazioni di policy**

Le testimonianze raccolte parlano di realtà lavorative estremamente diversificate. In riferimento ai settori prioritari individuati in entrambe gli avvisi, si denota una particolare presenza di attività appartenenti ai settori del welfare e del turismo. Per quanto riguarda il settore del welfare, parliamo soprattutto di attività di tipo socio-assistenziale legate agli anziani e disabili da un lato, attività assistenziali e socioeducative connesse all'assistenza e cura dei minori dall'altro.

Per quanto riguarda il settore turistico, spiccano le cooperative operanti nel mondo della ricettività e ristorazione, fino ad arrivare ad attività che combinano settore turistico, valorizzazione dell'ambiente e cultura. In un unico caso, ci si è trovati dinanzi ad una attività dai contenuti altamente innovativi, consistente in consulenza di direzione a favore di imprese terze, *startup* e *spinoff*.

Le differenze tra i soggetti del campione non hanno riguardato solo i settori economici, ma anche l'età e le diverse scelte organizzative interne. Ciò che accomuna le cooperative analizzate, è la necessità di sopperire a problemi cronici di capitalizzazione e accesso al credito, attraverso la ricerca di strumenti come appunto quello del Fondo per lo sviluppo cooperativistico della Sardegna. Per poter valutare l'effettiva validità dello strumento e l'opportunità di una sua rifinanziabilità attraverso i fondi PO 2014-2020, o nella futura programmazione, occorre necessariamente tenere in considerazione questa esigenza, espressa in maniera chiara dai beneficiari coinvolti. Allo stesso tempo, occorre fare riferimento ai dati che (Istat 2019), a livello nazionale e ancora più a livello regionale, supportano l'idea che l'impresa cooperativa possa rappresentare un valido strumento di lotta alla crisi economica. Dal 2007 al 2015, il mondo delle cooperative in Sardegna ha conosciuto una crescita costante, in linea con i trend nazionali, che hanno segnato al contempo grandi difficoltà per imprese di altra natura. Le imprese cooperative sarde sono passate dalle 1.804 unità del 2007 alle 2.234 unità del 2015 (+24%, a fronte del +16% registrato a livello nazionale). Gli addetti sardi delle cooperative sono passati dalle 17.971 unità del 2007, alle 22.680 unità del 2015 (+ 26%, a fronte del +18% registrato a livello nazionale).

Per quanto riguarda le concrete dinamiche osservate nel sistema di concessione e gestione del finanziamento, l'analisi compiuta sul campione non ha rilevato particolari criticità, se non quelle legate allo svolgersi dell'iter di attribuzione del beneficio, e limitatamente ad alcune delle aziende che hanno partecipato al 1° avviso.

Tale criticità si è risolta nel breve periodo e, al contrario, i beneficiari che hanno sottoscritto il contratto in tempi più recenti (in particolar modo per quanto riguarda il II° avviso), hanno espressamente indicato nella celerità delle tempistiche e nella semplicità del procedimento, alcuni dei punti di forza della policy. Anche l'analisi delle dinamiche occorse all'interno dell'iter di restituzione del finanziamento non ha rilevato particolari criticità. Ad eccezione di un unico beneficiario, nessuno degli intervistati ha riscontrato problematiche procedurali o difficoltà nella restituzione delle quote capitale.

- Le uniche perplessità rilevate hanno riguardato il sistema di garanzie previsto dal Fondo. A detta di alcuni beneficiari, il sistema che prevede la figura del socio accollante a garanzia del rimborso del finanziamento, andrebbe rivisto a favore di una maggiore compartecipazione al rischio da parte dei soci.

Per quanto riguarda i concreti effetti (economici, organizzativi e occupazionali) dell'intervento del Fondo, complessivamente i beneficiari all'interno del campione hanno realizzato soprattutto interventi legati ad acquisto di macchinari, impianti e attrezzature, investimenti immobiliari, acquisto di prodotti e servizi e ricapitalizzazione della società. In misura minore i finanziamenti sono stati utilizzati per la restituzione di debiti pregressi, la formazione professionale e l'occupazione di nuove risorse umane, il miglioramento della sostenibilità ambientale e l'accrescimento della liquidità. L'analisi degli interventi realizzati porta a due principali considerazioni.

