

COESIONE ITALIA 21-27 VENETO

Cofinanziato dall'Unione europea

REGIONE DEL VENETO

ECORYS

Answering tomorrow's challenges today

COGEA

Consulenti per la Gestione Aziendale

Rapporto di Valutazione tematica PR Veneto FSE+ 2021-2027 - "Politiche Occupazionali"

Agosto 2026 – Rapporto definitivo (versione 1.2)

Indice

EXECUTIVE SUMMARY (ITALIANO) 1

EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH) 4

1. INTRODUZIONE E DEFINIZIONE DEL CONTESTO VALUTATIVO 8

2. DOMANDE DI VALUTAZIONE E METODOLOGIA 10

2.1. LE DOMANDE DI VALUTAZIONE 10
2.2. LA METODOLOGIA E I DATI 11

3. EVIDENZE VALUTATIVE SULLE WORK EXPERIENCE 15

3.1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E LE CARATTERISTICHE DELLE MISURE DI WORK EXPERIENCE 15
3.1.1. Il mercato del lavoro 15
3.1.2. Le caratteristiche delle Work Experience della Regione del Veneto 19
3.1.3. La complementarità della logica di intervento delle Work Experience con il Programma PNRR–GOL e con altre misure regionali finanziate nell'ambito del FSE+ 2021-2027 24
3.2. LE EVIDENZE SULLE WORK EXPERIENCE E INTERVENTI SIMILI DALLA LETTERATURA 28
3.2.1. La logica delle Work Experience 28
3.2.2. Le evidenze dalla letteratura internazionale sull'efficacia delle WE 30
3.2.3. Le evidenze dalla letteratura nazionale sull'efficacia delle WE 32
3.3. LE CARATTERISTICHE DEI PROGETTI E DEI DESTINATARI DELLE WORK EXPERIENCE REGIONALI 34
3.3.1. Le caratteristiche dei destinatari 34
3.3.2. Un confronto tra i destinatari delle WE FSE+ e i destinatari del Programma GOL 39
3.3.3. Le tipologie di corsi/attività nei progetti 40
3.4. IL VALORE DEL PERCORSO DI WORK EXPERIENCE E DELL'ESPERIENZA IN AZIENDA 45
3.4.1. Il punto di vista dei beneficiari 45
3.4.2. Il punto di vista dei destinatari che hanno realizzato il tirocinio 46
3.4.3. Il punto di vista dei destinatari che non hanno realizzato il tirocinio 56
3.4.4. Il punto di vista delle imprese 60
3.4.5. Una sintesi trasversale dei risultati delle indagini sul funzionamento delle Work Experience 70
3.5. LA PERFORMANCE OCCUPAZIONALE DEI DESTINATARI DELLE WORK EXPERIENCE 72
3.5.1. Performance occupazionali complessive 72
3.5.2. Performance occupazionali per intervento e tipologia destinatari 73
3.6. GLI IMPATTI OCCUPAZIONALI DELLE WORK EXPERIENCE 78
3.6.1. Introduzione 78
3.6.2. Confronto trattati e gruppo di controllo 79
3.6.3. Le stime degli effetti occupazionali 81

4. CONCLUSIONI 90

4.1. RISPOSTE ALLE DOMANDE DI VALUTAZIONE 90
4.2. LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI 94

BIBLIOGRAFIA 96

ALLEGATI 99

ALLEGATO A – ALTRE TABELLE E FIGURE 99
ALLEGATO B - ASPETTI TECNICI ANALISI CONTROFATTUALE 107
ALLEGATO C - QUESTIONARI UTILIZZATI NELLE INDAGINI DIRETTE 119

GRUPPO DI LAVORO 128

Indice delle tabelle

Tabella 1. Le domande di valutazione 10
Tabella 2. Tasso di risposta ottenuto nelle tre indagini online 13
Tabella 3. Disoccupati e tassi di disoccupazione in Veneto – Totale e per caratteristiche 16
Tabella 4. Confronto dei tre bandi di Work Experience - PR Veneto FSE+ 2021-2027 19
Tabella 5. Distribuzione dei destinatari per numero di progetto e numero di edizioni in cui hanno partecipato 34
Tabella 6. Distribuzione dei destinatari per titolo di studio nelle tre procedure attuative delle Work Experience 38
Tabella 7. Alcuni dati relativi ai corsi/attività nei 643 progetti di WE 42
Tabella 8. Condizione occupazionale al momento dell'indagine – destinatari WE 55
Tabella 9. Posizionamento delle misure di Work Experience rispetto ad altre misure 70
Tabella 10. Caratteristiche descrittive dei destinatari e dei controlli prima e dopo il matching statistico 80
Tabella 11. Confronto dei costi unitari e dei principali parametri finanziari degli interventi previsti dalle procedure attuative regionali della misura Work Experience 99
Tabella 12. Informazioni anagrafiche dei partecipanti all'indagine rivolta ai destinatari con tirocinio 99
Tabella 13. Partecipazione ad iniziative simili alle misure di Work Experience 100
Tabella 14. Soddisfazione riguardo alle attività di accompagnamento da parte dell'ente proponente/formativo 100
Tabella 15. Destinatari che consiglierebbero la Work Experience per DGR 101
Tabella 16. Informazioni anagrafiche dei partecipanti all'indagine rivolta ai destinatari senza tirocinio 102
Tabella 17. Profilo aziende partecipanti all'indagine 103
Tabella 18. Tipologia di attività svolte dal tirocinante in azienda 104
Tabella 19. Acquisizione di competenze da parte del tirocinante 104
Tabella 20. Tempo dedicato alle attività di tutoraggio 105
Tabella 21. Interventi ritenuti prioritari per migliorare l'esperienza di Work Experience 105
Tabella 22. Altri strumenti di politica attiva a cui le aziende hanno partecipato 105
Tabella 23. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali 111
Tabella 24. Stime di robustezza del modello dinamico su esiti occupazionali 112
Tabella 25. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per DGR 113
Tabella 26. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per genere 114
Tabella 27. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per cittadinanza 115
Tabella 28. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per coorti di età 116
Tabella 29. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per titolo di studio 117
Tabella 30. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali per WE con e senza tirocinio 118

Indice delle figure

Figura 1. La logica di intervento (teorica) dei percorsi di Work Experience 29
Figura 2. Percentuale di destinatari donne nelle tre procedure attuative delle Work Experience 35
Figura 3. Percentuale di disoccupati di lunga durata rispetto ai disoccupati nelle tre procedure attuative delle Work Experience 36
Figura 4. Distribuzione dei destinatari per età nelle tre procedure attuative delle Work Experience 37
Figura 5. Distribuzione dei destinatari per cittadinanza e DGR 38
Figura 6. Uomini e donne tra le principali collettività straniere partecipanti 39

Figura 7. Tasso di partecipazione dei destinatari alle attività dei progetti di WE 43
Figura 8. Distribuzione dei destinatari per tipologie di percorsi nelle tre DGR WE 44
Figura 9. Motivazione dei partecipanti per fascia d'età 48
Figura 10. Adeguatezza della durata dell'esperienza di tirocinio in azienda in base alla durata dello stesso 49
Figura 11. Giudizi rispetto a vari aspetti dell'esperienza in azienda 50
Figura 12. Soddisfazione rispetto al rapporto con il tutor aziendale 50
Figura 13. Soddisfazione rispetto alle attività svolte in azienda 51
Figura 14. Autovalutazione delle competenze sviluppate – destinatari con tirocinio 52
Figura 15. Esiti percepiti della Work Experience 53
Figura 16. Soddisfazione complessiva dell'esperienza di Work Experience 54
Figura 17. Percorsi lavorativi dei destinatari con tirocinio – per DGR 56
Figura 18. Motivazioni per la mancata attivazione del tirocinio 57
Figura 19. Coerenza della formazione ricevuta con l'occupazione trovata autonomamente 58
Figura 20. Autovalutazione delle competenze sviluppate – destinatari senza tirocinio 58
Figura 21. Soddisfazione complessiva dell'esperienza per i destinatari che non hanno attivato un tirocinio 59
Figura 22. Percorsi lavorativi delle persone che non hanno svolto il tirocinio 60
Figura 23. Motivazioni che hanno spinto le aziende a partecipare alle misure di Work Experience 62
Figura 24. Raggiungimento di autonomia da parte del tirocinante in base alla coerenza del profilo con i fabbisogni aziendali 63
Figura 25. Attività di tutoraggio fornite al tirocinante 64
Figura 26. Relazione con ente proponente e OMLI 65
Figura 27. Competenze acquisite dal tirocinante durante la Work Experience 66
Figura 28. Benefici percepiti dalle aziende nella partecipazione alle misure di Work Experience 67
Figura 29. Principali motivi che impediscono assunzione a fine tirocinio 68
Figura 30. Criticità rilevate dai rispondenti 69
Figura 31. Dinamiche pre e post trattamento (WE) degli esiti occupazionali del gruppo di destinatari 72
Figura 32. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per DGR 74
Figura 33. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per genere 74
Figura 34. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per cittadinanza 75
Figura 35. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per età 76
Figura 36. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per titolo di studio 76
Figura 37. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per presenza o meno del tirocinio 77
Figura 38. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali 82
Figura 39. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per DGR 83
Figura 40. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per genere 84
Figura 41. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per cittadinanza 85
Figura 42. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per coorte di età 86
Figura 43. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per titolo di studio 88

Figura 44. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per WE con o senza tirocinio 89
Figura 45. Modalità di coinvolgimento dei destinatari nelle misure di Work Experience 100
Figura 46. Soddisfazione complessiva dell'esperienza di Work Experience per classi d'età 101
Figura 47. Tasso occupazione destinatari con tirocinio – per fascia di età 101
Figura 48. Tasso occupazione destinatari con tirocinio – per distanza temporale dalla chiusura del progetto 102
Figura 49. Tasso occupazione destinatari senza tirocinio – per distanza temporale dalla chiusura del progetto 103
Figura 50. Aziende che hanno partecipato al processo di selezione del tirocinante 104
Figura 51. Efficacia percepita del processo di abbinamento tra tirocinanti e azienda 104
Figura 52. Coerenza del profilo del tirocinante con l'azienda ospitante 104
Figura 53. Aziende che hanno proposto/stanno valutando di assumere il tirocinante 105
Figura 54. Utilità percepita dell'esperienza di tirocinio in azienda 105
Figura 55. Matching tra individui trattati e non trattati con PSM Kernel 110
Figura 56. Bilanciamento delle covariate tra individui trattati e non trattati con PSM Kernel 110

Indice dei box

Box 1. Le Work Experience in altri contesti regionali 22
Box 2. Aspetti ulteriori di gestione e implementazione delle WE: il punto di vista dei beneficiari 26

Acronimi

AdG	Autorità di Gestione
ALFA	Agenzia regionale per il Lavoro, la Formazione e l'Accreditamento (Regione Liguria)
ANPAL	Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro
CATT	Cohort Average Treatment effect on the Treated / Effetto medio del trattamento sui trattati per coorte
CdS	Comitato di Sorveglianza
CIE	Counterfactual Impact Evaluation / Valutazione d'impatto controfattuale
CPI	Centri per l'Impiego
DGR	Delibera di Giunta regionale
DID	Dichiarazione di Immediata Disponibilità
DiD	Difference-in-Differences (modello statistico non-sperimentale)
DIV	Disegno di Valutazione
ESO	Obiettivo specifico FSE+
FSE+	Fondo Sociale Europeo Plus
GOL	Garanzia Occupabilità Lavoratori
INAPP	Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche
IOG	Iniziativa Occupazione Giovani - Garanzia Giovani
IPW	Inverse Probability Weighting
ISFOL	Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori
IW	Stimatore Interaction-Weighted
LEP	Livelli Essenziali delle Prestazioni
LPU	Lavori di Pubblica Utilità
Meuro	Milioni di euro
NEET	Not in Employment, Education or Training
OMLI	Operatore Mercato del Lavoro locale
Os	Obiettivo Specifico, anche indicato come ESO
PAL	Politiche Attive del Lavoro
PIL	Prodotto Interno Lordo
PIPOL	Piano Integrato di Politiche per l'Occupazione e per il Lavoro (Regione Friuli-Venezia Giulia)
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POR	Programma Operativo Regionale
PPA	Proposta di Politica Attiva
PR	Programma Regionale
PSM	Propensity Score Matching
RRSP	Repertorio Regionale degli Standard Professionali
SAL	Stato Avanzamento Lavori
SEP	Settore Economico Professionale
SFC	System for Fund Management in the European Union / sistema informativo della Commissione europea per i fondi
SIU	Sistema Informativo Unitario
SRA	Struttura Responsabile dell'Attuazione
TiREX	Tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo (Regione Friuli-Venezia Giulia)
UE	Unione europea
VL	Veneto Lavoro
WE	Work Experience

Executive summary (Italiano)

Obiettivi e domande di valutazione

Il presente rapporto sintetizza i risultati della valutazione tematica delle Work Experience (WE) finanziate dal PR Veneto FSE+ 2021-2027, con riferimento alle tre procedure attuative regionali che hanno progressivamente disciplinato lo strumento: DGR 1321/2022 - "NEXT GENERATION WE" Percorsi per il rafforzamento delle competenze e per l'inserimento occupazionale; DGR 1304/2023 - "FORTI: FORmazione e TIrocinio" Work Experience breve; DGR 1190/2024 - Work Experience "Un'esperienza su misura".

Gli obiettivi della valutazione sono tre: verificare la capacità della misura di rispondere ai fabbisogni del mercato del lavoro regionale e dei destinatari; comprendere attraverso quali meccanismi le Work Experience, in particolare l'esperienza in azienda, contribuiscano al miglioramento dell'occupabilità e degli esiti occupazionali; infine, stimare gli effetti occupazionali nel medio-lungo periodo. L'analisi è stata organizzata attorno a **sei domande valutative**:

Rilevanza

(1) La logica e l'impostazione data agli interventi di Work Experience, rispondono ai bisogni del mercato del lavoro regionale e dei potenziali destinatari?

Efficienza / Efficacia

(2) Chi sono e che caratteristiche hanno i destinatari delle Work Experience?

(3) Come si differenziano dagli altri destinatari delle PAL finanziate con il FSE+?

(4) L'esperienza in azienda ha avuto un effettivo valore aggiunto per i destinatari, per il loro avvicinamento e inserimento nel mercato del lavoro?

(5) Quali sono i risultati e gli impatti in termini di inserimento occupazionale dei destinatari? Emergono differenze tra le diverse tipologie di target raggiunti?

Coerenza

(6) In che modo gli interventi del FSE+ sono complementari ad altri interventi FSE+ e con il PNRR GOL?

Approccio metodologico

La valutazione ha integrato diverse tipologie di analisi. Analisi documentali degli avvisi regionali, di altri documenti attuativi e della letteratura ci hanno permesso di delineare la logica di questo tipo di interventi e identificare i meccanismi importanti che ne spiegano il funzionamento.

L'analisi quantitativa dei dati di monitoraggio e dati amministrativi dei Centri per l'Impiego relativi ai partecipanti alle Work Experience ha consentito di mappare la tipologia di percorsi e le caratteristiche dei destinatari e soprattutto di realizzare un'analisi controfattuale per stimare l'effetto della partecipazione alla misura sugli esiti occupazionali, fino a 12 trimestri (36 mesi) dall'avvio degli interventi. Abbiamo utilizzato il metodo Difference-in-Differences, abbinato con il Propensity score matching.

Abbiamo poi integrato le analisi precedenti anche con indagini dirette di diverso tipo:

- interviste agli enti attuatori, per approfondire alcuni elementi dell'impostazione e del funzionamento delle Work Experience;
- una survey ai destinatari delle Work Experience che hanno partecipato all'esperienza del tirocinio in azienda, per comprendere il valore aggiunto dell'esperienza nei contesti aziendali e per raccogliere informazioni sui risultati percepiti;
- una survey, con un questionario semplificato, ai destinatari che non hanno usufruito del tirocinio, per comprenderne le ragioni e verificare comunque il giudizio sull'esperienza avuto con i percorsi di Work Experience;
- una survey rivolta alle imprese ospitanti i tirocinanti, per cogliere anche il punto di vista delle aziende.

Principali risultati della valutazione

Rilevanza

I percorsi di Work Experience rispondono in **modo sostanzialmente coerente ai bisogni del mercato del lavoro veneto e alle esigenze delle persone disoccupate**.

I percorsi integrati di Work Experience, combinando orientamento, formazione e tirocinio offrono una risposta agli elementi di **criticità strutturale** che permangono in un mercato del lavoro caratterizzato da bassa disoccupazione: la presenza di un bacino di disoccupati con difficoltà di inserimento e il mismatch tra domanda e offerta. Percorsi integrati come le Work Experience intervengono su diversi meccanismi in grado di rispondere alle problematiche menzionate: sviluppo del capitale umano, miglioramento del matching tra imprese e lavoratori, screening reciproco, rafforzamento dell'occupabilità ed empowerment personale.

Le indagini dirette (beneficiari, destinatari e aziende) confermano che sia per i destinatari che per le imprese, le Work Experience hanno saputo rispondere ai bisogni di inserimento e crescita professionale (**destinatari)** e di facilitare il processo di selezione ed incontro dei potenziali lavoratori (**imprese)**.

Appare rilevante anche l'evoluzione dello strumento nelle tre procedure attuative regionali, con un progressivo ampliamento della **flessibilità** di costruzione dei percorsi avvenuto con la DGR 1190/2024, che ha permesso di offrire una maggiore varietà di percorsi offerti, ancora più in linea con le diversificate esigenze dei diversi target.

Efficacia

Le Work Experience hanno raggiunto una **platea ampia ed eterogenea di persone disoccupate.** Dei 7500 circa destinatari presenti sui progetti attivi a fine 2025, si osserva una prevalenza della componente femminile (57% dei partecipanti), una presenza significativa di cittadini stranieri, in linea con il peso di questa componente nella disoccupazione regionale, una forte presenza di giovani (42% del totale dei destinatari è under 30), ma anche di adulti. Il livello di istruzione risulta molto eterogeneo, comprendendo partecipanti con bassi livelli di qualificazione, diplomati e laureati. Infine, da rilevare una presenza significativa di disoccupati di lunga durata, più del 50% dei destinatari, evidenziando come la misura riesca a raggiungere anche persone che incontrano maggiori difficoltà di reinserimento occupazionale. Questa eterogeneità di target a cui si rivolgono le Work Experience implica la capacità di identificare percorsi integrati diversificati e capaci di rispondere a problematiche diverse. L'evoluzione dello strumento regionale verso una maggiore flessibilità va ancora di più in questa direzione.

Le evidenze raccolte attraverso le indagini dirette indicano nel complesso che **l'esperienza in azienda rappresenta un importante elemento qualificante** e di valore aggiunto delle Work Experience.

I **destinatari** riconoscono, in maggioranza, che i percorsi di Work Experience hanno facilitato un processo di crescita delle competenze professionali e trasversali e migliorato la loro occupabilità (es. attraverso una maggiore capacità di affrontare il mercato del lavoro, una maggiore attivazione, fiducia in sé stessi, ecc.). Nel complesso il livello di soddisfazione è elevato, sia per l'esperienza complessiva che per alcuni elementi dell'inserimento in azienda e per la qualità del tutoraggio. Per le **aziende**, il tirocinio viene considerato non solo come uno strumento di formazione, ma anche come un efficace periodo di conoscenza reciproca prima di un'eventuale assunzione (il 78% delle imprese dichiara che la motivazione principale è conoscere potenziali lavoratori), confermando l'importante funzione di favorire il matching da parte di questo strumento. La maggioranza delle imprese giudica nel complesso efficace il processo di selezione dei tirocinanti e coerente il profilo del tirocinante rispetto alle esigenze aziendali.

Se l'esperienza in azienda costituisce un elemento di valore aggiunto, si osserva anche una **ampia quota di persone che non partecipano concretamente al tirocinio**, il 40% quasi del totale. Le indagini sul campo hanno evidenziato che le ragioni sono diverse e vanno qualificate. Per poco più di un terzo dei casi questa mancata partecipazione è dovuta all'avvenuto reperimento di un'occupazione da parte del destinatario, si tratta pertanto di una volontaria uscita dai percorsi. Per

quasi una metà la ragione principale è il mancato reperimento di aziende ospitanti, seguita poi da ragioni diverse come barriere personali, familiari e logistiche. Questi casi rappresentano invece percorsi che richiedono attenzione e azioni di miglioramento nel futuro. Va detto in ogni caso che anche i partecipanti senza tirocinio riconoscono benefici derivanti dalla formazione ricevuta, soprattutto in termini di competenze acquisite. Anche dal punto di vista dell'esito occupazionale la mancanza del tirocinio non inficia totalmente l'efficacia del percorso delle Work Experience (vedi sotto).

Dalle indagini emerge anche che **il valore aggiunto dell'esperienza dipende dalla qualità della sua realizzazione**, in termini di adeguato e coerente matching tra destinatario e impresa, reale contenuto formativo dell'esperienza in azienda, coerenza tra attività formative precedenti il tirocinio e fabbisogni professionali, qualità e continuità del tutoraggio. Al contrario, esperienze limitate ad attività ripetitive o marginali riducono il potenziale di apprendimento.

Infine, con i dati a disposizione si possono osservare **elementi positivi in relazione all'efficacia occupazionale della misura**: una quota consistente dei destinatari risulta occupata nei mesi successivi alla conclusione del percorso e l'occupazione tende a consolidarsi progressivamente nel tempo. Le analisi controfattuali indicano che le Work Experience producono un miglioramento significativo degli esiti occupazionali rispetto a quanto sarebbe avvenuto in assenza dell'intervento ed i risultati sono statisticamente significativi. Gli effetti positivi sono relativi sia alla probabilità occupazionale che all'intensità di lavoro (giorni lavorati in un trimestre). Emergono differenze tra gruppi di beneficiari ma solo in termini di dimensione degli effetti, in quanto gli impatti sono positivi per lo più trasversalmente ai diversi target. Da rilevare che **la realizzazione del tirocinio non pare dare un vantaggio in termini di impatto netti**. Rispetto al gruppo di controllo, i percorsi di Work Experience risultano essere efficaci in termini occupazionali sia con che senza tirocinio.

Coerenza

Le **differenze tra Work Experience e programma GOL non riguardano tanto il profilo dei destinatari quanto la funzione svolta da queste due misure**. Il programma GOL svolge una funzione di accesso generalista, assessment e prima presa in carico dei disoccupati attraverso i CPI, mentre le Work Experience rappresentano una misura più specialistica e professionalizzante e di accompagnamento all'inserimento lavorativo. La specificità delle Work Experience risiede infatti nell'integrazione tra formazione, accompagnamento ed esperienza lavorativa, con il tirocinio quale elemento qualificante del trattamento. Questa lettura trova conferma anche nelle interviste agli enti attuatori, i quali sottolineano che operativamente non sono mancate alcune criticità e sovrapposizioni tra i due strumenti, ma sono nel complesso limitate e dovute a diversi fattori: difficoltà per i destinatari nel distinguere tra opportunità simili, rischio di competizione implicita tra misure nella fase di scouting, maggiore capacità attrattiva dei percorsi più accessibili o immediati, e necessità di coordinare meglio CPI, enti attuatori e imprese nella costruzione dei percorsi individuali.

Lezioni apprese e raccomandazioni

La valutazione conferma la solidità dell'impianto delle Work Experience e suggerisce alcune **indicazioni per il loro ulteriore sviluppo**. In primo luogo, emerge l'importanza di preservare la natura integrata della misura, mantenendo strettamente connesse le componenti di orientamento, formazione e tirocinio e consolidando l'approccio personalizzato introdotto dalla più recente procedura attuativa. In secondo luogo, la qualità dell'attuazione appare determinante quanto la progettazione della misura. Il valore aggiunto delle Work Experience dipende infatti dalla qualità del matching tra destinatario e impresa, dal contenuto professionalizzante del tirocinio e dal coinvolgimento attivo delle aziende. Infine, la valutazione suggerisce di rafforzare ulteriormente l'integrazione con il sistema regionale delle politiche attive, migliorando gli strumenti di profilazione e orientamento.

Le principali raccomandazioni riguardano quindi: consolidare il modello personalizzato introdotto dalla DGR 1190/2024; rafforzare il coinvolgimento delle imprese nella progettazione dei percorsi; monitorare, anche attraverso indicatori se utile, la qualità del tirocinio, del matching e dell'apprendimento in impresa; migliorare la profilazione e l'integrazione tra Work Experience e le altre politiche attive regionali, per esempio con un ruolo più attivo dei Centri per l'Impiego.

Executive summary (English)

Objectives and evaluation questions

This report presents the findings of the thematic evaluation of the **Work Experience (WE)** measure funded under the **Veneto ESF+ Regional Programme 2021–2027**, with reference to the three regional implementation procedures that have progressively shaped the instrument: DGR 1321/2022 – "*NEXT GENERATION WE": Pathways for Skills Development and Labour Market Integration*; DGR 1304/2023 – "*FORTI: FORmation and Traineeship"* Short Work Experience; DGR 1190/2024 – *Work Experience: "A Tailor-Made Experience*".

The evaluation had three main objectives: to assess the extent to which the measure responds to regional labour market needs and the needs of potential beneficiaries; to understand the mechanisms through which Work Experience measures, and particularly the workplace-based component, contribute to improving employability and employment outcomes; and to estimate the medium- to long-term employment impacts of the intervention.

The evaluation framework is based on the criteria of **relevance**, **effectiveness** and **coherence**, and is structured around the following **six evaluation questions**.

Relevance

(1) Are the intervention logic and design of the Work Experience pathways relevant, in the sense that they respond to the needs of the regional labour market and potential beneficiaries?

Effectiveness / Efficiency

(2) Who are the beneficiaries of Work Experiences and what are their characteristics?

(3) How do Work Experience beneficiaries differ from the ones of other ESF+-funded active labour market policies?

(4) Has the workplace-based traineeship generated tangible added value for beneficiaries in terms of labour market integration and employment opportunities?

(5) What results and impacts have been achieved in terms of employment outcomes? Do these differ across the various target groups reached?

Coherence

(6) How are Work Experiences complementary to other ESF+ interventions and to the NRRP-funded GOL Programme?

Methodology

The evaluation combined different types of analysis. Documentary analysis of regional calls for proposals, other implementation documents and the relevant literature allowed us to reconstruct the logic underpinning this type of intervention and identify the main mechanisms through which the measure is expected to improve employability and employment outcomes.

The quantitative analysis of monitoring data and administrative records from Public Employment Services (PES) relating to Work Experience beneficiaries enabled the mapping of the different types of pathways and the characteristics of beneficiaries and, most importantly, the implementation of a counterfactual analysis aimed at estimating the effect of participation in the measure on employment outcomes, up to 36 months after entry into the measure. The analysis applied a **Difference-in-Differences approach combined with Propensity Score Matching**.

The quantitative evidence was complemented by several field research activities:

- interviews with implementing bodies, aimed at exploring key aspects of the design and implementation of Work Experience pathways;
- a survey of beneficiaries who completed the workplace-based traineeship, aimed at assessing the added value of the work-based learning experience and collecting evidence on perceived outcomes;

- a simplified survey of beneficiaries who did not undertake a traineeship, aimed at understanding the reasons for non-participation and gathering feedback on their overall experience;
- a survey of host companies, aimed at capturing employers' perspectives on the implementation and results of the measure.

Main evaluation findings

Relevance

Work Experience pathways are found to be **broadly consistent with the needs of the Veneto regional labour market and the needs of unemployed individuals**.

By combining guidance, training and traineeships, integrated Work Experience pathways provide a response to the **structural challenges** that persist in a labour market characterised by low unemployment: the presence of a pool of unemployed individuals facing difficulties in labour market integration and the mismatch between labour demand and supply. Integrated pathways such as Work Experiences act through several mechanisms capable of addressing these challenges: human capital development, improved matching between employers and workers, mutual screening, strengthened employability and personal empowerment.

Direct surveys (beneficiaries, participants and companies) confirm that Work Experiences have been able to respond both to the needs for labour market integration and professional development (**beneficiaries**) and for recruitment facilitation processes and the identification of potential workers (**employers/companies**).

The evolution of the instrument across the three regional implementation procedures is also relevant, with a progressive increase in the **flexibility** of pathway design introduced through DGR 1190/2024. This has made it possible to offer a wider variety of pathways, better aligned with the diverse needs of different target groups.

Effectiveness

Work Experiences have reached a **large and heterogeneous population of unemployed individuals**.

Among the approximately 7,500 beneficiaries enrolled in projects active at the end of 2025, women account for the majority (57% of participants), foreign nationals are significantly represented, in line with their share of regional unemployment, and young people also represent a large proportion of beneficiaries (42% of all beneficiaries are under 30), alongside a substantial number of adults. Educational attainment is highly heterogeneous, including participants with low levels of qualification, upper secondary graduates and university graduates. Finally, more than 50% of beneficiaries are long-term unemployed, highlighting the measure's ability to reach individuals facing greater difficulties in returning to employment.

The heterogeneity of the target groups reached by Work Experiences requires the capacity to design diversified integrated pathways capable of responding to different needs. The evolution of the regional instrument towards greater flexibility moves further in this direction.

Evidence collected through the direct surveys indicates overall that **the workplace experience represents an important qualifying element** and a key source of added value within Work Experiences.

The **beneficiaries** largely recognise that Work Experience pathways have facilitated the development of both technical and transversal skills and improved their employability (for example, through a greater ability to navigate the labour market, increased activation, greater self-confidence, and so on). Overall satisfaction levels are high, both with the experience as a whole and with specific aspects of workplace integration and the quality of mentoring.

For **companies**, the traineeship is considered not only a training instrument but also an effective period of mutual assessment before a possible recruitment (indeed, 78% of companies report that their main motivation is to identify potential workers). This confirms the important matching function

performed by the instrument. Most companies consider the trainee selection process effective overall and judge the trainee profile to be consistent with their needs.

While the workplace experience represents an important source of added value, there is also a **large share of beneficiaries who do not actually participate in a traineeship**, accounting for almost 40% of the total. Field research has shown that the reasons are diverse and require qualification. In slightly more than one third of cases, non-participation is due to beneficiaries having already found employment and therefore voluntarily leaving the pathway. In almost half of cases, the main reason is the inability to identify a host company, followed by other factors such as personal, family and logistical barriers. These cases require attention and future improvement measures. It should nevertheless be noted that beneficiaries who did not undertake a traineeship also recognise benefits arising from the training received, particularly in terms of skills acquired. Moreover, from the perspective of employment outcomes, the absence of a traineeship does not completely undermine the effectiveness of Work Experience pathways (see below).

The surveys also indicate that **the added value of the experience depends on the quality of its implementation**, in terms of appropriate and coherent matching between the beneficiary and the company, the genuine training content of the workplace experience, consistency between the training activities preceding the traineeship and labour market needs, and the quality and continuity of mentoring. Conversely, experiences limited to repetitive or marginal tasks tend to reduce learning potential.

Finally, the available data reveal **positive evidence regarding the employment effectiveness of the measure**. A substantial proportion of beneficiaries are employed in the months following completion of the pathway, and employment tends to become more stable over time. Counterfactual analyses indicate that Work Experiences generate a significant improvement in employment outcomes compared with what would have occurred in the absence of the intervention, and the results are statistically significant. Positive effects are observed both in terms of employment probability and work intensity (days worked within a quarter). Differences emerge across beneficiary groups, but only in terms of the magnitude of the effects, as positive impacts are found across most target groups. It is also worth noting that **undertaking a traineeship does not appear to generate additional net impacts**. Compared with the control group, Work Experience pathways are effective in improving employment outcomes both with and without a traineeship.

Coherence

The **differences between Work Experiences and the GOL Programme concern less the profile of beneficiaries than the function performed by the two measures**.

The GOL Programme performs a general access, assessment and initial support function for unemployed individuals through Public Employment Services, whereas Work Experiences represent a more specialised and vocationally oriented measure aimed at supporting labour market integration. The distinctive feature of Work Experiences lies in the integration of training, guidance and workplace experience, with the traineeship representing the key qualifying element of the intervention.

This interpretation is also confirmed by interviews with implementing bodies, which highlight that although some operational overlaps and challenges have occurred between the two instruments, these remain limited overall and stem from various factors: difficulties for beneficiaries in distinguishing between similar opportunities; the risk of implicit competition between measures during outreach and recruitment activities; the greater attractiveness of more accessible or immediate pathways; and the need for better coordination among Public Employment Services, implementing bodies and companies in designing individual pathways.

Lessons Learned and Recommendations

The evaluation confirms the soundness of the Work Experience model and suggests several **directions for its further development**.

First, the findings highlight the importance of preserving the integrated nature of the measure by maintaining the close connection between guidance, training and traineeships, while consolidating the personalised approach introduced through the most recent implementation procedure.

Second, the quality of implementation appears to be as important as the design of the measure itself. The added value of Work Experiences depends on the quality of matching between beneficiaries and companies, the vocational content of the traineeship and the active involvement of employers.

Finally, the evaluation suggests further strengthening integration with the regional active labour market policy system by improving profiling and guidance tools.

The main recommendations therefore concern: consolidating the personalised model introduced through DGR 1190/2024; strengthening employer involvement in the design of pathways; monitoring, including through specific indicators where appropriate, the quality of traineeships, matching processes and workplace learning; and improving profiling and integration between Work Experiences and other regional active labour market policies, for example through a more active role for Public Employment Services.

1. Introduzione e definizione del contesto valutativo

Il presente rapporto di valutazione tematica sulle "Politiche Occupazionali" rientra nell'ambito delle attività di valutazione del PR FSE+ 2021-2027 della Regione del Veneto.

Il rapporto focalizza l'attenzione sulle politiche attive del lavoro realizzate con le **Work Experience (WE)** all'interno del PR Veneto FSE+ 2021-2027, Priorità 1, Obiettivo specifico (Os) 4.1 (1.a). Il programma FSE+ finanzia diversi altri tipi di politiche attive del lavoro all'interno dello stesso Obiettivo specifico (per esempio il bonus politiche attive, l'Assegno Unico per il lavoro, la formazione per disoccupati nel settore restauro), ma in accordo con l'AdG si è deciso di concentrare l'attenzione in questo rapporto tematico sulle sole Work Experience per il loro maggiore stato di avanzamento alla fine del 2025, per la rilevanza dell'ammontare delle risorse stanziate (46 milioni di euro) e per la necessità di approfondire alcuni aspetti specifici emersi durante l'attuazione delle Work Experience nei primi anni, come ad esempio il valore aggiunto e la qualità dell'esperienza in azienda.

Le Work Experience costituiscono percorsi di politica attiva rivolti a persone disoccupate che integrano, con intensità e modalità differenti nelle diverse edizioni dello strumento, attività di orientamento, formazione, accompagnamento al tirocinio ed esperienza in impresa, con l'obiettivo di sviluppare competenze spendibili e favorire l'inserimento occupazionale attraverso il coinvolgimento diretto del sistema produttivo regionale. All'interno del PR Veneto FSE+ sono state **avviate tre procedure attuative per le Work Experience**:

- DGR 1321/2022 - "NEXT GENERATION WE" Percorsi per il rafforzamento delle competenze e per l'inserimento occupazionale;
- DGR 1304/2023 - "FORTI: FORmazione e TIrocinio" Work Experience breve;
- DGR 1190/2024 - Work Experience "Un'esperienza su misura".

Le tre procedure hanno in parte caratteristiche diverse, che saranno approfondite dopo, ma condividono l'approccio di fondo, di garantire percorsi integrati di orientamento, formazione ed esperienza in azienda.

Il Rapporto tematico ha **l'obiettivo principale di comprendere i risultati degli interventi realizzati con il FSE+, in particolare in termini occupazionali**. Un tema di approfondimento specifico è anche quello del **valore aggiunto dell'esperienza in azienda** per i destinatari disoccupati, in termini di crescita e acquisizione di competenze e concrete opportunità di avvicinamento al mercato del lavoro. Il criterio valutativo di riferimento, pertanto, è quello dell'**efficacia**. La valutazione, inoltre, cerca di comprendere l'utilità e la rilevanza dello strumento delle Work Experience come risposta ai bisogni del mercato del lavoro regionale e più specificamente dei destinatari (**rilevanza**) e le relazioni di complementarità/integrazione tra lo strumento delle Work Experience e gli interventi di politica attiva del lavoro finanziati con il PNRR GOL (**coerenza**).

A livello metodologico, la valutazione **combina metodologie di diverso tipo**. Analisi documentali e analisi desk dei dati di monitoraggio sono state utilizzate per ricostruire la logica degli interventi e la loro evoluzione e mappare caratteristiche degli interventi e dei destinatari raggiunti. Sono state poi realizzate diverse e articolate attività di analisi sul campo:

- interviste ad enti beneficiari e attuatori delle Work Experience, per comprendere alcuni temi di natura generale;
- un'indagine diretta (on-line) rivolta ai destinatari delle tre edizioni delle Work Experience (articolata in due moduli, uno ampio rivolto a coloro che hanno realizzato l'esperienza in azienda, uno più semplificato rivolto a coloro che hanno partecipato al percorso di Work Experience ma per motivi diversi non hanno realizzato il tirocinio in azienda);
- un'ulteriore indagine diretta rivolta alle imprese che hanno ospitato i destinatari delle Work Experience, al fine di comprendere meglio anche il ruolo delle aziende nel favorire l'esperienza di tirocinio e l'utilità dell'iniziativa per le stesse imprese.

Infine, in relazione ai destinatari delle sole prime due edizioni delle Work Experience, abbiamo realizzato un'analisi di impatto controfattuale, finalizzata a comprendere gli effetti occupazionali degli interventi nel medio periodo. Per le analisi di impatto abbiamo potuto considerare le sole due prime edizioni in quanto erano le sole a presentare progetti completati da un adeguato lasso di tempo per analizzare gli effetti occupazionali.

L'ambito di analisi di questo rapporto è quello dei 643 progetti attivi a fine 2025 (214 nella DGR del 2022, 281 in quella del 2023 e infine 148 nella DGR del 2024)[1].

Il rapporto è stato realizzato nel periodo aprile-luglio 2026.

Il rapporto **si articola nel seguente modo**: dopo l'introduzione, la seconda sezione presenta in dettaglio le domande di valutazione e la metodologia di analisi, mentre la terza sezione analizza le evidenze valutative emerse nelle attività di analisi (alcuni richiami al contesto attuativo, le caratteristiche delle tre procedure attuative, anche in relazione ad altre esperienze regionali, le caratteristiche dei destinatari raggiunti, le evidenze emerse nelle varie indagini dirette ed infine i risultati dell'analisi controfattuale). La quarta sezione, sulla base delle analisi emerse nelle precedenti sezioni, riporta le conclusioni e le lezioni apprese, fornendo alcuni spunti di riflessione e raccomandazioni per il futuro.

Gli allegati riportano ulteriori tabelle e figure (Allegato A), aspetti di natura tecnica relativi all'analisi controfattuale (Allegato B) e i testi dei questionari utilizzati per le indagini ai destinatari delle Work Experience e alle imprese (Allegato C).

[1] I progetti relativi alle DGR 1321/2022 e 1304/2023 sono tutti terminati, mentre dei 148 progetti della DGR 1190/2024 22 erano chiusi a fine 2025 e il resto progetti aperti (in corso).

2. Domande di valutazione e metodologia

2.1. Le domande di valutazione

Le domande della valutazione sono sei e sono presentate nella Tabella 1. Esse sono state concordate con l'AdG del FSE+ e la SRA in fase di impostazione della nota metodologica[2], sulla base di quanto già previsto nel Disegno Integrato di Valutazione (DIV) ma tenendo conto al tempo stesso dello specifico focus sulle Work Experience del presente Rapporto tematico.

Tabella 1. Le domande di valutazione

Criterio valutativo	Domanda di valutazione
Rilevanza	(1) La logica e l'impostazione data agli interventi di Work Experience, rispondono ai bisogni del mercato del lavoro regionale e dei potenziali destinatari?
Efficienza / Efficacia	(2) Chi sono e che caratteristiche hanno i destinatari delle Work Experience? (3) Come si differenziano dagli altri destinatari delle PAL finanziate con il FSE+? (4) L'esperienza in azienda ha avuto un effettivo valore aggiunto per i destinatari, per il loro avvicinamento e inserimento nel mercato del lavoro? (5) Quali sono i risultati e gli impatti in termini di inserimento occupazionale dei destinatari? Emergono differenze tra le diverse tipologie di target raggiunti?
Coerenza	(6) In che modo gli interventi del FSE+ sono complementari ad altri interventi FSE+ e con il PNRR GOL?

Le domande centrali della presente valutazione sono la (4) e la (5).

Con la domanda (4) si vuole comprendere se l'esperienza di inserimento in un contesto produttivo e lavorativo sia stata un valore aggiunto per il destinatario e per l'azienda stessa. La letteratura sulle Work Experience (si veda più avanti) sottolinea infatti che tra i meccanismi che potenzialmente lo rendono uno strumento efficace di inserimento lavorativo vi sono quelli del **miglioramento del matching tra lavoratori e imprese** e la **verifica delle competenze in un contesto produttivo reale**. Affinché questi meccanismi siano efficaci, l'esperienza in azienda deve essere stata utile per entrambi gli attori in causa e realizzata adeguatamente (destinatario supportato in sede di inserimento aziendale, ruolo assegnato coerente con le competenze, tutoraggio efficace, ecc.).

Con la domanda (5) si vogliono comprendere gli **impatti occupazionali** nel medio periodo, non solo a livello complessivo, ma anche indicando eventuali differenze che emergono tra diversi gruppi target raggiunti e tra le due DGR considerate nell'analisi controfattuale (la DGR 1321/2022 e la 1304/2023).

Le domande (2) e (3) hanno una natura descrittiva, ma sono importanti per contestualizzare le Work Experience regionali. La domanda (1) è finalizzata a comprendere se prima ancora di raggiungere risultati occupazionali, le WE siano state uno strumento adeguato a rispondere alle esigenze e bisogni dei diversi gruppi di disoccupati che hanno partecipato agli interventi. Infine, la domanda (6) analizza il tema della relazione tra WE e GOL, un tema che è emerso anche nel Rapporto annuale di valutazione FSE+ 2026. Non avendo accesso ai microdati dei destinatari GOL, alla domanda abbiamo risposto riflettendo sulla coerenza strategica ed operativa, ma senza poter analizzare alcuni elementi di dettaglio (per esempio potenziali "passerelle" di persone tra FSE+ e PNRR GOL).

[2] La nota è stata approvata il 31 marzo 2026.

2.2.La metodologia e i dati

A livello metodologico abbiamo utilizzato **un mix diversificato di metodologie di raccolta ed analisi di dati**, che nel loro insieme, e attraverso una procedura di triangolazione delle evidenze, hanno consentito di rispondere alle sei domande di valutazione.

Analisi documentale

Una prima attività di analisi è stata **l'analisi documentale**. In primo luogo, abbiamo analizzato i documenti attuativi delle Work Experience (bandi/procedure di attuazione), per ricostruire la logica degli interventi e le caratteristiche attuative delle diverse tre procedure. In secondo luogo, abbiamo analizzato la letteratura rilevante, documenti attuativi di altri programmi regionali FSE+, documenti relativi agli interventi del PNRR GOL, ecc. Tale analisi è finalizzata a ricostruire il quadro programmatorio e attuativo degli interventi, nonché a comprenderne la logica di funzionamento e il posizionamento delle Work Experience nel sistema delle politiche attive.

Una seconda attività, sempre di tipo desk, è stata **l'analisi dei dati di monitoraggio** relativi ai 643 progetti delle WE che erano attivi alla fine del 2025. I dati di monitoraggio sono stati utilizzati per mappare le caratteristiche degli interventi e delle persone raggiunte e lo stato di avanzamento delle attività. Abbiamo fatto ricorso a diversi set di dati di monitoraggio:

- dati inviati dalla Regione del Veneto al sistema SFC della Commissione Europea a fine 2025, articolati per Priorità, Os e progetti. In corrispondenza dei 643 progetti, questi dati riportano 7.496 destinatari attivi a fine 2025 nelle tre procedure attuate;
- dati estratti appositamente dalla Regione del Veneto dal sistema informativo di monitoraggio nel mese di aprile 2026 (Stati Avanzamento Lavoro – SAL) e messi a disposizione del valutatore, articolati per progetto e singola persona (dati micro) e relativi a tutte e tre le DGR. Questi ultimi sono stati utilizzati insieme a quelli inviati dalla Regione a SFC per analizzare le caratteristiche dei progetti e dei destinatari, ma anche per identificare i campioni di riferimento per le indagini sul campo. I dati SAL riportano 7.570 persone (identificate con codice fiscale), escludendo coloro che risultano sempre e solo ritirati all'interno dei progetti;
- dati estratti dai report di monitoraggio GOL pubblicati dall'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro – Veneto Lavoro[3]. Questi dati sono stati utilizzati per sviluppare un'analisi comparativa, seppur di carattere generale, tra i destinatari WE e GOL, in quanto i dati aggregati sugli indicatori dei percorsi GOL aggiornati a giugno 2026, inizialmente trasmessi dalla Regione del Veneto, non consentivano un confronto esaustivo tra le due platee di destinatari.

Indagini di campo

Abbiamo poi realizzato diverse attività di indagine sul campo, che descriviamo di seguito.

Intervista ai beneficiari di progetti WE. Abbiamo intervistato online quattro enti beneficiari di progetti WE[4]. I beneficiari sono stati selezionati in accordo con gli uffici regionali, in base a diversi criteri, in particolare i seguenti: partecipazione ad un ampio numero di progetti, attuazione di progetti su due o tre procedure attuative delle Work Experience, diversa specializzazione settoriale (da profili amministrativi e digitali alla logistica, fino ai comparti manifatturieri e tecnico-artigianali) e territoriale.

Le interviste erano finalizzate ad approfondire i fattori che influenzano l'attuazione delle Work Experience, con particolare riferimento alle modalità di interazione tra enti di formazione, imprese e amministrazione regionale, alla capacità della misura di intercettare i fabbisogni dei disoccupati e le esigenze professionali delle imprese, nonché agli effetti delle diverse evoluzioni regolative nel

[3] Si sono considerati i report di monitoraggio del Programma GOL pubblicati dall'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro – Veneto Lavoro, in particolare: il primo report disponibile dal lancio del Programma – n.1 luglio 2023 – il report n.10 giugno 2024 (strategico perché viene consolidato il pilastro identitario dei beneficiari veneti in termini di prossimità al mercato del lavoro) e i report con dati aggiornati alla fine di ciascun anno di attuazione del Programma — n. 7, gennaio 2024; n. 19, gennaio 2025; n. 31, gennaio 2026 — nonché l'ultimo report disponibile al momento dell'analisi, n. 32, febbraio 2026.

[4] I quattro enti intervistati sono: Fòrema; Job & School Formazione e Professione; Politecnico Calzaturiero; Pianeta Formazione.

favorire processi di riqualificazione professionale e riduzione del mismatch di competenze. Le quattro interviste sono state realizzate nel mese di maggio, sulla base della disponibilità degli enti coinvolti. Ciascuna sessione di intervista ha avuto una durata indicativa di un'ora, garantendo uno spazio di approfondimento adeguato alla trattazione di temi complessi quali la progettazione, lo scouting dei destinatari e la gestione amministrativa. Nel complesso, i quattro enti hanno attuato 86 progetti di WE per un totale di più di circa 1.100 destinatari coinvolti.

