



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



**ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA  
SOCIALE, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE  
Direzione Generale**

## **POR SARDEGNA FSE 2007/2013**



### **SERVIZIO DI VALUTAZIONE**

## **RAPPORTO DI VALUTAZIONE DEL PROGRAMMA MASTER & BACK**



Prato, maggio 2014

## SOMMARIO

SINTESI DEI PRINCIPALI CONTENUTI DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE .....	3
1. IL CONTESTO REGIONALE SARDO E IL MERCATO DEL LAVORO .....	10
1.1 Il mercato del lavoro per la forza lavoro altamente qualificata.....	10
1.2 I mercati del lavoro nei sistemi economici locali sardi .....	32
2. IL QUADRO ATTUATIVO DEL PROGRAMMA MASTER AND BACK.....	40
2.1 Le Caratteristiche delle azioni promosse .....	40
2.2 Le specificità dell'intervento rispetto ad altre misure del POR rivolte a giovani laureati ...	51
2.3 Le scelte di target operate .....	54
2.4 La valutazione del M&B nel precedente ciclo di programmazione .....	56
3. I BENEFICIARI DEL PROGRAMMA MASTER AND BACK.....	61
3.1 Definizione dei beneficiari oggetto della valutazione 2014.....	61
3.2 Chi sono i beneficiari? .....	62
3.3 I percorsi del Master and Back.....	67
3.3.1 Il percorso di Alta Formazione .....	67
3.3.2 Il percorso di Tirocinio .....	69
3.3.3 I percorsi di Rientro e le imprese ospitanti.....	70
3.4 In sintesi .....	73
4. LA SODDISFAZIONE DEI BENEFICIARI DEL PROGRAMMA.....	75
4.1 La soddisfazione dei beneficiari rispetto all'esperienza formativa.....	75
4.2 La soddisfazione dei beneficiari rispetto ai percorsi di Rientro .....	77
4.3 La soddisfazione dei beneficiari rispetto all'implementazione del Programma .....	81
4.4 Il grado di soddisfazione espresso dai destinatari: gli enti e le imprese.....	87
4.5. In sintesi .....	100
5. GLI ESITI OCCUPAZIONALI DEGLI INTERVENTI DEL PROGRAMMA .....	102
5.1 La condizione dei beneficiari prima dell'avvio del programma .....	102
5.2 L'impatto occupazionale del Programma .....	103
5.3 Gli effetti soft del Master&Back.....	110
5.4 Coerenza tra attività formativa e stato occupazionale .....	112
5.6 Master and Back e "fuga dei cervelli" .....	114
5.6 Gli effetti del programma per imprese e enti .....	117
5.7 In sintesi .....	121

6. CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI ATTUATIVI.....	124
NOTA METODOLOGICA.....	134
APPENDICE 1 – COME MIGLIORARE IL MASTER AND BACK. LA PAROLA AI BENEFICIARI .....	136

## **SINTESI DEI PRINCIPALI CONTENUTI DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE**

### **Il contesto**

Il mercato del lavoro per i laureati sardi è meno dinamico della media italiana. Nel 2009, i laureati sardi post-riforma laureatesi nel 2008 erano occupati nel 41,6%, a fronte di una media italiana che si attestava al 54,9%. Sebbene a quattro anni dal conseguimento della laurea la percentuale degli occupati sul numero dei laureati aumenti (57,9%), il divario rispetto alla media italiana cresce ulteriormente (71,2%). Si deve inoltre considerare che le maggiori opportunità per i laureati sono state colte da chi si è formato nell'ambito socio-economico, con il rischio che simili posizioni siano ormai prossime a saturazione da parte della realtà isolane dei servizi.

L'analisi Istat sui dottori di ricerca consegna un dato sull'occupazione incoraggiante: il 90,9% dei dottori di ricerca provenienti dalle università sarde è occupato. Va sottolineato, tuttavia, che i dottori di ricerca intervistati in quell'indagine sono quelli che hanno conseguito il titolo prima della crisi economica e finanziaria, e prima della legge 133/2008 (c.d. Gelmini) che ha ridotto sia le risorse economiche a disposizione dell'università sia le possibilità occupazionali per i giovani ricercatori.

Un altro elemento da tenere in considerazione per la descrizione del mercato del lavoro per i giovani altamente qualificati è che la Sardegna si caratterizza, più delle altre regioni italiane, per flussi migratori in uscita da parte di giovani diplomati o laureati, che emigrano sia per completare la propria istruzione sia per lavorare.

Per quanto riguarda il contesto produttivo sardo, l'indagine MPLS/Unioncamere mette in luce che la domanda di lavoro altamente qualificata diminuisce tra il 2011 e il 2013 più della domanda di lavoro complessiva; in questo periodo le imprese sarde, richiedono più diplomati che laureati.

Il fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, che vedremo rappresentare uno dei problemi principali del programma, è poi alimentato dallo scarso dinamismo dei sistemi locali del lavoro isolani, dove il tasso di disoccupazione è mediamente cresciuto (salvo nel caso di Sassari), specialmente nel cagliaritano e nell'area di Oristano, oltre che nei distretti a vocazione produttiva tradizionale. Oltre che dalla dimensione ridotta delle imprese locali, la debolezza della tessuto produttivo regionale è segnalata anche dall'andamento della spesa in Ricerca e Sviluppo, molto contenuta sul versante dei privati e sbilanciata verso le

università. Segnali più incoraggianti sul piano dell'occupazione qualificata emergono dalla costituzione del Distretto aerospaziale sardo e dal recente intensificarsi del fenomeno delle start-up.

### **I beneficiari**

I beneficiari del Programma Master and Back hanno caratteristiche molto simili a quelle della popolazione universitaria regionale, in prevalenza femmine e con un back-ground socio-economico più elevato della media. D'altra parte, chi si è affacciato al programma si caratterizzava per una posizione di debolezza sul mercato del lavoro interno: al momento della domanda era prevalentemente disoccupato o in cerca di prima occupazione.

I percorsi di Alta formazione si caratterizzano per la presenza di un dualismo interno che demarca le differenze tra un gruppo che opta per un percorso all'estero in università di prestigio, frequentando dottorati di ricerca o master universitari, spesso in discipline scientifico-tecnologiche e un secondo gruppo di altrettanto consistente di giovani che si specializza in misura maggiore in master non universitari italiani, spesso in discipline manageriali.

Le differenze interne ai tirocinanti sono invece meno marcate. La presenza di laureati in ambito socio-umanistico è meno sproporzionata rispetto a quelli con specializzazione tecnologica e medica, mentre il rapporto tra tirocini in enti pubblici rispetto che a organizzazioni private è, tutto sommato, equilibrato.

Gli aspetti di maggiore criticità emergono in merito ai percorsi di Rientro: da un lato, le forme contrattuali utilizzate sono tipicamente atipiche; dall'altro, gli enti che hanno ospitato il maggior numero di "rientranti" sono pubblici o universitari, ovvero enti che per questioni sia finanziarie sia normative non sono in grado di dare continuità alle relazioni di lavoro avviate; infine, la quota più elevata di organizzazioni ospitanti private è attiva nell'ambito delle libere professioni, mentre risultano di fatto assenti opportunità nel settore manifatturiero.

### **La soddisfazione rispetto al programma**

La soddisfazione dei beneficiari rispetto al Programma Master and Back è generalmente molto elevata, sia nel merito dell'esperienza vissuta sia rispetto al servizio reso dall'Agenzia per il lavoro.

D'altra parte, se il giudizio complessivo dei beneficiari del programma è decisamente positivo per i percorsi in uscita, il Rientro risulta più criticato, sia da coloro che lo hanno sperimentato che dai giovani che sono "usciti" senza poter rientrare, per carenza di organizzazioni ospitanti o perché le organizzazioni disponibili ad ospitare il Rientro offrivano posizioni professionali scarsamente coerenti con il percorso in uscita.

Quanto alle "organizzazioni ospitanti" i percorsi di Rientro, queste esprimono un discreto livello di soddisfazione per il Master and Back e in larga maggioranza dichiarano che replicherebbero l'esperienza. Il Programma ha, infatti, rappresentato un'occasione per integrare l'organico con lavoratori altamente specializzati. D'altra parte, tale livello di soddisfazione per il Programma è sicuramente riconducibile anche a fattori di portata più generale, come il blocco delle assunzioni nel settore pubblico allargato, che ha sicuramente aumentato l'appetito per modalità nuove per accrescere l'organico degli enti. Tra gli aspetti critici si segnala che un gruppo significativo di imprese dichiara di aver scelto di ospitare un percorso di Rientro per abbattere il costo del lavoro e/o per supportare temporaneamente l'organico.

In merito all'attuazione del Programma, sia i giovani beneficiari che le organizzazioni ospitanti esprimono elevati livelli di apprezzamento per l'operato dall'Agenzia per il lavoro, specialmente per quanto riguarda le fasi a monte del processo.

### **L'impatto occupazionale del Programma**

Gli effetti occupazionali del Programma sui beneficiari sono consistenti. A sei mesi dalla conclusione del percorso, il 63,6% di coloro che hanno svolto il programma si sono dichiarati occupati, il 27,5% disoccupati e il 3,5% inattivo, mentre il 5,5% si è definito ancora studente. A un anno di distanza, la condizione occupazionale era ulteriormente migliorata: gli occupati erano aumentati (+ 5,2%), i disoccupati diminuiti (-5,2%), così come gli inattivi, che registrano una contrazione dello 0,4%, ovvero lo stesso saldo dell'aumento del numero degli studenti. Al momento della

compilazione del questionario (marzo 2014), la condizione occupazionale era oltremodo positiva: gli occupati hanno raggiunto il 73,9% degli intervistati (+5,1%) mentre i disoccupati hanno fatto registrare un incremento (+2%) che però è contemperato dal crollo degli studenti e degli inattivi, diminuiti del 7,2%.

L'indagine ha permesso inoltre di rilevare che i lavori creati dal Programma sono, in larga misura, dei lavori subordinati o parasubordinati prevalentemente concentrati nel settore dei servizi avanzati. I lavoratori autonomi sono, infatti, un quinto del campione, di cui però soltanto il 7,2% si identifica come imprenditore.

Si tratta in ogni caso di lavori molto corrispondenti al percorso formativo scelto: a sei mesi dalla fine del percorso, l'85,6% dei beneficiari occupati svolgeva una mansione coerente. D'altra parte, il grado di coerenza diminuisce con il passare del tempo, si attesta all'83,8% a un anno dalla fine del percorso e all'80,8% al momento della rilevazione. Tale livello di coerenza è però solo in parte giustificato da "rientranti" che, al momento della rilevazione, continuavano a lavorare nell'azienda ospitante, che si limitavano a circa un terzo degli occupati (34,5%).

Il Programma ha avuto inoltre effetti indiretti sull'occupabilità dei beneficiari. Le esperienze in uscita si sono rivelate molto apprezzate dai giovani sardi perché, da un lato, hanno aperto i loro orizzonti culturali, hanno permesso di accrescere l'autonomia e il senso di responsabilità, e generato, tra l'altro, capitale sociale sia nella sfera affettiva che in quella professionale. Allo stesso tempo, indipendentemente dalla loro condizione occupazionale, i beneficiari percepiscono l'importanza delle competenze che hanno acquisito per poter trovare, magari in futuro, delle nuove occasioni di lavoro.

In merito al brain-drain, a 6 mesi dalla conclusione del percorso viveva fuori dalla Sardegna il 53,3% dei beneficiari, mentre l'anno successivo alla fine del percorso la quota di residenti fuori dall'Isola corrispondeva al 48,3% (-5%). Questo fenomeno è certamente più consistente per i percorsi di sola uscita. A sei mesi dalla fine del percorso una parte consistente di coloro che avevano svolto il solo percorso di uscita viveva ancora all'estero. Anche se tale quota si riduce nei mesi successivi, a un anno dalla conclusione del percorso tre beneficiari su quattro si trovavano stabilmente al di fuori della Sardegna. Per quanto concerne i "rientranti", quelli che hanno ripreso la via della migrazione (fuoriuscenti) variano dal 19,8% di coloro che precedentemente aveva svolto il percorso di Alta formazione e il 10,6% di chi aveva frequentato il solo Rientro.

Nel complesso, il motivo della permanenza fuori dalla Sardegna è sostanzialmente imputabile al mercato del lavoro più dinamico. D'altra parte, i livelli occupazionali dei beneficiari che vivono in Sardegna sono più alti nel breve periodo, ma più bassi nel lungo. Di senso opposto il rapporto tra coerenza e luogo di domicilio: la corrispondenza tra percorso formativo e occupazione è più alta e duratura in Sardegna rispetto a quanto avviene al di fuori della regione.

Per quanto riguarda l'impatto del Programma rispetto alle organizzazioni ospitanti l'indagine ha registrato che queste hanno accresciuto e migliorato la quantità di servizi erogati. Inoltre, Master and Back è stato reputato un utile strumento per l'inserimento duraturo di risorse strategiche all'interno dell'organico delle organizzazioni, anche se molte di queste mettono in evidenza come lo strumento abbia essenzialmente avuto il solo merito di ridurre il costo del lavoro o, in alternativa, risolto il problema dei picchi di lavoro.

Infine, l'addizionalità della spesa è piuttosto consistente, anche se migliorabile. Da un lato, i giovani che dichiarano che non avrebbero svolto il percorso in uscita senza l'intervento della Regione rappresentano il 72% dei beneficiari, dall'altro, il 67,4% degli enti ospitanti (specialmente se pubblici) dichiara che non avrebbe inserito nuovi collaboratori all'interno del proprio organico.

### **Conclusioni e suggerimenti attuativi**

Il Programma Mater and Back è uno dei programmi più popolari e ambiziosi della Regione Autonoma della Sardegna. Il suo obiettivo dichiarato è quello accrescere e qualificare il capitale umano dell'isola affinché possa avere ricadute dirette e indirette sullo sviluppo regionale. La valutazione del Programma, che in questo rapporto riguarda i percorsi in uscita e rientro ammessi con i bandi 2008 e 2009, ha messo in evidenza la presenza di un'elevata soddisfazione da parte dei beneficiari e, allo stesso tempo, un impatto significativo sull'occupazione e sull'occupabilità dei destinatari. D'altra parte, sono emersi anche molteplici aspetti critici che riguardano sia l'attuazione del programma che la sua concezione, con particolare riferimento al percorso di Rientro.

I principali suggerimenti attuativi migliorativi del Programma emersi dalla valutazione sono:



- prevedere una selezione più orientata a valutare il “progetto di carriera” del candidato, sulla scorta di quanto fatto dai progetti di ricerca di eccellenza su scala europea (come quelli erogati dal Consiglio Europeo della Ricerca) o italiana (FIRB/SIR);
- accrescere la selettività degli interventi introducendo una prova dei mezzi (c.d. *means test*) quale criterio di accesso al Programma;
- considerare l’opportunità dell’erogazione di un anticipo del contributo forfettario per coloro che hanno redditi più bassi, oltre a maggiore omogeneità nella distribuzione intertemporale di pagamenti;
- in merito all’azione dell’Organizzazione intermedia i beneficiari chiedono:
  - maggiore reperibilità, sia telefonica sia telematica, degli operatori;
  - una modulistica che si adatti meglio alla diversità delle organizzazioni che la devono sottoscrivere.

D’altra parte, l’aspetto più problematico del Programma è la fase di Back. Il Rientro ha manifestato dei limiti evidenti che non sono certo completamente imputabili all’implementazione della *policy*, quanto invece alla capacità del Programma di adattarsi alle caratteristiche del contesto sardo. Il tema è quello del *mismatch* tra un’offerta di lavoro sovra-qualificata e un sistema produttivo debole.

Per superare il problema del disallineamento tra domanda e offerta si ritiene siano possibili due strategie diverse ma integrabili: la strategia programmatica e l’approccio di *capabilities*. La prima prevede:

- il restringimento degli ambiti di intervento da parte del Programma in alcuni settori o ambiti considerati strategici per la Regione (es. la valorizzazione dei beni culturali, l’Ict, l’aerospazio, ecc.)
- la concentrazione negli stessi settori degli interventi promossi da altri programmi, come quelli finanziati dal FESR o dalla programmazione degli interventi di *Smart Specialization*.

La seconda strategia mira a rafforzare il tratto distintivo e più apprezzato del Master and Back, ovvero la possibilità di lasciare ai giovani sardi la libertà di scegliere il percorso formativo che preferiscono. Nello specifico si tratterebbe di:

- costruire servizi avanzati di orientamento a sportello, da dedicare sia ai giovani che alle imprese candidate ad ospitarli, che istituzionalizzino

l'esperienza del "Laboratorio delle carriere" fornendo, tra l'altro, anche informazioni sulle effettive opportunità occupazionali dei diversi percorsi;

- implementare un sistema di controllo diffuso sulle istituzioni formative o delle organizzazioni ospitanti, sul modello di quanto avviene nei principali social network per la registrate la reputazione di alberghi e ristoranti;
- integrare il Master and Back con interventi a sostegno dell'auto-imprenditorialità (es. incubazione e accelerazione di idee imprenditoriali, sponsorship delle idee migliori presso venture capital privati, ecc.)
- integrare il Programma all'interno della programmazione degli interventi di sviluppo regionale in un'ottica *place-based*.

## 1. IL CONTESTO REGIONALE SARDO E IL MERCATO DEL LAVORO

### 1.1 Il mercato del lavoro per la forza lavoro altamente qualificata

Nel ventennio dal 1990 al 2008 il totale dei sardi trasferitisi nel Centro-Nord dell'Italia è diminuito, tra il primo e l'ultimo anno considerato c'è una differenza di 1.820 unità. Tuttavia, come mostra bene la linea (Figura 1) che rappresenta l'andamento del numero dei trasferimenti totali, nella prima metà degli anni Novanta il dato sui trasferimenti totali ha fluttuato, poi dal 1995 (6.771) ha iniziato nuovamente a crescere fino al picco del 2000 (9.149), infine il numero dei trasferimenti è calato di anno in anno fino al 2008 (6.359).

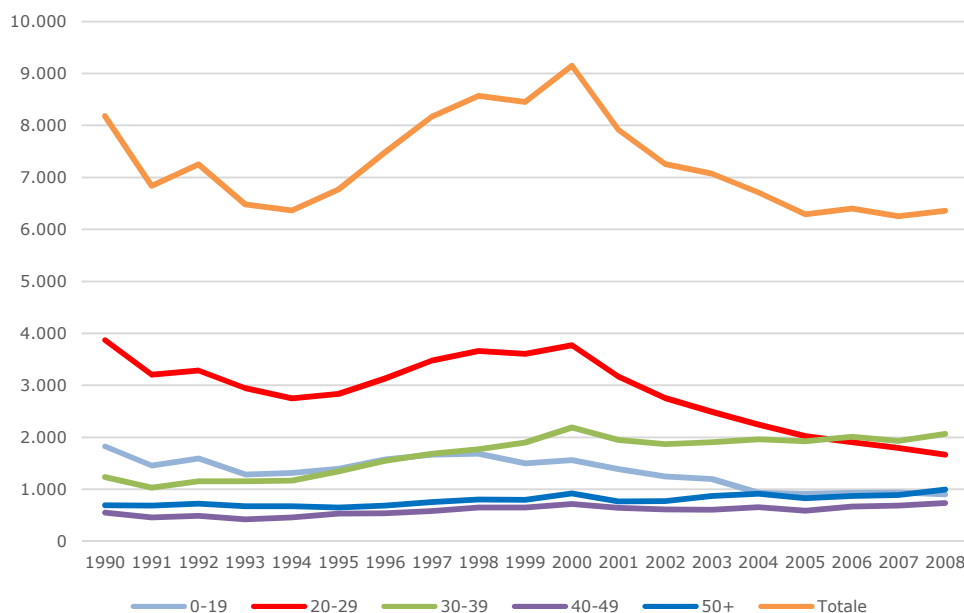
Osservando i mutamenti all'interno delle due classi d'età coinvolte nel programma Master and Back (20-29 e 30-39), emerge in primo luogo che la fascia dei ventenni costituisce la classe più numerosa: nel 1990 i giovani tra i 20 e i 29 anni rappresentano quasi la metà dei sardi (47,3%) che scelgono di andare a vivere fuori dall'Isola. All'interno di questa classe d'età è facilmente ipotizzabile che i soggetti siano influenzati nelle loro decisioni sia da motivazioni lavorative che relative al percorso di studi universitario. Tra il 1990 e il 2008 il numero dei ventenni che emigra nel Centro-Nord è decresciuto notevolmente in linea con il *trend* dei trasferimenti totali: mentre, nel 1990, 3.871 ventenni si trasferivano nel Centro-Nord, nel 2008 sono 1.667, dato molto probabilmente influenzato anche dalla diminuzione del tasso di natalità. Si segnala inoltre che, dal 1995 al 2000, vi è stato un aumento dei trasferimenti sia nella classe dei ventenni sia nella classe dei trentenni.

È, invece, il dato dei trentenni a risultare in controtendenza rispetto ai ventenni e all'andamento del numero totale dei sardi trasferitisi nel Centro-Nord. Infatti, nel 1990 sono 1.238 i trentenni che lasciano l'isola, mentre nel 2008 i trasferimenti si attestano a 2.065, dal 2000 al 2008 il dato fluttua restando tra un massimo di 2.189 (2000) e un minimo di 1869 (2002). Gli spostamenti dei trentenni a differenza di quelli della classe d'età più giovane dovrebbero essere influenzati in maniera molto più esclusiva da motivazioni legate al lavoro.

Esaminando nel dettaglio i dati dei trasferimenti in merito al titolo di studio è chiaro come nel ventennio preso in esame siano i diplomati e ancor di più i laureati a trasferirsi nel Centro-Nord, mentre i dati relativi a coloro che hanno titoli di studio

più bassi diminuiscono, seppure nel caso della licenza media va segnalato un aumento tra la seconda metà degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000.

Figura 1 - Abitanti della Sardegna trasferiti nel Centro-Nord per classe d'età



Fonte: Elaborazione SVIMEZ su dati Istat

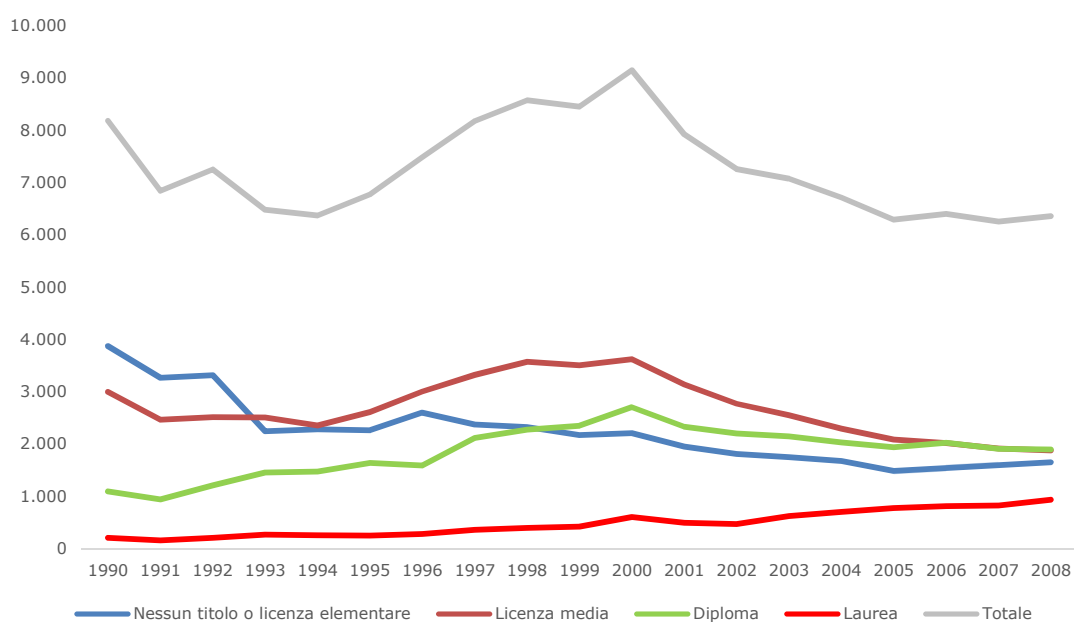
Come si evince anche dal grafico (Figura 2), i diplomati nel primo decennio arrivano quasi a triplicare il numero dei trasferimenti: nel 1990 sono 1.097 mentre nel 2000 raggiungono il dato più elevato con 2.707 trasferimenti. A partire dal 2000 il numero dei diplomati inizia a calare attestandosi nel 2008 a 1.895, dato che rappresenta comunque quasi un raddoppio rispetto al valore del 1990. Appare utile accostare il *trend* appena illustrato a quanto spiegato in precedenza circa la classe d'età dei ventenni: non è difficile immaginare che molti di questi diplomati siano proprio quei ventenni che lasciano l'isola per motivi di lavoro o di studio.

Sono i laureati coloro che in proporzione lasciano più di tutti la Sardegna: nel 2008 (934) il numero di sardi trasferitosi al Centro-Nord è diventato quattro volte e mezzo quello del 1990 (207). Nel corso del ventennio c'è stata una lieve battuta d'arresto tra il 2001 e il 2002, poi il numero dei trasferimenti ha ricominciato di nuovo a crescere rapidamente e con costanza.

La Sardegna perde dunque i giovani ventenni e i trentenni, che proviamo a classificare in tre tipi: il primo è costituito da coloro che decidono di proseguire il percorso di formazione post-diploma presso le università del Centro-Nord; un

secondo tipo, in grande crescita nell'ultimo ventennio, è rappresentato da coloro che si sono laureati presso le università sarde e decidono di intraprendere un percorso di alta formazione nel Centro-Nord; il terzo tipo è dato da tutti coloro che dopo il diploma o la laurea cercano lavoro o si trasferiscono perché hanno trovato lavoro nel Centro-Nord. È proprio sui laureati del secondo e del terzo tipo che il Programma Master and Back si concentra, sia al fine di valorizzare e rafforzare le loro capacità e competenze finanziando corsi di alta formazione e tirocini (da tenersi fuori dalla Sardegna o all'estero), sia contribuendo ad elevare qualitativamente il loro inserimento lavorativo finanziando i percorsi di rientro nelle aziende ed negli enti pubblici sardi. I percorsi di rientro incidono proprio sui flussi di laureati verso l'esterno nel tentativo di riassorbirli all'interno del mercato del lavoro sardo.

Figura 2 - Abitanti della Sardegna trasferiti al Centro-Nord per titolo di studio



Fonte: Elaborazione SVIMEZ su dati Istat

La tabella 1 illustra la mobilità in uscita degli immatricolati di tutto il Mezzogiorno, inclusa ovviamente anche la Sardegna. Prima di proseguire nell'analisi dei dati è opportuno segnalare un aspetto importante di cui non si può non tener conto: la Sardegna è una regione poco popolosa e costituisce, con i suoi 1.672.404 abitanti (dato Istat, 2009), il 2,8% della popolazione italiana e l'8% della popolazione del Mezzogiorno.

Tabella 1 - Indicatori di mobilità in uscita degli immatricolati della Sardegna

Regione	Immatricolati per regione di residenza dello studente a.a. 2011/12	Immatricolati residenti che studiano in altra regione			
		Numero 2011/12	% su residenti 2011/12	% su residenti 2008/09	% su residenti 2006/07
Abruzzo	7.314	2.491	34,1	27,4	27,6
Basilicata	3.740	2.814	75,2	68,9	73,7
Calabria	11.873	5.186	43,7	40,4	38,4
Campania	32.757	5.941	18,1	15,7	18,2
Molise	2.025	1.183	58,4	54,9	55,5
Puglia	22.397	7.739	34,6	29,6	32
Sardegna	6.403	1.251	19,5	18,7	19,6
Sicilia	23.536	6.292	26,7	17,4	15,9
Italia	266.518	58.089	21,8	19,2	20,4

Fonte: MIUR – Indagine sull'Istruzione Universitaria

Dalla colonna sugli immatricolati per regione di residenza dello studente, relativamente all'anno accademico 2011/12, si può notare come nel gruppo delle regioni del Mezzogiorno il numero degli immatricolati con residenza in Sardegna sia il terzo più basso dopo il Molise e la Basilicata, regioni queste ultime caratterizzate da una ridotta offerta formativa oltre che da una popolazione molto meno numerosa di quella sarda. Il numero degli immatricolati della Sardegna rappresenta il 5,8% di quelli del Mezzogiorno: se si considera che la popolazione sarda costituisce l'8% di quella meridionale, l'insieme degli immatricolati sardi appare sottorappresentato nel panorama meridionale. Se invece si tiene conto del dato nazionale la situazione migliora: infatti, gli immatricolati sardi dell'a.a. 2011/2012 rappresentano il 2,4% degli immatricolati in tutta Italia, mentre la popolazione sarda corrisponde al 2,8% di quella nazionale.

Osservando le quote di coloro che hanno deciso di iniziare il proprio percorso universitario fuori dalla propria regione di residenza, la Sardegna ha le percentuali più basse nel Mezzogiorno, dopo Campania e Sicilia (19,6% nell' a.a. 2006/07 e 18,7% nel 2008/09), mentre nell'a.a. 2011/12 ha il tasso di mobilità in uscita più alto soltanto di quello campano. Il dato della Sardegna sulla mobilità degli immatricolati residenti risulta inferiore anche alla media italiana.

L'indagine condotta dal Consorzio "AlmaLaurea" sulla condizione occupazionale dei laureati è un ulteriore strumento che può aiutare a tracciare il quadro di contesto della forza lavoro qualificata. A questo proposito è stato considerato il XII Rapporto di AlmaLaurea, ovvero l'indagine del 2009, e sono stati isolati i dati dei laureati

appartenenti alle due università sarde: Cagliari e Sassari. Nell'indagine i laureati post-riforma<sup>1</sup> sono stati intervistati ad un anno dalla laurea, quindi nel 2009 avendo conseguito il titolo nel 2008; la parte sui laureati pre-riforma ha coinvolto i laureati nelle sessione estiva degli anni 2006 e 2004, e si è concentrata sulla condizione occupazionale a tre anni dal conseguimento del titolo.

Tra i laureati nelle università sarde negli anni considerati (Tabella 2) la componente femminile risulta maggioritaria rispetto a quella maschile sia per i corsi pre-riforma (67,74%) che per quelli post-riforma (65,41%).

Se poi si confrontano questi dati con quelli afferenti al tendenza nazionale, il dato relativo alla componente delle laureate sarde si rivela superiore anche alla media italiana. La differenza nel caso delle laureate post-riforma è di 4,78 punti percentuali, mentre la forbice si allarga al 5,84% sempre a favore delle sarde nel caso delle laureate pre-riforma.

Tabella 2 - I laureati post-riforma nel 2008 e i laureati pre-riforma nelle sessioni estive del 2004 e 2006

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Laureati (V.A.)	1518	965	53451	22016
Uomini (%)	34,59	32,26	39,37	38,10
Donne (%)	65,41	67,74	60,63	61,90
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Un'elevata percentuale di laureati "sardi"<sup>2</sup> ha partecipato ad almeno un'attività di formazione post-laurea (Tabella 3): il 68,3% dei laureati post-riforma, mentre la percentuale aumenta al 74% nel caso dei laureati pre-riforma che sono stati intervistati a tre anni dal conseguimento del titolo.

Va ricordato che tali laureati pur avendo conseguito il titolo in una delle due università sarde potrebbero aver deciso di continuare il percorso di formazione post-laurea altrove, ad esempio nel Centro-Nord, costituendo così una parte dei trasferimenti che come è stato illustrato nella serie storica in precedenza sono in costante aumento.

Il dato sardo relativo alla formazione post-laurea si rivela al di sopra della media italiana per entrambi i tipi di laureati intervistati. A questo proposito, tuttavia,

<sup>1</sup> I laureati post riforma includono coloro che hanno conseguito la laurea specialistica, la specialistica a ciclo unico, nonché i laureati del corso non riformato in Scienze della Formazione primaria.

<sup>2</sup> Per semplificare con il termine laureati "sardi" si intendono coloro che hanno conseguito il titolo nelle università sarde, ma ciò non significa che tutti necessariamente abbiano la residenza in Sardegna.

occorre sottolineare che la decisione di proseguire la formazione può essere perseguita sia al fine di rafforzare le proprie competenze ma non di rado è orientata anche dalla mancanza di opportunità lavorative. Inoltre, è importante evidenziare che il dato (tratto dall'indagine AlmaLaurea) sull'elevata partecipazione alla formazione post-laurea, anche superiore alla media italiana, è influenzato certamente anche da Master and Back e in particolare dal finanziamento offerto per i corsi di alta formazione svolti fuori dalla Sardegna.

Il tirocinio o praticantato e gli *stage* in azienda rappresentano le attività che i laureati sardi più prendono in considerazione dopo la laurea. Questa tendenza è confermata anche nel dato nazionale, anche se in proporzione i sardi si concentrano in maniera più significativa su queste due attività. La scuola di specializzazione figura come la terza attività post-laurea scelta dai sardi, anche in questo caso come per i master di II livello i dati sardi sono ben al di sopra della media nazionale.

Riguardo invece ai master di I livello e ai corsi di formazione professionale i dati sardi risultano per entrambi i tipi di laureati al di sotto, anche se di poco, della media nazionale. Anche le percentuali sulla partecipazione ai master di I e II livello, e al tirocinio testimoniano che su questi dati può aver inciso il finanziamento del Programma Master and Back, che infatti ha supportato economicamente i corsi di II livello e i tirocini, i cui dati sono al di sopra della media nazionale, mentre il Programma escludeva i master di I livello, i cui dati sono inferiori alla media nazionale.

Come è stato possibile notare finora i laureati sardi si formano dopo la laurea più della media italiana, allo stesso tempo tuttavia come emerge dalla tabella 4 le percentuali di coloro che lavorano<sup>3</sup> ad un anno dalla laurea (41,6% nel caso dei post-riforma) e a tre anni (59,1% nel caso dei pre-riforma) sono in misura significativa più basse del dato nazionale (54,9% per i post-riforma e 67,3 per i pre-riforma).

Il 32,7% (post-riforma) e il 22,2% dei laureati (pre-riforma) non lavora ma cerca attivamente, entrambi sono dati ben al di sopra della media nazionale, proprio in ragione della più difficile situazione occupazionale. La quota di coloro che tra i laureati provenienti dalle università sarde non lavorano e non cercano si attesta al 25,7% per i post-riforma e al 18,8% per i pre-riforma, dati più elevati della media nazionale. Questo dato come si vedrà più avanti è altamente influenzato dalla

---

<sup>3</sup> Occorre segnalare che tra coloro che lavorano sono inclusi tutti i laureati che hanno dichiarato di svolgere un'attività lavorativa retribuita, purché non si tratti di un'attività di formazione (tirocinio, praticantato, dottorato, specializzazione).



presenza di coloro che non lavora e non cerca perché stanno proseguendo gli studi con un altro corso universitario o, ad esempio, con un tirocinio obbligatorio per accedere alla professione.

Tabella 3 - La formazione post-laurea (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Ha partecipato ad almeno un'attività di formazione post-laurea	68,3	74,0	61,5	67,2
Attività di formazione: conclusa/in corso (% per attività)				
Tirocinio/praticantato	33,0	35,7	29,8	30,3
Dottorato di ricerca	7,4	3,9	7,2	4,7
Scuola di specializzazione	14,4	17,3	9,5	15,1
Master universitario di I livello	1,8	4,8	2,9	5,6
Master universitario di II livello	4,2	9,8	3,6	6,9
Altro tipo di master	5,5	6,6	5,0	8,3
Stage in azienda	24,6	23,2	20,1	17,9
Corso di formazione professionale	4,3	9,1	5,1	10,1
Attività sostenuta da borsa di studio	4,4	4,6	4,6	3,3

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Tabella 4 - La condizione occupazionale dei laureati (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Lavora	41,6	59,1	54,9	67,3
Non lavora e non cerca	25,7	18,8	21,0	15,5
Non lavora ma cerca	32,7	22,2	24,1	17,2
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

La maggior parte dei laureati sardi (Tabella 5) inizia a lavorare al termine del percorso universitario (65,1% per i post-riforma e 61,4% per i pre-riforma), nel caso dei laureati post-riforma ad un anno dalla laurea il dato è di parecchio superiore rispetto alla media nazionale (55,8%): vi è infatti una differenza di circa 10 punti percentuali a favore del dato sardo.

Il 16% circa dei laureati nelle università sarde prosegue il lavoro iniziato prima di iscriversi alla laurea specialistica/magistrale. All'interno di questo gruppo di laureati vi saranno sia quelli che in seguito alla laurea hanno notato un miglioramento nella posizione lavorativa o nel trattamento economico, sia coloro che hanno invece proseguito il lavoro senza trarre vantaggio dal titolo accademico.

Infine, il numero di coloro che dopo il titolo hanno interrotto il lavoro che facevano prima della laurea in Sardegna è sostanzialmente in linea con il dato nazionale per entrambi i tipi di laureati.

Tabella 5 - L'ingresso nel mercato del lavoro dei laureati (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Prosegue il lavoro iniziato prima di iscriversi alla laurea specialistica/magistrale	16,0	16,4	19,5	17,9
Non prosegue il lavoro iniziato prima del conseguimento della laurea	12,6	22,2	13,4	22,2
Ha iniziato a lavorare dopo la laurea specialistica/magistrale	65,1	61,4	55,8	59,9
Tot.	93,7	100	88,7	100

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

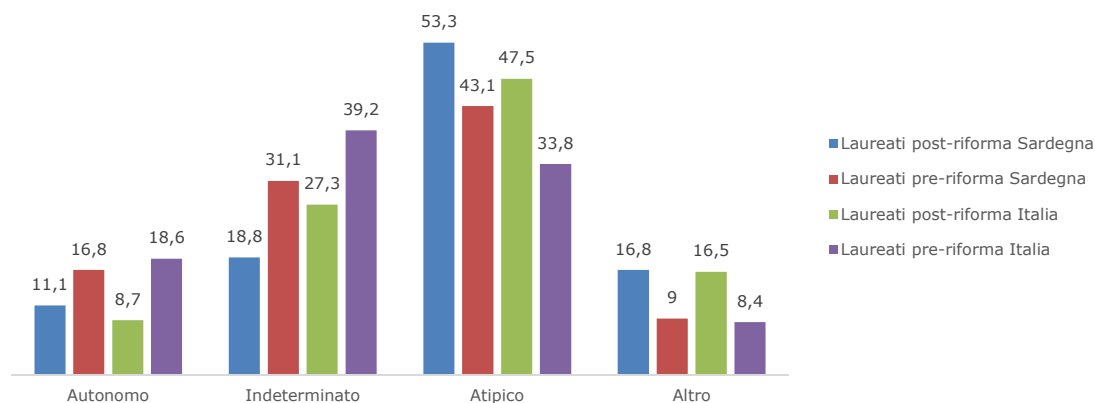
Come mostra chiaramente il grafico (Figura 3), la maggior parte di coloro che lavorano ad un anno dalla laurea (post-riforma) e a tre anni dalla laurea (pre-riforma) ha un lavoro atipico. Tra i laureati post-riforma il lavoro atipico è ancora più diffuso rispetto agli altri, in più si evince come i laureati delle università sarde in proporzione siano notevolmente più esposti al lavoro atipico rispetto alla media italiana.

Tabella 6 – Tipo di occupazione dei laureati (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Autonomo	11,1	16,8	8,7	18,6
Indeterminato	18,8	31,1	27,3	39,2
Atipico	53,3	43,1	47,5	33,8
Altro	16,8	9	16,5	8,4
Totale	100	100	100	100

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Figura 3 Le caratteristiche del lavoro dei laureati (valori percentuali)



Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Il lavoro indeterminato è quello più diffuso dopo l'atipico, tuttavia i laureati "sardi" sono meno coinvolti della media italiana in questa tipologia di lavoro sia nel caso dei pre che dei post riforma.

Al contrario, è nella quota di autonomi che emerge una percentuale maggiore di laureati post-riforma (11,1%) rispetto al dato nazionale (8,7%); mentre nel caso dei pre-riforma questa si attesta al 16,8% per i sardi e al 18,6%, lievemente più alta, nel dato aggregato nazionale.

Coloro che hanno conseguito il titolo nelle università sarde e sono occupati lavorano prevalentemente nel settore dei servizi (Tabella 7); 88% i post riforma e 88,8% i pre-riforma). Riguardo al settore agricolo c'è un dato interessante che riguarda soprattutto i laureati pre-riforma, i quali a tre anni dalla laurea sono occupati nel settore primario (2,1%) in una misura più che doppia rispetto al dato nazionale (1,2%). Tale dato lascerebbe presagire che questi laureati abbiano trovato lavoro in Sardegna, regione che conserva una forte vocazione agricola.

Il settore industriale è quello in cui i laureati della Sardegna sono meno rappresentati rispetto al dato nazionale: solo uno su dieci lavora nel settore secondario.

Dalla tabella 8 emerge come siano i laureati "sardi" post-riforma quelli che dichiarano più degli altri di utilizzare nel lavoro le competenze acquisite con la laurea in misura elevata (56,6% contro il dato nazionale al 46,7%). In sostanza, per i laureati in Sardegna si segnala una maggiore coerenza, rispetto alla media italiana, tra percorso universitario svolto e attività lavorativa.

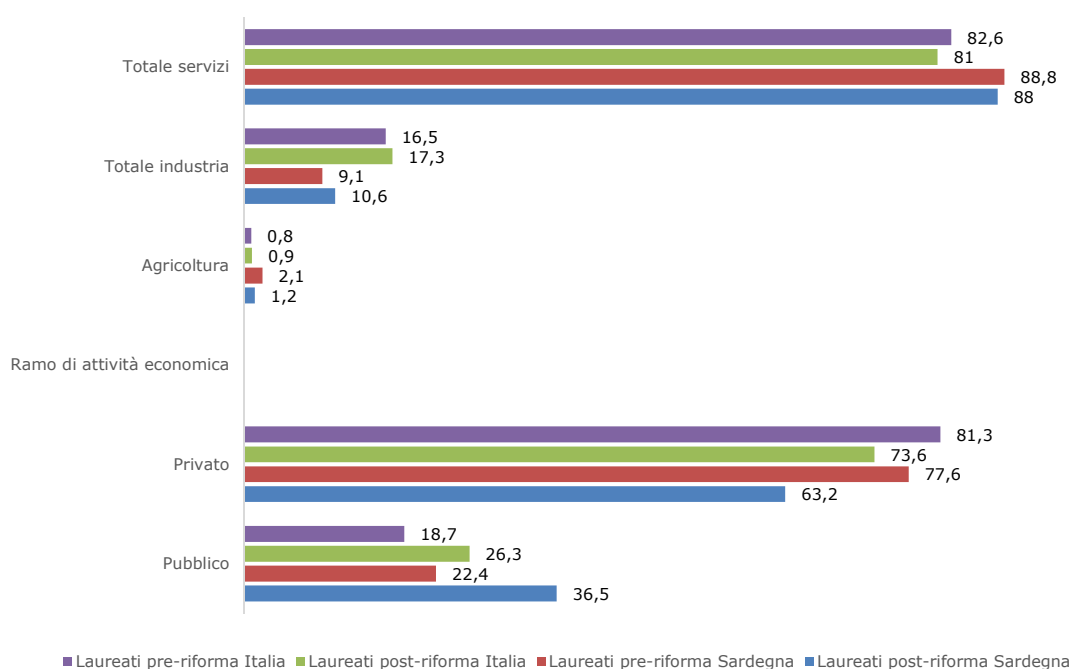
Occorre sottolineare, però, che tra i laureati c'è anche una buona fetta di persone che utilizza in misura ridotta le competenze acquisite durante il corso di studi: sono tre su dieci nel caso dei laureati post-riforma delle università sarde, ma arrivano ad essere quasi quattro su dieci nel caso dei laureati pre-riforma.

Tabella 7 - Caratteristiche dell'azienda in cui lavorano i laureati occupati (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Pubblico	36,5	22,4	26,3	18,7
Privato	63,2	77,6	73,6	81,3
Ramo di attività economica				
Agricoltura	1,2	2,1	0,9	0,8
Totale industria	10,6	9,1	17,3	16,5
Totale servizi	88,0	88,8	81,0	82,6

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Figura 4 - Caratteristiche dell'azienda in cui lavorano i laureati occupati (valori percentuali)



Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Tabella 8 - L'utilizzo e la richiesta della laurea nell'attuale lavoro (valori percentuali)

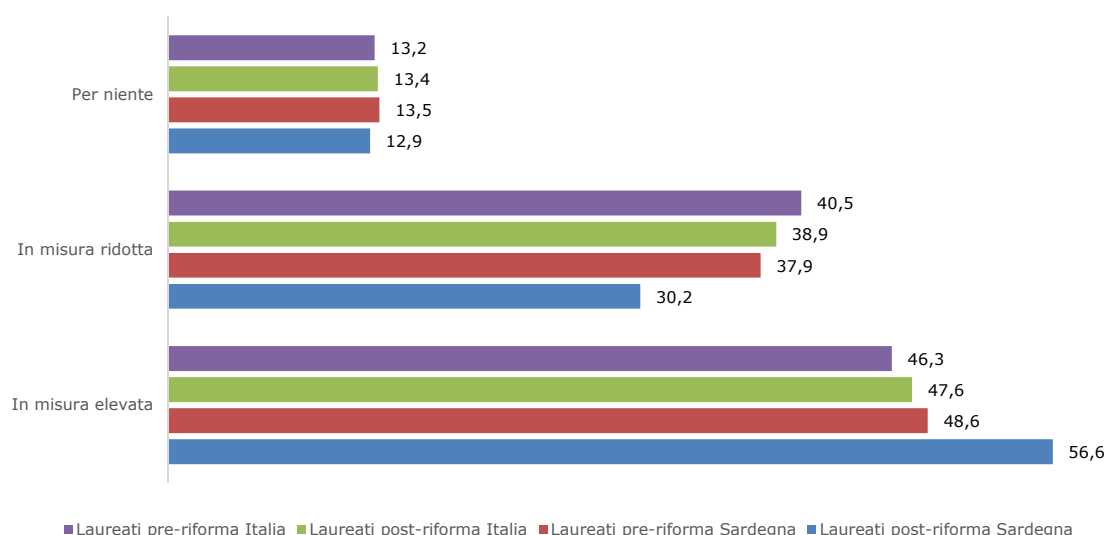
	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
<b>Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea</b>				
In misura elevata	56,6	48,6	47,6	46,3
In misura ridotta	30,2	37,9	38,9	40,5
Per niente	12,9	13,5	13,4	13,2
<b>Richiesta della laurea per l'attività lavorativa</b>				
Richiesta per legge	47,8	45,6	29,9	39,1
Non richiesta ma necessaria	12,9	14,9	18,9	18,2
Non richiesta ma utile	26,2	28,0	37,9	32,5
Né richiesta né utile	13,2	11,4	13,3	10,2

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Il 47,8% (post-riforma) e il 45,6% (pre-riforma) sono i laureati "sardi" che svolgono un'attività lavorativa per la quale la laurea è stata richiesta per legge (grafico, figura 6); tra questi vi sono sia coloro che esercitano la libera professione, ma anche coloro i quali hanno ad esempio dovuto superare delle selezioni pubbliche che prevedevano come requisito quello della laurea. È più che plausibile che tra questi lavoratori ci sia la maggior parte di coloro che utilizzano in misura elevata le competenze acquisite durante il percorso di studi; dunque in tutti questi casi il titolo universitario si sarà dimostrato efficace e altamente spendibile nel mercato del lavoro.

Un'altra parte, per nulla trascurabile, tra i laureati provenienti dalle università sarde afferma che pur non essendo stata richiesta la laurea si è dimostrata utile o necessaria per l'ottenimento del lavoro (42,9% per i post-riforma; 39,1% per i pre-riforma).

Figura 5 L'utilizzo delle competenze acquisite con la laurea (valori percentuali)



Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

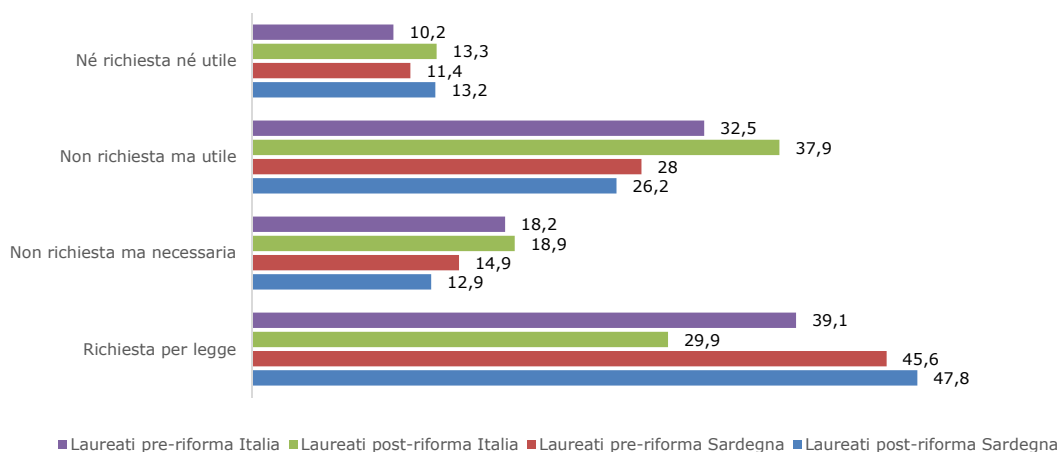
Infine, la percentuale dei laureati "sardi" per i quali il titolo universitario non è stato richiesto né è stato utile (13,2% dei post-riforma, 11,4% dei pre-riforma) può essere ricollegata alla quota riguardante coloro che hanno affermato (grafico, figura 5) che la laurea non è stata per niente utile. In sostanza per questi soggetti la spendibilità del titolo universitario nel mercato del lavoro è stata nulla.

Dall'incrocio tra l'utilizzo delle competenze acquisite all'università e la necessità (formale e sostanziale) del titolo per l'attività lavorativa l'indagine AlmaLaurea ha misurato l'efficacia e la soddisfazione degli occupati per il lavoro svolto, che illustriamo nella tabella 9.

I laureati provenienti dalle università sarde risultano nettamente più soddisfatti della media nazionale, visto che il 64,9% dei post-riforma e il 64,3% dei pre-riforma ritiene la laurea "molto efficace" o "efficace", mentre la media italiana è più bassa per entrambi i tipi di laureati. Tuttavia, va ricordato che la soddisfazione misurata attraverso questi dati tiene conto soltanto dell'aspetto della coerenza tra percorso di studi e attività lavorativa, ovvero dell'utilizzo del titolo, e non di altri aspetti come

ad esempio la soddisfazione in merito al trattamento economico, la stabilità del posto di lavoro o ancora rispetto alla possibilità di fare carriera.

Figura 6 - Richiesta della laurea per l'attività lavorativa (valori percentuali)



Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Tabella 9 - L'efficacia della laurea e la soddisfazione per l'attuale lavoro svolto dai laureati (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Molto efficace/efficace	64,9	64,3	55,3	58,5
Abbastanza efficace	20,1	20,6	28,0	26,9
Poco/per nulla efficace	15,0	15,1	16,7	14,6

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

Tra i non occupati provenienti dalle università di Cagliari e Sassari il 66% (sia post che pre riforma) ha cercato attivamente lavoro negli ultimi 15 giorni rispetto al momento dell'indagine (Tabella 10), mentre il 17,6% dei post-riforma e il 13,3% dei pre-riforma colloca l'ultima iniziativa per la ricerca del lavoro a 15-30 giorni prima.

Una quota di persone che potrebbe facilmente scivolare nei cosiddetti scoraggiati è data dal 3,8% dei post-riforma non occupati, laureatisi in Sardegna, che ha dichiarato di aver cercato lavoro l'ultima volta 6 mesi prima, percentuale peraltro ben al di sotto della media nazionale che si attesta invece al 2,5%.

Il motivo principale poiché i non occupati non cercano un nuovo lavoro è rappresentato come si può notare dalla tabella 10 da motivi di studio, nel caso dei post-riforma la percentuale è ancora più netta.

Tabella 10 - La ricerca del lavoro (valori percentuali)

	Sardegna		Italia	
	Post-riforma	Pre-riforma	Post-riforma	Pre-riforma
Non occupati che cercano: ultima iniziativa per cercare lavoro				
Ultimi 15 giorni	66,5	66,9	69,1	62,4
15-30 giorni fa	17,6	13,3	15,6	15,3
1-6 mesi fa	11,2	16,0	12,7	18,0
Oltre 6 mesi fa	3,8	3,9	2,5	4,2
Non occupati che non cercano: motivo della non ricerca				
Studio	90,2	74,5	88,4	72,6
In attesa di chiamata dal datore di lavoro	3,7	15,1	5,7	15,1
Motivi personali	3,9	9,8	3,5	11,4
Mancanza di opportunità lavorative	1,7	0,7	1,2	0,6
Altro motivo	0,3	0,0	1,0	0,1

Fonte: Stime su dati AlmaLaurea, XII rapporto

La tabella 11 illustra la situazione occupazionale dei laureati nel 2007 a quattro anni dalla laurea (dati Istat), i dati confermano la tendenza già presentata nell'indagine AlmaLaurea (Tabella 4): coloro che si laureano in Sardegna hanno più difficoltà a trovare lavoro. Lo scostamento tra le percentuali sarde e quelle della media nazionale è notevole, e nel caso di Sassari è ancora più accentuato.

Tabella 11 - La situazione occupazionale dei laureati del 2007 a 4 anni dalla laurea (valori percentuali)

	Cagliari	Sassari	Italia
Lavora	59,1	55,7	71,2
Non lavora	40,9	44,3	28,8
Tot.	100	100	100

Fonte: Istat

Nell'ambito dell'analisi del mercato del lavoro della forza lavoro altamente qualificata è interessante richiamare anche la prima indagine che l'Istat ha svolto tra dicembre 2009 e febbraio 2010 sull'inserimento professionale dei dottori di ricerca.

Nel corso di questo paragrafo si presentano alcuni dei dati a disposizione su coloro che hanno conseguito il dottorato nelle università sarde nel 2004 e nel 2006 (che ammontano in valore assoluto a 208 dottori di ricerca), in special modo sulla loro condizione occupazionale rispettivamente a circa cinque e tre anni di distanza dal conseguimento del titolo.

In linea generale c'è una diffusa soddisfazione rispetto al percorso di dottorato da parte di coloro che l'hanno conseguito in Sardegna nel 2004 e nel 2006. Infatti, la

metà dei dottori di ricerca "sardi"<sup>4</sup> intervistati dichiara di essere "abbastanza" soddisfatta, il 29,3% è invece "molto" soddisfatto, il 16,9% "poco" soddisfatto, e infine il 3,8% si dichiara "per niente" soddisfatto.

I 208 dottori di ricerca delle università sarde hanno dichiarato inoltre che nel periodo successivo al conseguimento del titolo hanno usufruito o stanno frequentando borse post-doc, assegni e borse di studio fuori dalla ricerca accademica, per un totale di 130<sup>5</sup> unità (Tabella 13). È interessante notare tuttavia come l'assegno di ricerca sia la forma più utilizzata per coloro che continuano lavorare nel settore della ricerca e in coerenza con il percorso di dottorato.

Tabella 12 - La soddisfazione complessiva dei dottori di ricerca (2004 e 2006), degli atenei sardi, per il percorso di dottorato (valori percentuali)

Soddisfazione per il dottorato	
Molto	29,3
Abbastanza	50,0
Poco	16,9
Per niente	3,8
Totale	100

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tabella 13 - L'assegnazione e fruizione di borse o assegni di ricerca nel periodo successivo al conseguimento del dottorato

Tipo di attività	Borsa post-dottorato (frequenta/ha concluso)	Assegno di ricerca (frequenta/ha concluso)	Borsa di studio/ricerca extra accademica (frequenta/ha concluso)	Tot.
N. borse/assegni	31	71	28	130

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Quasi il 91% dei dottori intervistati dichiara di svolgere a tre e cinque anni di distanza dal conseguimento del titolo un'attività retribuita. Il 56,1% di loro ha un lavoro alle dipendenze, mentre il 14,8% è un lavoratore autonomo. Se si sommano poi le tre attività legate ad assegni di ricerca, borse post-dottorato e altre borse di studio o ricerca, emerge che il 20,1% degli occupati prosegue il lavoro nel campo della ricerca. Inoltre, all'interno di questi lavori il 58,7% degli occupati afferma che

<sup>4</sup> Per semplificare con il termine dottori di ricerca "sardi" si intendono coloro che hanno conseguito il titolo nelle università sarde, ma ciò non significa che tutti necessariamente abbiano la residenza in Sardegna.