- Si rileva la mancanza assoluta di interventi orientati alla ricerca e sviluppo o all'acquisto e uso di tecnologie informatiche, non solo orientate a scelte strategiche ma anche alla digitalizzazione e informatizzazione di base. Da questo punto di vista occorre considerare che gli interventi realizzati, nella loro diversità, sono accomunati da esigenze connesse al permanere di situazioni croniche di mancanza di liquidità e difficoltà di accesso al credito.
- Nonostante in pochissimi casi il finanziamento sia stato indirizzato in maniera diretta alla acquisizione di nuove risorse umane, tutti gli investimenti fatti rispondono alla volontà di portare avanti progetti di crescita dell'attività economica e di rafforzamento della competitività dell'impresa cooperativa.

Come detto in precedenza, le imprese del campione appartengono a differenti tipi e settori economici. Gli esiti degli iter procedurali così come le esperienze maturate nella fase di restituzione del finanziamento non paiono essere influenzate dalla diversa natura dei singoli beneficiari. Per quanto riguarda invece la natura degli interventi realizzati, la differente progettualità emersa è legata in maniera più forte alle specifiche tipologie di impresa.

- Le imprese operanti da più tempo hanno concentrato i loro interventi in progetti volti alla diversificazione delle attività, all'ammodernamento delle strutture esistenti

e al miglioramento complessivo dei processi produttivi caratterizzanti la propria attività economica.

- Nel caso delle imprese costituenti e delle imprese con pochi anni di attività alle spalle, gli interventi hanno sopperito soprattutto ad esigenze primarie come l'acquisto di macchinari essenziali per l'attività produttiva o di arredi e quanto necessario per poter concretamente avviare l'attività.
- Gli interventi realizzati dalle cooperative nate da processi di workers buyout, per quanto non dissimili dagli interventi realizzati dagli altri beneficiari del campione, si sono dimostrati fondamentali per la nascita delle "nuove cooperative" e in assenza del finanziamento, con molta probabilità, questi processi di workers buyout non sarebbero potuti avvenire a causa delle forti problematiche di accesso al credito tradizionale.

Le attività di analisi portate avanti sul campione di 21 imprese cooperative hanno fatto emergere, nel complesso, una valutazione positiva, sia per quanto riguarda gli aspetti procedurali, che gli impatti sulle singole realtà economiche. Si ritiene utile soffermarsi su alcuni elementi di particolare interesse:

- **La percezione dei singoli beneficiari.** Complessivamente, i beneficiari hanno riportato una percezione positiva di tutto l'iter di accesso al finanziamento, e dell'importanza degli stessi funzionari SFIRS, che avrebbero giocato un ruolo fondamentale nella ridotta tempistica di ottenimento del finanziamento. Le differenze registrate tra i beneficiari del I° avviso e i beneficiari del II° avviso denotano il progressivo miglioramento dell'iter.
- **I canali di comunicazione.** È risultato importante il ruolo delle associazioni di categorie (particolarmente citata Legacoop) nel diffondere le notizie riguardanti l'esistenza del Fondo.
- **La natura degli interventi.** Il comune denominatore degli interventi realizzati appare essere l'esigenza di trovare liquidità a fronte di difficoltà di accesso al credito tradizionale, difficoltà nella riscossione dei pagamenti, costi di impresa generalmente elevati. A tal proposito, è emersa grande varietà di opinioni circa la capacità complessiva di accesso al credito. Le società cooperative coinvolte nell'indagine valutativa si dividono in misura piuttosto equa tra quante dichiarano di avere una certa solidità, e credibilità, finanziaria, che permetterebbe loro di operare attraverso svariati canali di finanziamento, e quelle che ritengono di non avere le garanzie richieste solitamente dagli istituti bancari, per le quali una alternativa al finanziamento SFIRS sarebbe stata pressoché impossibile.

### ***Indicazioni di policy***

Tra gli obiettivi strategici del Fondo, contenuti all'interno del Piano operativo, si rileva: *“fornire nuove opportunità di capitalizzazione e rafforzamento delle cooperative operanti nel territorio sardo”*, contrastando quella che si ritiene essere una situazione cronica di sottocapitalizzazione e difficoltà di accesso al credito.

Alla luce di ciò e di quanto emerso dalla valutazione realizzata, questo obiettivo strategico mantiene la sua validità, in particolare per le implicazioni che il rafforzamento finanziario delle società cooperative può avere in termini di creazione e mantenimento di posti di lavoro. I dati raccolti, infatti, mostrano come il Fondo abbia operato nella direzione indicata dagli obiettivi strategici del Piano, sia per quanto riguarda la concreta realizzazione dei progetti delle singole cooperative, che per quanto concerne le effettive possibilità di sviluppo date dall'ottenimento del finanziamento rispetto a quanto i beneficiari avrebbero potuto realizzare in sua assenza.