Survey online a campioni di destinatari e imprese. Sono state realizzate survey online rivolte a un campione di destinatari e di imprese ospitanti, con la finalità di raccogliere informazioni strutturate sull'esperienza dei partecipanti e sulle modalità di erogazione dei servizi di accompagnamento all'esperienza del tirocinio. Nel caso dei destinatari, in accordo con la Regione, sono state realizzate due distinte indagini: una rivolta a coloro che hanno completato il percorso con attivazione del tirocinio e una rivolta a coloro che hanno concluso il percorso formativo senza accedere all'inserimento in azienda. Nel dettaglio, abbiamo realizzato le seguenti indagini:

- Survey rivolta ai destinatari che hanno svolto il tirocinio. La survey ha mirato a rilevare l'esperienza dei destinatari rispetto all'intero percorso di Work Experience, approfondendo le modalità di accesso alla misura, le motivazioni alla partecipazione, le caratteristiche del tirocinio svolto. In particolare, il questionario ha analizzato la qualità dell'esperienza in azienda, con riferimento all'inserimento, alle attività svolte e al supporto ricevuto (anche dai tutor), nonché l'efficacia percepita del percorso. Sono stati inoltre indagati i benefici in termini di competenze sviluppate, occupabilità, avvicinamento al mercato del lavoro, insieme al livello di soddisfazione complessiva. Infine, sono state raccolte informazioni sugli esiti occupazionali e una valutazione finale sugli elementi ritenuti più utili dell'esperienza.
- Survey rivolta ai destinatari che non hanno attivato il tirocinio. In primo luogo, il questionario ha indagato le principali ragioni della mancata attivazione del tirocinio. Una seconda sezione ha approfondito la percezione dei benefici della formazione in termini di sviluppo delle competenze (tecniche, digitali, green e trasversali) e il livello di soddisfazione complessivo rispetto all'esperienza. Infine, sono state raccolte informazioni sulla condizione occupazionale attuale dei rispondenti e su eventuali esperienze lavorative successive, anche in relazione al percorso formativo svolto.
- Survey rivolta alle imprese ospitanti. La survey ha coinvolto le imprese che hanno ospitato tirocinanti nell'ambito delle Work Experience, con l'obiettivo di raccogliere il punto di vista aziendale sull'efficacia dello strumento. Il questionario ha indagato le caratteristiche delle imprese e le motivazioni alla partecipazione, gli aspetti organizzativi e gestionali del tirocinio, con particolare riferimento al processo di selezione e abbinamento dei tirocinanti, alle attività svolte e al ruolo del tutor aziendale. Sono stati inoltre analizzati i benefici percepiti, sia in termini di competenze sviluppate dai tirocinanti sia di ricadute per l'impresa, le criticità riscontrate e il confronto con altri strumenti di politica attiva. Infine, sono stati raccolti elementi di valutazione complessiva e indicazioni sui principali ambiti di miglioramento dello strumento.

I testi dei questionari delle tre indagini sono consultabili nell'allegato C del Rapporto.

Per definire l'universo di riferimento dell'indagine rivolta ai destinatari, sono stati utilizzati i microdati SAL trasmessi dalla Regione del Veneto. L'analisi è stata limitata ai destinatari appartenenti ai 643 progetti che, secondo i dati SAL, erano complessivamente 7.570 persone, come detto in precedenza. Da questo gruppo abbiamo dovuto togliere 815 persone che non avevano un indirizzo e-mail valido o presentavano indirizzi e-mail non personali ma riconducibili a organizzazioni partner del progetto. **L'universo residuo risultante è pertanto pari a 6.755 casi**. All'interno di questo gruppo sono stati distinti due sottoinsiemi:

- il primo composto dai destinatari che avevano svolto almeno un'attività di tirocinio nell'ambito delle WE, indipendentemente dal fatto che il progetto fosse aperto o già concluso, **per un totale di 3.899 persone**
- il secondo gruppo lo abbiamo identificato a partire dai 2.856 destinatari che, secondo i dati di monitoraggio, non avevano partecipato ad un tirocinio. Rispetto a questi, ci siamo focalizzati solo sui partecipanti provenienti da progetti chiusi, così da includere soltanto soggetti che con

certezza non avevano preso parte al tirocinio ed evitare di includere destinatari appartenenti a progetti ancora aperti e che avrebbero potuto svolgere il tirocinio successivamente. L'universo finale di questo **secondo gruppo è risultato pari a 1.497 persone**.

Per quanto riguarda l'indagine rivolta alle aziende, i dati di monitoraggio trasmessi dalla Regione includevano inizialmente 4.690 imprese partecipanti ai progetti delle tre DGR. In una prima fase sono stati considerati esclusivamente le imprese appartenenti ai 643 progetti che risultavano attivi o conclusi alla fine di dicembre 2025, riducendo così l'universo di riferimento a 4.484 imprese. Successivamente, al fine di identificare le aziende ospitanti dei tirocinanti, è stata adottata una procedura differenziata a seconda della DGR di riferimento. Per la DGR 1190/2024, il sistema di monitoraggio riportava esplicitamente il ruolo di "OSP – OSPITANTE", permettendo un'identificazione diretta delle aziende coinvolte come soggetti ospitanti tirocinanti. Per le DGR 1321/2022 e 1304/2023, invece, sono state considerate le imprese come "partner aziendali", escludendo tuttavia i soggetti accreditati che ricoprivano il ruolo di beneficiari del progetto. Attraverso questa procedura sono state complessivamente individuate 2.331 aziende ospitanti. Da questo insieme sono stati successivamente esclusi 100 soggetti a causa di problematiche legate ai contatti e-mail determinando così un **universo finale di indagine pari a 2.231 aziende** (di cui 1849 relative alla DGR 1190/2024, 241 alla DGR 1321/2022, 107 alla DGR 1304/2023 e altre 134 imprese che hanno ospitato tirocinanti in due o tre DGR).

I questionari relativi alle tre indagini sono stati somministrati attraverso la piattaforma online EUSurvey. Il primo invio è avvenuto nella settimana dell'11 maggio 2026, la survey è stata chiusa il primo giugno 2026, in seguito all'invio di due promemoria inviati via mail a distanza di circa una settimana l'uno dall'altro. La tabella successiva riporta il tasso di risposta ottenuto[5].

Tabella 2. Tasso di risposta ottenuto nelle tre indagini online

	Risposte ricevute	Inviti inviati	Tasso di risposta
Destinatari (con tirocinio)	1.104	3.899	28%
Destinatari (senza tirocinio)*	253	1.497	17%
Aziende ospitanti	563	2.231	25%

*=Solo da progetti conclusi

Fonte: nostra elaborazione su dati da indagine diretta e dati di monitoraggio

Il campione dei partecipanti all'indagine rivolta ai destinatari risulta abbastanza in linea con l'universo dei partecipanti invitati a parteciparvi e per ulteriori dettagli si rimanda alla sezione

3.4.2.Il punto di vista dei destinatari. Per quanto riguarda il campione di aziende che ha partecipato all'indagine non è possibile fare un'analisi comparata delle caratteristiche del campione di rispondenti e dell'universo di partecipanti poiché gli unici dati strutturati riguardanti elementi quali per esempio dimensione dell'impresa, settore di attività e simili sono stati raccolti direttamente tramite il questionario elaborato dal valutatore.

Analisi controfattuale

Infine, è stata realizzata **un'analisi controfattuale** finalizzata a stimare l'effetto delle Work Experience sulla condizione occupazionale dei partecipanti nel tempo, attraverso il confronto con un gruppo di controllo di individui con caratteristiche simili che non hanno beneficiato di interventi di politica attiva. In sintesi, l'**approccio controfattuale** misura l'effetto netto (in termini di differenze) tra ciò che è accaduto dopo l'implementazione della politica (situazione fattuale) e ciò che sarebbe accaduto se quella situazione non fosse stata realizzata (situazione controfattuale). Questa seconda condizione è per definizione inosservabile, pertanto diviene necessario produrre una ragionevole e credibile stima della situazione controfattuale, ricostruendo l'effetto con dati osservabili e in grado di approssimare ciò che sarebbe successo ai soggetti esposti alla politica nel caso in cui non lo fossero

[5] Trattandosi di un'indagine censuaria basata sull'adesione volontaria degli intervistati, non è possibile stimare un errore campionario in senso stretto. Assumendo tuttavia, a fini puramente indicativi, che i rispondenti costituiscano un campione casuale semplice delle rispettive popolazioni, il margine d'errore massimo (95% di confidenza) sarebbe pari a circa ±2,5% per i destinatari con tirocinio, ±5,6% per i destinatari senza tirocinio e ±3,6% per le aziende ospitanti.

stati. A tal fine abbiamo potuto beneficiare di un ricco set di dati messo a disposizione da Veneto Lavoro (VL). Questi dati ci hanno permesso di:

- **identificare il gruppo dei trattati ed il gruppo di controllo**. Il gruppo di trattati è rappresentato da tutti i destinatari delle WE delle prime due edizioni (DGR 1321/2022 e la 1304/2023) e conta **4.503 unità**, mentre il gruppo di controllo è costituito da **13.531 individui** disoccupati che hanno firmato una DID (dichiarazione di immediata disponibilità) presso un Centro per l'Impiego della Regione, dal primo trimestre 2021 al quarto trimestre 2024. In questo modo il gruppo di controllo che abbiamo identificato è composto da individui che non hanno usufruito di alcuna politica attiva del lavoro, se non i servizi di presa in carico e primo orientamento offerti dai Centri per l'Impiego;
- **avere informazioni sulla condizione occupazionale dei destinatari degli interventi e del gruppo di controllo,** per il periodo che va da gennaio 2019 fino ad aprile 2026. Più specificamente, il database riporta informazioni relative allo stato occupazionale mensile, al numero di giorni di lavoro mensili svolti, per entrambi i gruppi di individui. Questi dettagli hanno permesso di ricostruire lo stato occupazionale delle persone a livello trimestrale (ovvero 6, 9,12, fino a 36 mesi) dall'intervento (per i trattati) o dalla iscrizione alla DID (per il gruppo di controllo) e anche la condizione occupazionale con cadenza trimestrale nei 24 mesi precedenti agli interventi. I dati di VL non contengono informazioni sui lavoratori autonomi né le informazioni su eventuali rapporti di lavoro avviati da residenti veneti in altre regioni (o in altri paesi). In entrambi i casi l'ipotesi di fondo è che la quota di incidenza di questi fenomeni (lavoro autonomo o lavoro in altra regione/paese) sia simile per il gruppo dei destinatari e per il gruppo di controllo. Le nostre **variabili di outcome (Y)** quindi riguardano lo stato di occupazione (dummy occupato/non occupato) e il numero di giorni lavorati dall'individuo nel trimestre di riferimento, con tempistiche ricostruite a livello trimestrale fissando a 0 il trimestre di inizio dell'intervento (o firma della DID) e seguendo il campione fino a 12 trimestri (36 mesi) dall'avvio;
- **disporre di ulteriori informazioni socio-anagrafiche** (sesso, età, titolo di studio, cittadinanza, provincia di residenza) di controllo, cruciali informazioni per ottenere un matching tra gruppo di trattati e controllo bilanciato nelle caratteristiche predeterminate che potrebbero incidere sugli esiti occupazionali individuali.

A livello metodologico, il metodo di stima adottato è stato quello del Difference-in-Differences applicato al periodo di osservazione 2019-2026 (primo trimestre), seguendo la versione staggered DiD di Sun e Abraham, 2021. I trimestri precedenti al reale inizio degli interventi sono stati considerati per identificare il livello di partenza delle dimensioni di osservazione (pre-trattamento), mentre i trimestri successivi a t0 sono stati considerati come periodo post-trattamento, potenzialmente diverso per coorti di comuni. Questo ci ha consentito di disegnare e seguire con precisione sia la reale implementazione della policy avvenuta sia l'evoluzione dell'impatto. Il modello DiD stimato è stato pesato sulle osservazioni con pesi generati da una stima di propensity-score matching (PSM) di tipo Kernel in modo da bilanciare gli individui del gruppo di controllo rispetto ai trattati, sfruttando le loro caratteristiche predeterminate (genere, cittadinanza, provincia, titolo di studio, coorti di età e storia lavorativa precedente, fino a due anni prima), che possono influenzare gli esiti occupazionali. In questo modo affrontiamo il problema del *selection bias* da caratteristiche non osservabili e produciamo una stima dell'impatto della policy sui trattati (ATT) *double robust* (tra gli altri guardare Heckman et al.1997, 1998; Blundell e Costa Dias, 2009) e, quindi, consistente[6]. Ulteriori dettagli tecnici del metodo statistico/econometrico sono descritti nella sezione tre e nell'Allegato B.

[6] Basta infatti che uno dei due modelli di stima rispetti le proprie assunzioni per far convergere la stima rendendola unbiased.

3. Evidenze valutative sulle Work Experience

In questa sezione del rapporto riportiamo le evidenze valutative emerse nel corso dell'analisi. Nel primo paragrafo (3.1) presentiamo alcuni elementi che aiutano a contestualizzare le analisi successive, descrivendo da un lato lo stato del mercato del lavoro regionale in questi ultimi anni, in particolare l'andamento dei disoccupati, che è il target specifico delle Work Experience, da un altro lato la logica delle Work Experience attuate a livello regionale, in termini di obiettivi, modalità di funzionamento e regole attuative. Nel paragrafo 3.2 riportiamo gli elementi che vengono sottolineati dalla letteratura internazionale e nazionale sulle Work Experience e le principali evidenze in merito ai loro risultati in termini occupazionali. Riportiamo poi (paragrafo 3.3) alcune evidenze descrittive sulle caratteristiche dei destinatari raggiunti dalle WE regionali, sottolineando eventuali differenze tra le diverse procedure attuative e, per alcune limitate variabili, compariamo i destinatari delle WE con i destinatari regionali che hanno partecipato al programma GOL. Nel paragrafo 3.4 sintetizziamo i risultati emersi da diverse attività di analisi sul campo (interviste ai beneficiari e indagini dirette ai destinatari e alle imprese) in merito al concreto valore aggiunto delle WE realizzate a livello regionale, evidenziando punti di forza e debolezza emersi. I due paragrafi successivi poi (3.5 e 3.6) illustrano i risultati delle analisi sugli effetti occupazionali delle WE, in termini generali e relativamente a diverse caratteristiche delle persone raggiunte.

3.1. Il contesto di riferimento e le caratteristiche delle misure di Work Experience

3.1.1.Il mercato del lavoro

Occupazione

Come evidenziato nel Rapporto annuale di valutazione 2026 (Ecorys, 2026), gli effetti della pandemia sull'occupazione regionale sono stati ampi, con una contrazione degli occupati anche più forte di quella nazionale tra il 2019 e il 2020 (-3,6%), che aveva riguardato in special modo le categorie più fragili (donne, giovani e lavoratori indipendenti). A partire dal 2021, e soprattutto tra il 2022 ed il 2024, il mercato del lavoro regionale è stato caratterizzato da una **forte capacità di ripresa e da un rapido recupero dei livelli occupazionali**: nel 2022 gli occupati erano 2,145 milioni, 60 mila in più di quelli del 2021; nel 2023 la ripresa si consolidava, con 80 mila occupati in più, che consentivano di raggiungere valori nei livelli occupazionali superiori a quelli pre-pandemici; anche nel 2024, anno di lancio della terza procedura attuativa delle WE, il numero di occupati risultava crescente, sia pure di poco (+4 mila). La fase di rimbalzo occupazionale, soprattutto tra 2022 e 2023, è stata favorita dalla ripresa della domanda interna ed estera e dalla riattivazione dei settori produttivi più colpiti dalla crisi. Secondo le analisi di Banca d'Italia, la ripresa dell'andamento occupazionale regionale è stata trainata in particolare dai comparti industriali e dai servizi alle imprese[7]. Nel 2025, in controtendenza rispetto alle dinamiche del Nord-est e nazionali, si osserva invece una inversione della dinamica espansiva, con contrazione di 28 mila occupati[8].

I **tassi di occupazione** mostrano valori in linea con l'andamento degli occupati. Sia che venga calcolato per la fascia 15-64 che per quella 20-64, dopo una caduta tra il 2020 ed il 2021 di 1,7-1,8 punti percentuali, il tasso di occupazione torna a salire fino al 70% (15-64) e 76% (20-64) rispettivamente nel 2024, valori in linea con quelli medi europei e superiori ai valori nazionali (62% e 67%). Anche in questo caso in controtendenza rispetto ai valori europei e nazionali, nel 2025 il tasso di occupazione si riduce di nuovo, di circa un punto percentuale, rimanendo comunque su livelli simili a quelli europei. Al di là di questa riduzione congiunturale, va ricordato che l'allineamento ai valori europei nei tassi di occupazione riguarda prevalentemente il genere maschile, infatti il gender gap (misurato come differenze tra tassi di occupazione maschili e femminili) si attesta su 15-

[7] Rapporto annuale 2023, Economie Regionali, n.5 – L'economia del Veneto, Banca d'Italia, disponibile al link

[8] La perdita di slancio dell'occupazione, avviata a partire dal 2024, è dovuta a diversi fattori di incertezza: i conflitti geopolitici (in particolare, le tensioni in Medio Oriente e il protrarsi della guerra in Ucraina); una nuova crescita dei costi delle materie prime e una decrescita dell'inflazione più lenta del previsto, con effetti diretti sui costi di produzione delle imprese e sulla capacità di spesa delle famiglie. Queste dinamiche hanno probabilmente inciso maggiormente in Veneto, dato il forte orientamento all'export dell'economia.

16 punti percentuali, contro valori di 9-10 a livello europeo. Rimangono anche distanti, rispetto a quelli europei, i valori dei tassi di occupazione per i più giovani 15-24, più bassi della media europea di circa 8-10 punti percentuali negli ultimi anni (al 2024, 24% contro il 34% a livello europeo).

Disoccupazione

Ancora più rilevante è analizzare le tendenze relative al bacino della disoccupazione, in quanto target principale degli strumenti come le WE sono i disoccupati. Si può osservare in primo luogo che il numero di disoccupati negli anni del Covid e subito dopo, prima del lancio delle WE, aveva raggiunto un livello elevato, pari a circa 128-130 mila persone nel biennio 2019-2020, che scendeva di poco nel 2021 (116 mila persone), mentre calava successivamente in seguito alla ripresa dell'economia regionale menzionata sopra, per attestarsi su valori pari a 95 mila in media nel biennio 2022-2023 e scendere ancora nel 2024 (68 mila), per risalire poi nel 2025 a 78 mila disoccupati.

Nel periodo 2019-2021, caratterizzato da uno stock di disoccupati medio di 124 mila persone, si osserva che tale bacino di persone è in prevalenza di genere femminile (54,7%), che ha anche un tasso di disoccupazione superiore a quello medio generale. Un altro elemento rilevante è il peso degli under 35, infatti il 46% dei disoccupati regionali nel 2019-2021 rientrano in questa fascia di età (i giovani 15-24 con un tasso di disoccupazione di quasi il 20%[9], mentre il gruppo 25-34 con tassi di poco inferiore all'8%). Nello stock medio di disoccupati, come da attendersi, le persone con un livello di studio elevato sono il gruppo meno numeroso (i laureati o più rappresentano meno del 15% del totale). Gli stranieri rappresentavano un quarto dell'intero bacino medio dei disoccupati nel periodo 2019-2021, con tassi di disoccupazione più che doppi a quelli medi regionali. Infine, è utile osservare che il 40% dell'intero bacino dei disoccupati è composto da disoccupati di lunga durata.

Tabella 3. Disoccupati e tassi di disoccupazione in Veneto – Totale e per caratteristiche

	Disoccupati over 15 (.000)		Distribuzione per caratteristiche (%)		Tasso di disoccupazione	
	Media 2019-2021	Media 2022-2024	Media 2019-2021	Media 2022-2024	Media 2019-2021	Media 2022-2024
Totale	**124,1**	**86,6**			**5,6**	**3,8**
Donne	*67,9*	*48,8*	*54,7%*	*56,3%*	7,0	4,9
15-24	26,1	18,8	21,0%	21,7%	19,3	12,8
25-34	31,2	18,9	25,1%	21,8%	7,7	4,6
35-44	20,8	14,3	16,7%	16,5%	3,8	2,9
45-54	31,6	19,9	25,4%	22,9%	4,6	2,9
>54	14,5	14,9	11,7%	17,2%	3,4	3,0
Secondaria I grado	*48,5*	*33,7*	*39,1%*	*38,9%*	7,4	5,5
Secondaria II grado	*57,7*	*41,1*	*46,5%*	*47,4%*	5,2	3,6
Laurea o più	*17,9*	*11,9*	*14,4%*	*13,7%*	3,7	2,3
Stranieri	31,0	19,6	25,0%	22,7%	11,3	9,4
Disoccupati l. durata	48,4	34,1	39,0%	39,3%		

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat e Istat

Oltre ai disoccupati, in seguito alla crisi pandemica c'era stato un aumento consistente degli inattivi in età di lavoro (15-64), cresciuti dell'8% tra 2019 e 2020, in particolare con una crescita elevata delle forze di lavoro potenziali (+41%), composte dalle persone che cercano lavoro ma non sono disponibili e coloro che sono disponibili ma non cercano lavoro. Gli inattivi sono continuati a crescere fino al picco del 2022 (896 mila persone), per poi discendere nel 2023 e risalire nel 2024 (+5%) e poi nel 2025. I tassi di inattività 15-64 sono saliti dal 28% al 30% circa tra 2019 e 2020-2021, per poi ridiscendere al 29% nel 2022 e al 27-28% negli anni 2023-2025 (le donne presentano tassi di 15 punti percentuali superiori agli uomini, costantemente nel tempo).

Per andare oltre le pur utili considerazioni sugli stock di disoccupati, rilevati da Istat, sono utilizzabili i dati e le analisi dell'Osservatorio regionale Veneto Lavoro. Le analisi dell'Osservatorio sui dati dei

[9] Comunque inferiore al dato nazionale, che nel periodo 2019-2021 in media è pari a circa il 29%. Considerando il fenomeno dei NEET, che comprende i giovani non inseriti in un percorso scolastico/formativo e non impegnati in un'attività lavorativa, i valori del Veneto sono andati in continuo miglioramento tra il 2019 ed il 2024, passando da valori medi 2019-2021 del 14% a valori medi del 10% nel 2022-2024.

Centri per l'Impiego (CPI) evidenziano come **gli utenti dei CPI siano una platea eterogenea**, caratterizzata da una forte componente di disoccupazione ciclica, legata alla diffusione di rapporti temporanei, stagionali e al precariato (in particolare nel turismo e nel comparto scolastico). Più nel dettaglio, la maggior parte degli utenti dei Centri per l'Impiego presenta esperienze lavorative pregresse (circa l'88% nel periodo pre-2022[10] e il 60% nel triennio successivo[11]) e manifesta un'elevata prossimità al mercato del lavoro, come dimostra la rapidità di attivazione: nel 2021 il 44% dei disoccupati rilascia la Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID) entro una settimana dalla perdita dell'occupazione[12].

Dal punto di vista socio-demografico, il profilo prevalente è rimasto relativamente stabile nel tempo, con una **netta prevalenza femminile** (circa il 60%)[13], una concentrazione nella fascia d'età 30–54 anni e una presenza significativa di cittadini stranieri (22–25%), spesso occupati nei segmenti più esposti alla volatilità occupazionale. Permangono inoltre marcate forme di segmentazione: le donne disoccupate risultano provenire maggiormente dai servizi domestici, socio-sanitari e istruzione, mentre gli stranieri sono sovrarappresentati in agricoltura, edilizia e lavoro domestico. Anche il livello di istruzione rappresenta un fattore discriminante, con una **maggiore esposizione alla disoccupazione per i soggetti con qualifiche basse** o competenze meno allineate ai fabbisogni delle imprese[14].

Accanto a una componente transizionale e rapidamente riassorbibile, persiste tuttavia la **presenza di disoccupazione di lunga durata** (con una quota rilevante di iscritti ai CPI da oltre due anni, tra il 41% e il 56%), nonché barriere di natura non esclusivamente professionale. In particolare, emergono vincoli legati alla mobilità (circa un terzo degli utenti), ai carichi di cura familiari e a competenze digitali insufficienti, fattori che incidono soprattutto sulla partecipazione femminile e contribuiscono ad alimentare un mismatch di natura multidimensionale tra domanda e offerta di lavoro.

In questo quadro, l'introduzione del Programma GOL a partire dal 2022 ha rappresentato un elemento di discontinuità soprattutto sul piano interpretativo e gestionale, consentendo di far emergere in modo più sistematico le fragilità qualitative (le cosiddette "fragilità invisibili") degli utenti disoccupati dei CPI attraverso strumenti di profilazione e presa in carico più strutturati. Ciò ha reso più evidente come la riduzione dei livelli complessivi di disoccupazione osservata negli anni più recenti non si traduca automaticamente in un miglioramento diffuso delle condizioni di occupabilità, ma conviva con una crescente selettività del mercato del lavoro e con difficoltà **persistenti di reinserimento per alcune categorie**[15].

---

[10] Osservatorio regionale Mercato del Lavoro, I disoccupati amministrativi dei Centri per l'Impiego, I Tartufi n.55, ottobre 2022.
[11] Osservatorio regionale Mercato del Lavoro, Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l'Impiego in Veneto, I Tartufi n.65, maggio 2026.
[12] Osservatorio regionale Mercato del Lavoro (I Tartufi n.55, ottobre 2022).
[13] Osservatorio regionale Mercato del Lavoro (I Tartufi n.65, maggio 2026).
[14] Osservatorio regionale Mercato del Lavoro. (2022). I disoccupati amministrativi dei Centro per l'Impiego - I Tartufi n.55. Le evidenze statistiche riportate dai monitoraggi trimestrali della collana "Il Sestante" dal 2020 al 2024, dell'Osservatorio Regionale, confermano che la quota di disoccupati con basso livello di istruzione (licenza media o inferiore) resta elevata e rappresenti un elemento strutturale, attestandosi stabilmente tra il 33% e il 46% dello stock totale.
[15] L'azione di riforma ha portato a un'innovazione principale: la gestione dei dipendenti amministrativi si è spostata sulla profilazione qualitativa (che orienta gli utenti verso cinque macro-percorsi di intervento e consente una differenziazione dell'offerta di servizi in funzione del grado di occupabilità), permettendo di mappare oltre alla storia amministrativa anche barriere all'occupabilità ed evidenziando come le difficoltà non siano riconducibili esclusivamente alla disponibilità di lavoro, ma anche a fattori strutturali che limitano l'effettiva attivazione delle persone. Ciò ha portato a nuovi profili di occupabilità in base alla distanza dal mercato del lavoro e in linea con i percorsi previsti dal PNRR GOL: reinserimento, upskilling, reskilling, inclusione e ricollocazione collettiva. L'assessment qualitativo ha consentito di iniziare a mappare non solo la storia amministrativa dell'utente, ma sono emerse criticità prima "invisibili" come la difficoltà di mobilità per mancanza di autonomia negli spostamenti (mancanza di patente e auto); vincoli familiari (carichi di cura soprattutto per la componente femminile) che limitano la ricerca; gap digitali, mancanza di competenze digitali. Quindi si sono delineati molteplici fattori di mismatch con mercato del lavoro del territorio.

Mismatch tra domanda ed offerta

Anche in presenza di condizioni di quasi piena occupazione come in Veneto, **permane un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro**, che si manifesta attraverso difficoltà di reperimento di specifici profili da parte delle imprese e persistenti criticità di inserimento per alcune categorie di lavoratori. Secondo i dati Excelsior del 2025, infatti, il 52% delle 525 mila assunzioni previste a livello regionale risulta di difficile reperimento (in linea con i valori del Nord-est, maggiore del dato nazionale pari al 47%). Il dato del 2024 non era molto diverso, pari al 51%. Le difficoltà di reperimento riguardano in particolare le figure di operaio specializzato, professioni intellettuali e professioni tecniche. La ragione principale del mismatch è la mancanza di candidature (33,5%), seguita da preparazione inadeguata e altri motivi (13,4% e 4,6% rispettivamente).

Un'indagine recente dell'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro (marzo 2026)[16], getta luce su altre cause che possono dare origine al mismatch. L'analisi, condotta su un campione di cittadini veneti tra i 35 e i 64 anni che hanno sostenuto almeno un colloquio negli ultimi cinque anni e di imprese, interpreta il fenomeno declinandolo nelle specificità del tessuto produttivo regionale, prevalentemente composto da micro e piccole imprese. Dal lato della domanda di lavoro, le imprese intervistate segnalano innanzitutto che affrontano una carenza di manodopera quantitativa riconducibile al declino demografico, alla conformazione geografica (territori montani, aree di confine, zone industriali decentrate) e all'eterogenea disponibilità di servizi. A questo poi si affiancano criticità interne di tipo organizzativo, tra cui una gestione del reclutamento secondo una logica emergenziale, la presenza di pregiudizi e stereotipi nella selezione dei potenziali candidati e una limitata trasparenza informativa, attribuibile alla difficoltà di formalizzare e comunicare in modo esplicito e dettagliato i fabbisogni professionali (evitando l'idea della persona che "sappia fare un po' di tutto"), con ricerche spesso gestite tramite figure non specializzate (come il titolare, la segreteria o il capo reparto, anziché uffici di risorse umane preposti) e canali informali, come il passaparola, anziché attraverso descrizioni dei ruoli strutturate e pubbliche. Infatti, emerge dall'indagine come questo iter porti spesso a far emergere le condizioni contrattuali ed economiche solo in fase di colloquio e a rendere l'offerta poco attrattiva, rischiando interruzioni repentine del matching. Inoltre, in molti casi – in particolare per le micro e piccole imprese - il reclutamento non è pianificato ma risponde a esigenze contingenti come picchi improvvisi di domanda o assenze impreviste, orientando la ricerca verso profili già formati e limitando spesso l'investimento in formazione; in questi casi le valutazioni dei datori di lavoro tendono a scartare candidati in base all'età (considerando i senior meno produttivi o meno inclini all'apprendimento), al genere (temendo i carichi di cura delle donne) o alla storia professionale (tendendo a valutare negativamente le carriere frammentate).

Dal lato dell'offerta di lavoro (includendo lavoratori e persone in cerca di lavoro), il mancato incontro tra domanda e offerta può dipendere da barriere sia oggettive che soggettive. Per esempio, considerando barriere alla mobilità, è significativo il legame che emerge tra la disponibilità di un mezzo privato, come un'auto o una moto, e le opportunità occupazionali: la quota di non occupati senza auto che non riceve nemmeno una proposta sale infatti al 33,7%, contro una media generale del 19%. Riguardo alla retribuzione, 3 candidati su 10 rifiutano comunque un'offerta di lavoro anche in condizioni familiari difficili, segnalando una possibile inadeguatezza economica delle proposte rispetto ai bisogni dei lavoratori. Da sottolineare, infine, che le donne indicano questa motivazione in misura maggiore rispetto agli uomini (45,9%): un dato che potrebbe riflettere gli effetti del più ampio divario retributivo di genere.

Nel complesso, il contesto regionale evidenzia quindi la compresenza di una disoccupazione ricorrente, legata alle transizioni occupazionali, e di una componente più fragile e distante dal mercato del lavoro, esposta a nuovi elementi di complessità, legati ai cambiamenti demografici, ai processi di innovazione tecnologica e alle trasformazioni del sistema produttivo. Per questi target risultano particolarmente rilevanti interventi mirati di politica attiva in grado di sostenere percorsi di riattivazione e rafforzamento delle competenze. Proprio alla luce di queste dinamiche, nel 2022, è

[16] Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro (2026), Le ragioni del "no": prospettive e nuove chiavi di lettura sul mismatch territoriale, I Tartufi n.64, marzo 2026.

stato pubblicato dalla Regione il primo bando di Work Experience (DGR 1321/2022) con lo scopo di intercettare un mercato del lavoro in ripresa congiunturale, prevedendo, in quella fase, un supporto differenziato tra la platea dei giovani e quella degli adulti.

3.1.2.Le caratteristiche delle Work Experience della Regione del Veneto

Nella programmazione 2021-2027, la Regione Veneto ha lanciato **tre avvisi di Work Experience (WE)** a valere sull'ESO4.1 (1.a)[17]: la DGR 1321/2022 "NEXT GENERATION WE", la DGR 1304/2023 "FORTI: Formazione e Tirocinio – Work Experience breve" e la DGR 1190/2024 "Work Experience – Un'esperienza su misura".

Pur collocandosi in annualità e contesti differenti con precise specificità, tali avvisi condividono un impianto metodologico comune volto a **favorire l'inserimento e il reinserimento lavorativo attraverso percorsi integrati che combinano orientamento, formazione e tirocinio**. Le misure di Work Experience, caratterizzate da un'attività di formazione seguita da una parte di tirocinio in azienda, rientrano in un modello di intervento a supporto dei disoccupati che valorizza un approccio "attivo", volto cioè a potenziare l'occupabilità attraverso lo sviluppo di **competenze trasversali e tecnico-professionali delle persone.**

In concreto, l'architettura delle WE deriva dall'esperienza di Garanzia Giovani, operativa in Veneto dal 2014, che ha introdotto uno standard basato sulla presa in carico multidimensionale, l'orientamento, la formazione e il tirocinio. Il successo di questa metodologia è stato generalizzato ed esteso a target precedentemente meno presidiati, quali i disoccupati over 30 e i soggetti in stato di disoccupazione generica, evolvendo verso una struttura flessibile e personalizzata. Un ulteriore elemento distintivo è che le proposte progettuali devono garantire la presenza sia di un ente accreditato ai Servizi al Lavoro sia di un ente accreditato nell'ambito della Formazione Superiore (o comunque in possesso di entrambi gli accreditamenti). Inoltre, al fine di favorire un'occupazione sostenibile, le progettualità delle WE devono avere come standard minimo di riferimento i profili professionali declinati nel Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP), ad eccezione delle progettualità rivolte alla creazione di profili particolarmente innovativi. Per una sintesi comparata dei tre avvisi su alcune caratteristiche si veda la Tabella 4.

Tabella 4. Confronto dei tre bandi di Work Experience - PR Veneto FSE+ 2021-2027

Caratteristica	DGR 1321/2022 – NEXT GENERATION WE	DGR 1304/2023 – FORTI WE breve	DGR 1190/2024 – WE Su misura
Durata progetto	Max 9 mesi	Max 6 mesi	Fino a 12 mesi
Target	Disoccupati (Linea Adulti 30+, Linea Giovani <30)	Disoccupati	Disoccupati
Orientamento	2–4h di gruppo e 4–8h individuale	2h di gruppo e 6h individuale	Di gruppo e individuale flessibile
Formazione core	120–200 ore	80–120 ore	Modulare (competenze varie)
Competenze digitali	24 ore obbligatorie	Facoltative	Moduli dedicati
Tirocinio	3 mesi fissi	2 mesi fissi	2–6 mesi
Indennità tirocinio	450 €/mese	450 €/mese	500 €/mese
Partenariato	Partner ospitanti (possibili mobilità)	Obbligo partner di rete	Flessibile
Budget massimo per destinatario[18]	5.000 € (escl. indennità)	3.000 €	6.000 €

Fonte: nostra elaborazione su dati documentali della Regione del Veneto

[17] ESO4.1 (1.a): "Migliorare l'accesso all'occupazione e le misure di attivazione per tutte le persone in cerca di lavoro, in particolare i giovani, soprattutto attraverso l'attuazione della garanzia per i giovani, i disoccupati di lungo periodo e i gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro, nonché delle persone inattive, anche mediante la promozione del lavoro autonomo e dell'economia sociale"

[18] Si intende il contributo massimo erogabile per ogni destinatario (comprensivo di tutte le voci di spesa ad esclusione delle indennità di tirocinio, dei costi di sperimentazione di Individuazione, Validazione e Certificazione delle competenze IVCC e degli eventuali costi relativi alla mobilità interregionale e transnazionale nel caso di tirocini da svolgersi fuori regione) che viene verificato sia in fase di presentazione che di rendicontazione. Differisce dal Costo Unitario (CU), che è invece un prezzo orario dei singoli servizi che compongono il pacchetto per l'utente.

Prima edizione: "NEXT GENERATION WE" (DGR 1321/2022)

La DGR 1321/2022 si inserisce in un contesto socioeconomico altamente incerto e in continuo mutamento, caratterizzato negli anni precedenti, come visto sopra, da un rallentamento del PIL globale e un peggioramento delle aspettative di crescita in seguito alla pandemia di Covid-19 e alla crisi energetica. Il bando in oggetto si pone in continuità sia con le Work Experience della programmazione POR FSE 2014-2020 che con il Programma Garanzia Giovani con l'obiettivo di consentire un rapido reinserimento lavorativo alle persone in cerca di lavoro e inattive. A fronte di uno **stanziamento totale di 10 milioni di euro** suddivisi tra le due annualità 2023 (7 milioni di euro) e 2024 (3 milioni di euro) ed erogabili in tre sportelli, il contributo massimo attribuibile ad ogni destinatario è pari a **5.000 euro** (esclusa l'indennità di tirocinio pari a **450 euro/mese** riconosciuta con una frequenza minima del 70% delle ore mensili).

I destinatari del bando sono i disoccupati di ogni età che abbiano assolto l'obbligo formativo e non stiano partecipando ad altri interventi di politica attiva del lavoro. Il bando prevede due linee di intervento in base all'età dei destinatari: **Linea 1 Adulti** (over 30) per l'ingresso nella professione e **Linea 2 Giovani** (under 30) suddivisa a sua volta in una **linea *WE per l'ingresso nella professione*** con la finalità di sviluppare un profilo professionale presente nel RRSP e una **linea *WE professioni del futuro*** sotto la quale possono essere presentate proposte progettuali con profili innovativi senza un riferimento preciso nel RRSP.

A prescindere dalla Linea d'intervento, ogni proposta progettuale presentata deve coinvolgere da un **minimo di 5 a un massimo di 15 destinatari** e garantire entrambi gli accreditamenti necessari (Servizi al Lavoro e Formazione Superiore). Inoltre, ogni progetto deve includere un intervento formativo specificatamente diretto al rafforzamento delle competenze digitali, green e delle soft skills e avere una durata massima di nove mesi. Le **attività comuni obbligatorie** a tutte le Work Experience sotto la DGR 1321/2022 includono un orientamento di gruppo e specialistico o di II livello per guidare il destinatario nell'approfondimento delle proprie conoscenze e obiettivi professionali, e un periodo di formazione (tra le 120 e le 200 ore) seguito da un tirocinio di (re)inserimento lavorativo dalla durata fissa di 3 mesi che può anche essere realizzato in mobilità geografica. Per la formazione fornita nei progetti della Linea 2 Giovani *WE professioni del futuro* sono previste oltre che attività formative frontali tradizionali anche la moderazione di momenti di confronto tra i destinatari sulle professioni del futuro. Sono altresì previste attività di accompagnamento al tirocinio (2 ore al mese) e una prova di valutazione degli apprendimenti da realizzarsi al termine della Work Experience. Tra le **attività facoltative** comuni, vi è inclusa la possibilità di attuazione del servizio di Individuazione, Validazione e Certificazione delle Competenze per i progetti afferenti al settore turismo. Per la Linea 1 Adulti possono essere attivate anche attività di Counseling e Teatro d'impresa e per la Linea 2 Giovani di Mentoring per l'autoimprenditorialità e Bootcamp.

Per quanto riguarda il **partenariato**, il bando richiede la partecipazione oltre che degli enti proponenti, di aziende ospitanti i tirocini da coinvolgere fin dalla fase di identificazione dei fabbisogni, e facoltativamente di partner operativi e partner di rete di supporto nell'analisi dei fabbisogni e nell'individuazione dei profili professionali più richiesti.

Seconda edizione: "FORTI: FORmazione e TIrocinio – Work Experience breve" (DGR 1304/2023)

Capitalizzando l'esperienza dei bandi precedenti e per rispondere con maggiore rapidità ed efficacia alle esigenze di destinatari ed imprese, la DGR 1304/2023 mira a finanziare **percorsi più brevi** che, diversamente dalla delibera precedente, possono essere complementari ad altri interventi di politica attiva finanziati sia dal PR Veneto FSE+ 2021-2027 (DGR 729/2023 "Giovani Energie") che dal Programma GOL (Percorso 1) nell'ambito del PNRR. Lo stanziamento totale per la realizzazione di interventi nell'ambito della DGR 1304/2023 ammonta a **15 milioni di euro** a valere sull'ESO4.1 (1.a) nell'annualità 2024 e 2025 (94% e 6% dello stanziamento rispettivamente). Il bando prevede l'impegno progressivo delle risorse tramite tre sportelli da 4 milioni di euro e un quarto sportello ad esaurimento risorse. Il contributo massimo attribuibile ad ogni destinatario è pari a **3.000 euro** (anche in questo caso esclusa l'indennità di tirocinio pari a **450 euro/mese** riconosciuta con una frequenza minima del 70% delle ore mensili).

Anche in questo caso ogni proposta progettuale presentata deve coinvolgere da un **minimo di 5 a un massimo di 15 destinatari** e garantire entrambi gli accreditamenti necessari (Servizi al Lavoro e Formazione Superiore) ma a differenza di "Next Generation WE" (DGR 1321/2022), "FORTI: FORmazione e TIrocinio – Work Experience breve" (DGR 1304/2023) è rivolta a disoccupati e disoccupati di lungo periodo di età superiore ai 18 anni **senza distinzione di percorsi specifici per giovani e adulti**.

Le Work Experience dalla **durata massima complessiva di sei mesi** devono **obbligatoriamente** includere tutte le attività previste dal bando ovvero orientamento di gruppo e individuale (specialistico o di II livello), formazione (da 80 fino a 120 ore), tirocinio dalla durata fissa di 2 mesi, due ore al mese di attività di accompagnamento al tirocinio (includendo almeno una visita in azienda di un'ora al mese) e una valutazione finale degli apprendimenti. Le proposte progettuali possono fare riferimento sia a profili professionali presenti nel RRSP che a profili innovativi non ancora inclusi nello stesso. Nelle attività formative relative a profili presenti nel RRSP possono essere **facoltativamente** inseriti moduli per il rafforzamento di "**competenze strategiche**" complementari al profilo se rilevate nell'analisi dei fabbisogni e di "**competenze chiave**" di cittadinanza (competenze green, competenze digitali, competenze di lingua italiana e competenze imprenditoriali). Il bando prevede inoltre la possibilità di avanzare proposte progettuali con focus Olimpiadi Milano-Cortina 2026 per rispondere ai fabbisogni professionali stimati in vista dell'evento.

A differenza della delibera precedente, in questa seconda edizione delle WE è stato introdotto **l'obbligo di coinvolgimento** dei partner di rete, e delle imprese ospitanti i tirocini, per l'analisi dei fabbisogni e l'individuazione dei profili professionali maggiormente richiesti sul territorio.

Terza edizione: "Work Experience – Un'esperienza su misura" (DGR 1190/2024)

In continuità con le prime due edizioni delle WE, a ottobre 2024 è stato lanciato l'avviso "Work Experience – Un'esperienza su misura" (DGR 1190/2024) rivolto a soggetti maggiorenni disoccupati, anche di lungo periodo, beneficiari e non di prestazioni di sostegno al reddito. Pur mantenendo un impianto ampiamente coerente con i due avvisi precedenti, la misura si distingue per una **maggiore personalizzazione del percorso**. È previsto uno **stanziamento totale di 16 milioni di euro**[19] suddivisi tra le due annualità 2025 e 2026 (9,6 milioni di euro e 6,4 milioni di euro); le risorse sono erogabili in tre sportelli fino ad esaurimento del budget. Il contributo medio riconoscibile ad ogni destinatario è pari a **6.000 euro** e il budget totale di ogni progetto può ammontare al massimo a 300.000 euro. L'indennità di tirocinio prevista per ogni partecipante è pari a **500 euro/mese** e come per gli avvisi precedenti è riconosciuta laddove vi sia una frequenza minima del 70% delle ore mensili.

Le proposte progettuali avanzate per la DGR 1190/2024 devono sempre garantire al loro interno la presenza di entrambi gli accreditamenti regionali rilevanti (Servizi al Lavoro e Formazione Superiore), **coinvolgere obbligatoriamente un minimo di 10 destinatari e 5 partner ospitanti** al fine di rendere più rapido ed efficace l'abbinamento ("matching") tra imprese e destinatari dei progetti. Possono inoltre essere attivate altre partnership di rete laddove funzionali agli obiettivi progettuali. Infine, diversamente dalle due delibere precedenti, i destinatari possono aderire ai progetti attivati tramite la DGR 1190/2024 in qualsiasi momento della vita progettuale, secondo una logica di presa in carico continua.

I progetti di Work Experience di questa terza edizione devono essere strutturati in interventi personalizzati, modulari e flessibili (per l'appunto "tailor-made" o "su misura"). Ogni progetto può riguardare uno o più profili professionali sia tra quelli presenti nel RRSP che profili innovativi appartenenti a un **unico specifico Settore Economico Professionale** (SEP)[20] scelto e motivato da

[19] Tramite la DGR n. 527 del 13 maggio 2025 sono stati stanziati ulteriori 5 milioni di euro per rifinanziare il bando "Work Experience - Un'esperienza su misura" (DGR 1190/2024)

[20] I profili professionali presenti nel Repertorio Regionale di Standard Professionali (RRSP) Veneto afferiscono a 23 Settori Economici Professionali (SEP) e 1 Area comune, così come definiti dal «Quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze». I profili confluiscono nell'Atlante Nazionale del Lavoro e le certificazioni per essi riconosciute sono parte costitutiva del Repertorio Nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle Qualificazioni professionali, di cui al decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13.

un'accurata analisi dei fabbisogni preliminare. L'avviso prevede inoltre due linee di intervento, la prima linea "Work Experience" tradizionale e la seconda linea "Work Experience Milano Cortina 2026" volta a sviluppare profili professionali necessari e spendibili per le Olimpiadi invernali di Milano Cortina 2026.

Il carattere *"tailor-made"* della misura si riflette nella possibilità di comporre le proposte progettuali tramite una combinazione di interventi attivabili in funzione degli obiettivi progettuali, offrendo dunque percorsi potenzialmente diversi ai destinatari di uno stesso progetto. Indipendentemente dall'articolazione e durata di ciascun percorso previsto a progetto, gli **interventi minimi da garantire per ogni destinatario** sono: **tirocinio di inserimento/reinserimento lavorativo** (di una durata variabile tra due e sei mesi) con relative attività di accompagnamento di almeno 1 ora al mese, **valutazione delle competenze individuale** (dalla durata di 1 ora) e almeno 1 ora di **orientamento individuale professionale di base** per svolgere l'assessment delle competenze digitali. Tra gli altri interventi attivabili, nella DGR 1190/2024 sono incluse attività di orientamento professionale di base di gruppo e attività di formazione in aula di gruppo di durata variabile; tra le 120 e 300 ore nel caso della formazione professionalizzante, tra le 10 e le 40 ore nel caso della formazione per le competenze digitali e in linea con la normativa di riferimento per la formazione regolamentata finalizzata al conseguimento di un'abilitazione o certificazione. Sono altresì attivabili attività di **counseling e coaching individuale**, **mentoring individuale per l'autoimprenditorialità**, teatro di impresa e bootcamp. Infine, è prevista l'attivazione di "Open day" (uno o più), della durata massima di otto ore. Gli Open day sono occasioni di incontro per favorire il matching tra imprese e partecipanti e condividere le specifiche competenze richieste dalle aziende.

L'analisi comparata delle tre procedure attuative regionali in materia di Work Experience (DGR 1321/2022, 1304/2023 e 1190/2024) evidenzia una progressiva evoluzione degli strumenti finanziari verso modelli formalmente più flessibili e orientati alla personalizzazione dei percorsi. L'aumento del contributo medio/massimo riconoscibile per destinatario (con l'ultima edizione previsto fino a €6.000) e la contestuale crescita dei costi unitari per la formazione e per i servizi individuali indicano una chiara volontà di rafforzare la qualità degli interventi, anche in risposta all'aumento dei costi operativi e al mutato contesto del mercato del lavoro (Tabella 11 in allegato). Parallelamente, l'introduzione di dispositivi specifici, quali l'obbligatorietà di momenti di assessment individuale (DGR 1190/2024) e il rafforzamento delle attività di coaching e counseling, sembra orientare il modello verso una presa in carico più mirata e personalizzata dei destinatari.