<sup>5</sup> In questo caso i dati sono stati presentati in valore assoluto poiché non è stato possibile individuare quante di queste borse o assegni sono stati utilizzati dalle stesse persone, dato che la domanda nel questionario è a risposta multipla.



il dottorato è stato utile o espressamente richiesto nell'ambito dell'attività lavorativa svolta.

Tabella 14 - La condizione occupazionale dei dottori di ricerca (2004 e 2006) delle Università sarde a cinque e tre anni di distanza dal conseguimento del titolo (valori percentuali)

Attualmente svolge un'attività lavorativa retribuita?	
Sì	90,9
No	9,1
Tot.	100
Tipo di lavoro	
Lavoro alle dipendenze	56,1
Lavoro a progetto	7,9
Lavoro di prestazione d'opera occasionale	1,1
Lavoro autonomo	14,8
Assegno di ricerca	14,8
Borsa post-dottorato	2,1
Altra borsa di studio o di ricerca	3,2
Tot.	100,0
Titolo di dottorato espressamente richiesto o utile per ottenere il lavoro	
	58,7

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

L'utilità del titolo è spiegata anche nella tabella 15 in cui quasi la metà dei dottori di ricerca (47,6%) dichiara di svolgere "in modo prevalente" attività di ricerca e sviluppo nel proprio lavoro. Il 30,2% svolge "solo in parte" attività di ricerca e sviluppo, mentre il 22,2% non svolge attività di ricerca.

Tabella 15 - La coerenza tra lavoro e dottorato (valori percentuali)

Svolge attività di ricerca e sviluppo nel suo lavoro?	
In modo prevalente	47,6
solo in parte	30,2
per niente	22,2
Totale	100

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Come mostra la tabella 16 la maggior parte dei dottori di ricerca lavora in Sardegna (88,9%), il 7,4% nel resto d'Italia e un residuale 3,7% in un Paese fuori dall'Italia. Il dato sui dottori di ricerca del 2004 e 2006 si rivela essere dunque in controtendenza rispetto ai dati relativi ai trasferimenti nel Centro-Nord, mostrati nella primissima parte di questo paragrafo.

È interessante anche notare l'influenza del conseguimento del dottorato sulla situazione lavorativa di coloro avevano un'attività retribuita già prima di concludere il dottorato (Tabella 17), e che rappresentano il 21,7% del totale degli occupati.

Il 51,2% di coloro che aveva già un'attività retribuita ravvisa un miglioramento della posizione derivante dal conseguimento del dottorato, tuttavia non si tratta di un miglioramento che concerne il trattamento economico (il 70,7% risponde "no" alla domanda "Acquisire il titolo di dottore di ricerca ha comportato un miglioramento del trattamento economico?").

Tabella 16 - Il luogo in cui lavorano i dottori di ricerca (2004 e 2006) a cinque e tre anni dal titolo (valori percentuali)

Dove lavora?	
Lavora in Sardegna	88,9
Lavora nel resto d'Italia	7,4
Lavora in altro Paese	3,7
Totale	100

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tabella 17 La condizione occupazionale dei dottori di ricerca (2004 e 2006) che hanno iniziato il lavoro (al momento della rilevazione) prima del conseguimento del titolo di dottorato (valori percentuali)

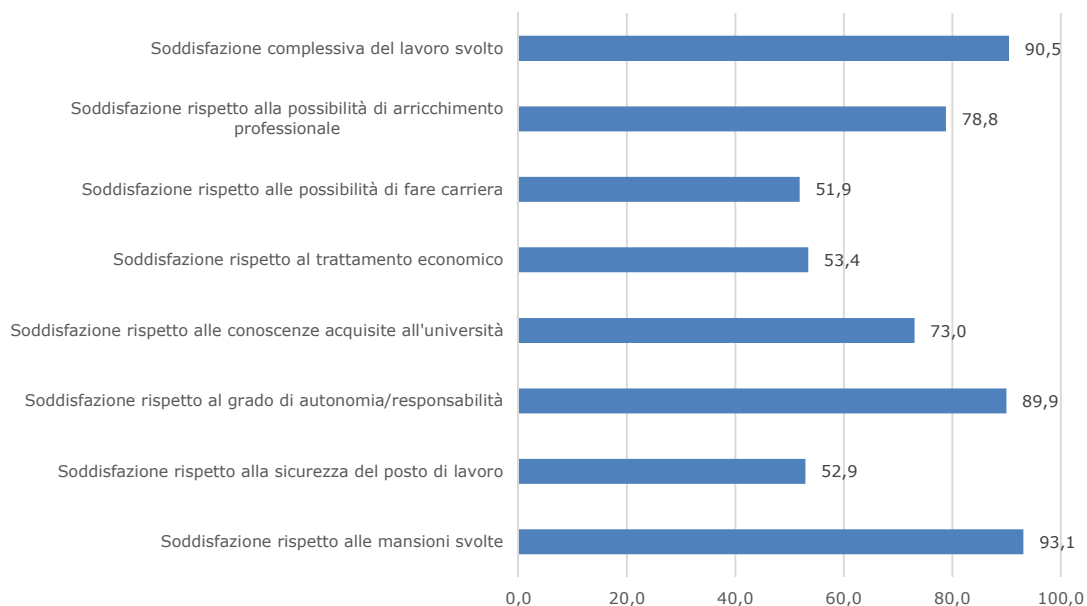
L'attività lavorativa che svolge è iniziata prima o dopo il conseguimento del titolo di dottore di ricerca?	
Prima del conseguimento del titolo	21,7
Dopo il conseguimento del titolo	78,3
Tot. occupati	100,0
Acquisire il titolo di dottore di ricerca ha comportato un miglioramento della sua posizione lavorativa?	
Sì	51,2
No	36,6
Altro	12,2
Tot.	100
Acquisire il titolo di dottore di ricerca ha comportato un miglioramento del trattamento economico?	
Sì	17,1
No	70,7
Altro	12,2
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

La soddisfazione complessiva (grafico, figura 7) per il lavoro di tutti coloro che a tre e a cinque anni dal dottorato svolgono un'attività retribuita è molto elevata: 90,5%. Nel dettaglio si può notare come le mansioni svolte (93,1%) e il grado di autonomia/responsabilità (89,9%) siano gli *items* che conquistano più preferenze. La possibilità di arricchirsi professionalmente (78,8%) e la coerenza tra lavoro e conoscenze acquisite durante il percorso accademico (73%) sono altri due motivi di soddisfazione, anche se in misura inferiore rispetto ai primi citati.

Sono la possibilità di carriera (51,9%), la sicurezza del posto di lavoro (52,9%) e il trattamento economico (53,4%) gli aspetti più critici per i dottori di ricerca, è in merito a questi che la soddisfazione cala in maniera significativa.

Figura 7 La soddisfazione dei dottori di ricerca (2004 e 2006) rispetto al lavoro che svolgono a cinque e a tre anni dal titolo (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

L'attuazione del Programma "Master & Back" (nelle sue componenti dedicate all'Alta formazione e al successivo percorso di rientro nel mercato del lavoro isolano), indirizzato alla formazione di elevato profilo di giovani sardi fino a 41 anni non compiuti, si è innestata in una particolare dinamica evolutiva in corso in Sardegna, sul duplice versante dell'offerta e della domanda di lavoro.

Questa dinamica, nell'Isola, è stata particolarmente significativa per le fasce della popolazione più giovani ed esposte ai "morsi" della crisi, in quanto protese per la prima volta verso la ricerca di una prima occupazione oppure in cerca di una riqualificazione professionale a seguito della perdita dell'occupazione precedente.

Considerata la popolazione sarda fino a 44 anni in posizione di disoccupazione o inoccupazione iscritta ai Centri Servizi per il Lavoro regionali (di seguito anche CSL), stando ai dati resi pubblici dall'Agenzia Regionale per il Lavoro, è possibile registrare confrontando i dati a fine 2013 con quelli a fine 2009:

- un incremento consistente in tutte le classi d'età del numero totale di disoccupati, con particolare riguardo alla popolazione ricompresa nella fascia d'età 35-44 anni; fa eccezione la fascia d'età tra i 15 e i 24 anni, ma in questo caso il dato in controtendenza dipende dal maggior numero di inoccupati connotato alla giovane età;

- un parallelo decremento del numero degli inoccupati (anche in questo caso eccezion fatta per la classe d'età 15-24 anni), dato che sembra corroborare l'ipotesi di un fermento – sia pure non premiato da una posizione occupazionale stabile - sul lato dell'offerta di lavoro.

Tabella 18 - Popolazione sarda iscritta ai CSL: variazione dei disoccupati e inoccupati (confronto 2013-2009) (valori percentuali)

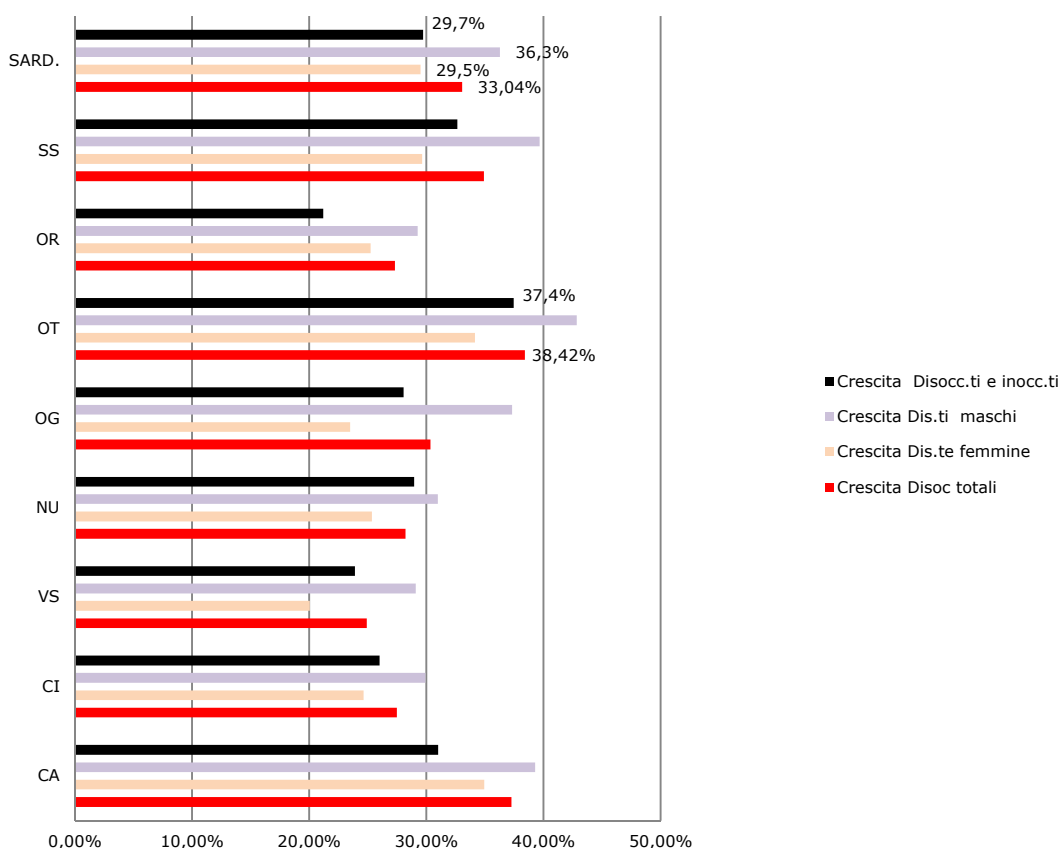
Classe d'età	Variazione Disoccupati (2013 vs. 2009)	Variazione Inoccupati (2013 vs. 2009)
15-24 anni	-11,0	16,3
25-29 anni	10,9	-17,6
30-34 anni	12,1	-15,1
35-44 anni	35,2	-15,8

Fonte: Agenzia Regionale per il Lavoro su dati SIL, "Congiuntura Lavoro Sardegna" (elaborazione Valutatore su dati 1^ edizione 2014 e 1^ edizione 2010 della Congiuntura)

Prendendo sempre a riferimento la pubblicazione periodica dell'Agenzia Regionale Lavoro e riesaminando i dati su disoccupazione e inoccupazione ancora in termini di crescita registrata nel periodo 2009-2013 - stavolta a livello territoriale piuttosto che per fasce d'età - emergono con ancora maggior chiarezza alcune linee di tendenza. Al riguardo si possono evidenziare, ad esempio:

- una crescita del numero totale di disoccupati iscritti ai CSL sardi nell'ordine di 29,7 punti percentuali;
- una crescita marcata del numero dei disoccupati (in prevalenza maschi) soprattutto nelle province di Olbia-Tempio, Sassari e Cagliari;
- una crescita del numero globale dei disoccupati e degli inoccupati risultanti iscritti ai CSL isolani più marcata rispetto al trend medio regionale soprattutto con riguardo al Nord-Sardegna (provincia di Olbia-Tempio e provincia di Sassari).
- Sul piano dell'offerta di lavoro, come già evidenziato nell'inquadramento del contesto socio-economico regionale proposto nel RAV, sul piano della qualificazione della forza lavoro in termini di competenze, la forte tendenza in Sardegna all'abbandono scolastico precoce, combinata alle crescenti difficoltà che incontrano le giovani generazioni ad entrare nel mercato del lavoro, sta determinando negli ultimi anni, in misura maggiore rispetto al trend nazionale, un significativo aumento dei c.d. NEET (*Not in Education, Employment or Training*), cioè dei giovani in età 15-29 anni che, non solo non sono impegnati in alcuna attività lavorativa, ma che non risultano neanche inseriti in un percorso scolastico/formativo.

Figura 8 - Crescita del numero di disoccupati e di inoccupati iscritti ai CSL in Sardegna (confronto dati 2013-2009, variazioni espresse in percentuali)



Fonte: Agenzia Regionale per il Lavoro su dati SIL, "Congiuntura Lavoro Sardegna" (elaborazione Valutatore su dati 1^ edizione 2014 e 1^ edizione 2010 della Congiuntura).

Tabella 19 - Giovani Neet di 15-29 anni in Sardegna e in Italia (valori percentuali)

	2009	2010	2011	2012	2013
Sardegna	27,4	25,8	27,6	28,4	n.d.
Italia	20,5	22,1	22,7	23,9	26,0

Fonte: ISTAT 2014 (RCFL 2013) e db. Eurostat, regional statistics '14, dati disponibili fino al dettaglio regionale

Problematiche si riscontrano anche focalizzando l'attenzione sulla fascia d'età che va dai 30 ai 34 anni (Tabella 20), per i quali è particolarmente importante, in termini di "spendibilità lavorativa", poter contare sulle competenze acquisite nell'ambito di un percorso accademico completo di alta formazione. Nel 2013, la percentuale di laureati, in questa particolare classe d'età, è sostanzialmente equivalente a quella che già si registrava nel 2008, a differenza di quanto accade per le altre ripartizioni territoriali, probabilmente perché la prolungata crisi

economica ha spinto in Sardegna una parte dei giovani a ricercare un lavoro e ad abbandonare gli studi universitari, più di quanto non sia avvenuto negli altri contesti territoriali.

Peraltro, allargando lo spettro dell'analisi al più ampio concetto di formazione permanente (Tabella 21), emergono taluni segnali incoraggianti: considerando l'arco temporale che va dal 2009 al 2012, la quota di adulti in età 25-64 anni che hanno partecipato ad attività formative, si è mantenuta al di sotto della media UE ma costantemente al di sopra dei valori medi nazionali.

Tabella 20 - Popolazione in età 30-34 anni in possesso di un titolo di studio universitario o equivalente (valori percentuali)

	2009	2010	2011	2012	2013
Sardegna	15,5	16,8	17,6	15,6	17,1
Italia	19,0	19,8	20,3	21,7	22,4
UE 28	32,1	33,4	34,5	35,7	36,8

Fonte: Eurostat Regional statistics database, 2014, dati disponibili fino al dettaglio regionale

Tabella 21 - Adulti (25-64 anni) che hanno frequentato un corso di studio/ form. Professionale (valori percentuali)

	2009	2010	2011	2012
Sardegna	6,5	7,2	6,7	7,6
Italia	6,0	6,2	5,7	6,6
UE 28	9,2	9,1	8,8	9,0

Fonte: ISTAT - DPS, Banca dati degli indicatori territoriali per le politiche di sviluppo e Eurostat Regional statistics database (2014, dati disponibili fino al 2012 e fino al dettaglio regionale).

La presenza di "colli di bottiglia" che inficiano la fluidità del *matching* traspare anche cambiando la prospettiva dell'analisi e ponendosi nell'ottica delle aziende isolate. Ciò appare ancora più evidente se si presta attenzione alle concrete esigenze delle imprese isolate in termini di acquisizione di personale dotato di una formazione di alta caratura.

Al riguardo, si vedano i dati di fonte MLPS/Unioncamere; le due tabelle che seguono restituiscono due istantanee delle assunzioni previste dalle imprese nel 2013 (Tabella 22) e due anni prima (Tabella 23). La flessione della percentuale sarda di neo-assunti con un livello di istruzione universitaria (dal 6.8% nel 2011 al 6,4% del 2013) è molto meno pronunciata rispetto al dato medio italiano (dal 12,5% del 2011 al 11,4% del 2013), anche se la quota percentuale di laureati neo-assunti dalle imprese sarde corrisponde a circa la metà del dato medio nazionale. Al pari degna di nota appare la flessione, inerente la stessa variabile, registratasi in

provincia di Sassari (meno due punti percentuali nel biennio), pur dotata di un Polo universitario.

In diminuzione, nello stesso arco temporale, la quota di neo-assunti di difficile reperimento (13,7% nel 2013 rispetto ad una quota del 20,8% nel 2011), come anche la necessità riscontrata da parte delle imprese di erogare ulteriore formazione (situazione riscontrata nel 60,8% dei casi nel 2011 e nel 50,3% dei casi due anni dopo). Per questi ultimi due indici, si riscontra una tendenza simile per i valori del Mezzogiorno ma anche per quelli nazionali.

I dati appena presentati potrebbero essere un primo sintomo di una capacità di assorbimento, da parte del tessuto imprenditoriale isolano, di una ridotta quota di giovani caratterizzati da un forte background accademico. Non di meno, analizzando con più attenzione i dati, è possibile sottolineare come, rispetto a quanto accadeva nel 2011, il tessuto imprenditoriale regionale abbia assorbito, nel 50,3% dei casi, personale con necessità di ulteriore formazione (rispetto al 60,8% di due anni prima): la presenza di una formazione tecnico-specialistica immediatamente spendibile, esattamente come per il dato nazionale, appare dunque sempre più apprezzata.

Tabella 22 - Assunzioni previste nel 2013 per livello di istruzione segnalato dalle imprese di cui: (valori %)

	Assunzioni previste nel 2013 (v.a.)	livelli di istruzione segnalati dalle imprese					
		universitario	secondario e post-second.	qualifica profess.	di difficile reperimento	fino a 29 anni	necessità di ulteriore formazione
SARDEGNA	17.170	6,4	44,4	13,0	13,7	28,1	50,3
SASSARI	5.780	4,9	38,9	15,8	13,8	25,4	48,0
NUORO	2.500	3,8	46,0	13,3	10,3	33,2	40,8
CAGLIARI	8.100	8,2	48,4	11,4	15,3	29,4	55,0
ORISTANO	800	7,5	38,8	7,8	7,4	18,1	48,9
SUD E ISOLE	154.220	8,5	43,4	13,1	9,7	28,2	50,0
TOTALE							
ITALIA	563.400	11,4	42,3	12,2	11,2	30,4	62,2

Fonte: MLPS-Unioncamere, Sistema informativo Excelsior, consultazione 2014

Tabella 23 - Assunzioni previste nel 2011 per livello di istruzione segnalato dalle imprese

	Assunzioni non stagio- nali 2011 (v.a.)	di cui: (valori %)					
		livello di istruzione segnalato dalle imprese			difficile reperime nto	fino a 29 anni	necessità di ulteriore formazione
		universitario	secondario e post-second.	qualifica profess.			
SARDEGNA	13.370	6,8	35,5	14,6	20,8	33,2	60,8
SASSARI	3.670	6,9	32,6	18,1	20,0	33,1	67,7
NUORO	2.120	8,1	22,7	15,5	26,4	22,6	62,1
CAGLIARI	6.700	6,2	41,6	11,4	18,2	36,7	54,7
ORISTANO	890	7,9	31,4	21,5	30,2	32,9	75,8
SUD E ISOLE	147.180	8,9	38,1	14,9	15,0	33,7	63,6
TOTALE ITALIA	595.160	12,5	41,0	13,5	19,7	35,0	72,0

Fonte: MLPS-Unioncamere, Sistema informativo Excelsior, consultazione 2014

Nella rilettura critica dei dati presi in esame occorre prestare attenzione anche al bacino "tematico" di provenienza dei (pochi) laureati isolani che trovano un'occupazione: sinora (dati MLPS-Unioncamere, 2014) l'Isola si pone al primo posto su scala nazionale per incidenza (quota percentuale delle assunzioni sul totale del personale laureato) dei laureati d'indirizzo politico-sociale o psicologico. Cagliari, ad esempio, è la prima provincia Italiana per incidenza di entrambi gli indirizzi di laurea appena richiamati, che incidono rispettivamente per il 19% e per 25% del totale di tutti i laureati assunti in provincia nel 2013. Ambiti di formazione, dunque, a vocazione trasversale e non caratterizzati da un'elevata specializzazione tecnico-professionale.

Possibili opportunità, peraltro, appaiono presenti nell'ambito delle scienze mediche, biologiche e della vita. Ad esempio:

- di difficile reperimento, nell'Isola, sono gli infermieri (stando ai dati MLPS/Unioncamere, nel 2013, nel 54% dei casi degli infermieri assunti, la ricerca da parte del datore di lavoro è stata difficoltosa);
- in flessione, nel periodo 2011-2013 (da 120 a 50 totali), sono state le assunzioni di laureati dell'indirizzo chimico-farmaceutico, famiglia accademica potenzialmente promettente, considerando la propensione delle aziende ad assumere personale privo di specifiche esperienze professionali e le difficoltà delle stesse nel ricercare i profili ricercati.

Le imprese private sarde, dunque, tendono ad assumere pochi universitari, preferendo loro i diplomati e chi si è fermato alla scuola dell'obbligo. Tale discorso



tuttavia non è generalizzabile se si considerano le più elevate percentuali di laureati legate a determinati settori (es. 32,5 per cento per l'area dell'economia, 30,5 per l'ingegneria, secondo i dati MLPS/Unioncamere riferiti al 2012).

Sugli ambiti professionali legati alle scienze della vita, caratterizzati da una maggiore esigenza di formazione di elevato profilo in ingresso, si è focalizzata maggiormente l'azione dei decisori pubblici, sin dal varo del Programma Master & Back, senza peraltro escludere gli ambiti di alta formazione maggiormente "generalisti" e già caratterizzati da un buon livello di incidenza nelle assunzioni di laureati sinora effettuati dalle imprese isolane.

Interessante e direttamente collegato alla natura stessa del tessuto imprenditoriale regionale, costituito prevalentemente da piccole imprese, è infine il dato sulle imprese da 10 a 49 dipendenti che hanno effettuato assunzioni nel 2012: il 24,50% rispetto al totale delle imprese regionali ha effettuato assunzioni nel medesimo anno, quota di circa 5,7 punti percentuali più alta di quella nazionale.

## **1.2 I mercati del lavoro nei sistemi economici locali sardi**

L'esigenza di prevedere un intervento di ampio respiro orientato ad investire nell'alta formazione dei giovani sardi (fino a 40 anni compiuti), dunque, pare giustificato dal contesto "bloccato" delle interrelazioni tra offerta e domanda e offerta di lavoro che da anni caratterizza la regione. Contesto aggravato dal perdurare della congiuntura economica sfavorevole in quasi tutte le principali realtà economico-produttive dell'Isola.

Per esaminare le predette realtà, si fa riferimento alle nozioni di Sistema Locale del Lavoro e di Distretto industriale.

ISTAT definisce i Sistemi Locali del Lavoro (SLL) come *"aggregazioni di comuni contigui (non necessariamente appartenenti alla stessa regione o provincia), costruite sulla base di un'analisi degli spostamenti giornalieri della popolazione per motivi di lavoro, i quali vengono rilevati in occasione dei Censimenti della popolazione (ISTAT 2006, p. 415); un SLL è, dunque, una regione funzionale che identifica un insieme di comuni legati da significative relazioni di interdipendenza. Prescindendo dalle logiche di ripartizione amministrativa (come ad es. le Province), i Sistemi Locali del Lavoro rappresentano, piuttosto, una ripartizione funzionale del territorio particolarmente adeguata per analizzare l'organizzazione territoriale delle attività produttive e degli insediamenti residenziali; in altri termini, sono uno*

strumento di analisi appropriato per indagare la struttura socio-economica del Paese secondo una prospettiva territoriale.

Partendo dalla definizione dei SLL si giunge alla individuazione dei *Distretti Industriali*, i quali corrispondono a SLL con natura prevalentemente manifatturiera, dove operano principalmente unità produttive di piccola e media dimensione appartenenti a un'industria principale.

Se si esaminano i dati, di fonte ISTAT, sui Sistemi di Lavoro isolani, è possibile enucleare i dati medi del tasso di attività, del tasso di occupazione e del tasso di disoccupazione per i Sistemi del Lavoro di ciascuna provincia sarda.

Iniziando dai SLL della provincia di Sassari (in totale 16, con 91 Comuni interessati):

- Il tasso di attività nel 2012 ha conosciuto un incremento, rispetto al 2009, di 1,9 punti percentuali (passando da 47,0 a 48,9), avvicinandosi al dato nazionale (passato, nello stesso periodo, dal 48,7 al 49,3);
- Il tasso di occupazione, dal 2009 al 2012, è passato dal 39,8 al 42,0, in controtendenza rispetto alla flessione del dato medio italiano (passato da 44,9 a 44,0);
- Il tasso di disoccupazione, nel triennio in esame, contrariamente al *trend* nazionale è sceso (dal 15,5 al 14,2).

Con riferimento ai SLL della provincia di Nuoro (in totale 12, con 102 Comuni interessati):

- Il tasso di attività nel 2012 ha conosciuto un incremento, rispetto al 2009, di 2,3 punti percentuali (passando da 43,9 a 46,2);
- Il tasso di occupazione, dal 2009 al 2012, è rimasto sostanzialmente stabile (38,8 il dato del 2012);
- Il tasso di disoccupazione, nel triennio in esame, analogamente al trend nazionale è risultato in crescita (da 11,6 a 15,7).

Con riferimento ai SLL della provincia di Cagliari (in totale 11, con 101 Comuni interessati):

- Il tasso di attività nel 2012 ha conosciuto un incremento, rispetto al 2009, di quasi un punto percentuale (passando da 42,8 a 43,7);
- Il tasso di occupazione, dal 2009 al 2012, è cresciuto di 1,2 punti percentuali (37,8 il dato del 2012),

- Il tasso di disoccupazione, nel triennio in esame, è risultato nettamente in crescita (da 11,9 a 16,4).

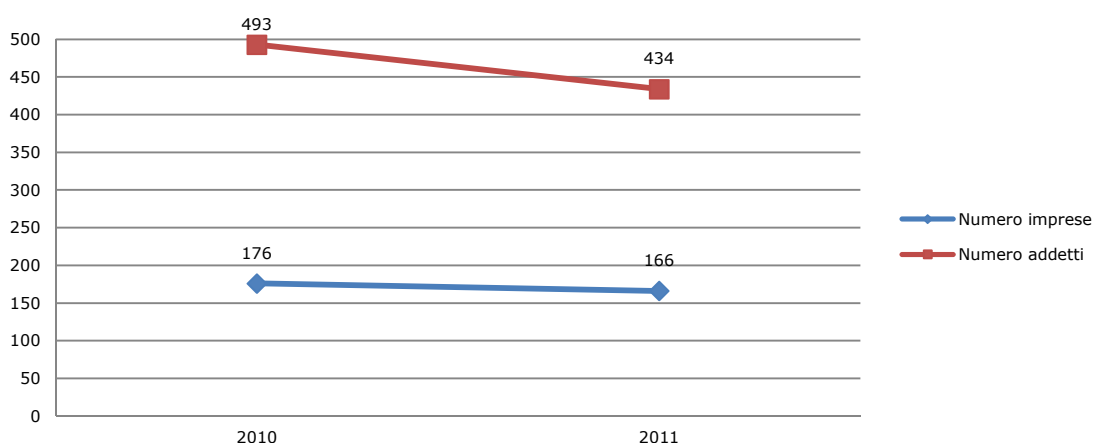
Con riferimento, infine, ai SLL della provincia di Oristano (in totale 6, con 83 Comuni interessati):

- Il tasso di attività nel 2012, rispetto al 2009, è rimasto sostanzialmente invariato (44,2 il dato del 2012);
- Il tasso di occupazione, dal 2009 al 2012, è sceso di 1,6 punti percentuali (37,8 il dato del 2012),
- Il tasso di disoccupazione, come nei SSL della provincia di Cagliari, è risultato nettamente in crescita (da 14,2 nel 2009 a 18,0 nel 2012).

Peraltro, per cogliere con maggiore contezza i riflessi delle dinamiche evolutive in atto nel mercato del lavoro sulla componente più manifatturiera del tessuto imprenditoriale isolano, come premesso è opportuno prestare attenzione anche ai Distretti, del caso della Sardegna connotati da una vocazione produttiva prevalentemente tradizionale (si pensi ai Distretti del Sughero e del Granito).

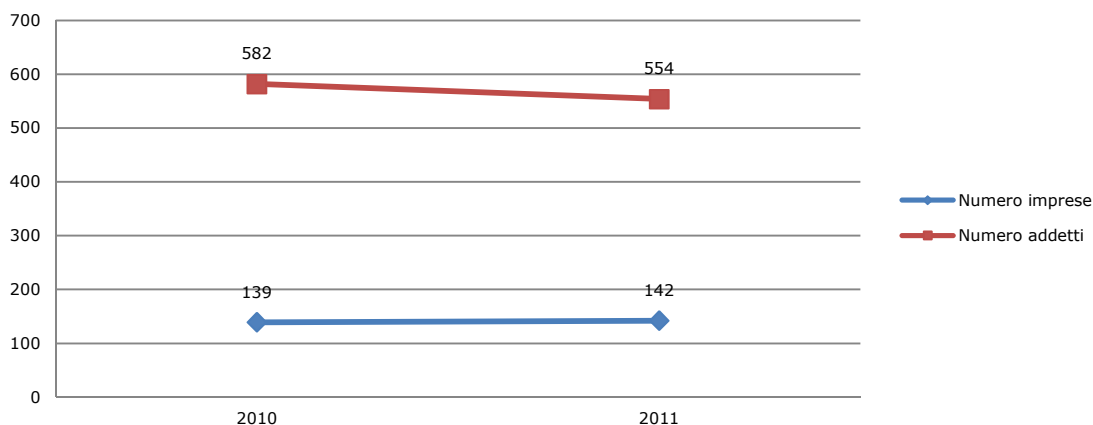
I due grafici (figure 9 e 10) che seguono consentono di cogliere un *trend* decrescente nel biennio 2010-2011 (più marcato nel caso del Distretto del Sughero) con riguardo al numero di addetti, cui si accompagna un andamento maggiormente stabile del numero di imprese.

Figura 9 - Distretto del Sughero - Tempio Pausania (valori assoluti)



Fonte: Elaborazioni su dati Osservatorio nazionale distretti, schede di approfondimento 2014

Figura 10 - Distretto del Granito della Gallura - Olbia Tempio (valori assoluti)



Fonte: Elaborazioni su dati Osservatorio nazionale distretti, schede di approfondimento 2014

Nonostante appaiano evidenti anche dai dati appena passati in rassegna i segni della crisi sul contesto produttivo isolano, è importante non tralasciare i segnali incoraggianti che, negli ultimi anni, si sono registrati negli ambiti più innovativi e ad alto valore aggiunto del sistema economico isolano. In particolare, oltre alla nascita di numerose start-up, nell'ottobre 2013 è stato costituito il DAS (Distretto aerospaziale sardo), nell'ambito del quale lavorano circa 300 ricercatori sardi.

Il Distretto, di nuova costituzione, ha nella sua *mission* l'obiettivo di creare le condizioni per sviluppo e crescita delle imprese sarde del settore, favorire la nascita di nuove realtà industriali anche attraverso la collaborazione con le piccole-medie imprese, sostenere programmi di ricerca, promuovere alta formazione e formazione professionale per il settore aerospaziale. Appare dunque un potenziale catalizzatore di giovani caratterizzati da un bagaglio accademico e post-universitario di elevato spessore.

In merito al sistema economico sardo, sembra utile infine esaminare la situazione delle spese e degli addetti in ricerca e sviluppo: i dati considerati sono stati estrapolati dall'Annuario statistico dell'Istat. In particolare le tabelle 24 e 25 illustrano la situazione delle spese in ricerca e sviluppo effettuate nel 2008 per settore istituzionale.

Prima di esaminare la situazione delle spese in ricerca e sviluppo è utile, al fine di un confronto, richiamare i dati sul PIL della Sardegna, che rappresenta il 2,1% di quello italiano e il 9,1% del PIL meridionale.

Le spese totali della Sardegna in ricerca e sviluppo costituiscono una quota esigua all'interno del panorama nazionale: coprono l'1% del dato nazionale (in proporzione

la metà della percentuale rappresentata dal PIL sardo rispetto al dato nazionale) mentre rappresentano il 6% delle spese del Mezzogiorno (si tenga conto che il PIL sardo è il 9,1% di quello del Sud Italia).

Nel confronto con il dato nazionale l'Università è il settore istituzionale che più spende rispetto agli altri in ricerca e sviluppo, i dati percentuali si avvicinano infatti alle proporzioni citate per il PIL: le spese sarde rappresentano il 2,6% delle spese complessive di tutte le università italiane e l'8,1% delle spese delle università del Mezzogiorno.

La spesa in ricerca e sviluppo da parte delle imprese è pari allo 0,2% del dato nazionale, dato che penalizza ulteriormente la già debole presenza del settore industriale nella regione.

Infine, la spesa da parte delle istituzioni pubbliche costituisce lo 0,9% delle spese nazionali per questo settore e il 6% di quelle del Sud Italia.

Tabella 24 - Spesa per R&S intra-muros per settore istituzionale e regione - Anno 2008 (valori percentuali)

	Istituzioni pubbliche	Università	Istituzioni private no profit	Imprese	Totale
Sardegna	0,9	2,6	0,1	0,2	1,0
Mezzogiorno	15,2	31,5	13,3	10,1	17,6
Italia	100	100	100	100	100

Fonte: Istat

Tabella 25 - Spesa per R&S intra-muros per settore istituzionale e regione - Anno 2008 (valori percentuali)

	Istituzioni pubbliche	Università	Istituzioni private no profit	Imprese	Totale
Sardegna	6,0	8,1	0,4	2,4	6,0
Mezzogiorno	100	100	100	100	100

Fonte: Istat

Anche la situazione del numero di addetti (aggiornati al 2008) in Sardegna nelle attività di ricerca e sviluppo per settore istituzionale non è tanto migliore di quella delle spese appena descritta, tanto più se si considera che nel 2008 non erano ancora forti gli effetti della crisi economica e che le attività di ricerca e sviluppo sono alla base dell'innovazione e di una maggiore domanda di lavoro altamente qualificata.

Tuttavia, prima di proseguire nell'analisi delle percentuali è opportuno segnalare un dato importante di cui non si può non tener conto: la Sardegna è una regione poco

popolosa e costituisce con i suoi 1.672.404 abitanti (dato Istat, 2009) il 2,8% della popolazione italiana e l'8% della popolazione del Mezzogiorno.

Il numero degli addetti in ricerca e sviluppo della Sardegna (Tabella 26) rappresenta l'1,4% del dato totale nazionale, valore ben al di sotto di quello relativo alla popolazione totale della Sardegna che come appena illustrato corrisponde all'2,8% di quella complessiva italiana. Nel confronto rispetto al Mezzogiorno, il dato sugli addetti impiegati in R&S in Sardegna migliora e si attesta al 7,4%, sempre tenendo conto che in proporzione il totale degli abitanti sardi rappresenta l'8% di quelli del Sud.

Osservando i dati a livello di settore istituzionale le università sarde hanno il dato più significativo rispetto agli altri settori, rappresentano il 2,9% degli addetti delle università italiane e il 9,2% delle università del Mezzogiorno (mentre la popolazione sarda, lo ricordiamo, è pari all'8% di quella meridionale).

Il settore pubblico sardo rappresenta invece l'1,1% del dato nazionale e il 6,3% del dato del Sud Italia.

Le imprese costituiscono anche per il numero degli addetti in R&S il fanalino di coda, rappresentano lo 0,3% del dato nazionale e soltanto il 3,5% della quota relativa al Mezzogiorno.

Tabella 26 - Addetti alla R&S per settore istituzionale e regione - Anno 2008 (valori percentuali)

	Istituzioni pubbliche	Università	Istituzioni private no profit	Imprese	Totale
Sardegna	1,1	2,9	0,4	0,3	1,4
Mezzogiorno	17,3	31,0	12,9	9,2	18,6
Italia	100	100	100	100	100

Fonte: Istat

Tabella 27 - Addetti alla R&S per settore istituzionale e regione - Anno 2008 (valori percentuali)

	Istituzioni pubbliche	Università	Istituzioni private no profit	Imprese	Totale
Sardegna	6,3	9,2	3,2	3,5	7,4
Mezzogiorno	100	100	100	100	100

Fonte: Istat

I dati della Sardegna sulle imprese non sono per nulla confortanti, sia riguardo alle spese che agli addetti in ricerca e sviluppo, soprattutto se si tiene conto che i percorsi di rientro costruiti all'interno del programma Master and Back hanno come obiettivo quello di far rientrare stabilmente in regione i giovani altamente

specializzati. Un investimento così basso sulle attività di ricerca e sviluppo nelle imprese di certo penalizza l'inclusione nel settore privato di forza lavoro qualificata.

### **1.3 In sintesi**

Il mercato del lavoro per i laureati sardi è meno dinamico della media italiana. Nel 2009, i laureati sardi post-riforma laureatesi nel 2008 erano occupati nel 41,6%, a fronte di una media italiana che si attestava al 54,9%. Sebbene a quattro anni dal conseguimento della laurea la percentuale degli occupati sul numero dei laureati salga (57,9%), il divario rispetto alla media italiana cresce ulteriormente (71,2%). Si deve tuttavia considerare che le maggiori opportunità per i laureati sono state colte da chi si è formato nell'ambito socio-economico, con il rischio che simili posizioni siano ormai prossime a saturazione da parte della realtà isolane dei servizi.

L'analisi Istat sui dottori di ricerca consegna un dato sull'occupazione incoraggiante: il 90,9% dei dottori di ricerca provenienti dalle università sarde è occupato. Va sottolineato, tuttavia, che i dottori di ricerca intervistati in quell'indagine sono quelli che hanno conseguito il titolo prima della crisi economica e finanziaria, e prima della legge 133/2008 (c.d. Gelmini) che ha ridotto sia le risorse economiche a disposizione dell'università sia le possibilità occupazionali per i giovani ricercatori.

Un altro elemento da tenere in considerazione per la descrizione del mercato del lavoro per i giovani altamente qualificati è che la Sardegna si caratterizza, più delle altre regioni italiane, per flussi migratori in uscita da parte di giovani diplomati o laureati, che emigrano sia per completare la propria istruzione sia per lavorare.

Per quanto riguarda il contesto produttivo sardo, l'indagine MPLS/Unioncamere mette in luce che la domanda di lavoro altamente qualificata diminuisce addirittura tra il 2011 e il 2013, le imprese sarde, in misura ancor maggiore del trend nazionale, richiedono, infatti, più diplomati che laureati. Il fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, che vedremo rappresentare uno dei problemi principali del programma, è poi alimentato dallo scarso dinamismo dei sistemi locali del lavoro isolani, dove il tasso di disoccupazione è mediamente cresciuto (salvo nel caso di Sassari), specialmente nell'area di Cagliari e di Oristano (+4%) e nei settori a vocazione produttiva tradizionale. Oltre che dalla dimensione ridotta delle imprese locali, la debolezza della tessuto produttivo regionale è segnalata anche dall'andamento della spesa in Ricerca e Sviluppo, molto contenuta

sul versante dei privati e sbilanciata verso le università. Segnali più incoraggianti sul piano dell'occupazione qualificata emergono dalla costituzione del Distretto aerospaziale sardo e dall'aumento della crescita del fenomeno delle start-up.



## 2. IL QUADRO ATTUATIVO DEL PROGRAMMA MASTER AND BACK

### 2.1 Le Caratteristiche delle azioni promosse

Il programma Master and Back si sviluppa nell'ambito del Programma Operativo FSE (Fondo sociale Europeo) 2007 - 2013 della Regione Autonoma della Sardegna, all'interno dell'Asse IV – Capitale umano.

L'Agenzia regionale per il lavoro, con Deliberazione della Giunta Regionale n. 52/40 del 3.10.2008, è stata individuata quale "organismo intermedio" per la gestione del POR-FSE 2007-2013 per le linee di attività relative al programma "Master and Back".

In linea con le priorità del FSE, che individua nella diffusione dell'innovazione e della conoscenza gli elementi essenziali per guidare i cambiamenti e sostenere i processi di miglioramento della competitività dei sistemi d'impresa e dei contesti produttivi, il Programma M&B mira, da un lato, ad accrescere il livello di istruzione e formazione dei giovani laureati sardi, favorendo e sostenendo l'accesso a percorsi di alta formazione *post-lauream* presso università ed organismi di prestigio nazionale e internazionale, operanti fuori dalla Sardegna (macro-area Alta Formazione); dall'altro lato, favorisce e sostiene il ritorno dei giovani nel territorio regionale ed il loro inserimento nel mondo del lavoro al termine del percorso formativo, mettendo a disposizione del sistema produttivo sardo le nuove competenze acquisite (macro-area Percorsi di rientro).

Tutte le azioni del Programma M&B, promosse nell'ambito della macro-area Alta formazione, vengono attuate direttamente dall'Organismo intermedio il quale, in qualità di Beneficiario Finale, ne conserva la titolarità (*operazioni a titolarità regionale*). In questa fattispecie l'Agenzia regionale per il lavoro è direttamente responsabile dell'attuazione delle operazioni e dei relativi controlli di I livello.

Le azioni del Programma M&B promosse, invece, nell'ambito della macro-area Percorsi rientro, sono attuate con la modalità a regia regionale secondo le quali i Beneficiari Finali sono esterni all'Amministrazione, sotto la regia regionale (*operazioni a regia regionale*). L'Autorità di gestione ha esternalizzato i controlli di primo livello per le operazioni a regia, mediante l'affidamento ad un soggetto esterno individuato con procedura ad evidenza pubblica.

Il programma M&B, avviato nel 2006 nell'ambito della Programmazione comunitaria 2000-06, è stato rifinanziato con la Programmazione 2007-2013 con una dotazione complessiva da Delibere e Avvisi, per tutto il settennio, di 137 MEuro.

Alla data del 31.12.2013, rispetto alla dotazione complessiva, risultano pagati 117.8 Meuro (pari all'86%), mentre le spese certificate ammontano a 112.9 Meuro (pari all'82%).

Il 73% di tutte le risorse disponibili (pari a 99.5 Meuro) è stata destinata alla macro-area Percorsi di rientro, che ha prodotto una spesa di 50.6 Meuro (pari al 70%) e ha consentito di certificare spese per 47.8 Meuro (pari al 66%).

Complessivamente per tutte le Delibere e Avvisi emanati al 31.12.2013 sono state presentate oltre 4.500 domande, di cui progetti avviati 4.070.

Tabella 28 - Stato di attuazione del M&B al 31.12.2013

Numero progetti Avviati	Importo stanziato	Importo speso	Importo certificato
4.070	137MEuro	117.8	112.9

Fonte: Elaborazione su dati RAE 2013

I criteri attuativi del Programma sono stati ridefiniti nel corso dell'attuale ciclo di programmazione e hanno trovato esplicitazione all'interno degli specifici Avvisi/bandi pubblici, succedutisi con cadenza annuale dal 2008 al 2013 ed operanti nell'ambito delle macro-aree Alta Formazione (e Tirocini) e Percorsi di rientro.

Si riporta di seguito la tabella di riepilogo di tutti gli interventi pubblicati nell'ambito del Programma M&B nel corso della programmazione 2007-2013.

Tabella 29 - Avvisi pubblicati

Avviso	Tipologie di interventi finanziati	Stanziamiento	Data pubblicazione
M&B 2007-2008	Alta formazione <i>(Dottorati di Ricerca, Master Universitari di II Livello in Italia e Master Universitari all'Estero, Master di Alta Professionalizzazione presso istituzioni non universitarie, Corsi di specializzazione universitari italiani, Esperienze formative di eccellenza in campo artistico e musicale)</i>	2,250MEuro	Guida per la partecipazione approvata dal Comitato di gestione del Programma in data 30/01/2008 (ai sensi della DGR
	Tirocini	3MEuro	6/32 del 30

Avviso	Tipologie di interventi finanziati	Stanziamiento	Data pubblicazione
	Percorsi di rientro	4MEuro	gennaio 2008) e pubblicata sul Buras in data 04/03/2008
M&B 2009	Alta formazione ( <i>Master Universitari di II Livello in Italia e Master Universitari all'Estero, Master di alta professionalizzazione erogati da istituti e organismi di formazione non universitari italiani o esteri, Corsi di specializzazione presso scuole di specializzazione universitarie in Italia operanti fuori dal territorio regionale, Dottorati di Ricerca,</i> )	6,5MEuro	07/07/2009
	Alta formazione artistica e musicale	500k	29/10/2009
	Tirocini	3MEuro	29/10/2009
	Percorsi di rientro	14,9MEuro	29/10/2009
M&B 2010	Alta formazione ( <i>Master universitari di II livello in Italia e master universitari all'estero, Dottorati di ricerca</i> )	6,5MEuro	22/11/2010
M&B 2010-2011	Alta formazione ( <i>Master Universitari, Dottorati di ricerca</i> )	5MEuro	19/05/2011
	Percorsi di rientro	9MEuro	22/06/2011
M&B 2012	Alta formazione ( <i>Master Universitari</i> )	3,5MEuro	05/12/2012
	Percorsi di rientro	7MEuro	21/12/2012 (Procedura Integrativa all'Avviso 2010-2011)
M&B 2012-2013	Alta formazione ( <i>Master Universitari</i> )	1,75MEuro	02/08/2013 (Procedura Integrativa all'Avviso Pubblico 2012)
	Percorsi di rientro	11,7MEuro	05/07/2013
M&B 2013	Alta formazione ( <i>Master Universitari</i> )	700k	20/12/2013
	Percorsi di rientro	2MEuro	20/12/2013

Fonte: Eleborazioni su dati ARL

Di seguito si presenta una sintesi delle principali caratteristiche delle azioni promosse, nonché delle più importanti modifiche attuative apportate al Programma M&B mediante la pubblicazione degli Avvisi sopra riportati.

Nell'ambito della macro-area Alta formazione, si ricorda che, gli Avvisi pubblicati hanno sostenuto una serie di azioni dirette a rafforzare il sistema alta formazione della Sardegna mediante il finanziamento di borse di studio a fondo perduto a giovani laureati sardi per la partecipazione a percorsi formativi di eccellenza al di fuori del territorio regionale.

In tale ambito, significativa è stata la progressiva e sempre più stringente limitazione dell'offerta formativa ammissibile al finanziamento: a partire dal bando 2012-2013, infatti, il M&B finanzia esclusivamente lo svolgimento di master universitari (se svolti in Italia, solo di secondo livello).

Altrettanto rilevante è stata la progressiva diminuzione del periodo massimo finanziabile: se ad inizio programmazione la durata massima poteva raggiungere i diciotto mesi per i master universitari, a partire dal bando 2012-2013 la durata massima del finanziamento si è ridotta a dodici mesi.

Tali scelte, condizionate dalla progressiva riduzione dei fondi stanziati, derivano, da un lato, dal tentativo di rendere il Programma aderente alle premesse iniziali di "eccellenza" e "qualità" - presupposti per lungo tempo disattesi in favore di scelte "di massa" e percorsi formativi di "minor valore" - e dall'altro lato, dall'approssimarsi della scadenza del ciclo di programmazione comunitaria.

Accanto a tali indicative restrizioni dell'ambito e della durata finanziabile, a partire dal bando 2010, si è assistito, inoltre, ad una serie di ulteriori correzioni sempre volte, verosimilmente, alla trasformazione del M&B da programma "di massa" a programma di eccellenza, attraverso il finanziamento di scelte di alta formazione qualitativamente più elevate legate a percorsi formativi di prestigio.

In tal senso, se fino al bando 2009 i criteri di valutazione del candidato stabilivano che il peso percentuale attribuito al curriculum vitae dello stesso fosse pari al 60% e quello assegnato al percorso formativo prescelto pari al 40%, a partire dal bando 2010 si è assistito ad un totale rovesciamento delle proporzioni dei punteggi attribuiti: 40% al curriculum vitae e 60% alla scelta del percorso formativo.

Sempre in tale direzione, dal 2009 sono state ridefinite le esenzioni al superamento del requisito del voto minimo di laurea e al pagamento delle tasse di iscrizione e frequenza - altrimenti riconosciute nella misura massima di dodicimila euro - applicabili esclusivamente per i candidati che abbiano ottenuto l'ammissione ad un

percorso formativo erogato da una delle prime 30 università per ambito disciplinare secondo la classificazione annuale *QS World University Rankings* (in luogo delle prime 50 università previste dai bandi precedenti).

In ottica di semplificazione delle modalità di rendicontazione e razionalizzazione dei tempi di istruttoria, invece, sono state apportate le seguenti sostanziali modifiche:

- dall'Avviso pubblico 2009 i costi di vitto, alloggio e viaggio, fino ai bandi precedenti riconosciuti separatamente, sono stati forfettizzati in un'unica indennità;
- dall'Avviso pubblico 2010 è stata introdotta la presentazione delle domande di partecipazione per via telematica;
- dall'Avviso pubblico 2011 si è stabilito di suddividere l'attività istruttoria in due scadenze al fine di ridurre ulteriormente i tempi di attesa tra l'ammissione al percorso formativo e la pubblicazione delle graduatorie.

In ultimo, al fine di migliorare l'equità nell'accesso alle prestazioni, a partire dall'Avviso pubblico 2010 il contributo economico forfettario erogato al candidato varia in funzione della situazione economica familiare del candidato, calcolata secondo i parametri ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente).

Altrettanto importanti sono state le modifiche alle regole attuative apportate al Programma nell'ambito della macro-area Percorsi di rientro.

Si ricorda che, attraverso questa linea di attività, il Programma M&B mira a creare opportunità occupazionali di elevato livello, favorendo l'inserimento professionale dei giovani laureati sardi che – attraverso lo svolgimento di percorsi di Alta formazione *post lauream* finanziati con il programma M&B o equivalenti – si sono impegnati in un percorso formativo di eccellenza al di fuori del territorio regionale.

In primo luogo, si è progressivamente assistito ad un sempre maggiore dettaglio nella esplicitazione dei requisiti di ammissibilità degli organismi ospitanti. In particolare, a partire dal 2010-2011 si è stabilita la suddivisione degli organismi ospitanti in tre specifiche categorie (privati, pubblici e di ricerca) e sono state introdotte regole diverse per ciascuna categoria:

- Diversi requisiti e condizioni di partecipazione, tra cui:
  - ✓ Per gli organismi privati:
    - obbligo di cofinanziamento con percentuali variabili a seconda della tipologia contrattuale attivata;
    - aver iniziato l'attività da almeno 24 mesi e avere una sede operativa nel territorio della Sardegna da almeno 6 mesi;

- obbligo di applicazione integrale del CCNL di riferimento;
  - non essere in stato di fallimento, di liquidazione coatta, o di concordato preventivo, amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato d'insolvenza, amministrazione controllata;
  - non aver effettuato riduzioni di personale nei 6 mesi precedenti la presentazione della domanda e non avere lavoratori in cassa integrazione;
  - regolarità con gli obblighi relativi al pagamento dei contributi previdenziali e assistenziali e con la normativa in materia di sicurezza del lavoro, possesso dei requisiti previsti dalla normativa comunitaria in materia di aiuti d'importanza minore "de minimis", etc.
- ✓ Per gli organismi pubblici:
- obbligo di cofinanziamento con percentuali variabili a seconda della tipologia contrattuale attivata;
  - limite numerico complessivo di percorsi di rientro per ogni organismo, in relazione al numero dei dipendenti (e ai percorsi già attivati).
- ✓ Per gli organismi di ricerca:
- obbligo di cofinanziamento pari al 30%.
- Diverse limitazioni.
  - Diverse tipologie contrattuali attivabili (cfr. tabella 6).

Le modifiche sopra descritte sono state apportate, da una parte, con lo scopo di aumentare progressivamente il grado di dettaglio dei bandi rispetto alle precedenti edizioni del Programma (ad es. fino al 2008 veniva pubblicato un unico bando per le macro-aree Alta Formazione, Tirocini e Percorsi di rientro) e, dall'altra parte, per garantire percorsi di inserimento lavorativo in realtà aziendali "virtuose" – chiamate a contribuire con mezzi finanziari propri alla realizzazione dei progetti -e, contestualmente, assicurare una maggiore tutela del rapporto individuale di lavoro (in materia di contrattazione collettiva, previdenziale, sicurezza del lavoro, etc.).

Talune altre modifiche, invece, sono diretta espressione degli sforzi compiuti nel corso degli anni ai fini di un'incentivazione della partecipazione al "Back" da parte degli organismi ospitanti privati e, di conseguenza, favorire il mantenimento in servizio dei lavoratori contrattualizzati tramite il Programma M&B. In particolare:

- esenzione dal vincolo numerico complessivo di percorsi di rientro in relazione al numero dei dipendenti (previsto per gli organismi pubblici) e, contestualmente, eliminazione del limite all'attivazione di nuove assunzioni per gli organismi privati che abbiano già attivi due o più percorsi di rientro se l'organismo ha mantenuto in servizio almeno il 50% del numero complessivo dei lavoratori precedentemente contrattualizzati tramite percorso di rientro;
- estensione del periodo massimo finanziabile a 36 mesi (in luogo di 24 mesi) nel caso in cui l'organismo ospitante privato abbia stipulato un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato (fino al 2011);
- applicazione di una minore quota di cofinanziamento a carico dell'organismo ospitante privato in caso di stipula di contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato (a partire dal 2012).

In un'ottica di ottimizzazione dell'incontro domanda/offerta di lavoro, inoltre, sono state introdotte, già a partire dal bando 2009, le "Vetrine", strumento di incontro facoltativo e virtuale tra candidato e organismo ospitante e, nel giugno 2011, è stata organizzata la speciale manifestazione "Il laboratorio delle carriere", evento di tre giornate di laboratori, seminari e incontri per i protagonisti di Master and Back. Allo scopo di semplificare le modalità di rendicontazione e razionalizzare le categorie di costi ammissibili, a partire dal bando 2009, l'IRAP, così come gli eventuali emolumenti a carattere straordinario o occasionale, i rimborsi spese e gli oneri accessori relativi alle spese di gestione del personale, restano a carico del datore di lavoro e non sono compresi nell'importo considerato né possono essere considerati come quota di cofinanziamento.