Per rafforzare questi risultati, si ritiene che la possibilità di rifinanziare il Fondo possa costituire una importante opportunità di sostegno alla economia regionale. Allo stesso modo, risulta utile porre alcune osservazioni:

- Dall'analisi dei dati è emersa l'importanza che l'impresa cooperativa assume in questa peculiare congiuntura socioeconomica. Se il Fondo è risultato molto importante per le imprese esistenti e per le costituende, ancor più si è dimostrato fondamentale per i processi di **workers buyout**. I casi di workers buyout presenti nel territorio regionale non sono numerosi, ma sono esemplificativi di come il mondo del lavoro e dell'impresa reagiscono alla crisi dei modelli produttivi tradizionali.
- **Canali informativi**: l'analisi ha evidenziato il ruolo fondamentale delle associazioni di categoria, nella diffusione e pubblicizzazione dello strumento, oltre che nelle attività di supporto alla presentazione delle domande. Al di là di una auspicabile collaborazione con tali organismi, si ritiene che i processi di comunicazione e diffusione delle informazioni relative alla possibilità di accesso al Fondo andrebbero implementati in maniera sempre più capillare.

I casi studio hanno evidenziato il successo del Fondo nel sostenere le nuove progettualità, o nei processi di transizione delle cooperative più solide verso nuovi assetti o nuovi segmenti di mercato. Queste evidenze lasciano intravedere uno spazio di intervento nell'ambito delle nuove idee imprenditoriali, più vicine ai contesti dell'innovazione e che probabilmente, non solo presentano un maggiore rischio, ma richiedono anche l'attivazione di servizi aggiuntivi di analisi e accompagnamento del progetto d'impresa.

## Riferimenti bibliografici

- Banfield E. (1976), *Le basi morali di una società arretrata*, Bologna, il Mulino.
- Barbera F., Podda A., (2016), *L'Isola che c'è. Microcredito e azione pubblica in Sardegna*. Milano, EGEA.
- Bottazzi G. (2005), (a cura di), *Dal basso o dall'alto? Riflessioni su sviluppo locale e programmazione negoziata in Sardegna*, Milano, FrancoAngeli.
- Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital*, in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, JR Richar, Westport, Greenwood, p. 248.
- Bourdieu P. (1985), «The forms of capital» in *Handbook of theory and research for the sociology of education*, JG Richardson.
- Burt R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Burt R.S. (2000), *The Network Structure of Social Capital*, in Staw B.M. and Sutton R.I., *Research in Organizational Behavior*, Amsterdam, London and New York, Elsevier Science JAI, pp. 345-423.
- Burt R.S. (2001). *Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital*, in N. Lin, K. Cook and R. S. Burt R.S., *Social Capital: Theory and Research*, New York, Aldine de Gruyter, pp. 31-56
- Burt R.S. (2005). *Brokerage and Closure, And introduction to Social Capital*, London, Oxford University Press.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Harvard University Press.
- Fukuyama F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
- Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in *American Journal of Sociology*, Vol. 78, (6), pp 1360–1380.
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in *American Journal of Sociology*, Vol. 91, (3), pp. 481–510.
- Halgin, D.S., Borgatti S.P. (2012), *An introduction to personal network analysis and tie churn statistics using E-NET*, *Connections*, 32, (1), pp. 36-48.
- Hanneman R.A., Riddle M. (2005), *Introduction to Social Network methods*, Riverside, CA: University of California, Riverside (pubblicato in formato digitale in <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>).
- Istat (2019), *Struttura e performance delle cooperative italiane. Anno 2015. Rapporto di ricerca*: <https://www.istat.it/it/archivio/226383>



Lin N., (1982), Social Resources and Instrumental Action, in *Social Structures and Network Analysis*, Beverly Hills, Sage.

Lin N. (2001). *Social Capital: A Theory of Structure and Action*, London-New York, Cambridge University Press.

Podda A., (2017) *Capitale sociale e politiche di rete. Applicazioni di social network analysis*. Ediesse. Roma

Sotgiu G., (1991), *Storia della cooperazione in Sardegna. Dalla mutualità al solidarismo d'impresa (1851-1983)*. Cagliari, CUEC.

Van Der Gaag M., Snijders T. (2005), *The Resource Generator: Social Capital Quantification with Concrete Items*, «*Social Networks*», n. 27

Wasserman S., Faust K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press.