Box 1. Le Work Experience in altri contesti regionali

Senza pretesa di esaustività, in questo box riportiamo la sintesi di un'analisi comparativa che aveva la finalità di comprendere come gli strumenti di WE o similari vengono applicati in altri contesti regionali tramite il FSE+, anche per evidenziare similitudini e differenze con l'approccio della Regione del Veneto. Questo esercizio di mappatura è stato effettuato **relativamente al periodo di programmazione 2021-2027**, tramite ricerche online mirate sui siti web delle altre Regioni che sono AdG di programmi FSE+. Si è dato carattere prioritario ai Programmi FSE+ delle regioni più sviluppate.

I **tirocini TiREX**[21] della **Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia** sono tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo rivolti a cittadini disoccupati e maggiorenni (due linee di intervento Giovani – U35 e Adulti – 35 e più), residenti o domiciliati nei comuni della Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia. Hanno una durata compresa tra 3 e 6 mesi e si svolgono presso soggetti privati anche in **modalità di smart working** se adottata dalla sede ospitante. I tirocini possono prevedere **trasferte** e ricorso all'utilizzo di sedi diverse dalla principale con puntuale indicazione delle motivazioni che ne determinano l'utilizzo. Una caratteristica distintiva è **l'indennità, cofinanziata dal FSE+ e dalle aziende ospitanti**, variabile in base alle ore settimanali previste (in ogni caso non superiori a 40 con indennità che variano da 500 a 800 euro in base alle ore settimanali). La misura mira a favorire l'accesso al lavoro attraverso un sostegno economico e un'esperienza diretta in azienda.

[21] Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia, "Approvazione del documento Direttiva TIREX – Tirocini extracurriculari - Allegato 4) alle Linee guida Disposizioni di carattere generale di cui al decreto n. 9181/GRFVG del 11/08/2022 e s.m.i." (disponibile su Direttiva TIREX – Tirocini extracurriculari).

L'iniziativa **"Match Point"**[22] della **Regione Liguria**, giunta alla terza edizione (la prima delle quali attivata durante la programmazione 2014-2020), è rivolta a giovani disoccupati, inoccupati e inattivi tra i 18 e i 34 anni e finanzia percorsi di formazione in alternanza finalizzati all'inserimento lavorativo. La misura si distingue per un modello che attribuisce pari rilevanza alla formazione in aula e all'esperienza in azienda, anticipando il modello della formazione duale. Infatti, i percorsi di durata tra le 120 e 600 ore (suddivise in parti uguali tra esperienza in azienda e in aula) sono caratterizzati da un periodo di alternanza in azienda esclusivamente in presenza, strutturata come **tirocinio curriculare, che viene integrata lungo tutto il percorso formativo e non concentrata solo nella fase finale** al termine della quale viene rilasciato un attestato. La misura si sviluppa in un'ottica di anticipazione dei fabbisogni che trova fondamento nelle relazioni tra gli organismi formativi ed il tessuto produttivo locale. Inoltre, tramite l'iniziativa più mirata **RiGenerazioni**[23] volta a favorire la rivitalizzazione socioeconomica delle aree interne e dell'entroterra Ligure anche tramite il coinvolgimento delle amministrazioni locali, la Regione sostiene progetti integrati che possono includere investimenti sulle competenze umane e professionali e varie azioni di affiancamento. Tra le azioni finanziabili precedute da un'analisi dei fabbisogni, vi sono percorsi di formazione professionale al termine dei quali **viene rilasciato un attestato**, tirocini extracurricolari di una durata massima di 6 mesi e attività seminariali di affiancamento. Entrambe le iniziative sono **gestite dall'Organismo Intermedio** ALFA.

Nelle due regioni che rappresentano un termine di confronto più naturale per il Veneto, Lombardia e Piemonte, non sono state individuate iniziative **finanziate dal FSE+** pienamente analoghe alle misure di Work Experience. Il **PR FSE+ Lombardia** sostiene infatti interventi propedeutici all'inserimento lavorativo[24], tra cui tirocini con indennità e percorsi formativi, volti all'inclusione attiva e di integrazione socio-lavorativa di giovani e adulti disoccupati, inattivi o studenti frequentanti gli ultimi anni del percorso di istruzione di età compresa tra i 16 e i 64 anni **con disabilità fisica, intellettiva, psichica o sensoriale**.

La **Regione Piemonte** ha invece deciso di **combinare risorse PNRR/GOL e FSE+** nella **Direttiva Formazione per il Lavoro**[25]. Per l'annualità 2023-2024, il PR FSE+ Piemonte 2021-2027 ha finanziato corsi di formazione rivolti **sia a disoccupati sia a lavoratori**, con una durata variabile tra 80 e 2.400 ore. I percorsi possono essere annuali o pluriennali e sono finalizzati al conseguimento di qualifiche, specializzazioni o altre certificazioni professionali, in coerenza con gli standard di progettazione regionali. Gli allievi profilati che possono essere sia occupati che disoccupati, se inseriti in corsi finanziati con risorse FSE+ rispondenti agli standard GOL concorrono al raggiungimento del target regionale PNRR-GOL. Lo stage è previsto solo per i destinatari disoccupati, mentre nei corsi per occupati è generalmente escluso.

Facendo una breve analisi comparativa emerge che le Work Experience della Regione del Veneto condividono con alcune iniziative regionali elementi di fondo, ma presentano anche caratteristiche distintive. Analogamente ai tirocini TiREX del Friuli-Venezia Giulia, le WE venete prevedono percorsi orientati all'inserimento o reinserimento lavorativo di persone disoccupate, con una durata complessiva che include periodi di tirocinio generalmente compresi tra due e sei mesi. Tuttavia, mentre in Friuli-Venezia Giulia l'indennità di tirocinio è cofinanziata dalle aziende ospitanti e sono espressamente previsti smart working, nelle Work Experience del Veneto il focus è posto maggiormente sull'integrazione strutturata tra **orientamento**, formazione e tirocinio. Con la Liguria emerge invece una maggiore affinità nell'attenzione **all'analisi dei fabbisogni professionali** e al coinvolgimento del tessuto produttivo locale nella progettazione degli interventi. Rispetto ai destinatari, le Work Experience del Veneto si rivolgono prevalentemente a disoccupati maggiorenni senza particolari vincoli settoriali o territoriali, mentre altre esperienze regionali sono rivolte a **target più specifici**, come i giovani tra 18 e 34 anni in Liguria, le popolazioni delle aree interne nell'ambito di RiGenerazioni o le persone con disabilità sostenute dal PR FSE+ Lombardia. Ulteriore differenza con il modello proposto dalla Regione Liguria risiede nel conferimento di un attestato di partecipazione a fine progetto. Infine, a differenza del Piemonte, dove la programmazione **integra esplicitamente risorse FSE+ e PNRR/GOL** in percorsi formativi finalizzati al conseguimento di qualifiche e certificazioni e non includono necessariamente un'esperienza di tirocinio, le Work Experience venete sono programmate separatamente, seppur in sinergia, dalle risorse GOL e il tirocinio persiste quale elemento cardine delle stesse.

[22] Decreto n. 553/25 "Approvazione avviso Match point 3"
[23] Decreto n. 8959/2025 "Approvazione dell'avviso per la presentazione di proposte progettuali finalizzate alla realizzazione di interventi integrati per favorire l'inserimento lavorativo di disoccupati sul territorio ligure"
[24] Decreto n.3132 del 06/03/2023 "Approvazione dell'avviso pubblico per il finanziamento di progetti per l'inclusione attiva e l'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità (Priorità 3 inclusione sociale - ESO 4.8 - azione h.1. – PR FSE+ 2021-2027)
[25] D.G.R. 12-677 del 27 dicembre 2024 e Programma GOL e Direttiva Formazione per il Lavoro 2021/2024 - Macro Ambito Formativo 1 - periodo 2023/2024

3.1.3.La complementarità della logica di intervento delle Work Experience con il Programma PNRR–GOL e con altre misure regionali finanziate nell'ambito del FSE+ 2021-2027

L'architettura delle politiche attive del lavoro in Veneto si caratterizza per un modello di integrazione tra strumenti nazionali e regionali, sviluppatosi nel tempo secondo una logica di **complementarità e sequenzialità degli interventi**, volta a massimizzare l'efficacia delle risorse pubbliche e limitare sovrapposizioni. In tale contesto, il Programma nazionale PNRR-GOL (Garanzia Occupabilità Lavoratori) e la misura regionale delle Work Experience finanziata nell'ambito del PR Veneto FSE+ 2021–2027, non operano in modo parallelo o alternativo, ma si configurano come interventi complementari e progressivi all'interno del percorso di attivazione dei destinatari. La complementarità WE–GOL rappresenta l'asse principale di integrazione, ma si inserisce in una logica più ampia di sistema.

L'evoluzione delle politiche attive del lavoro in Veneto, a partire dal 2019, evidenzia infatti il progressivo superamento di un sistema prevalentemente assistenziale o emergenziale, a favore di un modello orientato all'investimento nel capitale umano e alla qualità delle transizioni occupazionali. In un contesto regionale caratterizzato da una situazione di pieno impiego tecnico – con un tasso di disoccupazione pari al 3,0% nel 2024 – la sfida principale non consiste più esclusivamente nella creazione di nuovi posti di lavoro, bensì nella capacità di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze, favorire la ricollocazione professionale e sostenere percorsi di inserimento lavorativo più stabili e qualificati.

Il Programma GOL rappresenta il perno della riforma nazionale delle politiche attive finanziata dal Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR), definendo livelli essenziali di prestazione (LEP) uniformi sul territorio e prevedendo una presa in carico strutturata attraverso i Centri per l'Impiego (CPI). L'accesso al programma avviene tramite un assessment personalizzato, che orienta il destinatario verso uno dei percorsi previsti (reinserimento lavorativo, upskilling, reskilling, lavoro e inclusione, ricollocazione collettiva), con una priorità rivolta ai percettori di ammortizzatori sociali e ai soggetti più vulnerabili. In Veneto, GOL ha assunto un ruolo di porta di accesso generalista ai servizi di politica attiva, caratterizzata da una impostazione organizzativa che non prevede una segmentazione preventiva dei servizi per target, ma un accesso unitario ai CPI, all'interno del quale i percorsi vengono personalizzati in funzione dei bisogni individuali. Dal punto di vista operativo, l'avvio di GOL (a partire dalla metà del 2022) ha comportato una progressiva messa a sistema di strumenti e procedure, inizialmente affiancati da altre politiche attive ancora vigenti. Le Work Experience ne sono un esempio.

In questa prospettiva, le Work Experience rappresentano uno degli strumenti centrali del sistema regionale di politiche attive del lavoro, poiché combinano in un'unica misura attività di orientamento, formazione, accompagnamento al tirocinio ed esperienza di inserimento lavorativo in azienda, con una forte integrazione con il tessuto produttivo locale. Le WE capitalizzano l'esperienza maturata con la misura "Garanzia Giovani", in particolare con la DGR 765/2019, che aveva già sperimentato con esiti positivi un modello integrato orientamento-formazione-tirocinio, registrando risultati significativi in termini di efficacia occupazionale e rappresentando un riferimento importante per la progettazione delle misure successive.

Più nello specifico, la misura Work Experience in Veneto si configura come uno strumento di **specializzazione avanzata e "tailor-made"**, fortemente orientato all'integrazione con il tessuto produttivo locale, intervenendo in una fase successiva rispetto a GOL, per perfezionare e rendere immediatamente spendibili le competenze in risposta ai fabbisogni professionali specifici. L'evoluzione normativa delle WE riflette chiaramente questo percorso di integrazione progressiva con il Programma GOL. Se con la DGR 1321/2022 (Next Generation WE), la relazione tra le due misure era improntata a una rigida non cumulabilità, che escludeva la possibilità di partecipazione simultanea o successiva ai diversi strumenti, una prima apertura si registra con la DGR 1304/2023, che ha introdotto una logica di complementarità strategica, consentendo ai destinatari del Percorso 1 di GOL (reinserimento occupazionale) di accedere a Work Experience brevi, a condizione di evitare il doppio finanziamento e di perseguire obiettivi differenti. La DGR 1190/2024 segna un

ulteriore passaggio verso un modello di integrazione sequenziale, stabilendo che i destinatari dei percorsi GOL possano accedere a una Work Experience "su misura" esclusivamente a valle della chiusura formale dell'assegno GOL. Tale impostazione consente di ordinare temporalmente gli interventi, evitando sovrapposizioni e garantendo che la WE intervenga come fase di perfezionamento e specializzazione delle competenze, una volta concluso il percorso di attivazione previsto dal programma nazionale.

Il quadro delineato, che prevede un sistema di politiche attive in cui le misure Work Experience e il programma GOL sono utilizzate in modo complementare, coerente sul piano programmatorio, ha evidenziato alcune criticità operative, identificate nell'analisi qualitativa condotta su beneficiari ed enti attuatori.

Dal punto di vista operativo, **i beneficiari confermano un utilizzo complementare tra WE e GOL, spesso organizzate in logica sequenziale**: GOL svolge una funzione propedeutica di primo accesso e orientamento, intercettando i destinatari attraverso percorsi più brevi e generalisti, mentre la WE interviene – può intervenire – in una fase successiva come strumento di specializzazione tecnico-professionale, maggiormente orientato anche ai fabbisogni delle filiere produttive locali. In particolare, GOL si dimostra più adatto alla gestione di utenze con maggiori fragilità – ad esempio legate a barriere linguistiche o sociali – consentendo una preparazione preliminare all'ingresso in percorsi WE, nei quali le aspettative aziendali risultano più strutturate. Parallelamente, le interviste evidenziano alcune criticità nella coesistenza delle due misure, di natura amministrativa, legate alla burocrazia, alla promozione e allo scouting dei destinatari. In primo luogo, si riscontra la difficoltà da parte dell'utenza nel distinguere chiaramente tra le diverse opportunità disponibili, con una conseguente tendenza a percepirle come alternative equivalenti. Inoltre, la maggiore capillarità e accessibilità dei percorsi GOL porta spesso a una più elevata partecipazione a questi ultimi, generando in alcuni casi una sovrapposizione operativa e una competizione implicita con le Work Experience. In questo contesto, è stato considerato come un elemento di successo l'introduzione di un'indennità di partecipazione per le attività d'aula dei percorsi, in quanto contribuisce a rafforzare la continuità della partecipazione e a ridurre il rischio di abbandono, in particolare nei casi in cui i beneficiari si trovino a scegliere tra percorsi formativi e opportunità lavorative precarie ma immediate. È stato sottolineato anche che l'attività di promozione dei percorsi GOL da parte dei CPI può aver limitato la possibilità e la capacità da parte degli enti di intercettare destinatari per le WE, pur in presenza di un target potenzialmente diverso – più vicino al mercato del lavoro per la WE e più distante per i percorsi GOL. Tuttavia, non è possibile fornire in questo elaborato un'analisi esaustiva delle potenziali sovrapposizioni tra GOL e WE, a causa dell'indisponibilità, per il Programma GOL, di microdati individuali dei beneficiari.

Va ricordato che **a fronte di queste situazioni di spiazzamento tra le due misure sono state attivate misure di mitigazione**, tra cui quella di rendere compatibili i due strumenti, prevedendo l'erogazione ai destinatari di misure di politica attiva finanziate dal FSE+ di supporti aggiuntivi a quelli già garantiti dal GOL, con obiettivi differenziati ed evitando il rischio di doppio finanziamento. Nello specifico, come detto, si fa riferimento al bando Work Experience FORTI – DGR 1304/2023, compatibile con i percorsi 1 del GOL (DGR 600/2022 e 845/2022).

La complementarità delle WE si estende anche ad altre misure regionali finanziate dal PR Veneto FSE+ 2021-2027. In primo luogo, il bando "Giovani Energie" (DGR 729/2023), ha l'obiettivo di creare un primo ingaggio per giovani in condizioni di vulnerabilità o di fragilità nei percorsi di transizione scuola–lavoro, rafforzando competenze trasversali e motivazionali e costituendo potenzialmente una fase propedeutica all'accesso a percorsi più strutturati di qualificazione professionale, quali le Work Experience. In una prospettiva di rafforzamento dell'occupabilità, le misure PASSI (DGR 425/2024) e PASSI PLUS (DGR 1143/2024) si collocano nelle fasi iniziali del percorso dell'utente, delineando una logica di integrazione con le Work Experience riconducibile a un modello sequenziale rivolto ai soggetti maggiormente distanti dal mercato del lavoro. I percorsi PASSI svolgono una funzione di intercettazione e presa in carico di destinatari caratterizzati da condizioni di vulnerabilità sociale o personale, attraverso interventi preparatori finalizzati alla partecipazione successiva ad altre politiche attive. PASSI PLUS si inserisce in continuità,

rafforzando l'occupabilità dei destinatari mediante azioni mirate al consolidamento delle competenze di base, trasversali e relazionali, anche attraverso strumenti di accompagnamento individuale e supporto all'autonomia. In questo quadro, le WE possono essere attivate in una fase successiva come intervento orientato alla specializzazione tecnico-professionale e all'inserimento lavorativo, configurandosi come possibile esito dei percorsi di attivazione e rafforzamento delle competenze avviati nell'ambito di PASSI e PASSI PLUS. Elementi di raccordo sono individuabili anche nei meccanismi di orientamento dei destinatari: PASSI e PASSI PLUS prevedono la formalizzazione di una Proposta di Politica Attiva (PPA) grazie alla quale l'operatore del mercato del lavoro locale (OMLI) propone, in accordo con il destinatario, un percorso adatto ai suoi fabbisogni e alle sue aspirazioni, gli interventi e le iniziative di politica attiva più opportuni.

Un ulteriore elemento da considerare è l'introduzione del Bonus Politiche Attive che contribuisce a rendere più "competitiva" la Work Experience rispetto ad altri strumenti, tra cui GOL, rafforzando la capacità di trattenere i partecipanti lungo tutto il percorso formativo e riducendo il rischio di abbandono precoce. Secondo quanto previsto dalla DGR 1342/2024, il Bonus viene proposto, infatti, come strumento finanziario a supporto della partecipazione ai percorsi di politica attiva del lavoro, con funzione trasversale rispetto alle misure finanziate dal PR Veneto FSE+ 2021-2027 e dal Programma GOL (PNRR): il Bonus si integra operativamente con tali percorsi, sostenendo economicamente la partecipazione dei destinatari anche nelle attività d'aula. Questo per contrastare l'abbandono da parte dei partecipanti per impieghi precari dettati da necessità di sussistenza e per contribuire a rimuovere i costi di accesso ai percorsi di politica attiva anche a persone svantaggiate. Il Bonus interviene a beneficio diretto dei destinatari — persone disoccupate — attraverso un sistema di contributi articolato lungo le principali fasi del percorso di politica attiva: bonus di accesso, quale incentivo all'avvio del percorso; bonus di partecipazione, quale indennità durante la frequenza delle attività; bonus per la ricerca attiva, quale sostegno nella fase successiva alla conclusione del percorso. Tra queste componenti, nell'ambito della misura Work Experience, assume particolare rilevanza il bonus di partecipazione — strettamente legato all'effettiva frequenza delle attività previste dal piano concordato (Patto di Servizio) presso un Centro per l'Impiego o un Ente accreditato – che costituisce lo strumento attraverso cui viene finanziata l'indennità riconosciuta ai destinatari durante lo svolgimento delle attività d'aula propedeutiche all'attivazione del tirocinio. L'erogazione avviene su base mensile, per un massimo di cinque mesi, ed è condizionata all'effettiva frequenza delle attività previste dal percorso.

Nel complesso, il modello veneto si distingue nel panorama nazionale e FSE+ per la capacità di integrare strumenti generalisti e specialistici in una logica di **flessibilità sequenziale**: il Programma GOL, come i bandi PASSI e PASSI PLUS, opera come cornice di attivazione e reinserimento di base, mentre le Work Experience rappresentano lo strumento di alta specializzazione che consente di consolidare e finalizzare le competenze in funzione delle esigenze delle imprese e dei territori. Tale approccio, sostenuto da sistemi di governance e monitoraggio – quali il sistema Bussola di Veneto Lavoro – e dal riferimento al Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP), mira a rafforzare l'efficacia dell'investimento pubblico, riducendo il rischio di frammentazione e orientando le risorse verso esiti occupazionali più stabili e qualificati.

Box 2. Aspetti ulteriori di gestione e implementazione delle WE: il punto di vista dei beneficiari

Dalle interviste ai quattro beneficiari emerge in modo trasversale un **giudizio complessivamente positivo sull'impianto logico dello strumento delle WE**. C'è anche un consenso diffuso sulla positività dei miglioramenti introdotti con la Work Experience "Un'esperienza su misura" (DGR 1190/2024) rispetto alle edizioni precedenti. Tra gli elementi più apprezzati vengono evidenziati la maggiore modularità dei percorsi e la possibilità di individuare le aziende ospitanti anche in corso d'opera, aspetti che hanno contribuito a rendere lo strumento meno rigido e più adattabile alle esigenze operative degli attori coinvolti. In questa direzione, l'abbandono delle finestre temporali fisse per la selezione dell'utenza – precedentemente articolate in una fase obbligatoria di raccolta delle candidature da concludersi entro 45 giorni dall'approvazione dei progetti, e dunque antecedente all'avvio delle attività – a favore, invece, di un modello di adesione aperta lungo l'intero arco di vita del progetto (12 mesi), ha favorito l'attivazione di un matching dinamico, garantendo una risposta più tempestiva (just in time) ai fabbisogni professionali espressi dalle imprese, favorendo al contempo un migliore allineamento tra profili dei partecipanti, attitudini individuali ed esigenze occupazionali.

Sono state sottolineate alcuni elementi di **criticità relative ai percorsi di tirocinio**. Da un lato, si riscontra un disallineamento tra la durata dell'esperienza in azienda e la complessità delle mansioni previste: sebbene il periodo di inserimento sia stato fissato a 3 mesi per la prima edizione, a 2 mesi dalla DGR 1304/2023 e definito poi in un intervallo tra i 2 e i 6 mesi nella terza edizione del bando, l'esperienza è ritenuta spesso insufficiente per garantire la piena autonomia in ruoli tecnici o gestionali complessi. Dall'altro, secondo gli intervistati, l'attuale sistema di indennità forfettaria di 500 euro, non differenziata in base all'impegno orario settimanale (variabile tra le 30 e le 40 ore), genera una percezione di iniquità tra i beneficiari, disincentivando in alcuni casi la partecipazione a esperienze full-time.

Un tema di attenzione, trasversale alle tre procedure attivate emerso dalle interviste, riguarda **la presenza di alcune difficoltà nello scouting dei destinatari**. In particolare, nei territori caratterizzati da un'elevata densità di enti accreditati e da bassi tassi di disoccupazione, si registra una competizione particolarmente intensa nella fase di intercettazione dei potenziali partecipanti, che rende più complesso il reclutamento dei candidati idonei. Gli enti sottolineano come nelle WE non vi sia un ruolo formale dei CPI come nel caso dei precorsi GOL, quindi, le attività di scouting risultano in larga parte in capo agli enti di formazione, i quali sono spesso chiamati ad attivarsi con risorse proprie per raggiungere i potenziali destinatari, anche con limitata presenza di attività promozionali strutturati di segnalazione da parte del sistema pubblico. Un elemento che incide su questo tema, segnalato dagli enti beneficiari, riguarda le restrizioni intervenute, anche se per regole legate alla normativa sulla privacy e non per regole definite a livello regionale, nelle modalità di utilizzo della banca dati dedicata al matching domanda-offerta (banca dati IDO[26]). Grazie a questo strumento, l'ente capofila del progetto aveva la possibilità, per le DGR 1321/2022 e DGR 1304/2023, di individuare potenziali destinatari dei percorsi sulla base di specifici requisiti (ad esempio età, titolo di studio). Ciò costituiva un importante supporto alle attività di scouting e reclutamento dei partecipanti, consentendo di verificare tempestivamente lo stato occupazionale dei potenziali destinatari e di valutarne l'idoneità alla partecipazione prima dell'effettivo avvio delle attività progettuali. Questa operatività non è più disponibile nell'ambito della DGR 1190/2024: attualmente il sistema consente invece di verificare, solo per persone già individuate e di cui si dispone dei dati identificativi (codice fiscale), lo stato e l'anzianità di disoccupazione tramite le apposite funzionalità disponibili. Pur esprimendo consapevolezza rispetto alle motivazioni esogene che hanno portato alla revisione delle modalità di accesso a questa banca dati, gli intervistati segnalano l'opportunità di individuare soluzioni alternative che consentano di agevolare le attività di individuazione e reclutamento dei potenziali destinatari e, al contempo, di preservare un adeguato livello di integrazione informativa tra i diversi attori coinvolti. In tale contesto, alcuni intervistati segnalano come la forte presenza dei percorsi GOL sul territorio, spesso veicolati direttamente dai CPI, possa incidere indirettamente sulla capacità delle Work Experience di intercettare destinatari, generando una competizione implicita tra strumenti che, sul piano programmatorio, risultano invece complementari.

Dal punto di vista organizzativo, è stato inoltre notato come il sottodimensionamento degli organici dei CPI può comportare un prolungamento anche per mesi dell'intervallo tra la presentazione della DID e la profilazione degli utenti, con il risultato di ritardare l'effettiva attivazione dei destinatari e di precluderne l'accesso tempestivo ad attività in fase di avvio.

Sul versante amministrativo, permangono infine alcune procedure troppo rigide o – così definite "anacronistiche" –che appesantiscono l'operatività e l'implementazione dei progetti. Per esempio, viene segnalato come in alcuni casi sia richiesto il ricorso a modalità in presenza per adempimenti legati alla vidimazione dei registri, con possibili ritardi nell'avvio delle attività. Analogamente, l'utilizzo della firma digitale viene talvolta percepito come un elemento di complessità gestionale, soprattutto per le microimprese artigiane e, in alcuni casi, per realtà strutturate con processi decisionali articolati e multilivello.

[26] Il portale IDO (Incontro Domanda Offerta) è il sistema gestionale del Sistema Informativo Lavoro Veneto (SILV), integrato nel portale ClicLavoroVeneto (*portale istituzionale della Regione del Veneto che rappresenta il punto unico di accesso a informazioni e servizi online in materia di lavoro, formazione e istruzione, dove i cittadini possono consultare le offerte di lavoro pubblicate e candidarsi a quelle di proprio interesse*), che supporta i Centri per l'Impiego e gli enti accreditati nella gestione operativa delle politiche attive del lavoro. Attraverso IDO vengono svolte le principali funzioni di: a) matching tra domanda e offerta di lavoro, tramite incrocio tra profili professionali richiesti e vacancies; b) creazione e aggiornamento del fascicolo del lavoratore e delle informazioni su competenze e disponibilità; c) tracciamento delle attività di politica attiva (orientamento, formazione, tirocini, accompagnamento al lavoro) avanzate al lavoratore e delle attività svolte con quest'ultimo; d) gestione e monitoraggio dei programmi regionali, nazionali ed europei (es. FSE+, GOL). Il sistema consente quindi la condivisione e l'integrazione delle informazioni tra i diversi attori della rete dei servizi per il lavoro, garantendo uniformità operativa e supporto alle attività di presa in carico, intermediazione e inserimento lavorativo.

3.2. Le evidenze sulle Work Experience e interventi simili dalla letteratura

In questo paragrafo descriviamo le evidenze dalla letteratura in merito alla ratio di strumenti come le WE. È bene ricordare che negli ultimi anni si è moltiplicato il numero di studi e valutazioni di impatto sulle politiche attive del lavoro. Non esistono pertanto risultati univoci sugli effetti delle politiche attive del lavoro e delle WE, ma piuttosto tendenze, poiché la natura dei loro effetti può essere influenzata da elementi di contesto e di ciclo economico (fase espansiva o restrittiva), dalle caratteristiche proprie degli interventi decisi dal policymaker, dalle caratteristiche dei gruppi di target, ma anche dalla qualità dei dati a disposizione delle analisi e dalla scelta delle tecniche/metodi di indagine.

3.2.1.La logica delle Work Experience

Le Work Experience sono uno degli strumenti delle politiche attive del lavoro, le quali, attraverso un più agile e veloce reimpiego dei lavoratori (match), mirano a migliorare il funzionamento del mercato del lavoro stimolando una maggiore mobilità e un più rapido aggiustamento strutturale (Boeri e Van Ours, 2008).

Teoricamente le WE possono essere definite come **percorsi temporanei di inserimento in contesti lavorativi reali**, finalizzati all'acquisizione di competenze pratiche, professionali e trasversali. Di solito questi percorsi temporanei non danno luogo a rapporti di lavoro subordinato. Con alcune differenziazioni, le WE condivide l'impianto concettuale di altri strumenti, quali i tirocini, le borse lavoro, i percorsi integrati formazione e stage. Le WE hanno una finalità formativa (apprendimento "on the job") e di inserimento e avvicinamento al mercato del lavoro. Di solito le Work Experience hanno una durata limitata, di alcuni mesi. Si rivolgono potenzialmente a diversi target (giovani, disoccupati, anche di lunga durata, persone vulnerabili, ecc.). Spesso è prevista una forma di sostegno economico per facilitare l'esperienza in contesti lavorativi e una degli elementi importanti di questi strumenti è il tutorship, cioè la presenza di un tutor aziendale e/o formativo che accompagna gli individui partecipanti nel loro percorso di apprendimento e di crescita.

L'efficacia delle WE, combinando spesso attività di orientamento, supporto individuale, formazione strutturata ed esperienza in azienda, dipende da **quattro meccanismi principali**:

- le conoscenze e competenze
- l'attivazione
- il matching
- il signalling e certificazione delle competenze.

Con il primo fattore si intende l'accumulazione di conoscenze e competenze (capitale umano di tipo beckeriano): l'investimento in formazione e apprendimento produce, tramite un innalzamento delle competenze[27], un aumento della produttività individuale e, di conseguenza, delle opportunità occupazionali e retributive future (Becker, 1964). Con il secondo fattore, l'attivazione, si fa riferimento al fatto che le WE iniziano processi di attivazione comportamentale, intesa come motivazione alla ricerca di lavoro, autoefficacia percepita; abitudini lavorative, conoscenza delle regole organizzative e dei contesti produttivi. In questo senso, la Work Experience può essere interpretata come uno strumento di attivazione e miglioramento dell'occupabilità, particolarmente rilevante per persone che si trovano in condizioni di inattività o disoccupazione prolungata. Il terzo fattore, il matching, fa riferimento alla letteratura che sottolinea come i mercati del lavoro siano mercati ad informazione incompleta e pertanto il processo di selezione comporta costi ed elementi di incertezza per l'impresa

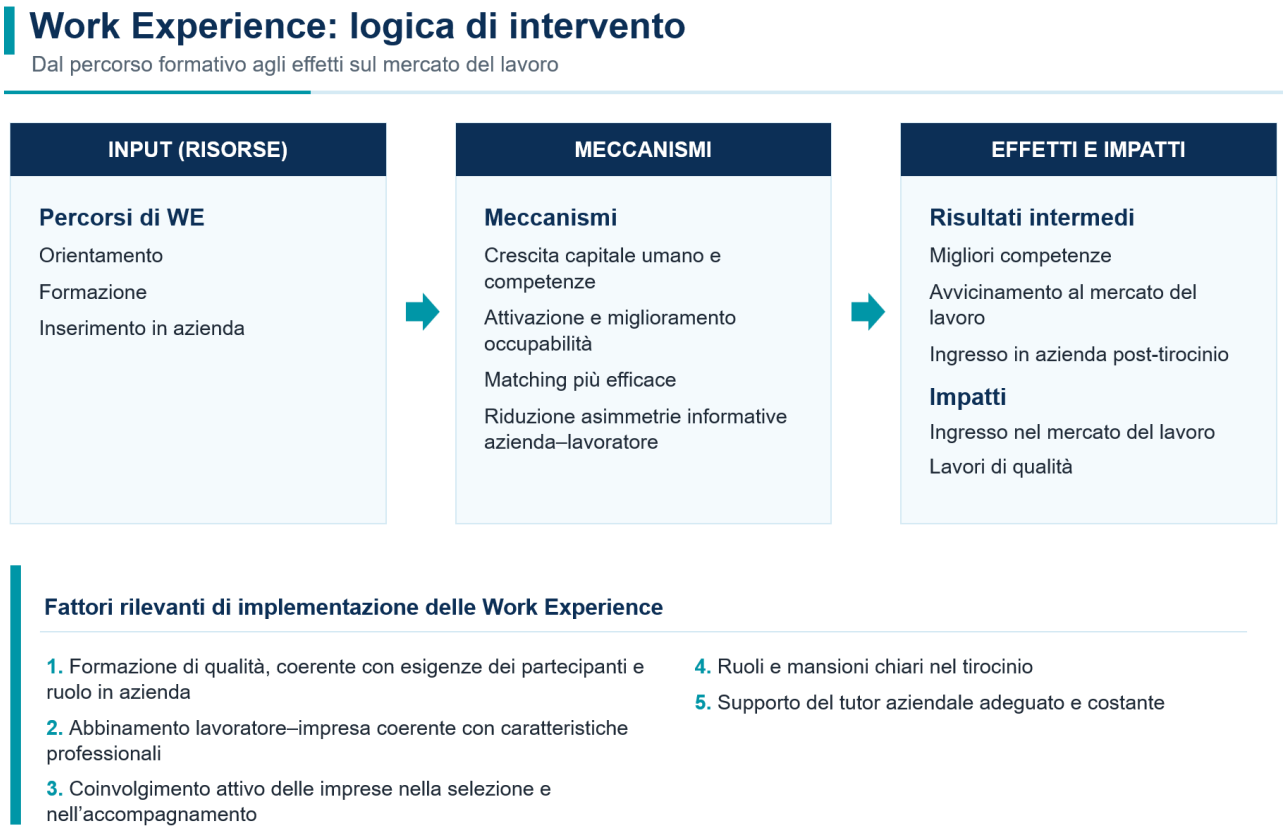
[27] La letteratura sul work-based learning evidenzia come il contesto lavorativo costituisca un ambiente formativo privilegiato per l'acquisizione non solo di competenze tecnico-professionali, ma anche di competenze trasversali e comportamentali. Stephen Billet, per esempio, sottolinea che il luogo di lavoro non rappresenta soltanto uno spazio di applicazione di conoscenze già acquisite, ma un vero e proprio contesto di apprendimento, nel quale i soggetti sviluppano competenze professionali, relazionali e organizzative attraverso la partecipazione alle attività lavorative, l'interazione con colleghi e responsabili e l'assunzione progressiva di responsabilità. In questa prospettiva, competenze quali autonomia, adattabilità, comunicazione efficace e gestione delle relazioni professionali possono maturare pienamente solo all'interno di contesti produttivi reali (Billett S., Vocational Education: Purposes, Traditions and Prospects, 2011, Springer).

ed il lavoratore. La WE, tramite l'esperienza in azienda contribuisce a ridurre costi ed incertezza. In concreto, durante l'esperienza in azienda il lavoratore verifica la coerenza tra aspettative, competenze e attività lavorative, mentre l'impresa osserva direttamente competenze tecniche, capacità relazionali, affidabilità e motivazione del tirocinante. In parte collegato a questo fattore è quello del signalling (Spence, 1973): in presenza di informazioni imperfette, i datori di lavoro non conoscono la produttività dei candidati e utilizzano "segnali" osservabili come proxy per inferirne le capacità. L'esperienza in azienda, da questo punto di vista, è un segnale della disponibilità al lavoro, della capacità di operare in un contesto organizzativo e dell'acquisizione di competenze professionali.

Questi quattro fattori non operano allo stesso modo nei percorsi di WE reali, dipende dal concreto disegno di questi strumenti: ad esempio, nelle tre procedure in esame in questo rapporto, la componente del capitale umano è più forte nella DGR 1321/2022 che nella DGR 1304/2023, che ha una componente di formazione formale ridotta sulla carta. Inoltre, affinché le WE siano efficaci alcune condizioni, come emerso in letteratura devono essere presenti: che la componente formativa, specialistica o trasversale, sia di qualità e mirata alle esigenze dei partecipanti; che ci sia un coinvolgimento attivo delle imprese, le quali non dovrebbero agire soltanto da soggetto ospitante, ma accompagnare effettivamente le persone nel percorso di inserimento; che l'esperienza sia di qualità, nel senso di essere inseriti in un contesto con ruoli chiari e mansioni chiare, avere un adeguato supporto dal tutor aziendale, ecc. (Alcidi et al., 2024).

Le considerazioni di cui sopra sono riportate in modo sintetico nella figura successiva, che riporta la logica di intervento dei percorsi di WE.

Figura 1. La logica di intervento (teorica) dei percorsi di Work Experience



Fonte: nostra elaborazione

3.2.2.Le evidenze dalla letteratura internazionale sull'efficacia delle WE

Un recente lavoro per la Commissione Europea (Pompili et al., 2022) ha condotto una meta-analisi di 94 valutazioni d'impatto controfattuali (CIE) disponibili del FSE e della Garanzia Giovani (IOG) implementate nei 27 Stati Membri dell'UE e nel Regno Unito durante i periodi di programmazione 2007-2013 e 2014-2020. Nel complesso, gli interventi del FSE/IOG nell'UE sono efficaci: i risultati indicano che la maggior parte delle 470 stime della probabilità di occupazione sono maggiori di zero, con un effetto medio positivo (+7,3 punti percentuali) sulla probabilità di occupazione degli individui destinatari degli interventi rispetto ai non trattati. Lo studio ha identificato i **tirocini come le categorie di intervento FSE/IOG di maggior successo** (il 60% delle stime è positivo e significativo e il 20% negativo e significativo) subito dopo i sussidi all'occupazione (il 75% delle stime è positivo e statisticamente significativo e solo il 10% è negativo). Al contrario, i programmi di formazione mostrano meno risultati positivi (il 40% delle stime ha effetti significativi positivi e dal 20% al 25% mostra effetti significativi negativi), tuttavia risulta che gli effetti di questi tipi di programmi tendono ad aumentare nel tempo, analogamente a quanto è stato trovato in altre meta-analisi.

Per quanto riguarda il gruppo target, gli interventi FSE/IOG hanno meno probabilità di mostrare risultati positivi per i giovani (fino a 25 anni), con solo il 42% delle stime positive e significative e il 29% negative e significative, rispetto ad altri gruppi target e di età più avanzata. Per i disoccupati di breve durata il 55% delle stime riportate sono significative positive e il 21% sono significative negative, mentre per i disoccupati di lunga durata il 51,9% delle stime risultano positive e significative e il 21,1% negative. Anche per i lavoratori atipici gli effetti stimati sembrano più positivi che per i giovani: il 44,9% delle stime sono significative positive e il 20,2% significative negative. Tuttavia, gli interventi del FSE/IOGI rivolti ai giovani mostrano una dinamica promettente: le dimensioni degli effetti aumentano nel tempo dopo il programma, rendendo l'investimento utile per i giovani grazie al periodo di ritorno prolungato. Gli effetti non differiscono in base al genere, il che implica che, in media, sia i partecipanti maschi che quelli femminili beneficiano degli interventi nella stessa misura. Più nel dettaglio, per le donne il 46% delle stime riportate sono significative positive, mentre il 21,4% sono significative negative, mentre per gli uomini il 50% delle stime riportate sono significative positive, mentre il 22,2% sono significative negative. Infine, le dinamiche legate alla durata del programma e all'orizzonte temporale degli effetti evidenziano che quanto più lunga è la durata del programma (25-48 mesi), tanto minori saranno gli effetti. Al contrario, i programmi più brevi (fino a 24 mesi) sembrano più efficaci.[28] Le evidenze della meta-analisi relativa al FSE realizzata nel 2022 sono state confermate da un recente aggiornamento del 2025 (Haepp et al., 2025).

In Card & al., (2017) si è ampliata la meta-analisi realizzata nel 2010 (vedi nota a piè di pagina) che integra alle 97 valutazioni realizzate tra il 1995 ed il 2007 in paesi europei ed extra-europei più di 200 valutazioni realizzate dal 2007 in poi. Lo studio ci mostra che gli interventi di **formazione, sia in aula che *on-the-job***, tendono ad avere risultati negativi o non significativi nel breve periodo, cioè fino ad un anno dal termine degli interventi, mentre presentano **effetti maggiormente positivi nel medio-lungo periodo**, ad eccezione del supporto all'assistenza alla persona nella ricerca di lavoro e altri servizi, che al contrario mostrano effetti positivi anche nel breve periodo. Inoltre, non si trovano differenze statisticamente significative tra performance di programmi di lunga durata e quelli di breve durata, e, comunque, nel breve periodo, programmi di assistenza e supporto alla ricerca di lavoro sono più efficaci di programmi di formazione. I programmi di politica attiva specificamente rivolti ai giovani confermano di avere effetti positivi più ridotti, rispetto a target adulti. Inoltre, solo nella meta-analisi del 2017 si riscontrano differenze statisticamente significative relative a maggiori effetti sulle

[28] Risultati simili si ritrovano anche in Kluve (2010). Il lavoro ha analizzato 137 valutazioni di interventi realizzati in 19 paesi europei tra gli anni '80 e i primi anni 2000, mettendo in relazione gli impatti ottenuti con il tipo di programma, il tipo di approccio utilizzato nelle analisi, il contesto di riferimento istituzionale e la situazione economica. Il fattore che maggiormente incide sugli effetti è risultato il tipo di programma: programmi di incentivi all'occupazione e servizi alla persona e sanzioni (accompagnamento e assistenza al lavoro, sanzioni in caso di mancato rispetto del principio della condizionalità) funzionano più efficacemente della formazione; la creazione diretta di lavoro da parte delle pubbliche istituzioni si associa, invece, a risultati meno positivi; i programmi esplicitamente diretti ai giovani, in media, risultano i meno efficaci. Inoltre, il tasso di disoccupazione sembra maggiormente incidere sulla probabilità di avere effetti positivi: quando questo è maggiore le politiche attive tendono a funzionare meglio, soprattutto gli interventi formativi.

donne, rispetto agli uomini, e a minori effetti per i destinatari più anziani, rispetto agli adulti di fascia media. Infine, la meta-analisi suggerisce che i programmi di politica attiva del lavoro tendano a produrre **effetti occupazionali più favorevoli durante le fasi recessive rispetto ai periodi di espansione**, soprattutto quando gli interventi realizzati durante la crisi rafforzano le competenze e sono seguiti da una ripresa della domanda di lavoro.

Vooren et al. (2018), focalizzando l'attenzione su 57 studi realizzati con metodi sperimentali o quasi sperimentali tra il 1990 ed il 2017, trovano che fino a sei mesi dall'intervento nessun tipo di politica del lavoro mostra effetti positivi. Nel medio-lungo periodo tra le misure più efficaci tra le politiche attive del lavoro ci sono gli interventi di tipo formativo subito dopo gli incentivi e i sussidi all'assunzione nel settore privato, mentre non si riscontrano differenze significative per genere.

Restando sulle politiche formative, se ci focalizziamo su disoccupati, il lavoro di McCall (2016) mette in rassegna gli interventi realizzati in 5 paesi europei e negli Stati Uniti e ottiene risultati simili a quelli di Card. Inoltre, trova che l'efficacia dipende da contesti economici ed istituzionali e tende ad essere maggiore per i target con tassi di disoccupazione più alti in entrata. Inoltre, nel breve periodo sono evidenti effetti di lock-in, correlati positivamente alla lunghezza degli interventi formativi; **la formazione *on-the-job* sarebbe più efficace della formazione tradizionale** in aula ed ha minore efficacia per il target dei giovani.

Tuttavia, nuovi studi di economia sperimentale si concentrano specificamente sugli **effetti dei tirocini durante o immediatamente dopo i percorsi di istruzione terziaria** (Baert et al., 2021) mostrano che la partecipazione a un tirocinio aumenta in modo significativo la probabilità di ricevere offerte di lavoro dopo la laurea, riducendo i tempi di transizione scuola-lavoro. Lo studio evidenzia inoltre che gli effetti sono più marcati quando i tirocini sono svolti in imprese direttamente collegate al settore di studi.

Infine, continuando con studi e valutazioni di programmi dedicati ai giovani, il lavoro di Kluve & al. (2019) analizza 113 valutazioni su programmi specifici implementati sia nei paesi avanzati che nei paesi in via di sviluppo negli ultimi 20 anni. In termini di inserimenti occupazionali o di impatto sui salari, nel complesso, solo poco più di un terzo delle valutazioni mostrano risultati positivi dei programmi per i giovani con risultati più positivi nei paesi in via di sviluppo. Inoltre, i programmi che integrano tipi di interventi e servizi diversi hanno una maggiore probabilità di essere efficaci, perché meglio rispondono ai bisogni diversificati dei destinatari e gli impatti tendono a crescere in modo correlato alla distanza dalla conclusione degli interventi.

Risultati coerenti emergono anche da Margaryan et al. (2020) che analizzano l'impatto dei tirocini sugli esiti salariali. Gli autori rilevano effetti positivi sui redditi iniziali e sulla qualità del primo impiego, in particolare quando i tirocini non sono meramente osservativi ma prevedono mansioni qualificate e interazione diretta con i processi produttivi. Tuttavia, lo studio sottolinea come **i benefici non siano automatici e dipendano fortemente dalla qualità dell'esperienza svolta**.

Un contributo rilevante in questa direzione è fornito da Mergoupis, T. e Zubrickas R. (2024), che interpreta le Work Experience come uno strumento di rivelazione informativa: l'esperienza lavorativa consente ai partecipanti di acquisire informazioni più precise sulle proprie competenze e preferenze, influenzando positivamente le scelte formative successive e l'impegno nello studio. Questo meccanismo contribuisce a spiegare perché gli effetti occupazionali non siano immediati, ma si manifestino nel medio periodo attraverso percorsi professionali meglio allineati.

La letteratura internazionale segnala inoltre che l'assenza prolungata di esperienza lavorativa nelle fasi iniziali della vita attiva può avere conseguenze persistenti. Uno studi di Filomena, Giorgetti e Picchio (2025) mostra che periodi di non occupazione giovanile non compensati da esperienze formative o lavorative aumentano il rischio di esiti occupazionali sfavorevoli e penalità salari nel lungo periodo. In questo quadro, tirocini e work Experience assumono un ruolo preventivo, riducendo la probabilità di traiettorie lavorative fragili.

3.2.3.Le evidenze dalla letteratura nazionale sull'efficacia delle WE

Anche nel contesto italiano la letteratura valutativa evidenzia una **maggiore efficacia degli strumenti che integrano esperienza lavorativa e formazione**, sebbene con risultati eterogenei a seconda dei contesti territoriali, dei target e del disegno degli interventi.

Numerose valutazioni regionali mostrano che i **tirocini finanziati dal FSE** producono effetti positivi sulla probabilità di occupazione. Cappellini et al. (2018) analizzano i percorsi di tirocinio finanziati in Toscana tra il 2012 ed il 2015 e destinati a giovani sia laureati e a quelli che hanno abbandonato gli studi nei precedenti due anni. I risultati sulla probabilità di essere occupati a 18 mesi dall'inizio degli interventi erano positivi, soprattutto per i destinatari senza precedenti esperienze di lavoro che evidenziano quasi 15 pp di probabilità in più di essere occupati, contro i +7 pp per i giovani con precedenti esperienze. Lo stesso studio rileva che i tirocini hanno avuto effetti positivi anche sulla quantità di tempo lavorato (espressa in giorni). Ghirelli et al. (2019) hanno valutato gli interventi di work Experience per laureati realizzati nel 2013 dalla Regione Umbria con il POR FSE 2007-2013 e i loro impatti sulla probabilità di essere occupati a due anni dall'inizio dei percorsi formativi. I risultati evidenziano un effetto positivo, pari a circa 11 pp., sulla probabilità di essere occupato, mentre non hanno avuto effetti statisticamente significativi per l'inserimento con contratti a tempo indeterminato. I destinatari più avvantaggiati sono stati i giovani, gli uomini e i laureati nei settori scientifici.