In ultimo, al fine di ottemperare agli obblighi di puntuale e corretta alimentazione del sistema informatico per la gestione ed il monitoraggio del POR Sardegna FSE 2007-2013, nell'ultimo bando, pubblicato nel 2013, la responsabilità della rendicontazione delle spese sostenute per lo svolgimento dei percorsi di rientro è a carico degli organismi ospitanti attraverso il caricamento dei relativi dati sul portale SIL Monitorweb secondo le modalità indicate all'interno della comunicazione di concessione del finanziamento.

Oltre a tali modifiche, progressivamente intervenute nel corso degli anni e pertinenti le due macro-aree Alta Formazione e Percorsi di rientro, si ritiene utile, in tale sede, uno specifico confronto tra i mutamenti intercorsi tra gli Avvisi pubblici 2007-2008 e 2009 e, più in particolare, tra l'Avviso 2007-2008 e quelli del

precedente periodo di programmazione, sia dal punto di vista attuativo sia dal punto di vista degli stanziamenti previsti.

Nel 2007-2008 l'Avviso del Programma, denominato più sinteticamente "Guida per la partecipazione", era unico per le tre macro-aree Alta Formazione, Tirocini e Percorsi di rientro e veniva pubblicato da un Comitato di Gestione dotato di funzioni di coordinamento operativo (per la composizione del Comitato si rimanda a quanto descritto nel successivo par. 4). La scelta di pubblicare un'unica Guida limitava, di fatto, l'attenzione alle singole macro-aree le quali venivano regolamentate senza un adeguato dettaglio per le modalità di rendicontazione e senza una puntuale ricognizione dei soggetti ospitanti e/o dei requisiti richiesti per la partecipazione, in particolare nell'ambito dei Tirocini e dei Percorsi di rientro.

La scarsa struttura della Guida rendeva necessari successivi interventi deliberativi del Comitato di gestione il quale interveniva su alcuni aspetti di dettaglio - posti all'attenzione del Comitato da parte del soggetto attuatore - al fine di approfondire e colmare eventuali vuoti normativi e chiarire le disposizioni più controverse contenute nella Guida.

Il passaggio dalla Guida 2007-2008, pubblicata dal Comitato di gestione, all'Avviso pubblico 2009, pubblicato dall'Agenzia regionale per il lavoro, ha segnato un significativo punto di svolta nella strutturazione degli Avvisi pubblici, creando, a partire da tale data, uno specifico bando per ciascuna macro-area.

Al di là di tale centrale cambiamento attuativo, si riportano di seguito le principali modifiche introdotte dall'Avviso 2009, rispetto all'Avviso 2007-2008, nell'ambito delle macro-area Alta Formazione e Percorsi di rientro.

Per la prima, le integrazioni e le correzioni introdotte nel 2009 hanno principalmente riguardato, da un lato, le modalità di rendicontazione, decisamente semplificate con l'introduzione di un'unica indennità forfettaria in sostituzione della rendicontazione separata di costi di vitto-alloggio e viaggio e, dall'altro lato, un iniziale incremento dell'attenzione per la qualità del percorso formativo attraverso i seguenti provvedimenti:

- assegnazione di un minor peso percentuale al curriculum vitae del candidato (60% nel 2009 rispetto al 70% attribuito nel 2007-2008);
- introduzione della classificazione dei master universitari previsti dalla graduatoria universitaria internazionale *QS World University Rankings* (in



luogo del Ranking ARWU 2007, Webometrics 2007, Times 2007 utilizzato nel bando 2007-2008);

- ridefinizione delle esenzioni a favore dei candidati che abbiano ottenuto l'ammissione ad un percorso formativo erogato da una delle prime 30 università per ambito disciplinare secondo la suddetta classificazione (in luogo delle prime 50 università previste dal bando precedente).
- Per la macro-area Percorsi di rientro i principali mutamenti introdotti nel 2009 sono, invece, così sintetizzabili:
- introduzione delle Vetrine, obbligatorie per facilitare l'incontro tra domanda/offerta di lavoro;
- redazione di un'unica domanda di finanziamento, presentata congiuntamente da Organismi ospitanti e candidati i cui dati siano pubblicati all'interno delle Vetrine;
- distinzione degli organismi ospitanti in pubblici e privati ed esplicitazione dei requisiti richiesti per la partecipazione da parte degli Organismi ospitanti privati;
- individuazione della tipologia contrattuale finanziabile per le due tipologie di organismi ospitanti;
- maggiore analisi delle categorie di costo ammissibile (ad es. esclusione dell'IRAP);
- passaggio della rendicontazione dalla modalità annuale a quella semestrale;
- obbligo di stipula della polizza fideiussoria per gli organismi ospitanti privati;
- finanziamento fino ad un massimo 36 mesi (in luogo di 24 mesi) per gli organismi ospitanti privati che abbiano stipulato un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato;
- modifica delle modalità di erogazione della borsa di rientro (in particolare introduzione dell'anticipo in misura pari alla prima semestralità in luogo dell'anticipo al 90% all'atto dell'assegnazione della borsa di rientro).

Tali mutamenti hanno generato un più rilevante controllo dei contributi erogati attraverso il Programma e un maggiore dettaglio normativo dei Percorsi di rientro in opposizione alla debole strutturazione del "Back", propria dei primi anni di programmazione. Alcune azioni integrative e correttive introdotte nell'Avviso pubblico 2009, peraltro, sono emerse anche in sede di controlli di secondo livello relativi all'Avviso pubblico 2007-2008.

Sostanziali, infine, sono state le differenze tra le due annualità in termini di fondi complessivamente stanziati: circa 25MEuro nel solo anno 2009 contro poco più di 9MEuro per l'annualità 2007-2008.

Meno rilevanti sono stati, invece, i mutamenti intercorsi tra la Guida alla partecipazione 2007-2008 e le due Guide pubblicate dal Comitato di Gestione nel 2005-2006 e nel 2007, entrambe espressione del precedente ciclo di programmazione. Benché le tre Guide siano di fatto tra loro molto simili, è, comunque, possibile, evidenziare alcuni elementi distintivi.

In primo luogo, la Regione Autonoma della Sardegna, solo a partire dal 2007-2008, ha affidato la gestione esclusiva del programma all'Agenzia regionale per il lavoro; nelle due precedenti edizioni l'Agenzia regionale era affiancata da altri Organismi *in house*, rispettivamente, il Consorzio 21 - nel bando 2005-2006 - e Sardegna Ricerche - nel bando 2007.

Nel bando 2005-2006, l'Agenzia Regionale per il Lavoro era responsabile dell'attuazione dei programmi di Alta Formazione e del Programma di inserimento lavorativo, mentre il Consorzio 21 era responsabile dell'attuazione dei programmi di Tirocini e Stage. Nel bando 2007, l'Agenzia Regionale per il Lavoro era responsabile dell'attuazione dei programmi di Alta Formazione mentre a Sardegna Ricerche veniva assegnata la responsabilità dei programmi di Stage e dei Percorsi di Rientro. Da rilevare, unicamente nella prima edizione del programma, l'inclusione, nell'ambito dell'offerta formativa finanziabile relativa alla macro-area Alta formazione, di percorsi non propriamente *post lauream*, quali la Formazione relativa al secondo anno di laurea specialistica. Al di là di tale elemento distintivo, l'offerta formativa ammissibile al finanziamento è rimasta sostanzialmente invariata nel corso dei tre anni oggetto di confronto.

Come già segnalato in precedenza, si ricorda che nei due Avvisi relativi al primo ciclo di programmazione e in quello relativo all'annualità 2007-2008 i contributi per l'Alta Formazione e Tirocini/Stage venivano erogati per la copertura parziale dei costi di vitto-alloggio e dei costi di viaggio i cui importi venivano riconosciuti separatamente. I contributi per costi di vitto-alloggio hanno subito lievi e poco significativi aumenti nel corso dei tre anni, mentre i contributi per costi di viaggio, fino al 2007 riconosciuti in eguale misura indipendentemente dal paese europeo nel quale aveva sede il percorso formativo, nel 2007-2008 sono stati differenziati al fine di privilegiare i percorsi proposti da organismi di formazione non italiani.

Si segnala, inoltre, che nei primi tre Avvisi pubblici fu stipulata una specifica convenzione con il Banco di Sardegna per l'apertura di conti correnti dedicati da utilizzare esclusivamente per la liquidazione dei contributi, nonché per l'erogazione di prestiti integrativi a tasso agevolato per la quota spese sostenuta dai beneficiari eventualmente non coperta dal programma Master and back.

Evidenziamo, infine, le differenze in termini di stanziamenti complessivi tra i due bandi della precedente programmazione (circa 44MEuro) e i 9,250MEuro relativi all'annualità 2007-2008.

Come illustrato, nel corso degli anni di attuazione del programma, numerose sono state le azioni integrative e correttive promosse al fine di rendere il programma un intervento di eccellenza. Nonostante tali azioni, il programma mostra ancora criticità ricollegabili principalmente ai seguenti aspetti:

- interventi a pioggia e non inseriti in una programmazione e concentrazione di obiettivi;
- debole strutturazione del "Back" nei primi anni di programmazione;
- attuale scarsa capacità del "Back" di favorire il rientro in Sardegna e/o garantire un inserimento lavorativo qualificato a causa della mancanza di un efficace collegamento con il mercato del lavoro e/o di una preventiva analisi dei reali fabbisogni occupazionali regionali.

A fronte di tali elementi, comunque il programma M&B ha consentito la valorizzazione del capitale umano e ha creato i presupposti per favorire l'inserimento lavorativo e la qualificazione del tessuto socio-economico regionale, incoraggiando nel contempo l'internazionalizzazione. Inoltre, nell'ambito degli interventi per percorsi di Alta formazione e di inserimento lavorativo, circa il 40% dei progetti avviati sono rappresentati da Percorsi di rientro.

Anche a livello di monitoraggio e di spesa, il programma M&B rappresenta l'intervento con il maggior numero di progetti attivati, nonché con il più elevato stanziamento complessivo e con gli importi liquidati e certificati più alti rispetto ad ogni altra misura del POR FSE Sardegna rivolta ai giovani laureati sardi (Asse IV)<sup>6</sup>. Dall'analisi delle principali caratteristiche del programma e delle principali criticità, sono state individuati alcuni spunti di ottimizzazione, di seguito illustrati:

- rafforzamento nella programmazione dei Percorsi di rientro – coinvolgendo referenti delle istituzioni regionali, i rappresentanti dei laureati, i referenti delle associazioni di categoria imprenditoriale, delle università e degli enti di

---

<sup>6</sup> Fonte: stato di attuazione PO FSE 2007-2013 al 31.12.2013.

ricerca – al fine di analizzare preventivamente i fabbisogni occupazionali dell'isola e definire il numero e le tipologie di percorsi di Alta formazione e di Back da proporre;

- rafforzamento dei criteri per l'individuazione delle realtà aziendali "virtuose" secondo precisi parametri valutativi che consentano di esprimere un "rating" delle imprese ospitanti;
- stipulare preventivamente convezioni/accordi con le strutture universitarie per l'attivazione di percorsi formativi di eccellenza verso i quali indirizzare i potenziali candidati;
- attivazione di un efficace sistema di monitoraggio e tutoraggio sulle aziende ospitanti al fine di controllare e migliorare la qualità dell'inserimento lavorativo.

## **2.2 Le specificità dell'intervento rispetto ad altre misure del POR rivolte a giovani laureati**

All'interno dell'obiettivo i) dell'asse IV sono stati attivati, oltre al Programma Master and Back, le seguenti altre misure rivolte ai giovani laureati sardi:

- I. Dottorati di Ricerca
- II. Assegni di Ricerca
- III. Borse di Ricerca

Tali misure costituiscono interventi a sostegno dell'Alta formazione interna alla Sardegna, e finanziano, rispettivamente, dottorati di ricerca e assegni di ricerca negli atenei di Cagliari e di Sassari e borse per lo svolgimento di attività di ricerca nelle imprese con sede legale e/o operativa nel territorio regionale.

L'Assessorato della Pubblica Istruzione, Beni culturali, Informazione, Spettacolo e Sport è stato individuato quale "organismo intermedio" per la gestione del POR-FSE 2007-2013 per le linee di attività relative a tali tre interventi.

La Dotazione complessiva per i tre interventi (Dottorati, Assegni di ricerca, Borse giovani ricercatori) ammonta a 107.8 Meuro; rispetto a tale importo, risultano pagati 70 Meuro e certificati 60.7 Meuro (Fonte: stato di attuazione PO FSE 2007-2013).

Si riportano di seguito le tabelle riepilogative di comparazione tra le principali caratteristiche del Programma Master and Back – relativamente agli specifici interventi "Dottorati di ricerca" (Macro-area Alta Formazione) e "Assegni di ricerca"

(Macro-area Percorsi di rientro) – e le misure di cui al punto I (Tabella 30) e II (Tabella 31). Si esclude, invece, il confronto con le specificità della misura di cui al punto III in quanto la fattispecie “Borse di Ricerca” non è mai stata prevista dal Programma M&B.

Tabella 30 - Specificità M&B rispetto ai “Dottorati di ricerca”

	Dottorati di ricerca M&B Macro-area Alta Formazione	Dottorati di ricerca
Forma di responsabilità gestionale	Titolarità regionale	Regia regionale
Ambito di svolgimento del percorso formativo	Al di fuori del territorio regionale (Università italiane o estere)	Territorio regionale (Università di Cagliari o di Sassari)
Target di riferimento	Laureati residenti in Sardegna che abbiano conseguito il diploma di laurea a ciclo unico o il diploma di laurea specialistica	Laureati, residenti in Sardegna o figli di genitori residenti in Sardegna da almeno cinque anni o figli di emigrati sardi, che abbiano conseguito il diploma di laurea ovvero la laurea specialistica/magistrale. I destinatari dovranno essere selezionati con procedure ad evidenza pubblica.
Intervallo di finanziamento	Dal 2008 al 2011 (4 cicli)	Dal 2010 al 2013 (tre cicli)
Durata massima finanziabile	36 mesi	24 mesi (I e II ciclo) 12 mesi (III ciclo)
Ambiti disciplinari finanziabili	40% ad Engineering & technology 10% Life science medicine 10% Natural sciences 30% Social sciences & management 10% Art and humanities	75% scientifico e sanitario 25% umanistico e delle scienze sociali

Tabella 31 - Specificità M&B rispetto agli Assegni di Ricerca

	Assegni di Ricerca M&B Macro-area Percorsi di rientro	Assegni di Ricerca
Forma di responsabilità gestionale	Regia regionale	Regia regionale

	Assegni di Ricerca M&B Macro-area Percorsi di rientro	Assegni di Ricerca
Organismi ospitanti	Università, istituzioni e enti pubblici di ricerca operanti nel territorio della Sardegna	a) Università degli Studi di Cagliari e Sassari, per la Proposta Progettuale da realizzare in forma singola; b) Università degli Studi di Cagliari e di Sassari, per la Proposta Progettuale da realizzare in forma parternariale, unitamente ai Centri di Ricerca Pubblici e/o alle imprese/aziende con sede legale e operativa in Sardegna.
Tipo di Ricerca	NON previsto	1) Progetti in forma singola; 2) Progetti in forma singola attinenti l'ambito della conservazione e restauro dei beni culturali; 3) Progetti in forma associata e/o partenariale.
Target di riferimento	Laureati che abbiano concluso un percorso formativo <i>post lauream</i> (master universitario di II livello o master universitario all'estero, master di alta professionalizzazione, dottorato di ricerca, corso di specializzazione universitario, percorso di tipo artistico o musicale o tirocinio) finanziato con il Programma Master and Back o percorsi formativi equivalenti, e abbiano conseguito il relativo titolo finale	Per tutte le ricerche: -Laureati che abbiano conseguito il diploma di laurea ovvero la laurea specialistica/magistrale; -Dottorato di Ricerca attinente l'ambito di riferimento e pertinente il Progetto di ricerca, ovvero per i settori interessati, diploma di specializzazione medica. Per le ricerche di cui al punto 2): -Laureati che abbiano conseguito il diploma di laurea ovvero la laurea specialistica/magistrale nei distinti corsi di laurea riguardanti l'ambito del restauro e della conservazione dei beni culturali e delle scienze sperimentali.
Intervallo di finanziamento	Dal 2008 al 2013 (5 cicli)	2011
Durata massima finanziabile	18 mesi	36 mesi ( <i>per i progetti al punto 1</i> ) 24 mesi ( <i>per i progetti al punto 2</i> ) 12-36 mesi ( <i>per progetti al punto 3</i> )
Modalità di attivazione della richiesta	La domanda di finanziamento deve essere presentata congiuntamente da Organismo ospitante e candidato (domanda congiunta di finanziamento).	La domanda di ammissione al finanziamento deve essere presentata da ciascuna Università attraverso due distinte Proposte Progettuali, articolate in progetti da attuare singolarmente e in forma parternariale.

	Assegni di Ricerca M&B Macro-area Percorsi di rientro	Assegni di Ricerca
Ambito disciplinare finanziabile	NON previsto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area umanistica e le scienze sociali (30%); Area scientifica e sanitaria (70%) [per progetti di cui al punto 1]</li> <li>- Conservazione e restauro dei beni culturali, mobili e immobili [per progetti di cui al punto 2];</li> <li>- Settori delle scienze sperimentali e nei versanti dell'ICT, delle biotecnologie, dell'energia, dell'ambiente, dell'agroalimentare (L'attività di ricerca non dovrà in alcun modo coincidere con l'attività ordinaria del Centro di ricerca pubblico e dell'azienda.) [per progetti di cui al punto ]</li> </ul>

Si precisa, infine, che la specifica misura "Borse di ricerca", intervento a titolarità regionale, è in fase di prima sperimentazione: il relativo bando è stato pubblicato nel dicembre 2012 e in data 15.01.2014 è stata approvata la graduatoria dei progetti di ricerca ammessi.

### 2.3 Le scelte di target operate

Il presente paragrafo presenta un focus sulle principali caratteristiche dei destinatari/beneficiari interessati, nonché sugli interventi finanziati nell'ambito delle macro-aree Alta Formazione e Percorsi di rientro al fine di evidenziare le scelte di target sinora operate dal Programma M&B.

Nell'ambito della macro-area Alta Formazione, il target interessato è sempre stato rappresentato da giovani laureati sardi residenti in Sardegna, che non abbiano compiuto, alla data di pubblicazione dell'Avviso, i 36 anni di età o, limitatamente alle persone disabili ai sensi della Legge 68/1999, i 41 anni d'età.

L'obiettivo formativo è, invece, sempre stato individuato in percorsi di alta formazione *post lauream* presso università ed organismi di qualità riconosciuti a livello internazionale, operanti fuori dalla Sardegna.

A questo riguardo si ricorda che il target dell'offerta formativa ammissibile al finanziamento si è progressivamente ridotto nel corso della programmazione 2007-2013, fino ad includere i soli master di secondo livello erogati da università italiane

e i master erogati da università estere. Più in particolare - oltre all'esclusione dei Tirocini - finanziati unicamente nelle annualità 2007-2008 e 2009 -, a decorrere dal 2010, sono stati esclusi dall'ambito finanziabile i corsi di specializzazione in Italia, i master di alta professionalizzazione erogati da organismi di formazione non universitari italiani o esteri, i percorsi di alta formazione in ambito artistico e musicale, e, a decorrere dal bando 2012-2013, i dottorati di ricerca.

Presumibilmente, quest'ultima limitazione, come già riportato in precedenza, è stata determinata dalla necessità di escludere i percorsi formativi a lungo termine in considerazione dell'approssimarsi della scadenza del ciclo di programmazione comunitaria.

Relativamente alle università ospitanti la scelta del target è sempre stata orientata verso organismi di prestigio rientranti nella classificazione annuale *QS World University Rankings* per ambito disciplinare (posizioni da 1 a 300), utilizzata anche come criterio di valutazione dei percorsi.

Anche gli ambiti disciplinari per la classificazione dei master universitari fanno riferimento a quelli previsti dalla graduatoria universitaria internazionale *QS World University Rankings* e sono stati proposti a partire dal bando 2009 secondo la seguente costante ripartizione:

Tabella 32 - Ambiti disciplinari finanziabili

Ambito disciplinare	Ripartizione percentuale
Engineering & Technology	40%
Life Sciences & Medicine	10%
Natural Sciences	10%
Social Sciences & Management	30%
Arts and Humanities	10%

Dall'altro lato, nell'ambito della macro-area Percorsi di rientro, i destinatari interessati sono sempre stati rappresentati da laureati sardi residenti in Sardegna che, alla data di pubblicazione del bando, non abbiano ancora compiuto i 41 anni di età.

Recentemente, il target di riferimento dei percorsi di rientro è stato ripartito in tre specifiche categorie di organismi:

- privati (qualsiasi entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che svolga un'attività economica, incluse in particolare le entità che svolgono attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni, regolarmente costituite, che svolgano



regolarmente un'attività economica che rispettino i requisiti stabiliti dai singoli Avvisi);

- pubblici (pubbliche amministrazioni, enti pubblici e organismi di diritto pubblico operanti nel territorio della Sardegna ad esclusione della Presidenza e degli Assessorati della Regione Autonoma della Sardegna);
- di ricerca (università, istituzioni e enti pubblici di ricerca).

Relativamente alle tipologie di percorsi di rientro attivabili, infine, a partire dal bando 2012-2013, sono stati privilegiati i seguenti target contrattuali per ciascuna categoria di organismi ospitanti:

Tabella 33 - Forme contrattuali ammissibili

Organismi privati	Organismi pubblici	Organismi di ricerca
Contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato o di durata pari a 12 mesi, 18 mesi o superiore.	Contratti di lavoro subordinato o parasubordinato di durata pari a 12 mesi, 18 mesi o superiore.	Assegni per lo svolgimento dell'attività di ricerca di durata pari a 12, 18 mesi o superiore.

Tali scelte di target contrattuali, in particolare l'esclusione dei contratti di tipo parasubordinato per gli organismi ospitanti privati, derivano, presumibilmente, dalla volontà di favorire la prosecuzione e la stabilizzazione dei rapporti di lavoro attivati tramite il Programma M&B.

## 2.4 La valutazione del M&B nel precedente ciclo di programmazione

Il Programma M&B, avviato nel 2006, mirava a sostenere, nel triennio 2005-2008, la formazione di eccellenza post-laurea e la specializzazione professionale di circa 3.000 laureati con uno stanziamento complessivo di circa 44MEuro<sup>7</sup>.

Gli obiettivi del Programma erano coerenti con le strategie dell'Unione Europea che si propone di divenire "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale" (Consiglio Europeo di Lisbona, marzo 2000).

L'attuazione del programma era affidata ad un Comitato di Gestione, dotato di funzioni di coordinamento operativo, costituito da:

<sup>7</sup> Tale stanziamento iniziale non è comprensivo della dotazione di 9,250MEuro relativa al bando 2007-2008 rientrante nella programmazione POR FSE Sardegna 2007-2013.

- Direttore Generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale o suo delegato;
- Direttore Generale dell'Assessorato della Pubblica Istruzione, Beni Culturali, Informazione, Spettacolo e Sport o suo delegato;
- Direttore del Centro Regionale di Programmazione o suo delegato;
- Responsabili delle Misure del POR che finanziavano il Programma.

La Regione Autonoma della Sardegna, inoltre, aveva individuato nell'Agenzia Regionale per il Lavoro e, rispettivamente, nel Consorzio 21 - nel bando 2005-2006 - e in Sardegna Ricerche - nel bando 2007 - gli Organismi *in house* cui assegnare la responsabilità dell'attuazione del Programma. Nel 2005-2006 era stata peraltro istituita una Commissione Tecnico-Scientifica che si avvaleva del supporto di Esperti nei diversi settori di intervento e di una Segreteria tecnica costituita dai Soggetti Attuatori.

Si riporta di seguito la tabella di riepilogo degli interventi pubblicati nell'ambito del Programma M&B nel corso della programmazione 2000-2006:

Tabella 34 - Avvisi pubblicati

Avviso	Tipologie di interventi finanziati	Stanziamiento	Data pubblicazione
M&B 2005- 2006	Alta formazione <i>(Formazione durante il II anno di laurea specialistica, Dottorati di Ricerca, Corsi di specializzazione universitari italiani, Master Universitari di II Livello in Italia o Master Universitari all'Estero, Master di Alta Professionalizzazione presso istituzioni non universitarie, Diplomi Accademici di Specializzazione e di Formazione alla Ricerca in Campo Artistico e Musicale)</i>	10,670MEuro	Guida per la partecipazione approvata dal Comitato di gestione del Programma (ai sensi della DGR n. 27/13 del 21.06.2005 e della DGR 59/34 del 13.12.2005)
	Programmi di Tirocini e Stage	5MEuro	
	Programmi di inserimento lavorativo	9MEuro	

Avviso	Tipologie di interventi finanziati	Stanziamiento	Data pubblicazione
M&B 2007	Alta formazione <i>(Dottorati di Ricerca, Master Universitari di II Livello in Italia e Master Universitari all'Estero, Master di alta professionalizzazione presso istituzioni non universitarie, Diplomi Accademici di Specializzazione e di Formazione alla Ricerca in Campo Artistico e Musicale)</i>	8,550MEuro	Guida per la partecipazione approvata dal Comitato di gestione del Programma in data 03/07/2007 (ai sensi della DGR n. 19/8 del 09.05.2007)
	Stage	4MEuro	
	Percorsi di rientro	7MEuro	

Fonte: Elaborazioni su dati ARL

Per l'Alta Formazione, nell'ottobre del 2008 il valutatore ha condotto un'indagine campionaria cui ha risposto il 60% circa dei 467 beneficiari del primo bando che avevano completato l'iter formativo. La rilevazione dei risultati era stata attuata attraverso la somministrazione, via e-mail, di un questionario, suddiviso in tre parti:

- 1) notizie e dati di tipo anagrafico-formativo-occupazionale, ante M&B;
- 2) domande attinenti la situazione formativo-occupazionale post M&B;
- 3) giudizi degli intervistati sul programma M&B;

Si riportano di seguito i risultati maggiormente significativi emersi da tale valutazione intermedia:

- Ribaltamento delle condizioni disoccupazione/occupazione: diminuzione della quota di disoccupati dal 65% al 23,5% e aumento dell'insieme dei "non disoccupati" (lavoratori a tempo indeterminato, determinato, autonomi, stagisti, borsisti, dottorati) dal 35% al 76,5%;
- Notevole variazione delle condizioni occupazionali fra la situazione ante e post completamento del Programma M&B: riduzione del 64% del numero dei disoccupati e aumento del 153% del numero degli occupati;
- Il 35% dei beneficiari residenti nell'isola che, al termine del M&B, svolgevano attività lavorativa e di studio era così ripartito:
  - circa il 20% era occupato (tempo indeterminato e a tempo determinato o svolge lavoro autonomo);
  - il 13.7% era un borsista con borsa di rientro;

- L'1,4% frequentava un dottorato di laurea o uno stage presso imprese sarde.
- L'attività del lavoro all'estero: i 75 beneficiari che avevano completato il programma di Alta Formazione all'estero erano così ripartiti: 35 (46,7%) lavoravano all'estero, 15 lavoravano in Sardegna, 8 nelle altre regioni italiane e 17 erano disoccupati;
- Il giudizio positivo sul programma espresso dai beneficiari: il 92,4%, di quanti avevano risposto all'indagine, alla luce dell'esperienza complessiva, avrebbe ripetuto il percorso mentre il 30,5% dello stesso campione sarebbe stato disposto a ripetere l'esperienza a proprie spese;
- La rilevanza attribuita dagli intervistati al programma Alta Formazione per quanto concerneva, nell'ordine, gli elementi seguenti:
  - Le maggiori prospettive di crescita professionale;
  - L'arricchimento del curriculum vitae;
  - Lo studio in un contesto differente da quello di provenienza.
- La migliorabilità del programma per quanto riguardava, nell'ordine:
  - I tempi di accredito degli anticipi finanziari;
  - Le procedure di ammissione.

Si ricorda che tale valutazione era riferita unicamente al primo bando del Programma Alta formazione in virtù del quale erano stati concessi i contributi a 870 beneficiari, 553 di sesso femminile (63,6%) e 317 di sesso maschile (36,4%). Alla data del 21 luglio 2008 risultavano aver concluso l'iter formativo 615 persone (70,7%), mentre per i rimanenti 255 il programma era ancora in corso (la maggior parte dei quali era rappresentato da Dottorati di ricerca). Dall'elaborazione dei dati a disposizione del valutatore si rilevava, inoltre, che le scelte degli 870 partecipanti al Programma di Alta Formazione si erano orientate, nell'ordine, fra il Master universitario (39,0%), Dottorato di ricerca (23,4%), Master di alta professionalizzazione (23,0%), Corsi di specializzazione universitaria in Italia (5,4%), Borse di rientro (4,8%), formazione durante il 2° anno di laurea specialistica (2,8%) e diplomi accademici (1,6%).

Indubbiamente la macchina organizzativa nel 2006 aveva ancora notevoli esigenze di messa a punto e di rodaggio delle esigenze che con i bandi successivi si è progressivamente tentato di risolvere.

Certamente il Programma presentava ancora forti criticità legate alla tempistica troppo elevata, alla problematica del trattamento fiscale riservato alle Borse di

studio finanziate, alla debole strutturazione della fase del "Back" e, in particolare, agli "interventi a pioggia", generati dalla l'elevata quantità di fondi stanziati, per via dei quali il Programma ha perso quasi immediatamente le caratteristiche dell'eccellenza, finanziando anche percorsi formativi di "minor valore".

### 3. I BENEFICIARI DEL PROGRAMMA MASTER AND BACK

#### 3.1 Definizione dei beneficiari oggetto della valutazione 2014

Il rapporto di valutazione riguarda i bandi 2008 (M&B 2007-2008) e 2009 (M&B 2009). Entrambi gli avvisi hanno finanziato sia percorsi in uscita che percorsi di rientro. Entro queste due macro aree, i beneficiari possono essere divisi in tre gruppi:

- i beneficiari di borse di studio a fondo perduto per Alta formazione (AF) che hanno svolto, in Italia o all'estero, un Dottorato di ricerca, un Master Universitario o di Alta Professionalizzazione, un Corso di specializzazione universitaria o un'Esperienza formativa di eccellenza in campo artistico e musicale;
- i beneficiari di borse di studio, in Italia o all'estero, per lo svolgimento di percorsi di Tirocinio (TI);
- i beneficiari di finanziamenti relativi al percorso di Rientro (PR) che precedentemente, nell'ambito del Programma M&B, avevano svolto percorsi di Alta formazione (AF+PR) o di Tirocinio (TI+PR), oppure percorsi formativi o esperienze lavorative con caratteristiche confrontabili con quelle finanziate dal Programma Master and Back;

La selezione della popolazione oggetto dell'indagine 2014 sopra delineata doveva soddisfare due criteri: a) il percorso di uscita o di rientro doveva essersi concluso entro il 28 febbraio 2013, ovvero un anno prima della somministrazione dell'indagine conoscitiva sulla soddisfazione rispetto al programma e sulla condizione occupazionale; b) le borse o il finanziamento dovevano essere state assegnate con i bandi 2008 e 2009 (Tabella 35).

Tabella 35 - I beneficiari (tipo di percorso e anno del bando)

Tipo di percorso	Bando 2008	Bando 2009	Tot.	%
Alta Formazione	257	299	556	26,0
Tirocinio	203	366	569	26,6
Alta Formazione e Rientro	345	137	482	22,5
Tirocinio e Rientro	268	71	339	15,8
Solo Rientro	114	82	196	9,2
Tot.	1187	995	2142	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Nel caso di percorsi "composti", ovvero percorsi che hanno combinato la borsa di uscita con quella di rientro, il bando preso in considerazione per la selezione dei

casi è stato quello di Rientro. Ciò ha fatto sì che, all'interno della valutazione 2014, siano stati inclusi anche soggetti beneficiari di borse elargite per percorsi di uscita finanziati con bandi precedenti al 2008 (Tabella 36).

Tabella 36 - Beneficiari di percorsi di rientro (anno bando, percorso in uscita)

Tipo di percorso	Bando 2005	Bando 2007	Bando 2008	Bando 2009	Tot.
Alta Formazione e Rientro	217	109	150	6	482
Tirocinio e Rientro	149	-	190	0	339
Tot.	366	109	340	6	821

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

### 3.2 Chi sono i beneficiari?

Le caratteristiche socio-anagrafiche dei beneficiari del programma aderiscono piuttosto fedelmente a quelle della popolazione laureata. Si tratta in prevalenza di donne (Tabella 37) e di giovani sensibilmente più orientati a frequentare percorsi di tirocinio (Tabella 38). Dal punto di vista anagrafico, i beneficiari hanno un'età compresa tra i 26 e i 35 anni, mentre si registra un aumento dell'età in corrispondenza di percorsi comprensivi di rientro (

Figura 11). Viceversa, il background familiare si discosta significativamente da quello della popolazione regionale. In circa il 20% dei casi i beneficiari del programma hanno, infatti, almeno un genitore laureato, a fronte di una distribuzione dei laureati nella popolazione di età compresa tra 25 e 64 anni del 7,5% (nel 2000) e che, verosimilmente, doveva essere più bassa negli anni in cui i genitori dei beneficiari hanno ottenuto il loro titolo di studio<sup>8</sup>. In larga misura, si tratta di genitori (specialmente padri) ancora attivi nel mercato del lavoro, che hanno un lavoro dipendente in posizione esecutiva o ad elevata specializzazione.

Tabella 37 - Beneficiari per genere

Genere	N. beneficiari	% beneficiari	% laureati sardi a.a. 2008-2009 (laurea specialistica e magistrale)
Femmine	1329	62,0	61,3
Maschi	813	38,0	38,7
Tot.	2142	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro e Miur

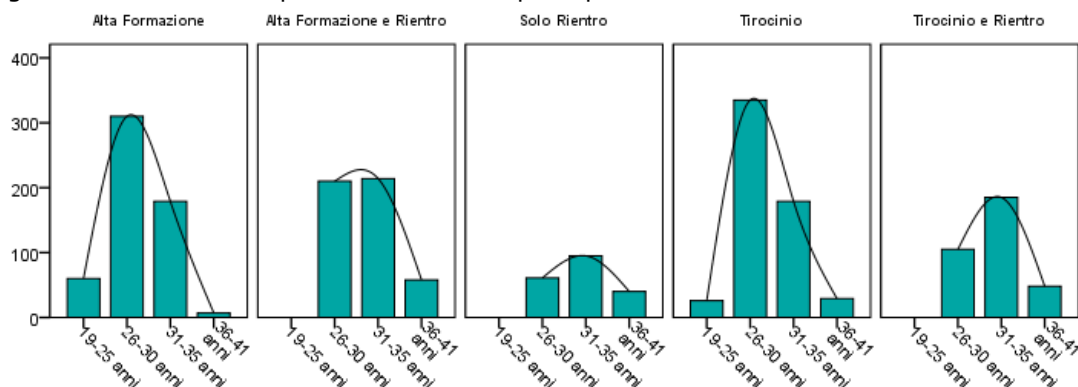
<sup>8</sup> Nel 1981, i laureati sardi corrispondevano al 2,33% della popolazione con almeno 6 anni di età.

Tabella 38 - Beneficiari per genere e tipo di percorso (tipo di percorso e genere, %)

Tipo di percorso	F	M	Tot.
Alta Formazione	59,4	40,6	100
Tirocinio	69,1	30,9	100
Alta Formazione e Rientro	56,6	43,4	100
Tirocinio e Rientro	62,8	37,2	100
Solo Rientro	61,2	38,8	100
Tot.	62,0	38,0	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Figura 11 - I beneficiari per classi di età e tipo di percorso



Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Ad un anno dalla fine del percorso, i tre quarti di coloro che hanno risposto all'indagine risultano ancora nubili o celibi, mentre soltanto il 5% dei rispondenti aveva un figlio. Infine, nel 28% dei casi vivevano ancora con i genitori.

I beneficiari provengono prevalentemente dai sistemi del lavoro delle due città universitarie della Regione che, nel complesso, esprimono circa il 56,6% della popolazione del programma. Oltre a Cagliari e Sassari, deve comunque essere segnalata la posizione di Nuoro e di Oristano mentre, per quanto concerne la densità dei beneficiari rispetto alla popolazione, spicca il risultato del sistema locale del lavoro di Alghero (Figura 12).

Anche la quota di beneficiari che ha conseguito la laurea al di fuori della Sardegna risulta in linea con le tendenze della popolazione universitaria (Tabella 39). Infatti, mentre quest'ultima si attesta attorno al 74% nella popolazione del programma Master and Back, la quota dei laureati sardi in università extra-regionali raggiungeva nell'a.a. 2007/08 il 75,4%.



Figura 12 - I beneficiari per sistema locale del lavoro di residenza al momento del bando

SLL	N. beneficiari	Beneficiari x10.000 ab.
Cagliari	869	0,71
Sassari	300	1,35
Nuoro	126	1,17
Oristano	88	0,53
Alghero	72	3,85
Carbonia	60	1,24
Iglesias	37	1,48
Sanluri	37	0,91
Olbia	36	1,08
Villacidro	34	2,51
Ghilarza	31	1,15
Ozieri	27	2,17
Macomer	26	1,78
Tortolì	24	1,14
Guspini	23	5,92
Sorgono	22	1,07
Lanusei	21	1,97
Terralba	19	1,89
Senorbi	16	1,10
Isili	15	0,51
Thiesi	15	4,32
Tempio P.	14	3,28
Muravera	12	1,31
Ales	11	1,01
Ploaghe	10	1,99
Bono	9	1,43
Bonorva	9	4,45
Jerzu	9	1,21
Maddalena	9	2,94
Orosei	9	1,84
Mogoro	8	3,39
Pula	8	1,18
Bosa	7	8,00
Siniscola	7	2,20
Buddusò	6	4,76
Silius	6	3,55
Altri < 5 beneficiari	35	1,82
Tot.	2067	1,53



Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Tabella 39 – Beneficiari per istituto in cui è stata conseguita la laurea o il diploma

Università, accademia o conservatorio	n	%
Università degli Studi di Cagliari	800	53,3
Università degli Studi di Sassari	314	20,9
Università degli Studi di Roma La Sapienza	65	4,3
Università di Bologna	52	3,5
Università degli Studi di Firenze	36	2,4
Università di Pisa	24	1,6
Università degli Studi di Siena	15	1,0
Università Cattolica del Sacro Cuore	15	1,0
Politecnico di Torino	12	0,8
Università degli Studi di Padova	12	0,8
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo	11	0,7
Università degli Studi di Perugia	10	0,7
Università Commerciale Luigi Bocconi	10	0,7
Università degli Studi di Parma	10	0,7
Altri italiani	109	7,3
Altri stranieri	7	0,5
Tot.	1502	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Diversamente, quando vengono prese in esame le aree disciplinari della laurea dei beneficiari si nota una sensibile differenza rispetto alla popolazione dei laureati sardi<sup>9</sup>. In primo luogo, si ha una partecipazione ridotta dei laureati in ambito medico, che si attesta poco sopra il 6% tra i beneficiari, mentre raggiunge quasi il 17% nella popolazione di laureati. Non stupisce invece, in quanto in linea con i criteri del bando, la maggiore presenza di laureati in ambito scientifico e tecnologico, mentre la percentuale dei laureati in discipline sociali, apparentemente alta, è addirittura inferiore alla quota della popolazione di riferimento. Si tratta di circa il 21% dei beneficiari contro un valore del 10% rispetto ai laureati nello stesso settore (10,1%)<sup>10</sup>.

Tabella 40 – Beneficiari per ambito disciplinare della laurea (n = 1457)

	N	%
Scienze Naturali	177	12,1
Ingegneria e Tecnologia	294	20,2
Scienze Mediche	89	6,1
Scienze Agrarie	90	6,2
Scienze Sociali	504	34,6
Scienze Umane	303	20,8
Tot.	1457	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

<sup>9</sup> Il riferimento è ai laureati sardi che hanno conseguito il titolo nell'anno accademico 2008/2009 in corsi di laurea specialistica/magistrale o a ciclo unico (Fonte: Miur).

<sup>10</sup> In questo caso, però, la popolazione dei laureati non comprende i diplomati dell'Alta Formazione Artistica e Museale, che invece sono presenti tra i partecipanti al Master and Back.

Non sorprende che la propensione a partecipare al programma sia più spiccata tra chi, al momento della laurea, non fosse occupato. Al momento della domanda di partecipazione al bando, l'Agazia Regionale registrava che nell'80,5% dei casi i soggetti ammessi al finanziamento risultassero disoccupati o in cerca di prima occupazione. Tra questi, i disoccupati di lunga durata (ovvero in cerca di un lavoro da oltre un anno) rappresentavano quasi la metà della popolazione, mentre i soggetti più forti sul piano occupazionale corrispondevano al 18,9% degli individui per i quali era disponibile il dato (n = 1450). D'altra parte, anche quando in possesso di un'occupazione, la "forza contrattuale" dei partecipanti risultava contenuta: la metà di chi si dichiarava occupato era, infatti, inquadrato con una forma contrattuale atipica (Tabella 41). Il dato trova conferma nei risultati dell'indagine Istat sulla condizione degli occupati a tre anni dalla laurea presentata nel capitolo 1. Su 10 laureati che nel 2007 avevano conseguito da tre anni una laurea (specialistica o a ciclo unico) negli atenei sardi, soltanto poco più di 6 risultavano in possesso di un lavoro.

Il fatto che ad utilizzare il programma siano prevalentemente laureati con un profilo occupazionale più debole, o specializzati in discipline che hanno notoriamente una domanda di lavoro più contenuta, è un fattore che dovrà senz'altro essere tenuto in considerazione nella valutazione dell'impatto occupazione del programma.

Tabella 41 -I beneficiari per condizione occupazionale al momento della partecipazione al bando

Condizione occupazionale	n	%
Disoccupato	584	40,3
<i>Disoccupato da oltre 1 anno</i>	195	13,4
<i>Disoccupato da meno di 1 anno</i>	389	26,8
In cerca di prima occupazione	583	40,2
<i>In cerca di prima occupazione da oltre 1 anno</i>	330	22,8
<i>In cerca di prima occupazione da meno di 1 anno</i>	253	17,4
Occupato	274	18,9
<i>Occupato Tipico</i>	65	4,5
<i>Occupato Atipico</i>	134	9,2
<i>Occupato Autonomo</i>	75	5,2
Altro	9	0,6
<i>Studente</i>	8	0,6
<i>CIG</i>	1	0,1
Tot.	1450	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

### 3.3 I percorsi del Master and Back

Di seguito analizzeremo le caratteristiche dei beneficiari che hanno partecipato a ciascuno dei tre tipi di percorso del Programma: Alta formazione, Tirocinio e Rientro, consecutivi o meno allo svolgimento di un percorso in uscita.

#### 3.3.1 Il percorso di Alta Formazione

Il bando 2007-2008 e il bando 2009 si sono caratterizzati per un'ampia scelta di percorsi di formazione post-laurea, diversi per durata, difficoltà e intensità di frequenza: dottorato di ricerca, master universitari e non, corsi di specializzazione universitaria, alta formazione ed esperienze formative in ambito artistico e musicale. Il Master è stato il tipo di formazione che ha riscosso maggior successo nelle due annualità prese in considerazione (73,5% dei casi), seguito dai dottorati di ricerca (16,7%) e dalla formazione in campo artistico e museale (7,8%).

I percorsi in uscita si sono svolti nel 56,3% dei casi (e per il 48% dei mesi finanziati) in regioni italiane diverse dalla Sardegna. Chi ha deciso di formarsi fuori dall'Italia ha scelto prevalentemente paesi appartenenti all'Unione Europea (36,3%).

Tabella 42 - Tipo di Alta Formazione

	N	%	Mesi medi finanziati per beneficiario
Master universitario	246	44,2	12,6
Master di alta professionalizzazione	163	29,3	10,4
Dottorato di ricerca	93	16,7	34,4
Alta Formazione Artistico Musicale	26	4,7	16,1
Formazione di eccellenza in campo artistico e musicale	17	3,1	16,8
Corsi di specializzazione universitari italiani	11	2,0	26,9
Tot.	556	100	16,2

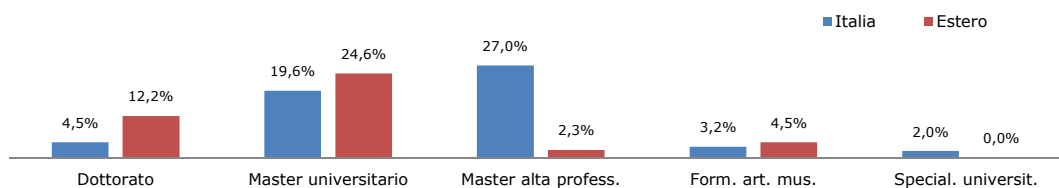
Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Tabella 43 - Principali paesi di destinazione

Paese	n	%	Mesi finanziati	%
Altre regioni italiane	313	56,3	4315,5	48,0
Spagna	78	14,0	1332,5	14,8
Regno Unito	73	13,1	1461	16,2
Francia	22	4,0	447	5,0
Stati Uniti	12	2,2	174	1,9
Belgio	11	2,0	200	2,2
Svizzera	10	1,8	200	2,2
Germania	9	1,6	224	2,5
Altri Paesi UE	19	3,4	439,5	4,9
Altri Paesi Extra-UE	9	1,6	199	2,2
Tot.	556	100	8992,5	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Figura 13 - Tipo di corso per destinazione



Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

La destinazione preferita è stata, in questo caso, la Spagna, seguita dal Regno Unito e dalla Francia. Inoltre, mentre il percorso all'estero passa da una formazione universitaria, sia essa attraverso il Master o il Dottorato di ricerca, le esperienze di alta formazione italiane sono nella grande maggioranza extra-accademiche (Figura 13).

La tabella successiva enfatizza l'aspetto adesso richiamato mettendo in evidenza come gli atenei le organizzazioni ospitanti sono prestigiosi atenei spagnoli e inglesi, mentre tra le molte organizzazioni italiane si contano numerose agenzie formative che offrono formazione in ambito manageriale, non sempre di alto prestigio (Tabella 44).

Tabella 44 - Principali destinazioni italiane e estere

Enti italiani		n.	Enti stranieri		n.
Business School del Sole 24 Ore		26	Universitat Autònoma de Barcelona		25
Università La Sapienza di Roma		19	University of Manchester		6
Uninform Group		16	University College London		6
Università degli Studi di Firenze		15	ETH Zurich		5
Università degli Studi di Camerino		14	Imperial College London		5
Dirextra Alta Formazione		14	Universidad Complutense de Madrid		5
Gestioni e Management		13	Universitat Politècnica de Catalunya		5
Università Cattolica del Sacro Cuore		12	University of Edinburgh		5
Ateneo Impresa Spa		12	Goldsmiths, University of London		4
Politecnico di Milano		10	Universitat Pompeu Fabra		4
Università di Pisa		10	Durham University		3
IPSOA Scuola di formazione		10	London School of Economics and Political Science		3
Università degli Studi di Padova		7	Université Libre de Bruxelles		3
Università degli Studi di Siena		7	Altri Enti		163
Università Commerciale Luigi Bocconi		7			
Università degli Studi Roma Tre		6			
Università di Bologna		6			
Altri Enti		114			

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Per quanto concerne l'ambito disciplinare, beneficiari di questo tipo di percorso in uscita preferiscono percorsi socio-umanistici, spesso di taglio manageriale (MBA o

simili) e legati alla valorizzazione dei beni artistici, musicali o museali. La scelta è poi ricaduta abbondantemente anche sulle discipline tecnologiche e ingegneristiche. Ma mentre il primo gruppo è sovra-rappresentato tra i corsi svolti in altre regioni italiane, i percorsi tecnologici e scientifici sono stati svolti più all'estero che in Italia (Tabella 45).

Tabella 45 - Ambito disciplinare dell'Alta Formazione

Ambito disciplinare	N.	%
Scienze Naturali	23	4,1
Ingegneria e Tecnologia	128	23,0
Scienze Mediche	28	5,0
Scienze Agrarie	4	0,7
Scienze Sociali	229	41,2
Scienze Umane	136	24,5
n.c.	8	1,4
Tot.	556	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

### 3.3.2 Il percorso di Tirocinio

Il Tirocinio formativo finanziato dalla Regione Sardegna si distingue dall'Alta Formazione non soltanto per il tipo di insegnamento, meno formalizzato e *on-the-job*, ma anche per una durata decisamente più ridotta. In media il percorso di alta formazione è stato, infatti, di 16,2 mesi (che scende a 12,5 togliendo i dottorati), mentre il tirocinio formativo si è svolto in un lasso di tempo di circa 10 mesi.

Tabella 46 - Durate del tirocinio

Durata del percorso	n.	%
da 3 a 6 mesi	167	29,4
da 7 a 9 mesi	41	7,2
da 10 mesi a 1 anno	359	63,1
oltre 1 anno	2	0,3
Tot.	569	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Anche in questo caso i Tirocini sono stati svolti prevalentemente in regioni italiane. Si conferma inoltre la predilezione da parte dei beneficiari del Programma per la penisola iberica e per il Regno Unito. Rispetto all'Alta formazione si configura un maggiore orientamento per percorsi svolti nei paesi extra-Ue, tra cui quelli economicamente meno sviluppati, verso i quali hanno visto la luce numerose esperienze, soprattutto di cooperazione internazionale.

Le imprese e gli enti ospitanti sono estremamente eterogenei. A questo proposito, basti pensare che i 569 tirocinanti hanno lavorato presso 447 organizzazioni

differenti. In molti casi si tratta di università, enti di ricerca pubblici e privati e aziende sanitarie. Molto frequenti sono anche le esperienze formative nelle organizzazioni non governative o nelle associazioni, mentre tra le attività private si osserva la centralità degli studi professionali.

Tabella 47 - Principali paesi di destinazione

Paese	n	%	Mesi finanziati	%
Altre regioni italiane	342	60,1	3152,3	56,3
Spagna	47	8,3	520	9,3
Regno Unito	47	8,3	505,5	9,0
Stati Uniti	19	3,3	215	3,8
Francia	18	3,2	181	3,2
Belgio	12	2,1	114	2,0
Irlanda	10	1,8	113	2,0
Germania	9	1,6	106	1,9
Altri Paesi UE	27	4,7	278	5,0
Altri Paesi Extra-UE	38	6,7	412	7,4
Tot.	569	100	5596,8	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Per quanto riguarda l'ambito di specializzazione dei tirocinanti, tra i destinatari dell'intervento prevalgono ancora una volta i laureati in discipline socio-umanistiche, anche se in misura minore rispetto al percorso di Alta formazione. Tuttavia, è importante sottolineare che la quota dei laureati nelle aree tecnologiche e mediche è più rappresentata tra i tirocinanti che non tra i beneficiari di Alta formazione.

Tabella 48 - Ambito disciplinare dei Tirocini

Ambito disciplinare	n	%
Scienze Natuali	53	9,3
Ingegneria e Tecnologia	149	26,2
Scienze Mediche	71	12,5
Scienze Agrarie	23	4,0
Scienze Sociali	177	31,1
Scienze Umane	96	16,9
Tot.	569	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

### 3.3.3 I percorsi di Rientro e le imprese ospitanti

I beneficiari che hanno svolto un percorso di Rientro conclusosi almeno da un anno sono poco più di mille, di cui circa un quinto non aveva svolto in precedenza percorsi in uscita finanziati da Master and Back.

Le forme contrattuali utilizzate dalle organizzazioni ospitanti (Tabella 50) segnalano abbastanza bene le caratteristiche dell'occupazione finanziata dal Programma.

Tabella 49 - Tipi di percorso di Rientro

Tipo di percorso	N.	%
Alta Formazione e Rientro	482	47,4
Tirocinio e Rientro	339	33,3
Solo Rientro	196	19,3
Tot.	1017	100

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

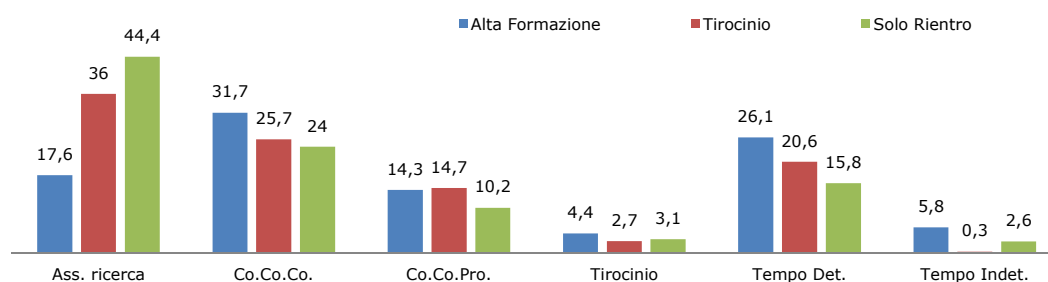
Tabella 50 – Beneficiari di percorsi di rientro per tipo di contratto

Tipo di contratto	N.	%	Media mesi finanziati
Assegno di ricerca	294	28,9	23,9
Co.Co.Co.	287	28,2	23,8
Tempo Determinato	227	22,3	23,7
Co.Co.Pro.	139	12,7	23,5
Tirocinio	36	3,5	10,2
Tempo Indeterminato	34	3,3	22,1
Tot.	1017	100	22,1

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Anzitutto, si tratta in larga misura di occupazione temporanea. La quota di contratti a tempo indeterminato risulta, infatti, esigua rispetto alle altre forme contrattuali. In secondo luogo, alle forme contrattuali che definiscono rapporti di subordinazione, come i contratti a tempo determinato, applicati a poco più di un quinto dei beneficiari, sono stati preferiti strumenti che indicano rapporti di lavoro autonomo, come i contratti a progetto o coordinati. Inoltre, la presenza dei contratti di co.co.co. rappresenta un indicatore della preminenza di rapporti di lavoro all'interno degli enti pubblici, mentre l'estrema diffusione degli assegni di ricerca denota una sovrabbondanza di posizioni aperte nella sfera della ricerca pubblica.

Figura 14 - Tipo di contratto per tipo di percorso di rientro (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

La distinzione per settore di appartenenza (Tabella 51) conferma, da un lato, la marcata presenza di rientri nell'ambito del settore pubblico (71,5%) e, dall'altro, l'assoluta marginalità del settore manifatturiero che, soltanto se contato insieme alle costruzioni, riesce a rappresentare il 2% delle organizzazioni che hanno ospitato



percorsi di Rientro. Inoltre, dall'indagine rivolta alle organizzazioni ospitanti è emerso che la dimensione delle imprese e gli enti privati è micro (63,2%) o piccola (23%). Se da una parte la piccola dimensione è una caratteristica propria del sistema produttivo italiano, dall'altra può essere identificata come un ulteriore ostacolo per l'assunzione dei "rientranti" al termine del percorso, ancor di più se associata alla crisi economica in corso.

Tabella 51 - Le dimensioni delle imprese/enti privati

	N. imprese/enti privati	%
microimprese (1-9 addetti)	55	63,2
piccole imprese (10-49 addetti)	20	23,0
medie imprese (50-249 addetti)	9	10,3
grandi imprese (oltre 250 addetti)	3	3,4
Tot.	87	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

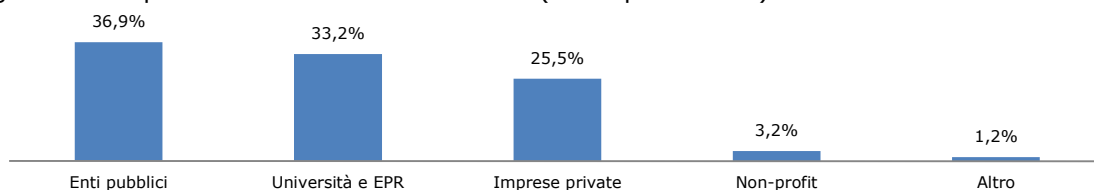
I "rientranti" hanno dunque preferito il settore terziario pubblico (Figura 15): circa un terzo di coloro che hanno partecipato e concluso il percorso avviato dai bandi 2008 e 2009 ha infatti optato per enti pubblici (36,9%), mentre un altro terzo ha scelto di lavorare nelle università o in enti pubblici di ricerca (33,2%).

Tabella 52 - Settore dell'organizzazione ospitante

Settore	N.	%	% cum.
Istruzione	340	33,4	33,4
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbl.	202	19,9	53,3
Attività professionali, scientifiche e tecniche	150	14,7	68,0
Sanità e assistenza sociale	106	10,4	78,5
Servizi di informazione e comunicazione	32	3,1	81,6
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	30	2,9	84,6
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	25	2,5	87,0
Altre attività di servizi	21	2,1	89,1
Agricoltura, silvicoltura e pesca	18	1,8	90,9
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	15	1,5	92,3
Attività manifatturiere	13	1,3	93,6
Attività finanziarie e assicurative	9	0,9	94,5
Costruzioni	7	0,7	95,2
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6	0,6	95,8
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	5	0,5	96,3
Trasporto e magazzinaggio	3	0,3	96,6
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	2	0,2	96,8
Attività immobiliari	1	0,1	96,9
n.c.	32	3,1	100,0
Tot.	1017	100	

Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Figura 15 - Tipo di ente scelto dai "rientranti" (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS su dati Agenzia Regionale per il Lavoro

Talvolta si sono costituiti dei veri e propri "attrattori" di personale tanto che, in alcuni casi, il Programma stesso potrebbe essere giudicato come una forma di sostegno indiretta ad alcune organizzazioni. E' questo il caso delle due università sarde che, nel periodo considerato, hanno ospitato 281 "rientranti". Inoltre, anche se in misura ridotta, lo stesso fenomeno può essere osservato in alcuni enti pubblici, tra cui l'Asl di Cagliari (33 "rientranti"), l'Agenzia Regionale per la protezione dell'ambiente della Sardegna (24), il Comune di Cagliari (18), il Comune di Quartu Sant'Elena (14), l'Ente foreste della Sardegna, l'Azienda Ospedaliera Universitaria di Cagliari (14), l'ASL 6 (14) e il CNR (14). Considerato il blocco del turn-over vigente nella pubblica amministrazione e, di fatto, anche nelle università, era palese che la gran parte delle occasioni offerte da questi e altri enti pubblici non si sarebbero trasformate in occupazione stabile. Di conseguenza, il principale contributo del percorso di Rientro non può che essere stato di natura indiretta, da rintracciare nel sostegno alla crescita della produttività e della capacità innovativa delle organizzazioni ospitanti, se non addirittura nella supplenza esercitata nei confronti di uno stato che ha ridotto il sostegno all'università o ad altre funzioni pubbliche, come la sanità o la pubblica amministrazione.

### 3.4 In sintesi

I beneficiari del Programma Master and Back hanno caratteristiche molto simili a quelle della popolazione universitaria regionale, in prevalenza femmine e con un back-ground socio-economico più elevato della media. D'altra parte, chi si è affacciato al programma si caratterizzava per una posizione di debolezza sul mercato del lavoro interno: era, infatti, prevalentemente disoccupato o in cerca di prima occupazione oltre che specializzato prevalentemente in discipline con scarso appeal nei confronti del mercato del lavoro locale, come quelle socio-umanistiche.

I percorsi di Alta formazione si caratterizzano per la presenza di un dualismo interno che demarca le differenze tra un gruppo che opta per un percorso all'estero in università di prestigio, frequentando dottorati di ricerca o master universitari, spesso in discipline scientifico-tecnologiche e un secondo gruppo di altrettanto consistente di giovani che si specializzano in misura maggiore in master non universitari italiani, spesso in discipline manageriali.

Le differenze interne ai tirocinanti sono invece meno marcate. La presenza di laureati in socio-umanistiche è meno sproporzionata rispetto a quelli con specializzazione tecnologica e medica, mentre il rapporto tra tirocini in enti pubblici rispetto che a organizzazioni private è in equilibrio.

Gli aspetti di maggiore criticità emergono in merito ai percorsi di Rientro: da un lato, le forme contrattuali utilizzate sono tipicamente atipiche; dall'altro, gli enti che hanno ospitato il maggior numero di "rientranti" sono pubblici o universitari, ovvero enti che per questioni sia finanziarie sia normative non sono in grado di dare continuità alle relazioni di lavoro avviate; infine, la quota più elevata di organizzazioni ospitanti private è attiva nell'ambito delle libere professioni, mentre risultano di fatto assenti opportunità nel settore manifatturiero.

## 4. LA SODDISFAZIONE DEI BENEFICIARI DEL PROGRAMMA

### 4.1 La soddisfazione dei beneficiari rispetto all'esperienza formativa

L'indagine sulla soddisfazione dei beneficiari del programma Master and Back ha permesso di rilevare l'elevato livello di gradimento dei beneficiari nei confronti del percorso finanziato dalla Regione. Quando abbiamo chiesto di attribuire un voto da 1 a 5 all'esperienza formativa effettuata, il voto medio ha raggiunto un punteggio pari a 4,2, mentre il voto massimo è stato scelto dal 42,9% degli intervistati. I voti più bassi (1 e 2) sono stati invece selezionati soltanto dal 2,8%. Si tratta di un giudizio indubbiamente positivo che, come vedremo, sarà confermato da molti degli indicatori utilizzati per approssimare la soddisfazione complessiva rispetto al Programma. L'esigua varianza della distribuzione (0,687) è interpretabile a partire da alcune caratteristiche del percorso e dei beneficiari. In primo luogo, il giudizio medio è sensibilmente più alto tra coloro che hanno svolto il percorso in uscita fuori dall'Italia (4,5), tra coloro che hanno svolto un tirocinio in una organizzazione pubblica (4,4) o hanno conseguito un dottorato di ricerca (4,4). In secondo luogo, la distribuzione della soddisfazione tra diversi tipi di percorsi in uscita e tra la partecipazione a percorsi completi non varia in maniera significativa, se non per una crescita del voto centrale (3) tra coloro che hanno svolto sia Alta Formazione e Rientro, i quali hanno tuttavia attribuito un voto non certo basso (4,1).

Tabella 53 – Giudizio sintetico sull'esperienza di Alta formazione o Tirocinio (scala 1-5, valori percentuali)

Giudizio Sintetico	Alta formazione	Alta formazione + Rientro	Tirocinio	Tirocinio + Rientro
Voti 1-2	1,0%	3,9%	2,9%	3,4%
Voto 3	13,1%	20,6%	14,3%	11,7%
Voti 4-5	85,9%	75,4%	82,8%	84,8%
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 54 – Rifarebbe il percorso di Alta Formazione o il Tirocinio? (valori percentuali)

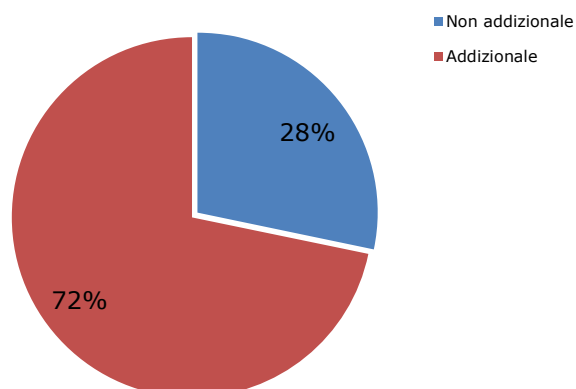
	Alta Formazione	Alta Formazione e Rientro	Tirocinio	Tirocinio e Rientro
Si identico	60,8%	54,8%	63,9%	63,4%
Si, ma con alcuni cambiamenti	37,7%	44,8%	35,3%	31,10%
No in assoluto	1,5%	0,4%	0,8%	5,5%
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Un pattern identico caratterizza anche un secondo indicatore di soddisfazione dell'esperienza in uscita. In questo caso, si è chiesto ai beneficiari di indicare se avrebbero replicato lo stesso corso di Alta formazione - o Tirocinio - o se, in alternativa, avrebbe voluto cambiarlo in tutto o in parte. Qui la forchetta tra coloro che avrebbero rinnovato la scelta si attesta tra il 54,8 del percorso di Alta Formazione e Rientro e il 63,9% del solo Tirocinio. Coloro che invece dichiarano che non sarebbero disposti a replicare l'iniziativa rappresentano un'esigua minoranza, con una punta massima nel 5,5% del percorso di Tirocinio e Rientro. Anche in questo caso l'esperienza estera, il dottorato di ricerca e il tirocinio nell'ente pubblico sono fattori che accrescono il livello di soddisfazione.

Inoltre, abbiamo chiesto ai beneficiari la probabilità con cui avrebbero intrapreso il percorso di Alta formazione o Tirocinio anche senza essere stati ammessi al finanziamento regionale. Si tratta, in altre parole, di un indicatore che non stima la soddisfazione dei beneficiari quanto, invece, l'addizionalità dell'intervento o, detta in altri termini, il grado di sostituzione della spesa pubblica rispetto a quella privata. Anche in questo caso il risultato è di facile interpretazione: il 71,8% dei rispondenti dichiara che senza la borsa regionale non avrebbe frequentato il percorso in uscita, viceversa nel 28,2% dei casi la Regione sembra aver finanziato un intervento che sarebbe stato comunque sostenuto dal destinatario della politica. Inoltre, come era prevedibile, in caso di percorsi svolti all'estero l'addizionalità aumenta passando al 74,1% per l'Alta formazione al 73,4% per i percorsi di Tirocinio.

Figura 16 - Addizionalità del programma Master and Back (percorso di uscita, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Scendendo a un livello di dettaglio maggiore, anche il grado di soddisfazione dei beneficiari rispetto al miglioramento delle proprie competenze trasversali, delle conoscenze e del saper fare si attesta su livelli particolarmente elevati. Specialmente nei percorsi in uscita diversi dai master svolti in Italia (Tabella 55 e Tabella 56). Così, su dieci intervistati che hanno svolto il percorso di Alta formazione, circa nove indicano un miglioramento nella capacità di comprensione, di applicazione delle conoscenze, nelle abilità comunicative, nella capacità di apprendimento e nell'autonomia di giudizio.

Anche i tirocinanti esprimono valori elevati per gli items che rilevano la soddisfazione rispetto all'apprendimento. Tuttavia, in questo caso, si segnala un minore livello di gradimento per ciò che concerne la crescita nelle conoscenze informatiche e della creatività.

Tabella 55 – Soddisfazione relativa all'apprendimento nell'Alta Formazione (Molto e abbastanza, valori percentuali)

	Alta Formazione	Alta Formazione e Rientro
Nuove conoscenze e migliorata capacità di comprensione	96,5%	96,1%
Nuova capacità di applicare conoscenze e comprensioni	93,0%	90,8%
Promozione dell'autonomia di giudizio	95,0%	88,6%
Crescita delle abilità comunicative	92,0%	89,5%
Migliorata capacità di apprendimento	89,4%	83,3%

Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 56 – Soddisfazione relativa all'apprendimento nel Tirocinio (Molto e abbastanza, valori percentuali)

	Tirocinio	Tirocinio e Rientro
Accresciuta capacità di lavorare in gruppo	91,5%	89,7%
Aumentata capacità di gestire attivamente processi lavorativi	95,9%	94,5%
Nuove competenze professionali specializzate	92,7%	93,2%
Più spiccata propensione alla creatività	73,6%	69,9%
Migliore capacità di adattamento a situazioni nuove	95,9%	94,5%
Nuove conoscenze informatiche	57,7%	66,4%
Crescita delle abilità comunicative	89,8%	87,7%
Rafforzamento della propensione al problem-solving	93,1%	91,1%
Conoscenza approfondita settore economico-professionale	74,4%	66,4%

Fonte: Elaborazioni IRIS

#### 4.2 La soddisfazione dei beneficiari rispetto ai percorsi di Rientro

Coloro che hanno partecipato al percorso di Rientro, in combinazione o meno rispetto a quello in uscita, si dichiarano mediamente meno soddisfatti dei beneficiari che hanno svolto il solo percorso in uscita. Sebbene il voto mediano sia comunque

discretamente alto (4), la distribuzione del giudizio sintetico che questi attribuiscono all'esperienza di Rientro, sempre rilevato su una scala da 1 a 5, è infatti più sbilanciata verso la parte bassa della scala.

Tabella 57 – Giudizio sintetico sull'esperiea di Rientro (scala 1-5, valori percentuali)

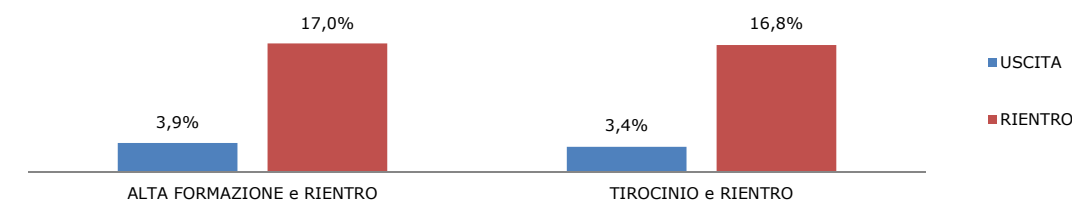
Giudizio Sintetico	Alta Formazione e Rientro	Tirocinio e Rientro	Solo Rientro	Tot.
Voti 1-2	19,2%	17,0%	10,8%	16,8%
Voto 3	20,1%	21,3%	21,5%	20,7%
Voti 4-5	60,7%	61,7%	67,7%	62,4%
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Rispetto al percorso di sola uscita, i voti più alti hanno registrato una flessione di circa il 20% mentre i voti compresi tra 1 e 2 sono aumentati di 15 punti percentuali. La soddisfazione media sale nel caso del solo percorso di Rientro (il voto medio è 3,75 anziché 3,68) e in presenza di alcune caratteristiche del percorso stesso. In particolare, cresce quando il Rientro è effettuato in un'impresa (3,72) oppure - specialmente attraverso la formula dell'assegno di ricerca (3,72) - all'interno di una università o in un entro di ricerca pubblico (3,70).

Prendendo adesso in considerazione i percorsi completi (uscita e rientro) e confrontando il giudizio sull'uscita con quello relativo al Rientro, la differenza nel livello di soddisfazione è amplificata dalla figura sottostante, che prende in considerazione la parte bassa della scala del giudizio sintetico sull'esperienza (giudizi tra 1 e 2). Se gli insoddisfatti per la parte di "Master" non raggiungono la soglia quasi fisiologica arrivano al 4%, il livello di insoddisfazione per il "Back" raggiunge il 17% di beneficiari.

Figura 17 - Scarso livello di gradimento nei percorsi complessi (Voti 1 e 2, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Anche il giudizio sulla replicabilità della stessa esperienza, seppur sufficiente, risulta sensibilmente inferiore a quella espressa da coloro che hanno svolto il solo percorso in uscita. In poco più della metà dei casi, i beneficiari replicherebbero l'esperienza

così come è stata compiuta, nel 34,7% si preferirebbe svolgere il percorso di Rientro in un'altra organizzazione ospitante, mentre un decimo degli intervistati non replicherebbe l'esperienza (Tabella 58).

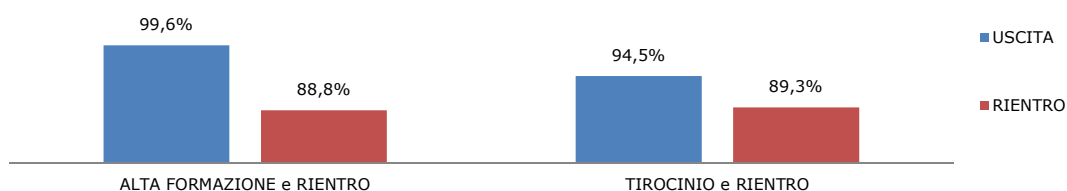
Tabella 58 – Rifarebbe il percorso di Rientro? (valori percentuali)

	Alta Formazione e Rientro	Tirocinio e Rientro	Solo Rientro	Tot.
Si identico	49,6%	55,5%	66,7%	55,1%
Si, ma con alcuni cambiamenti	39,2%	33,8%	25,8%	34,7%
No in assoluto	11,2%	10,7%	7,5%	10,2%
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Dividendo il giudizio sulla replicabilità dell'esperienza tra uscita e rientro si ha un risultato molto simile a quello ottenuto analizzando il giudizio sintetico sull'esperienza: i "rientranti" sono così soddisfatti dal percorso di uscita che lo replicherebbero senza alcun dubbio, viceversa la quota dei pentiti per aver scelto il rientro è significativamente più alta. Anche in questo caso la distribuzione delle preferenze è condizionata dall'aver effettuato il solo percorso di Rientro e dall'averlo svolto all'interno delle università o degli enti pubblici di ricerca.

Figura 18 - Replicherebbe il percorso di Rientro nei percorsi complessi? (Sì e Sì con cambiamenti, valori percentuali)

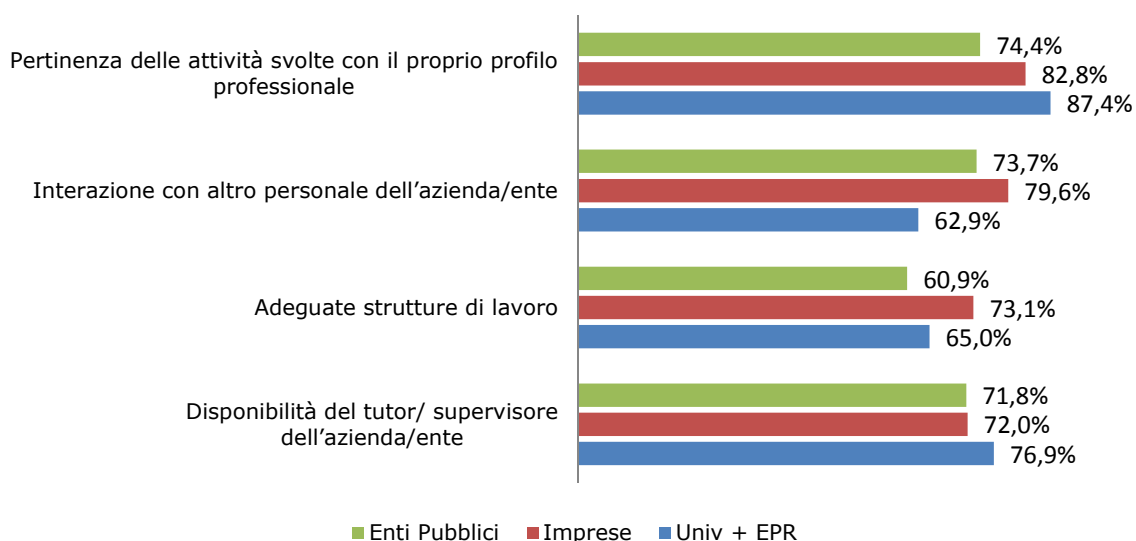


Fonte: Elaborazioni IRIS

Il giudizio che i beneficiari danno sull'organizzazione ospitante è, tutto sommato, positivo. Innanzi tutto, nell'82% dei casi i destinatari del programma giudicano il percorso di Rientro molto o abbastanza pertinente al proprio profilo professionale (Figura 19).



Figura 19 - Soddisfazione rispetto all'organizzazione ospitante (Molto o Abbastanza positivo, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Tale adeguatezza è decisamente più elevata nel caso di università ed enti di ricerca pubblici (87,4%) o per le imprese (82,8%), mentre si attesta attorno al 74,4% nel caso degli enti pubblici. Quest'ultimo tipo organizzazione ospitante è, inoltre, quello che presenta il minor livello di soddisfazione sia sul versante della disponibilità del tutor e del supervisore sia su quello dell'adeguatezza delle strutture di lavoro. Al contrario, le imprese private hanno ricevuto giudizio migliori sulle molteplici dimensioni di soddisfazione, come l'interazione sul luogo di lavoro e l'ambiente lavorativo

In merito alla soddisfazione relativa al percorso di crescita professionale nell'organizzazione che ha ospitato il rientro, otto intervistati su dieci indicano un miglioramento nella capacità di gestione dei processi lavorativi e nella capacità di adattamento alle nuove situazioni, nonché nei confronti della crescita della propensione al *problem-solving* (Tabella 35). In generale, si segnala invece una insoddisfazione diffusa per il mancato apprendimento sul piano delle conoscenze informatiche e sulla propensione alla creatività. Questi ultimi aspetti, che potrebbero apparire marginali, segnalano invece un'arretratezza delle organizzazioni ospitanti, almeno rispetto alle aspettative dei giovani, sulle dimensioni che più impattano l'economia della conoscenze, sia sul piano della

produttività che sul contributo alla crescita del valore aggiunto del prodotto/servizio.

Tabella 59 – Soddisfazione relativa all'apprendimento nei percorsi di Rientro(Molto e abbastanza)

	Tirocinio
Accresciuta capacità di lavorare in gruppo	75,6%
Aumentata capacità di gestire attivamente processi lavorativi	84,5%
Nuove competenze professionali specializzate	76,5%
Più spiccata propensione alla creatività	56,0%
Migliore capacità di adattamento a situazioni nuove	84,5%
Nuove conoscenze informatiche	54,1%
Crescita delle abilità comunicative	72,4%
Rafforzamento della propensione al problem-solving	81,5%
Conoscenza approfondita settore economico-professionale	72,8%

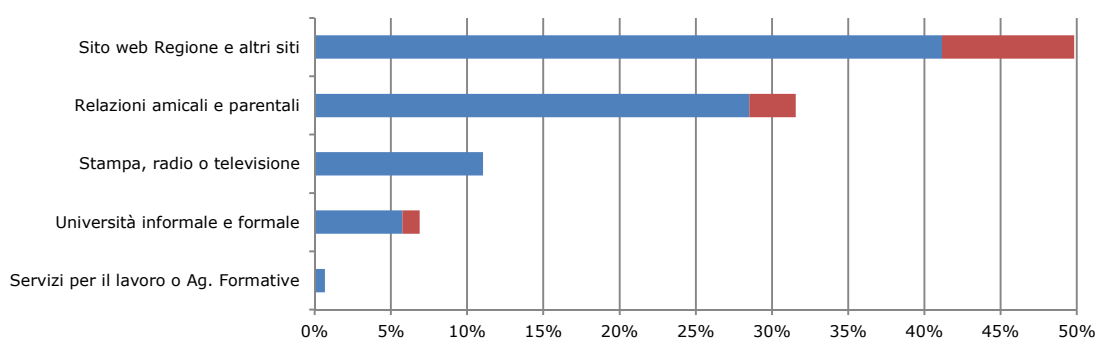
Fonte: Elaborazioni IRIS

### 4.3 La soddisfazione dei beneficiari rispetto all'implementazione del Programma

#### 4.3.1 I canali informativi

I beneficiari del Master and Back sono venuti a conoscenza delle opportunità legate al Programma prevalentemente attraverso internet. In particolare, le informazioni principali sono state veicolate dalla comunicazione istituzionale passata dal sito internet della Regione e dalle pagine dell'Agenzia per il Lavoro.

Figura 20 - Soddisfazione rispetto all'organizzazione ospitante (Molto o abbastanza positivo, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Il secondo canale più diffuso è stato quello del passaparola, soprattutto tra amici e conoscenti (28,5%) o all'interno della famiglia (3%). La carta stampata e la tv hanno invece giocato un ruolo minore (11%), ma sempre più rilevante del

contribuito alla comunicazione del progetto pervenuta dai servizi per il lavoro e le agenzie formative (0,7%) e dai servizi di orientamento delle università (1,1%).

L'università non sembra, tuttavia, subire passivamente le scelte dei propri laureati visto che nell'8,7% dei casi, l'informazione sul Master and Back proviene dalla relazione diretta e informale con un docente universitario; tale centralità cresce nel caso dei percorsi di Rientro senza percorso in uscita o preceduti da tirocinio.

Tuttavia, focalizzando l'attenzione su informazioni meno generiche, come quelle legate alla scelta della destinazione per l'uscita, è possibile rilevare una minore centralità dei media e una crescita della rilevanza dei legami deboli con alcuni soggetti, come i docenti universitari, che assumono il ruolo di broker. Ancora una volta, è il docente universitario (22,3%), più che le relazioni amicali o parentali (16,8%), a rappresentare il canale prevalente attraverso cui i destinatari del programma hanno scelto la fase di uscita. Viceversa, nel caso della scelta delle organizzazioni in cui effettuare il percorso di rientro, le relazioni informali perdono di importanza rispetto ai canali più formalizzati, come i servizi di tutoraggio delle università (19,3%) o le "Vetrine Percorsi di Rientro" (19,5), tra l'altro attivate soltanto dal bando 2009.

#### *4.3.2 La soddisfazione rispetto al servizio reso dall'Agenzia regionale per il lavoro*

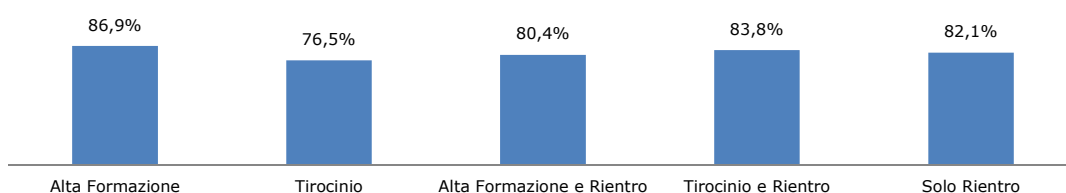
Ai beneficiari del programma è stato chiesto di esprimere il proprio livello di soddisfazione nei confronti del servizio reso dall'Agenzia regionale per il lavoro in tre momenti distinti: prima del bando, durante il bando e durante il percorso. Nel complesso, il livello di soddisfazione appare elevato, con oscillazioni tra i percorsi che variano da un minimo del 50,5% - nel caso del servizio ai beneficiari del percorso di Rientro durante l'azione - e un massimo di 86,9% - rispetto alla completezza delle informazioni fornite prima del bando da parte dei beneficiari del percorso di Alta Formazione.

Nel complesso, il giudizio sulle informazioni fornite si riduce sempre, anche se di poco, tra le fasi precedenti e concomitanti al bando e lo svolgersi del percorso. Con tutta probabilità ciò può essere imputabile alla minore standardizzazione delle possibili richieste di aiuto tra le fasi a monte e valle del progetto.

Un altro trend comune è la crescita della *customer satisfaction* tra il bandi 2008 e 2009, segnale evidente di un processo di apprendimento istituzionale da parte dell'organizzazione deputata a supportare i beneficiari.

Nel caso della fase precedente alla partecipazione al bando, i beneficiari hanno ritenuto che le informazioni fornite dall’Agenzia per il lavoro siano state complete o sufficientemente complete nel 81,5% dei casi. Come anticipato, il livello di soddisfazione è aumentato tra i due bandi, passando dal 78,5% all’82,9%. Un livello relativamente più basso si è invece registrato tra coloro che hanno partecipato al solo percorso di Tirocinio (76,5%).

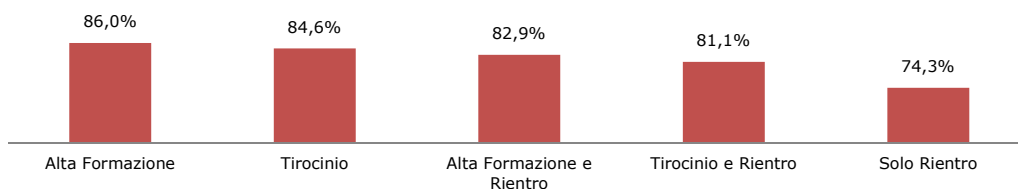
Figura 21 - Giudizio sulle informazioni ricevute prima del bando (Complete o sufficientemente complete, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Il giudizio sull’utilità del servizio reso dall’Agenzia durante la partecipazione al bando è sensibilmente più basso. L’insieme di risposte “utile” e “molto utile” è espresso in media dall’ 82,9% dei beneficiari che hanno avuto bisogno di chiedere informazioni all’Agenzia<sup>11</sup>. La distribuzione manifesta tuttavia significative differenze tra i diversi percorsi: il livello più basso è stato infatti raggiunto dal percorso di solo Rientro mentre quello più alto dal percorso di Tirocinio (Figura 22). Anche in questo caso la soddisfazione aumenta tra un bando e l’altro, facendo registrare un incremento medio tra i due anni del 10,3%.

Figura 22 - Giudizio qualità del servizio reso durante la partecipazione al bando (Molto utile e utile, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Coloro che hanno espresso insoddisfazione rispetto al servizio fornito dalla Regione – si tratta, in media del 32,5% dei beneficiari – hanno messo in evidenza due

<sup>11</sup> L’8,4% dei beneficiari non ha avuto bisogno di rivolgersi al servizio.

criticità prevalenti. Da un lato, i tempi di attesa per contattare telefonicamente gli operatori dell’Agenzia, specialmente nei giorni precedenti alla scadenza del bando. Dall’altro, la rigidità della modulistica che doveva essere completata, anche in lingue straniere, da organizzazioni formative molto diverse tra loro per tipo e nazionalità. In ogni caso, la maggioranza dei beneficiari (67,4%) ha dichiarato che le procedure per la partecipazione al bando non hanno presentato particolari difficoltà.

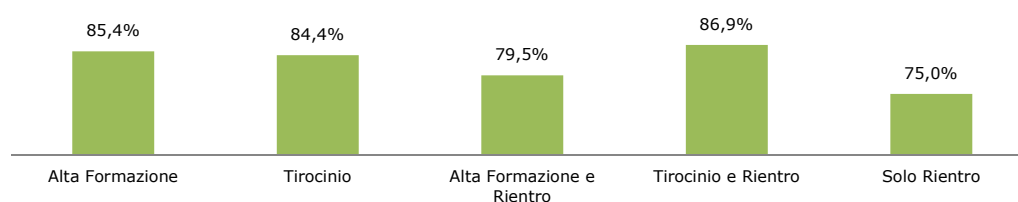
Un livello relativamente più basso di soddisfazione è invece associato ai tempi di pubblicazione delle graduatorie che, specialmente nel caso di Tirocini e dei percorsi di Rientro completi, non sono stati considerati ragionevoli in un caso su due. Tra il 2008 e il 2009, il giudizio sull’operato dell’ente è tuttavia migliorato nel caso dell’Alta formazione (+15%) e dei bandi del Rientro (+4,8%), mentre la percezione della qualità del servizio sembra essere peggiorata decisamente nel caso del bando Tirocinio (-21,2%).

Tabella 60 – Soddisfazione relativa ad alcuni aspetti del procedimento amministrativo relativo al bando (Molto e abbastanza d’accordo, valori percentuali)

	AF	TI	Rientro
Le procedure per la domanda di partecipazione al bando NON hanno presentato particolari difficoltà o complicanze	69,9%	65,4%	67,3%
La pubblicazione delle graduatorie è avvenuta in tempi ragionevoli	71,4%	52,7%	52,1%

Fonte: Elaborazioni IRIS

Figura 23 - Giudizio qualità del servizio reso durante il percorso (Molto utile e utile, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Il servizio reso dall’Agenzia durante il percorso in uscita o di rientro deve essere valutato anche utilizzando altri due indicatori. In primo luogo, si segnala che una fetta significativa dei beneficiari (18,5%) non ha avuto necessità di rivolgersi all’Agenzia durante il percorso di uscita. Si tratta di un elemento che di per sé segnala la presenza di automatismi ben calibrati nelle procedure di

implementazione del progetto, specialmente nel percorso di Tirocinio e di quello di solo Rientro. Dall'altro, chi ha avuto bisogno di ricorrere al servizio dell'Agenzia, lo ha giudicato "utile" o "molto utile" nell'82,7% dei casi.

Ai beneficiari dei percorsi di sola uscita è stato poi chiesto di esprimere un giudizio rispetto alle informazioni fornite dall'Agenzia sui possibili percorsi di Rientro. La rilevazione mostra come poco meno della metà dei destinatari abbiano chiesto delucidazioni su un possibile rientro (che poi, di fatto, non hanno svolto). Tra questi, circa la metà è rimasto soddisfatto dal servizio reso. D'altra parte, come si può leggere da alcune delle testimonianze raccolte e presentate di seguito, tra coloro che si sono dichiarati insoddisfatti emergono debolezze sul piano del *matching* tra potenziali "rientranti" e organizzazioni ospitanti. Si tratta tuttavia di limiti difficilmente imputabili a chi si è occupato dell'implementazione del Programma quanto, invece, di criticità strutturali del Programma.

"Il percorso di Rientro credo sia organizzato molto male rispetto a quello di Alta formazione, non viene effettuato in modo adeguato per fare incontrare domanda di lavoro con l'offerta riguardo il percorso formativo dei candidati. La cosa migliore sarebbe se l'Agenzia regionale lavorasse come una vera e propria agenzia di lavoro (nello stile di Adecco, Manpower, etc) e aiutasse chi volesse intraprendere un percorso di rientro a trovare un'azienda adeguata." [Intervistato 178, Alta Formazione].

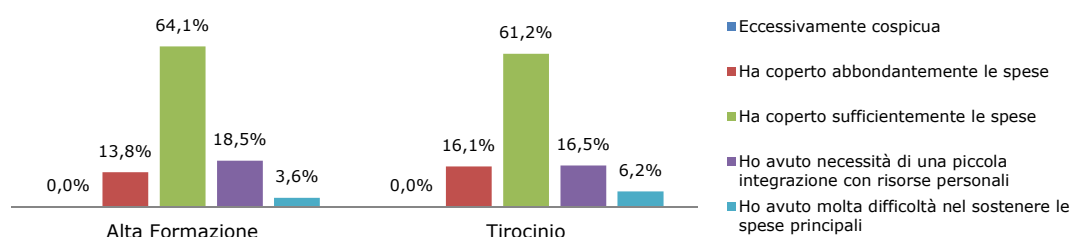
"Poca o nessuna comunicazione in merito ai percorsi di Rientro (soprattutto a quelli gestiti da enti pubblici, cui non è stata data nessuno spazio sulla bacheca che doveva essere il punto di riferimento per gli ex borsisti M&B), pessima gestione della bacheca dei Percorsi (difficile se non impossibile da consultare per parole chiave) e soprattutto presenza nella bacheca dei Percorsi di Rientro di offerte di lavoro per niente o affatto commisurate alla preparazione e all'esperienza di persone con un percorso formativo alle spalle di Alta Formazione: annunci per receptionist, segretarie, rappresentanti e venditori e per di più per piccole realtà in piccoli centri. Nessuna selezione delle offerte di lavoro che, di fatto, ha reso inutile l'esistenza di una bacheca di Percorsi di Rientro, soprattutto per chi ha seguito un percorso formativo di alto livello di tipo umanistico e si aspetterebbe delle possibilità di crescita in un settore, come quello culturale, che in Sardegna è ancora tutto da costruire." [Intervistato 208, Alta Formazione].

"Le Vetrine, le aziende pubbliche, le aziende private sono state tutte pubblicizzate come un percorso mediamente sicuro. Nella realtà non è stato proprio così.... Dopo un'esperienza di Alta formazione, due anni trascorsi in Asia, il ritorno in Sardegna è stato molto deludente." [Intervistato 93, Alta Formazione].

Per quanto riguarda invece la borsa di studio, i beneficiari ritengono che l'importo sia in larga misura commisurato alle spese sostenute per vitto e alloggio nel corso del periodo di uscita (77,6%), mentre per la restante parte dei beneficiari la borsa

si è rivelata insufficiente e ha dovuto essere integrata con risorse personali (Figura 14). Inoltre, la puntualità dell'erogazione della borsa è stata giudicata positiva dal 61,2% dei beneficiari dell'Alta Formazione e dal 59,7% di coloro che hanno svolto il Tirocinio.

Figura 24 – Giudizio sull'importo della borsa di studio (%)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Come si è potuto osservare nel paragrafo precedente, e come approfondiremo nel capitolo successivo, il giudizio complessivo dei beneficiari del programma è decisamente positivo per i percorsi in uscita, mentre il percorso di Rientro risulta più problematico. In questo caso, è piuttosto diffuso il disappunto per non riuscire a concludere il percorso completo, per la carenza di organizzazioni ospitanti o di organizzazioni che possano offrire posizioni professionali coerenti con il percorso in uscita. Al contrario, i percorsi in uscita hanno pochi aspetti su cui è possibile migliorare il servizio offerto:

In merito al contributo pubblico si segnala, da un lato, l'eccessivo ritardo nell'erogazione della prima tranche della borsa - che crea difficoltà ai beneficiari con scarsa capacità di anticipare le spese - e, dall'altro, un regime fiscale delle borse sfavorevole, nella misura in cui la borsa, tassata per la parte di finanziamento regionale, diviene base imponibile nell'anno in cui viene accreditata e negli anni per cui è stata stanziata.

“Occorre erogare le borse (almeno una somma anticipata) prima dell'inizio dei corsi affinché ci si possa iscrivere senza dover anticipare la somma di tasca propria (sia per la iscrizione della scuola sia per le caparre della casa in affitto) e costringere così i giovani senza soldi da parte a dover rinunciare.” *[Intervistato 203, Alta Formazione]*.

“Il mio disappunto riguarda la tassazione cumulativa. Si sarebbero dovuti applicare i criteri della tassazione separata: ciò perché l'importo erogato è relativo ad un periodo triennale e, ciononostante, è stato sottoposto alla ritenuta applicabile al reddito annuale. In poche parole, sono stato tassato con la stessa

aliquota di uno che guadagna 64.000 all'anno. Mi aspettavo un 20% di trattenute e non oltre il 30%." [Intervistato 24, Alta Formazione].

Un altro tema elemento di debolezza sottolineato dagli intervistati riguarda i tempi di pubblicazione delle graduatorie, che sarebbero troppo ravvicinati rispetto all'inizio dei corsi di formazione, incentivando così i giovani con meno risorse ad optare per l'iscrizione a corsi poco costosi, da poter eventualmente finanziare in assenza del contributo pubblico.

#### **4.4 Il grado di soddisfazione espresso dai destinatari: gli enti e le imprese**

Nel paragrafo che segue saranno esaminati numerosi aspetti che concernono l'esperienza del Rientro secondo il punto di vista delle organizzazioni ospitanti: le motivazioni iniziali della partecipazione al Programma, l'addizionalità del Programma, il tipo di selezione dei nuovi collaboratori, le modalità di inserimento lavorativo e il giudizio sull'esperienza.

Il dovere morale di offrire una possibilità occupazionale ai giovani altamente istruiti (23,5%) figura come una delle due motivazioni principali che hanno spinto le organizzazioni ospitanti ad aderire al Programma regionale. Tuttavia, questa motivazione è più diffusa tra i centri di ricerca e, soprattutto, le università (30,8%) mentre la percentuale scende al 20,8 se si considerano i soggetti privati (Tabella 61).

Altra motivazione importante che ha orientato la decisione delle organizzazioni nell'adesione al Programma è stata l'opportunità di integrare l'organico con lavoratori altamente specializzati (23,1%).

D'altra parte, quasi il 32% delle preferenze totali è stato assegnato a due motivazioni che già dal principio non fanno intravedere la possibilità di proseguire il rapporto di lavoro con il "rientrante" al termine del Programma: supportare temporaneamente l'organico e abbattere il costo del lavoro. In merito al supporto temporaneo dell'organico gli enti pubblici primeggiano con il 25,5% rispetto alle altre due compagini; si può dunque ipotizzare che in tal caso il finanziamento di Master and Back sia andato a supportare il blocco delle assunzioni all'interno della Pubblica Amministrazione. Centri di ricerca e università associano l'adesione al Programma all'abbattimento del costo del lavoro con una quota del 18% circa delle loro preferenze, aspetto che attesta la difficile situazione economica in cui si trovano



soggetti come questi cruciali per l'innovazione e l'assorbimento di forza lavoro altamente qualificata.

Tabella 61 - Per quale motivo avete scelto di aderire al programma Master & Back ospitando un percorso di Rientro? (valori percentuali)

	Enti pubblici	Università/EPR	Privati	Tot.
Era un'occasione per integrare l'organico con lavoratori altamente specializzati	21,7	23,1	24,2	23,1
Era un'occasione per supportare temporaneamente l'organico con lavoratori altamente specializzati	25,5	10,3	13,4	17,3
Si trattava di un valido strumento per abbattere il costo del lavoro	11,3	17,9	16,1	14,6
Volevamo sperimentare la possibilità di inserire lavoratori giovani	13,2	10,3	16,1	14,3
È stato un modo per proseguire la collaborazione con una persona che aveva già lavorato presso l'azienda/l'ente	3,8	7,7	9,4	7,1
Un'azienda/ente come la nostra ha il dovere morale di dare una possibilità occupazionale a giovani altamente istruiti	24,5	30,8	20,8	23,5
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Master and Back risulta in gran misura addizionale per le organizzazioni ospitanti: il 67,4% tra enti pubblici, università, centri di ricerca e imprese non avrebbe inserito nuovi collaboratori nel proprio organico ("probabilmente" o "di sicuro"), se non avesse ricevuto il finanziamento dalla Regione.

Se si osservano i dati disaggregati per tipo di ente, gli enti pubblici, ma anche i centri di ricerca e le università, sottolineano in misura maggiore rispetto alle imprese l'addizionalità di Master and Back.

Tabella 62 - Se la sua azienda/ente non avesse ricevuto il finanziamento del programma Master & Back avrebbe inserito nuovi collaboratori nel proprio organico? (valori percentuali)

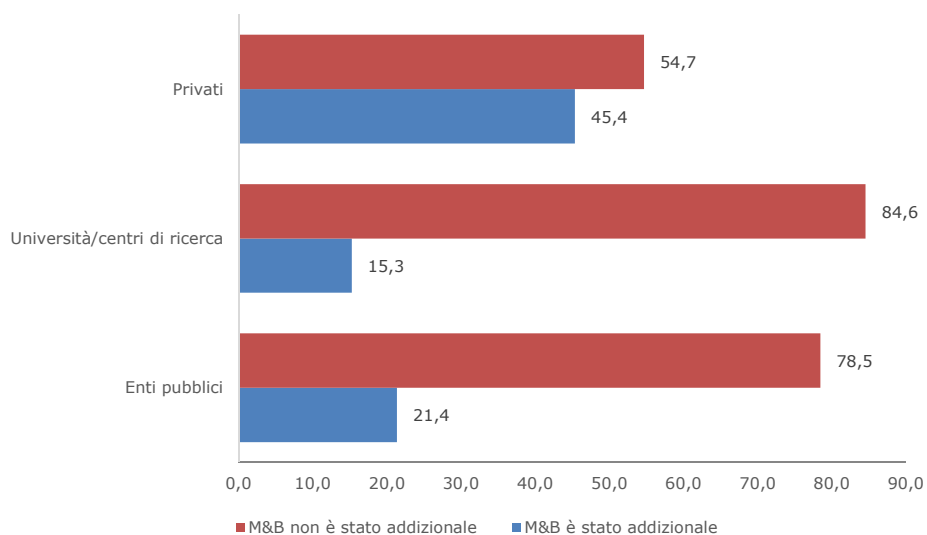
	Enti pubblici	Università/EPR	Privati	Totale
Sicuramente sì	0,0	3,8	6,2	3,6
Probabilmente sì	21,4	11,5	39,2	29,0
Probabilmente no	37,1	65,4	35,1	39,9
No di sicuro	41,4	19,2	19,6	27,5
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Come mostra anche il grafico la differenza tra settore pubblico (enti, università e centri di ricerca perlopiù pubblici) e settore privato è significativa: la scarsa propensione dei soggetti pubblici a introdurre nuovi collaboratori può essere facilmente ricollegata al blocco del *turn-over* ormai da anni presente nella pubblica amministrazione e nell'università.

Nel 39,2% delle imprese private l'addizionalità del Programma è stata più bassa, queste hanno infatti dichiarato che avrebbero comunque inserito nuovi lavoratori nel loro organico anche se non ci fosse stato il finanziamento di Master and Back.

Figura 25 - L'addizionalità di Master and Back: ripartizione per tipo di organizzazione ospitante (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

In generale, tuttavia, l'elevato livello di addizionalità da una parte ci permette di affermare che Master and Back ha effettivamente creato per la Sardegna nuove connessioni, e magari future collaborazioni, che altrimenti non ci sarebbero state, tra giovani altamente qualificati e soggetti sia pubblici e che privati. Dall'altra parte, la scarsa attitudine di queste organizzazioni a includere nuovi collaboratori potrebbe anche significare che tali soggetti non avevano uno stretto bisogno di lavoratori altamente istruiti e/o le risorse economiche per integrarli.

I "rientranti" sono stati individuati dalle organizzazioni prevalentemente attraverso l'autocandidatura dei soggetti interessati (60,1%) o l'utilizzo delle "Vetrine Percorsi di Rientro" (31,1%), una sorta di bacheca a disposizione per la pubblicazione dei curriculum e dei profili delle aziende e degli enti pubblici disponibili ad essere coinvolti nel Programma. Le "Vetrine Percorsi di Rientro" sono uno strumento realizzato e gestito dall'Agenzia regionale per il Lavoro a partire dal bando 2009; la pubblicazione dei dati è stata messa a disposizione sulla sezione dedicata del sito della ufficiale della Regione Sardegna. Il sistema aveva l'obiettivo di fornire

informazioni utili sia ai candidati ai percorsi di Rientro che agli organismi ospitanti al fine di agevolare l'incontro tra le due parti; successivamente i candidati hanno contattato autonomamente le organizzazioni ospitanti per verificare il reciproco interesse e concordare le modalità per l'eventuale partecipazione congiunta al Programma.

Nel bando 2008 l'incontro tra la domanda e l'offerta dei percorsi di Rientro è stato gestito diversamente: innanzitutto, le "Vetrine Percorsi di Rientro" non erano previste; in secondo luogo, l'Agenzia regionale per il Lavoro si è occupata del *placement*, ovvero di costruire un approccio integrato di informazione, orientamento e supporto alla selezione, e sostegno a favore dei candidati, e dei datori di lavoro. I candidati venivano contattati dall'Agenzia per il Lavoro solo dopo la richiesta formale del loro profilo, presente su una banca dati, da parte degli organismi ospitanti. A partire da questo momento veniva presentata all'Agenzia la domanda per il percorso di Rientro a cura dei datori di lavoro.

L'introduzione nel bando 2009 dello strumento delle "Vetrine - Percorsi di Rientro" ha presentato secondo alcune organizzazioni delle criticità, come i tempi di pubblicazione dei curriculum e dei profili delle aziende o anche la completezza delle informazioni pubblicate, aspetti che comunque saranno approfonditi nel paragrafo successivo.

Tabella 63 - Quale dei seguenti canali avete prevalentemente utilizzato per individuare la persona/le persone da inserire attraverso il programma Master & Back? (valori percentuali)

	%
Autocandidatura da parte dei soggetti interessati	60,10
Ricerca all'interno della 'Vetrina'	31,09
Amici/parenti	4,15
Colleghi di altre aziende/enti	2,59
Altro	2,07
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Il 74,6% delle organizzazioni ospitanti ha effettuato un colloquio prima di inserire attraverso Master and Back i nuovi lavoratori all'interno dell'organico. Nella procedura di selezione il percorso di istruzione e formazione degli aspiranti collaboratori ha contato molto per tutti: tuttavia per gli enti pubblici, i centri di ricerca e le università questo aspetto è stato molto più influente che per le imprese. D'altra parte, le imprese (26,8%) ma anche università e centri di ricerca (26,9%) sono interessate alle esperienze lavorative dei candidati in misura maggiore rispetto

agli enti pubblici (21,4%). Inoltre, il 6,2% delle imprese ha scelto i rientranti a seguito di una collaborazione precedente con gli stessi soggetti. In quest'ultimo caso, da una parte, il finanziamento concesso dalla Regione potrebbe essere interpretato come una sorta di sussidio pubblico all'assunzione. Dall'altra, si potrebbe anche ipotizzare che l'impresa, dopo un primo periodo di collaborazione, abbia permesso al "rientrante" di rafforzare la propria preparazione altrove e poi attraverso il Rientro si sia trovata a beneficiare dell'accrescimento delle competenze.

Tabella 64 - Avete effettuato colloqui per la selezione del nuovo personale? (valori percentuali)

	%
Sì	74,6
No	25,4
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 65 - Qual è il criterio prevalente che avete utilizzato per la selezione di coloro che sono stati ospitati dall'azienda? (valori percentuali)

	Ente pubblico	Università /EPR	Privati	Totale
In base al percorso di istruzione e formazione (voto di laurea, tipo di master, ateneo frequentato, ecc.)	52,9	53,8	44,3	48,7
In base alle precedenti esperienze lavorative	21,4	26,9	26,8	24,9
A partire da altri aspetti emersi dal colloquio effettuato (motivazione, atteggiamento, modo di presentarsi...)	20,0	11,5	19,6	18,7
Il soggetto/i soggetti selezionato aveva già lavorato presso l'azienda/l'ente	2,9	3,8	6,2	4,7
Non ho prestato molta attenzione alla selezione	1,4	0,0	2,1	1,6
Altro	1,4	3,8	1,0	1,6
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Nella gran parte delle organizzazioni ospitanti l'inserimento del lavoratore/tirocinante è stato curato attraverso l'affiancamento di un supervisore (78,8%).

Tuttavia, anche in questo caso, è interessante notare una certa differenza tra il settore pubblico e quello privato: le imprese utilizzano meno delle altre organizzazioni l'affiancamento di un supervisore (68,8%). Infatti, sommando le tre percentuali che afferiscono alle situazioni in cui le imprese non hanno svolto l'inserimento si ottiene una quota del 26,8%: una buona parte di queste (11,3%) non si è occupata dell'inserimento perché i "rientranti" avevano svolto lo stesso

lavoro presso un'altra azienda, un'altra parte minoritaria (6,2%) poiché il nuovo lavoratore aveva collaborato in passato con la stessa azienda, infine il 9,3% non ha svolto particolari forme di inserimento lavorativo. Peraltro questi ultimi dati si ricollegano a quello (già citato) sul maggior interesse delle imprese, durante la selezione dei candidati, per le loro precedenti esperienze lavorative.

Altra notevole distanza tra enti pubblici e aziende/enti privati è rappresentata dal dato che riguarda coloro che non hanno svolto alcuna forma di inserimento lavorativo: per gli enti pubblici si attesta all'1,4% mentre per i privati come già segnalato arriva al 9,3%.

Tabella 66 -Quale è stata la modalità di inserimento del lavoratore/tirocinante nell'azienda/ente? (valori percentuali)

	Enti pubblici	Universi tà/EPR	Privati	Tot.
Affiancamento di un supervisore	90,0	88,5	68,0	78,8
Non è stata necessaria la fase di inserimento perché avevano già svolto lo stesso lavoro presso un altro ente/un'altra azienda	2,9	0,0	11,3	6,7
Non abbiamo svolto particolari forme di inserimento lavorativo	1,4	3,8	9,3	5,7
Non è stata necessaria la fase di inserimento perché il/i nuovo/i lavoratore/i aveva/avevano collaborato con noi in precedenza	1,4	3,8	6,2	4,1
Formazione finanziata con fondi pubblici	2,9	3,8	3,1	3,1
Formazione finanziata dall'azienda	1,4	0,0	2,1	1,6
Tot.	100,0	100,0	100,0	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 67 - Il contributo dei rientranti alle organizzazioni ospitanti (valori percentuali)

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Tot.
Le nuove competenze introdotte hanno contribuito a migliorare la produttività dell'impresa/l'efficienza dei procedimenti nell'ente	26,9	52,3	17,1	3,6	100,0
I rientranti hanno mostrato insofferenza nello svolgere le mansioni loro affidate	4,1	5,2	17,6	73,1	100,0
Non si è creata una buona intesa tra risorse umane esistenti e rientranti	3,6	7,8	15,5	73,1	100,0
Le competenze apportate erano ridondanti rispetto a quelle già presenti	2,1	18,7	25,4	53,9	100,0
La competizione creatasi all'interno dell'azienda/ente è stata costruttiva	25,9	50,8	11,4	11,9	100,0

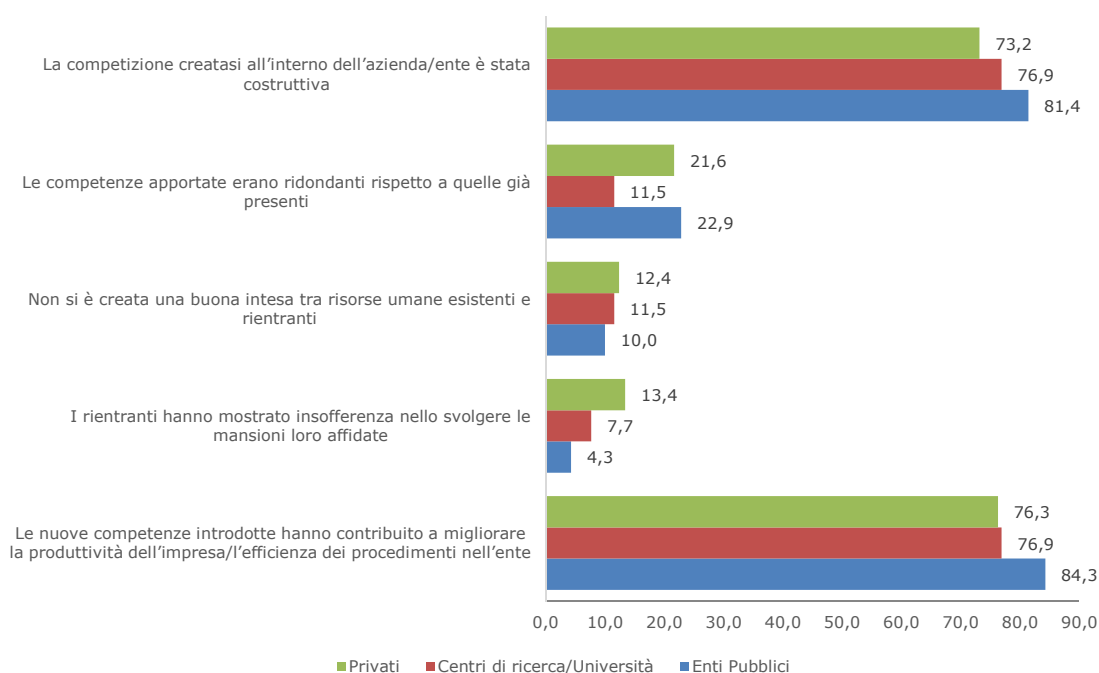
Fonte: Elaborazioni IRIS

In linea generale il contributo che i nuovi lavoratori hanno fornito alle organizzazioni che li hanno ospitati sembra essere stato giudicato da queste ultime positivamente. Infatti, in corrispondenza delle affermazioni più positive (miglioramento della produttività/efficienza dei procedimenti dell'ente e competizione costruttiva) le organizzazioni ospitanti si trovano tendenzialmente "molto" o "abbastanza"

d'accordo, mentre in corrispondenza delle affermazioni negative (insofferenza nello svolgere le mansioni, mancanza di una buona intesa con le risorse umane già esistenti, ridondanza delle competenze rispetto a quelle presenti) le organizzazioni sono prevalentemente "poco" o "per niente" d'accordo.

Il grafico che segue illustra per ciascun *item* in che misura ciascuna organizzazione sia "molto" o "abbastanza" d'accordo con le varie affermazioni. Innanzitutto, emerge come gli enti pubblici mostrino più soddisfazione degli altri nel caso delle affermazioni più positive, mentre i privati hanno rilevato un livello di criticità superiore, anche se di poco, nell'introduzione dei nuovi collaboratori. Si vedano a questo proposito le percentuali dei privati in corrispondenza delle affermazioni più negative.

Figura 26 - Il contributo dei rientranti alle organizzazioni ospitanti : le organizzazioni ospitanti a confronto (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Inoltre, enti pubblici (22,8%) e privati (21,7%) affermano che i nuovi lavoratori hanno competenze ridondanti rispetto a quelle già presenti più delle università e dei centri di ricerca (11,5%).

Inoltre, le imprese hanno rilevato in misura maggiore insofferenza da parte dei rientranti (13,4%): la differenza ancora una volta è notevole rispetto al giudizio degli enti pubblici (4,3%).