Particolare attenzione merita la letteratura sulle **borse lavoro**, strumenti diffusi in diverse regioni italiane con l'obiettivo di avvicinare soggetti svantaggiati o giovani al mercato del lavoro. Le valutazioni condotte nelle Marche (Fondazione Brodolini, 2012; 2013) indicano effetti positivi nel breve periodo sulla probabilità di occupazione e sul numero di giornate lavorate, ma una tendenza all'attenuazione degli effetti nel medio termine. Questa dinamica suggerisce che le borse lavoro funzionino come strumenti di **attivazione iniziale**, il cui impatto dipende dalla possibilità di transizione verso esperienze lavorative più stabili. La valutazione del POR FSE Marche del 2014-2020, che esaminava diverse tipologie di intervento, tra cui le Work Experience, ha evidenziano un impatto positivo, considerevole per questo strumento di politica attiva, pari a +21 punti percentuali di tasso di occupazione del gruppo dei trattati rispetto al gruppo di controllo dopo 12 mesi, che si riduce a +17 punti percentuali dopo 24 mesi (Ismeri Europa, 2023).

Il programma PIPOL (che finanzia corsi di formazione e tirocini) della Regione Friuli-Venezia Giulia, finanziato con il FSE nel periodo 2014-2020 è stato analizzato dallo studio di Pastore e Pompili (2019). Gli interventi finanziati tra il 2014 ed il 2016 che integrano formazione ed esperienza reale in azienda riscontrano effetti positivi fino a due anni di distanza per gli interventi di tirocinio, mentre i corsi formativi "classici" tendono a non manifestare effetti nel breve periodo, ma solo nel lungo.

Infine, uno studio per la Commissione Europea (Ismeri Europa, 2019) ha esaminato gli interventi di politica attiva del lavoro implementati nel 2015-2016 dalla **Regione Veneto** e finanziati dal FSE. Gli interventi si rivolgevano a diverse tipologie di soggetti disoccupati over 30 e riguardavano percorsi formativi, di cui, circa la metà, prevedevano anche un tirocinio. I risultati sugli esiti occupazionali emersi, nel complesso, erano positivi a 12 e 18 mesi e con maggiore grandezza per i percorsi che integrano formazione e tirocinio sebbene avessero un effetto lock-in più prolungato degli altri.

I risultati del programma **Garanzia Giovani** confermano la centralità dei tirocini rispetto alla formazione. Le valutazioni di Isfol (2016) e ANPAL (2019) hanno mostrato che gli effetti occupazionali positivi del programma sono trainati quasi esclusivamente dagli interventi di tirocinio, mentre la formazione, soprattutto per i giovani più distanti dal mercato del lavoro, tende a non produrre risultati significativi nel breve periodo.

In sintesi, nonostante la varietà di risultati, dalla letteratura internazionale e nazionale emergono alcune indicazioni condivise:

- i tirocini e le Work Experience, interventi che combinano formazione ed esperienza pratica in contesti produttivi reali, tendano a generare risultati più favorevoli rispetto alla sola formazione in aula o agli interventi puramente di accompagnamento;
- per i giovani, i tirocini e le Work Experience risultano strumenti efficaci per facilitare le transizioni scuola-lavoro;
- i maggiori effetti si manifestano negli esiti occupazionali ma non incidono molto sulla stabilizzazione delle carriere;
- gli impatti positivi si manifestano dopo un periodo medio-lungo e crescono nel tempo. Essi, inoltre, risultano fortemente dipendenti dalla qualità dell'esperienza svolta e dal contesto istituzionale.

Nel complesso, la letteratura suggerisce che le politiche basate sulle Work Experience non rappresentano una soluzione automatica, ma possono costituire un importante momento nei percorsi di (re)inserimento occupazionale, soprattutto se progettate in modo coerente con i fabbisogni del mercato del lavoro e delle imprese e integrate in strategie di politica attiva più ampie.

3.3. Le caratteristiche dei progetti e dei destinatari delle Work Experience regionali

3.3.1.Le caratteristiche dei destinatari

In questo paragrafo analizziamo il profilo dei destinatari raggiunti dalle Work Experience, sulla base di alcune caratteristiche socioeconomiche.

Nelle tre edizioni si osserva una crescita nel numero di destinatari nel tempo, da 1.829 destinatari della DGR 1321/2022, a 2.614 destinatari della seconda edizione (DGR 1304/2023), fino a 3.053 della terza edizione (DGR 1190/2024). Tale crescita dipende da diversi fattori, tra cui le risorse stanziate crescenti[29], ma anche alcuni elementi di revisione della misura delle WE introdotti a livello regionale per rafforzarla e aumentarne flessibilità e attrattività. Come detto in precedenza, la DGR 1321/2022 (Next Generation WE) prevedeva linee d'intervento rigidamente separate per età (Linea 1 Adulti e Linea 2 Giovani), la seconda edizione la DGR 1304/2023 (FORTI) ha introdotto un unico target di destinatari, favorendo l'eterogeneità e lo scambio di competenze anche all'interno delle classi stesse. L'edizione più recente la DGR 1190/2024 ha introdotto la "presa in carico flessibile", grazie alla quale i destinatari possono aderire al progetto in qualsiasi momento dei 12 mesi di vita dello stesso, garantendo una risposta "just in time" ai fabbisogni delle imprese e riducendo al tempo stesso i tempi di inserimento per l'utente disoccupato, diventando fattore di maggiore attrattività per i disoccupati[30].

Da osservare (tabella successiva) che la **maggior parte dei destinatari (il 93,6%) è presente in un solo progetto e quindi risulta destinatario di una sola delle tre edizioni delle WE**. Del rimanente 6,4%, la maggioranza dei destinatari partecipa a massimo due progetti (5,7%), all'interno della stessa edizione della DGR (2,5%) o due DGR (3,1%). Meno dell'1% dei destinatari partecipa a più di 2 progetti e ancora meno a progetti finanziati in tutte le tre edizioni. Considerato che non c'erano vincoli alla partecipazione delle diverse edizioni, questo dato indica una bassa attitudine dei destinatari a partecipazione a diverse edizioni e anche una bassa "dipendenza" dallo strumento delle Work Experience. Da quanto appreso dalle interviste con gli enti beneficiari, questo può essere anche dovuto al fatto che gli enti nella fase di reperimento dei destinatari, ove possibile, davano la preferenza a persone che non avessero già partecipato a percorsi di Work Experience.

Tabella 5. Distribuzione dei destinatari per numero di progetto e numero di edizioni in cui hanno partecipato

Numero edizioni / Numero progetti	1 edizione	2 edizioni	3 edizioni	Totale
1 Progetto	93,6%			93,6%
2 Progetti	2,5%	3,1%		5,7%
3 Progetti	0,1%	0,4%	0,1%	0,6%
4 Progetti	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Totale	**96,3%**	**3,6%**	**0,2%**	**100,0%**

Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

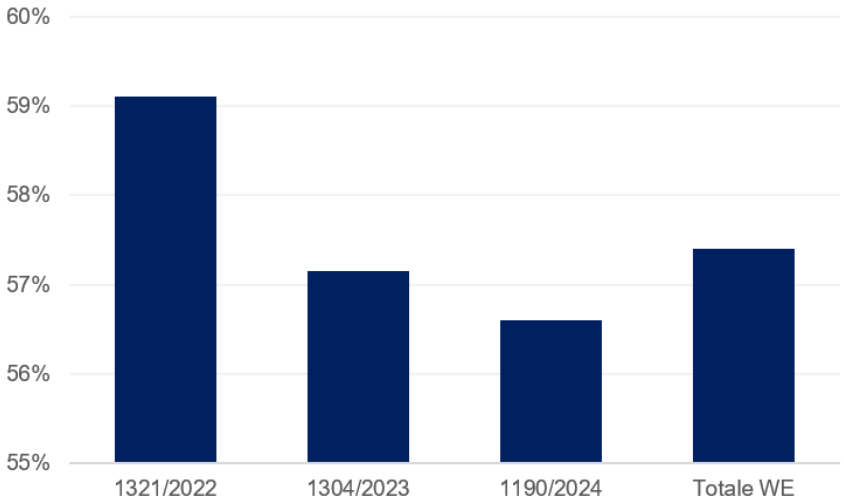
Genere

Nel complesso, **più del 57% del totale dei destinatari è di genere femminile.** Tale dato appare coerente con la maggiore fragilità occupazionale delle donne nel mercato del lavoro regionale (in media le donne tra il 2019 ed il 2024 sono il 56% del totale dei disoccupati) e con una maggiore propensione da parte dell'utenza femminile a rivolgersi come utenti ai CPI e alla partecipazione alle politiche attive del lavoro, come menzionato in precedenza[31]. Il genere femminile rappresenta più

[29] Rispettivamente 10 milioni di euro, 15 milioni di euro e 21 milioni di euro.
[30] Va anche detto che nella terza edizione, il monitoraggio registra come partecipanti anche i rappresentanti delle aziende che hanno partecipato agli "open day" di presentazione: infatti di 3053 destinatari attivi a fine 2025 secondo i dati di SFC, 368 sono occupati, che non è il target prioritario della WE.
[31] Si veda dati Veneto Lavoro (Tartufi n.65 - "Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l'Impiego in Veneto", maggio 2026).

della maggioranza dei destinatari in tutte e tre le edizioni delle WE, anche se si osserva una tendenza ad un maggiore bilanciamento tra i sessi nel corso del tempo (figura successiva).

Figura 2. Percentuale di destinatari donne nelle tre procedure attuative delle Work Experience



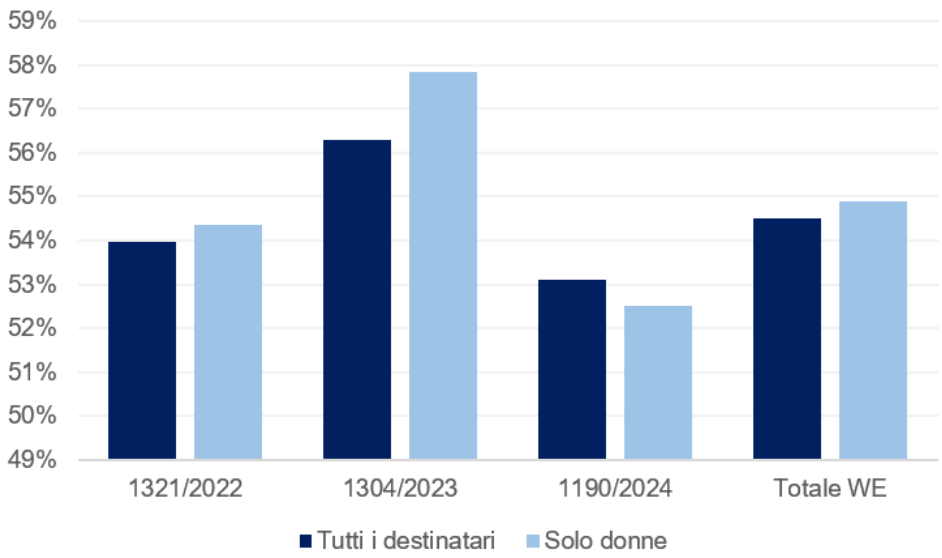
Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

Durata della disoccupazione

Più della maggioranza dei disoccupati raggiunti dalle Work Experience (il 55%) è composto da disoccupati di lunga durata, senza una consistente differenza né tra le diverse edizioni delle WE, né per sesso. Questo dato indica una copertura elevata da parte delle Work Experience verso questo target lontano dal mercato, infatti la quota presente nelle WE è più elevata di quella presente sul mercato regionale (40% in media tra il 2019 ed il 2024 dei disoccupati risulta di lunga durata). Il dato è anche coerente con quanto riscontrato dall'Osservatorio Regionale sul mercato del lavoro: nonostante la riduzione complessiva dei disoccupati registrati dopo il 2022 — in parte legata a interventi di sistemazione delle banche dati e a un contesto di mercato del lavoro dinamico — permane una quota significativa di utenti che non riesce ad agganciare stabilmente l'occupazione. In particolare, circa un terzo dei soggetti presi in carico dai Centri per l'Impiego risulta ancora disoccupato a distanza di 12 mesi senza aver sperimentato esperienze lavorative, alimentando un segmento resistente caratterizzato da maggiori fragilità individuali e distanza dal mercato del lavoro. Tale evidenza suggerisce che, accanto alla mobilità fisiologica dell'occupazione, persista un bacino strutturale di disoccupazione di lunga durata, cui le Work Experience mirano a dare risposta con strumenti sempre più specifici e differenziati[32].

[32] Secondo i dati dell'Osservatorio regionale sul mercato del lavoro raccolti nei Rapporti della collana Il Sestante, edizioni dal terzo trimestre 2020 al quarto trimestre 2024, nei Rapporti della collana I Tartufi n.64 e n. 65, la disoccupazione di lunga durata rappresenta un fenomeno strutturale nel contesto regionale. Fino al 2022, tale componente ha costituito la quota maggioritaria degli iscritti ai CPI: in particolare, a marzo 2022 i disoccupati con anzianità di iscrizione superiore ai due anni raggiungevano il 56% dello stock complessivo, per poi attestarsi al 41% al 31 dicembre 2022 (circa 134.000 persone su un totale di 323.400 disponibili). La riduzione registrata nel corso del 2022 è in parte riconducibile a un intervento amministrativo di revisione delle banche dati, che ha comportato la cancellazione delle posizioni inattive, senza tuttavia incidere significativamente sul nucleo più fragile della platea. Le analisi successive, condotte con approccio longitudinale, confermano la persistenza di un segmento rilevante di disoccupazione "resistente": tra i soggetti che hanno rilasciato la Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID) nel 2023 e sono stati presi in carico dai CPI, circa il 40% risulta ancora disoccupato a distanza di 12 mesi senza aver svolto alcuna esperienza lavorativa, valore che si riduce ma rimane significativo (circa 33%) considerando l'intero periodo di osservazione fino al 2024. Tale quota è particolarmente elevata tra i soggetti più vulnerabili, come gli over 54 e le persone con bassi livelli di istruzione, per i quali il rischio di permanenza nella disoccupazione supera il 40% a un anno dalla presa in carico.

Figura 3. Percentuale di disoccupati di lunga durata rispetto ai disoccupati nelle tre procedure attuative delle Work Experience



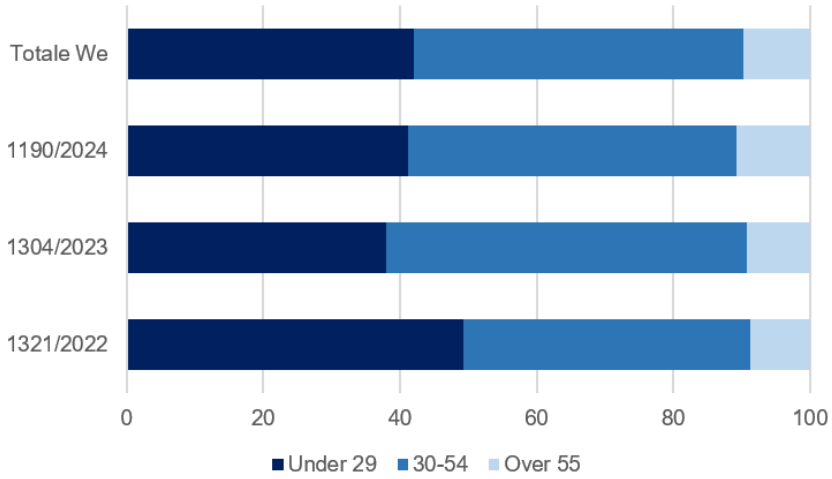
Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

Età dei destinatari

Dei 7.500 destinatari, **il 42% degli utenti raggiunti ha un'età inferiore a 30**, una quota superiore a quelle presente tra i disoccupati regionali (circa il 34% del totale dei disoccupati a livello regionale è under 30), segno di una elevata copertura di questo target. Il peso dei giovani under 30 è molto elevato nella prima edizione delle WE, l'unica che prevedeva una linea specifica dedicata agli under 30 (49% del totale). **Elevata è anche la presenza dei destinatari nella fascia centrale di età, 30-54** anni, in tutte le diverse edizioni (circa la metà del totale, soprattutto nelle edizioni successiva alla prima). Infine, il 9-10% dei destinatari è composto da persone over 55.

I dati, coerentemente con la scelta di non focalizzare gli interventi su fasce di età specifica, evidenziano una buona eterogeneità dei partecipanti dal punto di vista dell'età. Anche gli enti beneficiari intervistati sul campo hanno evidenziato questo aspetto, sottolineando come la presenza di gruppi classe "misti" favoriscono dinamiche di apprendimento reciproco tra partecipanti più giovani e adulti. Questo viene valorizzato dagli enti come elemento positivo, poiché contribuisce a simulare contesti lavorativi reali e a promuovere uno scambio di competenze ed esperienze che può risultare particolarmente utile nel contrastare fenomeni di obsolescenza professionale e nell'adattamento alle evoluzioni del mercato del lavoro.

Figura 4. Distribuzione dei destinatari per età nelle tre procedure attuative delle Work Experience



Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

Titolo di studio

Poco più di metà dei destinatari (52%) raggiunti dalle Work Experience ha un titolo di studio di scuola superiore di secondo grado, seguiti da coloro che hanno un titolo di studio pari alla laurea o più (30%) e poi da coloro che hanno al più un titolo di scuola secondaria di primo grado (18%) – tabella successiva. Si tratta di un dato quasi in linea con quello medio del mercato regionale, anche se nelle Work Experience tendono a essere più rappresentate persone con laurea di quanto queste siano presenti nel bacino dei disoccupati a livello regionale. Il dato riflette anche una maggiore capacità di attivazione delle persone con livelli elevati di istruzione.

Va poi osservato che questo fenomeno (relativa maggiore presenza di laureati) vale sia per il genere maschile che per quello femminile, ma è ancora più accentuato all'interno della componente femminile, in cui la quota dei laureati è pari al 35%.

Si osserva anche un maggiore peso di laureati nella terza edizione delle Work Experience. Tale maggiore peso non appare dipendere dalla componente degli occupati registrata nel monitoraggio per i partecipanti agli open day, in quanto togliendo questi partecipanti occupati, la percentuale di laureati è sempre di otto punti percentuali superiore alle due edizioni precedenti. Il dato potrebbe invece riflettere la maggiore flessibilità dei percorsi introdotta con la DGR 1190/2024.

Una presenza consistente di laureati, nel complesso, indica la capacità delle Work Experience di essere uno strumento non solo rivolto (in maggioranza) a persone distanti dal mercato del lavoro, ma anche a persone con una dotazione di capitale umano elevata che magari si trovano fuori dal mercato del lavoro temporaneamente o per difficoltà di inserimento dovute al mismatch tra competenze disponibili e fabbisogni professionali locali[33].

[33] Osservatorio Regionale sul mercato del Lavoro, Rapporti I Tartufi n.64 (marzo 2026) e n.65 (maggio 2026).

Tabella 6. Distribuzione dei destinatari per titolo di studio nelle tre procedure attuative delle Work Experience

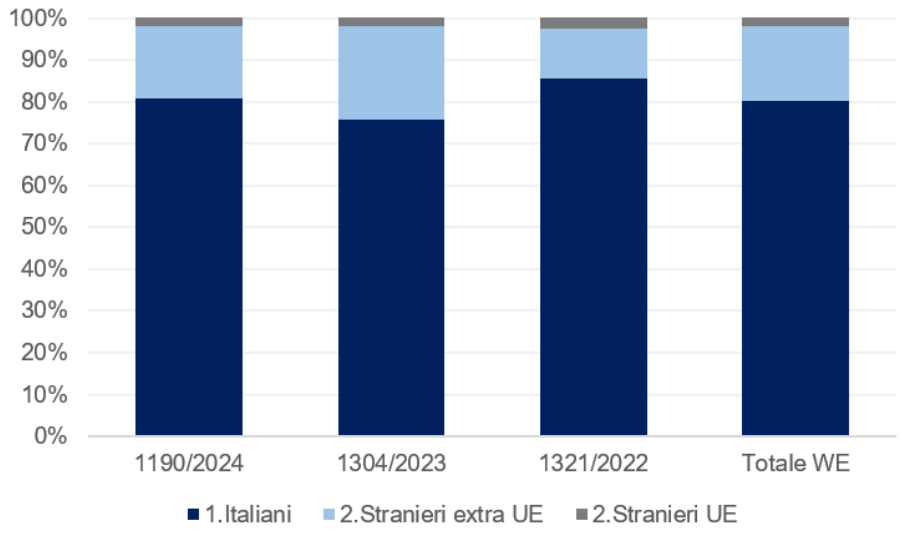
	Scuola secondaria I grado	Scuola secondaria II grado	Laurea o più	Scuola secondaria I grado	Scuola secondaria II grado	Laurea o più	Scuola secondaria I grado	Scuola secondaria II grado	Laurea o più
	Uomini			Donne			Totale		
1321/2022	24%	58%	18%	10%	59%	31%	16%	59%	26%
1304/2023	34%	46%	20%	13%	55%	31%	22%	51%	26%
1190/2024	26%	48%	26%	9%	51%	41%	16%	50%	34%
Totale WE	28%	50%	22%	11%	54%	35%	18%	52%	29%

Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

Cittadinanza

I cittadini stranieri[34] sono circa il 20%, di cui il 3% provenienti da paesi europei e il 17% da paesi extra UE. Si tratta di un dato in linea con la presenza di stranieri all'interno del bacino regionale medio dei disoccupati negli ultimi anni. Una quota più elevata di stranieri è presente nella DGR del 2023 (25%), mentre inferiore è la partecipazione degli stranieri nella prima DGR del 2022 (16%). In tutte e tre le DGR, il peso degli stranieri è superiore all'interno della componente dei destinatari uomini (25% contro il 16% all'interno del bacino dei destinatari donne).

Figura 5. Distribuzione dei destinatari per cittadinanza e DGR

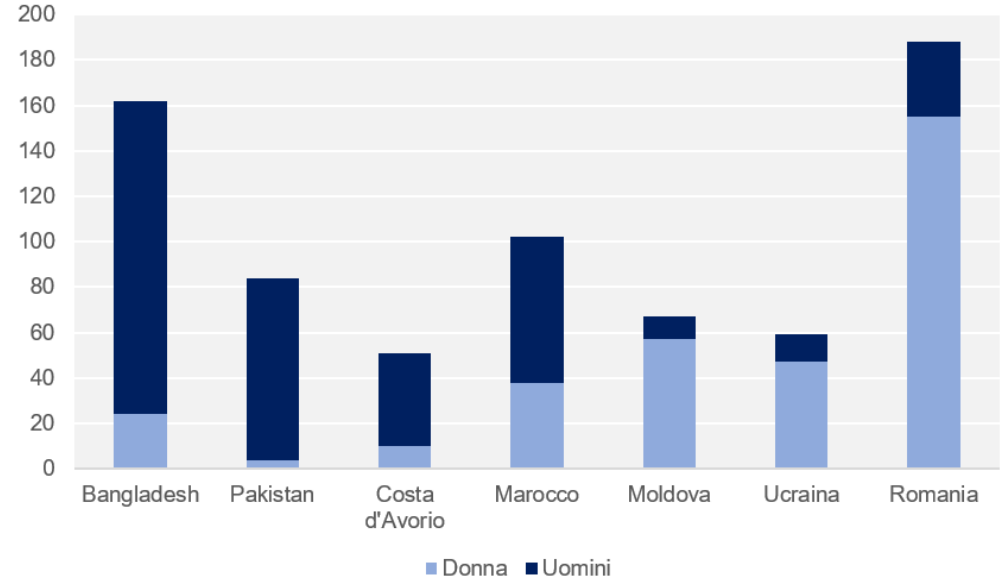


Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

La metà del totale degli stranieri, quasi, proviene da sette paesi: Romania, Bangladesh, Marocco, Pakistan, Moldova, Ucraina, Costa d'Avorio. In alcuni di questi paesi (Romania, Moldova e Ucraina) sono fortemente le donne a prevalere, mentre negli altri prevalgono gli uomini (figura successiva). Tale segmentazione sembra riflettere modelli occupazionali delle persone stranieri già esistenti nel mercato del lavoro veneto[35]: da un lato donne provenienti dall'Est Europa e dall'America Latina generalmente dedicate ai servizi alla persona e al lavoro di cura, dall'altro uomini provenienti da Asia e Africa associati a lavori manuali e a bassa qualificazione.

[34] Il dato è relativo alla cittadinanza ed è preso dai microdati SAL ricevuti dalla Regione. Esso non considera solo i cittadini di paesi non UE, come l'indicatore di output EECO13 "Cittadini di paesi Terzi", ma anche cittadini europei.
[35] Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro, Misurare la presenza straniera nel mercato del lavoro veneto, Misure/127, maggio 2026.

Figura 6. Uomini e donne tra le principali collettività straniere partecipanti



Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio regionale

Gli stranieri presentano in media titoli di studio più bassi degli italiani, in particolare gli stranieri extra-UE (il 55% del totale possiede al più la scuola secondaria di primo grado. Con punte dell'80% per alcune delle comunità straniere più rilevanti che hanno partecipato alle Work Experience, come quelle provenienti dal Bangladesh, Costa d'Avorio, Pakistan).

3.3.2.Un confronto tra i destinatari delle WE FSE+ e i destinatari del Programma GOL

Per un confronto tra il profilo medio dei destinatari delle WE FSE+ e i destinatari del Programma GOL, utilizziamo i dati di monitoraggio GOL pubblicati dall'Osservatorio Regionale del mercato del Lavoro[36]. Non avendo microdati sui partecipanti al programma GOL, realizziamo un confronto sulle principali caratteristiche socio-anagrafiche in modo aggregato e non possiamo verificare eventuali partecipazioni ad entrambi i programmi.

Secondo l'ultimo report di monitoraggio, i destinatari di GOL al 31 gennaio 2026 sono in totale 332.384 dall'inizio del Programma e il numero dei partecipanti presi in carico – ovvero che abbiano sottoscritto il Patto di Servizio – si stabilizza in un flusso di circa 85-90.000 tra il 2024 il 2025[37].

La maggior parte dei destinatari di GOL, che utilizza una profilazione standardizzata volta a distinguere i beneficiari in funzione della distanza dal mercato del lavoro, si concentra nei Percorsi 1 (reinserimento lavorativo rapido, 47% del totale) e Percorso 2 (aggiornamento delle competenze, 42%). I Percorsi 1 e 2 sono rivolti rispettivamente ai profili più facilmente occupabili e a chi possiede già competenze spendibili che necessitano solo di un breve aggiornamento professionale.

In relazione alle caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari di GOL, dai i dati di monitoraggio emergono le seguenti evidenze:

- **distanza dal mercato del lavoro**: i dati di monitoraggio dell'Osservatorio regionale evidenziano

[36] Dati tratti dai report di monitoraggio del Programma GOL pubblicati dall'Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro – Veneto Lavoro, preferiti ai dati regionali aggregati, non esaustivi ai fini del confronto WE-GOL (cfr. par. 2.2). In particolare, sono stati considerati il primo report disponibile dal lancio del Programma – n.1 luglio 2023 – il report n.10 giugno 2024 (strategico perché viene consolidato il pilastro identitario dei beneficiari veneti in termini di prossimità al mercato del lavoro) e i report con dati aggiornati alla fine di ciascun anno di attuazione del Programma — n. 7, gennaio 2024; n. 19, gennaio 2025; n. 31, gennaio 2026 — nonché l'ultimo report disponibile al momento dell'analisi, n. 32, febbraio 2026.

[37] Stando ai report dell'Osservatorio Regionale, le persone prese in carico nel 2022 sono 40.810, nel 2023 sono 104.055, nel 2024 il numero è sceso a 84.069 e nel 2025 il numero si è stabilizzato a 85.069. Solo nel mese di gennaio 2026 se ne sono registrate 5.800.

come i percorsi GOL raggiungano prevalentemente utenti prossimi al mercato del lavoro – con 8 beneficiari su 10 che risultano disoccupati da meno di 6 mesi[38]; si tratta di un dato coerente anche con la forte concentrazione degli utenti presi in carico nel Percorso 1 e in parte 2. Sebbene i confronti debbano essere presi con cautela, in quanto i monitoraggi possono seguire regole diverse, i dati nel complesso indicano che le Work Experience hanno raggiuto target che non sono meno distanti dal mercato del lavoro, anzi è vero piuttosto il contrario;

- **sesso**: si rileva tra i beneficiari del Programma GOL una prevalenza della componente femminile, che rappresenta il 57% del totale (189.302), contro il 43% della componente maschile (143.083). Si tratta di quindi di una platea, da questo punto di vista, del tutto analoga a quella riscontrata nelle Work Experience;
- **età**: dal punto di vista anagrafico, la classe d'età più rappresentata nell'utenza dei beneficiari è quella degli adulti (30-54 anni) con il 47%. Seguono i giovani under 30 che costituiscono il 35% e infine i senior over 55 rappresentano il 18%. Nelle WE, considerata l'estrazione dati al 31 dicembre 2025, i destinatari under 30 pesano di più (42%, con un picco del 49% nella prima edizione, l'unica dotata di una specifica linea di intervento dedicata a questa fascia), la fascia adulta è sostanzialmente allineata a GOL (circa 48%), mentre gli over 55 pesano meno (quasi il 10% contro il 18% di GOL). Infine, dalle prime rilevazioni di monitoraggio del programma GOL (giugno 2023) alle ultime di gennaio 2026 si rileva un crescente peso dei giovani under 30 (pari al 29% a giugno 2023 – dinamica alimentata significativamente dal picco di ingressi del "GOL Duale" registrato nel settembre 2025) e una flessione della fascia adulta (scesa dal 51% all'attuale 47%)[39].
- **titoli di studio**: I monitoraggi periodici del programma GOL disponibili online forniscono una considerazione sulla differenziazione per titoli di studio con riferimento principalmente ai risultati occupazionali, mentre non si hanno dati puntuali rispetto al titolo di studio dei beneficiari in ingresso.
- **cittadinanza**: secondo i report di monitoraggio del Programma GOL la componente straniera dei destinatari GOL rappresenta in maniera stabile circa un quarto del totale dei beneficiari (un dato che risulta superiore a quello medio nazionale che a fine gennaio 2025 era pari al 15,3%[40]). Da questo punto di vista i due strumenti non mostrerebbero sostanziali differenze.

Il confronto suggerisce che i due strumenti di politica attiva sono complementari più per le diverse logiche di intervento su cui esse si fondano e sulla dimensione e capacità di copertura dei disoccupati che sulle caratteristiche dei target di destinarti. GOL si configura principalmente come uno strumento di presa in carico e attivazione rivolto a un'ampia ed eterogenea platea di beneficiari, mentre le Work Experience pongono al centro l'esperienza diretta in azienda attraverso il tirocinio, favorendo un raccordo più immediato con il mercato del lavoro. Anche la dimensione quantitativa conferma la complementarità dei due strumenti: a fronte di oltre 332.000 beneficiari raggiunti da GOL in Veneto, le Work Experience coinvolgono una platea più limitata (registrata a fine dicembre 2025 di non oltre 7.500 utenti), ma attraverso interventi maggiormente personalizzati e orientato al raccordo con il tessuto produttivo locale, offrendo percorsi maggiormente personalizzati e orientati all'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro.

3.3.3.Le tipologie di corsi/attività nei progetti

I 643 progetti attivi a fine 2025 hanno programmato e realizzato, o stanno realizzando per alcuni progetti della DGR 1190/2024 in corso, un numero ampio di attività/corsi, pari a 19.011, di cui 18.212

[38] Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, Monitoraggio, Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n. 10, aprile 2024, realizzato da Veneto Lavoro in collaborazione con Regione del Veneto – Area Politiche economiche, capitale umano e programmazione comunitaria. La stessa condizione viene rilevata per il periodo compreso tra l'attivazione del Programma al 31/01/2026 (Report n. 32, febbraio 2026).
[39] Per queste comparazioni si sono considerati i dati riportati nel primo Report pubblicato a luglio 2023 e l'ultimo a febbraio 2026 (n.32).
[40] INAPP, 2025. Nota di monitoraggio del Programma GOL. Dati al 31 gennaio 2025. Roma: INAPP e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

risultano concluse[41]. In termini di ore, sono state programmati circa due milioni di ore nelle diverse tipologie di attività, assorbite dai percorsi di tirocinio per circa l'88%, dai percorsi formativi per un altro 8% e circa il 2% nelle attività di orientamento di gruppo o individuale.

La tabella successiva riporta alcuni dati relativamente a questi corsi/attività concluse. Osservando le tre edizioni nel complesso si vede che tutti o quasi i progetti includono le componenti che erano trasversalmente obbligatorie nelle tre edizioni, l'orientamento individuale e di gruppo, la formazione e i tirocini (questo non implica, soprattutto per la formazione e per i tirocini che tutti i destinatari dei progetti abbiano partecipato a queste attività. Si veda considerazioni successive).

Si osservano **tipologie di percorsi molto poco diversificate nel caso della DGR 1304/2023**, il che riflette l'impostazione data a questa seconda edizione, la quale puntava su interventi brevi e maggiormente standardizzati. **Maggiore varietà è osservabile nelle altre due procedure attuative e per la DGR 1190/2024 si osserva anche una crescita di attività maggiormente individualizzate**, quali il coaching e mentoring individuale che sono presenti nel 57% dei progetti, contro il 34% della prima DGR 1321/2022.

La formazione di gruppo vede in **media classi da 8-9 partecipanti**, senza sostanziali differenze tra le tre DGR. Sempre in media, le attività formative durano 95 ore, ma con diversità tra le DGR e in media corsi formativi più lunghi (106 ore) nella DGR 1304/2023, in parte contro le aspettative, in quanto la DGR stabiliva limiti più stringenti (massimo 120 ore). Questo dipende anche dalla minore varianza dei percorsi formativi all'interno di questa DGR (che variano tra 80 e 120 ore, mentre nelle altre due DGR i percorsi formativi sono molto più polarizzati, da poche ore a 200 ore nella DGR 1321/2022 e a 300 ore nel caso della DGR 1190/2024).

I **percorsi di tirocinio in media durano 80 giorni di calendario per 405 ore**, con una certa differenziazione tra DGR, che in parte riflette le caratteristiche date alle diverse edizioni. I percorsi più lunghi sono presenti nella DGR 1190/2024, coerentemente con una maggiore flessibilità e personalizzazione degli interventi, testimoniata anche da una maggiore variazione tra i percorsi di tirocinio (da 120 ore a più di 4.000 ore, contro variazioni più limitate nelle altre DGR, fino ad un massimo di 640 ore nel caso della DGR 1304/2023 e fino ad un massimo di 1.440 nel caso della DGR 1321/2022). Nei corsi/attività completate si osserva che in media sono state effettuate il 15% di ore in meno rispetto a quanto pianificato.

Le varie attività di valutazione delle competenze sono presenti nell'86% dei progetti e hanno una durata limitata come da attendersi, da 2 a 3 ore. Da rilevare come nella DGR 1190/2024 sono meno presenti e diffuse tra i progetti (64%).

[41] Il numero complessivo di attività/corsi include le edizioni multiple di un tipo di intervento all'interno dello stesso progetto. Tali edizioni multiple valgono per le attività di tipo individuale soprattutto ma non solo. Per esempio: un'attività di "Orientamento professionale o di base individuale" viene ripetuto e registrato a monitoraggio per ogni edizione relativa ad una persona specifica.

Tabella 7. Alcuni dati relativi ai corsi/attività nei 643 progetti di WE

Tipologie corsi/attività	% progetti con questa attività	Media gg tra avvio e conclusione	Media ore previste	Media iscritti
		1321/2022		
1.Orientamento professionale di gruppo	100%	30,3	3,5	8,4
2.Orientamento individuale	100%	87,4	6,2	1,0
3.Coaching/mentoring individuale	34%	60,6	17,1	1,0
4.Focus group				
5.Formazione di gruppo	100%	51,6	84,1	8,4
6.Mobilità formativa	1%	71,9	458,2	1,0
7.Tirocinio	95%	88,7	443,8	1,0
8.Valutazione competenze	91%	26,5	3,6	1,0
		1304/2023		
1.Orientamento professionale di gruppo	96%	20,1	2,0	9,0
2.Orientamento individuale	100%	70,0	5,8	1,0
3.Coaching/mentoring individuale				
4.Focus group				
5.Formazione di gruppo	100%	59,5	106,3	9,4
6.Mobilità formativa				
7.Tirocinio	98%	64,3	290,4	1,0
8.Valutazione competenze	93%	15,8	2,0	1,0
		1190/2024		
1.Orientamento professionale di gruppo	88%	32,8	3,5	7,9
2.Orientamento individuale	100%	117,7	4,4	1,1
3.Coaching/mentoring individuale	57%	66,8	10,1	1,0
4.Focus group	29%	5,1	4,5	21,1
5.Formazione di gruppo	98%	55,3	98,3	8,0
6.Mobilità formativa				
7.Tirocinio	92%	96,1	472,7	1,0
8.Valutazione competenze	64%	14,2	2,2	1,0
		Totale WE		
1.Orientamento professionale di gruppo	95%	26,6	3,0	8,4
2.Orientamento individuale	100%	89,3	5,3	1,0
3.Coaching/mentoring individuale	24%	64,4	12,0	1,0
4.Focus group	7%	5,1	4,5	21,1
5.Formazione di gruppo	99%	54,8	95,1	8,4
6.Mobilità formativa	0%	71,9	458,2	1,0
7.Tirocinio	95%	80,5	405,2	1,0
8.Valutazione competenze	86%	18,9	2,6	1,0

Nota: orientamento individuale include quello di base e quello specialistico; nella formazione di gruppo sono incluse le attività di formazione outdoor e la formazione teatro/bootcamp; le attività di valutazione sono comprese varie tipologie di attività di verifica degli apprendimenti e valutazione delle competenze.

Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio

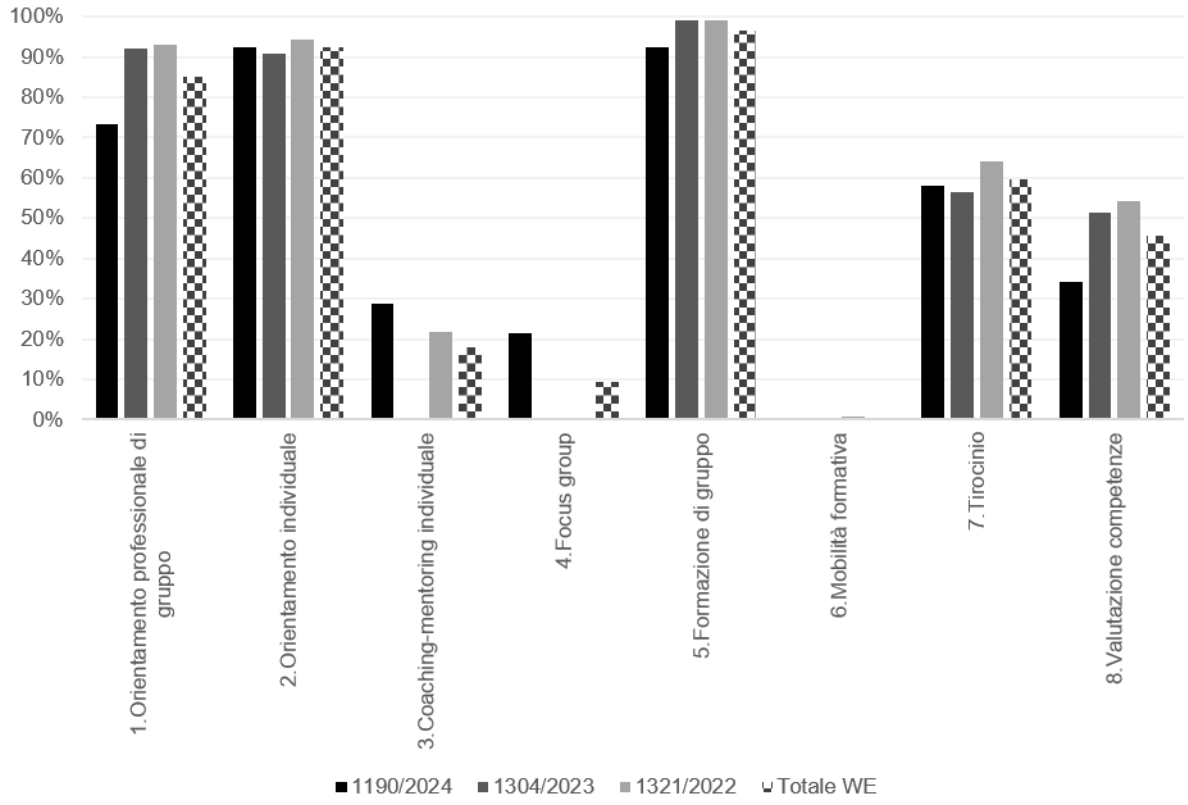
Nella figura successiva (che considera solo i destinatari che sono entrati nelle WE in condizione di disoccupati[42]), si analizza la distribuzione dei partecipanti alle WE per tipologia di attività. Si può osservare in primo luogo una quasi piena presenza nelle attività di orientamento, come da attendersi in quanto attività preliminari del percorso di WE. Si osserva anche come la formazione sia stata un'attività a cui quasi tutti hanno partecipato, tranne una piccola minoranza di destinatari della DGR 1190/2024, che si ricorda, comunque, presenta un certo numero di progetti ancora non completati.

Si osserva invece una minore partecipazione alle attività di tirocinio, a cui partecipa secondo i dati di monitoraggio circa il 60% dei destinatari disoccupati, con piccole variazioni tra una DGR e l'altra. Tendono a non frequentare il tirocinio di più gli uomini (45% contro il 37% delle donne), gli stranieri extra UE (51% non lo fa, contro il 39% degli italiani), i destinatari più adulti, over 34 (43% contro il 39% degli under 34), i possessori di titoli di studio al massimo pari alla scuola secondaria di I grado (53% contro il 39% dei possessori di un titolo di scuola secondaria di II grado e della laurea). Le interviste ai beneficiari e ad un campione di persone che non hanno partecipato al tirocinio (si veda dopo) ci hanno permesso di comprendere che la mancata partecipazione al tirocinio dipende da diverse ragioni:

[42] Come detto sopra un numero di occupati è rilevato nella DGR 1190/2024, in quanto diversi occupati partecipano agli "Open day" come rappresentanti di imprese che potenzialmente andranno ad ospitare tirocinanti.

- le persone si ricollocano durante la realizzazione del percorso delle WE, in particolare durante o la fine del percorso formativo ("soprattutto quando i corsi formativi hanno una durata considerevole, le persone continuano a cercare in autonomia il lavoro");
- la mancanza di aziende ospitanti e/o il mancato matching con aziende. Questo elemento è stato sottolineato solo dai destinatari (si veda sotto), mentre non è emerso come questione centrale nelle interviste con gli enti beneficiari;
- motivi logistici o personali (di salute, per esempio, o familiari) che portano a lasciare il percorso di WE prima di entrare in azienda;
- in alcuni casi, limitati sulla base delle considerazioni degli enti e delle interviste ai destinatari, si tratta di una rinuncia volontaria dopo il percorso formativo perché la persona apprende che la figura professionale non è adatta alle proprie caratteristiche.

Figura 7. Tasso di partecipazione dei destinatari alle attività dei progetti di WE



Nota: sono esclusi i destinatari occupati

Note: orientamento individuale include quello di base e quello specialistico; nella formazione di gruppo sono incluse le attività di formazione outdoor e la formazione teatro/bootcamp; le attività di valutazione sono comprese varie tipologie di attività di verifica degli apprendimenti e valutazione delle competenze.

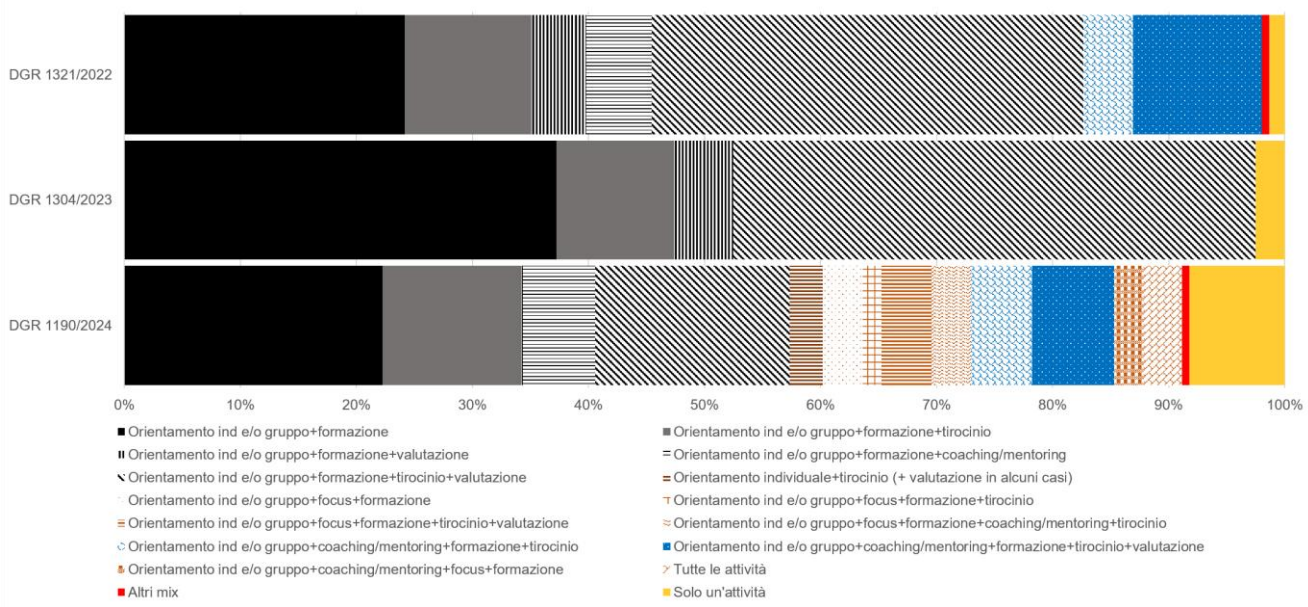
Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio

Infine, abbiamo costruito una **tipologia di percorsi** integrando le varie attività (orientamento, focus group, formazione, tirocinio, coaching/mentoring, valutazione competenze) in cui sono presenti i destinatari disoccupati all'interno dei progetti, identificando 16 possibili pattern, mostrati nella figura successiva per DGR. Quello che si osserva abbastanza chiaramente è **un aumento della varietà dei percorsi per i destinatari della DGR 1190/2024**.

Infatti, per la DGR 1321/2022 l'83% dei destinatari si concentra in quattro tipi di percorso e per la DGR 1304/2023 l'82% sono coinvolti in due tipi di percorsi, mentre per la DGR 1190/2024 si osserva come vi sia una maggiore differenziazione dei percorsi frequentati dai destinatari. Questo riflette la

maggiore flessibilità che caratterizza la DGR, apprezzata come detto dagli enti beneficiari, che ha consentito di costruire e disegnare percorsi più diversificati e rispondenti alle esigenze dei diversi gruppi target.

Figura 8. Distribuzione dei destinatari per tipologie di percorsi nelle tre DGR WE



Nota: sono esclusi i destinatari occupati

Fonte: nostra elaborazione su dati di monitoraggio

3.4. Il valore del percorso di Work Experience e dell'esperienza in azienda

3.4.1.Il punto di vista dei beneficiari

L'esperienza in azienda nell'ambito della misura Work Experience emerge, dal punto di vista degli enti beneficiari, non come un mero completamento della formazione d'aula, bensì come il fulcro del percorso, capace di trasformare in modo significativo il profilo professionale e la percezione di sé dei partecipanti. L'esperienza in azienda dovrebbe essere una vera e propria **palestra formativa** in cui il tirocinante sviluppa "il saper stare" nel contesto lavorativo – inteso come interiorizzazione delle dinamiche organizzative e relazionali, nonché delle responsabilità operative – acquisendo competenze relazionali, senso di responsabilità e capacità di adattamento che possono maturare pienamente solo in un ambiente produttivo reale. In questo contesto, i partecipanti imparano a gestire feedback anche critici, a confrontarsi con gerarchie e ritmi organizzativi e a comunicare in modo proattivo all'interno di contesti complessi, consolidando al contempo competenze tecniche e consapevolezza delle norme di sicurezza.