Riguardo alla corrispondenza tra competenze dei "rientranti" e necessità delle organizzazione (Tabella 68), nove organizzazioni su dieci ritengono che i soggetti ospitati fossero adeguatamente qualificati. Tuttavia, dai dati disaggregati per tipo di organizzazione emerge che alcune imprese sono incorse in casi di sotto-qualificazione del personale (12,4%) o di sovra-qualificazione (2,1%). Mentre questo secondo fenomeno è del tutto assente negli enti pubblici, considerazioni negative sulla competenze dei nuovi lavoratori sono emerse anche in alcuni enti pubblici (5,7%).

Tabella 68 - Come giudica la corrispondenza tra le competenze dei nuovi lavoratori/tirocinanti e il fabbisogno dell'azienda/ente? (valori percentuali)

	Enti pubblici	Universi tà/EPR	Enti privati	Tot.
I rientranti erano adeguatamente qualificati	94,3	96,2	85,6	90,2
I rientranti erano scarsamente qualificati	5,7	3,8	12,4	8,8
I rientranti erano troppo qualificati	0,0	0,0	2,1	1,0
Tot.	100,0	100,0	100,0	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

In continuità con la tendenza positiva emersa nella tabella precedente, il giudizio complessivo da parte delle organizzazioni ospitanti sul percorso di Rientro è decisamente elevato: infatti il voto medio assegnato all'esperienza è stato 4,2. Osservando i dati più nel dettaglio emerge come l'esperienza di Master and Back si sia dimostrata ottima (voto 5) per il 39,9% del totale delle organizzazioni, il 43% assegna il voto 4, che su una scala da 1 a 5 è un giudizio comunque molto elevato (Tabella 69).

Tabella 69 - Nel complesso come giudica l'esperienza di rientro? (valori percentuali)

	Enti pubblici	Università /centri di ricerca	Privati	Totale
Voto 5 (ottima esperienza)	37,1	23,1	46,4	39,9
Voto 4	48,6	57,7	35,1	43,0
Voto 3	12,9	11,5	12,4	12,4
Voto 2	1,4	3,8	4,1	3,1
Voto 1 (pessima esperienza)	0,0	3,8	2,1	1,6
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Esaminando i giudizi a seconda delle organizzazioni e calcolando il voto medio per ciascuna di esse, emerge come enti pubblici e imprese assegnano entrambi un voto medio di 4,2, mentre università e centri di ricerca sono lievemente più cauti e assegnano un voto medio di 3,9.

La tendenza sopra descritta è confermata anche dalla tabella successiva: il 95,3% delle organizzazioni ospitanti replicherebbe l'esperienza. Tuttavia, il 14,5% delle organizzazioni in totale replicherebbe l'esperienza selezionando i rientranti diversamente.

Anche in questo caso però, la soddisfazione varia a seconda del tipo di organizzazione: una parte di soggetti soprattutto tra i privati (18,6%), e centri di ricerca e università (15,4%) selezionerebbe le persone in maniera diversa.

Seppure le università e i centri di ricerca sembrano essere stati più cauti nel giudizio complessivo sull'esperienza (si veda tabella precedente), nessuno di loro ha previsto di non replicare l'esperienza, probabilmente anche a causa della scarsità di risorse economiche a disposizione. A questo proposito è ipotizzabile che i più insoddisfatti (il 7,6% che ha dato voto 1 o 2) tra università e centri di ricerca siano da ricondurre a coloro che selezionerebbero i collaboratori in maniera diversa. Tra i soggetti privati invece si misura la percentuale più elevata di coloro che non ripeterebbero l'esperienza, ovvero il 6,2%.

Tabella 70 - Se poteste tornare indietro ospitereste nuovamente percorsi di rientro? (valori percentuali)

	Enti pubblici	Università /EPR	Privati	Tot.
Sì	87,1	84,6	75,3	80,8
Sì, ma selezioneremmo le persone in maniera diversa	8,6	15,4	18,6	14,5
No, non replicheremmo l'esperienza effettuata	4,3	0,0	6,2	4,7
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

In sintesi, le organizzazioni ospitanti sono soddisfatte di aver partecipato a Master and Back, giudicano più che buona l'esperienza e se tornassero indietro ospiterebbero nuovamente i percorsi di rientro. Il Programma ha rappresentato un'occasione per integrare l'organico di imprese, enti, università e centri di ricerca con lavoratori altamente specializzati.

Master and Back è stato inoltre uno strumento che ha permesso a laureati sardi altamente formati di sperimentare dei contesti lavorativi sia del settore pubblico che di quello privato, con i quali altrimenti non sarebbero entrati in contatto. Infatti, la maggior parte delle organizzazioni ospitanti ha dichiarato che con grande



probabilità, se non ci fosse stato il finanziamento della Regione, non avrebbe integrato il proprio organico con nuovi collaboratori.

L'elevata addizionalità del Programma cela spesso la debolezza una domanda di forza lavoro qualificata; specialmente nel caso degli enti pubblici, di università e centri di ricerca, in cui vige da anni il blocco del turn-over.

La non facile situazione in cui si trovano molte delle organizzazioni ospitanti è rappresentata dal fatto che una parte di esse ha scelto di ospitare un percorso di Rientro per abbattere il costo del lavoro e/o per supportare temporaneamente l'organico. Queste ultime sono motivazioni che certo non hanno agevolato il perseguimento dell'obiettivo dei percorsi di Rientro, ovvero la creazione di occupazione qualificata e stabile.

#### **4.2.1 La soddisfazione delle organizzazioni ospitanti rispetto alla gestione amministrativa del programma**

Nel paragrafo che segue sarà esaminato il livello di soddisfazione delle organizzazioni ospitanti in merito al servizio informativo reso dalla Regione, alle procedure di Master and Back e alla gestione amministrativa complessiva del programma.

Il sito web della Regione e dell'Agenzia per il Lavoro ha giocato un ruolo fondamentale nell'informare le aziende e gli enti ospitanti che poi hanno accolto i percorsi di Rientro: circa il 70%<sup>12</sup> delle organizzazioni ha dichiarato di aver conosciuto l'opportunità di Master and Back attraverso il sito istituzionale. Il 36,3% è stato contattato direttamente dai candidati al Rientro, dato che si ricollega facilmente al 60,10%, riportato nella tabella n..., relativo alle organizzazioni che hanno utilizzato l'autocandidatura del rientrante come canale prevalente per individuare le persone da ospitare.

Infine, l'8,3% ha affermato di aver conosciuto il Programma tramite contatto diretto con Regione e/o Agenzia per il Lavoro. Come si evince dalla tabella sia gli enti di formazione ma soprattutto le associazioni di categoria non hanno avuto un ruolo attivo nel comunicare l'opportunità offerta da Master and Back ai loro iscritti. Stante le piccole dimensioni della realtà imprenditoriale sarda è plausibile anche che le

---

<sup>12</sup> Si rammenta che nel questionario la domanda cui fa riferimento la tabella è a risposta multipla.

stesse organizzazioni datoriali siano deboli e poco incisive nei confronti del territorio.

Tabella 71 - Come siete venuti a conoscenza dell'opportunità del programma M&B? (valori percentuali)

	Si	No	Tot.
Sito-web della Regione/Agenzia per il lavoro	69,9	30,1	100
Altre risorse su internet	2,6	97,4	100
Contatto diretto con la Regione/Agenzia per il lavoro	8,3	91,7	100
Siamo stati contattati dai candidati/o ai percorsi di Rientro	36,3	63,7	100
Stampa, radio e televisione	7,8	92,2	100
Da colleghi di altre aziende/enti	2,1	97,9	100
Amici e conoscenti	2,6	97,4	100
Parenti	0,0	100,0	100
Ente di formazione	0,5	99,5	100
Associazione di categoria	0,0	100,0	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Il giudizio circa le informazioni fornite alle stesse organizzazioni prima della loro partecipazione al bando è nettamente positivo: l'89,6% le ritiene complete sufficientemente complete, mentre soltanto il 10,3% le ha considerate lacunose o scarse.

Tabella 72 - Come sono state le informazioni fornite sul programma M&B prima della partecipazione al bando? (valori percentuali)

	%
Complete	39,9
Sufficientemente complete	49,7
Lacunose	6,2
Scarse	4,1
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

In linea generale il giudizio sul procedimento amministrativo dato dalle organizzazioni ospitanti si configura abbastanza buono. È importante tuttavia osservare i dati nel dettaglio. Le procedure per la domanda di partecipazione al bando non hanno presentato particolari difficoltà per il 73,1% (totale tra "molto d'accordo" e "d'accordo") dei soggetti; il 71,5% afferma che la pubblicazione delle graduatorie è avvenuta in tempi ragionevoli; secondo l'81,8% i pagamenti della Regione sono stati puntuali rispetto a quanto riportato nel bando.

I tempi di pubblicazione delle informazioni sulle "Vetrine - Percorsi di Rientro" sono stati definiti troppo lunghi da quasi la metà delle organizzazioni ospitanti (44,5%).

Inoltre, il 37,3% ha dichiarato che se le informazioni circa i candidati pubblicate sulle "Vetrine - Percorsi di Rientro" fossero state più complete la scelta dei nuovi lavoratori/tirocinanti sarebbe stata più oculata. Attraverso un incrocio tra variabili è possibile affermare che in questo 37,3 % è incluso il 46,4% di coloro che hanno risposto che replicherebbero l'esperienza selezionando diversamente i "rientranti" (Tabella 73).

A proposito delle "Vetrine" va ricordato che queste sono state attivate a partire dal bando 2009, dunque ci sono alcune organizzazioni tra quelle intervistate che, avendo partecipato al bando 2008, non hanno avuto la possibilità di utilizzarle né di valutarle.

Tabella 73 - Come sono state le informazioni fornite sul programma M&B prima della partecipazione al bando? (accordo, valori percentuali)

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Tot.
Le procedure per la domanda di partecipazione al bando non hanno presentato particolari difficoltà o complicanze	18,7%	54,4%	15,5%	11,4%	100
I tempi di pubblicazione delle informazioni riguardo ai curriculum e alle aziende/enti sulle "Vetrine percorsi di Rientro" sono stati troppo lunghi	9,3%	35,2%	30,1%	25,4%	100
La pubblicazione delle graduatorie è avvenuta in tempi ragionevoli	14,0%	57,5%	16,1%	12,4%	100
Se le informazioni sui candidati pubblicate sulle "Vetrine percorsi di Rientro" fossero state più complete avremmo scelto con maggiore oculatezza i lavoratori/tirocinanti da ospitare	10,4%	26,9%	26,4%	36,3%	100
I pagamenti da parte della Regione sono stati puntuali rispetto a quanto riportato nel bando	20,7%	61,1%	8,8%	9,3%	100

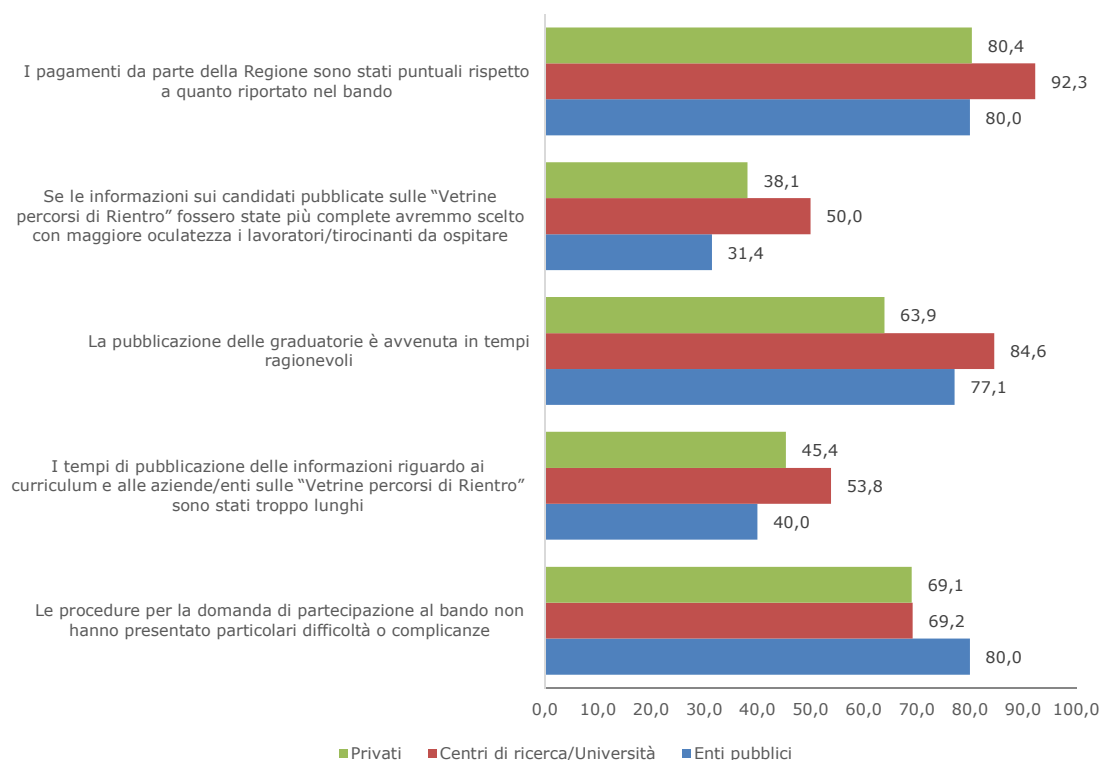
Fonte: Elaborazioni IRIS

Gli enti pubblici (comprese università e centri di ricerca) hanno un giudizio migliore sul procedimento amministrativo rispetto ai privati, probabilmente perché agevolati dalla maggiore conoscenza e dimestichezza con i meccanismi interni alla Pubblica Amministrazione.

Riguardo alla puntualità dei pagamenti le università e i centri di ricerca sono i più soddisfatti nel 92,3% dei casi. In merito ai tempi della pubblicazione delle graduatorie sono di nuovo le università e i centri di ricerca ad essere i più soddisfatti (84,6%), mentre il dato più basso è quello delle aziende (63,9%). Il bando non ha presentato particolari difficoltà soprattutto nel caso degli enti pubblici (80,0%), mentre per quanto concerne le altre organizzazioni più dei due terzi non ha incontrato complicanze (69%).

In merito allo strumento delle "Vetrine - Percorsi di rientro" sono state università e centri di ricerca ad essere più critici: il 50% avrebbe voluto curriculum più completi e il 53,8% ha ritenuto i tempi di pubblicazione delle informazioni troppo lunghi.

Figura 27 - Il giudizio sul procedimento amministrativo: le organizzazioni ospitanti a confronto (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Tra le ragioni principali dell'insoddisfazione di alcune organizzazioni che hanno avuto necessità di chiedere informazioni prima o durante il percorso di Rientro vi sono: la difficoltà di comunicare con l'Agencia del Lavoro e la mancanza di chiarezza delle informazioni.

In quest'ultima tabella è illustrata la soddisfazione complessiva per la gestione amministrativa curata dalla Regione e dall'Agencia del Lavoro. Quasi il 70% delle organizzazioni totali reputa la gestione "abbastanza" soddisfacente, se a questo dato si sommano anche coloro che la giudicano "molto" soddisfacente il gradimento sale all'86%. Osservando i dati disaggregati per tipo di organizzazione, le imprese figurano come i soggetti più critici nei confronti della gestione amministrativa,

infatti, il 18,6% di queste è “poco” o “per niente” soddisfatto, a fronte dell’11,3% degli enti pubblici e del 3,8% dei centri di ricerca e università “poco” soddisfatti.

Figura 28 - Quanto reputa soddisfacente la gestione amministrativa da parte della Regione e dell’Agenzia per il Lavoro? (valori percentuali)

	Enti pubblici	Università /EPR	Privati	Tot.
Molto	17,1	19,2	16,5	17,1
Abbastanza	71,4	76,9	64,9	68,9
Poco	11,4	3,8	15,5	12,4
Per niente	0,0	0,0	3,1	1,6
Tot.	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

In sintesi, la gestione amministrativa dei percorsi di Rientro è stata giudicata dalle organizzazioni ospitanti abbastanza buona: i pagamenti da parte della Regione sono stati puntuali e le procedure di partecipazione al bando non hanno presentato particolari difficoltà. Una parte delle organizzazioni ha segnalato dei ritardi nella pubblicazione delle informazioni sulle “Vetrine – Percorsi di Rientro” e la necessità di una maggiore completezza delle informazioni pubblicate riguardo ai candidati.

In merito al miglioramento del Programma, colpisce come molte delle organizzazioni ospitanti abbiano suggerito l’accrecimento del Programma sia in termini di risorse economiche sia di personale per tempi più lunghi di quelli previsti. Una richiesta di questo tipo da parte delle organizzazioni partecipanti è segno di una difficile situazione del mercato del lavoro, soprattutto dal lato della domanda. Se la fase del Rientro si è rivelata la più critica all’interno del Programma Master and Back, la fase del post-rientro lo è stata ancora di più visto che molti lavoratori, pur essendo altamente specializzati ed essendo stati formati per periodi da uno a tre anni, al termine del finanziamento spesso non sono stati assorbiti dalla realtà che li ha ospitati.

#### 4.5. In sintesi

La soddisfazione dei beneficiari per il Programma Master and Back è generalmente elevata, sia nel merito dell’esperienza vissuta sia rispetto al servizio reso dall’Agenzia per il lavoro.

D’altra parte, se il giudizio complessivo dei beneficiari del programma è decisamente positivo per i percorsi in uscita, il Rientro risulta più criticato, sia da coloro che lo hanno sperimentato che da quelli che sono “usciti” senza poter

rientrare, per carenza di organizzazioni ospitanti o perché le organizzazioni disponibili ad ospitare il Rientro offrivano posizioni professionali scarsamente coerenti con il percorso in uscita.

Le organizzazioni ospitanti esprimono un discreto livello di soddisfazione per il Master and Back e in larga maggioranza dichiarano che replicherebbero l'esperienza. Il Programma ha infatti rappresentato un'occasione per integrare l'organico di imprese, enti, università e centri di ricerca con lavoratori altamente specializzati. D'altra parte, tale livello di soddisfazione per il Programma è sicuramente riconducibile anche a fattori di portata più generale, come il blocco delle assunzioni nel settore pubblico allargato, che ha sicuramente aumentato l'appetito per modalità nuove per accrescere l'organico degli enti. Tra gli aspetti critici si segnala che un gruppo significativo di imprese che hanno partecipato ha dichiarato di aver scelto di ospitare un percorso di Rientro per abbattere il costo del lavoro e/o per supportare temporaneamente l'organico. Queste ultime sono motivazioni che certo non hanno agevolato il perseguimento dell'obiettivo dei percorsi di Rientro, ovvero la creazione di occupazione qualificata e stabile.

In merito all'attuazione del Programma, sia i giovani beneficiari che le organizzazioni ospitanti hanno apprezzato l'operato dall'Agenzia per il lavoro, specialmente per quanto riguarda le fasi a monte del processo.

## **5. GLI ESITI OCCUPAZIONALI DEGLI INTERVENTI DEL PROGRAMMA**

Gli effetti del programma Master and Back sulla condizione occupazionale dei beneficiari debbono essere interpretati alla luce di quattro dimensioni. La prima riguarda la presenza attiva del beneficiario sul mercato del lavoro dopo la fine dell'esperienza. La seconda chiama in causa la presenza di effetti *soft* che alimentano l'occupabilità dei lavoratori, ovvero di benefici indiretti che il Programma può aver generato in termini di competenze trasversali e di capitale sociale. La terza dimensione ha invece a che fare con la coerenza della condizione occupazione con il percorso formativo finanziato dall'intervento. Infine, un quarto aspetto prende in esame il cosiddetto *brain drain*, ovvero la possibilità che, alimentando flussi migratori in uscita, il Programma abbia determinato un impoverimento del capitale umano a disposizione della Sardegna. Di seguito passeremo in rassegna questi quattro aspetti per poi cercare di restituire una valutazione integrata dell'intervento con riferimento ai bandi 2008 e 2009. Prima però inquadreremo brevemente le caratteristiche dei beneficiari del programma a partire dalla loro forza sul mercato del lavoro nel momento precedente la partecipazione al bando.

### **5.1 La condizione dei beneficiari prima dell'avvio del programma**

I beneficiari intervistati possono essere divisi tra due idealtipi di laureato. Da un lato, i "determinati" (46,1%), ovvero quelli che al momento della laurea avevano le idee molto chiare riguardo al lavoro che avrebbero voluto svolgere; dall'altro, i laureati più "confusi" rispetto al proprio futuro professionale (53,9%). All'interno del primo gruppo sono sovra-rappresentati coloro che hanno poi svolto il percorso di solo Tirocinio o quelli che hanno deciso di affrontare il solo percorso di Rientro in seguito ad un'alta formazione conseguita senza gli aiuti del programma, mentre tra i secondi sono più presenti coloro che hanno scelto il percorso completo (Tabella 74).

I "determinati" occupano una posizione di maggiore forza relativa all'interno del mercato del lavoro: hanno una probabilità maggiore di essere occupati prima del percorso (15,4% rispetto al 13,5% medio) e, nel 54,2% dei casi, hanno già rifiutato un'offerta di lavoro prima di Master and Back. I due gruppi possono essere distinti anche sulla base della rilevanza che i giovani attribuiscono alla sicurezza del posto di lavoro, alta in entrambi i casi, ma meno spiccata per i "determinati". Un terzo aspetto concerne le ambizioni di carriera che, seppur altissime in entrambi i casi,

sono più pronunciate tra i "determinati". Tra i "confusi" si segnala, inoltre, la presenza una componente di laureati, circa l'8% dei casi, che presentava un'impellente necessità di lavorare e che, con tutta probabilità, ha scelto il Programma come strategia alternativa alla disoccupazione.

Tabella 74 – Determinazione dei laureati prima del programma (valori percentuali)

	AF	AF+PR	PR	TI	TI+PR	Tot.
Avevo le idee molto chiare riguardo a ciò che volevo fare	48,1%	40,2%	55,1%	50,0%	40,4%	46,1%
Avevo qualche idea ma poco chiara	41,7%	52,1%	37,1%	36,8%	45,6%	43,1%
Ero disponibile ad accettare tutto pur di lavorare	9,6%	5,0%	5,6%	9,4%	8,8%	7,9%
No, nessuna	0,5%	2,7%	2,2%	3,8%	5,1%	2,9%
Tot.	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborazioni IRIS

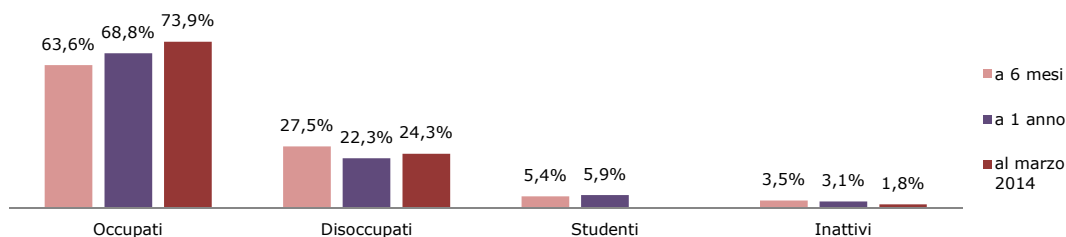
## 5.2 L'impatto occupazionale del Programma

Un primo indicatore dell'impatto occupazionale del Programma è senz'altro costituito dallo status occupazionale dei beneficiari a 6 mesi dalla conclusione del percorso in uscita o di Rientro. Nel complesso, il 63,6% di coloro che hanno svolto il programma si sono dichiarati occupati, il 27,5% disoccupati e il 3,5% inattivo, mentre il 5,5% si è definito ancora studente. Ad un anno di distanza dalla fine del percorso la condizione occupazionale era ulteriormente migliorata: gli occupati erano aumentati (+ 5,2%), i disoccupati diminuiti (-5,2%), così come gli inattivi, che registrano una contrazione dello 0,4%, ovvero lo stesso saldo dell'aumento del numero degli studenti.

L'indagine ha inoltre chiesto quale fosse la condizione occupazionale dei beneficiari al momento della compilazione del questionario (marzo 2014). I risultati a quella data sono del tutto positivi: gli occupati hanno raggiunto il 73,9% degli intervistati (+5,1%) mentre i disoccupati hanno fatto registrare un incremento (+2%) che però è temperato dal crollo degli studenti e degli inattivi, diminuiti del 7,2%. Quest'ultimo risultato deve però essere utilizzato con cautela, a differenza delle rilevazioni a 6 mesi o a 1 anno, la variabilità dell'intervallo tra la fine del percorso e il marzo 2014 fa sì che il confronto tra programmi sia meno significativo. Nel caso dei percorsi in uscita, la distanza temporale media tra i due momenti è più lunga (circa di tre anni e mezzo), mentre nel caso dei percorsi di rientro più breve (poco meno di due anni e mezzo). Di conseguenza, il minore tempo a disposizione dei "rientranti" per trovare una nuova occupazione rende più pessimistica la stima dell'impatto occupazionale del Programma.



Figura 29 – Condizione occupazionale (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Ad un anno dalla conclusione del Programma, gli occupati avevano prevalentemente un lavoro dipendente (79,6%). Tra questi, poco meno della metà era formalmente autonomo ma sostanzialmente subordinato, cioè assunto con forme contrattuali varie, come l'assegno di ricerca (48,4%) e il contratto di collaborazione (occasionale o a progetto) (34,0%) (Tabella 75 e Tabella 76).

Il 68,1% svolgeva una professione a elevata specializzazione di natura intellettuale, scientifica o artistica, mentre nel resto dei casi si trattava di posizioni di minor prestigio e coerenza con il progetto formativo: l'8,1% deteneva una professione tecnica (ragioniere, tecnico elettronico, perito informatico, fisioterapista, insegnante elementare, ecc.), il 17,8% una professione esecutiva relativa all'amministrazione e alla gestione (addetto di segreteria, dattilografo, cassiere di banca allo sportello, centralinista, ecc.).

Tabella 75 – Tipo di occupazione a un anno dalla fine del programma (percentuale occupati)

	%
Dipendente	43,0%
Para-subordinato	36,6%
Autonomo	20,6%
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 76 – Tipo di contratto para-subordinato a un anno dalla fine del programma (percentuale occupati para-subordinati)

	%
Assegno di ricerca (o altra borsa di studio)	48,4%
Contratto a progetto (o collaborazione coordinata e continuativa)	34,0%
Altro tipo di contratto (es. P. IVA)	12,2%
Contratto di prestazione occasionale	5,4%
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

I lavoratori autonomi rappresentavano invece il 20,6% degli occupati totali (Tabella 77). Si tratta specialmente di liberi professionisti (76,8%), mentre gli imprenditori e

i lavoratori in proprio (artigiani e commercianti) rappresentano un'esigua minoranza tra gli intervistati (7,2%).

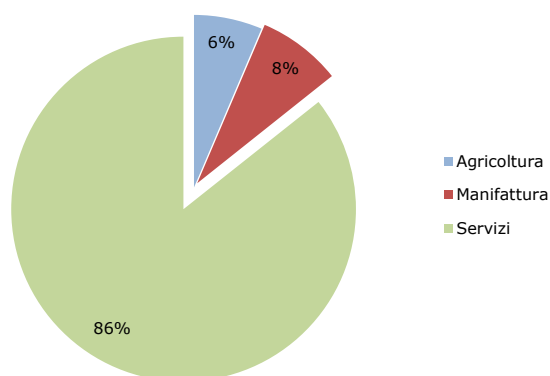
Tabella 77 – Tipo di lavoro autonomo a un anno dalla fine del programma (percentuale occupati)

	%
Libero professionista	76,8%
Altro autonomo	16,0%
Imprenditore	5,6%
Lavoratore in proprio	1,6%
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Il settore prevalente in cui l'occupazione è stata trovata è – quello terziario. La connotazione post-industriale delle scelte occupazionali dei beneficiari del programma è tale che gli addetti alla manifattura rappresentano il 7,9% degli intervistati che risultano occupati, ovvero una quota simile a quella dei giovani impiegati nel settore agricolo (6,4%).

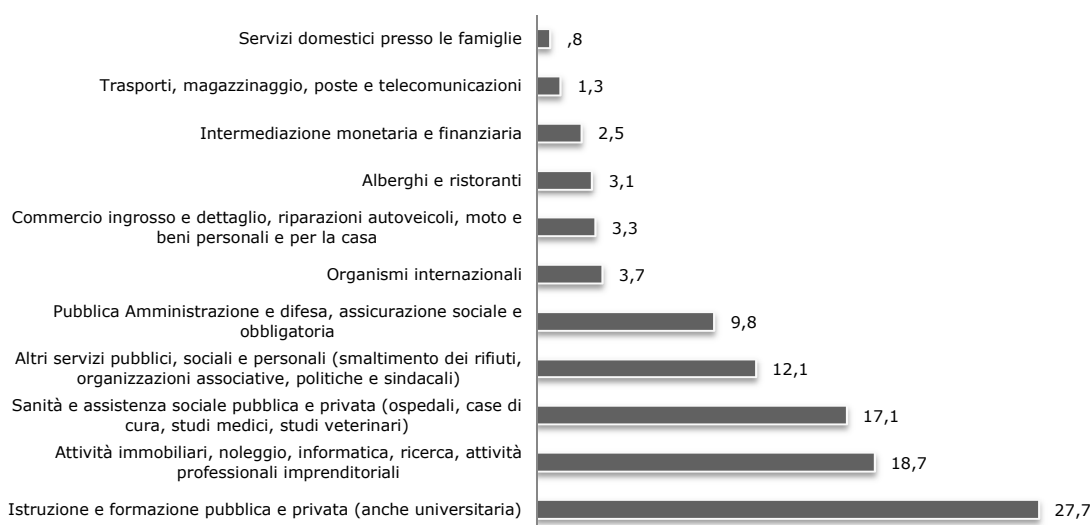
Figura 30 – Settore occupazionale (percentuale occupati)



Fonte: Elaborazioni IRIS

All'interno dell'ampio ventaglio del settore terziario, i giovani si distribuiscono prevalentemente tra l'istruzione universitaria e la formazione (27,7%), nel settore dei servizi avanzati (18,7%) - con presumibile picco all'interno di quello Ict -, nel settore socio-sanitario (17,1), nel terzo settore (12,1%) e nella pubblica amministrazione (9,8%).

Figura 31 – Distribuzione all'interno del settore dei servizi (percentuale occupati)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Il canale di reclutamento più utilizzato dai beneficiari "non rientranti" o che non lavorano più nell'azienda in cui sono "rientrati", è quello della domanda diretta (57,2%), talvolta mediata da risposta a inserzioni pubblicitarie o dalla partecipazione a concorsi pubblici. In secondo luogo, i giovani hanno trovato lavoro sfruttando la propria dotazione di capitale sociale (32%) - di cui una parte consistente è stata sperimentata durante il Programma. Infine, si segnala un piccola quota che si è auto-impiegata (13,3%) e una piccolissima parte che ha trovato lavoro grazie all'intermediazioni di organizzazioni predisposte all'incontro domanda e offerta di lavoro (2,3%).

Tabella 78 – Tipo di occupazione per canale di reclutamento (a un anno, percentuale occupati)

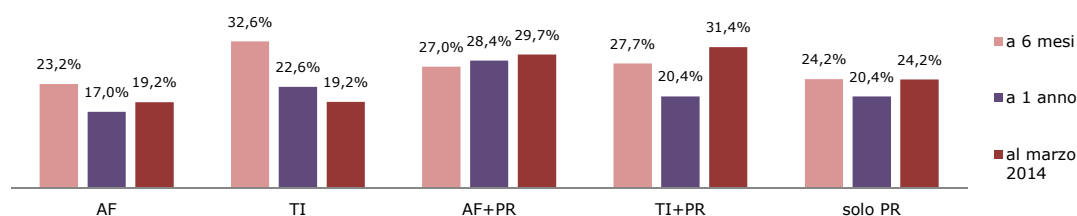
	%
Domande dirette e inserzioni	34,0%
Capitale sociale	32,0%
Concorso pubblico	23,2%
Attività autonoma	13,3%
Organizzazioni intermediarie	2,3%
Attività familiare	1,4%
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Le tabelle successive mettono in evidenza come la condizione occupazionale vari significativamente a seconda del percorso di Master & Back svolto. Nello specifico, i

tirocinanti non rientranti hanno più alti livelli di disoccupazione a 6 mesi dalla fine del percorso, ma una maggiore occupabilità nei mesi successivi. Al contrario, la disoccupazione dei giovani che hanno svolto l'Alta formazione è bassa all'inizio (anche in ragione dell'elevato numero di persone che ancora studiavano), ma diminuisce ulteriormente all'anno dalla fine del percorso e, successivamente, torna a crescere, anche se di poco. Nel caso dei percorsi di Rientro, invece, il trend è opposto: disoccupazione più alta a 6 mesi, in diminuzione all'anno, ma in crescita al marzo 2014. Inoltre, anche all'interno dei differenti tipi di rientranti si manifestano andamenti dissimili che mostrano una maggiore debolezza sul mercato del lavoro per coloro che hanno svolto il percorso completo, rispetto a quelli che, invece, hanno effettuato il solo rientro (Tabella 79 e Figura 32).

Figura 32 – Disoccupazione per tipo di percorso (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 79 – Condizione occupazionale per percorso (6 mesi, 1 anno, marzo 2014)

	6 mesi	Occupato	Disoccupato	Studiante	Inattivo	Tot.
Alta Formazione		58,8	23,2	13,4	4,6	100
Tirocinio		55,6	32,6	5,9	5,9	100
Alta Formazione e Rientro		68,5	27,0	2,3	2,3	100
Tirocinio e Rientro		70,1	27,7	1,5	0,7	100
Solo Rientro		72,7	24,2	1,0	2,0	100
Totale Programma		63,6	27,5	5,5	3,5	100
	1 anno	Occupato	Disoccupato	Studiante	Inattivo	Tot.
Alta Formazione		69,6%	17,0%	10,8%	2,6%	100
Tirocinio		66,9%	22,6%	7,1%	3,3%	100
Alta Formazione e Rientro		64,9%	28,4%	3,6%	3,2%	100
Tirocinio e Rientro		74,5%	20,4%	2,9%	2,2%	100
Solo Rientro		73,1%	20,4%	2,2%	4,3%	100
Totale Programma		68,8%	22,3%	5,9%	3,1%	100
	Marzo 2014	Occupato	Disoccupato	Studenti	Inattivo	Tot.
Alta Formazione		79,3%	19,2%	n.d.	1,6%	100
Tirocinio		78,7%	19,2%	n.d.	2,1%	100
Alta Formazione e Rientro		68,5%	29,7%	n.d.	1,8%	100
Tirocinio e Rientro		66,4%	31,4%	n.d.	2,2%	100
Solo Rientro		74,7%	24,2%	n.d.	1,1%	100
Totale Programma		73,9%	24,3%	n.d.	1,8%	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

Le differenze interne ai gruppi rendono inevitabile un approfondimento su ciascuno dei percorsi. Come già osservato, la quota dei disoccupati che hanno svolto il solo percorso di Alta formazione è quella che diminuisce di più nell'anno successivo al Programma e che rimane tra le più basse al marzo 2014<sup>13</sup>. La probabilità di risultare disoccupati a un anno dall'Alta formazione dipende innanzi tutto dal genere: le donne disoccupate sono, infatti, il 18,6% (+4,2% rispetto agli uomini). In secondo luogo, deve essere preso in esame anche il percorso svolto: il livello maggiore di occupabilità è associato alla scelta di formarsi all'estero (+8% rispetto agli italiani) o alla scelta del Master (sia universitario che professionalizzante) rispetto al dottorato di ricerca (+15,6%) o ad altri corsi di alta specializzazione (+10,8%). Le caratteristiche del beneficiario occupato non cambiano molto se si osserva la condizione occupazionale al marzo 2014. Tuttavia, nel medio periodo risultano maggiormente penalizzati coloro che hanno svolto percorsi di alta formazione diversi dal Master (+19,1%), mentre tra i dottori di ricerca la percentuale di disoccupati scende sensibilmente (-8,1%).

I beneficiari del solo Tirocinio sono quelli che hanno ottenuto, nel tempo, i migliori benefici in termini di occupazione. Innanzi tutto, la metà dei tirocinanti ha ricevuto un'offerta di lavoro dall'azienda in cui ha svolto il percorso formativo. Non tutti però l'hanno accettata, il lavoro nell'organizzazione è continuato solo per il 74,6% di coloro che hanno ricevuto l'offerta. Tra questi il 18% ha continuato a lavorare nell'impresa o nell'ente per meno di un anno, nel 36,3% dei casi la collaborazione ha superato l'anno ma è cessata, mentre nel 45,1% dei casi è tuttora in corso. In altre parole, il 16,8% di coloro che hanno svolto un Tirocinio al di fuori della Sardegna sta attualmente lavorando nell'azienda che l'ha ospitato. Per questo percorso di uscita, la disoccupazione dipende meno dal genere: in proporzione, le donne sono meno disoccupate degli uomini (-3,4%) ma decisamente più presenti tra gli inattivi (+ 17,4%). Si conferma invece la maggiore occupabilità dei tirocinanti che hanno svolto il percorso all'estero (+5,9%) o che hanno partecipato a tirocini nel settore privato (+2,9%). Tuttavia, guardando alla condizione occupazionale attuale il quadro si modifica sensibilmente: nel medio periodo la scelta di svolgere il tirocinio all'estero ha pagato meno di quelli che lo hanno svolto in Italia, tra i primi la disoccupazione è, infatti, più alta del 6,6%; inoltre, oggi gli

---

<sup>13</sup> Si deve tuttavia considerare che il percorso di Alta Formazione si è concluso, in media, tra l'anno e l'anno e mezzo prima rispetto ai percorsi di Rientro.

uomini sono più occupati delle donne (+10,7%) mentre chi ha svolto il tirocinio nel pubblico ha accresciuto le chance occupazionali del 4,4%.

Nel gruppo dei “rientranti” che hanno svolto anche il percorso Alta Formazione (AF+PR) si segnalava un'elevata percentuale di disoccupati a un anno dalla fine del finanziamento pubblico all'occupazione (28,4%), oltre alla quota più bassa di occupati (64,9) che, tra l'altro, peggiora sensibilmente con il tempo. Anche in questo caso sono gli uomini a trovare più facilmente un'occupazione (+2,0%), mentre il Rientro in un'organizzazione pubblica sembra ridurre la probabilità di disoccupazione (-4,5%). Anche la condizione al marzo 2014 premia i soggetti di genere maschile, mentre il settore del Rientro sembra avere un effetto ambivalente nel medio periodo: la probabilità di avere un lavoro oggi è associata all'aver svolto il Rientro in un'impresa privata (75,9%) o in Università o Ente pubblico di Ricerca (73,2%), mentre tra coloro che sono rientrati negli enti pubblici (ovvero il 44,3% del totale) solo il 62,2% ha oggi un'occupazione.

Il percorso di Tirocinio e Rientro (TI+PR) ha avuto effetti occupazionali più consistenti di quello dell'Alta Formazione e Rientro, almeno nella rilevazione a un anno dalla fine del finanziamento pubblico. A quella data, infatti, risultava disoccupato il 20,4% dei beneficiari, con valori più elevati tra le donne e tra coloro che erano rientrati in un ente pubblico o all'interno di un'impresa. Ancora una volta l'università o il centro di ricerca si confermano come i luoghi più adatti per porre le basi per una crescita dell'occupabilità.

I beneficiari che non avevano ricevuto una borsa per un tirocinio o per altri percorsi di alta formazione (solo PR), ma che ricordiamo dovevano averli conseguiti comunque, sono il *set* di rientranti in cui il programma ha avuto i maggiori effetti occupazionali: a un anno il 73,1% era occupato, il 20,4% disoccupato e il 6,7 studente o inattivo. Sebbene la quota di disoccupati sia aumentata di recente, il tasso di disoccupazione è rimasto costante (19,5%) in ragione della diminuzione del numero degli inattivi. Anche in questo gruppo, che insieme a quello dei tirocinanti è quello in cui si addensano maggiormente i giovani “determinati”, sono presenti i *pattern* manifestatisi negli altri percorsi di Rientro: genere maschile e settore pubblico sono le caratteristiche del beneficiario con maggiori opportunità occupazionali. Anche oggi tali caratteristiche sembrano essere premianti: gli uomini sono mediamente più occupati delle donne (+16%) mentre chi è rientrato nelle università è più frequentemente occupato (67%) di chi ha scelto altri tipi di organizzazioni, come gli enti pubblici (57%) o le imprese private (60%).

### 5.3 Gli effetti soft del Master&Back

La rilevazione condotta mostra una certa discrasia tra la soddisfazione dei beneficiari rispetto al Programma, mediamente molto alta, e i suoi effetti occupazionali che, al contrario, segnalano come due terzi dei partecipanti abbiano oggi un lavoro, mentre il rimanente terzo risulta invece inattivo o disoccupato. Se il giudizio dei beneficiari degli interventi in merito all'esperienza realizzata dipendesse univocamente dalla condizione occupazionale al momento della risposta all'indagine, ci dovremmo aspettare una correlazione molto alta tra le due dimensioni. Tuttavia, come si può vedere dalla tabella successiva (Tabella 80), il 69,1% dei beneficiari che oggi sono disoccupati o inattivi attribuisce al Master & Back un voto tra 4 e 5. Ciò significa che il Programma ha avuto degli effetti indiretti molto significativi sulla vita delle persone, che riescono a contemperare la condizione materiale di temporaneo svantaggio.

Tabella 80 – Giudizio sul programma e condizione occupazionale (marzo 2014, valori percentuali)

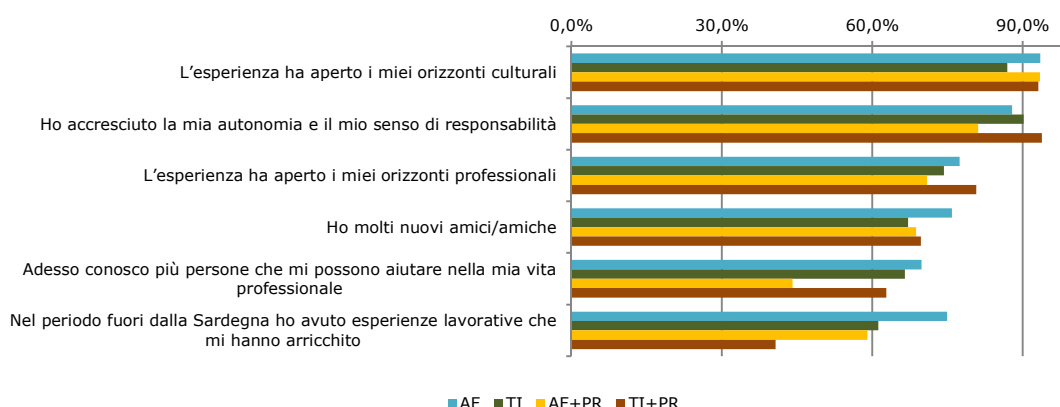
Giudizio sintetico	Condizione occupazionale	
	Occupato	Disoccupato o inattivo
1	0,6%	1,7%
2	2,2%	4,8%
3	12,2%	24,3%
4	40,8%	39,1%
5	44,3%	30,0%
Tot.	100%	100%

Fonte: Elaborazioni IRIS

I principali effetti indiretti sono maturati dalla fase in uscita. Si tratta di esperienze molto importanti per i giovani sardi perché, da un lato, aprono gli orizzonti culturali, permettono di accrescere l'autonomia e il senso di responsabilità, mentre, dall'altro, generano capitale sociale sia nella sfera affettiva che in quella professionale (Figura 33).

Allo stesso tempo, indipendentemente dalla loro condizione occupazionale, gli intervistati percepiscono l'importanza delle competenze che hanno acquisito per poter trovare, magari in futuro, delle nuove occasioni di lavoro. Alla domanda "Quanto ritiene che il percorso effettuato grazie al programma Master & Back rappresenti un'importante risorsa nella ricerca del lavoro che desidera?", il 77,4% ha risposto molto (39,9%) e abbastanza (37,5%). D'altra parte, il giudizio è decisamente positivo per più della metà delle persone che al momento sono inattive o disoccupate.

Figura 33 – Accordo rispetto agli effetti soft del percorso in uscita (molto e abbastanza d'accordo, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Tabella 81 – Master and Back come risorsa e condizione occupazionale (marzo 2014, valori percentuali)

M&B è una risorsa?	Condizione occupazionale	
	Occupato	Disoccupato o inattivo
Molto o abbastanza	84,0%	58,7%
Poco o per niente	16,0%	41,3%
Tot.	100%	100%

Fonte: Elaborazioni IRIS

In altre parole, il programma ha generato soddisfazione perché è riuscito ad accrescere le capacitazioni dei giovani sardi che, in larga misura, sentono oggi di avere maggiori strumenti per realizzarsi anche nella vita professionale.

Ciò non significa tuttavia che i giudizi sul programma, e in particolare sul percorso di Rientro non siano, talvolta, taglienti<sup>14</sup>:

“E’ stata un’esperienza che mi ha permesso nel tempo di acquisire un elevato livello di competenza, autonomia lavorativa e conoscenza delle dinamiche aziendali. Un’esperienza che però allo stesso tempo mi ha lasciato l’amaro in bocca, perché il Programma Master and Back ha comunque contribuito a incentivare il precariato e a destabilizzare “le giovani intelligenze sarde” alle quali, di punto in bianco, è stata negata la possibilità di continuare a far parte del mondo del lavoro, (quel lavoro che è dignità anche se oggi sembra essere diventato a tutti gli effetti un privilegio).” [Intervistato 29, Alta Formazione e Rientro].

“L’esperienza all’estero è stata assolutamente positiva. Per quanto riguarda il Back non ho trovato né nella mia esperienza né in quella di tanti conoscenti un’adeguata valorizzazione delle figure professionali a disposizione da parte delle

<sup>14</sup> Si rimanda all’appendice 1 per la restituzione di tutti i contributi degli intervistati per il miglioramento del Programma.



strutture ospitanti. Nella maggior parte dei casi la figura professionale non è stata impiegata come risorsa e non c'è stata la volontà di creare una prosecuzione del rapporto lavorativo, quale era l'intento originale del progetto. Ritengo vada curata molto di più la parte che riguarda l'inserimento lavorativo successivo al periodo di rientro." *[Intervistato 134, Alta Formazione e Rientro]*.

"In relazione ai percorsi di Alta Formazione la mia esperienza è stata più che soddisfacente. Per quanto riguarda il percorso di Rientro invece ci sono numerosi aspetti che dovrebbero essere migliorati: innanzitutto un maggiore controllo sulla formazione offerta dagli Enti e dalle Aziende disponibili a inserire un Back nel loro entourage. Formule diverse per garantire una maggiore continuità del lavoro offerto nei due anni del Back: è altissima la percentuale di persone conosciute che dopo il Back ha fatto tutt'altro e non ha continuato il percorso di Rientro." *[Intervistato 216, Alta Formazione e Rientro]*.

"A mio avviso, il programma ha un limite sostanziale: in caso di percorsi di rientro presso aziende pubbliche, finiti i due anni, non si ha in pratica la possibilità di proseguire l'attività lavorativa, quindi di essere produttivi ed innovativi mettendo a frutto le competenze professionali acquisite durante la fase del Master e consolidate durante la fase del Back. A chiare lettere il Programma, pur essendo basato su nobili principi, si è rivelato un fallimento per quel che riguarda i percorsi di rientro presso aziende pubbliche." *[Intervistato 79, Rientro]*.

"La prima cosa a dover essere cambiata dovrebbe essere il nome del Programma... Inutile chiamarlo Master and Back viste le difficoltà e ostacoli che si presentano nella ricerca di un percorso di Rientro, soprattutto in alcuni ambiti (ad esempio il mio: il settore del marketing e comunicazione internazionale). Ho partecipato al bando con la speranza di riuscire a tornare a lavorare in Sardegna. Ho acquisito conoscenze e professionalità nel campo della comunicazione e marketing internazionale che speravo mi avrebbero aiutato a lavorare nella mia regione. Oggi, dopo 4 anni, vivo ancora all'estero, dove fortunatamente ho trovato un lavoro, e ho perso le speranze." *[Intervistato 65, Tirocinio]*

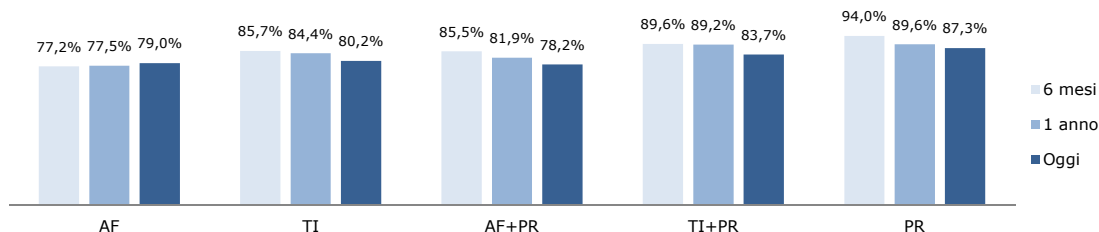
"Ho avuto una bellissima esperienza per quanto riguarda il percorso di "Alta Formazione", sia dal punto di vista professionale, personale e culturale. Oggi ripensandoci, avrei preferito rimanere all'estero e trovare un lavoro invece che tornare in Sardegna e "buttare al vento" ciò che mi è stato insegnato e l'entusiasmo che con il tempo si è spento. Ho investito due anni della mia vita, credendo in un futuro diverso e sperando di tornare nella mia isola e trovare un po' di stabilità, ma sono rimaste solamente illusioni. Naturalmente ci spero ancora, dato che esperienze di questo tipo rinforzano e aprono al mondo." *[Intervistato 93, Alta Formazione]*.

#### **5.4 Coerenza tra attività formativa e stato occupazionale**

Il livello di coerenza tra l'occupazione e il percorso formativo dei beneficiari appare molto elevato. A sei mesi dalla fine del Programma, l'85,6% dei beneficiari occupati svolgeva una mansione coerente. Percentuale che si riduceva all'83,8% ad un anno e all'80,8% al momento della rilevazione. Deve comunque essere evidenziato come, nonostante un comune andamento decrescente, il livello di coerenza cambia a

seconda del tipo di percorso, raggiungendo punte più elevate tra coloro che hanno scelto il Tirocinio e tra quelli che hanno svolto il solo percorso di Rientro.

Figura 34 – Grado di coerenza tra occupazione svolta e il programma di Master and Back (molto e abbastanza d'accordo, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Parte della coerenza a un anno dalla fine del percorso è imputabile a chi ha continuato a lavorare nell'azienda nella quale aveva svolto il percorso di Rientro. Si tratta del 34,5% dei "rientranti" - più rappresentati tra coloro che avevano precedentemente svolto il percorso di Tirocinio o non avevano ricevuto il finanziamento per l'uscita. Per i giovani che non sono rimasti nell'azienda ospitante, il Back manifesta un minore grado di continuità con il percorso precedente, il 28% dei "rientranti" giudica infatti il nuovo lavoro poco o per niente coerente con il percorso svolto in precedenza.

Nel caso del percorso di Alta Formazione, la coerenza occupazionale cresce tra le donne (81,8%) e soprattutto tra coloro che hanno conseguito un dottorato di ricerca (92,3%) e hanno svolto il percorso all'estero (83,3%). Mentre tra i tirocinanti (TI), prevale la coerenza tra gli uomini (92,1%) che hanno svolto il tirocinio nelle organizzazioni private (87,7%), indipendentemente se in Italia o all'estero. I "rientranti" con percorso più coerente sono quelli che, senza distinzione di genere, hanno potuto scegliere le università (85,4%) e le imprese (90,7%). Infine, esiste un'associazione tra la coerenza del percorso e la determinazione dei giovani che si affacciano al Programma, specialmente tra coloro che hanno svolto il Tirocinio con Rientro (92,7%) o senza (88,1%), e tra i rientranti senza finanziamento del percorso di uscita (94,1%).

L'assenza di corrispondenza tra il percorso formativo e la professione svolta è uno degli elementi che può spiegare le sacche di insoddisfazione rispetto al Programma, soprattutto per quello che concerne il Rientro. Come si è potuto rilevare dalla survey, la scarsa coerenza è in gran parte il frutto del *mismatch* tra competenze richieste dal mercato del lavoro sardo e un'offerta di lavoro sovra-qualificata. Gli

effetti sul capitale umano possono essere molteplici: a) la sovra-qualificazione può generare un senso diffuso di frustrazione; b) anche in caso di occupazione coerente, la scarsa dinamicità del mercato lavoro per lavoratori altamente qualificati, specialmente sul versante della domanda, può irrigidire l'offerta di lavoro, riducendo con la mobilità occupazionale anche la possibilità della circolazione delle competenze; c) incentiva i giovani a optare per la migrazione verso mercati del lavoro più dinamici al di fuori della regione. Del rapporto tra Master and Back e *brain drain* ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

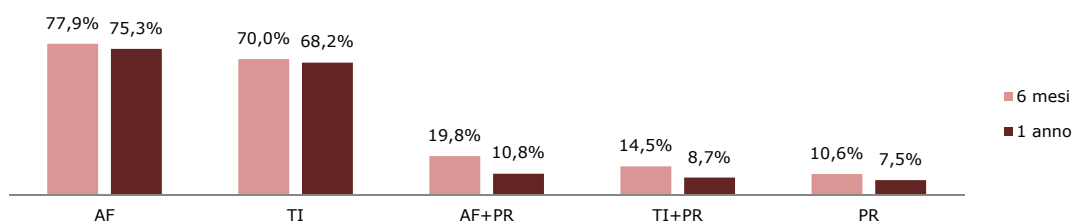
### 5.6 Master and Back e "fuga dei cervelli"

Tra gli osservatori del programma è molto diffusa la preoccupazione che il Programma Master and Back abbia alimentato una "fuga dei cervelli" e che, di conseguenza, anziché arricchire il capitale umano sardo lo abbia, al contrario, impoverito. Su questo aspetto, l'indagine svolta porta elementi fattuali consistenti. Nel complesso, a 6 mesi dalla conclusione del percorso viveva fuori dalla Sardegna il 53,3% dei beneficiari, mentre l'anno successivo alla fine del percorso la quota di residenti fuori dall'Isola corrispondeva al 48,3% (-5%).

Questo fenomeno è certamente più consistente per i percorsi di sola uscita. A sei mesi dalla fine del percorso una parte consistente di coloro che avevano svolto il percorso di sola uscita viveva ancora all'estero. Anche se tale quota si riduce nei mesi successivi, a un anno dalla conclusione del percorso tre beneficiari su quattro si trovavano stabilmente al di fuori della Sardegna

Figura 35).

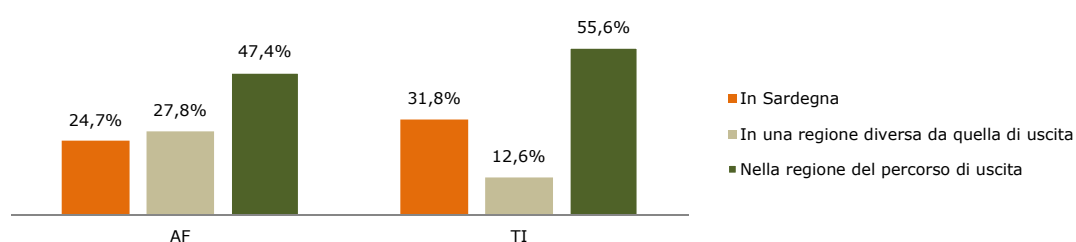
Figura 35 – Rientranti che vivono fuori dalla Sardegna a 6 mesi e a 1 anno dalla conclusione del percorso



Fonte: Elaborazioni IRIS

Per quanto concerne i "rientranti", quelli che hanno ripreso la via della migrazione (fuoriuscenti) variano dal 19,8% di coloro che precedentemente aveva svolto il percorso di Alta formazione e il 10,6% di chi aveva frequentato il solo Rientro. Si tratta di un'emigrazione che si riassorbe tuttavia nell'arco dei mesi successivi. Ad un anno dalla fine del percorso i beneficiari dei percorsi di sola uscita erano ancora prevalentemente nella regione dove era stata effettuata l'esperienza di alta formazione o tirocinio (Figura 36).