Accanto a questa dimensione, un valore aggiunto di eccezionale rilevanza, emerso con forza nelle edizioni più recenti delle WE (DGR 1304/2023 e DGR 1190/2024) – in relazione alla possibilità introdotta dalla seconda edizione di attivare classi miste – è rappresentato dallo **scambio intergenerazionale**. Il confronto diretto tra giovani e adulti non costituisce una dinamica organizzativa prevista esplicitamente come obiettivo dalle singole procedure attuative, quanto piuttosto come una conseguenza dell'impostazione orientata all'equità generazionale, volta a garantire pari accesso e opportunità formative a target diversi per età, attraverso percorsi personalizzabili. Sul campo si è dimostrato un vero e proprio dispositivo educativo ed efficace tanto quanto l'acquisizione di competenze tecniche, in quanto in grado di simulare fedelmente la realtà aziendale, dove la collaborazione tra persone di età diverse è la norma e non l'eccezione. Si attiva, infatti, un flusso bidirezionale di conoscenze e apprendimento reciproco: se da un lato i giovani apportano una maggiore dimestichezza con i temi dell'innovazione digitale e della sostenibilità, oltre a conoscenze teoriche aggiornate – anche all'interno di realtà aziendali meno abituate alla formazione continua – dall'altro, i profili adulti trasmettono una maturità professionale e un bagaglio di esperienze pregresse che arricchiscono l'intero gruppo. Ne emerge una dimensione formativa ulteriore che, pur non essendo esplicitamente prevista tra gli obiettivi della misura, risulta pienamente coerente con la sua impostazione e contribuisce ad amplificarne gli effetti sul piano dell'apprendimento e della crescita professionale.

Il valore dello scambio intergenerazionale risulta ancora più evidente se comparato all'impostazione adottata nella prima edizione della misura. La scelta di articolare l'intervento in linee distinte per fasce d'età (Linea 1 – Adulti e Linea 2 – Giovani) prevista, invece, nella prima edizione della misura (DGR 1321/2022 Next Generation WE), rispondeva a precise finalità strategiche connesse al contesto socioeconomico di riferimento. Si inseriva, infatti, in risposta alla cosiddetta "questione giovanile", caratterizzata da un'elevata incidenza di giovani NEET, per i quali si rendeva necessario predisporre strumenti dedicati e maggiormente orientati all'attivazione, all'inclusione e all'ingresso nel mercato del lavoro. In questa prospettiva, la distinzione tra ambiti di finanziamento consentiva di sviluppare interventi differenziati: da un lato, la Linea 1 rivolta agli adulti si configurava in continuità con i precedenti dispositivi regionali, mantenendo un'impostazione più tradizionale e focalizzata sul rafforzamento di competenze professionali già strutturate e coerenti con il Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP) e più mirata alla gestione delle transizioni lavorative e sulla valorizzazione delle esperienze pregresse; dall'altro, la Linea 2 dedicata ai giovani affiancava ai percorsi più consolidati elementi di maggiore innovazione, come l'esplorazione delle professioni del futuro, con particolare attenzione ai temi della transizione digitale e della sostenibilità ambientale. Questo ambito era maggiormente orientato allo sviluppo della creatività e dell'autoimprenditorialità, attraverso momenti di confronto con esperti e spazi di progettazione non previsti per l'utenza adulta. Questa articolazione risultava inoltre coerente con la composizione eterogenea dell'utenza

disoccupata a livello regionale post-Covid, evidenziata dai dati dei Centri per l'Impiego[43], e mirava quindi ad adattare le misure ai fabbisogni specifici dei destinatari. In questo quadro, la successiva evoluzione verso la possibilità di creare classi miste può essere letta non come un mero superamento di tali logiche, ma come un loro affinamento, volto a integrare approcci differenziati all'interno di un contesto formativo condiviso e a valorizzare le potenzialità dello scambio intergenerazionale.

A livello individuale, per il destinatario, un valore fondamentale riconosciuto dai beneficiari risiede nella possibilità di valorizzare e mettere in pratica le proprie **aspettative professionali**, ovvero di confrontarsi con la realtà oggettiva del mercato rispetto alle proprie ambizioni. Molti disoccupati, specialmente quelli di lunga durata, intraprendono il percorso con visioni spesso poco realistiche del mercato, in termini di mansioni, stipendi o orari. Il confronto quotidiano con l'impresa consente di ricalibrare queste aspettative, offrendo una nuova consapevolezza di sé che trasforma anche l'eventuale scoperta di un'incompatibilità con un determinato ruolo in un esito di apprendimento positivo, utile a orientare meglio il proprio futuro. Sul piano psicologico, il tirocinio è percepito come un ambiente protetto che attenua l'ansia da prestazione, tipica dei brevi periodi di prova dei contratti standard, favorendo l'espressione del proprio potenziale in un clima di apprendimento progressivo. Ciò contribuisce inoltre all'instaurarsi di una relazione "adulto-adulto" con il tutor aziendale, all'interno della quale il tirocinante non subisce passivamente l'attività, si sente partecipe del processo produttivo.

L'esperienza contribuisce inoltre a **rafforzare l'autoefficacia dei partecipanti**, stimolando il superamento di timori reverenziali nei confronti di contesti aziendali strutturati e organizzazioni di grandi dimensioni: l'immersione aziendale infonde la sicurezza necessaria per muoversi con competenza in contesti di alto livello. In questo senso, anche in assenza di un inserimento immediato, il tirocinio è valutato come un potente moltiplicatore di occupabilità, in quanto consente di arricchire il proprio profilo con competenze certificate, un curriculum aggiornato con esperienze concrete e l'accesso a network professionali, aumentando significativamente l'attrattività sul mercato del lavoro locale.

Nel complesso, l'esperienza di tirocinio in azienda si conferma, dal punto di vista dei beneficiari, come un dispositivo altamente efficace non solo per lo sviluppo di competenze, ma anche per il rafforzamento dell'occupabilità e della consapevolezza professionale, rappresentando l'elemento distintivo della misura e concorrendo in modo determinante al suo impatto complessivo.

3.4.2.Il punto di vista dei destinatari che hanno realizzato il tirocinio

Il profilo dei rispondenti

Come prima domanda del questionario rivolto ai destinatari è stata inserita una domanda filtro che chiedeva ai partecipanti di confermare la loro partecipazione alle misure di Work Experience, in caso di risposta negativa i partecipanti venivano reindirizzati alla fine del questionario. Delle 1.104 risposte ricevute, in 49 casi (4,4% del totale) i rispondenti con tirocinio non hanno confermato la loro partecipazione alla WE, pertanto, le analisi fanno riferimento ai **1.055 individui che hanno risposto in modo completo al questionario**.

Il campione dei partecipanti che hanno attivato un tirocinio all'indagine risulta composto principalmente da donne (71%) e da una elevata quota di giovani, infatti, il 49% dei partecipanti al

[43] Osservatorio regionale Mercato del Lavoro, Il Sestante 1/2022 - 4° trimestre 2021, marzo 2022. Secondo le evidenze riportate nel report, al 31 dicembre 2021 i disoccupati disponibili registrati presso i Centri per l'Impiego e domiciliati in Veneto risultano circa 396.000, dei quali 50.000 inoccupati (circa 12%). Si tratta soprattutto di donne (225.000, pari al 57%); gli stranieri sono 110.000 (28%). Sotto il profilo anagrafico, sebbene la metà degli utenti appartenga alla fascia centrale (30-54 anni), convivono due poli opposti: i giovani under 30 (20%) e i senior over 55 (29%). La platea presenta una forte polarizzazione nelle competenze: accanto a un 10% di laureati (pari a circa 37.600 persone nel 2020), persiste una quota molto elevata di soggetti con bassa scolarizzazione: tra il 35% e il 46% degli iscritti possiede al massimo la licenza media. In termini di vicinanza al mercato del lavoro, la durata dell'episodio di disoccupazione è fortemente polarizzata: a fine 2021, il 20% degli utenti era iscritto da meno di 5 mesi, mentre oltre la metà (54%) risultava disponibile da più di due anni.

momento della compilazione dell'indagine era al di sotto dei 34 anni[44]. Quasi il 90% del campione ha la cittadinanza italiana e le minoranze prevalenti sono cittadini rumeni (3%), moldavi (1%), ucraini e marocchini (ciascuno 0,7%). Il 52% ha un titolo di studio pari alla scuola secondaria di II grado. mentre il 41% ha una laurea o titoli superiori. Il profilo dei rispondenti si differenzia in parte, anche se non significativamente, rispetto all'universo di riferimento (3.899 individui) dei destinatari che hanno attivato un tirocinio e che erano stati invitati a rispondere all'indagine. La distribuzione tra i generi è leggermente più bilanciata nell'universo (62% donne) e ancora composta prevalentemente da giovani under 34 che compongono il 59% dei destinatari. Per quanto riguarda la cittadinanza si può notare un universo più eterogeneo dove l'82% dei destinatari è italiano e il 18% è straniero, in particolare cittadini rumeni, bengalesi, moldavi, ucraini, marocchini e pakistani (insieme rappresentano quasi la metà di tutti gli stranieri). Infine, il campione presenta livelli di istruzione più alti rispetto all'universo dei destinatari. La sovrarappresentazione nel campione di persone giovani e con titolo di studio elevati può anche essere spiegata dal fatto che l'indagine era online e questi gruppi di persone potrebbero avere maggiore confidenza con i mezzi digitali.

Nel campione sono presenti alcuni individui (43) che hanno partecipato a più edizioni di Work Experience (in particolare due edizioni, 38 casi). Per quasi tutti questi casi, l'esperienza più recente è la DGR 1190/2024, solo due casi hanno come esperienza più recente la DGR 1304/2023. Nel complesso, **la maggior parte dei partecipanti all'indagine (circa il 63%, 661 persone), ha partecipato alla DGR 1190/2024**. Per il 25% dei rispondenti l'ultima edizione a cui hanno partecipato è la DGR 1304/2023 e per la quota restante, il 13%, è la DGR 1321/2022.

Per un'analisi più dettagliata del profilo dei rispondenti al questionario si rimanda alla Tabella 12 nell'allegato A.

Canali di ingresso ai percorsi di WE, precedenti esperienze e motivazioni

Dall'indagine è emerso che la maggior parte dei partecipanti sono stati **coinvolti tramite** un contatto diretto avviato dall'**ente di formazione (21%) o dal Centro per l'Impiego (18%)**, risultano però importanti anche mezzi di informazione come **i social media (16%) e i siti web regionali come Cliclavoroveneto (13%) o il sito web degli enti di formazione stessi (13%)**. Altre modalità di adesione menzionate sono il passaparola (11%, anche per esempio tramite insegnanti di corsi del programma GOL) o altri canali (8%), come piattaforme online di ricerca lavoro quali "Indeed". Si veda Figura 45 in Allegato A.

È emerso infatti che **circa il 47% dei partecipanti all'indagine aveva già partecipato prima** o dopo la Work Experience ad altre iniziative simili. In particolare, più della metà (56%) ha dichiarato di aver partecipato, prima dell'esperienza della WE, a **corsi a valere sul programma GOL** e un ulteriore 15% ha dichiarato di aver partecipato a **corsi finanziati dal fondo FSE+.** Tra le altre opzioni di risposta "Tirocini (20%)" e "Varie tipologie di iniziative (10%)"[45]. Si veda Tabella 13 in allegato A.

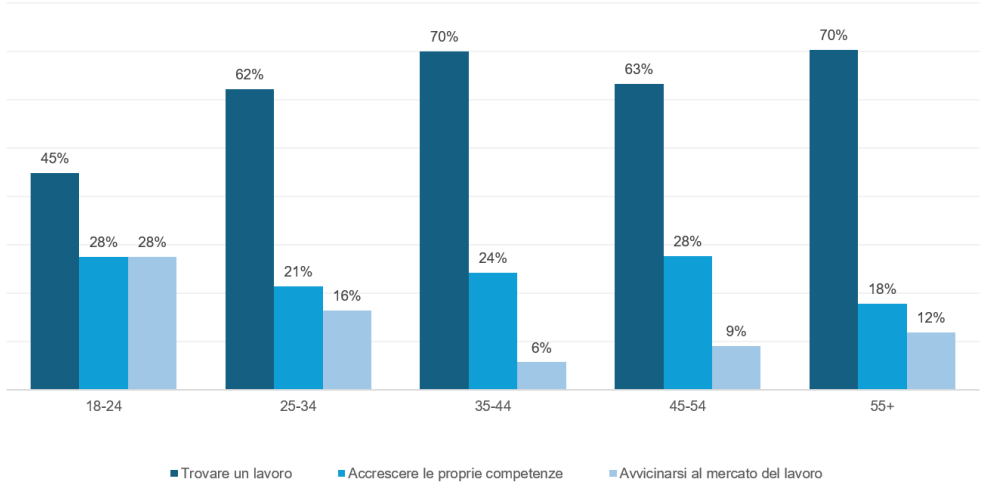
Per quanto riguarda le motivazioni che hanno spinto i destinatari a partecipare alle Work Experience, il **61% dichiara che il primo obiettivo era quello di trovare lavoro**. Analizzando il dato in relazione all'età, emergono diverse aspettative in base all'età (Figura 9). Tra i giovani nella fascia 18-24 anni, solo il 45% indica come principale motivazione la ricerca di un lavoro; per i restanti, le motivazioni risultano distribuite in modo equilibrato tra il desiderio di acquisire nuove competenze e quello di avvicinarsi al mercato del lavoro. Al contrario, nelle fasce di età più elevate (over 25), la motivazione prevalente diventa nettamente la ricerca di un'occupazione, con valori compresi tra il 62% e il 70%, probabilmente in relazione a una maggiore esperienza e consapevolezza del proprio percorso professionale. Non risultano invece differenziazioni per sesso, mentre se si analizza il titolo di studio,

[44] L'età è stata calcolata al momento della chiusura del progetto per i progetti chiusi e al momento della chiusura dell'indagine (29/05/2026) per i progetti ancora in corso.
[45] Domanda a scelta multipla ("A quali altre iniziative come percorsi di formazione o tirocini hai partecipato prima e/o dopo l'esperienza di Work Experience?") per cui un rispondente potrebbe aver selezionato sia "Corsi di formazione finanziati dal programma GOL" che "Corsi di formazione finanziati da FSE+".

le persone con un più basso titolo di studio in maggiore proporzione indicano il trovare lavoro come primo obiettivo (68% contro il 61% in media).

Non vi sono sostanziali differenze tra le diverse edizioni delle WE in termini di motivazione dei destinatari, come da attendersi, nel senso che in tutte prevale da parte dei destinatari l'obiettivo di trovare un lavoro come prima motivazione. Si può segnalare in ogni caso che nella DGR 1190/2024, che, come abbiamo visto in precedenza, prevede maggiore flessibilità e individualizzazione nella costruzione dei percorsi, il peso della motivazione legata al lavoro è di 5 punti inferiore che nelle altre due DGR (59% contro 64%-65%).

Figura 9. Motivazione dei partecipanti per fascia d'età



Nota: Domanda 3 "Quali erano le tue motivazioni e aspettative rispetto al percorso di Work Experience?" (n(18-24)=155; n(25-34)=376; n(35-44)=246; n(45-54)=210; n(55+)=117). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

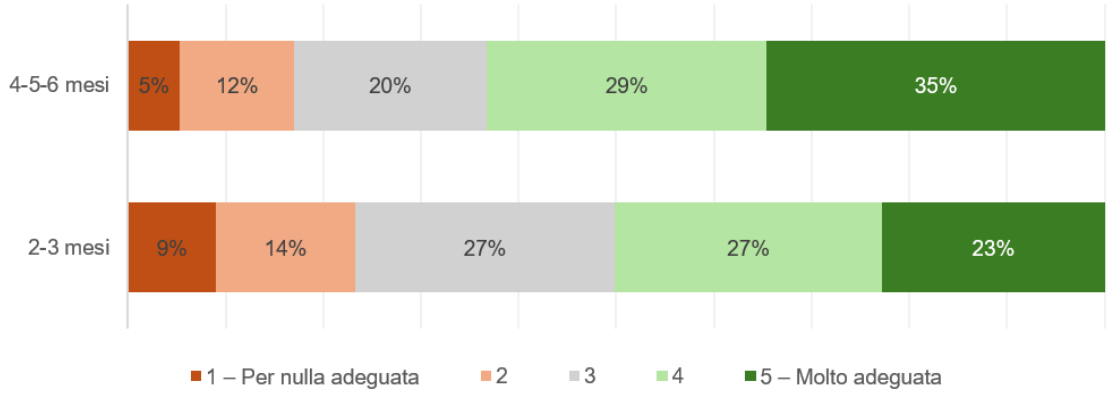
L'esperienza in azienda e il tutoraggio

Sulla base delle risposte dei destinatari si osserva una prevalenza di percorsi di tirocinio brevi: più di **tre quarti dei rispondenti** hanno segnalato di aver partecipato a un **tirocinio della durata di due** (16%) **o tre mesi** (61%), la maggior parte dei rimanenti ha principalmente svolto esperienze in azienda di 6 mesi (circa il 14% dei rispondenti)[46]. Il dato è coerente con quello di monitoraggio, che mediamente riporta una durata di 80 giornate di calendario (più breve per la DGR 1304/2023, circa 64 giorni e più lungi per le DGR 1321/2022 e 1190/2024, rispettivamente 89 e 96 giorni di calendario).

Dalle risposte dei questionari, peraltro, **la durata del tirocinio appare un fattore critico per i partecipanti.** L'analisi della percezione di adeguatezza dell'esperienza in azienda evidenzia infatti una **relazione positiva tra la durata del tirocinio e la sua valutazione**: quanto più il tirocinio è lungo, tanto più viene ritenuto adeguato (Figura 10). In particolare, tra i destinatari che hanno svolto tirocini di 4, 5 o 6 mesi, il 34,6% giudica la durata molto adeguata (valore 5) e il 28,7% adeguata (valore 4). Al contrario, tra coloro che hanno partecipato a tirocini più brevi, le valutazioni risultano leggermente meno positive, con il 22,8% che esprime il massimo grado di adeguatezza e il 27,4% che assegna il valore 4.

[46] Da sottolineare che un 20% circa non indica la durata dei tirocini, in quanto dichiara di non ricordarsi.

Figura 10. Adeguatezza della durata dell'esperienza di tirocinio in azienda in base alla durata dello stesso



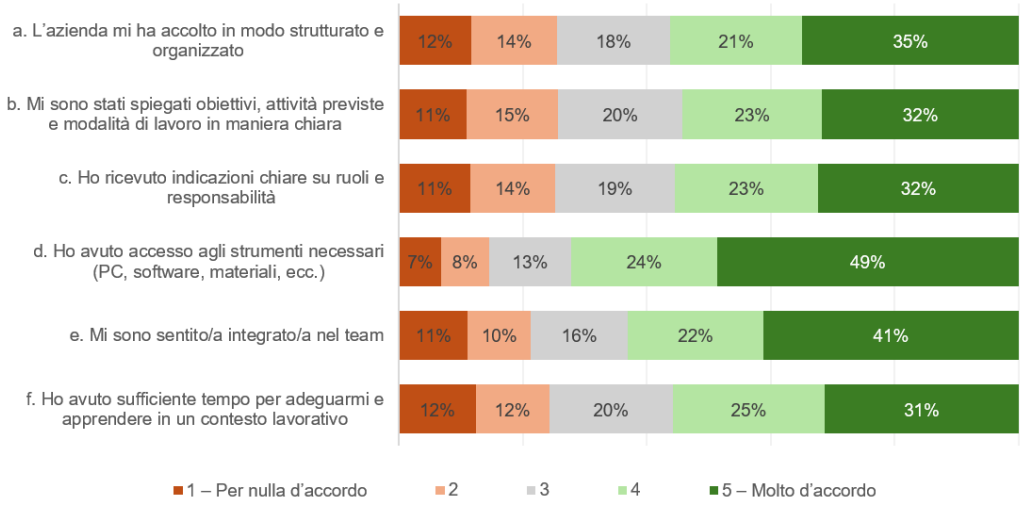
Nota: Domanda 5 "Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), ritieni che la durata del tirocinio da te svolto sia stata adeguata a raggiungere gli obiettivi prefissati?" (2-3 mesi)=632 ;n(4-5-6 mesi)=188). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

In merito ad altri aspetti relativi all'esperienza in azienda, nel complesso emerge una valutazione positiva, con una quota consistente di risposte concentrate sui livelli più alti della scala che indica accordo con una lista di affermazioni positive (4 e 5) in tutte le dimensioni analizzate (Figura 11).

In particolare, gli aspetti meglio valutati riguardano **l'accesso agli strumenti di lavoro e l'integrazione nel contesto aziendale**: quasi la metà dei rispondenti (49%) si dichiara molto d'accordo sull'adeguatezza degli strumenti, mentre il 41% esprime lo stesso livello di accordo rispetto all'integrazione nel team. Anche la **chiarezza delle informazioni iniziali** (obiettivi, attività e modalità di lavoro) e **delle indicazioni operative su ruoli e responsabilità** registra livelli **elevati di soddisfazione**, con circa il 32% di giudizi molto positivi e oltre il 50% complessivo tra livelli 4 e 5. Leggermente più contenuta, ma comunque positiva, è la valutazione relativa al **tempo avuto per apprendere e adattarsi al contesto lavorativo (31% "molto d'accordo")**, che presenta una maggiore incidenza di risposte intermedie, in linea con quanto emerso sopra in relazione alla durata del tirocinio. L'ordinamento dei giudizi rispetto ai singoli aspetti non muta se osserviamo le risposte dei destinatari per singola DGR (strumenti di lavoro e integrazione nel contesto aziendale sono gli elementi più apprezzati in tutte le DGR), si osserva invece che in meda i giudizi dei partecipanti alla DGR 1190/2024 sono più positivi.

È anche importante sottolineare che in media il 20-25% dei partecipanti ha valutato gli stessi aspetti in maniera non altrettanto positiva, indicando l'importanza di promuovere un lavoro in sincronia tra enti proponenti e aziende ospitanti al fine di garantire un'esperienza positiva a tutti i partecipanti.

Figura 11. Giudizi rispetto a vari aspetti dell'esperienza in azienda

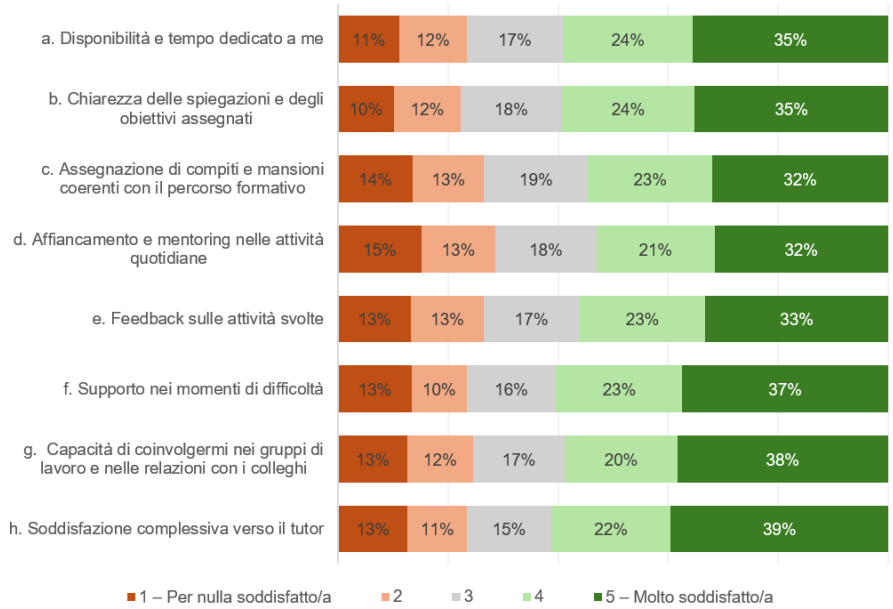


Nota: Domanda 8 "Pensando al periodo di esperienza di tirocinio in azienda, in che misura sei d'accordo su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) con le seguenti affermazioni riguardo al tuo inserimento in azienda?" (n(a)=1043; n(b)=1040; n(c)=1036; n(d)=1029; n(e)=1026; n(f)=1028). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Elemento chiave per il corretto svolgimento di un tirocinio e per il successo dell'esperienza è il ruolo del tutor aziendale. A tal proposito, si registra un livello di soddisfazione elevato in tutti gli ambiti indagati con **il 61% dei rispondenti che dichiara di essere complessivamente "soddisfatto" o "molto soddisfatto" del rapporto instaurato con il tutor aziendale** (Figura 12). In tutte le tre DGR la maggioranza dei rispondenti si dichiara soddisfatto o pienamente soddisfatto, ma come per i giudizi sui vari aspetti dell'azienda, i giudizi sono mediamente più alti per l'ultima DGR 1190/2024.

Tutti gli aspetti del rapporto con il tutor aziendale esaminati raccolgono giudizi positivi (voto 4 o 5) dalla maggioranza dei rispondenti, ma particolarmente apprezzati la capacità del tutor di coinvolgere il tirocinante nel contesto aziendale e l'attenzione data dal tutor al partecipante nei momenti di difficoltà.

Figura 12. **Soddisfazione rispetto al rapporto con il tutor aziendale**

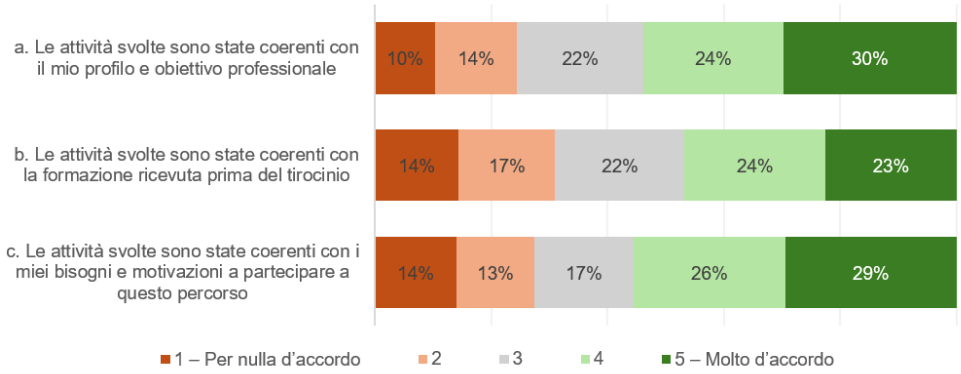


Nota: Domanda 10 “Potresti esprimere su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) il tuo grado di soddisfazione rispetto al rapporto con il tutor aziendale, con riferimento ai seguenti aspetti?” (n(a)=1038; n(b)=1039; n(c)=1039; n(d)=1036; n(e)=1030; n(f)=1024; n(g)=1033; n(h)=1028) Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Per quanto riguarda lo svolgimento concreto delle attività (Figura 13), nel **54% dei casi i rispondenti dichiarano di aver svolto mansioni coerenti con il proprio profilo** e i propri obiettivi professionali (“D’accordo” o “Molto d’accordo”), mentre nel 55% dei casi tale coerenza è riscontrata anche rispetto alle motivazioni che li avevano spinti ad aderire al percorso.

Emergono tuttavia alcune **criticità in relazione alla coerenza tra la formazione ricevuta prima del tirocinio e le attività svolte in azienda**. Solo il 47% dei partecipanti considera infatti allineate queste due componenti, a fronte di un significativo 31% che esprime un giudizio negativo. Questo risultato, confermato anche dai commenti raccolti nelle risposte aperte, suggerisce la necessità di rafforzare l’aderenza dei percorsi formativi ai contenuti effettivamente richiesti durante il tirocinio garantendo corsi aggiornati e rilevanti. Al tempo stesso, il dato va interpretato anche alla luce di un’altra criticità segnalata dai destinatari, ovvero la **difficoltà nel reperire aziende ospitanti, che in alcuni casi ha portato all’attivazione di tirocini non pienamente coerenti con il percorso formativo svolto in mancanza di alternative.**

Figura 13. Soddisfazione rispetto alle attività svolte in azienda



Nota: Domanda 9 “Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), in che misura sei d’accordo con le seguenti affermazioni in merito alle attività svolte in azienda?” (n(a)=1042; n(b)=1038; n(c)=1039) Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Efficacia del percorso di WE rispetto alle competenze e ulteriori elementi

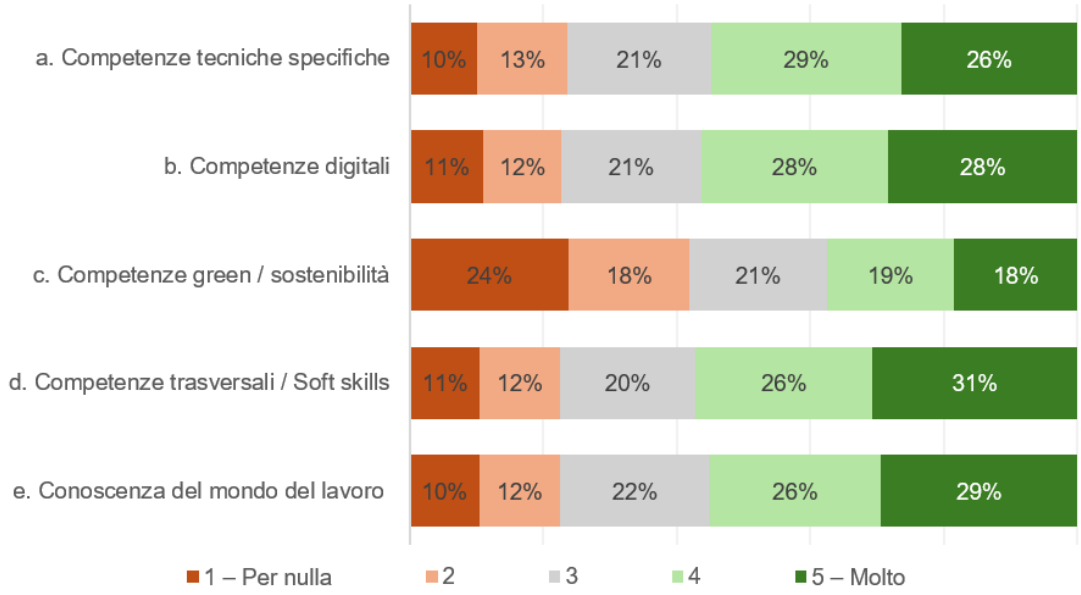
Uno dei primi elementi indagati dal questionario era la percezione dei rispondenti dei benefici rispetto allo **sviluppo di competenze** reso possibile dal percorso di Work Experience (considerando il percorso nel suo insieme, fatto di attività di orientamento, formazione e tirocinio).

Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), nel complesso **emerge una valutazione positiva** (Figura 14), con una quota rilevante di risposte concentrate sui livelli alti della scala (4 e 5) per quasi tutte le dimensioni considerate. In particolare, le competenze trasversali (soft skills) secondo i partecipanti all’indagine risultano le più sviluppate, con il 57% dei rispondenti che si colloca sui due livelli di risposta più elevati. Analogamente, anche la conoscenza del mondo del lavoro (55%), competenze tecniche specifiche (55%) e le competenze digitali (56%) mostrano risultati positivi. L’unica area che evidenzia criticità più marcate è quella delle competenze green e legate alla sostenibilità, per la quale si registra una distribuzione più polarizzata: solo il 37% dei rispondenti esprime valutazioni elevate (4 e 5), mentre una quota significativa (42%) si colloca sui livelli più bassi (1 e 2).

A tal proposito, dai commenti forniti emerge che uno degli aspetti maggiormente apprezzati del percorso di Work Experience è la **possibilità di acquisire e/o consolidare nuove conoscenze e competenze e poterle poi mettere in pratica durante l’esperienza in azienda**. In particolare, i partecipanti attribuiscono elevato valore alle attività formative che permettono di sviluppare competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro, come per esempio il conseguimento

di patentini per l'utilizzo di macchinari specifici o l'apprendimento di software e programmi utilizzati nelle aziende. Accanto a queste valutazioni positive, si registrano tuttavia anche alcune criticità. In alcuni casi, infatti, i corsi di formazione sono percepiti come non aggiornati, troppo basici o caratterizzati da contesti d'aula poco favorevoli all'apprendimento. Inoltre, alcuni partecipanti segnalano un limitato coinvolgimento nelle attività aziendali, con conseguenti ridotte opportunità di apprendimento pratico durante il tirocinio. Nel complesso, questi elementi suggeriscono l'esigenza di **rafforzare ulteriormente l'allineamento tra formazione e attività in azienda al fine di massimizzare il valore aggiunto dell'esperienza**.

Figura 14. Autovalutazione delle competenze sviluppate – destinatari con tirocinio

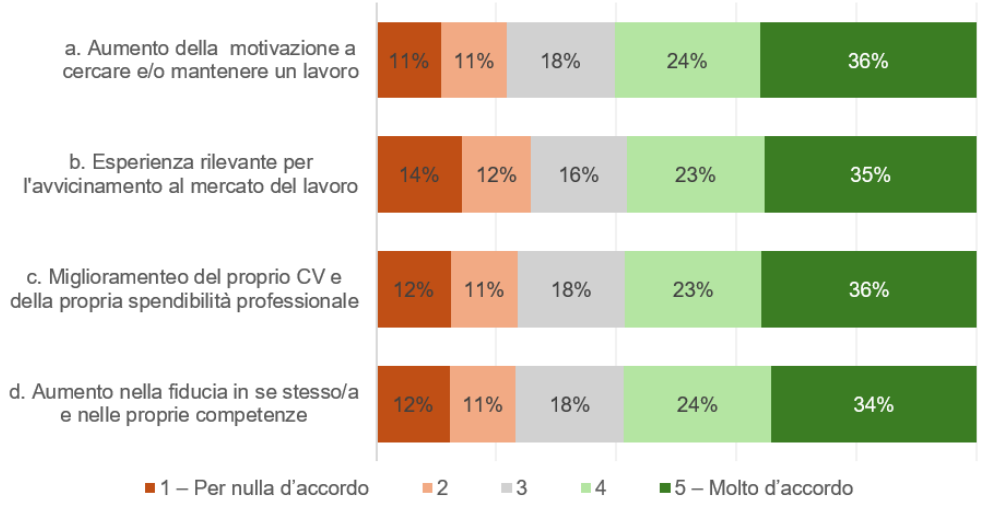


Nota: Domanda 11 "In che misura l'intero percorso di Work Experience (orientamento, formazione e tirocinio) ti ha aiutato a sviluppare e/o migliorare le seguenti competenze su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?" (n(a)=1024; n(b)=1032; n(c)=993; n(d)=1025; n(e)=1029). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Sul piano di ulteriori esiti percepiti, la Work Experience sembra aver prodotto effetti positivi rilevanti (Figura 15): il 60% dei partecipanti dichiara un **aumento della propria motivazione alla ricerca o al mantenimento di un'occupazione**; il 59% segnala un **miglioramento della propria spendibilità professionale e del curriculum**; il 58% evidenzia un **rafforzamento della fiducia in sé stessi**. Quest'ultimo dato sottolinea in particolare la **dimensione sociale dell'intervento**, che si configura non solo come opportunità di sviluppo professionale, ma anche come **esperienza di crescita personale e integrazione sociale**[47]. Infine, sebbene il 58% classifichi l'esperienza come rilevante per il proprio avvicinamento al mondo del lavoro, tale affermazione è anche quella che raccoglie una percentuale più alta di rispondenti "per nulla d'accordo" (14%).

[47] Molti partecipanti hanno risposto alla domanda 20 "Qual è stato l'aspetto più utile del percorso di Work Experience? (Risposta aperta)" menzionando il fatto di aver conosciuto nuove persone in vari modi (compagni di corso e professori ma anche interagendo con clienti e colleghi nel contesto aziendale)

Figura 15. Esiti percepiti della Work Experience



Nota: Domanda 12 "Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), in che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni?" (n(a)=1033; n(b)=1039; n(c)=1033, n(d)=1030). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

La soddisfazione in relazione a vari aspetti dell'esperienza

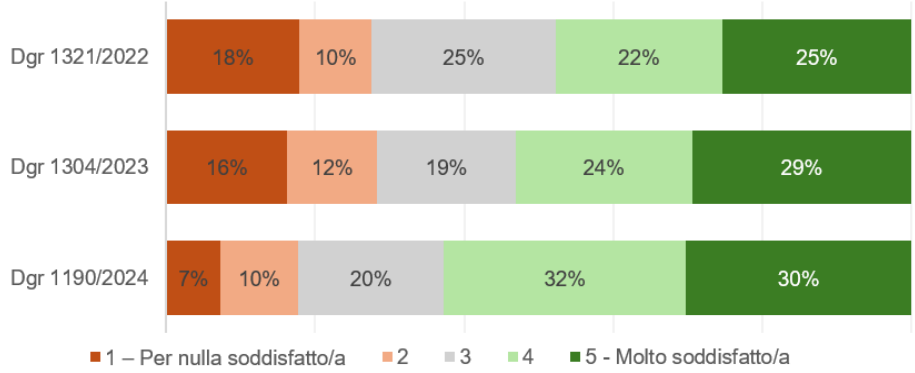
Abbiamo indagato la soddisfazione dei partecipanti in diversi ambiti, a partire dalla modalità di gestione delle attività da parte dell'**ente proponente.** Nel complesso emerge che la quota di **utenti soddisfatti si attesta intorno al 61%** con un'ampia quantità di commenti positivi riguardo alla qualità dei corsi di formazione e degli insegnanti.[48] Si veda Tabella 14 in Allegato A.
Si segnala però anche la presenza di alcuni partecipanti all'indagine che hanno lamentato uno scarso coinvolgimento da parte dell'ente, specialmente nella fase di ricerca e abbinamento con l'azienda ospitante.

Riflettendo sull'esperienza complessiva delle WE, **la quota di utenti soddisfatti e molto soddisfatti nelle tre edizioni si attesta attorno al 58%,** un dato piuttosto elevato, con alcune variazioni nelle varie edizioni (Figura 16), passando dal 48% per la DGR 1321/2022, 53% per la DGR 1304/2023, fino a raggiungere il 62% per la DGR 1190/2024. In parte, tale maggiore soddisfazione potrebbe essere spiegata dalla maggiore flessibilità e personalizzazione degli interventi, nonché alla maggiore durata dei tirocini prevista nell'ultima edizione.

L'analisi per classi di età evidenzia inoltre un chiaro gradiente: i **partecipanti più giovani (18–24 anni) riportano livelli di soddisfazione più elevati, pari a circa il 66%**, con una quota molto contenuta di giudizi negativi (3% di "Per nulla soddisfatti"). Nelle fasce di età successive, la soddisfazione si riduce leggermente e si stabilizza intorno al 57–58%, mentre cresce progressivamente la quota di insoddisfatti, che passa dal 10% fino a raggiungere il 16% tra gli over 55 (Figura 46 in allegato A).

[48] Domanda 14 "Potresti esprimere su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) il tuo grado di soddisfazione riguardo alle attività di accompagnamento da parte dell'ente proponente/formativo che ha gestito il progetto di Work Experience (orientamento, supporto, monitoraggio)?" ha come risultato il 36% di risposte "molto soddisfatto" e 25% di "soddisfatto".

Figura 16. Soddisfazione complessiva dell'esperienza di Work Experience



Nota: Domanda 15 "Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dell'esperienza di Work Experience su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?" (n(1190/2024)=661; n(1304/2023)=260; n(1321/2022)=134). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Inoltre, quasi **due terzi dei partecipanti all'indagine dichiarano che consiglierebbero la Work Experience ad altre persone (64%),** evidenziando nel complesso un buon livello di apprezzamento dello strumento. Al contrario, solo una quota limitata (13%) esprime una valutazione negativa, mentre la restante parte dei rispondenti si colloca in una posizione intermedia ("Forse"). Tale risultato è ancora più evidente per la DGR 1190/2024 per la quale il 66% dei rispondenti ha risposto positivamente, rispetto al 61% della DGR 1304/2023 e 60% della DGR 1321/2022 (Tabella 17 in allegato A). Questo dato conferma una percezione complessivamente positiva dell'esperienza.

Stato occupazionale e percorsi lavorativi

Al momento della compilazione del sondaggio, il **45% dei rispondenti si è dichiarato occupato in vario modo.** Si tratta di un dato che fotografa la situazione dei destinatari in un certo momento e coglie quindi situazioni differenziate in termini di periodo di tempo da quando i destinatari hanno iniziato e completato il corso. Come si vede dalla tabella successiva, il 34% lavora da dipendente, vi è una piccola quota di lavoratori autonomi (5%) ed un 6% con contratto da apprendista. Il 19% dei partecipanti all'indagine ha affermato di essere in tirocinio[49]. Il restante 37% dei rispondenti che risulta non occupato è composto principalmente da disoccupati, solo il 2% del totale, infatti, si dichiara inattivo ("Non sono occupato e non sto cercando lavoro"). Non ci sono evidenti differenze per sesso, mentre si osserva tassi di occupazione che crescono con l'età fino alla fascia 35-44 e poi si riabbassano nelle fasce successive.

La situazione è differenziata per le tre DGR. Nel caso della DGR 1321/2022, che è quella dalla quale è trascorso più tempo dall'avvio e completamento dei progetti, **il tasso di occupazione al momento dell'intervista è pari al 72%,** mentre i disoccupati rappresentano il 25%. Anche nel caso della seconda edizione (DGR1304/2023) il tasso di **occupazione è elevato, pari quasi al 60%,** ma al momento dell'intervista è elevata anche la quota dei disoccupati, 37%. Infine, nel caso della DGR 1190/2024 i dati riflettono il fatto che molti percorsi sono ancora aperti, pertanto, il tasso di occupazione è contenuto (34%), ma perché **molto elevata è la quota di persone che partecipano ad un tirocinio (29%)**.

[49] Dal momento che l'indagine era rivolta anche ai partecipanti di misure di Work Experience in corso, si tratta probabilmente di individui che al momento della compilazione del questionario stessero ancora svolgendo il tirocinio nell'ambito delle misure di Work Experience, in particolare in relazione alla DGR 1190/2024.

Tabella 8. Condizione occupazionale al momento dell'indagine – destinatari WE

	1190/2024	1304/2023	1321/2022	Totale
Occupato/a (contratto a tempo determinato)	20%	22%	25%	21%
Occupato/a (contratto a tempo indeterminato)	4%	26%	34%	13%
Occupato/a in lavoro autonomo	5%	3%	6%	5%
In apprendistato	5%	7%	7%	6%
In tirocinio	*29%*	*3%*	*1%*	*19%*
Disoccupato/a	36%	37%	25%	35%
Inattivo/a (non sei occupato/a e non stai cercando lavoro)	*1%*	*2%*	*2%*	*2%*
Totale	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Nota: Domanda 17 "Qual è il tuo stato occupazionale attuale (n=1055). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

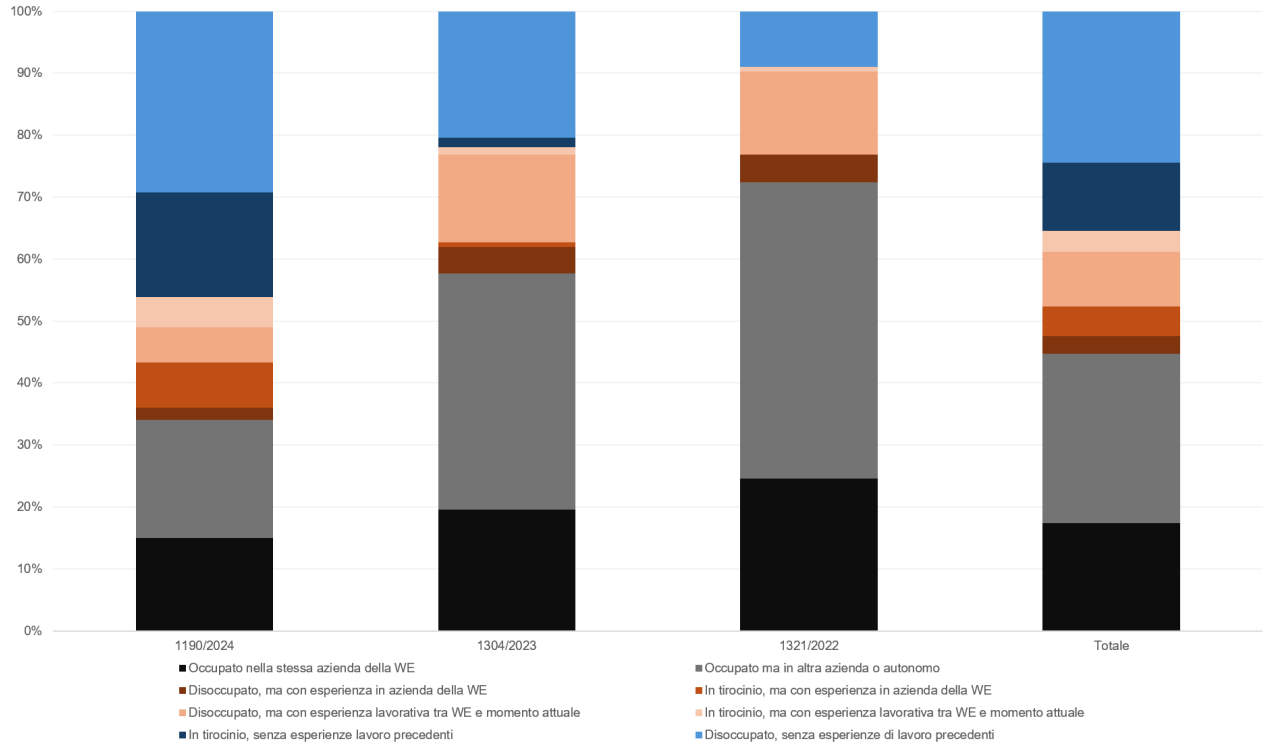
L'analisi si differenzia anche per tempo trascorso dalla fine dei progetti. Infatti, l'analisi dello stato occupazionale dei rispondenti al momento della compilazione del questionario, disaggregata in base all'intervallo temporale trascorso dalla conclusione del progetto, evidenzia un progressivo incremento dei livelli di occupazione nel tempo (si veda la Figura 48 nell'allegato A per dettagli). Considerando le diverse forme di occupazione (apprendistato, lavoro dipendente e lavoro autonomo), la quota di occupati risulta pari al 34% tra i partecipanti a interventi conclusi negli ultimi 12 mesi; tale percentuale aumenta al 59% tra coloro che hanno terminato il percorso da uno a due anni e raggiunge il 72% tra i rispondenti che hanno partecipato a progetti conclusi da oltre due anni. Si può inoltre osservare, che tra i partecipanti a interventi conclusi negli 12 mesi precedenti all'indagine, il 29% dichiarava di essere in tirocinio, dato che invece scende al 4% e al 1% per gli altri due gruppi e da interpretare alla luce dell'inclusione nell'indagine di partecipanti a progetti ancora in corso[50]. Nel complesso, questi dati suggeriscono un graduale consolidamento degli esiti occupazionali nel medio-lungo periodo successivo alla partecipazione all'intervento.

Oltre alla condizione occupazionale al momento dell'intervista abbiamo provato ad approfondire con le domande 18 e 19 sia la provenienza dell'occupazione per coloro che si sono dichiarati occupati, in particolare se l'occupazione attuale è legata all'azienda in cui si è svolto il tirocinio WE (per il 43% degli occupati lo è), sia la condizione sul mercato del lavoro per coloro che al momento attuale si sono dichiarati in tirocinio o disoccupati nel periodo tra la Work Experience e l'intervista. I percorsi lavorativi identificati sono mostrati nella figura successiva. Oltre a coloro che si sono dichiarati occupati al momento dell'intervista, si può vedere (aree centrali degli istogrammi, in arancione) che **una % non trascurabile di persone che sono disoccupate al momento dell'intervista sono state comunque inserite nel mercato del lavoro in seguito alla WE** (circa un 35% di esse, di cui il 14% circa nell'azienda in cui aveva svolto la WE).