Figura 36 – Dimora dei beneficiari in uscita a un anno dalla fine del percorso (%)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Nel complesso, il motivo della permanenza fuori dalla Sardegna è sostanzialmente imputabile al mercato del lavoro più dinamico. Il 32,5% dei giovani che vivevano fuori dalla Sardegna aveva ricevuto un'offerta di lavoro, mentre il 39% riteneva che la permanenza lontano da casa avrebbe permesso di beneficiare delle maggiori opportunità occupazionali. Sussistono però altri due ordini di motivi: il primo ha a che fare con motivazioni personali o affettive (15,3%), mentre il secondo alla qualità della città in cui si vive (13,2%) caratterizzata da un ambiente culturale più stimolante e da una società più aperta e tollerante.

Tabella 82 – Perché si vive fuori dalla Sardegna? (a un anno, percorsi in uscita, valori percentuali)

	%
Maggiori opportunità occupazionali	39,0%
Ho ricevuto un'offerta di lavoro	32,5%
Motivi personali/affettivi	15,3%
Ambiente culturale più stimolante	9,8%
Società più aperta e tollerante	2,0%
Qualità della vita più elevata	1,4%
Tot.	100

Fonte: Elaborazioni IRIS

I livelli occupazionali dei beneficiari che vivono in Sardegna sono più alti nel breve periodo, ma più bassi nel lungo. I livelli di occupazione passano, infatti, dal 73,9% registrato a un anno dalla conclusione del Programma al 70,1% del marzo 2014. Viceversa coloro che vivevano fuori dalla Sardegna a un anno dall'intervento sono più occupabili, passando dal 70,1% di occupati al 79,8% (Tabella 83).

Di senso opposto il rapporto tra coerenza e luogo di domicilio: la corrispondenza tra percorso formativo e occupazione è più alta e crescente nel tempo in Sardegna, mentre risulta più bassa e decrescente al di fuori della stessa.

Tabella 83 – Occupazione e luogo di domicilio

Domicilio a 1 anno	% Occupati	
	a 1 anno	Marzo 2014
Sardegna	73,9%	70,1%
Fuori Sardegna	70,1%	79,8%

Fonte: Elaborazioni IRIS

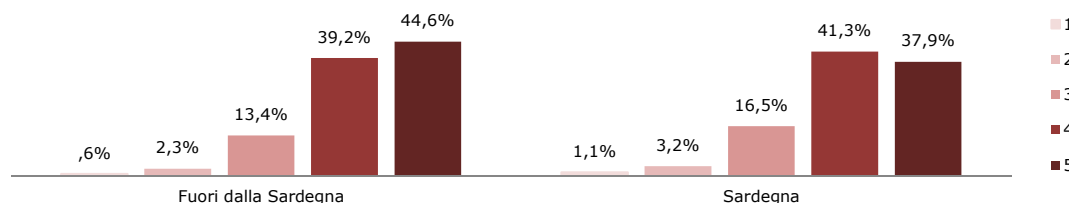
Tabella 84 – Coerenza dell'occupazione e luogo di domicilio

Domicilio a 1 anno	% Molto o abbastanza coerente	
	a 1 anno	Marzo 2014
Sardegna	81,2%	82,7%
Fuori Sardegna	81,2%	78,1%

Fonte: Elaborazioni IRIS

Per quanto riguarda i livelli di soddisfazione del Programma, i giovani che sono rimasti a vivere fuori dalla Sardegna esprimono un giudizio relativamente migliore rispetto a quello dei "rientranti", anche se questi ultimi hanno dei livelli di gradimento comunque elevati.

Figura 37 – Livello gradimento del programma per dimora a un anno dalla conclusione (scala 1-5, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Il fenomeno del *brain-drain* alimentato dal programma Master and Back riguarda in larga misura i destinatari dei percorsi di sola uscita che, una volta stabilitisi fuori dalla Sardegna, trovano un mercato del lavoro più dinamico, legami affettivi e un

ambiente più stimolante che li induce a restare. Nel medio periodo la loro scelta appare premiata, i loro livelli di occupazione sono, infatti, più elevati. D'altra parte, la coerenza tra la loro professione e il percorso formativo svolto è sensibilmente più bassa rispetto a quanto avviene in Sardegna. Il fenomeno del *brain drain* potrebbe tuttavia essere ridotto da un migliore disegno della *policy*. E' infatti vero che la prima ragione per cui i beneficiari del percorso in uscita non rientrano è perché hanno trovato un'occupazione fuori dalla Sardegna (35,1%), ma non si deve sottovalutare la quota di giovani che non hanno svolto il rientro perché il percorso di Rientro aveva delle difficoltà all'accesso (21,3%), oppure perché le opportunità di rientro non erano coerenti, sufficientemente sicure o economicamente allettanti (32,0%). Questi elementi aprono la discussione sulle modalità attraverso cui Master and Back può passare dall'essere prevalentemente un programma di alta qualificazione del capitale umano a un programma di sviluppo economico regionale.

## **5.6 Gli effetti del programma per imprese e enti**

Gli effetti del Programma Master and Back sulle organizzazioni ospitanti percorsi di Rientro verranno esaminati seguendo due dimensioni di analisi: a) il contributo al processo produttivo ordinario (innovazione di prodotto e di processo, efficienza, quantità e qualità dei servizi erogati, ecc.); b) l'influenza sulla strategia complessiva dell'azienda.

Come mostra la Figura 38, la qualità dei servizi erogati rappresenta sicuramente l'aspetto su cui i percorsi di rientro hanno inciso in maniera più significativa: nello specifico gli enti pubblici sono a quota 92,4%, i privati rappresentano l'85,1%, le università e i centri di ricerca raggiungono il 76,2%. L'efficienza del processo produttivo cresce nel 70,2% dei privati, mentre quella del procedimento amministrativo ha un impatto decisivo per l'87,5% di università ed enti pubblici di ricerca e per l'87,1% degli enti pubblici.

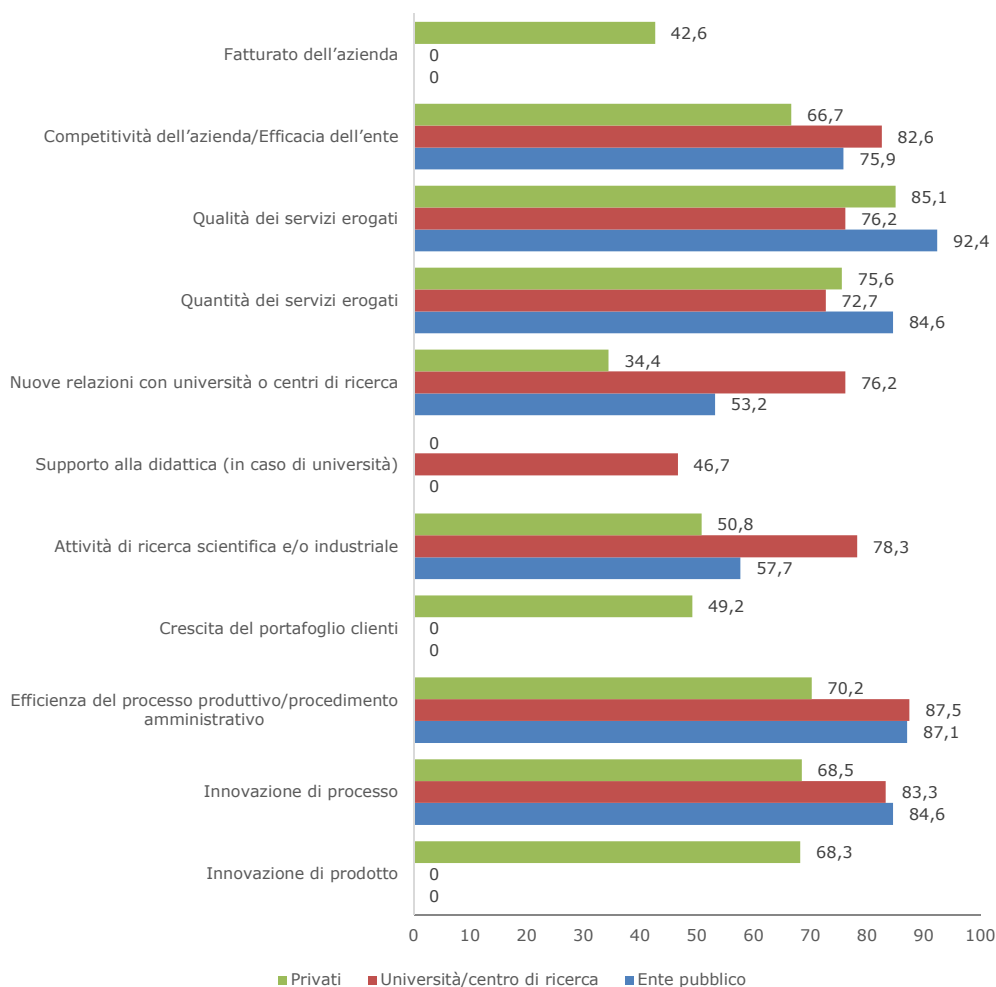
L'82,6% tra università e centri di ricerca e il 75,9% degli enti pubblici ritiene che il Programma abbia contribuito a migliorare l'efficacia dell'ente; allo stesso modo il 66,7% delle imprese è convinto che il Programma abbia inciso positivamente sulla propria competitività.

L'innovazione di processo è un ulteriore aspetto per cui il consenso è diffuso: anche in questo caso enti pubblici (84,6%), università e centri di ricerca (83,6%)

ravvisano il contributo di Master and Back in misura superiore rispetto alle imprese (68,5%).

Il contributo dei beneficiari alle attività di ricerca e sviluppo riguarda, tuttavia, solo un'impresa su due, mentre solo per un'impresa su tre i "rientranti" hanno permesso di stabilire un nuovo legame con centri di ricerca pubblici e privati. Queste ultime percentuali lasciano presagire che le imprese coinvolte nei percorsi di rientro possano essere abbastanza deboli sul fronte dell'innovazione, tanto più se si pensa alla marginalità assoluta del settore manifatturiero tra le imprese ospitanti e alle loro piccole dimensioni (il 63,2% è rappresentato da microimprese, il 23% da piccole imprese).

Figura 38 - Impatto del "rientranti" per le organizzazioni ospitanti (molto e abbastanza, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Come è immaginabile università e centri di ricerca hanno invece rilevato un apporto consistente del Programma riguardo all'attività scientifica e/o industriale (78,3%) e in direzione di nuove relazioni con altre università o centri di ricerca (76,2%); un numero più esiguo ha invece ritenuto che i "rientranti" abbiano contribuito a supportare la didattica (46,7%).

Infine, quasi la metà delle imprese (49,2%) ha dichiarato che i nuovi lavoratori hanno fornito un sostegno per la crescita del portafoglio clienti, mentre il 42,6% delle imprese pensa che il lavoro dei rientranti abbia inciso sul fatturato dell'azienda.

L'effetto di Master and Back più importante per le organizzazioni ospitanti è dato dall'utilità del Programma in termini di strumento idoneo per l'inserimento duraturo di nuove risorse strategiche per l'ente/impresa/università (87,5%). Tale effetto è sostenuto dai privati (92,8%) in misura maggiore rispetto alle altre organizzazioni (Figura 39).

Il secondo esito per importanza è dato dalla possibilità di introdurre nuove competenze e nuove idee all'interno dell'organico (74,6%). In questo caso sono gli enti pubblici che in proporzione hanno sperimentato tale beneficio in misura maggiore rispetto alle imprese private (69,1%), e ad università e centri di ricerca (73,1%).

Il terzo effetto per importanza invece è rappresentato dall'avvio di nuovi progetti e procedimenti (65,8%): anche per questo aspetto gli enti pubblici appaiono più soddisfatti (72,9%) soprattutto rispetto alle imprese (59,8%).

Inoltre, il 57% è d'accordo nel sostenere che uno tra i benefici del Programma è quello di aver risolto picchi temporanei di lavoro. Nella scelta di questo item c'è una netta prevalenza delle imprese (66%) rispetto alle altre organizzazioni.

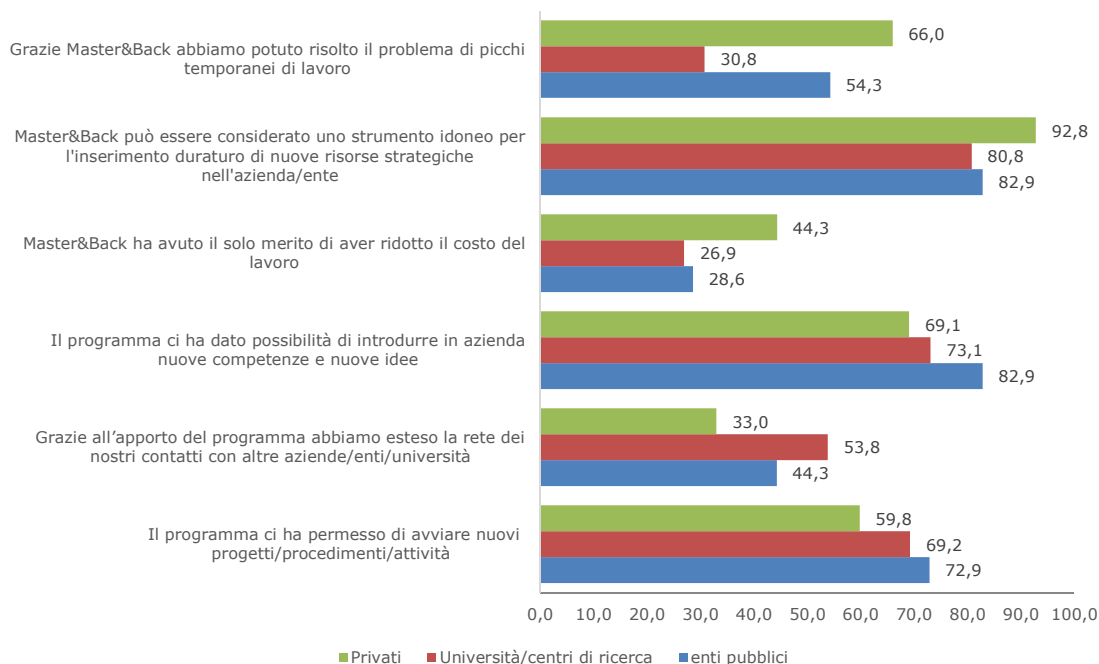
Infine, il 36,3% delle organizzazioni identifica la riduzione del costo del lavoro come unico merito del Programma. In merito a questo aspetto il grafico mette in evidenza come le imprese (44,3%) l'abbiano selezionato come effetto di Master and Back in misura decisamente superiore rispetto agli enti pubblici (28,6%) e ad università e centri di ricerca (26,9%).

Come appena segnalato, per il 44,3% delle imprese il Programma ha avuto il solo merito di aver ridotto il costo del lavoro, mentre il 65,9% di queste ha potuto risolvere i picchi temporanei di lavoro. Appare chiaro come tali effetti assieme



difficilmente possano coniugarsi con la possibilità che le stesse imprese assumano i "rientranti" al termine del finanziamento.

Figura 39 - Gli effetti di Master & Back per le imprese ospitanti (molto e abbastanza, valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni IRIS

Inoltre, analizzando più a fondo i dati emerge chiaramente una contraddizione, che appare importante sottolineare: parte delle organizzazioni che hanno selezionato l'abbattimento del costo del lavoro come unico merito del Programma sono le stesse che ritengono Master and Back uno strumento idoneo per l'inserimento duraturo di nuove risorse strategiche. Nel dettaglio, si tratta di ben 57 organizzazioni: il 46,2% dei centri di ricerca e università totali cade in questa contraddizione, il 27,1% degli enti pubblici totali e il 26,8% delle imprese totali. Infatti, se da una parte l'idea di Master and Back come di uno strumento per l'inserimento duraturo di risorse altamente qualificate permette di immaginare una possibile prosecuzione del rapporto di lavoro tra organizzazioni e "rientranti" al termine del finanziamento regionale, dall'altra, la rappresentazione del Programma come strumento utile per la riduzione del costo del lavoro penalizza la prosecuzione della rapporto di lavoro al termine del finanziamento, a prescindere dalla soddisfazione dell'ente ospitante rispetto al lavoratore ospitato.

In sintesi, gli effetti più significativi che i percorsi di Rientro hanno prodotto sono: l'accrescimento del numero di servizi erogati dalle organizzazioni ospitanti, ma anche il miglioramento dei servizi e dell'efficienza del processo produttivo/amministrativo.

In particolare, le università e i centri di ricerca hanno creato nuove relazioni con altre università e hanno accresciuto anche l'attività scientifica.

Il contributo dei percorsi di Rientro è stato riscontrato dalle organizzazioni anche in termini di nuovi progetti, attività e procedimenti avviati grazie alle nuove competenze introdotte.

Inoltre, Master and Back è stato reputato un utile strumento per l'inserimento duraturo di risorse strategiche all'interno dell'organico delle organizzazioni. Tuttavia, quest'ultimo effetto perde importanza se si considera che molte delle organizzazioni che l'hanno sottolineato hanno percepito, allo stesso tempo, Master and Back come uno strumento che ha avuto il solo merito di ridurre il costo del lavoro. Infine, non poche organizzazioni, in special modo tra le imprese, hanno sottolineato il vantaggio di aver risolto il problema dei picchi di lavoro attraverso la partecipazione al Programma.

## **5.7 In sintesi**

Gli effetti occupazionali del Programma sui beneficiari sono consistenti. A sei mesi dalla conclusione del percorso, il 63,6% di coloro che hanno svolto il programma si sono dichiarati occupati, il 27,5% disoccupati e il 3,5% inattivo, mentre il 5,5% si è definito ancora studente. Ad un anno di distanza, la condizione occupazionale era ulteriormente migliorata: gli occupati erano aumentati (+ 5,2%), i disoccupati diminuiti (-5,2%), così come gli inattivi, che registrano una contrazione dello 0,4%, ovvero lo stesso saldo dell'aumento del numero degli studenti. Al momento della compilazione del questionario (marzo 2014), la condizione occupazionale era oltremodo positiva: gli occupati hanno raggiunto il 73,9% degli intervistati (+5,1%) mentre i disoccupati hanno fatto registrare un incremento (+2%) che però è contemperato dal crollo degli studenti e degli inattivi, diminuiti del 7,2%.

L'indagine ha permesso inoltre di rilevare che i lavori creati dal Programma sono, in larga misura, di lavori subordinati o parasubordinati prevalentemente concentrati

nel settore dei servizi avanzati. I lavoratori autonomi sono, infatti, un quinto del campione, di cui però soltanto il 7,2% si identifica come imprenditore.

Si tratta in ogni caso di lavori molto coerenti con il percorso professionale. A sei mesi dalla fine del percorso, l'85,6% dei beneficiari occupati svolgeva una mansione coerente. D'altra parte, il grado di coerenza diminuisce con il passare del tempo, si attesta all'83,8% ad un anno dalla fine del percorso e all'80,8% al momento della rilevazione. Tale tasso di coerenza è in solo in parte giustificato "rientranti" che al momento della rilevazione continuavano a lavorare nell'azienda ospitante, che si limitavano a circa un terzo degli occupati (34,5%).

Il Programma ha avuto inoltre effetti indiretti sull'occupabilità dei beneficiari, specialmente in fase in uscita. Si tratta di esperienze molto importanti per i giovani sardi perché, da un lato, hanno aperto i loro orizzonti culturali, hanno permesso di accrescere l'autonomia e il senso di responsabilità, e generato, tra l'altro, capitale sociale sia nella sfera affettiva che in quella professionale. Allo stesso tempo, indipendentemente dalla loro condizione occupazionale, i beneficiari percepiscono l'importanza delle competenze che hanno acquisito per poter trovare, magari in futuro, delle nuove occasioni di lavoro.

In merito al brain-drain, a 6 mesi dalla conclusione del percorso viveva fuori dalla Sardegna il 53,3% dei beneficiari, mentre l'anno successivo alla fine del percorso la quota di residenti fuori dall'Isola corrispondeva al 48,3% (-5%). Questo fenomeno è certamente più consistente per i percorsi di sola uscita. A sei mesi dalla fine del percorso una parte consistente di coloro che avevano svolto il percorso di sola uscita viveva ancora all'estero. Anche se tale quota si riduce nei mesi successivi, a un anno dalla conclusione del percorso tre beneficiari su quattro si trovavano stabilmente al di fuori della Sardegna. Per quanto concerne i "rientranti", quelli che hanno ripreso la via della migrazione (fuoriuscenti) variano dal 19,8% di coloro che precedentemente aveva svolto il percorso di Alta formazione e il 10,6% di chi aveva frequentato il solo Rientro.

Nel complesso, il motivo della permanenza fuori dalla Sardegna è sostanzialmente imputabile al mercato del lavoro più dinamico. Ad un anno dalla conclusione del percorso, il 32,5% dei giovani che vivevano fuori dalla Sardegna aveva ricevuto un'offerta di lavoro, mentre il 39% riteneva che la permanenza lontano da casa avrebbe permesso di beneficiare delle maggiori opportunità occupazionali.

D'altra parte, i livelli occupazionali dei beneficiari che vivono in Sardegna sono più alti nel breve periodo, ma più bassi nel lungo. Di senso opposto il rapporto tra coerenza e luogo di domicilio: la corrispondenza tra percorso formativo e occupazione è più alta e duratura in Sardegna rispetto a quanto avviene al di fuori della regione.

Per quanto riguarda l'impatto del Programma rispetto alle organizzazioni ospitanti l'indagine ha registrato che queste hanno accresciuto e migliorato la quantità di servizi erogati. Inoltre, Master and Back è stato reputato un utile strumento per l'inserimento duraturo di risorse strategiche all'interno dell'organico delle organizzazioni anche se molte di queste mettono in evidenza come lo strumento abbia essenzialmente avuto il solo merito di ridurre il costo del lavoro. Infine, non poche organizzazioni, in special modo tra le imprese, hanno sottolineato il vantaggio di aver risolto il problema dei picchi di lavoro attraverso la partecipazione al Programma.

## **6. CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI ATTUATIVI**

Il Programma Mater and Back è uno dei programmi più popolari e ambiziosi della Regione Sardegna. Il suo obiettivo dichiarato è quello accrescere e qualificare il capitale umano dell'isola affinché possa avere ricadute dirette e indirette sullo sviluppo regionale. La valutazione del Programma, che in questo rapporto riguarda i percorsi in uscita e rientro ammessi con i bandi 2008 e 2009, ha messo in evidenza la presenza di un'elevata soddisfazione da parte dei beneficiari e, allo stesso tempo, un impatto significativo sull'occupazione e sull'occupabilità dei destinatari. D'altra parte, sono emersi anche molteplici aspetti critici che riguardano sia l'attuazione del programma che la sua concezione, con particolare riferimento al percorso di Rientro.

Pur con le dovute distinzioni interne ai tipi di percorso, ampiamente descritte nel rapporto di valutazione, i livelli di disoccupazione dei beneficiari del Programma sono senza dubbio inferiori a quelli registrati per i laureati sardi che non hanno effettuato il percorso. Secondo i dati Alma Laurea presentati nel primo capitolo, ad un anno dal conseguimento del titolo di studio, i laureati sardi erano occupati nel 41,6% dei casi mentre i disoccupati si attestavano al 32,7%. Nel caso del Master and Back gli occupati costituiscono il 68,8% dei beneficiari, mentre i disoccupati rappresentano il 22,3%. La differenza tra la condizione occupazionale dei beneficiari di Master and Back e quella dei laureati raggiunge pertanto 10,4 punti percentuali. D'altra parte, la rilevazione sulla condizione occupazionale dei destinatari del Programma al marzo 2014 evidenzia un ulteriore miglioramento dell'impatto occupazionale: il 73,9% di chi ha goduto dell'intervento è occupato, il 24,3% disoccupato e l'1,8% inattivo. Ancora una volta, il dato è migliore di quello rilevato dall'Istat a 4 anni dal conseguimento del titolo di studio, che segna un livello di occupazione pari al 59,1% di coloro che si sono laureati nel 2007. L'occupabilità dei beneficiari del Master and Back è inferiore soltanto a quella dei dottori di ricerca sardi che, secondo un'altra rilevazione dell'Istat a 3 e a 5 anni dal conseguimento del titolo, era al 90,1% che, diversamente da quanto successo per i giovani del Programma, non hanno avuto accesso al mercato del lavoro prima della crisi economica e finanziaria e, soprattutto, prima dell'introduzione della legge 133/2008 (c.d. Gelmini) che ha ridotto le risorse alle università oltre ad aver ridotto le chance occupazionali per i giovani ricercatori.

Un altro aspetto che segnala l'appropriatezza dell'intervento riguarda la coerenza tra lavoro e percorso professionale. Se la coerenza tra occupazione e titolo di studio riguarda il 56,6% dei laureati sardi, nei beneficiari di Master and Back il livello di corrispondenza del lavoro svolto con il percorso formativo raggiunge l'83,8% dei casi.

Inoltre, il Programma ha fatto registrare anche alcuni effetti indiretti che, in larga misura, possono spiegare la presenza di un'elevata soddisfazione per l'esperienza di Master and Back anche tra i destinatari attualmente inoccupati. I giovani riconoscono all'intervento della Regione il merito di aver aperto i loro orizzonti culturali, di aver accresciuto l'autonomia personale, il proprio senso di responsabilità e, più in generale, aver permesso la creazione di capitale sociale sia nella sfera privata che in quella professionale. Se a questi aspetti si aggiunge anche l'estremo apprezzamento per il percorso formativo di uscita, che ha riscosso un quasi unanime ed elevato livello di gradimento, allora si comprende che il Programma ha sicuramente accresciuto le *capabilities* del target identificato.

Anche il servizio reso dalle strutture dedicate all'attuazione del Programma è stato apprezzato, sia sul piano della completezza delle informazioni fornite prima del bando (l'85,1% dei destinatari le ha ritenute complete o sufficientemente complete), che sull'utilità del servizio reso durante il bando (82,9%) e durante il percorso (82,7%). Inoltre, si è rilevato un incremento della soddisfazione tra gli utenti che hanno partecipato al bando 2009 rispetto a quelli del bando 2008, segnale di un riuscito meccanismo di apprendimento istituzionale.

Anche l'addizionalità della spesa è piuttosto consistente, anche se migliorabile. Da un lato, i giovani che dichiarano che non avrebbero svolto il percorso in uscita senza l'intervento della Regione rappresentano il 72% dei beneficiari, dall'altro, il 67,4% degli enti ospitanti (specialmente se pubblici) dichiara che non avrebbe inserito nuovi collaboratori all'interno del proprio organico.

La presenza di beneficiari che avrebbero comunque svolto il percorso in uscita senza il finanziamento (28%), così come di imprese che avrebbero comunque assunto nuovo personale, permette di introdurre i principali con i d'ombra del Programma, che riguardano il programma nel suo complesso, ma che sono più intensi per i percorsi di rientro. L'obiettivo delle seguenti implicazioni di policy è quello di aumentare l'impatto del programma sia in termini di felicità e benessere dei destinatari che di sviluppo economico per la regione.

La prima considerazione è volta a ridurre il pur basso effetto spiazzamento della spesa pubblica nei confronti dell'investimento privato in formazione. Aumentare la selettività degli interventi introducendo una prova dei mezzi (c.d. *means test*) quale criterio di accesso al Programma, avrebbe, in primo luogo, un effetto generale sull'equità della policy e, in secondo luogo, permetterebbe di liberare delle risorse da destinare al rafforzamento del programma, anche finanziando misure complementari su cui ci soffermeremo più avanti.

Se il punto precedente mira ad accrescere l'addizionalità e l'equità di Master and Back, un ulteriore intervento sui criteri di selezione potrebbe anche accrescere l'efficacia dell'intervento. L'indagine condotta ha messo in evidenza l'esistenza di una correlazione positiva tra l'essere occupato dopo il Programma e la "determinazione" manifestata dai giovani al momento della partecipazione al bando. Il tentativo di utilizzare con maggiore efficacia le risorse del Programma potrebbe pertanto passare dalla previsione di una selezione non più soltanto basata su criteri quantitativi, quanto all'introduzione di una valutazione nel merito del "progetto di carriera" del candidato, ovvero delle ambizioni del giovane e della pertinenza delle stesse con le opportunità effettivamente presenti su scala regionale o con quelle verosimilmente perseguibili. Un processo di selezione più qualitativo e meno automatico, sul modello di quanto avviene già per la selezione dei progetti di ricerca di eccellenza su scala europea (come quelli erogati dal Consiglio Europeo della Ricerca) o italiana (FIRB/SIR), permetterebbe di far esplicitare al candidato la solidità e soprattutto la fattibilità del proprio progetto di vita, riducendo così il rischio di finanziare percorsi improbabili, come che maturano da una formazione presso enti formativi di dubbia qualità, talvolta organizzati da organizzazioni opportunisticamente create per drenare le risorse pubbliche.

Sul piano dell'amministrazione dell'intervento, gli intervistati hanno sollevato alcuni elementi di criticità che possono facilmente essere risolti attraverso piccoli accorgimenti da parte dell'Organismo intermedio, come del resto è già stato fatto con la suddivisione delle istruttorie in due scadenze - che ha facilitato l'accesso a percorsi formativi con scadenze atipiche nei termini di presentazioni delle domande - o con la detassazione della parte di borsa finanziata con risorse comunitarie.

In primo luogo, la richiesta che emerge con maggiore frequenza tra i destinatari dell'intervento è quella di riconsiderare i tempi di erogazione del contributo. Molti, infatti, lamentano la difficoltà di anticipare una parte sostanziosa dei costi iniziali richiesti dalla permanenza fuori dalla Sardegna (come la caparra dell'affitto,

l'iscrizione ai corsi, ecc.). Altri criticano il trattamento fiscale ai fini IRPEF delle borse che accrescerebbe eccessivamente la base imponibile IRPEF nell'anno solare in cui la *tranche* principale viene erogata. Da questo punto di vista, una maggiore omogeneità nella distribuzione intertemporale di pagamenti e, soprattutto, l'erogazione di un anticipo del contributo forfettario potrebbero accrescere ulteriormente l'appetibilità dell'intervento, specialmente per le fasce più deboli della popolazione giovanile.

Un'ulteriore criticità riguarda più da vicino l'Organismo intermedio e le altre strutture che hanno il compito di supportare i destinatari del Programma. Alcuni degli intervistati lamentano la scarsa reperibilità, sia telefonica sia telematica, degli operatori che dovrebbero assistere i partecipanti al Programma durante la fase di compilazione delle domande così come durante il percorso in uscita o di rientro. Altri invece sollevano perplessità in merito alla modulistica prevista per le pratiche di avvio del percorso. In particolare è criticata la scarsa capacità di adattamento dei moduli a organizzazioni tra loro molto diverse (imprese, enti pubblici, università, associazioni) localizzate in paesi differenti. Se la prima richiesta sollecita la costituzione di un'unità operativa più raggiungibile e disponibile lungo tutto il periodo del Programma o l'arricchimento della sezione FAQ del sito web; la seconda spinge, quanto meno, alla predisposizione di una modulistica nelle diverse lingue straniere e, eventualmente, alla pubblicazione sul portale della Regione di modulistica appropriata ai diversi tipi di organizzazione, facendo eventualmente anche ricorso a modelli utilizzati in passato dai beneficiari già validati dall'Organismo attuatore. Nel caso di quest'ultima osservazione, come per altre precedentemente sollevate, si tratta di aspetti critici di piccola portata, superabili con interventi semplici e poco costosi e che, probabilmente, non sono stati mai risolti perché mai posti all'attenzione degli attuatori. La previsione di riunioni periodiche con i destinatari della politica volte a registrare gli elementi di follow-up dei percorsi potrebbe ridurre, con tutta probabilità, le asimmetrie informative tra beneficiari e implementatori e accrescere, in ultima istanza, l'efficienza del Programma.

L'aspetto più problematico del Master and Back è, tuttavia, un altro. Sia gli indicatori di gradimento, che le opinioni raccolte tra i beneficiari del Programma mettono in evidenza una significativa debolezza del percorso di Rientro, specialmente se confrontato con i percorsi in uscita. Per quanto esistano molti casi di rientri di successo, il Back ha manifestato dei limiti evidenti che non sono certo



imputabili all'implementazione della *policy*, quanto invece al suo più generale disegno e alla capacità dello stesso di adattarsi alle caratteristiche del contesto sardo. Il tema è quello del *mismatch* tra un'offerta di lavoro sovra-qualificata e un sistema produttivo debole. Riteniamo che tale disallineamento, oltre ad alimentare interventi scarsamente efficaci sul piano dello sviluppo economico, quanto meno di breve periodo, possa avere tre effetti perversi sui "rientranti".

In primo luogo, le testimonianze raccolte raccontano di un senso di frustrazione diffuso tra i "perdenti" del Programma che si avvita sulla delusione che i beneficiari del Rientro hanno provato nel vedere disattese le aspettative di carriera alimentate sontuosamente dall'ottimo percorso in uscita.

In secondo luogo, la consapevolezza della disomogeneità tra domanda e offerta di lavoro qualificato incentiva i partecipanti al Programma a limitare la propria esperienza alla sola fase di Master, accrescendo così il fenomeno del *brain-drain*. Chi ha sperimentato mercati del lavoro dinamici al di fuori della Sardegna non prenderà in considerazione la fase di Back a meno che le occasioni di lavoro proposte non diano speranza di completamento del percorso professionale, o, quanto meno, di sicurezza in termini di continuità occupazionale. Lasciare che una parte dei destinatari non completi il Programma, e si limiti invece alla fase di solo Master, non rappresenta soltanto un sostegno indiretto alla migrazione della forza lavoro qualificata - fenomeno che, in Sardegna, è consolidato e ha origini lontane - ma una contraddizione dell'obiettivo primario di *policy*, ovvero alimentare lo sviluppo regionale. A meno che non si voglia investire sui flussi delle rimesse extra-regionali, che d'altra parte hanno alimentato il processo di integrazione nella società dei consumi di buona parte della società meridionale nel secolo scorso, o sugli effetti positivi di lungo periodo della migrazione di ritorno, ogni beneficiario del percorso in uscita che non lo completa con un Rientro dovrebbe essere considerato come un fallimento del Programma.

Infine, anche nel caso di beneficiari che riescono a trovare un'occupazione in Sardegna coerente con il proprio percorso formativo svolto, ovvero l'81,2% dei rientranti occupati, la presenza di un mercato del lavoro scarsamente dinamico irrigidisce l'offerta di lavoro, inducendo questi professionisti, creativi e lavoratori della conoscenza a conservare quanto possibile il proprio posto di lavoro piuttosto che perfezionare le proprie traiettorie di carriera nel mercato del lavoro. Bassi livelli di mobilità conducono non soltanto a un minor grado di realizzazione professionale, quanto a una più contenuta circolazione delle competenze all'interno del sistema

produttivo sardo e, di conseguenza, a una minore pervasività dell'impatto del Programma.

Il problema del disallineamento tra domanda e offerta appena trattato non può certo essere risolto in un'ottica di breve periodo o, tantomeno, da un unico strumento di policy, pur importante per mole e ambizioni come il Master and Back. L'ostacolo da superare è infatti tale da richiedere la combinazione sinergica di più leve di intervento. Come è stato mostrato nella descrizione del contesto economico regionale, il sistema produttivo sardo è costituito da un numero relativamente esiguo di imprese private, prevalentemente caratterizzate per una dimensione medio-piccola, presenti con maggiore frequenza nel settore dei servizi piuttosto che nell'industria e, quando manifatturiere, poco propense all'innovazione. Una base di imprese di questo tipo non può certo rappresentare il giusto target per l'inserimento di giovani altamente qualificati. Come mostrato nell'indagine sulle organizzazioni ospitanti, le imprese private sono quelle che, da un lato, hanno manifestato la soddisfazione più bassa rispetto alle competenze dei rientranti, ma soprattutto sono quelle che più si sono avvicinate al Back con l'idea di aumentare la propria flessibilità numerica.

Allo stesso tempo, è difficilmente sostenibile l'idea che i "rientranti" siano destinati al settore pubblico allargato. In primo luogo perché il blocco del turn over negli enti locali, esteso di fatto anche alle università e agli enti pubblici di ricerca, non garantisce un inserimento duraturo dei giovani nel mercato del lavoro. Se gli organici della pubblica amministrazione e dell'istruzione terziaria rimanessero ancora bloccati, i "rientranti" che oggi sono occupati in questo settore con contratti parasubordinati o a termine, potrebbero non trovare uno spazio di occupabilità nemmeno nel futuro prossimo, perché pressati dalle generazioni che si continuano ad affacciare sul mercato del lavoro.

Questo fenomeno è stato già rilevato dalla nostra indagine, nella quale emerge una consapevolezza da parte dei rientranti di questa condizione. L'indagine mostra, infatti, una contrapposizione degli interessi tra domanda e offerta di lavoro nel settore pubblico strettamente inteso. Da un lato, il tipo di organizzazione ospitante meno gradita dai "rientranti" è l'ente pubblico, sia per la difficile continuità che può dare all'esperienza lavorativa, sia perché offre inquadramenti professionali meno pertinenti con il profilo professionale dei rientranti. Dall'altro, il tipo di organizzazione ospitante che si è rilevato più soddisfatto dal percorso è paradossalmente proprio quello degli enti pubblici, che trova maggiore beneficio

nella possibilità di offrire una quantità maggiore di servizi utilizzando una forza lavoro più giovane e più qualificata di quella a disposizione negli organici formali.

Un ragionamento in parte diverso deve essere fatto per le università e per i centri di ricerca. La differenza sta nel fatto che, sebbene queste organizzazioni traggano un importante beneficio dalla disponibilità, per esempio, di assegnisti di ricerca, impiegati nel supporto dell'attività didattica e di ricerca a sostegno del personale strutturato, i giovani che lavorano in questo ambito sono disposti a effettuare sacrifici anche nel lungo periodo, perché rispondono a una vocazione (*beruf*) che contempera i bassi stipendi e l'elevata flessibilità in uscita con estrema insicurezza di carriera. Di conseguenza sia i "rientranti" che lavorano in questi enti sia le stesse organizzazioni hanno un giudizio concordemente positivo sul Programma, nonostante le prospettive di impiego siano altrettanto remote di quelle presenti negli enti pubblici in senso stretto.

In presenza di un tessuto produttivo debole e un sistema pubblico bloccato, anche un possibile sforzo da parte dell'Organismo intermedio per accrescere la numerosità delle imprese private o degli enti nelle "Vetrine", o di aumentarne la qualità, rappresenterebbe un'azione sicuramente meritoria, ma non potrebbe di certo condizionare in maniera sostanziale la crescita dell'appetibilità del percorso di Rientro. Ciò porta a concludere che, per quanto il Programma assolva compiutamente gli obiettivi del Fondo sociale europeo di crescita della qualità del capitale umano, la politica è attualmente in un *cul-de-sac* sul piano del contributo allo sviluppo economico regionale, almeno nel breve periodo, visto che l'investimento in capitale umano è comunque quello che, nel lungo periodo, ha le maggiori chance di contribuire allo sviluppo economico regionale.

Se escludiamo un del tutto legittimo atteggiamento di attesa degli effetti di lungo periodo conseguenti alla crescita del capitale umano, le modalità attraverso cui la Regione potrebbe ridefinire il Programma Master and Back, affinché il meccanismo perverso del *mismatch* possa essere attenuato, sono legate a due tipi di strategie diverse ma integrabili: la strategia programmatica e l'approccio di *capabilities*.

La prima strategia prevede, in primo luogo, un ulteriore restringimento degli ambiti di intervento da parte del Programma in alcuni settori o ambiti considerati strategici per la Regione (es. la valorizzazione dei beni culturali, l'Ict, l'aerospazio, ecc.) e, al contempo, la concentrazione negli stessi settori degli interventi promossi da altri programmi, come quelli finanziati dal FESR. Sinergia tra gli strumenti strettamente di sviluppo economico e di qualificazione del capitale umano potrebbero, in altre

parole, intervenire sul *mismatch* agendo al contempo sulla domanda e sull'offerta di lavoro altamente qualificata.

Questo tipo di interventi, che prendono a modello la politica industriale francese calibrata sui *Pôle de compétitivité*, sono ovviamente già ben conosciuti e sperimentati da lungo tempo anche dalla Regione Autonoma della Sardegna. L'indicazione di policy è dunque quella di una maggiore integrazione, fin dalla fase programmatoria del prossimo ciclo di fondi europei, anche in sintonia con la *Smart specialization strategy* di Europa 2020<sup>15</sup>, tra questo approccio di sviluppo economico per poli e il Master and Back, affinché quest'ultimo sia modellato in funzione di una estrema selettività e focalizzazione delle erogazioni.

La seconda strategia, che non prescinde necessariamente dalla prima, sarebbe invece mirata a rafforzare il tratto distintivo del Master and Back, ovvero la possibilità di lasciare ai giovani sardi la libertà del percorso di formazione che preferiscono. Gli elevati livelli di soddisfazione rispetto all'uscita sono, infatti, riconducibili all'estrema aderenza tra il Programma e gli interessi dei beneficiari. Una riduzione delle possibilità di scelta potrebbe quindi ridurre la soddisfazione per il percorso in uscita senza necessariamente accrescere quella del Rientro, almeno nel breve periodo. Come si mostra nella tabella successiva, la possibilità di scegliere il percorso preferito è la prima opzione di scelta per molti dei beneficiari, anche non occupati, alla richiesta di esprimere un giudizio sull'approccio libertario del Programma. Inoltre, soltanto una fetta esigua degli intervistati (il 15,9% del totale, che sale al 22,7% tra i non occupati) sarebbe disposta a sacrificare questa libertà sull'altare della sicurezza occupazionale. Al contrario, un'altra parte consistente degli intervistati ritiene che la libertà di scelta dovrebbe essere affiancata dalla presenza di servizi di orientamento o dalla maggiore intensità dei flussi di informazione in merito ai luoghi dove svolgere i percorsi.

Su questo piano, sono molteplici le possibilità di intervento da parte della Regione, sia nella direzione di costruire più tradizionali servizi avanzati di orientamento a sportello, da dedicare sia ai giovani che alle imprese candidate ad ospitarli, che possano istituzionalizzare la recente esperienza del "Laboratorio delle carriere", sia in quella di implementare un sistema di controllo diffuso sulle istituzioni formative o delle organizzazioni ospitanti, sul modello di quanto avviene nei social network per

---

<sup>15</sup> Già accolta dalla Giunta Regionale con la Deliberazione n. 33/30 del 10.8.2011 in cui si è dato mandato all'elaborazione del Piano regionale per la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica.

controllare la reputazione e sanzionare i comportamenti opportunistici di alcuni utenti (es. albergatori, ristoratori, ecc.).

Tabella 85 – Apprezzamento sull’approccio libertario del Master and Back rispetto al percorso di uscita

	Non occupato	Occupato	Tot.
Ho apprezzato la possibilità di scegliere il percorso che preferivo	49,3%	66,2%	61,8%
Minore possibilità di scelta e più aderenza alle chance occupazionali	22,7%	13,6%	15,9%
Avrei gradito un servizio di orientamento	18,8%	13,2%	14,7%
Con maggiori informazioni avrei scelto meglio	9,2%	7,0%	7,6%
Tot	100%	100%	100%

Fonte: Indagine IRIS 2014

Se un intervento di questo tipo potrebbe preservare l’alto gradimento per l’uscita, come potrebbe invece accrescere i benefici del Rientro? La proposta è quella di fornire il massimo grado di libertà informata al giovane, mettendolo in condizione di conoscere, prima dell’avvio del percorso, quali settori sono quelli che hanno maggiori opportunità occupazionali in Sardegna e quali profili le imprese stiano cercando maggiormente. Ma l’approccio di capacitazione, oltre che cercare di contemperare la libertà di scelta con i vincoli del tessuto produttivo, ovvero di forzare l’offerta di lavoro ad adattarsi alla domanda o, quanto meno, a evitare di alimentare aspettative eccessive, potrebbe anche ambire a fornire gli strumenti per l’autoimpiego. In un contesto caratterizzato da debolezza del tessuto imprenditoriale, una delle possibili leve da integrare con il Master and Back potrebbe essere quella del sostegno all’imprenditorialità. Un programma che aiuti i giovani iper-qualificati a evitare di sprecare le proprie competenze in un sistema produttivo che manca di capacità assorbitiva, ma li introduca al mondo dell’impresa attraverso progetti sistemici di incubazione e accelerazione di idee imprenditoriali, di composizione delle compagini imprenditoriali, oltre che di supporto delle idee migliori presso venture capital privati, potrebbe rappresentare una seconda gamba del Master and Back. La forza di un intervento di questo tipo starebbe nel replicare la filosofia del Master and Back sul versante della domanda di lavoro, utilizzando quali principali driver del rafforzamento del tessuto produttivo gli stessi beneficiari del progetto. D’altra parte un intervento di questo tipo, che mirerebbe a consolidare la filosofia dell’intervento del Programma fortemente apprezzata dai beneficiari, non potendo affidarsi completamente all’opzione dell’autoimprenditorialità per garantire una buona occupazione ai propri beneficiari dovrebbe comunque prevedere

l'integrazione con la politica di sviluppo regionale *place-based* che è già in avanzata fase di programmazione.

## **NOTA METODOLOGICA**

La valutazione dell'IRIS è basata su due indagini distinte somministrate nei mesi di marzo e aprile 2014.

La prima indagine è stata somministrata con metodo CAWI (computer-assisted web interviewing) ha riguardato i beneficiari del Programma Master and Back che rispondevano ai seguenti requisiti: a) aver concluso l'esperienza o il finanziamento della stessa a un anno dal 28 febbraio 2014; b) aver avuto accesso al percorso in uscita o di rientro con bandi 2008 o 2009; c) essere reperibile attraverso email. Nel caso di percorsi "completi", ovvero che combinano uscita e rientro, il bando valido per l'elezione a target dell'indagine è quello in uscita.

Dei 2142 beneficiari del Programma eleggibili ai fini dell'indagine (cfr. cap. 3), quelli con indirizzo valido sono 2010. I questionari completati completamente sono stati 919, mentre avviati ma non completati propriamente sono stati 110. Applicando la definizione dell'*American association for public opinion research* (AAPOR) il tasso di risposta è pari al 48,0%.

Pur condividendo un'unica impostazione di base, i questionari utilizzati per la survey sono 5, uno per ciascun tipo di percorso del Programma (Alta formazione, Tirocinio, Alta Formazione e Rientro, Tirocinio e Rientro e solo Rientro). I questionari sono scaricabili seguendo il link:

[http://www.irisricerche.it/masterandback/questionari\\_masterandback.pdf](http://www.irisricerche.it/masterandback/questionari_masterandback.pdf)

La seconda indagine è stata somministrata con metodo CATI (computer-assisted telephone interviewing) ha riguardato le organizzazioni ospitanti i percorsi di rientro del Programma Master and Back che avevano ospitato: a) "rientranti" del Master and Back che avevano concluso l'esperienza o il finanziamento della stessa a un anno dal 28 febbraio 2014; b) "rientranti" che avevano avuto accesso al percorso di Rientro con bandi 2008 o 2009.

Nel complesso si tratta di 310 organizzazioni che hanno ospitato 913 rientranti.

Dato che alcune organizzazioni hanno offerto lavoro a un numero considerevole di "rientranti" (es. università, Cnr, grandi comuni, ecc.) è stato deciso di sovra-campionarle (+118 casi) attingendo, quando possibile, ai registri dell'Agenzia del lavoro sui tutor del Rientro o chiedendo direttamente ai "rientranti" intervistati

nell'indagine CAWI sui beneficiari. Dei contatti esistenti (376), i questionari completati sono stati 193, i non reperibili 105, coloro che hanno rifiutato la risposta 58. Nel complesso, applicando la definizione dell'*American association for public opinion research* (AAPOR) il tasso di risposta è pari al 54,1%.

Il questionario somministrato alle organizzazioni ospitate è disponibile al seguente link indicato sopra.



## APPENDICE 1 – COME MIGLIORARE IL MASTER AND BACK. LA PAROLA AI BENEFICIARI

Di seguito si riportano il testo della risposta che i beneficiari dei percorsi in uscita e di rientro hanno rilasciato alla domanda non obbligatoria seguente: quali sono gli aspetti relativi al Programma Master and back che a suo avviso dovrebbero essere migliorati?

Tabella 86 - I beneficiari del percorso di Alta Formazione

8	Entità del finanziamento: sarebbe opportuno finanziare interamente l'importo del master prescelto al fine di consentire una scelta libera tra le molteplici offerte formative presenti sul mercato
9	Attivare incontri informativi di orientamento alla scelta
12	Scegliere ed essere ammessi in una università estera, soprattutto anglosassoni, non e' semplice. Probabilmente una maggiore informazione su come fare domanda in queste università, che generalmente sono anche quelle più prestigiose a livello mondiale, aiuterebbe molto.
16	Tempistica: le graduatorie dovrebbero essere pronte prima dell'autunno, quando iniziano praticamente tutti i corsi ed è necessario sapere se si usufruirà del contributo Selezione: sulla base del merito ma anche della motivazione e della validità del corso scelto, spesso usato come modo di ottenere denaro per un certo periodo (sia nell'alta formazione, sia nel rientro) Per il rientro: banca dati degli enti/imprese accoglienti obbligatorio: quasi impossibile scovare un'azienda seria e promettente, Selezione degli enti ospitanti n base al lavoro svolto e serietà:alcuni enti son stati esclusi perchè aventi già 2 back, senza considerazione per le assunzioni fatte negli ultimi anni e per il lavoro
21	Come da voi precedentemente ben indicato "maggiore aderenza tra le opzioni di alta formazione e le effettive opportunità di lavoro in Sardegna".
23	Nucleo di valutazione che contatti la scuola/università etc. relativamente al corso selezionato dal candidato per verificarne la validità
24	Il mio disappunto riguarda la tassazione cumulativa. Si sarebbero dovuti applicare i criteri della tassazione separata: ciò perché l'importo erogato è relativo ad un periodo triennale e, ciononostante, è stato sottoposto alla ritenuta applicabile al reddito annuale. In poche parole, sono stato tassato con la stessa aliquota di uno che guadagna 64000 all'anno. Mi aspettavo un 20% di trattenute e non oltre il 30%.
25	Non ho rilevato particolari problemi nella mia esperienza.
27	Le risorse e i percorsi di rietro.
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la tempistica nella pubblicazione delle graduatorie: ad una settimana dall'inizio del corso all'estero non sapevo ancora se avessi vinto la borsa oppure no. E' assurdo.</li> <li>- Il fatto che il contributo venga erogato solo a seguito dell'iscrizione e' problematico per coloro che non hanno la possibilita' di anticipare ingenti somme per pagare la retta dei corsi. Un'alternativa potrebbe essere il pagamento diretto della retta da parte dell'agenzia delle entrate all'universita'.</li> <li>- La tassazione sulle borse e' eccessiva. I fondi europei non dovrebbero essere tassati, come del resto e' stato riconosciuto anche dalla Regione Puglia per un programma simile, Bollenti Spiriti.</li> <li>- Il saldo della borsa arriva troppo tardi. Per chi frequenta percorsi all'estero, spesso in costosissime capitali, diventa impossibile anticipare 3-4 mesi di vitto, alloggio, acquisto di libri di testo, spese di viaggio etc. Sarebbe meglio ricevere una rata mensile o bimestrale.</li> <li>- In generale, e' un programma ottimo ma la sua gestione spesso e' stata caratterizzata da lacune che ne hanno compromesso la qualita' e l'accessibilita'. Talvolta il personale addetto e' risultato incompetente e poco preparato a comprendere le problematiche e le esigenze degli utenti. Senz'altro un programma da migliorare, ma tutto sommato molto prezioso e con grandi potenzialita'.</li> </ul>
29	Concedere borse per studi che risultino utili in Sardegna, con percorsi di rientro già stabiliti prima

	della partenza per il master
30	Percorsi di rientro
31	I tempi di erogazione della borsa. Io ho avuto la fortuna di essere appoggiata economicamente dalla mia famiglia, diversamente non avrei potuto proseguire il percorso formativo.
32	Attinenza con reali necessità impiegate in Sardegna. Rispondenza diretta tra percorsi di formazione e di rientro.
35	La borsa di studio dovrebbe essere erogata con maggiore tempestività e non dovrebbe essere soggetta a tassazione. Inoltre sarebbe opportuno precisare con maggior chiarezza quali sono i documenti necessari al rimborso delle spese di viaggio.
36	Sicuramente i percorsi di rientro. Io è dal 2010 che ho finito il percorso di alta formazione e non sono ancora riuscita a fare il percorso di rientro, in un primo tempo perchè volevo scegliere un posto di lavoro attinente alla mia specializzazione, e non ho trovato niente di interessante, poi con l'ultimo bando, dove ero disposta ad accettare anche un posto di lavoro non proprio attinente al mio profilo, non c'era più nessuno disposto ad assumere neanche con il percorso di rientro.
37	comunicazione, tempistiche, rientro
38	il percorso di rientro dovrebbe essere più professionale, invece viene usato solo per sfruttare per tre anni la professionalità acquisite in precedenza.
39	Il programma non incentiva sufficientemente il back. Il rischio è che lo studente si formi fuori dalla Sardegna e poi non riporti le proprie competenze in Sardegna.
41	Maggiori informazioni sul fatto che bisogna mettere da parte ogni documento delle spese che si affrontano durante il periodo di studio all'estero.
42	L'attribuzione dei punteggi in base a ranking a volte datati, e che comunque lasciano un po' il tempo che trovano
46	Io ho avuto un'esperienza assolutamente positiva col Master, è il Back che non ha funzionato. Ecco, migliorerei questo!
47	Percorsi di rientro senza limiti di tempo
48	Già in partenza dovrebbero essere direzionati gli studenti verso le necessità che la nostra Regione ha su tutti i vari aspetti. Le risorse destinate all'arte e cultura non sono molte, quando in realtà ci sarebbe bisogno di attirare nella nostra terra un turismo culturale in termini di mostre d'arte, musica e storia
49	Criteri di erogazione borse di studio, spesso assegnate a chi economicamente non ha DAVVERO bisogno. Per vivere in alcune città molto costose(ad esempio Roma)gli importi assegnati sono insufficienti.
50	Le borse di studio dovrebbero essere più cospicue. Sarebbe utile promuovere corsi di lingue di adeguata qualità per preparare il candidato alla nuova esperienza.
51	Supporto e orientamento per i ragazzi che vogliono usufruire di questa opportunità. Supporto e orientamento per quanto riguarda il "rientro" in quanto nel mio caso è stato assolutamente assente al fine di promuovere maggiormente il rientro di chi studia e si specializza fuori dalla Sardegna a tornare nella sua terra, credo che questo fosse l'obiettivo del progetto Master&Back.
52	Coerenza con tempistiche iscrizione top business school al mondo (es. Harvard, Cambridge etc richiedono iscrizione Mba un anno in anticipo; dati i fee elevatissimi non potevo iscrivermi senza sapere di avere la borsa di studio)
53	Sicuramente migliorare il back, la fase di rientro, altrimenti risulta un finanziamento sterile per l'isola, ragione per cui è nato. Rendere allettante e attuabile un ritorno per spendere realmente in patria quanto appreso all'estero, altrimenti il rischio è promuovere lo spopolamento.
54	Il programma Alta Formazione potrebbe incentivare gli studenti a lavorare su progetti che coprono tematiche di cruciale importanza per l'economia della Sardegna come lo sviluppo sostenibile, green economy, sfruttamento delle risorse naturali dell'isola e politiche per l'occupazione. Queste sono tematiche estremamente interessanti. Tuttavia, quando io inviai la domanda per partecipare al concorso, il programma non suggeriva nessuna tematica di primaria importanza per l'economia Sarda. Io credo che guidare gli studenti di dottorato su alcuni progetti di ricerca sia di cruciale importanza e sono convinto che dia più motivazione e focus agli studenti. Inoltre, suggerirei al programma Master and Back – Dottorati di supportare i progetti di ricerca su tematiche rilevanti per l'economia della Sardegna molto più da vicino. Ad esempio, si potrebbero aiutare gli studenti a recuperare i dati necessari e, magari, creare insieme alla regione Sardegna dei database più trasparenti per capire le dinamiche dell'economia dell'isola, inclusi flussi migratori ed occupazionali. Un altro esempio potrebbe riguardare l'implementazione di esperimenti scientifici che oggi vanno molto di moda nella ricerca sull'economia dello sviluppo come i randomize d-control trials supportati dal Poverty Action Lab ( <a href="http://www.povertyactionlab.org/">http://www.povertyactionlab.org/</a> ). Io credo che la regione Sardegna potrebbe collaborare più da vicino coi i ricercatori beneficiari della borsa Master and Back – Dottorati per sviluppare (insieme) degli studi che potrebbero efficacemente

	migliorare la situazione economica della Sardegna.
57	Maggiore stabilità/coerenza del programma da un anno all'altro Chiarezza sulla tassazione
63	Maggiore trasparenza, tempistiche e supporto
66	abolizione limite di età (all'epoca mi pare fosse 35 anni compiuti), voto minimo di laurea pari a 105/110, distribuzione delle risorse disponibili al numero più alto possibile di beneficiari (se necessario, anche con riduzione di circa 15% del corrispettivo mensile)
67	Non dovrebbe essere necessario tradurre documentazione dall'inglese (e dal francese): l'Agenzia del Lavoro dovrebbe avere anche personale con queste competenze
68	E assolutamente inconcepibile trattenere 5.000 euro di tasse per quella che è una borsa di Studio come se fosse una rendita. 1) Perché non specificato da nessuno parte in maniera esaustiva durante la compilazione dei moduli o il materiale di presentazione. 2) Perché personalmente trovo offensivo per chi deve sostenere delle spese di formazione in una grande città, dove il mercato è nettamente differente per costo della vita rispetto agli standard della nostra regione, vedersi decurtata la borsa di studio di una cifra così importante, che inficia il sereno svolgimento di chi cerca di completare le sue competenze nella speranza di poterle, un giorno o l'altro, restituire alla propria terra.
69	Il programma Master and Back mi ha permesso di sostenermi durante la redazione del mio dottorato in architettura, cosa che sarebbe stata impossibile lavorando, anche se devo dire che avrei comunque provato. escluso il fatto che in questi 4 anni ho messo su famiglia in Francia, penso che il problema maggiore sia nelle possibilità di rientro, che spesso non sono all'altezza delle formazioni. Non dico che un dottore debba immediatamente diventare professore universitario, ma allo stesso tempo avere un contratto di rientro senza nessuna garanzia per il futuro non è allettante... inoltre il sistema universitario italiano è talmente pieno di clientelismo che aver passato 4 anni all'estero ti mette "fuori dai giochi" nella tua vecchia università, perché nel frattempo i "delfini" dei vari prof sono cambiati... e si sa purtroppo in questi ambienti non si ottengono contratti solo per la formazione...capirete che chi arriva in un ambiente meno affetto da questi virus ci pensa due volte prima di rientrare...
70	- Maggiore cura nella scelta dei percorsi e dell'utilità per l'eventuale rientro - Erogazione dei contributi all'inizio dell'anno accademico o in corrispondenza con le scadenze previste dalle università per il pagamento delle tasse universitarie
71	formazione sulla scelta del percorso di rientro
72	Il giudizio INSODDIFACENTE che ho espresso si riferisce ai diversi bandi di PERCORSI DI RIENTRO che si sono succeduti dopo che ho conseguito la specializzazione. La mia esperienza col programma di Alta Formazione è stata positiva, ma è mancato il passaggio successivo. Senza "Back" il "Master" perde molta parte del suo senso, anche come investimento.
77	Si dovrebbe semplificare la presentazione della domanda. Si dovrebbero fornire maggiori informazioni per favorire il rientro in Sardegna, attraverso un programma specifico di inserimento occupazionale che preveda la collaborazione con le aziende interessate. Per esempio, si potrebbe organizzare un incontro annuale tra nuovi laureati di Alta Formazione e rappresentanti di aziende sarde interessate a fornire dei percorsi di rientro.
79	percorsi di rientro
80	Alta formazione e percorsi di rientro devono diventare un'unica cosa. Formare delle persone sapendo già (con sicurezza) dove saranno inserite al loro rientro
82	Si dovrebbe snellire l'apparato burocratico ed erogare i finanziamenti all'inizio del percorso e non verso la fine
83	Dovrebbe essere inserita una linea guida sulla scelta del percorso più adatto in base al percorso di studi svolto in precedenza
84	In primo luogo sarebbe molto utile per i futuri partecipanti creare un servizio di orientamento che li guidi nella scelta del percorso giusto da seguire, cercando di capire le loro attitudini e i loro progetti professionali futuri. In secondo luogo sarebbe doveroso, attraverso un servizio simile, far presente ai partecipanti quali sono le reali possibilità di partecipare al "back" seguendo un corso piuttosto che un altro, affinché alla fine della fase di studio, essi non debbano scontrarsi con la dura realtà e cioè che in Sardegna non vi sono aziende che ricercano determinati profili. La lista delle scuole e degli enti dove seguire i master dovrebbe essere curata molto attentamente, perché molti di questi enti non sono all'altezza di fornire un'"alta formazione". Le aziende che si iscrivono alle vetrine per il percorso di rientro ricercano spesso profili per cui non ci sarebbe alcuna necessità di frequentare un master. Per esempio a me capitato di presentare domanda per un posto da "commessa", non avendo trovato alcun'altra possibilità. Ovviamente la mia domanda è stata scartata ma il problema sta a monte: non avrebbero dovuto permettere a determinate aziende di iscriversi alle vetrine.

85	Dovreste migliorare la parte relativa al Rientro: se pagate interamente all'azienda gli stipendi delle persone da ri-inserire in Sardegna, le aziende sfrutteranno sempre questa opportunità per poi cacciar fuori la persona nel momento in cui tocchi a loro pagare...
87	Non imporre tempistiche eccessivamente rigide per quanto riguarda l'inizio dei percorsi di alta formazione.
90	Bisogna tassare meno il Master & Back. Una tassazione minima sarebbe anche concepibile, ma il massimo di IRPEF su una somma destinata al mantenimento di uno studente all'estero è una specie di furto.
91	Incrementare il numero delle borse di studio finanziabili, facilitando anche il finanziamento di percorsi in università non presenti nella lista QS World University Rankings.
92	Credo sia auspicabile una maggiore flessibilità per la presentazione delle domande. Nel mio caso mi sono dovuta adattare nello scegliere un master che avesse un inizio a breve e che rilasciasse il certificato di iscrizione per la presentazione della domanda nei tempi previsti dal Bando (in linea con le proprie tempistiche predefinite di selezione) . Inoltre la maggior parte degli enti privati o scuole di formazione, richiedono il pagamento dell'acconto all'iscrizione e solo dopo viene rilasciato il certificato da allegare alla domanda. Se non si hanno delle buone condizioni economiche che possano garantire comunque la possibilità di proseguire il percorso formativo anche senza la borsa di studio, è difficile farsi carico anticipatamente di somme particolarmente significative e si viene a creare un meccanismo per il quale viene penalizzato quel soggetto che realmente non ha possibilità e realmente necessita dell'aiuto economico per la sua formazione professionale, mentre chi già in partenza ha una buona situazione economica usufruisce del percorso formativo poiché ciò non comporta un dispendio (per esso) economicamente rilevante anche correndo il rischio di non risultare poi beneficiario.
93	Ho avuto una bellissima esperienza per quanto riguarda il percorso di "Alta Formazione", sia dal punto di vista professionale, personale e culturale. Oggi ripensandoci, avrei preferito rimanere all'estero e trovare un lavoro invece che tornare in Sardegna e "Buttare al vento" ciò che mi è stato insegnato e l'entusiasmo che con il tempo si è spento. Ho investito due anni della mia vita, credendo in un futuro diverso e sperando di tornare nella mia isola e trovare un po' di stabilità, ma sono rimaste solamente illusioni. Naturalmente ci spero ancora, dato che esperienze di questo tipo rinforzano e aprono al mondo.
95	Eccessiva tassazione delle borse di studio. Sarebbe meglio dilazionare la borsa in rate mensili-bimestrali. Il mio percorso di Alta Formazione (dottorato) era di quattro anni, mentre il finanziamento solo di tre. Inoltre, ritengo opportuno dare la possibilità di accedere al concorso a coloro che ancora non hanno iniziato il periodo di "alta formazione".
97	Le graduatorie dovrebbero precedere l'impegno finanziario necessario a sostenere un corso di Alta Formazione fuori dalla Sardegna, la borsa non dovrebbe essere tassata nel modo in cui lo è stata. Le comunicazioni e i servizi all'utenza andrebbero sensibilmente migliorati come qualità e come capacità di copertura delle esigenze. Procedura documentale a volte ambigua ed eccessivamente macchinosa.
98	Controllare meglio gli enti di formazione (privati) che propongono i loro corsi. La Uninform di Roma dovrebbe essere cancellata dalle liste in quanto mira ai soldi erogati ma non da una formazione coerente a quello che promette.
99	Orientamento alla formazione e maggior stimolo ai privati nell'assumere al rientro.
100	Cercare di formare i profili / specializzazioni che sono richiesti dalle società che sono in Sardegna. Aiutare a far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro (nel mercato sardo).
101	presentazione dei percorsi migliori
103	La graduatoria deve essere specifica. Io non ho ottenuto il rimborso totale in quanto la George Washington University non aveva un ranking elevato in generale. D'altro canto per quanto riguarda il diritto sulle nuove tecnologie, brevetti e negoziazione di licenze e contenzioso sulla proprietà intellettuale è classificato negli USA come tra i primi 3 (assieme a Stanford e Berkeley, secondo alcuni supera pure le ultime due). Io ho scelto questo profilo e ho avuto come professori e poi datori di lavoro i massimi esperti del settore, eppure non ho avuto il completo rimborso. In ogni caso non avrei scelto diversamente. Non potevo spostarmi in California.
104	pagamenti diretti dalla regione all'ente che organizza il master.
105	Sicuramente andrebbe migliorata l'informazione e la divulgazione dei bandi, nonché allungare le tempistiche di presentazione della domanda.
107	Maggiori vincoli per chi ospita i percorsi di rientro, non si dovrebbe avere la possibilità da parte di aziende di passare da un percorso di rientro all'altro. dovrebbe essere un inserimento lavorativo e chi ospita i percorsi di rientro dovrebbe avere maggiori vincoli rispetto all'assunzione.
111	Impiegati che parlino almeno l'inglese e possano contattare direttamente gli istituti stranieri in caso di necessità, soprattutto per motivi triviali come l'accertamento che il beneficiario di borsa

	effettivamente frequenti il corso di studi o per la verifica di documenti prodotti dall'istituto ospitante. Più tolleranza verso documenti prodotti da istituti esteri che non necessariamente seguono le norme italiane (per esempio la presenza del timbro).
114	Sicuramente il fatto di doversi iscrivere ad un corso di formazione (e di conseguenza pagare almeno la prima rata) senza ancora avere la certezza di accedere al programma Master and Back.
116	credo occorra evitare che, a seconda delle mode del momento, troppe persone frequentino gli stessi corsi nelle stesse università. inoltre credo occorra fare un piano di back che giustifichi il percorso formativo prescelto.
117	Creazione di programmi di rientro per l'alta formazione artistica e musicale
125	In linea generale penso che il percorso dovrebbe essere programmato dall'inizio alla fine, sia il percorso formativo che quello di rientro....se no si rischia come nel mio caso che per paura di non aver diritto al rientro ci si accontenti di un posto fuori Sardegna
126	Relazione con i fruitori Tempistiche Flessibilità
127	Il bando per il back è stato pubblicato parecchio tempo dopo la fine del master, fortunatamente ho avuto un'offerta lavorativa fuori dalla Sardegna, senza quindi dover attendere il percorso di rientro.
128	I percorsi di rientro e l'assenza di una mappatura delle competenze che le risorse interessate hanno acquisito e che potrebbero essere utili alla Sardegna stessa: paradossalmente veniamo apprezzati in altre regioni e ricercati come professionisti qualificati.. ma la Sardegna ci ignora
129	Percorso master voto 9 percorso Back voto 0 (impossibile accedervi)
130	nessuno
133	Percorsi artistici dovrebbero essere finanziati al completo (e non solo per 2 anni come è capitato a me)
134	L'erogazione del contributo dovrebbe avvenire prima dell'inizio del corso di specializzazione e non alla fine (come è avvenuto nel mio caso)
135	La valutazione delle università e istituti di formazione partecipanti al programma: non ritengo corretto il finanziamento dei soli master universitari che spesso non solo validi come quelli organizzati dagli istituti di formazione privati. I percorsi di rientro: ho rinunciato al percorso di rientro perché non potevano parteciparvi gli studi legali. Considerata la mia specializzazione sarebbe stato inutile ogni altro programma di rientro.
137	Dare meno borse di studio a chi ha un curriculum veramente eccellente
139	il percorso di rientro andrebbe notevolmente migliorato cercando di inserire le professionalità nelle amministrazioni e istituzioni regionali
140	Più lavoro in Sardegna se no non ha senso chiamarlo master&BACK
145	L'erogazione del contributo dovrebbe avvenire molto più rapidamente. Ho fatto la fame per un anno prima di vedere i soldi... Una
146	Maggiori informazioni sulle modalità di partecipazione al percorso di rientro
147	Il percorso di "Rientro" per il quale la Regione dovrebbe garantire una borsa di studio senza la partecipazione di altri enti, così come si era fatto nei primi anni. Con il bando attuale nessun ente può assumere personale perché non ha i soldi per garantire parte dello stipendio.
148	Comunicazione del bando, Chiarezza nella compilazione del bando, Facilità di partecipazione, Tempi più brevi per i risultati e l'erogazione del contributo
149	Occorrerebbe permettere ai potenziali candidati di poter effettivamente scegliere un percorso formativo di proprio interesse e che garantisca possibilità occupazionali. Inoltre bisognerebbe favorire l'inserimento di chi ha terminato proficuamente il percorso nel mondo del lavoro con più agevolazioni.
151	la proposta di percorsi di rientro
152	I percorsi di Alta Formazione, in base alla mia esperienza, vanno bene così come sono. Il problema sta nei percorsi di rientro...
154	Dovrebbe essere garantito il programma di "Rientro" a tutti
157	Una scelta più ampia per quanto riguarda i percorsi artistici. Soprattutto nella fase del rientro
161	Compatibilità tra l'avvio dei master e le graduatorie dei beneficiari della borsa.
163	Il Back: dopo un percorso di alta formazione serve creare in Sardegna delle effettive opportunità di rientro (che non sono certo i pochi contratti a tempo determinato che ci sono ora)
164	Chi fa il bando non può pretendere che all'estero si incontrino corsi il cui progetto è di chiaro interesse per la Sardegna.
165	la selezione , troppi vincoli di punteggi, spesso dettati dall'ateneo o ranking!senza valutare il

	candidato, trattato come un numero
166	Dovrebbero migliorare i tempi di erogazione della borsa di studio e permettere a tutti di partecipare al bando.
167	Snellire i procedimenti e la modulistica. Migliorare i tempi di gestione e rispettare le scadenze.
168	i rientri senza dubbio
169	credo bisognerebbe curare di più la parte back per l'alta formazione.
170	L'erogazione del contributo. Le cifre percepite riguardano l'intero periodo di un corso di dottorato di tre anni; con conseguente tassazione come reddito percepito in un solo anno.
173	Concluso il master, le proposte di lavoro per svolgere il back erano a dir poco penose, lavori a tempo determinato a 500 € al mese senza nessuna possibilità concreta di lavoro futuro
175	Magari una maggiore informazione e supporto alla partecipazione a percorsi all'estero, in genere meglio organizzati e davvero formativi.
177	Premettendo che da quando ho preso parte al programma è passato tantissimo tempo e non sono informata sulle successive modifiche al programma, spero sia stato migliorato e reso più chiaro il bando e che, con maggiore esperienza, le persone addette a erogare informazioni abbiano acquisito maggiori competenze sulle modalità con cui si svolgono i programmi di formazione non organizzati da università italiane.
178	i tempi di erogazione, limitare la burocrazia
180	troppe carte richieste per ottenere l'ultima parte della borsa di studio con tempi di attesa molto lunghi
182	Nulla, tutto era eccellente
185	La pubblicazione delle graduatorie e l'erogazione della borsa dovrebbero avvenire in tempi più rapidi, per consentire anche a chi non ha la disponibilità economica per anticipare le spese di poter partecipare al programma. Inoltre, sarebbe meglio erogare la borsa ogni mese durante il percorso di alta formazione invece che in un'unica tranche, perché in questo modo la borsa di studio riceve una tassazione - a mio parere ingiusta - troppo alta
187	Le scadenze per la presentazione del bando dovrebbero allinearsi con le convocatorie delle Università ammesse (o quantomeno essere più flessibili in questo senso). Dall'altra, i tempi di erogazione del contributo dovrebbero anticiparsi per evitare che lo studente debba farsi carico delle spese per i primi mesi di frequenza del programma (non tutti possono permetterselo).
189	L'articolazione del bando di concorso e l'approvazione del corso di studi prescelto
191	Probabilmente, sarebbe utile una maggior assistenza dall'agenzia nella scelta dei percorsi professionali più coerenti e che presentino una maggiore possibilità di garantire degli sbocchi professionali in Sardegna. A titolo esemplificativo, data una laurea di tipo x, vedere di quale profilo professionale in Sardegna si avverte la necessità perché c'è carenza. O ancora, si potrebbe in qualche modo ancorare i percorsi di rientro allo sfruttamento (sempre scarso da parte della nostra regione!) dei fondi comunitari.
192	Il rispetto della condizione: esame delle domande secondo l'ordine d'arrivo....se questa condizione è ancora presente nei bandi.
193	È assurdo dover pagare ritenute Irpef su un finanziamento Europeo!! Il finanziamento dovrebbe essere dilazionato. il bando a cui ho partecipato prevedeva il pagamento del 90% della borsa all'inizio del percorso - risultando in ben 18000 euro di tasse!
194	Bandi più chiari
195	il percorso di rientro dovrebbe essere più garantito: tramite la collaborazione Regione/Enti/Settore Privato, dovrebbe essere PROPOSTO un percorso di rientro, non dovrebbe essere sulle spalle del beneficiario la ricerca di una sede. Converrebbe a noi, e a voi che potreste tramite questo mezzo premiare CON la competenza dei migliori talenti sardi istituzioni o realtà imprenditoriali particolarmente virtuose.
197	più orientamento per la scelta del percorso soprattutto in rapporto agli sbocchi lavorativi successivi. più controllo durante il percorso per verificare se il corso risponde continuamente agli obiettivi iniziali.
199	Servirebbe maggiore flessibilità in relazione ai documenti che beneficiari della borsa Master & Back devono presentare durante il percorso di alta formazione. A seconda del paese scelto le questioni burocratiche non vengono gestite come in Italia
201	I percorsi di rientro praticamente non esistono e le cc.dd. "vetrine" sono assolutamente inutili. Il percorso di rientro viene attivato solo ed esclusivamente se si conosce già un referente disposto a offrirti un lavoro. In determinati campi e materie, ovviamente, questo non è possibile.



203	Occorre erogare le borse (almeno una somma anticipata) prima dell'inizio dei corsi affinché ci si possa iscrivere senza dover anticipare la somma di tasca propria (sia per la iscrizione della scuola sia per le caparre della casa in affitto) e costringere così i giovani senza soldi da parte a dover rinunciare.
207	La selezione iniziale in base a meriti e curriculum poteva essere svolta in maniera più professionale, limpida e di merito.
208	Le dinamiche relative alla tassazione, che hanno penalizzato in modo vergognoso le borse di studio: i borsisti figuravano come "a tempo indeterminato" con aliquote IRPEF elevatissime. Oltre il 25% della mia borsa è finito in IRPEF, senza contare le tasse che ho dovuto comunque pagare in quanto "assunta a tempo indeterminato". In più durante il periodo di studi era impossibile lavorare e percepire altri redditi, costringendo i borsisti a interrompere ogni rapporto di lavoro durante il percorso di formazione.
211	I problemi nascono per il back se continuate a chiedere alle aziende di partecipare con somme sempre più alte.
212	Formarsi ha senso in base alla richiesta di lavoro interna. Se manca questo la formazione è solo personale e non sarà possibile alcun percorso di rientro. Un'altra cosa che andrebbe migliorata è il fatto che molti atenei hanno impostato i propri master su misura per il programma MASTER&BACK senza per altro garantire particolare qualità. Il risultato è che si pagano dei cialtroni per una formazione superficiale. (Mi rendo conto sia difficile smascherare queste "truffe" visto che i CV dei master sono tali da ingannare chiunque)
214	nessuno
216	Il percorso Di rientro
217	Nella mia esperienza, e' stato molto difficile ricevere informazioni circa la mia domanda di borsa e sull'erogazione della stessa. Sarebbe inoltre opportuno che le tempistiche di conferma di erogazione borsa di studio venissero date con largo anticipo in modo che il fruitore possa organizzare tutti gli aspetti pratici e burocratici per tempo. Inoltre, sarebbe utile sapere qual'e' l'importo al netto delle tasse.
219	Si parlava di costituire una banca dati dei partecipanti; questa potrebbe essere utile per le aziende così come per gli stessi partecipanti. Altre iniziative che possano favorire il network tra partecipanti e aziende, sarebbero utili.
221	Il bando di partecipazione è lasciato a totale discrezione degli impiegati della Regione quando si tratta di interpretare le regole. Per esempio, la mia domanda era stata cestinata perché inizialmente ero stata ammessa al dottorato in Gran Bretagna con accettazione condizionata, la quale era espressamente prevista sia dal procedimento di ammissione dell'ente ospitante sia dal bando Master and Back. Ho dovuto fare ricorso al direttore dell'Agenzia del Lavoro per far cessare questa pratica arbitraria e senza senso. Vergognosa.
223	Andrebbe pubblicizzata molto di più le possibilità del Back rendendole appetibili per le aziende private oltre che per il solito clientelismo negli apparati pubblici.
228	non ci sono aspetti carenti a mio avviso
231	1. Controllo degli enti/atenei ospitanti in relazione agli effettivi programmi proposti. 2. Assistere il borsista nella scelta del percorso più adatto. 3. La maggior parte degli enti ospitanti del Back sono pubblici. Non ci sono prospettive di una futura collaborazione dopo la fine del percorso. Il finanziamento assume le sembianze di un sussidio. 4. Controllare l'effettivo svolgimento delle mansioni come da progetto approvato per il finanziamento. Spesso si entra in un ente pensando di svolgere determinate mansioni e poi si viene utilizzati per tutt'altro. 5. La conclusione del Back deve essere affiancata da agevolazioni che permettano di avviare un'attività privata nel territorio regionale. 6. Controllare i percorsi offerti perché potrebbero essere plasmati in relazione ai vincoli del bando 7. Promuovere i percorsi formativi all'estero.
234	Il percorso di rientro. Credo sarebbe utile da parte dell'agenzia delle Entrate, un servizio di scouting delle aziende del territorio, interessate ai profili professionali prossimi al rientro in Sardegna. Credo che nel percorso di rientro il candidato sia lasciato molto solo. Io mi sono sentita poco sostenuta.
237	Tempistiche di erogazione soldi rispetto all'inizio dei corsi

Tabella 87 -I beneficiari del percorso di Tirocinio

7	Sarebbe utile che si creasse una rete di comunicazione tra persone che hanno effettuato il tirocinio e persone che vogliono intraprendere questa esperienza, per permettere maggiore informazione ed orientamento dei nuovi tirocinanti.
8	Avrei apprezzato la possibilità di scegliere tra aziende da voi selezionate in base al percorso formativo scelto
10	Renderlo maggiormente spendibile in Sardegna, quindi investire di più nel collegamento con il mondo del lavoro nell'isola oltre che nella formazione.
11	L'uscita dei bandi dovrebbe essere stabilita a priori ed avvenire ogni anno nello stesso periodo, con gli stessi tempi di scadenza. I candidati dovrebbero sapere con ragionevole anticipo (almeno un anno prima dell'uscita del bando) in quale periodo dell'anno si dovrà presentare domanda, in quanto tempo si avrà la risposta e in quanto tempo verranno erogati i fondi. Questo darebbe una maggiore possibilità ai laureandi di organizzarsi, laurearsi per tempo per poter accedere ai fondi ed eventualmente organizzarsi in altro modo aspettando il bando dell'anno successivo.
12	Criteri per la selezione della domanda per il Back: limitarli alla data di spedizione è ridicolo.
13	Maggiori opportunità per il back. Maggiore promozione e informazione alle aziende ospitanti
15	Sicuramente un maggiore velocità nell'erogazione dei contributi
17	Contribuzione correlata al costo della vita nel paese estero. Il rimborso delle spese di viaggio non è veramente necessario: personalmente sono rientrata a casa parecchie volte ma solo per evitare di perdere quella somma. un rientro/anno è sufficiente
20	le tempistiche di valutazione forse potrebbero essere accorciate. Inoltre il fatto che la valutazione sia fatta in base all'ordine di arrivo, non ha molto senso a mio avviso. Il giudizio dovrebbe essere globale, e considerare tutte le richieste ricevute valutandone il livello
22	Le aziende dovrebbero passare un test di ingresso di reale bisogno
25	Si dovrebbe dare la possibilità di cambiare ente - anche una volta iniziato il tirocinio - se questo non soddisfa le aspettative iniziali (ad esempio se il tirocinante non sta imparando niente di nuovo, etc.)
28	Percorsi di rientro più affini al tirocinio e più pubblicizzati
29	Maggiori facilitazioni rispetto all'incontro domanda-offerta con possibili aziende ospitanti.
32	La fase del rientro
34	Associare sin dal principio al percorso un ventaglio concreto di percorsi di rientro e possibilità di inserimento lavorativo
35	tempi di erogazione della borsa di studio, migliore servizio di orientamento nella scelta del tirocinio, maggiore coinvolgimento degli Enti ospitanti
39	Sarebbe difficile da attuarsi, ma scegliendo un tirocinio all'estero è chiaro che a seconda della nazione in cui vai, le spese sono differenti, il costo della vita varia (vito, alloggio, etc..) cioè la stessa somma per tutti non sarebbe corretta.
40	Personalmente, il back non esiste, troppa burocrazia e carte inutili, poca chiarezza da parte dell'Agengia del Lavoro Nel complesso, la Sardegna finanzia capitale umano che non potrà mai impiegare. A livello di sviluppo regionale è un fallimento, ma se non altro si dà la possibilità a ragazzi brillanti di non fare una fine meschina restando nell'isola.
42	Possibilità di proseguire l'esperienza dopo il (primo) M&B con altri percorsi nella medesima direzione di carriera.
43	si dovrebbe rivalutare la tassazione degli importi ricevuti che non giustamente hanno avuto delle trattenute pari ad uno stipendio da lavoro dipendente.
46	In primis maggior chiarezza sulla compilazione della domanda e sulla documentazione da allegare, in secondo luogo maggior puntualità nella pubblicazione delle graduatorie e nell'erogazione della prima tranche di denaro (che personalmente mi ha reso la situazione iniziale abbastanza difficile). Personalmente poi avrei preferito una scelta magari più restrittiva a livello di numero di Enti ma sicuramente più mirata all'inserimento nel mondo del lavoro, poiché dedicare tempo e denaro in qualcosa che ti permette di far volontariato o fare il disoccupato non è gratificante alla fine dei conti.
48	dovrebbe essere reinserito il percorso tirocinio anche per i laureati in branche sanitarie/mediche
49	L'aspetto che dovrebbe essere migliorato è legato al momento della fine del tirocinio e al rientro alla dura realtà disoccupativa in Sardegna
50	Valutare meglio l'opportunità di crescita professionale fornita dall'ente/azienda ospitante permettendoci poi un reale inserimento nella realtà lavorativa della regione.
51	aumento della quota della borsa di studio e riduzione delle tasse migliore chiarezza e garanzia del Back, altrimenti è inutile per l'Isola, una volta andati via a spese della Regione si resta fuori



52	<p>- Migliorare il monitoraggio su aziende/istituti ospitanti</p> <p>- Migliorare parametri di borsa diversi per potere acquisto (le capitali non europee possono essere più care della media europea pur essendo paesi a basso reddito pro-capite)</p> <p>Proporre ventaglio opportunità in settori strategici per la Sardegna e quindi garantire migliore rispondenza profili a possibilità lavorative nell'isola</p>
53	<p>Primo, dare il contributo non appena incomincia il percorso (tirocinio, master etc.) onde evitare di condurre una vita poco dignitosa nel momento anteriore all'ottenimento della borsa, e non necessariamente dare poi il sussidio tutto in una volta, ma mese per mese, come un normale stipendio, per evitare che ci si ritrovi nella situazione antecedente all'ottenimento dello stesso quando arrivano (questo almeno per i tirocinanti); i soldi danno alla testa, soprattutto a chi non è parsimonioso!</p> <p>Secondo (sempre per i tirocini), dare la possibilità di cambiare organismo qualora sorgano degli impedimenti al proseguimento (chiusura dell'azienda/organismo, ambiente conflittuale, scarsa attinenza al percorso accademico svolto dallo studente etc.).</p> <p>Terzo, finalizzare i percorsi di rientro non soltanto all'inserimento in aziende regionali (ne siamo carenti!), ma alla creazione di azienda, supportando e incentivando chi ha acquisito competenze simili e complementari che si dimostrino sinergiche.</p> <p>Quarto e ultimo consiglio, ma non meno importante, stilare un elenco di aziende guida, ossia di aziende forti economicamente e aperte a stagisti, per evitare il rischio di incappare in aziende poco professionali, disorganizzate e mal gestite (come dove sono capitato io)</p>
56	nessuno
57	<p>Sicuramente un'interazione tra tutor universitario e tutor aziendale, almeno nel mio caso non si sono mai contattati e il problema era non aver avviato un percorso comune a attitudinale dove poter individuare anche progetti futuri o comunque attinenti al lavoro svolto.</p> <p>Il rilascio di un attestato da parte della Regione Autonoma della Sardegna, 1600 ore svolte dovrebbero avere più risalto.</p>
58	Personalmente la mia esperienza di tirocinio è stata molto positiva, non ho avuto particolari problemi né durante la fase di presentazione della candidatura, né durante le fasi relative all'assunzione e alla rendicontazione finale.
59	Maggiore controllo sulle strutture ospitanti
61	Erogazione del contributo: dovrebbe essere erogato in più fasi, visto che nel mio caso stavo lavorando e l'erogazione di una somma di denaro così alta in una volta sola, mi ha costretto a pagare moltissimi soldi di tasse, riducendo così la borsa di studio.
62	Ambiti burocratici legati all'ente/tutor in loco (università, provincia, etc. della città scelta x il tirocinio) più elastici .... ho potuto usufruire di un tirocinio di soli 6 mesi proprio in relazione a ciò, pur avendo caratteristiche personali di merito tali da poter beneficiare di una borsa piena.
65	<p>La prima cosa a dover essere cambiata dovrebbe essere il nome del Programma...Inutile chiamarlo Master and Back viste le difficoltà e ostacoli che si presentano nella ricerca di un percorso di rientro, soprattutto in alcuni ambiti ( ad esempio il mio: il settore del marketing e comunicazione internazionale.</p> <p>Ho partecipato al bando master and back con la speranza di riuscire a tornare a lavorare in Sardegna. Ho acquisito conoscenze e professionalità nel campo della comunicazione e marketing internazionale che speravo mi avrebbero aiutato a lavorare nella mia regione. Oggi dopo 4 anni vivo ancora all'estero, dove fortunatamente ho trovato un lavoro, e ho perso le speranze.</p> <p>Se veramente la Regione vuole aiutare i giovani sardi a trovare lavoro in Sardegna con i percorsi di rientro, sono molti gli aspetti che devono essere migliorati.</p>
66	Le domande di partecipazione al soggetto ospitante in originale, firmate e con il sigillo potevano essere evitate e ottenute tramite fax o PEC, questo ha creato disagi al tirocinante nel spiegare (tradurre) e chiedere dei documenti all'università o azienda e anche le tempistiche di presentazione delle domande brevi!
67	Non ci sono reali possibilità di rientro. Attualmente il tessuto produttivo sardo non è capace di sfruttare le persone specializzate che tornano in Sardegna. Servirebbe maggiore interazione con il mondo del lavoro.
68	non rilevo necessità di miglioramento per la mia esperienza
69	i tempi di erogazione della graduatoria e dei fondi
72	Il programma relativo alla prima parte della formazione non ha nessuna relazione con la seconda eventuale parte, l'inserimento nel mondo del lavoro ed il rientro in Sardegna.
76	E' necessario che si ponga in essere una procedura ben precisa e che presenti delle tempistiche rigide e da rispettare tassativamente da parte della regione Sardegna.
77	Percorso di rientro e possibilità lavorative in campo chirurgico praticamente inesistenti
78	<p>- burocrazia;</p> <p>- pagamenti più puntuali;</p>

	- lista di strutture convenzionate e suggerite per il tirocinio; - la continuità del programma dovrebbe essere garantita: mi sembra inutile fare un tirocinio, senza proseguire con un percorso di rientro, perlomeno nell'ottica del rientro in Sardegna e l'investimento fatto dalla Regione Sardegna nei giovani a questo proposito.
79	La possibilità di poter effettuare il percorso di rientro deve essere garantita fin da subito o comunque deve essere reso piu' semplice l'accesso al percorso di rientro. Così' come è formulato oggi il programma sembra quasi un'incentive ad emigrare e lasciare la Sardegna per non rientrare mai piu', professionalmente parlando.
81	Eviterei di tassare l'importo della borsa in sede di dichiarazione dei redditi.
83	A distanza di 5 anni non mi viene in mente nulla di significativo. Devo dire che sono stata abbastanza soddisfatta. Avrei preferito fare il master ma purtroppo quando ho partecipato io c'era disponibile solo il tirocinio e avevo il timore che poi non sarebbero stati piu' erogati fondi. Forse quindi un suggerimento potrebbe essere far uscire i bandi contemporaneamente.
84	Durante il periodo di tirocinio si dovrebbe effettivamente verificare se il tirocinante acquisisce nuove competenze da parte dell'Ente ospitante e se viene impiegato attivamente all'interno dell'azienda.
85	Assistenza amministrativa Migliorare le tempistiche di pubblicazione delle graduatorie (il primo anno che ho fatto domanda ho perso possibilità di svolgere un master di alta formazione causa ritardi nella pubblicazione graduatori)
91	Dovrebbe esserci una programmazione più ragionata sul rapporto esperienza fuori e reali necessità della Regione Sardegna. E per il ritorno prevedere anche un programma di start-up per i giovani che non trovano aziende ma vorrebbero comunque spendere l'esperienza fatta in Sardegna, con agevolazioni fiscali sulla nuova imprenditoria.
92	Maggiore chiarezza circa aree di tirocinio che possono essere tenute in considerazione al momento della scelta. Ho avuto sempre l'impressione che scegliere un tirocinio che si distaccasse dai miei studi sarebbe stato controproducente per la mia domanda.
93	Procedure chiare e snelle con riduzione drastica della burocrazia (piattaforme on line) Personale qualificato e dedicato. Ampliamento delle collaborazioni con aziende sia in Italia che all'estero. Tempestività nell'erogazione delle risorse economiche. Creazione di un vero e concreto piano di rientro (back) attualmente inesistente o effimero.
95	Cercare di creare le condizioni al fine di rendere reale e non pura utopia fare il percorso di rientro come si e' rilevato nel mio caso!
98	Le tempistiche di pubblicazione, graduatorie/bandi e modulistica più semplice burocratese e trasparente. A maggior ragione evitare la clausola (pena esclusione) nella compilazione, suggerirei un atteggiamento più morbido, senza scherzare ho rischiato l'infarto più di una volta.
104	I tempi di pubblicazione delle graduatorie e dell'erogazione dei contributi
106	eliminare i limiti di età per la partecipazione al bando. Non ha senso che sia prevista la tassazione irpef ed invece non sono previsti i contributi inps (neppure quelli relativi gestione separata per malattia, maternità e previdenza)
109	Controllo dell'aderenza tra progetto formativo e attività svolte durante il tirocinio. Verifica finale degli esiti del percorso da sottoporre all'ente e al tirocinante. Integrazione delle vetrine con più offerte di tirocinio, per ambiti e sbocchi professionali, per potenziare l'incontro tra domanda e offerta.
110	Parte amministrativa del Bando e della documentazione da presentare Collegamento tra tirocinio e percorso di rientro
111	Esigere che le imprese che partecipano al percorso di rientro diano la propria disponibilità con largo anticipo ed obbligarle a fare contratti a tempo indeterminato.
115	Lista di aziende ospitanti tra cui scegliere, oltre a possibilità di libera scelta
116	maggior diffusione informazioni.
118	La comunicazione durante e alla fine del percorso formativo, rendendola più rapida ed efficace. Un raccordo più efficace con le imprese/enti che offrono percorsi formativi di tirocinio e percorsi di rientro, in modo da aiutare un più facile incontro tra domanda e offerta. Più informazioni si hanno e più la scelta può essere consapevole e oculata.
120	La parte del programma di rientro
123	Il rientro dovrebbe essere garantito
128	Come ho già scritto, lamento il fatto che i programmi di rientro non erano legati al progetto

	<p>formativo finanziato. Una volta terminato il percorso di tirocinio siamo stati abbandonati a noi stessi. E' vero che ci sono stati negli anni dei bandi di rientro. Ma la Vita non aspetta. E non si può far trascorrere i mesi per vedere se ne esce uno. Meno finanziamenti, ma rientro certo, questo vi suggerisco per il futuro. Altrimenti ci avete regalato un finanziamento a fondo perduto! I più fortunati, vedendo questa incertezza nel rientro, son stati costretti ad accasarsi e coltivare la propria vita professionale fuori . Poi quando scopri che è uscito il bando di rientro, oramai è tardi. E la regione Sardegna ti ha perso</p>
129	<p>-Snellezza burocratica -Assistenza per la compilazione dei moduli -Maggior premio per ciascuna quota</p>
130	La pubblicazione della graduatoria dovrebbe avvenire in tempi piu' ragionevoli, e cosi' l'erogazione dei fondi
132	Penso che si dovrebbe migliorare la tempistica dei pagamenti. Nel mio caso ho ricevuto i soldi al quarto mese di tirocinio e se non ne avessi avuto da parte non avrei potuto farlo. Sarebbe bene anche che ogni tirocinante avesse un referente con cui essere sempre in contatto sia per le questioni amministrative che per le questioni relative allo svolgimento del tirocinio stesso.
133	I tempi
134	erogare la borsa in tempo.
135	Diretto contatto con le aziende. Workshop e career-fair sono necessari.
138	<p>Consiglierei una completa revisione del Programma.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tempi troppo lunghi per domande e graduatorie che spostano l'età del laureato per entrare nel mondo del lavoro</li> <li>2. Tempi di erogazione del contributo folli ( ho anticipato quasi tutte le spese di tasca)</li> <li>3. Non esiste un raccordo con i percorsi Back che io espressamente non ho voluto fare proprio per questo motivo</li> </ol>
142	Scelta del soggetto ospitante e tipo di tirocinio
143	La tempistica con cui sono state pubblicate le graduatorie, la tassazione, il modo con cui si valutano le domande, non si può essere esclusi dal bando per un errore formale.
144	<p>E' inutile chiamarlo Master and Back perche' non c'e' possibilita' di back e la Regione deve farsene una ragione. La verita' e' sotto gli occhi di tutti, sin dai tempi della creazione del programma. E' inutile spendere soldi per finanziare lavoretti fuori dalla Sardegna distribuendo soldi a pioggia con graduatorie nelle quali tutti vengono accettati. Va fatta vera selezione in base alla serietà del percorso proposto. Sta al candidato sforzarsi per presentare una proposta che valga la pena di essere finanziata. Andare a fare le fotocopie in un ufficio qualsiasi NON dovrebbe essere finanziato con soldi pubblici. Nel mio caso, ho iniziato con un tirocinio un percorso professionale di lungo termine, fino ad ottenere accesso ad un corso MBA presso una delle piu' prestigiose universita' del mondo. L'estate prossima lavorero' per una multinazionale dei trasporti che seleziona solo 5 persone per quel ruolo (ed ha 40 mila dipendenti solo nella sede principale). Tanta gente che ha ottenuto il contributo per il tirocinio come me, ha passato un anno a sbaffo ed ora sono disoccupati o - peggio - hanno passato altro tempo a spese dei contribuenti scaldando la sedia in qualche ufficetto in Sardegna (Back???) per poi essere "licenziati". Per farla breve: il programma e' utile se la selezione e' seria e competitiva, altrimenti si perde il vero valore che e' l'impatto a lungo termine. Il back andrebbe semplicemente eliminato. Se sei davvero interessato a lavorare in Sardegna rimani in Sardegna. Le competenze acquisite fuori non hanno utilita' se non dove possono essere valorizzate - non in Sardegna.</p>
150	<p>I tempi e le modalita' di gestione delle pratiche. Ci sono stati molti rinvii sulle scadenze con avvisi pubblicati all'ultimo momento che hanno creato abbastanza disagio (ho ricevuto la borsa a tirocinio iniziato, dopo circa 4-5 mesi).</p>
152	Aspetti finanziari e organizzativi
157	Sarebbe meglio se il tirocinio fornisse più competenze pratiche da poter poi spendere nel mondo del lavoro
163	Possibilita' di inviare la domanda in maniera telematica.
164	La velocità nell'analisi delle domande.
165	Se offrite questa possibilità, non è concepibile che uno studente debba aspettare almeno 6 mesi per vedere un primo accredito. Se uno fosse indigente, come dovrebbe fare? Dovete ragionare

	seriamente su queste scelte e sulle procedure. Le avete mai provate? Cioè, vi siete mai messi dall'altra parte per capire cosa deve passare uno studente? Provateci. Risparmiereste questo questionario.
166	aiutare di più le aziende nel back
168	Secondo me bisognerebbe impostare da subito il percorso di rientro in Sardegna. Quattro anni fa mi è stata fatta una proposta di lavoro che non potevo rifiutare visto lo stato di crisi economica che stava avanzando nel nostro paese e oggi mi trovo nella triste, tristissima, condizione di non riuscire a tornare a casa.
169	i percorsi di rientro.
171	Maggiore qualità delle imprese ospitanti Maggiore informazione e coordinamento durante il periodo di tirocinio tra il tirocinante, azienda e ente finanziatore
172	Occorre rispettare la tempistica relativa alla formazione delle graduatorie, devo sapere se ho vinto con ragionevole anticipo rispetto alla data di inizio prevista del programma finanziato. Anche la tempistica dei pagamenti è da rivedere. I ritardi (di cui si è parlato anche negli anni successivi) non sono giustificabili. La denominazione "tirocinio" è inappropriata. Spesso si tratta di un vero lavoro. Nel mio caso ho svolto in autonomia un programma di ricerca che ha portato a pubblicazioni su buone riviste internazionali di matematica, con peer review. Cambierei l'impostazione differenziando il bando, e le modalità di valutazione, in due tipologie: programma di avvio alla ricerca scientifica (nel settore pubblico o privato), e programma professionalizzante in azienda privata o ente pubblico (diverso da ricerca). Questa differenziazione è importante per lo sviluppo della carriera.
173	Valutazione dei curricula e non solo ordine di arrivo. Valutare il costo della vita dove si fa il tirocinio e adeguare l'importo della borsa
178	nessuno
181	IL TUTOR, CHE HA IN CARICO IL TIROCINANTE, DEVE PRENDERE UN IMPEGNO FORMALE DI FORMAZIONE DEL TIROCINANTE. NELL'AZIENDA IL TIROCINANTE È UN OSPITE E LE SUE PRETESE POSSONO ESSERE LIMITATE.
182	importo del finanziamento, formule di partecipazione, si potrebbe prevedere un vero e proprio contratto a tempo determinato anziché semplice tirocinio, così da poterlo portare a periodi superiori ai 6 mesi
183	Bandi più chiari Risorse fornite prima della partenza Dei percorsi di rientro più efficaci
184	Per me è stata una esperienza positiva
185	Il percorso di tirocinio del Master and Back dovrebbe prevedere anche un corso di preformazione
188	i parametri della graduatoria dovrebbero prevedere un aiuto/maggiore punteggio per i giovani, è ovvio che una persona di età superiore abbia più crediti di una più giovane -questo non è giusto ai fini del giudizio finale.
191	meglio un programma di più anni per i "veri" meritevoli, basato su due/tre anni all'estero e due anni in Sardegna
192	La flessibilità. Date la possibilità ai borsisti di cambiare ente ospitante in corso d'opera
194	burocrazia più leggera
195	tempistica, Maggiore interesse da parte del programma Master&Back sul percorso di tirocinio svolto La Regione Sardegna potrebbe sfruttare meglio le conoscenze acquisite all'estero dai tirocinanti: creando un blog, facendo pubblicazioni in merito...
197	avere più tempo per scegliere l'ente ospitante. molti enti ai quali ho chiesto mi hanno risposto dopo la chiusura del termine imposto dal bando
199	Nessuno
206	una borsa di studio non può essere tassata come un reddito da lavoro autonomo
209	Si dovrebbe regolarmente verificare che il tutor, effettivamente, segua il tirocinante e non si faccia carico di altri tirocinanti. Maggiore controllo da parte dell'Agenzia Regionale sull'andamento del tirocinio, per verificare che effettivamente l'azienda ospitante rispetti gli accordi (il tirocinante dovrebbe avere qualcuno con cui dialogare, senza paura).
210	Non so rispondere
214	Credo che non dovrebbe essere consentito, nella fase di selezione del personale da parte degli enti per i percorsi di rientro, escludere a priori i candidati che hanno effettuato il percorso di tirocinio

	perchè non considerato (da questi) sufficientemente qualificante. Mentre io trovo che il tirocinio sia ciò che si avvicina di più ad un'esperienza di lavoro.
215	il Master e' perfetto. E' la componente Back che risulta inesistente o assai lacunosa. manca il piano di sviluppo economico su cui questi programmi si basano generalmente. Ripeto l'idea e' buona, ma in Sardegna si deve fare di più'.
219	tutti
221	la parte burocratica
222	Il rientro deve essere gestito insieme e garantito ... non ha senso partire e non essere tutelati per il back. Soldi sprecati
224	Il programma dovrebbe migliorare i servizi di scelta e orientamento dei tirocini, potenziando le informazioni circa le opportunità all'estero, evitando di indirizzare le persone su società che al termine del tirocinio non offrono opportunità occupazionali.
226	La possibilità di fare il back nelle strutture più coerenti con il percorso di andata sia a livello di tipologia di struttura sia a livello di tipologia di lavoro che si andrà a svolgere. Inoltre se la struttura di rientro non esiste in Sardegna per il campo per cui si è fatto il percorso di andata il progetto dovrebbe prevedere la possibilità di creare delle Start Up con tutto il supporto giuridico e amministrativo.
227	Aspetti burocratici quali la compilazione delle domande che dovrebbe essere più semplificata. Aspetti inerenti la mancanza di fondi che generano ansia ed apprensione e costringono il candidato alle corse contro il tempo. Ultimo ma non meno importante, il rientro a casa ed un lavoro. Trovo inqualificabile il fatto che una parte consistente dei borsisti è stata costretta ad emigrare, e l'altra facendo rientro, non abbia potuto contare sulla possibilità di avere un lavoro stabile. Si spendono milioni di euro ogni anno per formare dei cervelli che adoperano le loro competenze lontano dalla Sardegna. La mia esperienza è stata scarsamente appagante e faticosa, ma ho sopportato perchè volevo lavorare a "casa mia". Al mio rientro, non ho avuto nessuna possibilità lavorativa ed attendo di verificare se qualcosa nell'ambito Back, si modificherà. Sarebbe bello poter dire che la mia Regione mi ha sostenuta nella formazione e mi ha riaccolta offrendomi un lavoro che non sia il solito tirocinio a tempo. In conclusione : ottima l'idea, ma applicata malissimo.
228	Niente da segnalare
229	piu' soldi per alloggio maggiori possibilità di trovare lavoro una volta finito il tirocinio
231	- Migliorare le tempistiche di erogazione della borsa - Definire in anticipo e puntualmente le finestre per l'apertura del bando e presentazione della domanda, in modo tale da permettere al candidato e all'azienda ospitante di poter fare un programma relativo all'inizio e conclusione del tirocinio, con conseguente carico amministrativo da espletare
234	le pratiche e i tempi. Spesso si chiedono al futuro tirocinante dei dati che la futura impresa ospitante non può dare. Per esempio, volendo fare un master, avrei dovuto prima iscrivermi e pagare e poi sperare di essere ammessa tra i beneficiari della borsa. Per questa ragione non feci domanda per il master, non potevo anticipare né rischiare di non avere indietro quella somma di soldi.
237	l'orientamento sugli enti/aziende
238	IA PARTE DEL "BACK" POTEVA ESSERE MIGLIORATA, NEL MIO CASO ERA STATA PROPRIO ANNULLATA
239	Il percorso fuori dalla Sardegna deve essere collegato ad un'opportunità di rientro prima che si inizi il percorso fuori. Dovrebbero essere le aziende sarde a mandare fuori i giovani per poi farli lavorare al loro interno. Per il tirocinio da me effettuato era necessario avere un tutor in azienda ed un tutor da parte della provincia che mi ospitava (se non ricordo male era l'organo proponente), la presenza di questo secondo tutor è stata inutile.
240	Si dovrebbe esigere piu' rigore, piu' qualità e piu' coerenza tra tirocinio e percorso universitario.
241	Il programma master&back per il percorso di tirocinio è stato molto ben strutturato ed estremamente utile.
242	Facilitare i contatti con le aziende ospitanti
243	si potrebbe introdurre un lavoro finale
245	Informazioni puntuali e rispetto dei termini di pubblicazione delle graduatorie e dell'erogazione dei contributi.

249	MENO BUROCRAZIA
256	Stabilire dei tramiti tra il futuro tirocinante e l'Azienda/Ente per seguirlo nella scelta della stessa.
257	Di sicuro gli aspetti riguardanti una maggiore scelta per il tirocinio e una maggiore possibilità di lavoro per il rientro in Sardegna
259	Maggiore collegamento tra il percorso di partenza e quello di rientro che dovrebbero essere predisposti, altrimenti difficilmente le persone, me compresa, trovando una buona occasione fuori, rientrano o cercano in Sardegna
260	Maggior supporto ai borsisti nella scelta dell' ente ospitante valutando poi la possibilità che intercorso finanziato si traduca poi in un' effettivo rapporto di lavoro
263	Erogazione dei fondi prima del trasferimento nella città scelta per svolgere il tirocinio.
265	una maggiore presenza nell'orientamento alla scelta del tirocinio e, soprattutto, nell'orientamento al rientro ed una maggiore attenzione alle professionalità acquisite ed al loro buon reinvestimento in Sardegna
272	la parte amministrativa svolta dalla regione Sardegna e l'erogazione dei fondi a tempo
275	Maggiore offerta da parte della Regione (io per esempio ho trovato da sola il tirocinio). Maggiore velocità nella risposta. Personalmente per non perdere l'opportunità ho iniziato a gennaio il tirocinio e ho saputo solo a maggio che avrei avuto la borsa di studio. Ho anche rinunciato a un ottimo master a Londra perché il bando è uscito a dicembre (i master all'estero iniziano tutti a settembre)e in quel caso non mi sarei potuta permettere di sostenere le spese in caso non avessi vinto la borsa di studio.
276	Il contributo erogato non dovrebbe essere tassato eccessivamente come è accaduto.
278	maggior informazione nel processo di preparazione
280	Documentazione più semplice e chiara e richiesta di rapporti mensili.
282	1)Un accorciamento dei tempi tra la pubblicazione dei vincitori e l'effettiva erogazione del fondo ( io ho dovuto anticipare migliaia di euro per poter partire per tempo) 2)Il totale dell'ammontare pattuito era "lordo" di conseguenza per città particolarmente costose, specie del nord Europa, non era assolutamente sufficiente (Nb: un affitto di una stanza a Londra costa circa 600-700 euro) 3)un maggior controllo da parte della Agenzia erogatrice del fondo dell'effettivo contributo formativo della struttura ospitante.