Coloro che **si sono dichiarati disoccupati e che dopo la WE non hanno avuto alcun contatto con il mercato del lavoro sono il 25% circa del totale** (sezione blu negli istogrammi), con situazioni diversificate per DGR, in linea con lo stato di avanzamento delle WE: nella DGR 1321/2022, meno del 10% del totale dei rispondenti non ha mai avuto un contatto con il mercato del lavoro dal percorso di WE all'intervista e il 20% nel caso della DGR 1304/2023. Più elevato il dato per la DGR 1190/2024, ma anche perché gli intervistati sono anche provenienti da progetti ancora in corso.

[50] I progetti ancora in corso sono stati inclusi nella categoria dei progetti chiusi da meno di un anno.

Figura 17. Percorsi lavorativi dei destinatari con tirocinio – per DGR



Nota: Analisi incrociata Domande 17, 18 e 19 (n=1055). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Questi risultati appaiono coerenti anche con quanto emerso nelle risposte aperte raccolte a conclusione del questionario. I destinatari tendono a percepire le Work Experience come uno strumento utile, in quanto frequentemente **associate a opportunità di inserimento lavorativo** e, in molti casi, anche a **percorsi di riqualificazione professionale**. Dall'altra parte, per una quota di partecipanti il mancato esito occupazionale è stato fonte di insoddisfazione, talvolta legata anche ad aspettative non pienamente allineate rispetto alle effettive possibilità di inserimento al termine del tirocinio. In questa prospettiva, sarebbe auspicabile rafforzare la chiarezza e la trasparenza nella comunicazione degli obiettivi e degli esiti attesi da parte degli enti proponenti, al fine di favorire una maggiore coerenza tra aspettative dei destinatari e risultati dell'intervento. In particolare, come emerso dalle interviste agli enti beneficiari e dall'autovalutazione dei partecipanti stessi sugli effetti sulle competenze e su altre dimensioni, illustrati sopra, è da considerare che anche nei casi in cui l'esperienza di tirocinio non si traduca in un immediato inserimento lavorativo, il percorso nel suo complesso tende a favorire la trasferibilità delle competenze e l'occupabilità nel più ampio mercato del lavoro, configurando un potenziale effetto moltiplicatore.

3.4.3.Il punto di vista dei destinatari che non hanno realizzato il tirocinio

Il profilo dei rispondenti

Per approfondire le dinamiche e le motivazioni che portano a non realizzare l'esperienza di tirocinio all'interno dei percorsi di WE, è stata realizzata una seconda indagine. Rispetto al nostro universo di riferimento composto da 1.497 destinatari che avevano partecipato in progetti terminati e per i quali avevamo una e-mail valida per il contatto, hanno risposto al questionario in 253, di cui 23 però hanno dichiarato alla prima domanda che non risultava loro di essere stati coinvolti in un percorso WE. Le analisi fanno riferimento, pertanto, al complesso dei **230 destinatari con risposte complete**.

Il profilo dei rispondenti, essendo il campione piuttosto limitato, si discosta in parte da quello del nostro universo, senza però inficiare sostanzialmente la rappresentatività dei risultati. Il campione è composto da una quota maggiore di donne (61% vs. 53%) ed è meno giovane dell'universo di

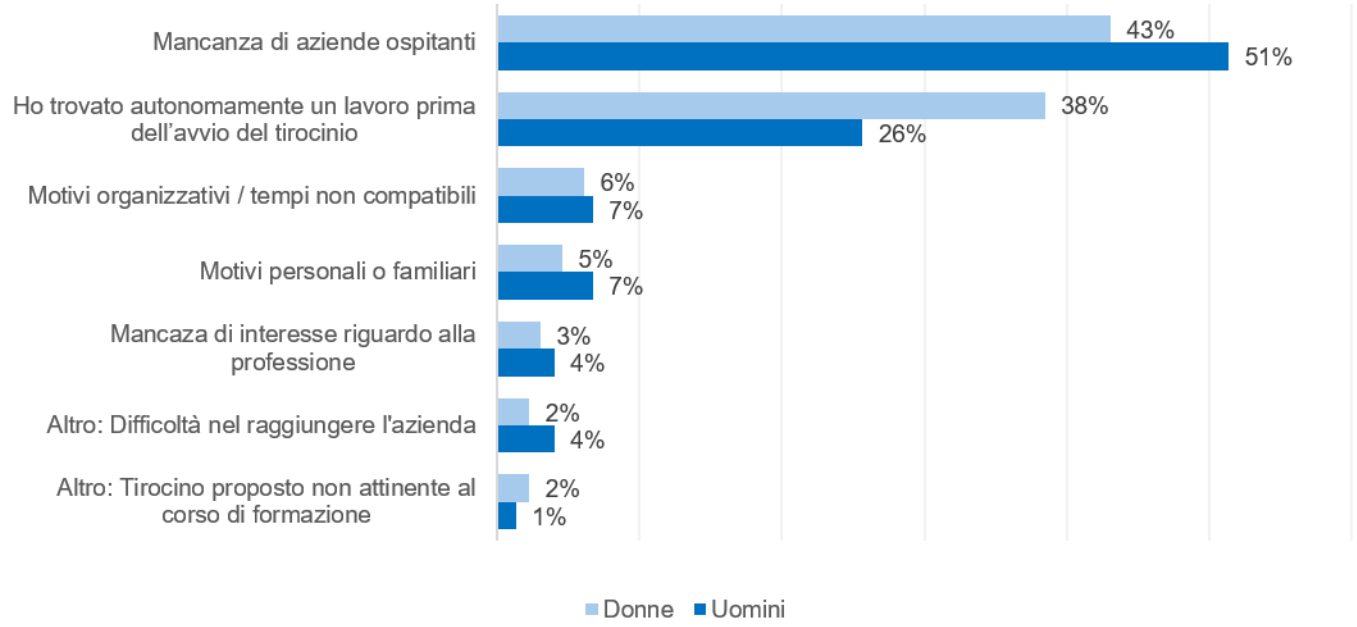
riferimento (29% di rispondenti ha meno di 34 anni rispetto al 49% del campione). Inoltre, l'universo presenta una quota di cittadini italiani pari al 75% rispetto all'84% del campione. Per quanto riguarda i titoli di studio, il campione dei rispondenti ha una minore quota di persone con al massimo la licenza di scuola secondaria di primo grado e una maggiore percentuale di persone laureate, pertanto, il campione tende ad avere un titolo di studio in media più elevato. Si veda Tabella 16 in allegato A.

Ragioni per non aver realizzato il tirocinio

Tra i principali motivi per cui i destinatari non hanno attivato il tirocinio (Figura 18), la **criticità più rilevante è la mancanza di aziende ospitanti**, indicata dalla metà dei rispondenti, poco più nel caso degli uomini (51%) e circa il 43% nel caso delle donne. Un'altra motivazione significativa è il **reperimento autonomo di un lavoro prima dell'avvio del tirocinio**, che nel complesso avviene per circa un terzo dei destinatari e che è più frequente tra le donne (38%) rispetto agli uomini (26%).

Le altre cause quali motivi organizzativi, logistici, personali o scarso interesse per la professione persistono ma risultano marginali e distribuite in modo relativamente simile tra i due gruppi.

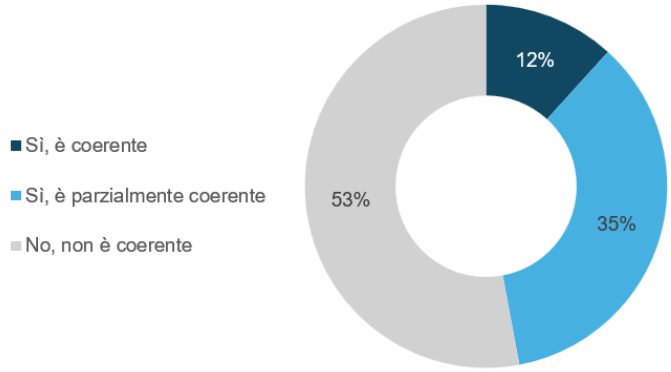
Figura 18. Motivazioni per la mancata attivazione del tirocinio



Nota: Domanda 4 "Qual è stato il principale motivo per cui non hai svolto l'esperienza di tirocinio in azienda prevista dalla Work Experience?" (n(donne)=142; n(uomini)=88). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Il 35% dei 68 destinatari che ha indicato di aver trovato un'altra occupazione autonomamente prima dell'avvio del tirocinio, afferma che essa è **parzialmente coerente con la formazione ricevuta nell'ambito delle misure di Work Experience mentre il 12% la definisce coerente** (Figura 19). Il dato non è sorprendente più di tanto, nel senso che l'occupazione trovata è frutto di un processo di ricerca autonoma del destinatario che potrebbe essersi ricollocato in un'attività e mansioni che non sono per forza in linea con il percorso della WE.

Figura 19. Coerenza della formazione ricevuta con l'occupazione trovata autonomamente

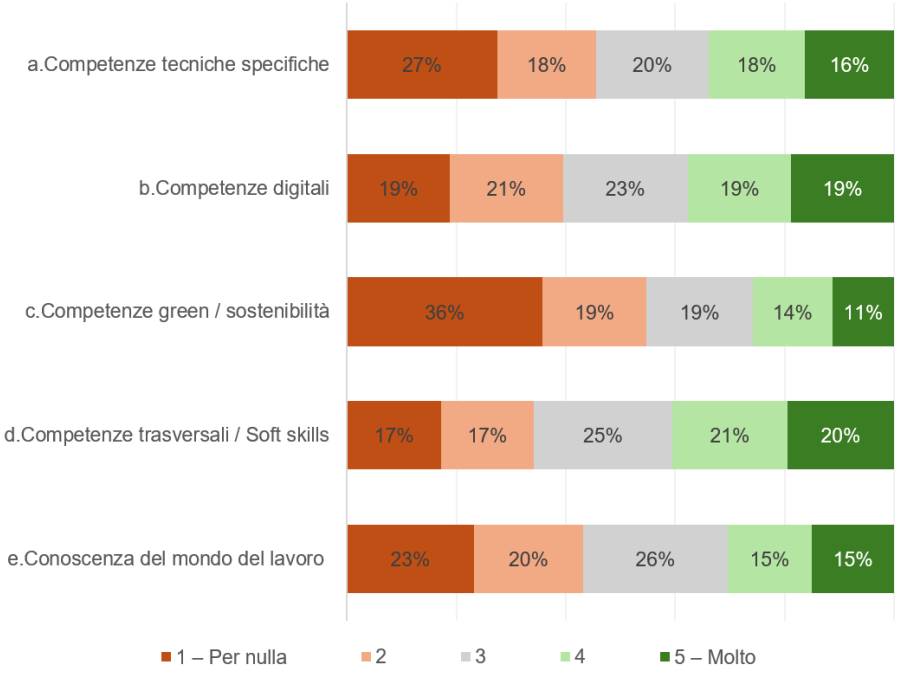


Nota: Domanda 5 "Il lavoro che hai trovato è coerente con la formazione che hai svolto nell'ambito delle misure di Work Experience?" (n=68). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Percezione rispetto al miglioramento delle proprie competenze e soddisfazione

Rispetto allo sviluppo delle competenze nell'ambito dell'intero percorso di Work Experience, su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) nel complesso emerge una valutazione meno positiva di quella dei partecipanti con tirocinio e maggiormente polarizzata tra giudizi positivi, valori 4 e 5, e giudizi negativi, valori 1 e 2 (figura successiva). Similmente ai destinatari con tirocinio intervistati, le competenze **green e legate alla sostenibilità** sono quelle che raccolgono i giudizi inferiori, mentre giudizi **più positivi sono espressi sul miglioramento percepito delle competenze digitali e in termini di soft skills**.

Figura 20. Autovalutazione delle competenze sviluppate – destinatari senza tirocinio

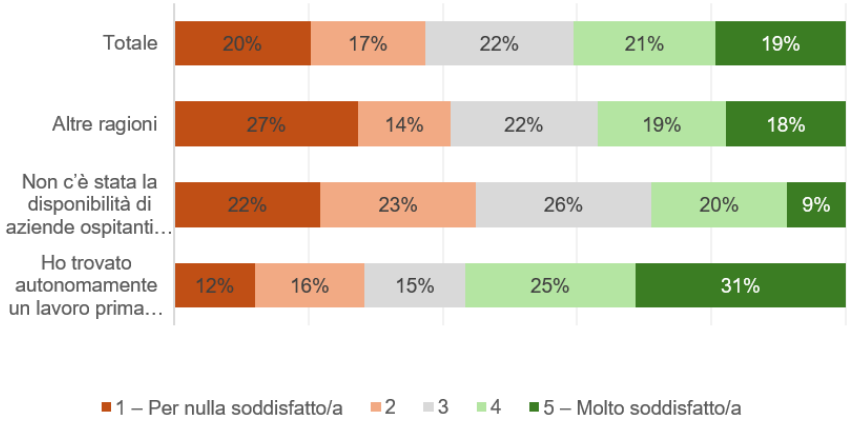


Nota: Domanda 6 "In che misura l'intero percorso di Work Experience ti ha aiutato a sviluppare e/o migliorare le seguenti competenze su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?" (n(a)=215; n(b)=223; n(c)=221; n(d)=220; n(e)=220). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

La **soddisfazione complessiva dell'esperienza resta leggermente inferiore per i destinatari che non hanno attivato un tirocinio** rispetto a quanto visto nell'indagine rivolta ai destinatari che hanno avviato l'esperienza in azienda (Figura 21).

Infatti, i rispondenti che hanno selezionato i valori 4 e 5 nell'indicare la loro soddisfazione complessiva sono il 40% (contro il 58% complessivo dei partecipanti che hanno attivato un tirocinio tramite le misure di Work Experience), a supporto del valore aggiunto dell'esperienza in azienda. Come da attendersi, una forte disparità emerge tra coloro che non hanno realizzato il tirocinio perché hanno trovato lavoro (56% sono pienamente soddisfatti) e coloro che non hanno frequentato il tirocinio per il mancato match con l'impresa (meno di un terzo soddisfatto pienamente) o per le altre ragioni viste sopra.

Figura 21. Soddisfazione complessiva dell'esperienza per i destinatari che non hanno attivato un tirocinio

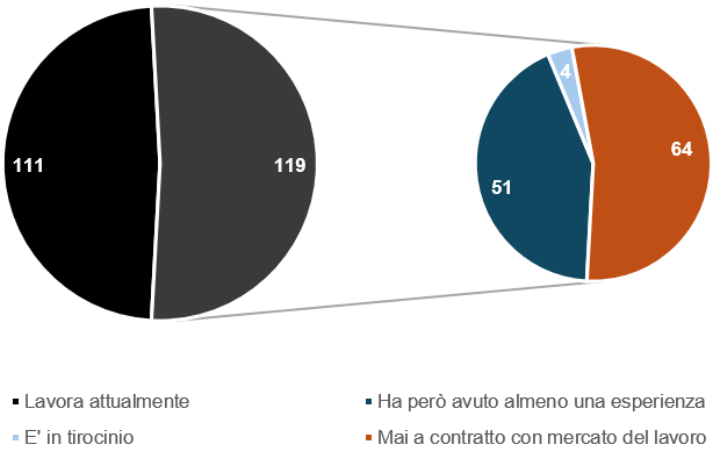


Nota: Domanda 7 "Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a della tua esperienza nell'ambito della misura di Work Experience, anche senza aver svolto l'esperienza di tirocinio in azienda?" (n=222). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Percorsi lavorativi dei destinatari

Nel **48%** dei casi, il campione dei rispondenti ha al momento dell'intervista (maggio 2026) una occupazione (percentuale ancora più elevata per i 68 casi che hanno dichiarato di aver rinunciato al tirocinio per aver trovato lavoro prima, 70% circa). Al di là del dato puntuale al momento dell'intervista, è importante ricostruire i percorsi di ingresso nel mercato del lavoro delle persone, come viene fatto nella figura successiva. Come si può vedere, di quelli che non lavorano attualmente (119 casi) alcuni sono in tirocinio e quasi metà di essi (51 persone) ha comunque avuto una esperienza di lavoro dopo il tirocinio, **nel complesso quindi solo poco più di un quarto dei destinatari delle WE senza tirocinio non hanno mai, secondo quanto indicato dalle persone stesse, avuto una esperienza di inserimento lavorativo**. È relativamente più probabile che questa condizione tra i maschi, gli over 50, gli stranieri e le persone con titoli di studio la massimo pari alla secondaria di primo grado, soggetti con alcuni elementi strutturati di debolezza rispetto a percorsi di avvicinamento al mercato del lavoro.

Figura 22. Percorsi lavorativi delle persone che non hanno svolto il tirocinio



Nota: nostra ricostruzione sulla base delle domande 8 e 9 (n=230). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

L'analisi dello stato occupazionale dei rispondenti al momento della compilazione del questionario, disaggregata in funzione del tempo trascorso dalla conclusione del progetto, evidenzia un andamento differente rispetto a quanto osservato per i destinatari che hanno svolto un tirocinio. I livelli di occupazione tendono infatti a ridursi con l'aumentare della distanza temporale dalla chiusura dell'intervento (si veda la Figura 49 dell'Allegato A per maggiori dettagli). Considerando congiuntamente le diverse forme di occupazione (apprendistato, lavoro dipendente e lavoro autonomo), la quota di occupati risulta pari al 55% tra i partecipanti a interventi conclusi negli ultimi 12 mesi. Tale dato appare coerente con la presenza di beneficiari che hanno interrotto anticipatamente il percorso formativo a seguito del reperimento di un'occupazione in autonomia. La percentuale di occupati si riduce tuttavia al 46% tra coloro che hanno concluso il progetto da uno a due anni e si attesta al 50% tra i rispondenti che hanno partecipato a interventi terminati da oltre due anni. Parallelamente, si osserva un incremento della quota complessiva di disoccupati e inattivi all'aumentare del periodo trascorso dalla chiusura del progetto. In particolare, tali categorie rappresentano il 42% dei partecipanti a interventi conclusi negli ultimi 12 mesi, per poi salire rispettivamente al 49% e al 48% tra coloro che hanno terminato il percorso da uno-due anni e da oltre due anni.

3.4.4.Il punto di vista delle imprese

Anche nel questionario rivolto alle aziende ospitanti è stata inserita una domanda filtro volta a verificare la partecipazione effettiva alle misure di Work Experience. A tale domanda hanno risposto positivamente 490 soggetti, pari all'87% del totale dei rispondenti. La quota residua potrebbe includere aziende che, pur coinvolte nei progetti in qualità di partner di rete o di altro tipo, non hanno ospitato direttamente tirocinanti. Le analisi che seguono, ove non diversamente specificato, faranno pertanto riferimento alle **490 imprese rispondenti**.

Quando richiesto di indicare a quale edizione di Work Experience avevano partecipato, il 60% dei rispondenti ha dichiarato di non ricordare quale fosse la DGR di riferimento. Dai nostri dati di monitoraggio, in ogni caso, sappiamo che la maggioranza delle imprese (87%) sono partner aziendali di progetti della DGR 1190/2024, il 4,3% della DGR 1321/2022, il 2,7% della DGR 1304/2023 ed il resto (5,9%) è rappresentato da imprese che hanno partecipato come partner a due o tutte e tre le edizioni. Il dato è in linea con i dati di monitoraggio, dai quali si osserva un numero maggiore di imprese che hanno partecipato come partner nelle WE finanziate dalla DGR 1190

rispetto alle edizioni precedenti, ma nel campione vi è anche una maggiore rappresentazione (87% contro 80% del nostro universo di riferimento – 2.231 imprese).

Il profilo delle imprese rispondenti

Il campione di aziende che hanno partecipato all'indagine è **composto prevalentemente da micro e piccole imprese, che rappresentano rispettivamente il 49% e il 36% dei rispondenti**[51]. Le imprese di medie dimensioni (50–249 addetti) costituiscono l'11% del campione, mentre le grandi imprese (oltre 250 addetti) rappresentano una quota residuale pari al 4%. Il peso delle medie e grandi imprese, sebbene minoritario nel campione, è più elevato di quello medio regionale (meno dell'1% del totale delle imprese regionali hanno 50 o più dipendenti). Un dato non sorprendente, in quanto le aziende mediamente più strutturate sono maggiormente attive in questo tipo di interventi di politica attiva del lavoro e sono anche probabilmente quelle alle quali gli enti beneficiari si rivolgono di più.

Coerentemente con le ridotte dimensioni della maggior parte delle aziende partecipanti, circa **tre quarti dei rispondenti (77%) dichiarano di aver ospitato un solo tirocinante**. La quota di imprese che ha ospitato più tirocinanti risulta contenuta: il 17% indica di averne ospitati due, mentre solo il 6% dichiara di averne ospitati tre (per le medie e grandi imprese si arriva quasi al 25% del totale delle imprese).

Coerentemente con quanto rilevato nell'indagine destinatari, nella maggioranza dei casi i tirocini attivati risultano avere una durata breve di 2 mesi (7%) o 3 mesi (60%), mentre appaiono meno frequenti le esperienze più lunghe di 4 mesi (12%), 5 mesi (1%) o 6 mesi (19%).

Con riferimento ai settori di attività, il campione risulta eterogeneo, con una forte concentrazione sul **settore dei servizi (73% del totale**). Tra i comparti dei servizi più rappresentati ci sono le Altre attività di servizi (27%), il commercio all'ingrosso e al dettaglio (11%), le attività professionali, scientifiche e tecniche (9%), il settore delle telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche e altri servizi d'informazione (6%) e le attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (5%). Il settore **manifatturiero** assorbe il 20% delle imprese rispondenti (un dato più ampio, comunque, di quello medio regionale, in cui il manifatturiero assorbe un po' meno del 10% del totale delle imprese)[52], mentre il settore dell'agricoltura ha un peso limitato (2%).

In merito alle attività legate alle misure di Work Experience, il **43% delle persone rispondenti dichiara di aver svolto il ruolo di tutor aziendale**, il **20% di appartenere all'ufficio risorse umane** e il 37% ad altre direzioni aziendali. Possiamo considerare questi dati da un lato come un dato positivo per la qualità delle risorse ricevute nelle sezioni successive, in quanto la maggioranza dei rispondenti era direttamente coinvolta nella gestione diretta dei tirocini o nella gestione delle risorse umane; da un altro lato il diretto coinvolgimento nella gestione delle WE potrebbe essere un elemento fonte di distorsione delle risposte. Ove rilevante, di seguito pertanto analizzeremo se emergono sostanziali differenze nelle risposte di questi diversi profili di rispondenti.

Per ulteriori dettagli in merito al profilo delle aziende partecipanti all'indagine si veda la Tabella 17 nell'Allegato A.

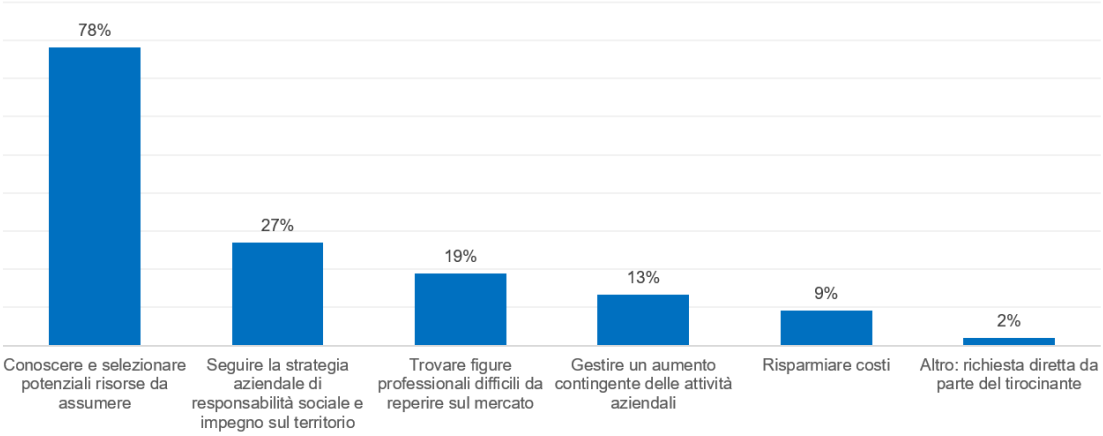
Motivazioni dell'impresa alla partecipazione

Dall'indagine è emerso che la motivazione principale (erano ammesse risposte multiple) che spinge le aziende a ospitare tirocinanti nell'ambito delle Work Experience finanziate dal FSE+ è la possibilità di **conoscere e selezionare potenziali risorse da assumere**, indicata dal **78%** dei rispondenti, confermando il ruolo dello strumento come canale di preselezione e reclutamento (Figura 23). Seguono, con valori inferiori, la coerenza con la strategia aziendale di responsabilità sociale e impegno sul territorio (27%) e la necessità di trovare figure professionali difficili da reperire sul mercato (19%). Motivazioni più contingenti, e in parte indicative di un uso non del tutto "appropriato"

[51] Microimprese (fino a 9 addetti) e piccole imprese (10-49 addetti).
[52] Al 2024, 40777 imprese su un totale di 414.060 imprese. Dati ISTAT, qui

dello strumento del tirocinio che non è un contratto di lavoro, come la gestione di un aumento temporaneo delle attività (13%) o il risparmio sui costi (9%), risultano meno rilevanti, ma non trascurabili. Alcune aziende (2%) hanno inoltre indicato di aver deciso di partecipare all'iniziativa in seguito a una richiesta pervenuta direttamente dal tirocinante.

Figura 23. Motivazioni che hanno spinto le aziende a partecipare alle misure di Work Experience



Nota: Domanda 9 "Quali sono state le principali motivazioni che hanno portato l'azienda a ospitare tirocinanti nell'ambito delle Work Experience finanziate dal FSE+?" (n=490). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Selezione, gestione dei tirocinanti e tutoraggio

Sebbene solo la metà delle aziende (51%) dichiari di essere stata in qualche modo coinvolta nel processo di selezione (Figura 50 Allegato A), **il processo di abbinamento tra potenziali tirocinanti e l'azienda stessa è considerato efficace o molto efficace dal 70% dei rispondenti** (Figura 51 Allegato A). Un sostanzioso 23% si attesta su una posizione neutra, mentre solo il 7% esprime un giudizio negativo a riguardo.

Dal punto di vista operativo, il profilo del tirocinante è stato valutato dalle imprese come **coerente o molto coerente con i fabbisogni aziendali dal 57% dei rispondenti** (31% "coerente" e 26% "molto coerente"). Un ulteriore 26% esprime un giudizio neutro, mentre il 18% manifesta una valutazione negativa (Figura 52 Allegato A). Non appare esserci correlazione tra la partecipazione al processo di selezione dei tirocinanti da parte delle imprese e la loro valutazione sulla coerenza del tirocinante rispetto ai fabbisogni delle imprese, comunque **le imprese che hanno partecipato alla selezione, come da attendersi, evidenziano giudizi più positivi sulla coerenza dei tirocinanti** (60% dice "coerente" o "molto coerente", contro il 54% delle imprese che non hanno avuto un ruolo attivo nel processo di selezione).

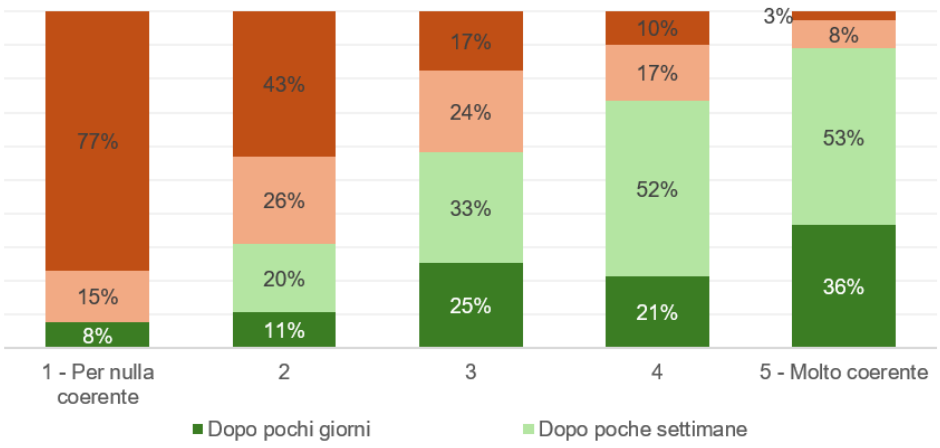
In relazione al ruolo e alle attività svolte dal tirocinante si osserva che nel 60% dei casi i tirocinanti sono stati coinvolti in **attività operative con supervisione**, nel 23% in **attività semplici e ripetitive** e solo nel 17% in **attività di osservazione o affiancamento**, che possiamo identificare come la meno "impegnativa e coinvolgente" per il tirocinante ed il suo percorso di apprendimento (Tabella 18 Allegato A). Da rilevare come questa modalità di coinvolgimento più "leggera" tenda a essere più elevata nei tirocini di durata molto brevi (2-3 mesi), 18% contro 8% nel caso di tirocini di 4 o più mesi.

Meno del 20% delle imprese dichiara che il tirocinante in azienda non ha mai raggiunto la sua autonomia, mentre un 18% indica che ci sono volute molte settimane. La risposta più comune è che un adeguato livello di autonomia venga acquisito dal tirocinante in poche settimane (41%), o addirittura in pochi giorni (24%).

Incrociando le valutazioni sulla coerenza del profilo con le risposte in merito all'autonomia raggiunta (Figura 24***Error! Reference source not found.***), si osserva che nei casi in cui il profilo del

tirocinante è stato ritenuto più coerente si è registrata anche una maggiore e più rapida acquisizione di autonomia. Al crescere della coerenza percepita, aumenta in modo significativo la rapidità di inserimento: tra i profili giudicati molto coerenti (valore 5), il **36% raggiunge autonomia dopo pochi giorni** e il **53% dopo poche settimane**, mentre solo il 3% non arriva mai a una condizione di autonomia. Al contrario, **nei casi di minore coerenza, l'autonomia risulta più difficilmente raggiunta o, in alcuni casi, non raggiunta affatto**. Nei casi in cui il profilo è valutato come per nulla coerente (valore 1), il 77% dei tirocinanti non raggiunge mai un'autonomia operativa, mentre solo una quota residuale acquisisce autonomia, talvolta dopo molte settimane. Sebbene in questa relazione non vada letto un rapporto di causalità, la coerenza del profilo appare essere un elemento centrale per il buon avvio dell'esperienza in azienda e per la rapidità dei processi di apprendimento.

Figura 24. Raggiungimento di autonomia da parte del tirocinante in base alla coerenza del profilo con i fabbisogni aziendali



Nota: Domanda 16 "Durante il tirocinio, dopo quanto tempo il tirocinante si è inserito nella realtà lavorativa con sempre più autonomia?" (n1=13;n2=65;n3=103,n4=132;n5=118). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Inoltre, il livello di autonomia del tirocinante è anche correlato con la tipologia di attività a cui è stato assegnato. Nel caso dei tirocinanti inseriti per attività di osservazione o compiti ripetitivi, la percentuale di imprese che dichiara che la persona non ha mai raggiunto autonomia è discretamente superiore ai casi in cui i tirocinanti sono stati inseriti in attività operative e supervisionati (rispettivamente, 25%, 28%, 11%).

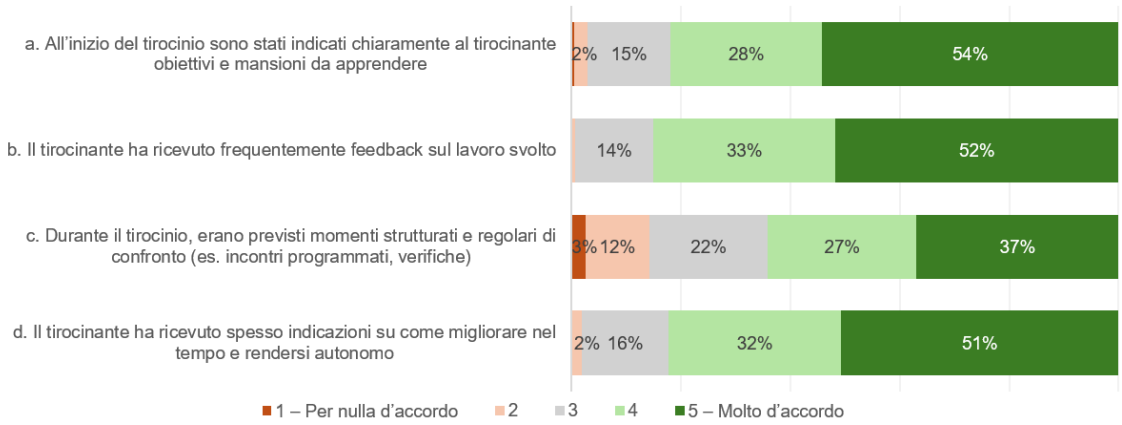
I tirocini non si qualificano come rapporti di lavoro e prevedono sempre la presenza della figura di un tutor aziendale[53] che segua il tirocinante durante la sua permanenza in azienda e che ne faciliti il processo di apprendimento (e di un tutor didattico in questo caso dipendente dall'ente promotore). Dall'indagine emerge che **nel 77% dei casi il tutor aziendale in media spende più di tre ore a settimana nell'attività di tutoraggio**, nel 22% dei casi tra una e tre ore e solo nel 2% dei casi meno di un'ora (Tabella 20 Allegato A). Un elemento positivo è che il tempo dedicato al tutoraggio non risulta differenziato in base alla dimensione di impresa o al ruolo del rispondente (i tutor, in sostanza, non tendono a sovradimensionare il proprio tempo dedicato al tutoraggio nel rispondere). Tale attività è stata comunque rilevata dai destinatari come un impegno significativo, soprattutto nel caso di realtà aziendali più piccole.

Approfondendo il contenuto dell'attività di tutoraggio aziendale (Figura 25), i risultati evidenziano un elevato livello di accordo rispetto a tutti gli aspetti analizzati, confermando il ruolo centrale del tutor aziendale anche nei casi in cui il tirocinante abbia progressivamente raggiunto una buona autonomia operativa. In particolare, la maggioranza dei rispondenti si dichiara d'accordo o molto d'accordo sul fatto che, all'inizio del tirocinio, siano stati **chiaramente definiti obiettivi e mansioni da**

[53] Il tutor aziendale, nominato dal soggetto ospitante, ha il compito di agevolare l'inserimento del tirocinante nell'ambiente lavorativo e di affiancarlo, supportarlo e formarlo (eventualmente anche con la collaborazione di altri colleghi), verificando periodicamente i risultati raggiunti (fonte: ClicLavoroVeneto)

apprendere (82% sui valori 4 e 5), così come sull'alta **frequenza dei feedback forniti** sul lavoro svolto (85% sui valori 4 e 5). Analogamente, una quota molto elevata di aziende riconosce che il tirocinante ha ricevuto **indicazioni utili per migliorare nel tempo e rendersi autonomo** (83% sui valori 4 e 5), suggerendo un accompagnamento orientato allo sviluppo progressivo delle competenze. Risultano leggermente più articolate, ma comunque positive, le valutazioni relative alla presenza di **momenti strutturati e regolari di confronto** (es. incontri programmati o verifiche), per i quali circa il 64% dei rispondenti esprime un giudizio positivo (valori 4 e 5). Anche in questo caso va sottolineato che il ruolo del rispondente non influenza in modo significativo le risposte.

Figura 25. Attività di tutoraggio fornite al tirocinante

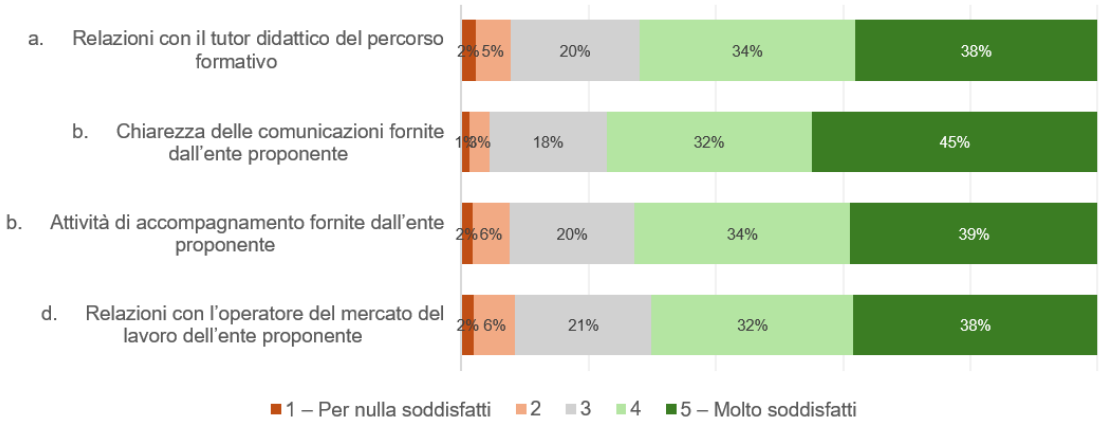


Nota: Domanda 15 "Rispetto all'attività di tutoraggio a favore del tirocinante, sulla base della vostra esperienza, esprima su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?" (n(a)=485; n(b)=481; n(c)=471; n(d)=479). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Per quanto riguarda il **rapporto con il tutor didattico**[54] (Figura 26), designato dal soggetto promotore per garantire il corretto svolgimento dell'esperienza, le aziende partecipanti all'indagine si dichiarano **per la maggior parte soddisfatte (34%) o molto soddisfatte (38%).** Più in generale, emerge anche un buon grado di soddisfazione in merito alle attività dell'ente proponente sia per quanto riguarda la chiarezza delle informazioni fornite (45% dei rispondenti si dichiarano molto soddisfatti e 32% soddisfatti) che per le attività di accompagnamento in itinere (39% dei rispondenti molto soddisfatti e 34% soddisfatti). Infine, un'altra figura chiave nello sviluppo delle misure di Work Experience è quella **dell'Operatore del Mercato del Lavoro locale (OMLI),** punto di riferimento per alcune attività di orientamento e accompagnamento. Il livello di soddisfazione in merito alle relazioni con quest'ultimo rimane alto con il 38% dei rispondenti molto soddisfatti e il 32% soddisfatti.

[54] Il tutor didattico-organizzativo è designato dal soggetto promotore e si occupa, oltre che della definizione del Progetto Formativo, di garantire il corretto svolgimento dell'esperienza, monitorando il percorso formativo e verificandone la coerenza con quanto indicato nel Progetto Formativo (fonte: ClicLavoroVeneto)

Figura 26. Relazione con ente proponente e OMLI



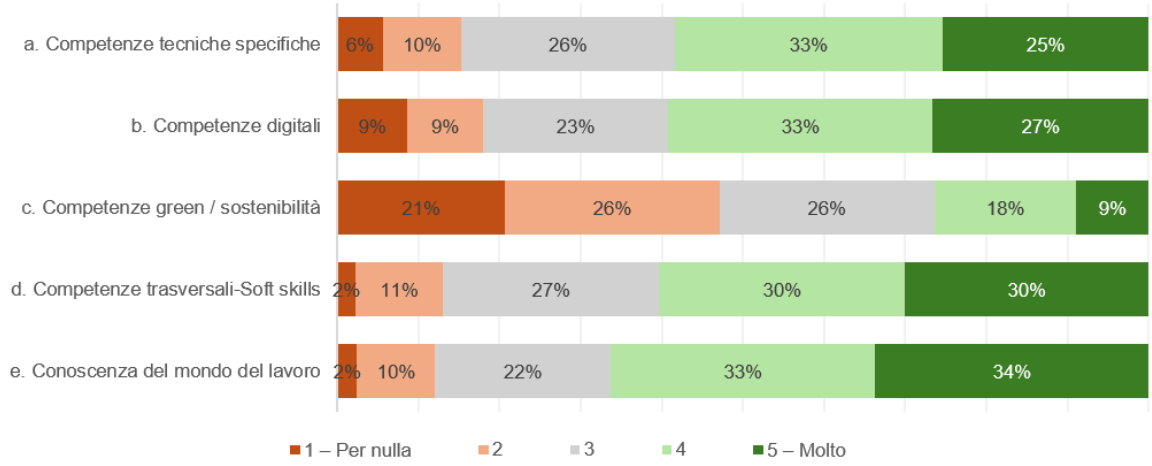
Nota: Domanda 24 "In merito alle dinamiche con ente proponente, tutor didattico e OMLI quanto ritiene soddisfacenti e/o adeguati i seguenti aspetti?" (n(a)=474;n(b)=471;n(c)=448,n(d)=456). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Benefici per i tirocinanti

Dal punto di vista delle aziende ospitanti, nella maggioranza dei casi il tirocinio ha prodotto un apprendimento rilevante per la persona inserita in azienda (Tabella 19 Allegato A). In particolare, il **60% dei rispondenti** ritiene che il tirocinante abbia acquisito competenze **in misura parziale**, mentre per un ulteriore **25%** l'acquisizione è stata valutata **in misura elevata**. Solo una quota residuale (12%) segnala un apprendimento limitato e appena il 3% dichiara l'assenza di un apprendimento significativo. Anche in questo caso due elementi rilevanti che influiscono sulle risposte date dalle aziende sono la coerenza del profilo dei tirocinanti rispetto ai fabbisogni e le attività a cui è stato allocato. Quando la coerenza del profilo dei tirocinanti è molto elevata i giudizi sugli apprendimenti di competenze sono più positivi (le aziende che hanno definito per nulla coerenti i profili dei tirocini indicano che i tirocinanti hanno acquisito competenze utili in parte o in misura elevata nel 23% dei casi, mentre le aziende che hanno dichiarato i profili coerenti in entrata indicano che questi hanno potuto acquisire competenze utili in più del 90% dei casi). Conta inoltre il tipo di opportunità che si offre al tirocinante in base alle attività concrete che si chiede di svolgere loro. Quando si assegnano attività operative e con supervisione le imprese vedono che in più del 90% dei casi le competenze utili sono state acquisite in parte o in maniera elevata; questa percentuale scende sotto il 70% quando i tirocinanti hanno svolto solo attività ripetitive e poco sotto l'80% quando le attività sono state di semplice affiancamento e osservazione.

Alle aziende che hanno riconosciuto un qualche livello di acquisizione di competenze è stato chiesto di specificarne la tipologia e l'intensità. Come evidenziato dalla Figura 27, le competenze maggiormente sviluppate risultano essere la **conoscenza del mondo del lavoro**, le **competenze trasversali (soft skills) e le competenze digitali**: per tutte e tre, circa due terzi dei rispondenti si colloca sui livelli più alti della scala (valori 4 e 5, rispettivamente 67%, 60% e 60%), indicando un impatto significativo dell'esperienza su aspetti facilmente trasferibili anche in contesti lavorativi diversi. Anche le **competenze tecniche specifiche** mostrano una valutazione complessivamente positiva, seppur leggermente più distribuita sui livelli intermedi della scala. Al contrario, le **competenze green e legate alla sostenibilità** risultano meno sviluppate (come indicato anche dagli stessi destinatari): in questo ambito si registra una quota più elevata di valutazioni basse (47%) o intermedie (26%), a indicare che tali competenze non sono sistematicamente integrate nei percorsi di tirocinio.

Figura 27. Competenze acquisite dal tirocinante durante la Work Experience

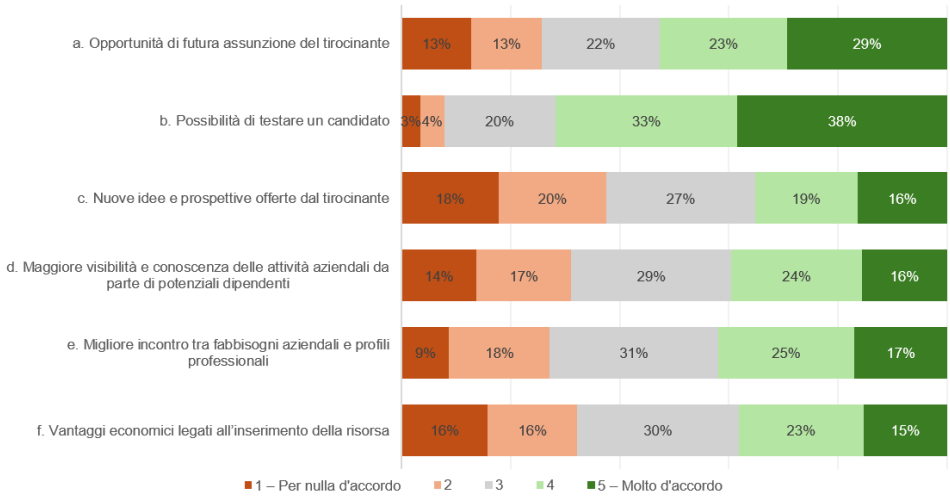


Nota: Domanda 18 "Nello specifico, in che misura su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) la Work Experience ha aiutato il tirocinante a sviluppare le seguenti competenze?" (n(a)=445; n(b)=451; n(c)=416; n(d)=446; n(e)=448). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Benefici per le imprese

Le imprese evidenziano diversi benefici derivanti dalla partecipazione alle Work Experience, tra i quali il principale è rappresentato dalla **possibilità di testare un potenziale candidato** (Figura 28). In particolare, il 38% dei rispondenti si dichiara molto d'accordo e il 33% d'accordo nel considerare questo aspetto come un vantaggio. Ciò riflette la funzione dello strumento come modalità di selezione "a basso rischio", che consente alle aziende di valutare direttamente le performance del candidato prima di un eventuale inserimento, riducendo l'incertezza associata ai processi di assunzione. Proprio questo elemento emerge chiaramente anche dagli svariati commenti positivi riguardo alle misure di Work Experience che sono spesso apprezzate per il loro carattere di ponte verso il mercato del lavoro. Coerentemente con questa logica, una quota rilevante delle imprese (52%) riconosce come beneficio anche la **possibilità di futura assunzione del tirocinante**. Il divario tra le due percentuali suggerisce tuttavia che, pur apprezzando la dimensione di testing, non tutte le aziende partecipano con un'intenzione esplicita e immediata di inserimento, probabilmente in funzione di fabbisogni organizzativi non sempre pienamente definiti o stabilizzati. Un margine di miglioramento emerge invece rispetto alla capacità della misura di favorire l'incontro tra **fabbisogni aziendali e profili professionali**, che rappresenta uno degli obiettivi espliciti dell'intervento. Solo il 42% dei rispondenti (di cui il 25% "d'accordo" e il 17% "molto d'accordo") identifica infatti questo aspetto come un beneficio, evidenziando possibili criticità nei processi di matching tra domanda e offerta di lavoro.

Figura 28. Benefici percepiti dalle aziende nella partecipazione alle misure di Work Experience



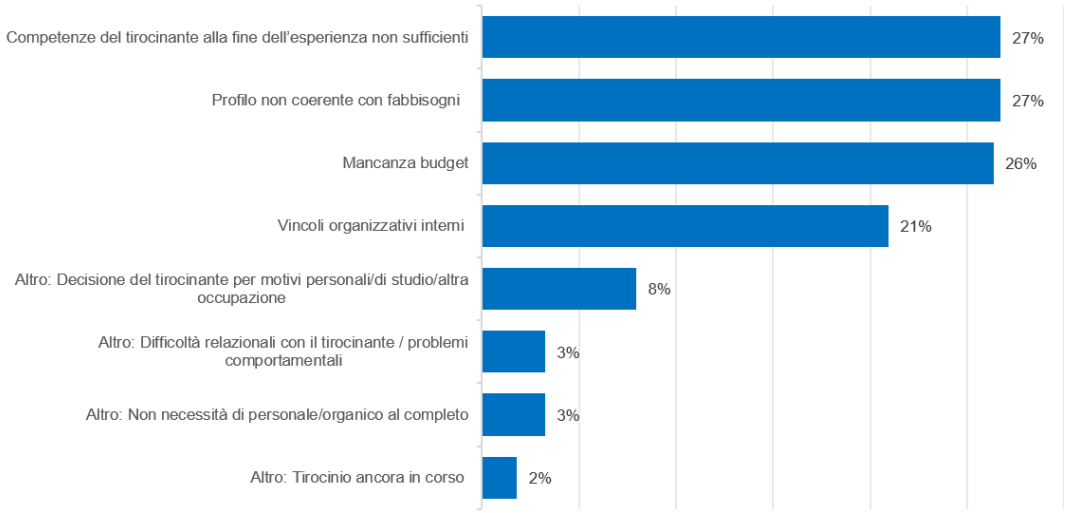
Nota: Domanda 19 "In che misura la Work Experience ha prodotto benefici per l'azienda nei seguenti ambiti su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?" (n(a)=471;n(b)=476;n(c)=474,n(d)=460;n(e)=471;n(f)=463). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

In generale, dall'indagine emerge che il **43% delle imprese** ha valutato, o sta valutando, la possibilità di procedere all'**assunzione del tirocinante** (Figura 53 Allegato A). Le motivazioni alla base della mancata assunzione risultano articolate e riconducibili sia a fattori legati al profilo del tirocinante sia a vincoli interni all'impresa (Figura 29). Tra le ragioni più frequentemente indicate figurano, in misura analoga, l'**insufficienza delle competenze acquisite durante il tirocinio** (27%) e la **non piena coerenza del profilo rispetto ai fabbisogni aziendali** (27%), entrambi aspetti approfonditi in seguito. Parallelamente, una quota significativa di imprese segnala **criticità di natura organizzativa ed economica**, come la **mancanza di budget disponibile** (26%) e la presenza di **vincoli organizzativi interni** (21%), risulta marginale la quota di imprese con organico già completo (3%).

Infine, emergono alcune motivazioni riconducibili direttamente al tirocinante, tra cui la **decisione di non proseguire il percorso in azienda** per motivi personali o di studio o per aver trovato autonomamente un'altra opportunità lavorativa (8%), nonché, in misura residuale, la presenza di **criticità relazionali tra il tirocinante e l'impresa o problemi comportamentali** (3%), elemento ricorrente anche nei commenti aperti sollevati dalle aziende a fine indagine.

Nel complesso, i dati evidenziano come l'esito occupazionale del tirocinio dipenda da un insieme di fattori interrelati, che includono sia la qualità del matching tra domanda e offerta sia le condizioni organizzative e strategiche delle imprese.

Figura 29. Principali motivi che impediscono assunzione a fine tirocinio



Nota: Domanda 21 "Se no [se non avete proposto/valutato l'assunzione del tirocinante], qual è il motivo principale?" (n=213). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Nel complesso, le imprese esprimono una valutazione positiva dell'esperienza di tirocinio (Figura 54 Allegato A). In particolare, **oltre due terzi dei rispondenti formulano un giudizio favorevole**: il 40% definisce l'esperienza molto utile e un ulteriore 27% utile. Le valutazioni negative risultano invece contenute, riguardando complessivamente l'8% dei rispondenti (di cui il 2% "per nulla utile" e il 6% "poco utile"), mentre il 25% si colloca su una posizione neutra.

Le criticità rilevate

Sebbene la valutazione complessiva della misura risulti positiva e circa **due terzi delle imprese non abbiano rilevato criticità significative**, appare comunque rilevante analizzare gli elementi di criticità e possibile miglioramento emersi dall'indagine (Figura 30).

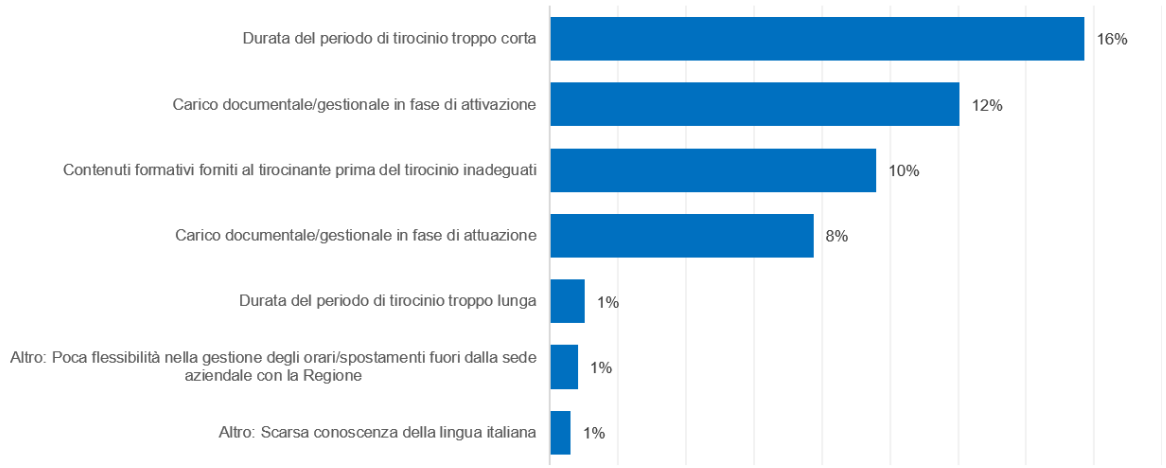
In primo luogo, un quarto dei rispondenti che hanno indicato presenza di criticità segnala come criticità la **durata del tirocinio, ritenuta troppo breve** per permettere al tirocinante di acquisire competenze sufficienti (25%), mentre solo una quota residuale (1%) la considera eccessiva. Questo risultato è coerente con quanto emerso anche dall'indagine sui destinatari e suggerisce l'esigenza di riflettere sulla durata ottimale dei percorsi in funzione degli obiettivi formativi e occupazionali. Ciononostante, bisogna sottolineare che una netta maggioranza delle imprese ha dichiarato di aver preso parte all'ultima edizione della Work Experience (DGR 1190/2024) unica nella quale viene data la possibilità di attivare tirocini fino a 6 mesi ma dai dati disponibili risulta che solo nel 19% dei casi la durata sia stata quella massima. Questi dati sembrano indicare che se per le imprese esperienze troppo brevi non risultano efficaci per diversi motivi visti in precedenza (minore acquisizione di autonomia, minore possibilità di conoscere le qualità effettive del potenziale candidato, ecc.), l'ideale non è sempre avere percorsi di lunghezza massima consentita, ma percorsi coerenti con l'inserimento nella mansione e nella professione.

Per quanto riguarda gli aspetti amministrativi, una quota significativa, seppur contenuta, evidenzia il **carico documentale** come elemento critico, in particolare nella fase di attivazione (12%) e, in misura leggermente inferiore, nella fase di attuazione (8%). Un ulteriore elemento riguarda la **qualità dei percorsi formativi**, che nel 10% dei casi vengono giudicati non pienamente adeguati rispetto alle esigenze aziendali. In particolare, dalle osservazioni fornite dai partecipanti appare necessario garantire nozioni tecniche e normative aggiornate e rilevanti per le attività dell'impresa ospitante.

Infine, emergono alcune criticità più specifiche, tra cui i **limiti operativi legati alla difficoltà di inserire i tirocinanti in attività al di fuori del contesto aziendale** e la presenza di **barriere**

linguistiche, in particolare una conoscenza non sempre adeguata della lingua italiana, che in alcuni casi può ostacolare l'efficacia del tirocinio.

Figura 30. Criticità rilevate dai rispondenti



Nota: Domanda 23 "Avete riscontrato criticità nella gestione della Work Experience? Scelta multipla", Opzione di risposta non inclusa nel grafico "Nessuna criticità rilevante" (n=490, n(Nessuna criticità rilevante)=320). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

In linea con le criticità rilevate, quasi la metà delle imprese ritiene che sarebbe utile avere una **maggiore personalizzazione dei percorsi**, con coinvolgimento diretto delle imprese nella loro definizione (44%,Tabella 21 Allegato A), si ritiene altrettanto importante garantire **maggiore offerta di formazione pratica** al tirocinante prima di entrare in azienda su tematiche quali per esempio gestione aziendale, informatica avanzata e tecniche di settore (39%). Inoltre, quasi un terzo delle aziende si auspica una **semplificazione delle procedure amministrative** (32%) e un'ulteriore quota significativa ritiene che ci sia spazio per un **miglioramento del matching tra partecipanti e imprese** (28%).

Infine, dalle risposte aperte alcune imprese hanno segnalato anche che sarebbe apprezzabile **allungare la durata del tirocinio**, in linea con le evidenze emerse dall'indagine destinatari, rafforzare la **conoscenza della lingua italiana** per i tirocinanti provenienti da paesi terzi, offrire l'opzione di **smart working** almeno su una percentuale limitata delle ore di tirocinio e garantire la **possibilità di muoversi al di fuori dell'azienda** per attività relative al ruolo con supervisione. Infine, è stata menzionata anche l'opportunità di valutare **soluzioni per facilitare il trasporto dei tirocinanti** sul luogo di lavoro poiché la distanza dal luogo di lavoro è stata spesso una barriera all'attivazione o proseguimento dei percorsi.

Il posizionamento delle Work Experience dal punto di vista delle imprese

A conclusione dell'analisi, l'indagine ha approfondito anche il coinvolgimento delle imprese in altre misure di politica attiva del lavoro, analoghe o complementari alle Work Experience, nel periodo successivo al 2022. Circa il 30% del campione ha dichiarato di aver partecipato ad almeno uno di questi strumenti (Tabella 22 Allegato A)[55]. Nel dettaglio, le esperienze più diffuse riguardano i **tirocini di inserimento ordinari**, indicati dal 60% delle imprese coinvolte, seguiti da forme di **work-based learning** (come alternanza scuola-lavoro e formazione duale), citate dal 42%, e da **percorsi formativi con componente di stage**, segnalati dal 32%. Risulta più limitato il ricorso a **incentivi all'assunzione** (12%), mentre alcune imprese menzionano ulteriori esperienze, quali tirocini curricolari o il servizio civile universale. Con riferimento al posizionamento delle Work Experience rispetto ai vari strumenti menzionati, emerge una sostanziale **equivalenza percepita** (Tabella 9): tra il **70% e l'80% dei rispondenti** valuta, infatti, le diverse misure come comparabili in

[55] Il 38% ha risposto "No" e il 32% ha risposto "Non so/Non ricordo".

termini di facilità di utilizzo e gestione, qualità delle risorse coinvolte, coerenza con i fabbisogni aziendali e utilità complessiva per l'impresa.

Tabella 9. Posizionamento delle misure di Work Experience rispetto ad altre misure

	Work Experience inferiore	Uguale	Work Experience superiore
Facilità di utilizzo/gestione	13%	75%	13%
Qualità potenziali risorse umane	13%	71%	16%
Coerenza con fabbisogni impresa	12%	74%	14%
Utilità per l'impresa	11%	83%	7%

Nota: Domanda 27 "Come si posiziona lo strumento delle Work Experience rispetto ad altri strumenti di supporto alle imprese che avete utilizzato?" (n=149). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

3.4.5.Una sintesi trasversale dei risultati delle indagini sul funzionamento delle Work Experience

Le diverse indagini consentono di formulare alcune ipotesi interpretative sui meccanismi attraverso cui le Work Experience possono contribuire all'avvicinamento e all'inserimento nel mercato del lavoro. Le evidenze raccolte non permettono di verificare se emergano segnali coerenti con l'attivazione dei meccanismi previsti dalla logica dell'intervento e di comprendere le condizioni che possono favorirne il funzionamento.

L'esperienza in impresa rappresenta la componente distintiva del percorso. Nel complesso, i risultati indicano che l'esperienza in impresa, coerentemente con la logica di intervento, presenta un rilevante valore aggiunto. Per i destinatari, il tirocinio permette di applicare le conoscenze acquisite, confrontarsi con mansioni, tempi e regole organizzative reali e verificare la propria capacità di operare in un contesto produttivo. Per le imprese, esso consente di osservare direttamente competenze, motivazione, affidabilità e capacità di apprendimento del partecipante. Il tirocinio agisce pertanto contemporaneamente come luogo di apprendimento sul lavoro, come dispositivo di matching tra profilo professionale e fabbisogni aziendali e come periodo di screening reciproco.

Il capitale umano si sviluppa soprattutto attraverso attività operative accompagnate. La grande maggioranza delle imprese ritiene che il partecipante abbia acquisito, almeno in parte, competenze utili e rispondenti alle esigenze del contesto aziendale. L'autovalutazione dei destinatari va nella stessa direzione. Tali evidenze suggeriscono l'attivazione di un meccanismo di accumulazione di capitale umano, basato non soltanto sulla formazione formale, ma anche sul learning by doing e sulla progressiva esposizione a compiti reali. Il coinvolgimento in attività operative supervisionate appare, in questa prospettiva, una configurazione favorevole all'apprendimento. Rimane tuttavia una quota non trascurabile di esperienze concentrate su mansioni semplici, ripetitive o prevalentemente osservative. La presenza del tirocinio non costituisce quindi, di per sé, una garanzia di qualità: il suo potenziale formativo dipende dal contenuto delle attività assegnate, dalla loro progressione e dall'effettiva possibilità di acquisire autonomia.

Il matching iniziale condiziona la qualità e la produttività dell'esperienza. Le indagini sul campo hanno evidenziato che un fattore importante dell'esperienza in azienda è la qualità dell'abbinamento tra lavoratore e impresa, uno dei possibili fattori che ne determinano il rendimento formativo e organizzativo, per esempio in termini di acquisizione di autonomia. Da questo punto di vista rimangono margini di miglioramento: solo una minoranza delle imprese individua nella capacità della misura di favorire l'incontro tra fabbisogni aziendali e profili professionali uno specifico beneficio.

Il tutoraggio appare una componente effettiva delle Work Experience. Le risposte delle imprese restituiscono un quadro generalmente positivo rispetto al tutoraggio e quelle dei destinatari confermano la qualità del supporto ricevuto. Il tutoraggio sembra contribuire non solo all'inserimento iniziale, ma anche alla definizione delle mansioni, al supporto nei momenti di difficoltà del partecipante, alla restituzione di feedback e alla progressiva acquisizione di autonomia. La sua

efficacia appare quindi legata alla continuità dell'affiancamento e alla capacità di trasformare l'attività lavorativa in un processo di apprendimento guidato.

Le Work Experience producono anche attivazione e consapevolezza professionale. Le valutazioni dei destinatari indicano che l'esperienza ha una funzione non soltanto tecnica, ma anche comportamentale e orientativa. Il contatto con l'impresa può contribuire a rafforzare routine e abitudini lavorative, fiducia nelle proprie capacità, conoscenza delle aspettative dei datori di lavoro e maggiore consapevolezza di sé. Pertanto, anche quando il tirocinio non si traduce immediatamente in un'assunzione, i precorsi di WE possono ridurre la distanza dal mercato del lavoro e migliorare la capacità del destinatario di affrontare successive occasioni di ricerca e selezione.

La mancata attivazione del tirocinio non fa venir meno i benefici dei percorsi. Anche i partecipanti che hanno partecipato alla formazione senza svolgere il tirocinio segnalano, in alcuni casi, acquisizione di competenze e utilità della formazione; ciò conferma che il percorso può produrre effetti intermedi indipendentemente dall'esperienza aziendale. La mancata attivazione non dovrebbe tuttavia essere interpretata automaticamente come insuccesso del percorso: in alcuni casi può dipendere dal reperimento autonomo di un'occupazione o da altre opportunità sopravvenute. È però importante distinguerla dai casi in cui deriva da difficoltà di scouting aziendale o debolezza del matching, in quanto in questi casi la mancata attivazione comporta di fatto l'interruzione di un percorso di crescita per le persone.

Il tirocinio facilita lo screening, ma l'assunzione dipende anche dalle condizioni dell'impresa. Per una quota consistente di imprese il tirocinio rappresenta un effettivo canale di reclutamento o almeno una fase di preselezione. La mancata trasformazione in rapporto di lavoro, tuttavia, non dipende soltanto dalla qualità del partecipante o del percorso. Oltre alla coerenza del profilo e alle competenze acquisite, le imprese richiamano altri fattori, quali vincoli organizzativi interni. Ne consegue che l'assunzione presso la stessa azienda è un outcome importante, ma non può costituire l'unico criterio con cui giudicare la qualità dell'esperienza: un tirocinio può essere formativo e utile anche quando l'impresa ospitante non dispone delle condizioni economiche o organizzative per assumere.

Nel loro insieme, le indagini suggeriscono che i principali meccanismi previsti dalla logica delle Work Experience trovano riscontro nell'attuazione. Le evidenze mostrano però anche che il semplice svolgimento del tirocinio non è sufficiente a garantire l'attivazione di tali meccanismi. Il valore aggiunto dell'esperienza dipende dalla combinazione di almeno quattro condizioni: adeguata coerenza tra profilo e impresa; contenuto formativo e progressivo delle mansioni; tutoraggio effettivo; integrazione del tirocinante nel contesto organizzativo e possibilità di sviluppare autonomia e relazioni professionali. Le concrete opportunità di assunzione possono rafforzare ulteriormente il canale di inserimento, ma non rappresentano l'unico criterio con cui valutare l'utilità del percorso.

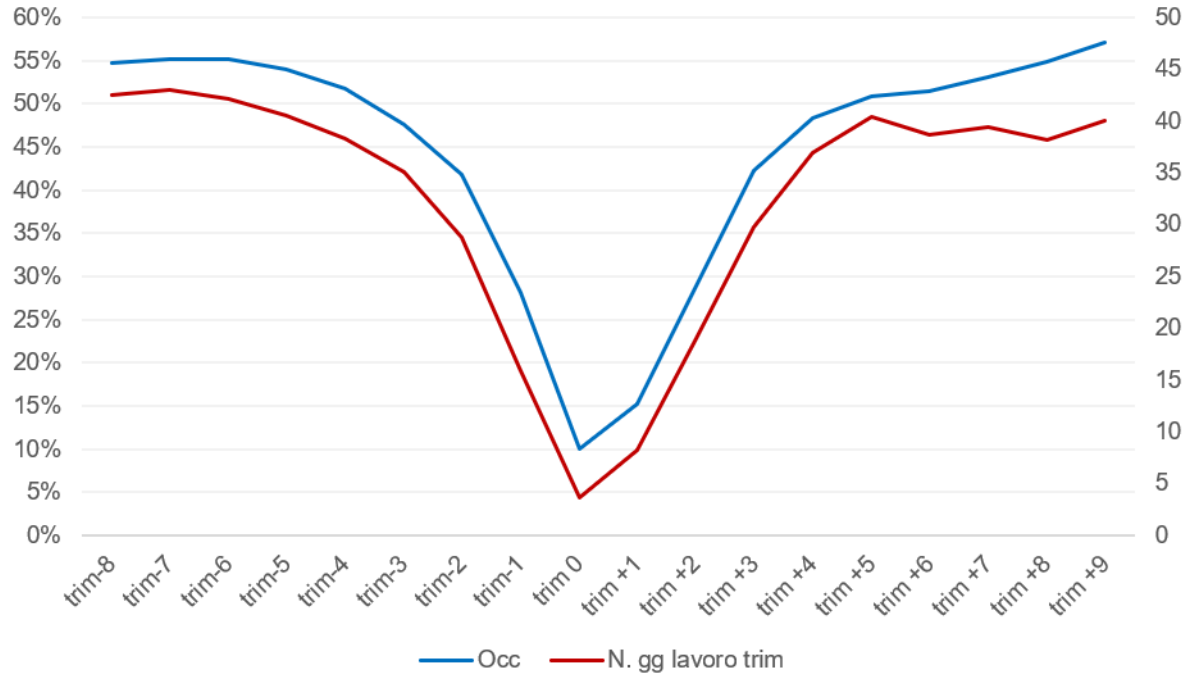
3.5. La performance occupazionale dei destinatari delle Work Experience

3.5.1.Performance occupazionali complessive

Di seguito si presentano le dinamiche delle performance occupazionali realizzate dai destinatari delle WE, in termini occupazione (nel trimestre una persona è occupata se almeno in un mese risultava occupato) e di intensità di lavoro (misurata in giornate lavorate). Come detto sopra, il tempo è presentato in trimestri, fissando a trimestre 0 l'inizio degli interventi, che sono diversi per gruppi di destinatari.

Nella figura è mostrato il dato fino al nono trimestre successivo perché solo per questo trimestre abbiamo i dati per entrambe le DGR (mentre per la DGR 1321/2022 possiamo osservare fino al dodicesimo trimestre successivo).

Figura 31. Dinamiche pre e post trattamento (WE) degli esiti occupazionali del gruppo di destinatari



Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Si evidenzia una significativa decrescita dei tassi di occupazione dei trattati fino al trimestre zero, in cui soltanto il 10% dei destinatari risulta occupato[56], con una media di 4 giornate lavorative nel trimestre.

Si osserva poi un'altrettanta **crescita degli esiti occupazionali dei partecipanti alle Work Experience nel periodo successivo all'avvio dell'intervento**. Il tasso di occupazione dei partecipanti sale al 29% già dopo due trimestri dall'avvio. Questo dato è diverso da quello rilevato dal sistema di monitoraggio in merito alla condizione occupazionale a sei mesi dagli interventi (EECR05), in quanto nelle analisi di impatto l'occupazione viene osservata a partire dall'avvio dell'intervento perché è da quel momento che il trattamento può modificare la probabilità di trovare un lavoro. Se si iniziasse a contare dalla conclusione dell'intervento, si ignorerebbero le assunzioni

[56] Non è esattamente zero in quanto esaminiamo il trimestre di riferimento e non l'esatta condizione occupazionale alla data dell'avvio del percorso FSE+, che non abbiamo.

avvenute durante il percorso e si sottostimerebbe l'effetto della politica. analisi di impatto si analizza l'occupazione a partire dal momento di avvio della politica[57].

Si osserva poi come l'occupazione raggiunge il 44% al terzo trimestre e supera il 50% dal quarto trimestre in poi (52%). La crescita prosegue poi più lentamente fino a raggiungere il valore massimo del 59% nel nono trimestre successivo all'avvio del percorso, per poi stabilizzarsi attorno al 56-58% nell'ultimo periodo osservato.

Un andamento analogo emerge considerando l'intensità lavorativa. I giorni di lavoro trimestrali passano infatti da appena 4 giorni nel trimestre iniziale a 32 giorni nel terzo trimestre e a quasi 40 giorni nel quarto, raggiungendo il picco di 40 giorni lavorati nel nono trimestre. Anche sotto questo profilo si osserva quindi un deciso rafforzamento del legame con il mercato del lavoro nel medio periodo.

Le evidenze quantitative risultano coerenti con quanto emerso dalle interviste agli enti attuatori. Gli operatori attribuiscono infatti una parte rilevante del successo occupazionale alla componente esperienziale dei percorsi, che consente ai partecipanti di acquisire competenze professionali spendibili e di entrare in contatto diretto con le imprese. Anche nei casi in cui l'esperienza non si traduce in un'immediata assunzione, il percorso sembra produrre un effetto positivo sull'occupabilità complessiva dei beneficiari, favorendo successive opportunità di inserimento lavorativo.

3.5.2.Performance occupazionali per intervento e tipologia destinatari

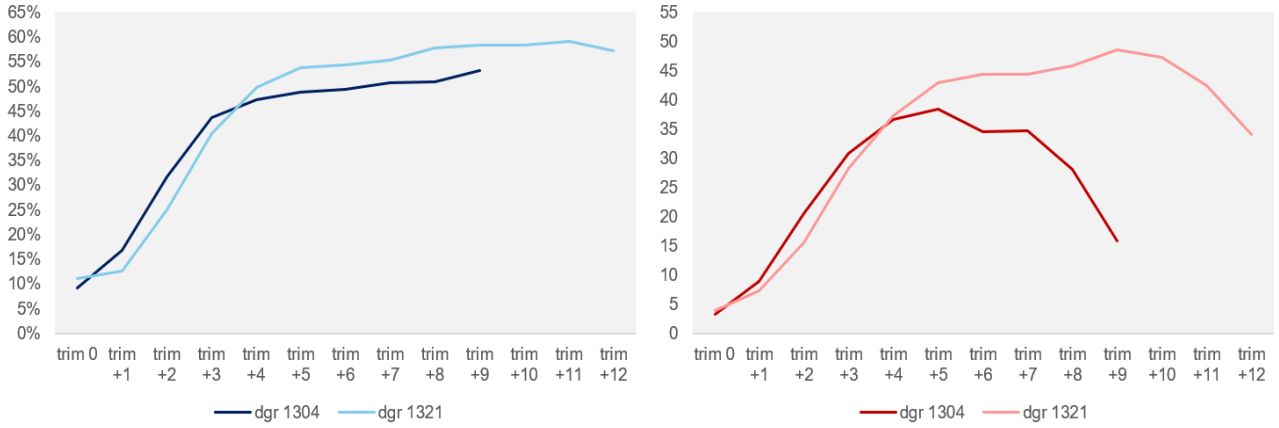
L'analisi disaggregata mostra come gli esiti occupazionali delle Work Experience risultino eterogenei in funzione delle caratteristiche dei destinatari e delle specifiche linee di intervento. Nell'analisi disaggregata le analisi fanno riferimento solo la periodo da t0 in poi (cioè dall'avvio degli interventi in poi).

Differenze per DGR

Le due DGR considerate presentano andamenti simili ma con alcune differenze (vedi figura sotto). I partecipanti alla DGR 1321/2022 mostrano risultati occupazionali mediamente più alti rispetto ai beneficiari della DGR 1304/2023. Il tasso di occupazione raggiunge infatti il 58% al trimestre +9 nella DGR 1321/2022, contro il 53% registrato dalla DGR 1304/2023. Anche l'intensità occupazionale risulta più elevata: i giorni medi lavorati raggiungono il picco di 49 nella DGR 1321/2022 al non trimestre, mentre nella DGR 1304/2023 si fermano a 39 nel quinto trimestre e tendono successivamente a diminuire. Quello che si osserva è che, coerentemente con la logica della DGR 1304/2023 e con i precorsi più brevi finanziati, l'ingresso nel mercato del lavoro avviene prima che nella DGR 1321/2022, ma nel lungo periodo le performance occupazionali lorde sono inferiori.

[57] Dal monitoraggio sappiamo che dopo sei mesi il tasso di occupazione dei partecipanti alle due edizioni delle WE è pari al 42%. Questo dato è coerente con quello riscontrato nei percorsi 3 di reskilling nel programma GOL regionale a circa sei mesi, secondo il Report di Veneto Lavoro numero 32 del 2026. Più elevati invece sono i tassi di ricollocazione nei percorsi 1 e 2 del GOL (51% e 49%). I dati non sono comunque immediatamente confrontabili, in quanto nel calcolo del tasso di ricollocazione del programma GOL viene incluso anche chi ha avuto delle brevi esperienze lavorative dopo la presa in carico, ma già concluse al momento della rilevazione, mentre nel monitoraggio FSE+ viene rilevata la condizione occupazionale al momento t+6 dalla fine dell'intervento.

Figura 32. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per DGR



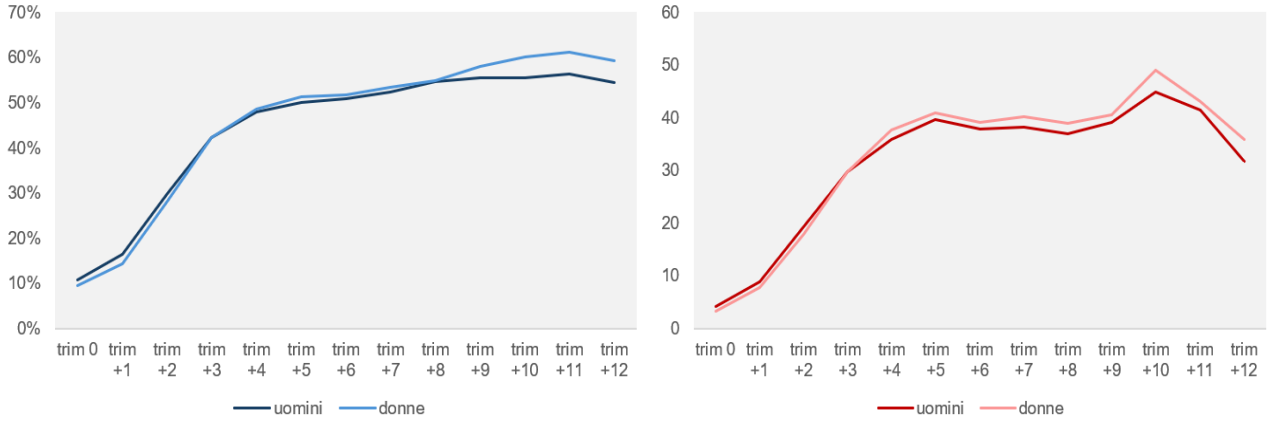
Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Differenze di genere

Le differenze di genere appaiono, nella figura sotto, relativamente contenute. Uomini e donne mostrano una traiettoria molto simile fino al quarto trimestre successivo all'intervento; successivamente emerge un leggero vantaggio femminile. Al termine del periodo osservato il tasso di occupazione raggiunge il 59% tra le donne e il 55% tra gli uomini. Analogo risultato emerge per le giornate lavorate, che nel trimestre +10 raggiungono 49 giorni per le donne contro 45 per gli uomini. Da rilevare che la differenza che si osserva negli ultimi tre trimestri è imputabile alla sola DGR 1321/2022, in quanto i destinatari della DGR 1304/2023 li osserviamo solo fino al non trimestre.

Questi risultati suggeriscono che la misura sia stata in grado di produrre effetti positivi per entrambi i generi, senza evidenziare particolari squilibri nell'accesso alle opportunità occupazionali.

Figura 33. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per genere



Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari. Nei trimestri +10/+12 il dato è relativo alla sola DGR 1321/2022
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

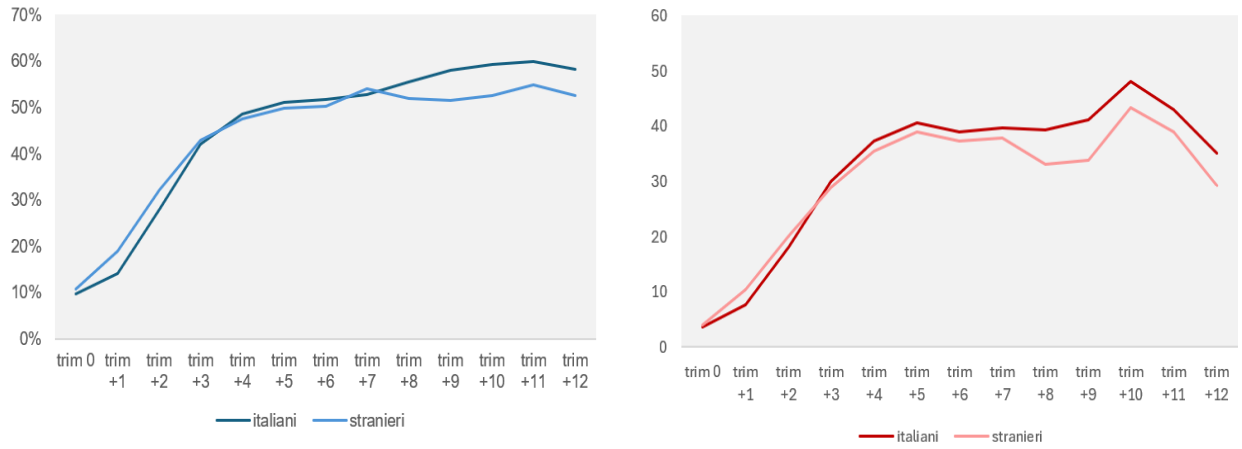
Differenze per cittadinanza

Le dinamiche occupazionali di italiani e stranieri risultano inizialmente molto vicine (figura sotto). Nei primi trimestri successivi all'intervento i cittadini stranieri mostrano persino valori leggermente superiori (32% contro 28% al trimestre +2). Nel medio periodo, a partire dall'ottavo trimestre, tuttavia,

emerge un vantaggio degli italiani. Al trimestre +12 il tasso di occupazione raggiunge il 58% tra gli italiani e il 53% tra gli stranieri.

Il divario appare più evidente considerando l'intensità lavorativa. Nell'ultimo trimestre (in cui i dati sono relativi alla sola DGR 1321/2022) gli italiani registrano mediamente 35 giornate lavorate contro 29 degli stranieri. Tali differenze sono coerenti con quanto evidenziato dagli enti attuatori, che richiamano il ruolo delle barriere linguistiche, delle difficoltà di mobilità e del mancato riconoscimento delle qualifiche conseguite all'estero come fattori che possono rallentare i percorsi di inserimento.

Figura 34. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per cittadinanza



Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari. Nei trimestri +10/+12 il dato è relativo alla sola DGR 1321/2022
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

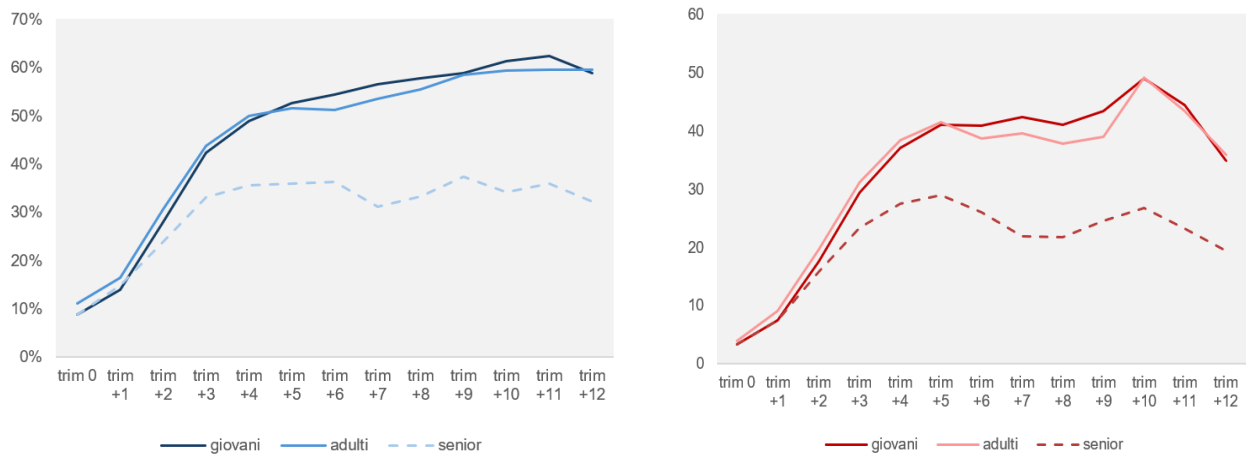
Differenze per età

L'età rappresenta una delle variabili maggiormente associate agli esiti occupazionali. Nella figura successiva, i giovani e gli adulti mostrano percorsi molto positivi e sostanzialmente convergenti. Al termine del periodo osservato il tasso di occupazione raggiunge il 59% per i giovani e il 60% per gli adulti.

Molto diversa è invece la situazione dei senior. Sebbene anche per questa categoria si osservi un miglioramento rispetto alla situazione iniziale, il tasso di occupazione si ferma al 32% nell'ultimo trimestre disponibile, circa 27 punti percentuali in meno rispetto ai giovani. Analogamente, le giornate lavorate raggiungono soltanto 19 contro 35-36 delle altre classi di età.

Il dato conferma quanto rilevato anche dal monitoraggio GOL, che evidenzia maggiori difficoltà di ricollocazione per le fasce più anziane della popolazione, le quali continuano a rappresentare uno dei gruppi più vulnerabili sul mercato del lavoro.

Figura 35. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per età



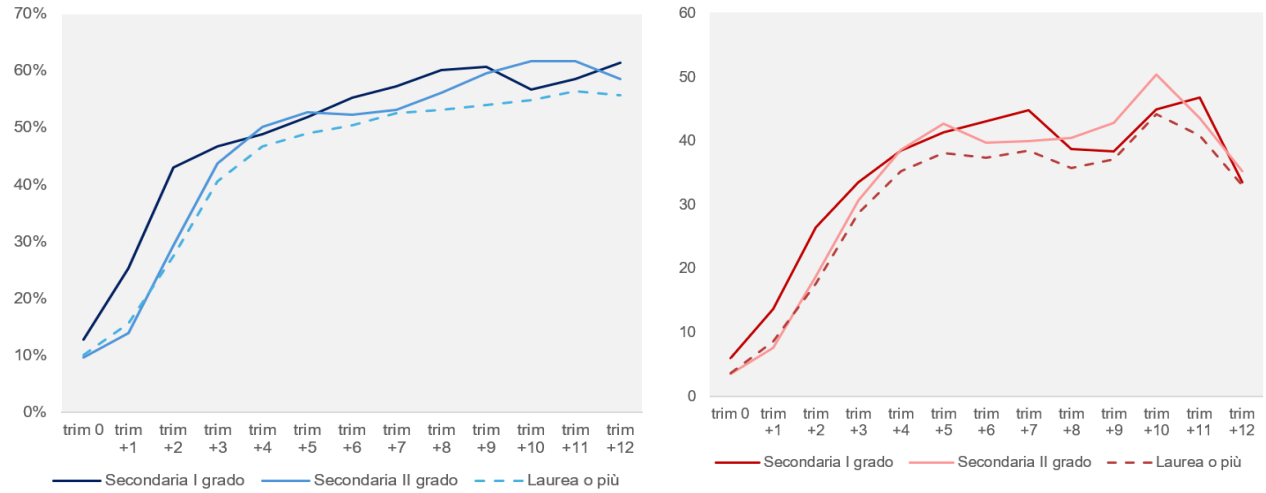
Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari. Nei trimestri +10/+12 il dato è relativo alla sola DGR 1321/2022
Le coorti di età riferiscono a giovani (under 30), adulti (tra 30 e 54 anni) e senior (over 55).
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Differenze per titolo di studio

Contrariamente a quanto generalmente osservato nelle statistiche occupazionali, i destinatari con livelli di istruzione più bassi evidenziano risultati particolarmente positivi (vedi figura successiva). I partecipanti con titolo di studio fino alla licenza media raggiungono il 61% di occupazione nel trimestre +12, valore superiore sia ai diplomati (58%) sia a coloro in possesso di diploma specialistico o laurea (56%).

Anche le giornate lavorate risultano leggermente superiori per il gruppo meno istruito. Questo risultato potrebbe essere collegato alla tipologia di figure professionali coinvolte nei percorsi e alla forte domanda espressa da alcuni comparti produttivi regionali per profili operativi e tecnico-esecutivi.

Figura 36. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per titolo di studio



Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari. Nei trimestri +10/+12 il dato è relativo alla sola DGR 1321/2022
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

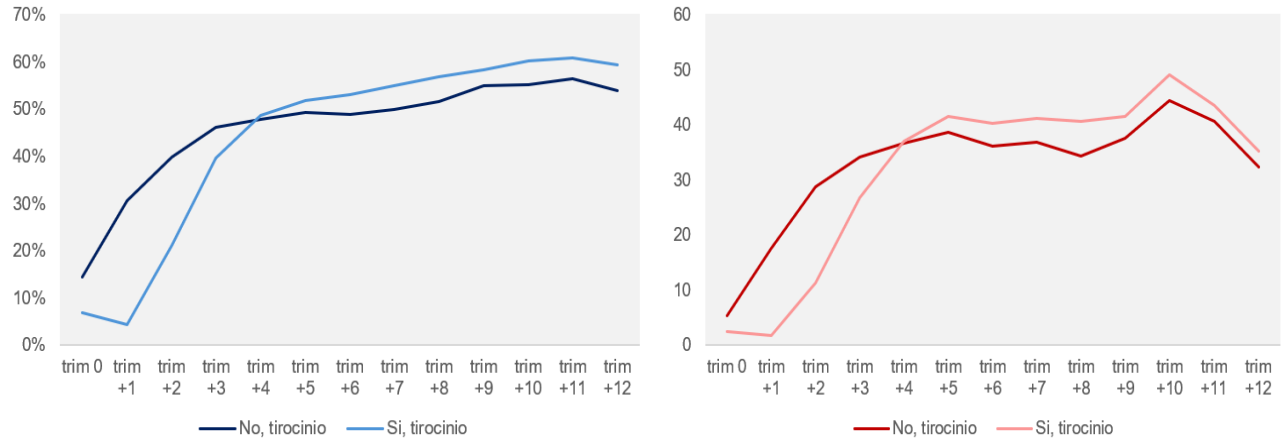
Differenze per presenza/assenza del tirocinio

Il confronto tra percorsi con e senza tirocinio, come si vede nella figura sotto, conferma il ruolo strategico della componente esperienziale. I percorsi privi di tirocinio mostrano risultati inizialmente migliori, con un tasso di occupazione del 31% già al trimestre +1 contro il 4% dei percorsi che prevedono il tirocinio. Tale differenza è riconducibile al fatto che, come abbiamo visto in precedenza, una delle ragioni prevalenti per non fare il tirocinio è il fatto che i destinatari durante il percorso di WE si ricollocano autonomamente nel mercato del lavoro.

Nel medio-lungo periodo la situazione si ribalta. Dal trimestre +5 in avanti i percorsi con tirocinio registrano sistematicamente performance migliori fino a raggiungere il 59% di occupati al trimestre +12, contro il 54% dei percorsi senza tirocinio. Anche le giornate lavorate risultano più elevate (35 contro 32).

Questa evidenza conferma quanto emerso dalle interviste agli enti beneficiari: il tirocinio rappresenta uno strumento rilevante attraverso cui le Work Experience favoriscono l'inserimento lavorativo, consentendo lo sviluppo di competenze pratiche, l'ampliamento delle reti professionali e una più efficace corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro.

Figura 37. Dinamiche post trattamento (WE) degli esiti occupazionali (sinistra) e delle giornate lavorate (destra) del gruppo di destinatari distinti per presenza o meno del tirocinio



Nota: i periodi sono aggregati in trimestri e il trimestre 0 indica l'inizio delle WE, diverso per gruppi di destinatari. Nei trimestri +10/+12 il dato è relativo alla sola DGR 1321/2022
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Nel complesso, l'analisi descrittiva mostra come le Work Experience disegnino traiettorie occupazionali positive per tutte le categorie di destinatari, pur con intensità differenti. Gli esiti più favorevoli si osservano tra giovani, adulti, donne e partecipanti coinvolti in percorsi con tirocinio, mentre trend di crescita meno consistenti sono registrati per i lavoratori senior e, in misura minore, per i cittadini stranieri, confermando l'importanza di misure di accompagnamento specifiche per i gruppi più vulnerabili.

Al di là poi delle caratteristiche oggettive dei diversi target, le evidenze qualitative raccolte attraverso le interviste agli enti attuatori hanno evidenziato come i percorsi di inserimento lavorativo spesso sono influenzati da fattori culturali, linguistici e di accesso al mercato del lavoro, che incidono in modo differente sui diversi gruppi di destinatari, ma trasversale ai diversi target. Spesso le fragilità personali che rendono, a parità di altre condizioni, difficile l'inserimento, attengono alla sfera delle competenze e delle condizioni personali dei partecipanti: possono essere carenze nelle competenze trasversali (soft skills) non completamente colmate con il percorso delle WE, particolarmente nel caso di giovani e disoccupati di lunga durata, o difficoltà delle persone più vulnerabili a rispettare regole organizzative, gestire relazioni e adattarsi alle dinamiche proprie dei contesti lavorativi; per la

componente straniera si aggiungono inoltre specifiche criticità legate alle barriere linguistiche, alle difficoltà di mobilità autonoma e al disallineamento tra i titoli di studio conseguiti nei Paesi di origine e i fabbisogni espressi dal tessuto produttivo locale.

3.6. Gli impatti occupazionali delle Work Experience

In questa sezione presentiamo le analisi di impatto relative alle WE sugli esiti occupazionali degli individui. Prima descriviamo il modello statistico/econometrico scelto e poi illustriamo i risultati dell'analisi d'impatto controfattuale sulle variabili descritte nella sezione 2 del Rapporto. Una descrizione più tecnica del modello per l'analisi di impatto è presentata nell'allegato B.

3.6.1.Introduzione

Lo scopo dell'analisi empirica è stato quello di valutare se la partecipazione ai percorsi di **Work Experience** (DGR 1321/2022 e 1304/2023) abbia prodotto effetti causali sugli esiti occupazionali dei beneficiari nel breve e medio periodo. In particolare, l'analisi si concentra sulla probabilità di occupazione dall'intervento (trimestre fissato a t0) e sul numero di giornate lavorate dai partecipanti nel trimestre di riferimento (da trimestre t0 a trimestre t+12, fino a tre anni dopo).

Per identificare l'effetto causale delle Work Experience sugli individui coinvolti, adottiamo un approccio controfattuale che confronta gli esiti osservati dei partecipanti dall'avvio del percorso con quelli che gli stessi soggetti avrebbero plausibilmente registrato in assenza dell'intervento. Poiché questa situazione controfattuale non è direttamente osservabile, essa viene ricostruita attraverso l'individuazione di un appropriato gruppo di confronto composto da individui non partecipanti ma caratterizzati da caratteristiche osservabili simili a quelle dei beneficiari (ovvero storia lavorativa fino a 2 anni prima calcolata in trimestri (trim-8, …, trim-1), genere, cittadinanza, coorte d'età e titolo di studio).

La strategia empirica combina due metodologie complementari. In una prima fase, viene applicato un approccio di **Propensity Score Matching (PSM) con kernel matching** per costruire il gruppo di controllo e garantire la comparabilità tra partecipanti e non partecipanti. In una seconda fase, gli esiti occupazionali vengono analizzati mediante un modello **difference-in-differences con introduzione scaglionata del trattamento (staggered DiD)**, utilizzando lo stimatore **Interaction-Weighted (IW)** proposto da Sun e Abraham (2021).

Tale approccio risulta particolarmente appropriato nel caso delle Work Experience poiché l'ingresso nel programma avviene in momenti differenti nel corso del tempo. I beneficiari possono infatti iniziare il proprio percorso in mensilità/annualità diverse e, conseguentemente, maturare gli effetti dell'intervento lungo orizzonti temporali differenti. Le coorti di trattamento sono pertanto costituite dagli individui che avviano la Work Experience nello stesso periodo.

Come in Sun e Abraham (2021), l'analisi stima l'effetto medio del trattamento sui trattati per coorte (Cohort Average Treatment Effect on the Treated, CATT), confrontando ciascuna coorte di beneficiari con individui appartenenti al gruppo di controllo opportunamente ponderati mediante i pesi ottenuti dalla procedura di kernel matching. Questa impostazione consente di evitare i problemi di aggregazione e i bias che possono emergere nei tradizionali modelli DiD a effetti fissi bidirezionali quando il trattamento viene ricevuto in momenti differenti e gli effetti risultano eterogenei tra le coorti.

Più formalmente, sia $G_i$il periodo nel quale l'individuo i partecipa per la prima volta a una Work Experience, il trattamento è considerato assorbente, nel senso che, una volta avviato il percorso, l'individuo viene classificato come trattato in tutti i periodi successivi all'ingresso nel programma. Le unità mai trattate costituiscono il gruppo di confronto e contribuiscono alla costruzione del controfattuale attraverso i pesi derivati dal matching.

La prima fase dell'analisi consiste nella stima del propensity score, ossia della probabilità di partecipazione alla Work Experience condizionatamente a un insieme di caratteristiche osservabili individuali e lavorative rilevate prima del trattamento. Sulla base dei propensity score stimati, a

ciascun individuo non trattato viene attribuito un peso kernel che riflette il grado di somiglianza rispetto ai partecipanti. In questo modo, le osservazioni del gruppo di controllo maggiormente comparabili ai beneficiari ricevono un peso più elevato nella successiva analisi causale.

Nella seconda fase viene stimata una specificazione event-study secondo l'approccio Sun e Abraham (2021), che interagisce gli indicatori di tempo relativo al trattamento con gli indicatori di coorte, includendo effetti fissi individuali, temporali e un trend temporale per i trattati. Gli errori standard sono resi robusti all'eteroschedasticità e clusterizzati a livello individuale.