Tabella 88 - I beneficiari del percorso di Alta Formazione e Rientro

10	Verifica sulla professionalità degli enti/atenei che offrono percorsi di alta professionalizzazione
13	Agevolare le procedure per gli enti non accreditati.
15	Guidare il candidato nella scelta più opportuna rispetto alle sue aspirazioni. Ovvero, verificare che il percorso formativo "ideale" del candidato, porti a delle certificazioni e titoli (forniti dall'eventuale Ente ospitante) reali ed effettivamente spendibili nel mercato del lavoro (magari europeo). In altre parole si dovrebbero finanziare unicamente i percorsi formativi che con buona probabilità permetterebbero un positivo riscontro nel mondo del lavoro (europeo!)
16	Non trovo coerente che sia concesso agli enti ospitanti di avere accesso a successivi finanziamenti per la stipulazione di nuovi contratti di lavoro, quando non dimostrino che i precedenti contratti siano stati rinnovati al termine del "back", in quanto questo genera una situazione di puro sfruttamento di "manodopera" (giovani specializzati) fine a se stessa e l'ulteriore saturazione del mondo del lavoro per coloro che non sono più "portatori di borsa master and back"
19	tempistica certa in termini di accettazione della domanda, graduatoria e accredito della borsa
21	La tempistica dei bandi e delle borse di studio che dovrebbero coincidere con l'apertura delle ammissioni ai percorsi di alta formazione (master, etc.)
22	Il programma, soprattutto nei percorsi di rientro, è risultato essere completamente squilibrato nei confronti delle imprese rispetto alla persona che ne beneficiava: Finti contratti a tempo indeterminato che puntualmente dopo 3 anni si traducevano in un nulla di fatto, possibilità attraverso facili trucchetti di chiudere un back e riiniziare con un altro dando la possibilità all'impresa o studio professionale di avere un totale anche di 5/6 anni consecutivi di dipendenti a costo zero. Aggiungo che trovo assurdo che al Back possano accere gli enti pubblici: in pratica lo stato che si autofinanzia gli stipendi a spese del privato. Il Back nella sua applicazione risulta essere fallimentare
25	La scelta dei percorsi di rientro presso enti pubblici non consente al termine del percorso un inserimento lavorativo.
26	Una selezione dei percorsi di alta formazione maggiormente mirata al tipo di figura professionale



	richiesta dal territorio regionale sardo in vista del percorso di rientro. Perché se lo scopo del progetto Master and Back è quello di creare professionalità e competenze da poter sfruttare nel nostro territorio per farlo crescere...penso sia per certi aspetti inutile seguire dei corsi specialistici (anche se di per se interessantissimi)che poi una volta rientrati nel territorio regionale non possono essere sfruttati al massimo per mancanza di strutture, risorse ecc ...se il progetto fosse stato "Master"...niente da ridire...ma trattandosi di "Master and Back" ho trovato poca coerenza tra i due bandi.
27	controllare meglio gli enti che si propongono per partecipare, e cosa propongono, e ascoltare eventuali campanelli d'allarme che si leggono tra le lamentele delle persone che hanno partecipato al bando
29	E' stata un'esperienza che mi ha permesso nel tempo di acquisire un elevato livello di competenza, autonomia lavorativa e conoscenza delle dinamiche aziendali. Un'esperienza che però allo stesso tempo mi ha lasciato l'amaro in bocca perché il Programma Master and Back ha comunque contribuito ad incentivare il precariato e a destabilizzare "le giovani intelligenze sarde" alle quali di punto in bianco è stata negata la possibilità di continuare a far parte del mondo del lavoro, (quel lavoro che è dignità anche se oggi sembra essere diventato a tutti gli effetti un privilegio).
30	I tempi di erogazione del contributo. Io ho dovuto attendere più di dieci mesi per ottenerlo, con gravissime difficoltà.
31	Il percorso di rientro nei luoghi pubblici non offre possibilità di lavoro stabili.
32	l'integrazione postuma nel tessuto sociale lavorativo
34	Tempestività nel fornire le vetrine
35	Incentivare i programmi di alta formazione all'estero per periodi non inferiori ai 12 mesi; Ampliare il numero di borse di studio in tutti gli ambiti di studio e ricerca; Promuovere un percorso di orientamento mirato alla scelta del percorso formativo; Dare la possibilità ad un beneficiario che continua un percorso formativo, di usufruire di ulteriori risorse regionali, anche sotto forma di "prestiti d'onore". Aumentare il limite d'età per gli aspiranti borsisti a programmi di dottorato;
37	durante il percorso sarebbe utile avere dei riferimenti per eventuali problemi
38	-Il ritardo nell'erogazione del contributo -Una migliore scelta degli enti in cui poter effettuare il percorso di rientro (ho già segnalato più volte in questi anni la necessità di impedire agli enti pubblici di accedere ai percorsi di rientro, dato che si tratta di puro sfruttamento della risorsa senza alcun futuro lavorativo)
44	Nel percorso di rientro dovrebbero essere inseriti nelle vetrine solo le aziende che garantiscono un inserimento lavorativo alla fine del percorso
46	Maggiori borse e maggiore internazionalizzazione, anche prevedendo un numero minimo di borse internazionali.
47	l'erogazione del contributo deve essere in tempi più brevi. è difficile scegliere un master adeguato se si devono anticipare le tasse di iscrizione. credo che si dovrebbe, a fine master universitario, chiedere una relazione del percorso di ricerca svolto.
48	Il Percorso di rientro
50	Imporre il contratto a tempo indeterminato per le aziende beneficiarie
52	scegliere percorsi effettivamente spendibili in Sardegna tramite ricerche di mercato
53	Le informazioni adeguate, la tempistica.
54	Buonasera, mi fa molto piacere potervi dare il mio parere in merito al percorso Master and Back. Partendo dal presupposto che penso si tratti di un'ottima opportunità per i giovani laureati sardi, sono completamente d'accordo sulla necessità di ripensare e perfezionare il programma. In riferimento alla mia esperienza, a distanza di alcuni anni dalla fine del back, posso dire che per me è stato un fallimento. Sono molto dispiaciuta che la Regione Sardegna abbia investito tanti soldi sulla mia formazione senza poter rendere nulla in cambio, non avendo mai, una volta concluso il back, trovato un posto di lavoro in cui poter mettere a frutto quanto appreso durante la formazione e il lavoro. Il percorso da me svolto è stato un Master in Human Resources svolto a Milano presso la Business School del Sole 24 ORE con relativi stage nell'area formazione e Back svolto presso la Asl 6 di Sanluri nel "Servizio valorizzazione risorse umane, comunicazione, relazioni esterne" in cui per due anni mi sono occupata di comunicazione e formazione, portando avanti in particolare un progetto di riorganizzazione degli uffici relazione con il pubblico. Al termine dei due anni è finito tutto. Non ho mai più trovato un lavoro nel mio settore. E da un anno a questa parte mai più trovato un lavoro, nonostante la mia disponibilità ad accettare qualsiasi tipo di lavoro serio e onesto. Detto questo, i miei suggerimenti sono: - inserire una figura-tutor che segua il percorso personale di ogni vincitore della borsa di studio e

	aiuti la persona a scegliere un percorso SPENDIBILE IN SARDEGNA. - pianificare da subito anche il back. Altrimenti non ha nessun senso spendere tanti soldi per formare una persona che o non tornerà mai in Sardegna o, se tornerà, rimarrà disoccupata. - inserire un vincolo all'assunzione a tempo indeterminato, supportata da agevolazioni, al termine del back. - pensare a un percorso di recupero per tutti quei poveri disperati che, come me, dopo aver studiato tanto, stanno dalla mattina alla sera a girarsi i pollici.
55	Nessuno
57	La borsa veniva erogata a blocchi e non mensilmente. Questi blocchi arrivavano molto tardi rispetto a quanto era stato promesso nel contratto e questo spesso mi ha creato delle difficoltà perché ho dovuto chiedere anticipi in famiglia.
60	- la tempistica rispetto alle fasi di individuazione del corso-sicurezza del finanziamento- accredito sul conto corrente. - la flessibilità rispetto al periodo di avvio dei corsi di alta formazione (NB: personalmente ho dovuto rinunciare al miglior percorso in Italia - prestigioso a livello europeo e mondiale per il nome dell'ente erogatore- solo perchè lo stesso cominciava il 15.01, mentre il bando 2007 obbligava ad individuare percorsi di alta formazione che avessero avvio entro il 31.12.) - le risorse per le indagini statistiche col fine di migliorare il programma, pure importanti e necessarie, finiscono per essere una spesa incoerente quando istanze formalizzate, pertinenti e sensate, o segnalazioni anche informali di palesi storture del programma, finiscono nel nulla.
61	Programmazione delle aree disciplinari di interesse strategico, come accadeva nei primi bandi (es.: più borse discipline tecnico/scientifiche, meno discipline umanistiche) - criteri di merito più selettivi (es.: voto di laurea da 105/110) - criteri di selezione degli enti formativi più selettivi (solo università e ist. di ricerca di rank internazionale) - affiancamento personalizzato dei borsisti da tutor dell'agenzia del lavoro - anticipazione totale della quota di iscrizione al momento dell'approvazione del percorso (che invece arriva sempre a rimborso, condizionando la scelta in base alla disponibilità economica di partenza del borsista)
62	Inserimento del personale tecnico ed amministrativo regionale più motivato e competente. Maggiori responsabilità/potere decisionale a carico dei dirigenti, i quali, a mio avviso, spesso si trovano intrappolati nella macchina burocratica. Se messi nelle condizioni di doversi assumere delle responsabilità, si avrebbero i vantaggi dello sblocco del sistema e la possibilità di individuare coloro che palesemente dimostrano di non avere attitudini dirigenziali. Oggi, forse, troppi...
63	Maggior aderenza tra profilo professionale formato e spendibilità delle competenze nel tessuto isolano. Effettivo utilizzo del capitale umano rispetto alle proprie competenze
64	La scelta dei corsi dovrebbe essere orientata verso obiettivi regionali a medio e lungo termine. Si devono favorire quei percorsi che offrano prospettive differenti rispetto alle dinamiche isolate, non trascurando quindi realtà molto differenti dalla nostra. E' necessario ampliare i confini del M&B al fine di creare connessioni con paesi molto distanti dal nostro.
65	selezione più severa dei partecipanti al bando, in funzione del merito.
66	Contributi, e informazioni
68	Attenzione agli enti di alta formazione!! Non tutti si meritano di essere finanziati. Il mio corso, per esempio, e' costato 10000 euro, per tre mesi di lezione e tre mesi di tirocinio. Un furto, considerata la qualità di quanto mi hanno offerto. Bisogna dire che io ho fatto il master nel 2006, il primo bando di M&B, credo. In seguito mi pare che siano stati introdotti dei criteri per valutare le sedi dell'alta formazione. In generale, secondo me, tutte le università pubbliche vanno bene, ma pochissimi istituti privati.
71	fare in modo che l'organismo ospitante abbia le stesse regole di chi si propone per il rientro, ovvero non dandogli la possibilità di accedere regolarmente ad ogni nuovo bando trasformando il Back in uno stage, ma permettendogli di accedervi nuovamente esclusivamente dopo aver messo sotto contratto il precedente lavoratore Master&Back, o dietro plausibile giustificazione per il diniego di contratto (in questo caso concedibile massimo una seconda opportunità), tranne che per gli enti statali che sono impossibilitati all'assunzione (ovvero dove si accede esclusivamente per concorso nazionale)
73	è necessario finanziare SOLTANTO percorsi di formazione attinenti con le reali prospettive di occupazione e sviluppo in Sardegna.
76	professionalità
77	Miglioramento nelle procedure e dei tempi di attuazione, anche in relazione alla trasparenza dei procedimenti. Credo che orientare in modo eccessivo le scelte dei percorsi, in particolare quelli di alta formazione, anche se con l'intento di facilitare la futura occupazione in Sardegna, limiti le



	possibilità di crescita e miglioramento che il programma Master&Back offre. L'orientamento è un'attività assolutamente utile, che tuttavia non deve precludere l'accesso a percorsi alternativi.
79	Tempistica per far coincidere il più possibile l'erogazione della borsa con la data di inizio del percorso formativo
84	maggiori risorse economiche maggior impegno delle imprese ad assumere maggiori agevolazioni alle imprese
85	semplificazione delle domande e più attenzione alle possibilità di sbocco in Sardegna
86	Ho avuto una ottima esperienza anche perchè ho avuto una buona borsa di studio (2008-2009)che mi ha permesso di pagare un Master molto caro che non mi sarei potuta permettere e vivere agevolmente in una città cara come Londra. Credo che al momento i fondi erogati non siano più altrettanto adeguati e questo sia limitante per chi volesse intraprendere un percorso come il mio. In più il M&B nasce come programma basato sulla meritocrazia (uno dei pochi in Italia); ritengo che sia sbagliato inserire requisiti di elegibilità legati al reddito.
88	monitoraggio back sull'effettiva aderenza al progetto dell'azienda; erogazione contributo all'inizio del percorso (ho dovuto anticipare tutte le spese) non tassazione del rimborso delle spese sostenute;
90	Più possibilità di formazione all'estero
91	tempi di risposta sull'accettazione al programma di alta formazione erogazione più tempestiva dei contributi economici
92	Personalmente il mio percorso di rientro e' stato svolto presso un Comune, il quale non e' stato in grado di garantirmi il terzo anno di lavoro a carico del proprio bilancio come avrebbe dovuto in base alla dichiarazione di intenti senza la quale non era possibile vincere il bando.
93	L'alta formazione dovrebbe essere rivista. E' inutile fare Master o dottorati presso istituti prestigiosi e importanti: le competenze così acquisite sono difficilmente impiegabili in Sardegna dato il tessuto imprenditoriale e produttivo esistente, composto in gran parte da piccole imprese, imprese artigiane e microimprese. Queste, data la loro struttura ridotta e il mercato assai modesto a cui si rivolgono, non sono in grado di trarre beneficio dalla presenza in azienda di una risorsa specializzata. Pertanto credo importante formare non un "masterizzato" o un ricercatore, ma un imprenditore, cioè corsi di formazione per diventare imprenditori.
94	Dovrebbero essere migliorati i percorsi di rientro, impedendo la partecipazione a enti pubblici, che comunque non possono garantire nessuna continuità professionale e occupazionale e prevedendo dei finanziamenti per attività imprenditoriali piuttosto che lavoro dipendente. Le aziende sarde sono poco disposte ad assumere.
95	Dare maggiori possibilità di assunzione dopo il percorso
96	Assicurare che ciascun partecipante al percorso, venga inserito in modo continuativo nel mondo del lavoro.
98	A mio avviso dovrebbero migliorare la coerenza tra candidati e imprese durante il percorso di rientro. Ho notato che la maggior parte dei percorsi di rientro non erano attinenti col percorso di formazione seguito
100	La capacità di essere accolti dalle strutture ospitanti, in modo da mettere il più possibile in pratica tutto ciò che è stato appreso nel percorso di studi. Possibilmente affiancati quotidianamente da professionisti dai quali poter guardare imparare ed essere corretti nello svolgimento pratico della propria professione cercando di toccare tutti gli aspetti che mettano nelle condizioni di muoversi nel proprio campo autonomamente.
101	Contributo erogato, limiti di età
102	Programmazione per il periodo successivo al periodo di rientro stesso, in modo da creare le condizioni per cui i soggetti ospitanti possano continuare il rapporto di lavoro con il soggetto ospitato
103	L'aspetto riguardante l'incremento delle possibilità lavorative dopo l'esperienza del percorso di rientro
105	Nessuno
106	tempi di erogazione delle borse semplificazione aspetti burocratici
107	l'aspetto finanziario
109	Serve maggiore programmazione. La Regione dovrebbe indicare su quali settori vuole puntare per lo sviluppo dell'isola e conseguentemente incanalare gli studenti verso i centri d'eccellenza mondiale di riferimento. Al rientro, invece, serve una robusta opera di finanziamento e soprattutto affiancamento per l'autoimprenditorialità e accertare che dopo il Rientro l'azienda assuma la persona. Molte imprese, spesso a carattere familiare, hanno usato il Master and Back per

	impiegare membri della famiglia. Altre invece, come la mia, usano la Regione come un finanziamento a fondo perduto. Invece si deve pretendere che la persona formata e straformata all'estero o in Italia abbia un contratto di lavoro successivo al Percorso di Rientro. Inoltre, non si deve permettere l'accesso al Rientro alla Pubblica amministrazione, in quanto non si può entrare in un percorso lavorativo stabile se non tramite concorso. In questi anni, in cui invece è stato accettato di fare il Rientro nelle Pubbliche amministrazioni, si è solo prodotto ulteriore precariato iperprofessionalizzato, di cui francamente non se ne sentiva il bisogno.
112	Un ventaglio più ampio di scelta nella vetrina enti ospitanti, decisamente poco variegata poiché non idonea a soddisfare la ricerca di lavoro di tutte le figure professionali emerse in seguito ai percorsi di alta formazione. Scarsa trasparenza da parte degli enti ospitanti riguardo la scelta dei candidati. Scarsissima informazione da parte di diverse aziende/enti in merito al programma M & B.
116	Il controllo sugli enti che forniscono i Master e quello sulle strutture che accettano i back, finalizzati all'assunzione che NESSUNO fa.
117	Dovrebbero rendere più veloce la pubblicazione delle graduatorie perché durante il mio percorso di alta formazione alcuni colleghi che non avevano disponibilità monetaria hanno dovuto rinunciare non avendo la certezza di essere nelle graduatorie.
125	>Ho svolto il mio percorso di rientro presso un ente pubblico, con modalità tirocinio. Al termine non ho avuto alcuna possibilità di assunzione. Dopo di me l'ente ha usufruito nuovamente dei borsisti Master and back. Credo che non bisognerebbe dare alla stessa azienda l'opportunità di partecipare al bando M&B più di una volta.
132	Maggiore controllo sulla qualità degli enti di formazione; monitoraggio degli enti in cui vengono svolti gli stage/tirocinio; verifica e monitoraggio delle possibilità di impiego al termine del percorso di alta formazione; migliorare gli standard di formazione degli enti di formazione allineandosi agli standard internazionali
134	L'esperienza all'estero è stata assolutamente positiva. Per quanto riguarda il Back non ho trovato ne nella mia esperienza, ne in quella di tanti conoscenti un'adeguata valorizzazione delle figure professionali a disposizione da parte delle strutture ospitanti. Nella maggior parte dei casi la figura professionale non è stata impiegata come risorsa e non c'è stata la volontà di creare una prosecuzione del rapporto lavorativo, quale era l'intento originale del progetto. Ritengo vada curata molto di più la parte che riguarda l'inserimento lavorativo successivo al periodo di rientro.
137	Maggiore attenzione nella selezione dei percorsi, a favore di quelli erogati da istituzioni universitarie
139	verifiche ed imposizioni su: 1) tipologia di contratti attuati da Enti/Imprese che presentano richiesta per i percorsi di rientro; 2) verifiche sulle giustificazioni fornite dagli Enti relativamente ai mancati rinnovi contrattuali dopo il percorso di rientro.
141	non so
142	<b>COERENZA PERCORSI IN USCITA E PERCORSI DI RIENTRO, FOCALIZZARE L'INTERESSE VERSO PERCORSI DI FORMAZIONE RIENTRO COERENTI CON GLI EFFETTIVI BISOGNI DI PERSONALE ALTAMENTE QUALIFICATO NELLA REGIONE</b>
144	Dovrebbe essere istituita e resa pubblica una pagina su web con le valutazioni sui singoli percorsi da parte dei partecipanti degli anni precedenti, in modo da fornire un utile riferimento per l'orientamento. Il mercato dei master è infatti ricco di offerte di scarso valore formativo e non in grado di offrire reali possibilità di inserimento nel mondo del lavoro.
146	Ho partecipato al percorso Alta Formazione nell'anno 2007-2008, era tutto perfetto!
147	tempi di erogazione della borsa troppo lunghi, informazioni sempre scarse e lacunose.
150	tempestività nell'erogare i contributi, più chiarezza nelle erogazioni rimborsi
155	maggior dialogo tra gli enti (Agenzia del Lavoro e Università o enti che erogano il corso di formazione, e gli enti ospitanti); limitare il numero di documenti da presentare.
156	il back offre molte più possibilità di "guadagno" all'ente ospitante il riceve una figura altamente professionale a costo zero. Solitamente dopo il periodo di rientro sono pochi ad essere tenuti... questo crea precariato quindi il fallimento del percorso. Si può migliorare selezionando enti e aziende ospitanti che abbiano necessità di tali figure per lunghi periodi.
157	<b>PERCORSO DI RIENTRO</b>
170	Nessuno in particolare
174	orientare la formazione in funzione delle necessità del territorio...
176	Creazione di un servizio di orientamento personalizzato
177	creare una reale possibilità di integrare il mercato del lavoro dopo la fine del percorso di rientro
181	Se l'intento del programma è quello di formare professionalità di eccellenza per il territorio sardo,

	con i percorsi di rientro questo non sempre avviene. Sarebbe utile un monitoraggio e controllo delle aziende ospitanti per non rendere vano il programma stesso.
182	Attività di supporto nella scelta del percorso di Alta Formazione da effettuare
183	Tempi di erogazione dei contributi e tempi di ammissione congrui con il percorso scelto. Non si può dare una risposta di ammissione a metà percorso ed erogazione del contributo quasi a chiusura. E' ingestibile e costringe chi vuole accedervi a chiedere prestiti per poter affrontare il percorso formativo con la possibilità, tra l'altro di non essere ammessi e di non poter fra fronte alla restituzione.
186	piu garanzie per la continuita del dopo back
187	più controllo e flessibilità
189	DOVREBBE FORNIRE L'EROGAZIONE DEL CONTRIBUTO DAL MOMENTO DELL'AMMISSIONE, NON DOPO DIVERSI MESI. PERCHE' COME FUNZIONA ORA, SOLO CHI GIA' POSSIEDE DISPONIBILITA' ECONOMICHE PUO' MIGLIORARE LE PROPRIE COMPETENZE E PERMETTERSI CORSI PROFESSIONALI E DI STUDIO DI ALTO LIVELLO. QUINDI E' UNA DISCRIMINAZIONE AB ORIGINE MASCHERATA.
190	Maggiore continuità alla fine del percorso
194	Eccessiva vaghezza soprattutto nei primi bandi, difficoltà ad ottenere risposte univoche. estremo ritardo nell'erogazione dei finanziamenti, ho dovuto anticipare tutto e chiedere soldi in prestito. A dir poco vergognosa l'imposizione di aprire un conto dedicato presso il banco di Sardegna e tassi da usura se si accedeva al credito messo a disposizione. Nel susseguirsi dei bandi si è visto un abbassamento dei requisiti di partecipazione e un aumento dei finanziamenti; risultato: i più meritevoli sono stati svantaggiati rispetto a chi ha seguito.
195	Reale corrispondenza tra il profilo di alta formazione e i percorsi di rientro con particolare attenzione alla reale esistenza e sussistenza degli organismi ospitanti. In caso contrario dare l'opportunità di poter fungere da organismi ospitanti anche a realtà economiche al di fuori del territorio ma con alto valore aggiunto. Se non altro per non disperdere il profilo professionale acquisito che potrebbe essere inserito in futuri progetti per Start Up.
196	- I tempi di erogazione dei fondi dovrebbero essere inferiori. - Più elasticità riguardo le scadenze nel presentare la domanda, in quanto spesso i tempi non coincidono con le date di selezione e accettazione degli enti/università ospitanti
198	meno burocrazia e tempi di attesa più brevi
201	Per quanto riguarda dottorati e master all'estero, il vincolo del ranking dell'università è ridicolo. Non si dovrebbero finanziare dottorati in Italia.
203	I ritardi nella pubblicazione delle graduatorie degli ammessi; i ritardi nell'erogazione del contributo per il master e per il vitto e l'alloggio; il ritardo nella pubblicazione del bando per il back; l'assurdità di ricevere le domande a sportello con graduatoria in base all'ordine d'arrivo.
206	La tipologia di contratto da poter stipulare con l'ente ospitante in modo da poter incentivare la fase successiva di inserimento lavorativo
208	La copertura totale delle spese di iscrizione e frequenza del corso di alta formazione
215	Tempistiche, burocrazia
216	In relazione ai percorsi di Alta Formazione la mia esperienza e' stata piu' che soddisfacente (primo programma Master & Back). Per quanto riguarda il percorso di Rientro invece ci sono numerosi aspetti che dovrebbero essere migliorati: innanzitutto un maggiore controllo sulla formazione offerta dagli Enti e dalle Aziende disponibili a inserire un Back nel loro entourage. Formule diverse per garantire una maggiore continuita' del lavoro offerto nei due anni del Back: e' altissima la percentuale di persone conosciute che dopo il Back ha fatto tutt'altro e non ha continuato il percorso di Rientro.
217	.
222	I tempi di accredito della cifra in modo da permettere al candidato una migliore e tempestiva organizzazione e il rispetto nelle scadenze dei pagamenti
223	burocrazia
229	coprire le differenti tipologie di formazione contemporaneamente (non solo master ecc)
231	Indicazione migliore dei master all'estero e orientamento per i percorsi di rientro
232	Non so come siano i nuovi bandi.so che sono cambiate molte cose rispetto ai precedenti e quindi non posso giudicare ora. I bandi dovrebbero essere maggiormente sincronizzati con i periodi delle selezioni dei master. Più bandi, meno attesa per i borsisti. Le borse di studio per i master non dovrebbero essere tassate come reddito!

234	la tempistica di dialogo e erogazione dei fondi hanno comportato un anticipo dei costi con risorse finanziarie personali
235	Finanziare solo master altamente specializzanti e che rispondano a reali esigenze di figure professionali richieste in Sardegna.
237	Maggiore orientamento alla scelta dei percorsi di alta formazione.
240	Orientamento alla scelta degli enti o istituti che garantiscono una valida formazione e reali possibilità di placement ed tutoraggio dopo il master.
242	Si dovrebbero rivalutare i criteri con cui si scelgono gli enti ospitanti. Io, per esempio, ho dovuto escludere università prestigiose (quali Oxford, Cambridge, Imperial College, ecc.) solo perché i master che proponevano avevano un numero di ore settimanali inferiore rispetto a quello richiesto dal bando Master&Back.
243	Pagamento più rapido della borsa di studio. Velocizzazione delle procedure di selezione delle domande. Maggiore flessibilità nell'estendere certe forme di finanziamento: poniamo che una persona ottenga un finanziamento per un master universitario in UK dove spesso questi automaticamente garantiscono l'accesso ai PhD. Una persona dovrebbe a mio parere poter scegliere di estendere il finanziamento all'intero PhD. (Il mio caso era questo, non mi sono posto tale scelta poichè dagli uffici mi avevano detto che per optare per il PhD avrei assolutamente dovuto scegliere in anticipo).
249	classifica e criteri nella graduatoria delle università che possono essere scelte
250	Per quanto riguarda il percorso formativo relativo al master la mia esperienza è stata positiva mentre al contrario, per quanto riguarda il back ritengo che il meccanismo sia carente nella fase iniziale di scelta dell'azienda. Secondo la mia esperienza ritengo possa essere utile l'esistenza di un organismo di orientamento che indirizzi le persone giuste alle aziende che effettivamente necessitano di quella specifica figura professionale.
254	L'Agenzia Regionale dovrebbe informare circa i settori lavorativi più importanti in Sardegna e per i quali è richiesto personale.
255	La tempistica rispetto ai bandi universitari per la formazione post lauream, scarsa adattabilità del bando ai diversi settori e alle diverse figure, eccessiva equiparazione di percorsi totalmente diversi fra loro
256	Maggiore selezione degli enti che accettano Il candidato vincitore Della borsa
257	La rapidità di pubblicazione della graduatoria. Nel mio caso ciò è avvenuto quasi al termine del master.
258	Percorso di rientro
259	Tempi nell'erogazione dei contributi
261	Controllo sulle aziende ospitanti, e coerenza tra le loro reali necessità di integrare profili altamente specializzati e qualificati, dei quali non vengono riconosciute le competenze, ma anzi sminuite e mortificate, andando a rendere inutile una collaborazione che potrebbe diventare proficua per entrambi, ma soprattutto per lo sviluppo delle economie locali e per la possibile nascita di realtà d'eccellenza. La conseguenza è quella che tutti conosciamo, fuga di cervelli e continuo impoverimento della nostra Regione
262	tempistica nell'erogazione dei fondi
271	vincolare le aziende all'assunzione in seguito al percorso di rientro, facilitare la stessa tramite provvedimenti normativi.
272	burocrazia inserimento lavorativo
273	Mantenere una elevata selettività nell'erogazione dei contributi in relazione alla qualità e alla tipologia del percorso proposto, estendere l'accesso ad ogni percorso e ogni ente di alta formazione vanifica lo spirito del progetto. Trattandosi di alta formazione, vincolare il contributo di rientro alla collocazione in posizioni direttive per aumentare l'impatto positivo e i benefici sui processi produttivi e aziendali, diversamente continueremo ad assumere giovani qualificati per sbrigare brillantemente le faccende dei funzionari incapaci.

Tabella 89 - I beneficiari del percorso di Tirocinio e Rientro

5	Sarebbe auspicabile ridurre le pratiche a carico del soggetto ospitante
8	Il post master&back.
10	Tempi di erogazione dei fondi
15	Rapporto con le aziende/enti, velocità dei tempi
19	Erogazione del contributo solamente a chi dimostra di utilizzare i soldi per un tirocinio realmente formativo

22	Quando ho partecipato il numero di persone che avevano aderito al programma M&B era esiguo pertanto l'erogazione del rimborso è stata celere, in tempi successivi molti ragazzi sono partiti dovendo anticipare soldi e questo non va assolutamente bene perchè permette di fare un'esperienza all'estero solo alle persone che se lo possono permettere economicamente. Pertanto è importante che i ragazzi partano con il rimborso già attivo
23	La possibilità di rinnovo/proroga del percorso di tirocinio di ulteriori 6 mesi.
27	Per quanto mi ha riguardato, i tempi di erogazione della borsa in primis. Non meno importante è il fatto che gli obiettivi del programma devono essere molto più chiari. Mi spiego, se si intende effettivamente formare dei giovani per poi poterli accogliere nuovamente in Sardegna dove dar sfogo alle proprie conoscenze acquisite, credo che si debbano individuare delle linee di azione o meglio creare progetti specifici sui quali investire. Questi devono prevedere congiuntamente la fase di formazione all'estero per un determinato periodo e la fase di rientro e inserimento in Sardegna. Non semplicemente individuare dei settori di azione scindendo la fase di formazione e di rientro: è troppo vago e dispersivo. I giovani candidati devono partire all'estero con la consapevolezza di cosa "dovranno/potranno fare da grandi" e soprattutto in Sardegna, essendo questo il vero obiettivo del programma M&B. In merito a questo proporrei una selezione molto più accurata dei candidati, tale da prendere i più motivati e magari quelli che abbiano un progetto credibile da proporre. Dico questo perchè altrimenti il programma costituisce un semplice contributo a fondo perduto a favore di chi ha preso un buon voto di laurea che in molti casi non si è rivelato utile alla Regione Sardegna. Infatti molti giovani formati all'estero con tale finanziamento non sono rientrati: credo per mancanza di certezze ma soprattutto prospettive future. Personalmente dopo il percorso di tirocinio non avevo intenzione di rientrare. Poi la presenza di un progetto a cui poter aderire mi ha caricato della convinzione necessaria per poter sperare in qualche possibilità futura in Sardegna. Purtroppo però si è verificato fallimento per diversi aspetti esterni e non è ora ne pago le conseguenze. Resta il fatto che era un ottimo progetto, forse troppo ambizioso per i fondi complessivamente messi a disposizione, ma pur sempre un progetto che mirava a sfruttare le mie capacità acquisite e ad accrescerle contemporaneamente. Fondamentalmente bisogna avere una idea sul futuro, ed investire su quella, tutto il resto arriverà di conseguenza.
30	Non saprei. Personalmente giudico il percorso di tirocinio svolto un'ottima esperienza da tutti i punti di vista.
35	Sicuramente una maggiore celerità nelle creazioni delle graduatorie e nell'erogazione dei contributi. Inoltre sarebbe auspicabile una politica che garantisca anche la creazione di nuovi posti di lavoro in Sardegna riguardo i percorsi che vengono attivati, altrimenti i partecipanti sarebbero formati grazie ai soldi della regione ma poi sarebbero costretti comunque a migrare alla fine di questi percorsi.
37	Principalmente migliore comunicazione con la sede dell'agenzia generale mediante internet e richiesta di relazioni sull'attività svolta (non basta chiedere le presenze a mio avviso)
39	costruire una rete che permetta, a chi effettua un percorso master and back, di valutare i percorsi in base ad una futura occupazione sul territorio in base alla professionalità acquisita, soprattutto per quanto riguarda percorsi che riguardano la sanità, dove non c'è sostegno futuro da parte della pubblica amministrazione per proseguire un percorso professionale
41	Per me il tirocinio ha rappresentato una buona esperienza formativa, ho avuto quasi subito il contributo della Regione pertanto non posso lamentarmi.
44	Tempestività nei pagamenti. Ho dovuto indebitarmi con la banca per poter concludere il percorso in uscita, la borsa di studio è arrivata dopo 6 mesi dall'inizio del tirocinio. Sono stati 6 mesi terribili.
45	Personalmente ho fatto un'esperienza di 6 mesi in Canada, ho avuto un po di difficoltà nell'ottenere i permessi, forse il programma potrebbe sostenere un po di più i tirocinanti nel rapportarsi con le ambasciate...ho rischiato di non partire. Nel 2006 la borsa era di 1200 euro poi portati a 1500 tassabili...per vivere fuori un po troppo giusti.
47	aspetto economico soprattutto per chi va all'estero
48	Più attenzione verso quelle aziende che ti consentono di fare il back, nel momento della fine e dell'inserimento lavorativo, magari agevolando con un passaggio economico basso l'inserimento.
50	La possibilità di proseguire il percorso iniziato durante il tirocinio con il back
52	Nessuno.
57	Le questioni legate alla tassazione e alla modalità di erogazione della borsa
58	Continuità immediata tra tirocinio e back
60	Incentivare le aziende ospitanti ad assumere i tirocinanti, con riferimento anche a quelli che hanno già svolto e terminato il tirocinio e ora disoccupati.

62	Tutto
65	erogazione più puntuale della borsa di studio
70	Fare in modo che l'esperienza di Tirocinio si traduca concretamente in inserimento lavorativo.
73	Per i prossimi bandi ritengo sia indispensabile ripristinare i tirocini M&B come esperienza importantissima per un neolaureato che si affaccia al mondo del lavoro. Suggestivo l'introduzione una sorta di Vetrina di aziende o enti pubblici che individuino le figure di cui necessitano e che il tirocinante possa sapere in anticipo quale sarà il settore/servizio in cui verrà inserito.
75	L'importo delle borse deve essere proporzionale al livello di vita della nazione ospitante; maggiore controllo sull'effettivo compimento del percorso di tirocinio da parte del tirocinante.
77	E' un ottimo strumento di crescita. Per quanto riguarda la mia esperienza svolgevo le mansioni dei dipendenti strutturati quindi era un lavoro a tutti gli effetti.
78	La tassazione della borsa è una cosa SCANDOLOSA!! L'Italia è l'unico paese al mondo che tassa in questo modo le borse per la ricerca e formazione. Meno burocrazia e "paletti" istituzionali
79	maggiore informazioni ed eventuali collaborazioni tra la regione e le aziende/università all'estero
80	Non so
82	Il programma master and back avrebbe dovuto rappresentare per il candidato selezionato un'opportunità all'inserimento nel mondo del lavoro. Nella realtà l'azienda coinvolta nel progetto sia master che back, nella maggioranza dei casi ha colto l'opportunità di un collaboratore a basso costo senza sentirsi mai esattamente impegnata nel riconoscere l'inserimento lavorativo del collaboratore master and back.
90	Criterio di selezione sulla base dell'età da cambiare come segue: SBAGLIATO: presentare la domanda entro il giorno di compimento del X-esimo anno d'età. GIUSTO: possono partecipare al programma coloro nati a partire dal giorno dd.mm.yyyy Motivazioni: Il limite di età, così come era stato indicato, mi ha costretto a inviare la domanda entro l'11 agosto del 2007, sebbene il termine ultimo per presentare le domande fosse stato fissato ben oltre tale data.
92	Sarebbe auspicabile allargare il numero degni enti ospitanti, e aumentare il contributo economico da parte della Regione
99	La tassazione eccessiva della borsa di studio
101	le modalità di reclutamento
103	Gli aspetti che poi sono alla base delle possibilità di lavorare dopo.
105	Il percorso di rientro. E' necessario vigilare sugli organismi ospitanti affinché non ci mettano a svolgere compiti completamente diversi da quelli per i quali era stato stipulato il contratto di lavoro. Inoltre è necessario vigilare su come vengono trattati i ragazzi che stanno svolgendo il percorso di rientro e se gli vengono effettivamente forniti gli strumenti per lavorare.
108	La capacità occupazionale del percorso. Sarebbe preferibile finanziare soltanto progetti che diano effettivamente sbocchi occupazionali.
110	Credo che per quanto riguarda la competenza dell'amministrazione Master&Back non ci siano state delle mancanze, il bando era chiaro e comprensibile, e la tempistica permetteva una comoda organizzazione nelle fasi di ricerca dell'ente e di presentazione della domanda.
111	Nel mio anno sono state tantissime le domande di rientro da parte di enti pubblici. Questa può essere una ottima opportunità sia per chi rientra sia per il servizio pubblico. Ma era ed è evidente la completa impossibilità di poter proseguire in quell'ambito. Insomma TUTTI sapevano che non avrebbero MAI potuto continuare il percorso. Le aziende private che beneficiano dei percorsi (questo il mio caso), devono essere contattate più spesso dalla agenzia regionale, ci deve essere una sorta di controllo più stringente sulla attività lavorativa. Spesso anche le aziende accettano i percorsi solo per spremere come limoni i "dipendenti" master&Back.
112	Nel mio caso, è stato impossibile fare un master perché al momento dell'uscita del bando non c'erano master disponibili.
113	L'informazione e formazione di tutti i soggetti sardi potenzialmente disponibili ad ospitare avrebbe creato una vetrina di opportunità lavorative valida su cui ricercare il profilo di impresa e percorso più adatto, aiutato il soggetto a poter usufruire della fresca professionalità a costo zero e dato a noi un posto di lavoro concreto.
114	Quello che forse da più noia per chi non ha molti fondi suoi a disposizione è la lentezza dell'erogazione dei fondi rispetto alla data di inizio del percorso.
115	Ho trovato il programma Master&Back ben organizzato, tanto che non ho suggerimenti da dare
120	Dovrebbe esistere la concreta possibilità di sviluppare un rapporto di lavoro a lungo termine nell'azienda presso la quale si svolge il percorso di rientro. Per avere questo risultato le aziende che aderiscono dovrebbero quantomeno dare la possibilità al candidato di continuare a lavorare presso di loro, ovviamente con la volontà di entrambe le parti, in questo senso.



121	nessuno
122	1_ La selezione dei partecipanti é diventata meno meritocratica visto che il limite del voto di laura é stato abbassato notevolmente. 2_ Bisognerebbe fare una scelta delle aziende o degli enti che accettano personale del percorso di rientro per garantire trasparenza, serietà, professionalità e possibilità reali di crescita. 3_ Il percorso di rientro dovrebbe essere associato a un progetto innovativo che dia realmente la possibilità di creare impresa in Sardegna e che non sia quindi una rivisitazione di qualcosa già visto o già fatto. Meglio pochi progetti con più soldi che portino crescita piuttosto che tanti progetti impantanati dove i finanziamenti vengono suddivisi in troppe parti per ottenere pochi soldi con cui é difficile realizzare anche lo stretto necessario.
123	Maggiore selezione. Accettare le candidature per tirocini che permettono la formazione di figure professionali che potranno trovare impiego in Sardegna o almeno in Italia.
124	maggiore pertinenza tra tirocinio e percorso di rientro, legati entrambi da uno specifico bisogno di quella determinata risorsa professionale...altrimenti concluso anche il rientro si resta a casa senza lavoro
126	Secondo me il percorso di tirocinio è stato organizzato adeguatamente.
130	Nessuno
132	Io ho partecipato al primo bando M&B, era un po' complicato far presentare all'ente proponente un progetto di tirocinio, e organizzare la selezione per il tirocinante, e successivamente attendere la lettera di finanziamento. La procedura diventava lunga, sono riuscita ad iniziare il tirocinio 6 mesi dopo la presentazione della proposta. Non so se sia stata migliorata la tempistica e le procedure.
133	nessuno
134	La continuità delle attività post-programma M&B anche attraverso dei capitoli specifici che consentano alle PP.AA. di poter prorogare i rapporti professionali.
135	Incentivare l'assunzione a tempo indeterminato dei Ricercatori nelle Aziende. Dopo il Back, ci dovrebbe essere un qualcosa che obblighi l'Azienda ad assumerti ed evitare i Back nelle Università in quanto le Università non offrono nessuna opportunità di carriera e/o lavoro al fine del percorso.
137	Difficoltà del tutor aziendale di contattare l'Agenzia regionale per supporto/informazioni sul disbrigo delle procedure burocratiche (assicurazione etc)
138	il programma di rientro, non ci sono possibilità di lavoro dopo.
139	Maggior tutele al rientro. In giro è pieno di eccellenze che avete aiutato a formare e non sapete usare.
142	la tempistica sulla erogazione delle borse
143	Il tirocinio dovrebbe essere scelto insieme al futuro datore di lavoro; i tempi dovrebbero essere più brevi, soprattutto nell'erogazione dei contributi
145	Non saprei
151	Assistenza nella richiesta dei visti per effettuare il tirocinio all'estero
152	Tutela del tirocinante in termini di orari e condizioni di lavoro con effettiva partecipazione all'attività svolta dall'ente ospitante, il quale, dovrebbe non approfittare della possibilità che gli viene data, cioè quella di avere manodopera gratuita da sfruttare come manovalanza senza un effettivo ritorno professionale per il tirocinante, a disposizione notte e giorno, giorni feriali e festivi per coprire semplicemente il ruolo di operaio e non di neolaureato.
156	Orientare meglio le scelte del tirocinio in base all'effettiva collocazione nel mondo del lavoro in Sardegna.
157	Una continuità di lavoro dopo la fine
160	nessuna miglioria da suggerire per quanto mi riguarda
161	L'assistenza per la preparazione della documentazione per l'estero, i tempi di pubblicazione delle graduatorie di concessione troppo lunghi (9 mesi) erogazione dei fondi entro il tempo utile che deve rispettare quello del visto per l'estero ( nel mio caso questo ha causato un ritardo di 4 mesi nella partenza e una serie di disagi), controllare che il finanziamento erogato sia effettivamente utilizzato dal candidato per il soggiorno fuori dalla Sardegna, informare il candidato prima di intraprendere il percorso quali siano le effettive opportunità di lavoro al suo rientro
165	NESSUNO
178	informazioni errate sul trattamento fiscale errate: ho pagato 2.000 euro di sanzione per non aver inserito nella dichiarazione dei redditi la borsa che mi era stato detto essere un rimborso spese esente da IRPEF
179	troppi
181	tempistiche
182	La presenza di una vetrina Ente Ospitante tramite la quale poter avere maggiore possibilità di

	scelta
183	In base alla mia personale esperienza, non ritengo ci siano aspetti lacunosi e/o miglioramenti particolari da suggerire.

Tabella 90 - I beneficiari del percorso di solo Rientro

7	la graduatoria era in base all'orario di presentazione della domanda, c'erano file lunghissime dall'alba. eliminare l'età massima. molti colleghi non hanno potuto partecipare a causa dell'età.
8	Dovrebbe essere data una reale possibilità di inserimento lavorativo e soprattutto gli enti ospitanti dovrebbero essere selezionati e dovrebbero essere in grado di ospitare i back, ovvero persone con un livello medio alto di competenze e conoscenze.
9	Il Master and Back si è rivelata solo una soluzione temporanea che non ha favorito una stabilizzazione professionale.
11	gli aspetti burocratici
12	NEL MIO CASO IL PERCORSO È STATO PIENAMENTE SODDISFACENTE, SE L'ENTE OSPITANTE AVRÀ LA POSSIBILITÀ POTREI ESSERE ASSUNTA COME DIPENDENTE.
13	il proseguo dell'esperienza nell'organismo ospitante
14	La RAS non deve finanziare istituti di ricerca e/o Università il cui unico scopo è quello di sfruttare le giovani intelligenze sarde. Queste istituzioni procedono alla selezione del personale solo ed esclusivamente attraverso logiche clientelari e nepotistiche; la RAS dovrebbe valutare i profili di ciascun candidato, assegnando ai meritevoli di una dotazione finanziaria che permetta loro di scegliere in prima persona enti ed istituzioni pubbliche e/o private nelle quali svolgere la propria esperienza! Il sistema attuale (vetrine comprese) permette a quanti operano nel mondo della formazione e della ricerca di perpetrare il sistema di sciacallaggio delle risorse pubbliche! Il sostegno allo studio ed alla formazione, così come quello finalizzato al Beck...devono essere individuali e personali...con il discente chiamato a rispondere direttamente alla Regione Autonoma dell'utilizzo delle risorse assegnate! Sino a quando non si procederà in questo modo (assegnando una borsa di studio/ricerca/apprendistato al cittadino meritevole) il paravento degli studenti sardi disoccupati sarà utilizzato dai parassiti del MIUR per ingrassare loro stessi, amici e parenti.
15	1. La pertinenza tra percorso di alta formazione e percorso di rientro. 2. La verifica della reale possibilità di trasformare il percorso di rientro in un lavoro che duri più del periodo finanziato dalla regione. 3. La mancanza di una politica che favorisca l'inserimento lavorativo di chi ha partecipato a percorsi di rientro. 4. La valutazione in itinere dei percorsi attraverso il controllo e il monitoraggio di chi fa che cosa durante i periodi finanziati.
17	1) Sistema di attribuzione del programma di rientro, basato sulla meritocrazia e NON a sportello, così come è stato. Fare la fila dalla notte prima per cercare di ottenere un assegno di ricerca è stato penoso. 2) Garantire una continuità DOPO il percorso di rientro. In questo modo siamo stati "parcheeggiati" per due anni in Sardegna, senza un'effettiva possibilità di restarci per sempre.
20	Dovrebbe essere maggiormente monitorato l'aspetto "produttivo" del percorso in itinere da parte della Regione. Non attendere la relazione finale e non pretendere esclusivamente il deposito mensile delle firme. La Regione dovrebbe monitorare il percorso in tutte le fasi della sua realizzazione. Chiedere degli "stati di avanzamento" sotto forma di resoconto, di relazione, di elementi prodotti.
23	Dovrebbero essere incrementata la possibilità di attivare contratti di lavoro piuttosto che tirocini
25	la selezione delle domande dovrebbe essere fatta sulla base dei curricula dei candidati e dando la priorità a chi consegna prima la domanda
29	Le aziende, una volta aderito al programma, dovrebbero dare al giovane più possibilità di conservare il posto a cui si è dedicato per 2 anni. La tendenza sia nel pubblico che nel privato infatti è quella di avere forza lavoro qualificata finché ottiene il rimborso regionale. Le aziende dovrebbero dare più garanzie al giovane e alla Regione stessa relativamente ad un suo successivo impegno economico.
32	A mio parere, dovrebbe essere migliorato il percorso di rientro negli enti pubblici estendendo il contratto da 24 a 36 mesi, in modo da permettere di raggiungere quantomeno lo status di "precaro" in modo da avere la possibilità di occupazione stabile
33	Posso esprimere un giudizio solo sulla fase del "Percorso di rientro" in quanto ho non ho usufruito del percorso di alta formazione del programma che mi sono autofinanziata. Si dovrebbe scegliere con più accuratezza le aziende, porre la regola di aver un certo tot. di personale già impiegato stabilmente per poter impiegare una risorsa con il mater and back, porre di correttivi che evitino



	il turn-over dei "backisti".
35	ci vorrebbero più borse e possibilità di seguito, incentivo alle aziende per assumerti ancora e continuare il progetto o fare altri progetti simili o che richiedano le medesime competenze
39	1) Bisognerebbe limitare le opzioni dei percorsi di rientro ai soli enti/aziende che abbiano un effettivo potenziale di crescita, misurabile nella capacità di assumere il borsista alla scadenza del M&B (posto ovviamente che siano soddisfatti del suo lavoro). 2) Così come si richiede a chi fa domanda di rientro un alto grado di specializzazione, allo stesso modo bisognerebbe controllare più attentamente l'effettiva capacità dell'ente ospitante di assicurare un ambiente di lavoro congruo; servirebbe un monitoraggio sulla qualità del lavoro che i borsisti sono di fatto chiamati a svolgere. Non dovrebbe essere solo il borsista a dimostrare di possedere i requisiti necessari, anche l'ente dovrebbe dimostrare di essere nelle condizioni per fare di questo lavoro qualificato il miglior uso possibile.
42	Credo che la maggior parte delle aziende ospitanti non siano all'altezza dei percorsi di specializzazione portati a termine dai candidati, rappresentando spesso una regressione o un momento di grande frustrazione. Parte dei fondi per il back dovrebbe essere destinata a finanziare la nascita di nuove aziende e realtà che favoriscano la crescita di competenze e competitività della Sardegna nel contesto internazionale e, chissà, la creazione di nuovi posti di lavoro.
44	Tempi troppo lunghi per attivare il percorso. Incertezza procedimento. Titubanza da parte dei soggetti ospitanti.
46	- snellimento delle procedure burocratiche; - riduzione dei tempi di attesa relativi a pubblicazione di bando, graduatorie, ecc; - maggiore congruenza tra esperienza lavorativa svolta nell'ambito del programma "master and back" e possibilità lavorative successive alla conclusione del programma stesso.
49	semplificazione della burocrazia. Inoltre, spesso l'esperienza all'estero è slegata dal back. Per cui preferirei che un ragazzo iniziasse in una azienda sarda (un anno), poi andasse all'estero 6-9 mesi ad acquisire competenze specifiche per poi tornare nell'azienda e riversare le competenze acquisite: valorizzando se stesso ma anche l'azienda, e diventando così indispensabile.
50	Fornire ai borsisti anche un minimo di risorse per le attività da svolgere (soprattutto per i percorsi universitari) per potere essere più indipendenti e non rendere vano il rientro
51	modalità e tempi di consegna delle domande, maggiore rilevanza al merito e non all'ordine di arrivo delle domande.
52	Forse è già stato fatto nei bandi successivi che non ho verificato, ad ogni modo la cosa essenziale a mio avviso è quella di far sì che il percorso di rientro possa essere realmente un ponte verso un'assunzione (porre cioè dei vincoli, nel limite del possibile, agli enti ospitanti), altrimenti diventa una modalità di erogazione di lavoratori pagati dalla Regione e, in ultima analisi, un Master, back and go away again to look for a job, because here you can't.
54	Favorire l'inserimento dei candidati nelle aziende/enti alla fine del programma
55	la continuità del lavoro una volta finito il percorso
58	Continuità lavorativa al termine del finanziamento regionale
59	Le azioni di miglioramento sono da vedersi in funzione dell'obiettivo del percorso. Se l'obiettivo è solo quello di far fare un'esperienza lavorativa pagata adeguatamente, non c'è niente da cambiare. Se invece l'obiettivo è quello di creare occupazione facilitando il match tra azienda e percorso di rientro, l'azione non funziona adeguatamente: sono pochi i casi di colleghi che hanno mantenuto un rapporto con l'azienda con cui è stato attivato il percorso di rientro. In generale quasi tutti abbiamo dovuto riiniziare da capo. Comunque, l'esperienza maturata è stata rilevante e in ogni caso di grande valore. Se non fossimo in Sardegna credo che il programma sarebbe più efficace per tutti.
60	effettivo interesse del soggetto ospitante a coinvolgere lavorativa mente il fruitore del percorso di Rientro.
61	nessun aspetto particolare se non la più ampia disponibilità di fondi regionali da indirizzare al programma
62	monitoraggio del percorso. garanzie sull'impiego dopo la conclusione del M&B
65	Controllo degli enti in cui si svolge il back, possibilità per tutti coloro che fanno il master di poter trovare un posto con il back
67	Verificare il rispetto degli impegni relativi al proseguimento del contratto post "Master & Back" assunti dall'azienda / ente ospitante, al momento della firma del contratto. Perché se ciò non accade il programma potrebbe risultare più utile alle aziende che, usufruiscono di persone qualificate a costo zero, e non ai masteristi, i quali alla fine del percorso di rientro molto spesso non trovano in Sardegna occupazioni adeguate alle competenze acquisite.
71	Monitoraggio delle attività svolte. Coinvolgimento dei docenti (tutor) nel lavoro del backista. Legare il back ad un progetto più definito in cui emerga anche la responsabilità del docente. Creare una continuità vincolante tra le attività svolte e successivi percorsi accademici.
73	maggiore aderenza ai percorsi formativi da parte degli enti/aziende interessati

76	non vi è stata alcuna garanzia di prosecuzione presso l'ente. Due anni buttati, anche in considerazione imposta richiesta dell'esclusiva da parte dell'ente ospitante
77	Una maggiore sforzo di orientamento dei possibili fruitori del programma, sia precedentemente ai bandi, sia in itinere. Inoltre, dovrebbe esservi un maggiore coordinamento tra i singoli percorsi, momenti di incontro fruttuosi e la ricerca di incroci interdisciplinari tra i fruitori dei finanziamenti (sia Istituzioni che individui). Maggior supporto anche economico per lo sviluppo dei progetti di ricerca sviluppati nei percorsi di rientro. In definitiva un maggiore coordinamento degli sforzi prodotti dall'Ente Regione e dai singoli fruitori dei finanziamenti, affinché non diventino unicamente un momento di crescita individuale del ricercatore ma, soprattutto, un momento di effettiva crescita regionale.
78	Dovrebbe essere valutata più attentamente la possibilità che al termine del percorso di back svolto presso un ente/azienda finanziata, ci sia la concreta possibilità di restare in Sardegna. Nel mio caso specifico, ad esempio, qual è la probabilità che un percorso di back in forma di assegno di ricerca sia seguito da un contratto da ricercatore presso la stessa Università? Minima. Personalmente ho avuto la fortuna di accedere ad un ulteriore assegno di ricerca biennale, al termine del quale sarò costretta a lasciare la Sardegna per mettere a frutto la mia formazione professionale in ricerca. Non credo che abbia alcun senso finanziare percorsi back per ricercatori presso l'Università, né, in generale, percorsi back presso alcun altro ente pubblico.
79	a mio avviso, il programma ha un limite sostanziale: in caso di percorsi di rientro presso aziende pubbliche, finiti i due anni, non si ha in pratica la possibilità di proseguire l'attività lavorativa, quindi di essere produttivi ed innovativi mettendo a frutto le competenze professionali acquisite durante la fase del Master e consolidate durante la fase del Back. A chiare lettere il Programma, pur essendo basato su nobili principi, si è rivelato un fallimento per quel che riguarda i percorsi di rientro presso aziende pubbliche.
82	maggior controllo ente ospitante - garantire effettivo inserimento lavorativo
84	Maggiori informazioni circa i percorsi che potrebbero garantire una continuità lavorativa.
88	L'aspetto economico.
89	Procedure di partecipazione
90	Più opportunità per il "dopo" percorso di rientro
92	Poter dare una minima garanzia che dopo il percorso di rientro si possa continuare a lavorare nella stessa azienda/ente
93	Maggior chiarezza nel profilo delle aziende/enti ospitanti e la possibilità di concepire nella fase iniziale un progetto da realizzare durante il percorso e la possibilità di monitorarlo durante le fasi intermedie. il controllo che è stato fatto durante il mio percorso è stato piuttosto superficiale. Mi ha poi sorpreso che fosse affidato a un consulente non sardo, vale a dire che operasse non per una realtà isolana.
94	la possibilità di effettuare un altro percorso di rientro pur avendone già beneficiato in passato
99	Prolungare il finanziamento per un numero maggiore di anni, anche prevedendo rigide forme di selezione.
100	Mettere un management più competente all'agenzia del lavoro, senza incarichi politici, e sfruttare le risorse qualificate presenti nei due atenei sardi e specializzate nello studio delle tematiche e delle politiche del lavoro
104	Il programma deve essere a favore dei 'talenti' pertanto accetterei da parte delle Aziende solo proposte per contratti a tempo indeterminato. Se un'azienda ha avuto un backista e non l'ha rinnovato a fine mandato, non darei l'opportunità di partecipare nuovamente alla selezione. Eliminarei le aziende pubbliche, che alla fine non possono assumere. Il back deve essere utile per un rientro definitivo del professionista: molti a scadenza del back si trovano costretti a ripartire all'estero. Così viene meno l'utilità del programma.
105	Più COLLEGAMENTO CON LA REALTÀ LAVORATIVA E PROFESSIONALE SARDA
106	nessuno
112	La tipologia di contratto equiparata agli altri lavoratori della stessa Azienda.
118	Più controllo sugli enti ospitanti
119	Il proposito del programma Master&Back è più che lodevole. Formare i giovani sardi dandogli la possibilità di trovare lavoro in Sardegna. Purtroppo, per quanto riguarda la mia personale esperienza in merito, non è stato così. Mi spiego meglio. Ritengo che siano necessari maggiori controlli da parte del programma Master&Back, in quando il mio ente ospitante (per giunta una amministrazione pubblica quale l'Università di Sassari, senza entrare nei dettagli) ha letteralmente sfruttato la mia borsa e quella di un mio collega per tappare temporaneamente due buchi. Infatti due dipendenti sono andati via perché hanno trovato un lavoro più conveniente. Grazie al Master&Back l'ente ospitante ha tappato i due buchi, risparmiando denari sul personale e

	<p>facendoci svolgere le loro mansioni, non contemplate assolutamente dal bando in questione. Infatti avremmo dovuto condurre una ricerca. Invece ci siamo ritrovati a fare tecnico e segretario dell'Ente. In aggiunta a questo, vorrei aggiungere che da un punto di vista professionale non ho imparato più di quello che già sapevo fare da anni e anni di passioni e studi personali, non universitari. Sono stato letteralmente "parcheggiato" in un ufficio per due anni. Per fortuna il mio spirito ottimista mi ha spinto comunque a crearmi uno "spazio" utile per gli allievi della struttura. Una volta finita la borsa sono stato gentilmente accompagnato alla porta con un "buona fortuna". Ecco perché non sono soddisfatto della mia esperienza. Ribadisco che le buone intenzioni del programma le condivido pienamente, ma poi nei fatti parrebbe quasi una truffa ai danni di noi giovani, ad opera di alcuni enti o aziende "furbette" che tentano vergognosamente di ingannare i buoni propositi del programma stesso. Perciò vigilate, controllate da vicino che le regole e i Vostri buoni propositi siano rispettati e fate in modo che noi giovani, realmente, possiamo avere un futuro.</p>
122	Tempi di messe in essere di ogni singolo progetto
131	Il percorso di rientro non deve essere una nuova forma di precariato così come è ora.
132	aspetto retributivo
133	<p>pur troppo dopo i percorsi di rientro non si ha più la possibilità di continuare a mettere a frutto le conoscenze apprese, in quanto non ci sono né le condizioni, né le possibilità di lavoro. Quindi, bisognerebbe migliorare tutto un sistema che stà a monte.</p>