Gli effetti dinamici del trattamento vengono quindi ottenuti stimando separatamente i CATT per ciascuna coorte e per ciascun periodo relativo rispetto all'avvio della Work Experience. Le stime aggregate sono costruite come media ponderata degli effetti specifici di coorte utilizzando, oltre ai pesi di numerosità delle coorti previsti dallo stimatore IW, i pesi derivanti dal Propensity Score Matching kernel, così da mantenere la comparabilità tra beneficiari e gruppo di controllo lungo l'intero orizzonte temporale di osservazione.

L'integrazione tra matching e staggered DiD presenta diversi vantaggi. In primo luogo, il matching riduce il potenziale bias di selezione associato alle differenze osservabili tra partecipanti e non partecipanti. In secondo luogo, lo stimatore Interaction-Weighted consente di gestire correttamente l'eterogeneità degli effetti nel tempo e tra coorti di ingresso differenti. Infine, la combinazione dei due approcci migliora la credibilità dell'identificazione causale, poiché confronta individui “simili” e segue l'evoluzione dei loro esiti occupazionali prima e dopo l'intervento.

Le principali ipotesi richieste dall'approccio adottato sono le seguenti.

1. **Bilanciamento delle caratteristiche osservabili.** Dopo l'applicazione dei pesi kernel, la distribuzione delle principali caratteristiche pre-trattamento risulta comparabile tra destinatari delle WE e gruppo di controllo. Tale condizione è verificata mediante test di bilanciamento e confronto delle differenze standardizzate (si vedano sezione successiva e Figura 55 e Figura 56 in allegato B).
2. **Trend paralleli condizionati.** Una volta corrette le differenze osservabili tramite il matching, in assenza della Work Experience gli esiti occupazionali dei partecipanti e dei non partecipanti avrebbero seguito dinamiche temporali parallele. Questa ipotesi viene verificata attraverso l'analisi dei coefficienti relativi ai periodi precedenti il trattamento, che devono risultare congiuntamente non differenti da zero.
3. **Assenza di effetti anticipatori.** Gli individui non modificano il proprio comportamento occupazionale in previsione della partecipazione futura al programma. Anche questa ipotesi viene testata verificando l'assenza di effetti statisticamente significativi nei periodi antecedenti l'avvio della Work Experience.

La stima produce pertanto una **sequenza di effetti dinamici** che consente di valutare non solo se le Work Experience abbiano favorito l'inserimento lavorativo dei partecipanti, ma anche quando tali effetti emergano e quanto persistano nel tempo, fornendo una misura causale robusta dell'impatto occupazionale della misura.

3.6.2. Confronto trattati e gruppo di controllo

La tabella di seguito mostra le principali caratteristiche del gruppo dei trattati e dei controlli, registrate prima e dopo il matching statistico, realizzato tramite PSM kernel.

Prima del matching, cioè dell’identificazione tra il gruppo di controllo di un bacino di persone il più simili possibili a quelle dei trattati (colonna unmatched), i destinatari della misura Work Experience presentavano caratteristiche significativamente diverse rispetto al gruppo di controllo. In termini di storia occupazionale, i partecipanti mostravano livelli di occupazione pregressa sistematicamente inferiori rispetto ai non partecipanti: ad esempio, otto trimestri prima dell'avvio dell'intervento risultava occupato il 55% dei trattati contro il 78% dei controlli, mentre nel trimestre immediatamente precedente l'intervento la quota si attestava rispettivamente al 28% e al 100%. Questa evidenza suggerisce che la misura ha intercettato soggetti caratterizzati da una maggiore fragilità

occupazionale rispetto alla popolazione di confronto, che, come già visto, abita un territorio dove il mercato del lavoro è dinamico e performante.

Emergono inoltre differenze rilevanti nella composizione socio-demografica dei due gruppi. I partecipanti alla Work Experience risultano mediamente più giovani, maggiormente concentrati nelle fasce di età fino a 39 anni e più frequentemente in possesso di un titolo di studio medio o elevato. Si osservano anche alcune differenze territoriali, con una maggiore presenza di destinatari nelle province di Padova e Vicenza e una minore incidenza nelle province di Venezia e Verona rispetto al gruppo di controllo. Per contro, la distribuzione per genere e cittadinanza appare sostanzialmente simile tra trattati e controlli. L'applicazione del PSM mediante kernel matching ha consentito di aumentare significativamente la comparabilità tra i due gruppi, selezionando un sottoinsieme di unità caratterizzato da una distribuzione delle principali covariate osservabili più omogenea. Come evidenziato nella tabella seguente, dopo il matching le differenze tra trattati e controlli risultano sensibilmente ridotte per la maggior parte delle caratteristiche considerate, pur permanendo alcuni scostamenti residui su specifiche variabili socio-demografiche e territoriali. Nel complesso, il campione appaiato risulta composto da 2.499 partecipanti e 7.606 unità di controllo, fornendo una base maggiormente comparabile, perché pesata su queste caratteristiche, per la successiva stima degli effetti dell'intervento.

Tabella 10. Caratteristiche descrittive dei destinatari e dei controlli prima e dopo il matching statistico

	Unmatched		Matched	
	Trattati	Controlli	Trattati	Controlli
Storia lavorativa (occ):				
trim -8	55%	78%	54%	55%
trim -7	55%	84%	54%	54%
trim -6	55%	90%	54%	53%
trim -5	54%	91%	53%	54%
trim -4	52%	84%	50%	49%
trim -3	48%	92%	46%	41%
trim -2	42%	99%	42%	43%
trim -1	28%	100%	29%	83%
Tirocinio nella WE:				
Si	59%	0%	58%	0%
Genere:				
uomo	42%	42%	37%	28%
donna	58%	58%	63%	72%
Cittadinanza:				
italiana	79%	79%	86%	81%
straniera	21%	21%	14%	19%
Coorti d'età:				
15-24	24%	21%	9%	7%
25-29	21%	15%	17%	13%
30-39	21%	23%	26%	27%
40-49	17%	20%	24%	25%
50-54	9%	9%	12%	11%
55-59	6%	7%	9%	9%
60-64	2%	4%	3%	5%
65+	0%	1%	0%	2%
Titolo di studio:				
fino licenza media	4%	18%	1%	1%
fino diploma di qual./di maturità	47%	31%	51%	43%
diploma spec./laurea o più	49%	52%	48%	55%
Provincia:				
BL	2%	4%	2%	4%
PD	32%	17%	32%	26%
RO	4%	4%	5%	6%
TV	17%	17%	17%	20%
VE	16%	22%	18%	18%
VI	19%	15%	15%	17%
VR	9%	22%	9%	21%
Fuori regione	1%	0%	1%	0%
Totale	**4503**	**13531**	**2499**	**7606**

Nota: Il matching attraverso la stima del propensity score ha incluso come set di covariate le caratteristiche predeterminate: il genere, 8 classi di età, la cittadinanza (cat. italiana o straniera), le 7 province di domicilio, 3 livelli di istruzione raggiunta e la storia occupazionale precedente fino a due anni prima (occ trim-8, occ trim-7, …, occ trim-1).
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Infatti, in termini più tecnici, il PSM ha contribuito a migliorare in misura significativa il bilanciamento delle caratteristiche osservabili tra i soggetti trattati e quelli appartenenti al gruppo di controllo (si vedano anche le Figura 55 e Figura 56 in allegato B)[58]. Permangono alcuni elementi di sbilanciamento residuo. Alcune covariate presentano infatti differenze standardizzate ancora superiori al 10%, in particolare con riferimento al genere, al livello di istruzione, alla cittadinanza e ad alcune caratteristiche territoriali[59]. Nel complesso, comunque, il bilanciamento ottenuto può quindi essere considerato soddisfacente, sebbene non ottimale.

Tale risultato va interpretato alla luce delle informazioni disponibili per la costruzione del propensity score, che include l'insieme delle caratteristiche predeterminate osservabili ritenute rilevanti dalla letteratura e potenzialmente associate sia alla probabilità di partecipazione sia agli esiti occupazionali successivi. Inoltre, le principali statistiche sintetiche di bilanciamento mostrano un netto miglioramento rispetto alla situazione iniziale, con valori generalmente compatibili con un buon grado di comparabilità tra trattati e controlli.

Alla luce di tali evidenze, il matching può essere considerato adeguato ai fini dell'analisi successiva. Le stime dell'effetto del trattamento sono infatti identificate principalmente attraverso il modello econometrico adottato nella fase di valutazione degli impatti, basato sull'approccio event study di Sun e Abraham (2021). Pertanto, purché risultino soddisfatte le assunzioni richieste dal modello di identificazione, il residuo sbilanciamento osservato in alcune covariate non compromette la consistenza statistica delle stime e l'interpretazione dei risultati.

3.6.3. Le stime degli effetti occupazionali

Si presentano di seguito i risultati ottenuti dalle stime d'impatto sulle variabili relative agli esiti occupazionali, occupazione e intensità di lavoro calcolata come giornate lavorative, degli individui destinatari dei programmi di WE attivati tramite i bandi di finanziamento FSE+ della Regione del Veneto, ovvero DGR 1321/2022 e DGR 1304/2023.

Le stime controfattuali evidenziano che **la partecipazione alle Work Experience ha prodotto effetti occupazionali positivi e statisticamente significativi nel medio-lungo periodo**.

Un primo elemento rilevante riguarda la verifica delle ipotesi alla base della strategia empirica. Sia dalla figura sotto che dalla Tabella 23 in allegato B si nota che i coefficienti stimati nei periodi precedenti il trattamento risultano complessivamente vicini allo zero e il test congiunto dei pre-trend non consente di respingere l'ipotesi nulla sia per l'occupazione (p-value = 0,172) sia per le giornate lavorate (p-value = 0,247). Tale evidenza suggerisce che, dopo il matching, beneficiari e gruppo di controllo presentavano dinamiche occupazionali comparabili prima dell'avvio delle Work Experience, confermando la plausibilità dell'ipotesi di trend paralleli e di assenza di anticipazione.

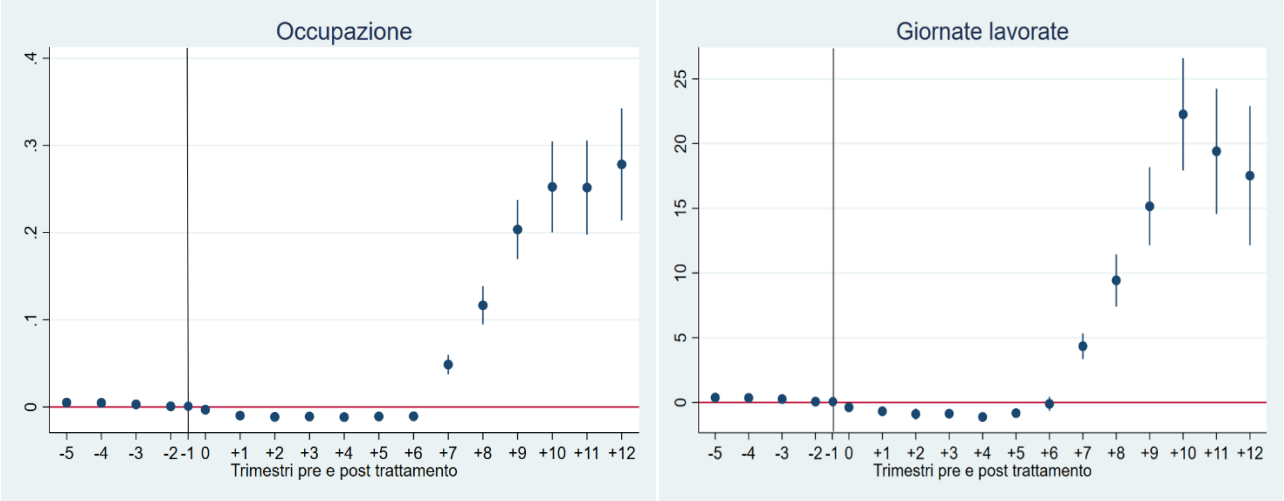
Guardando la figura successiva, notiamo che dal punto di vista temporale emerge una dinamica particolarmente interessante. Nei primi trimestri successivi all'avvio dell'intervento si osservano effetti leggermente negativi sia sulla probabilità di occupazione sia sul numero di giornate lavorate. Tra il trimestre iniziale e il sesto trimestre successivo, gli effetti oscillano infatti tra -1 e -1,2 punti percentuali per la probabilità di occupazione e tra -0,4 e -1,1 giornate lavorate. Questo risultato non deve essere interpretato come un fallimento della misura, ma appare coerente con la natura dei percorsi finanziati. Durante la fase formativa e di tirocinio i beneficiari sono infatti impegnati nelle attività previste dal programma e possono rimandare la ricerca attiva di un impiego o non risultare

[58] In particolare, lo standardised mean bias medio si è ridotto dal 35,2% al 6,5%, mentre lo pseudo-R^2 del modello di partecipazione è diminuito da 0,435 a 0,029, evidenziando una sensibile riduzione delle differenze osservabili tra i due gruppi.
[59] Coerentemente con tali evidenze, l'indicatore Rubin's B risulta pari a 40,8, valore superiore alla soglia di riferimento comunemente adottata in letteratura (25).

ancora occupati con un contratto di lavoro dipendente (cosiddetto *effetto lock-in.* Si veda van Ours, 2004).

A partire dal settimo trimestre successivo all'avvio delle WE emerge invece un deciso cambiamento di segno. Gli effetti diventano positivi, statisticamente significativi e crescenti nel tempo. La probabilità di occupazione per i destinatari trattati, rispetto a quanto accade nel gruppo di controllo, aumenta in media di circa 5 punti percentuali al trimestre +7, di quasi 12 punti al trimestre +8 e raggiunge oltre +**20 punti percentuali al nono trimestre**. L'effetto continua a rafforzarsi fino a raggiungere +27,8 punti percentuali al trimestre +12, pari a circa tre anni dall'ingresso nel percorso. In termini di intensità occupazionale, l'incremento arriva a **17,5 giornate lavorate aggiuntive nel trimestre +12**, dopo un picco superiore a 22 giornate al trimestre +10.

Figura 38. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali



Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Nel complesso, le stime indicano che le Work Experience non producono semplicemente e principalmente un rapido inserimento occupazionale immediato, ma generano soprattutto un effetto strutturale che si manifesta con maggiore intensità nel medio periodo. Tale risultato è coerente con la logica dello strumento, incentrato sull'accrescimento delle competenze professionali, sull'esperienza in impresa e sul rafforzamento dell'occupabilità dei partecipanti.

Le analisi di robustezza mostrate nella Tabella 24 in allegato B confermano la solidità delle evidenze. I modelli alternativi stimati senza pesi e con ponderazione di Inverse Probability Weights (IPW) restituiscono infatti profili temporali molto simili e, se possibile, effetti di dimensione leggermente superiore. La sostanziale convergenza dei risultati ottenuti attraverso differenti strategie di ponderazione suggerisce che le conclusioni dell'analisi convergono, poiché non dipendono in modo significativo dalla specifica metodologia utilizzata.

Ora presentiamo l'analisi degli impatti disaggregata tra i diversi target o specifiche caratteristiche delle WE, per valutare eventuali eterogeneità degli impatti sugli esiti occupazionali emerse tra i diversi gruppi. Le stime dettagliate sono presenti nelle tabelle in allegato B (Tabella 25 e successive).

Differenze per DGR

L'analisi disaggregata per linea di finanziamento (DGR) evidenzia alcune differenze nell'intensità degli effetti prodotti dalle due edizioni delle Work Experience (vedi figura sotto). In entrambe le DGR gli impatti tendono a manifestarsi solo dopo la conclusione delle attività formative e di

accompagnamento, confermando che il beneficio occupazionale emerge principalmente nel medio periodo.

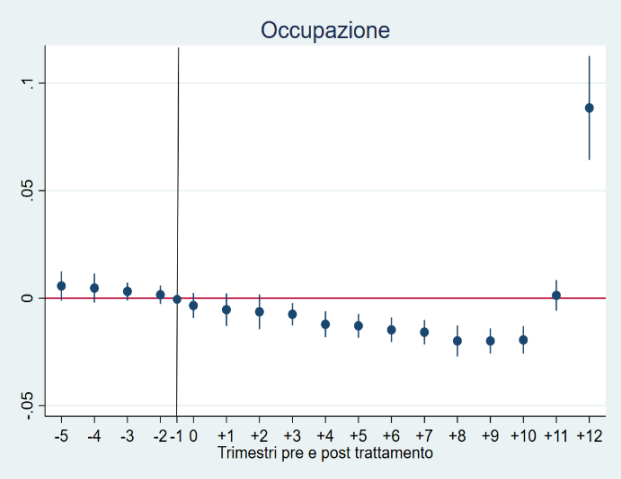
Per i partecipanti alla **DGR 1304/2023** si osservano effetti particolarmente elevati a partire dal settimo trimestre successivo all'intervento. La probabilità di occupazione dei trattati rispetto ai controlli aumenta di oltre 8 punti percentuali al trimestre +7, raggiunge circa 18 punti percentuali al trimestre +8 e quasi 30 punti percentuali al trimestre +9. Anche l'intensità lavorativa cresce sensibilmente, con incrementi superiori a 10 giornate lavorate nei trimestri successivi.

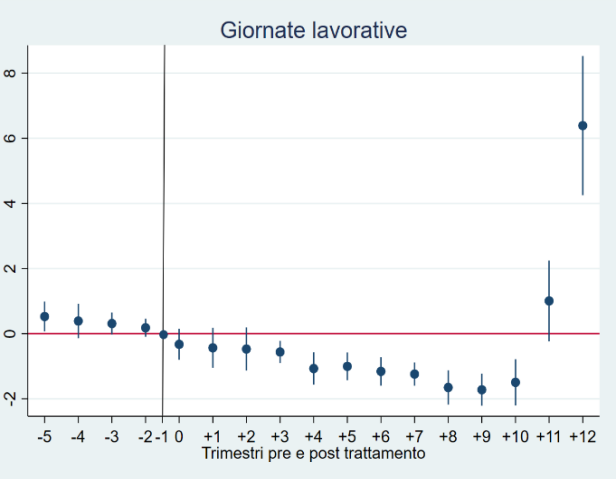
Per la **DGR 1321/2022**, invece, gli effetti risultano più graduali e persistenti nel tempo. Dopo una fase iniziale caratterizzata da impatti contenuti, nell'ultimo periodo osservato la probabilità di occupazione risulta superiore di circa 9 punti percentuali rispetto al controfattuale e le giornate lavorate aumentano di oltre 6 unità.

Nel complesso, entrambe le DGR producono effetti favorevoli, ma la DGR 1304/2023 sembra associata a benefici occupazionali più intensi nel periodo osservabile, mentre la DGR 1321/2022 mostra una crescita più graduale e progressiva degli impatti.

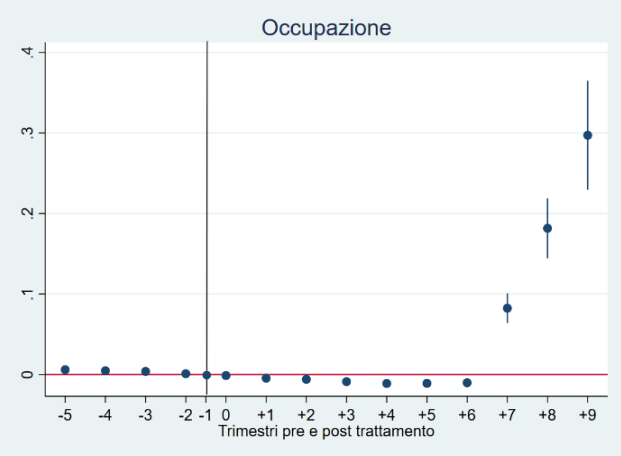
Figura 39. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per DGR

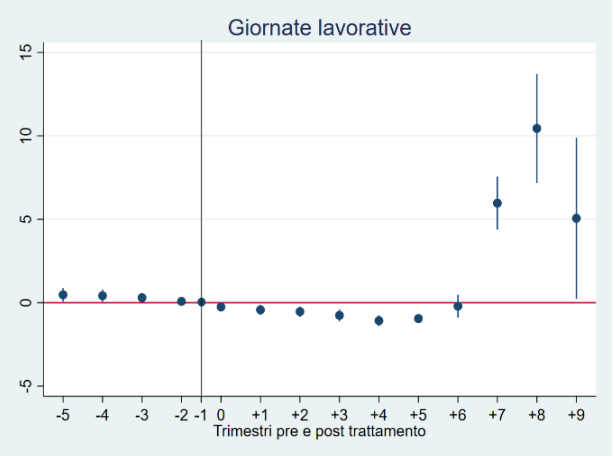
DGR 1321/2022





DGR 1304/2023





Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend

temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Differenze per genere

Le Work Experience generano effetti positivi sia per gli uomini sia per le donne, ma con un'intensità maggiore per la componente femminile (vedi figura sotto). I test sui pre-trend non evidenziano differenze sistematiche tra trattati e controlli prima dell'intervento, rafforzando l'affidabilità delle stime.

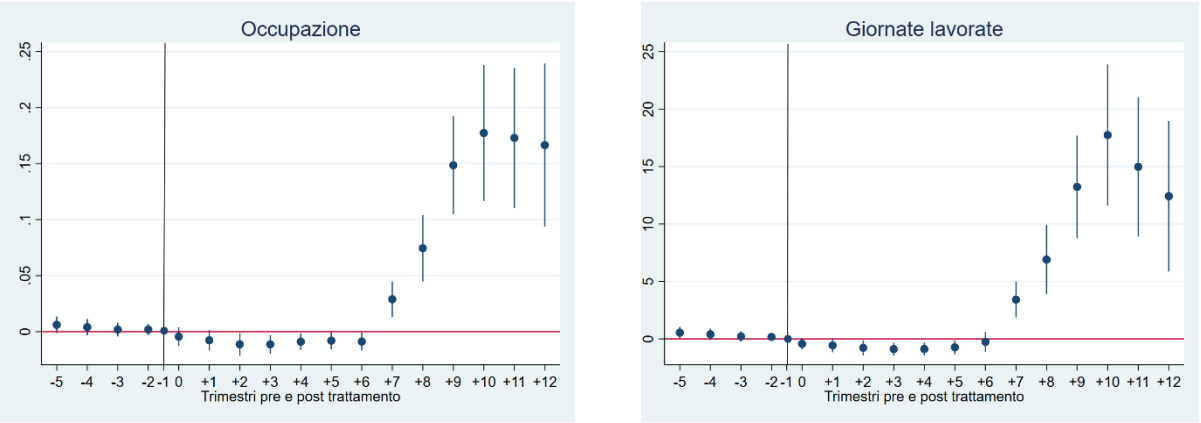
Per gli uomini destinatari delle misure, rispetto ai loro rispettivi controlli, l'effetto occupazionale raggiunge circa +**17 punti percentuali** al trimestre +12, accompagnato da un incremento di oltre **12 giornate lavorate**.

Per le **donne** destinatarie della policy gli effetti risultano più elevati lungo quasi tutto l'orizzonte temporale considerato. Nell'ultimo trimestre osservato l'incremento della probabilità di occupazione supera i **33 punti percentuali**, accompagnato da un aumento di circa **20 giornate lavorate,** quando ci si confronta con quanto avviene in media alla loro controparte controfattuale.

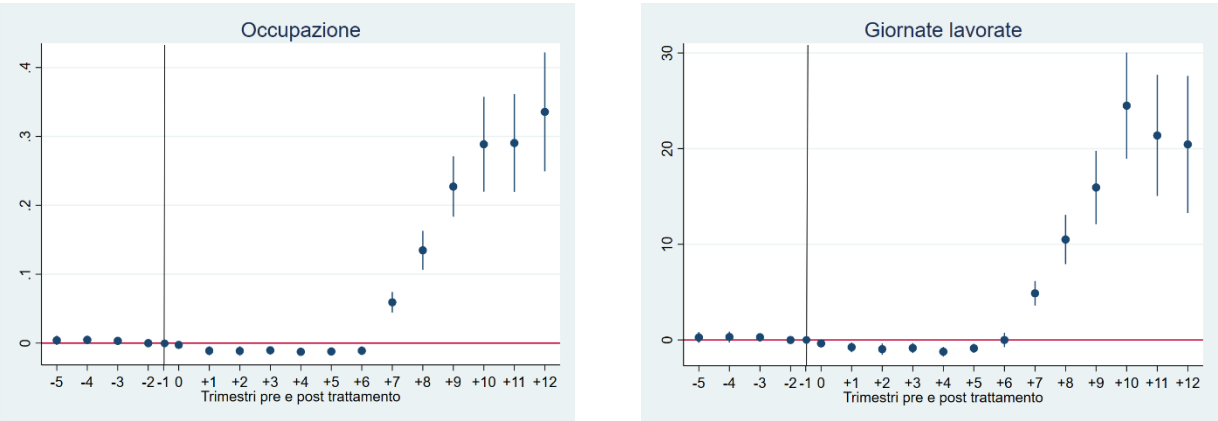
Le evidenze indicano pertanto che il programma ha inciso in misura particolarmente significativa al rafforzamento dell'occupazione femminile, riducendo la distanza dal mercato del lavoro in misura maggiore rispetto a quanto osservato per la componente maschile.

Figura 40. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per genere

Uomini



Donne



Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Differenze per cittadinanza

L'analisi per cittadinanza mostra effetti positivi e statisticamente significativi sia per i cittadini italiani sia per quelli stranieri. Le verifiche sui pre-trend risultano soddisfatte per entrambi i gruppi, suggerendo una buona validità del confronto controfattuale.

Come si può osservare dalla figura successiva, per entrambi i target, i benefici occupazionali emergono alcuni trimestri dopo la conclusione dei percorsi e si rafforzano progressivamente nel tempo.

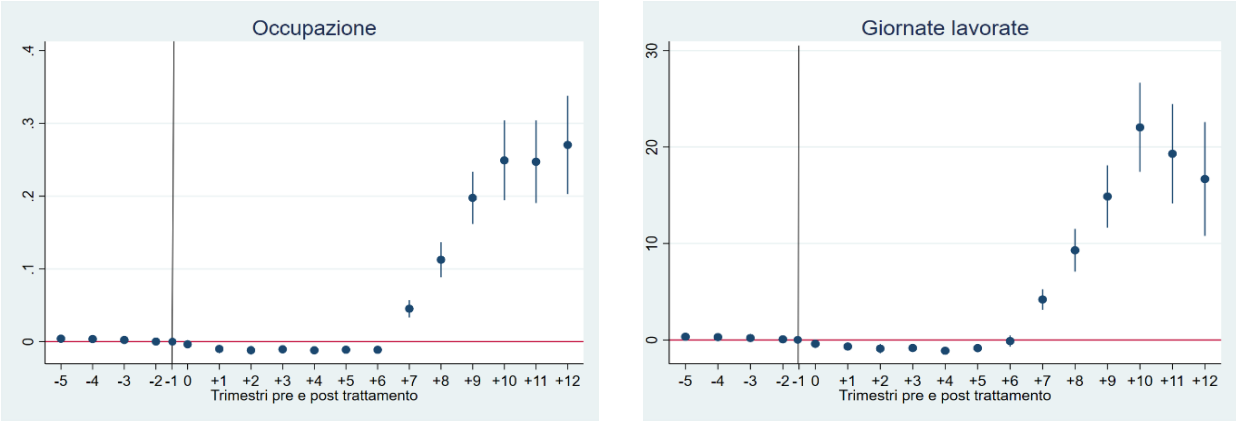
Per i destinatari di **cittadinanza italiana** la probabilità di occupazione aumenta di circa **27 punti percentuali** al trimestre +12, mentre le giornate lavorate crescono di quasi **17 unità** rispetto al gruppo di controllo comparabile.

Per i destinatari **stranieri** gli effetti risultano leggermente superiori. Nell'ultimo periodo osservato l'incremento dell'occupazione raggiunge circa **31 punti percentuali**, accompagnato da oltre **20 giornate lavorate aggiuntive**. Occorre tuttavia ricordare che le stime per questo gruppo sono caratterizzate da una maggiore variabilità statistica a causa della minore numerosità campionaria.

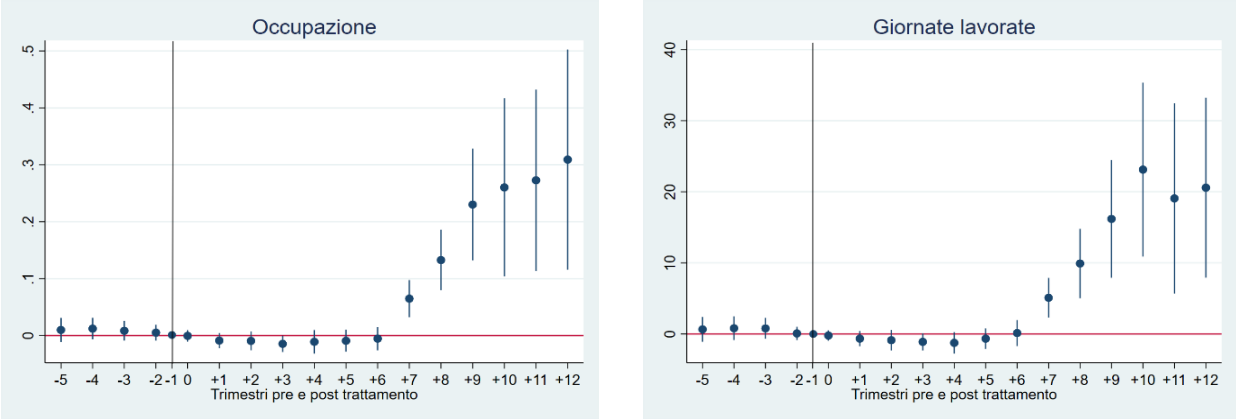
Nel complesso, i risultati suggeriscono che le Work Experience siano riuscite a sostenere efficacemente anche i soggetti di origine straniera, contribuendo a ridurre alcune delle difficoltà di accesso al lavoro generalmente riscontrate da questa categoria di beneficiari.

Figura 41. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per cittadinanza

Italiani



Stranieri



Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

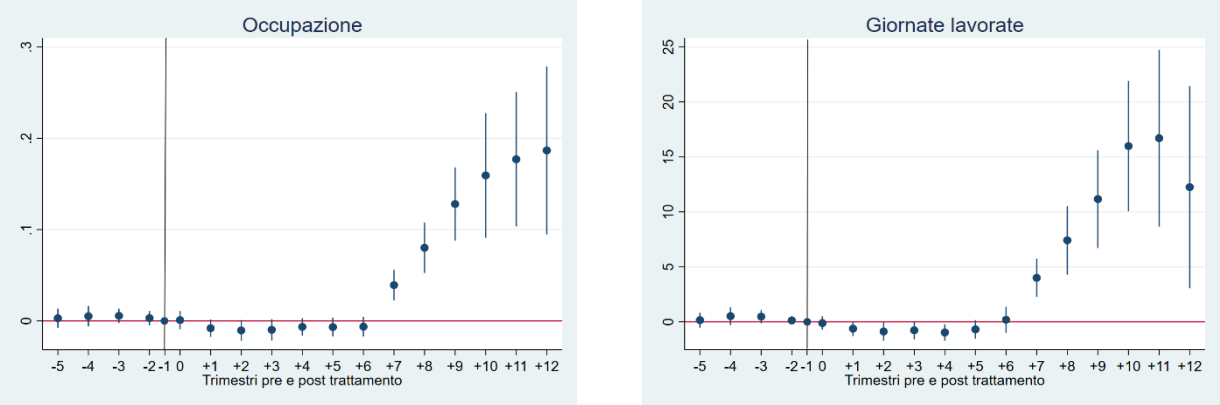
Differenze per coorti di età

L'età rappresenta una delle dimensioni lungo le quali emerge la maggiore eterogeneità degli impatti. In tutte le classi anagrafiche gli effetti diventano positivi e significativi nel medio periodo, ma con intensità differenti (si veda figura sotto). Al netto di quanto non avviene in media nel gruppo di controllo, tra i **giovani under 30** l'impatto raggiunge circa **19 punti percentuali** di maggiore probabilità di occupazione al trimestre +12 e oltre **12 giornate lavorate aggiuntive**. Per gli **adulti tra 30 e 54 anni** gli effetti risultano più consistenti, arrivando a circa **30 punti percentuali** sull'occupazione e oltre **18 giornate lavorate**. Ancora più elevati risultano gli effetti per i **senior over 55**, per i quali l'incremento occupazionale supera i **33 punti percentuali** e le giornate lavorate aumentano di oltre **24 unità**.

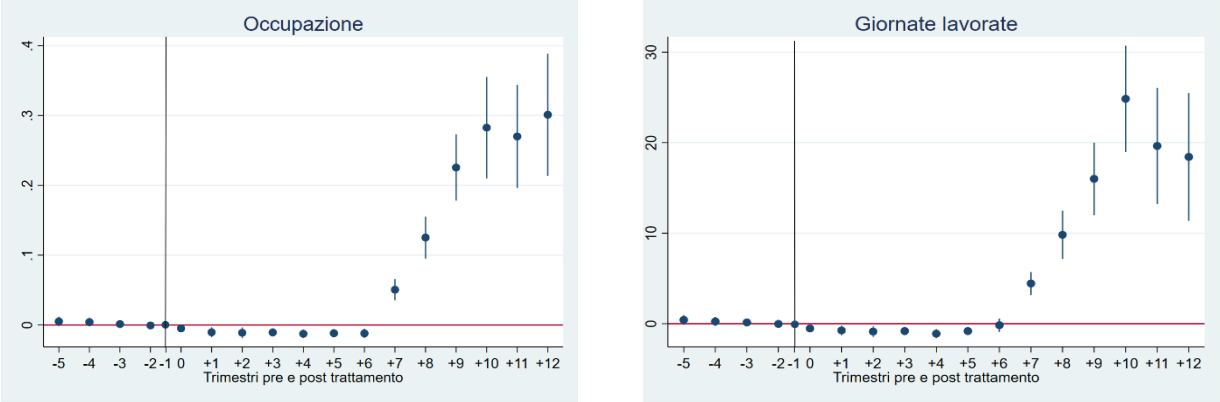
Questi risultati sono particolarmente rilevanti poiché, nelle analisi descrittive, i lavoratori più anziani mostravano livelli occupazionali significativamente inferiori rispetto alle altre classi di età. L'analisi controfattuale suggerisce invece che proprio per questa categoria le Work Experience abbiano generato i maggiori benefici relativi, contribuendo in misura significativa a ridurre la distanza dal mercato del lavoro.

Figura 42. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per coorte di età

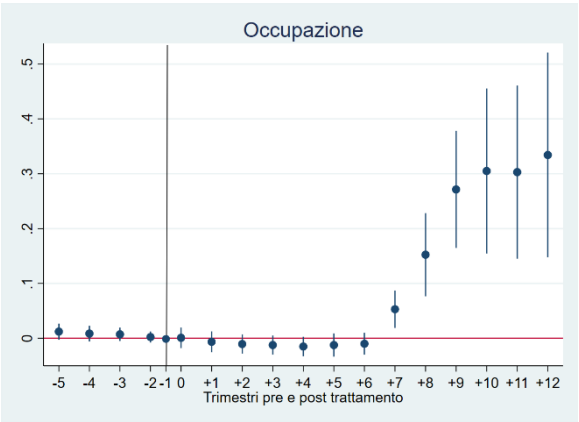
Giovani (under 30)

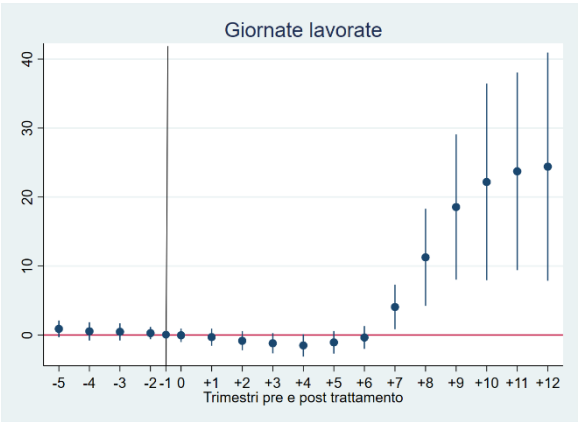


Adulti (30-54 anni)



Senior (over 55)





Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Differenze per titolo di studio

Le stime della figura sotto mostrano che le Work Experience producono effetti positivi per tutti i livelli di istruzione considerati, sebbene con intensità e precisione statistica differenti. In tutti i gruppi i coefficienti relativi ai periodi precedenti il trattamento risultano sostanzialmente nulli e i test sui pre-trend confermano la validità dell'ipotesi di trend paralleli, suggerendo una buona qualità dell'identificazione causale.

Per i destinatari con **titolo di studio fino alla licenza media** gli effetti stimati risultano positivi ma caratterizzati da una maggiore incertezza statistica, dovuta alla limitata numerosità del campione. Nell'ultimo trimestre osservato la probabilità di occupazione risulta superiore di circa **13 punti percentuali** rispetto al gruppo di controllo, mentre l'impatto sulle giornate lavorate non risulta statisticamente significativo. Pur suggerendo una capacità della misura di sostenere anche i soggetti meno istruiti, le stime per questo gruppo devono quindi essere interpretate con una certa cautela.

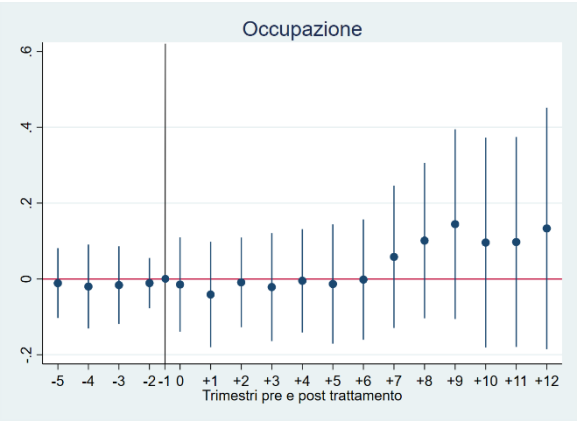
Gli effetti più consistenti emergono per i partecipanti con **diploma di qualifica o diploma di maturità**. In questo gruppo la probabilità di occupazione aumenta progressivamente nel tempo fino a raggiungere circa **31 punti percentuali** al trimestre +12, mentre l'intensità lavorativa cresce di oltre **22 giornate lavorate** nel trimestre. Si tratta della categoria che beneficia maggiormente dell'intervento, suggerendo che le Work Experience riescano a valorizzare in modo particolarmente efficace i profili professionali intermedi maggiormente richiesti dal sistema produttivo regionale.

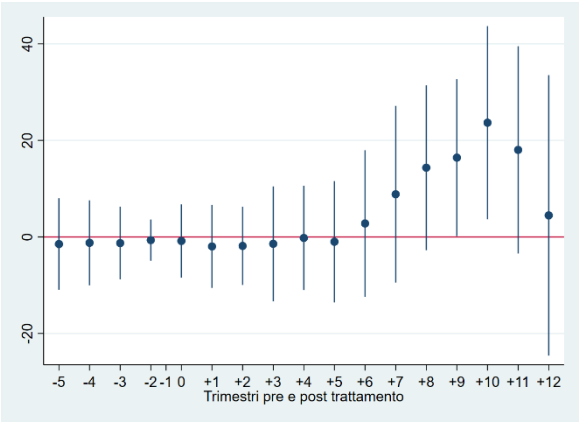
Anche per i destinatari in possesso di **diploma specialistico, laurea o titoli superiori** gli effetti risultano elevati e statisticamente significativi. La partecipazione al programma determina un aumento della probabilità di occupazione pari a circa **25 punti percentuali** nell'ultimo periodo osservato e un incremento dell'intensità lavorativa superiore a **13 giornate lavorate**. Sebbene l'impatto sia inferiore rispetto a quello stimato per i diplomati, i risultati indicano che le Work Experience rappresentano uno strumento efficace anche per favorire il reinserimento lavorativo di soggetti con livelli di istruzione più elevati.

Nel complesso, l'analisi suggerisce che la misura sia in grado di generare benefici occupazionali lungo tutto lo spettro dei livelli di istruzione. Gli effetti appaiono particolarmente pronunciati per i soggetti con istruzione secondaria superiore, mentre risultano più contenuti, pur sempre positivi, per i laureati e più incerti per i destinatari con bassi livelli di istruzione. Questo risultato è coerente con la natura delle Work Experience, che combinano formazione e apprendimento in contesto lavorativo e sembrano favorire soprattutto quei profili professionali per i quali l'acquisizione di competenze operative e l'esperienza diretta in impresa costituiscono un elemento decisivo per l'inserimento occupazionale.

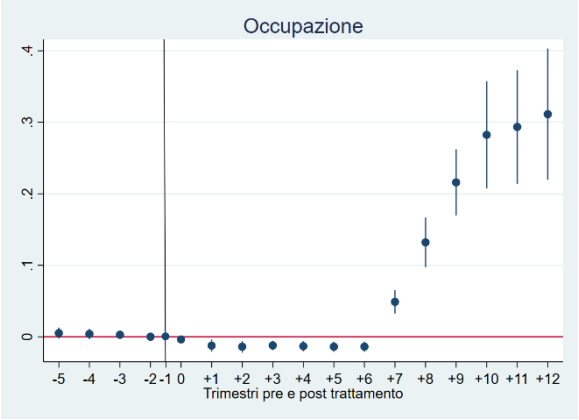
Figura 43. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per titolo di studio

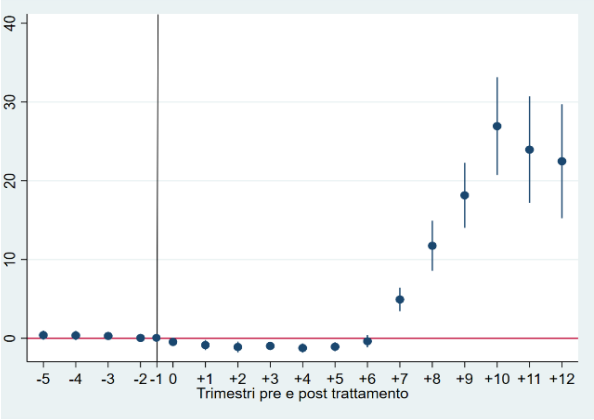
Fino a licenza media



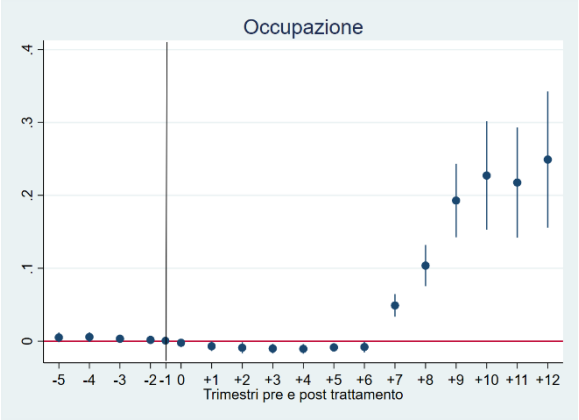


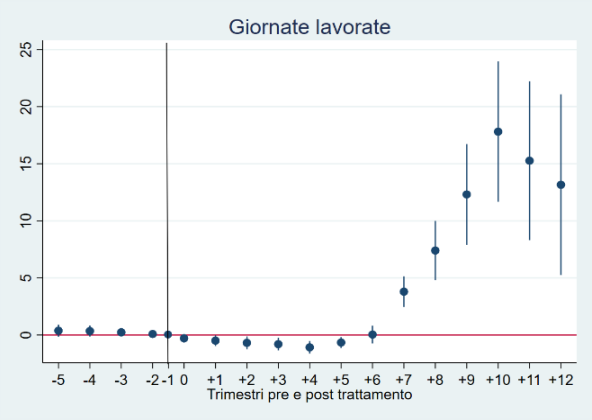
Fino a diploma di qualifica / di maturità





Diploma di specializzazione / Laurea o più





Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Differenze per presenza/assenza del tirocinio

L'analisi distingue infine tra Work Experience con e senza tirocinio. Esse producono effetti positivi sia per gli individui che hanno svolto il tirocinio sia per quelli che non l'hanno seguito. In entrambi i

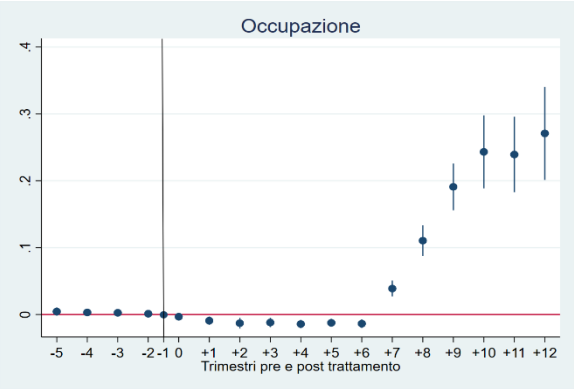
casi, infatti, gli impatti emergono prevalentemente dopo la conclusione delle attività previste dal percorso e si rafforzano nel medio periodo. Come mostrato dalla figura successiva, infatti, per i percorsi **con tirocinio** la probabilità di occupazione aumenta di circa **27 punti percentuali** al trimestre +12, mentre le giornate lavorate crescono di oltre **16 unità.** Nei percorsi senza tirocinio gli impatti risultano leggermente superiori, con un incremento occupazionale di circa 29 punti percentuali e quasi 19 giornate lavorate aggiuntive.

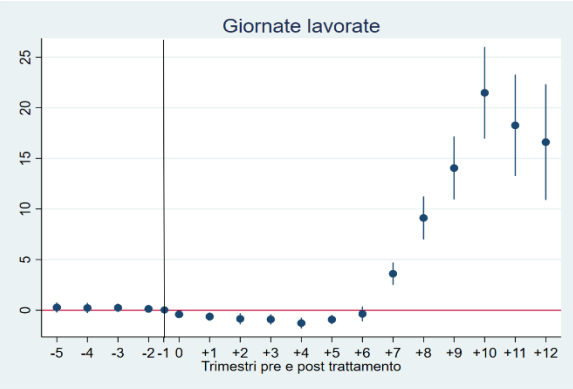
Le differenze tra le due tipologie appaiono comunque relativamente contenute. Inoltre, il confronto con le analisi descrittive suggerisce un elemento aggiuntivo di interesse. I destinatari delle Work Experience con tirocinio sembrano infatti caratterizzati da una maggiore distanza iniziale dal mercato del lavoro e da livelli occupazionali più bassi nelle fasi immediatamente successive all'avvio del percorso. Nonostante tale svantaggio iniziale, essi raggiungono nel medio-lungo periodo risultati occupazionali analoghi o persino superiori a quelli registrati dai partecipanti ai percorsi senza tirocinio. Questa evidenza suggerisce che la componente esperienziale in contesto lavorativo possa aver svolto una funzione compensativa, contribuendo a ridurre le difficoltà iniziali di inserimento e favorendo il successivo consolidamento delle opportunità lavorative.

Tuttavia, nel complesso, le evidenze suggeriscono che il beneficio occupazionale derivi dall'insieme delle componenti della misura, comprendenti formazione, orientamento, accompagnamento al tirocinio e rafforzamento delle competenze professionali, più che dalla sola presenza della componente di tirocinio.

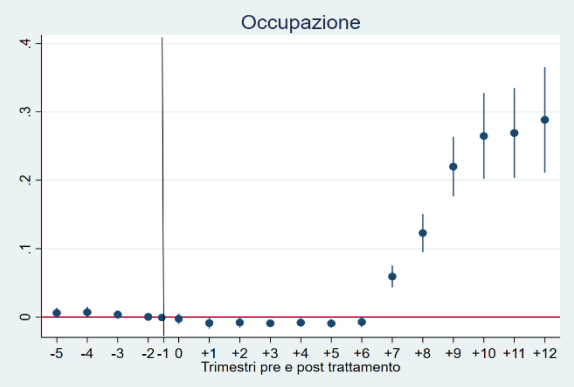
Figura 44. Gli impatti dinamici sugli esiti occupazionali distinti per WE con o senza tirocinio

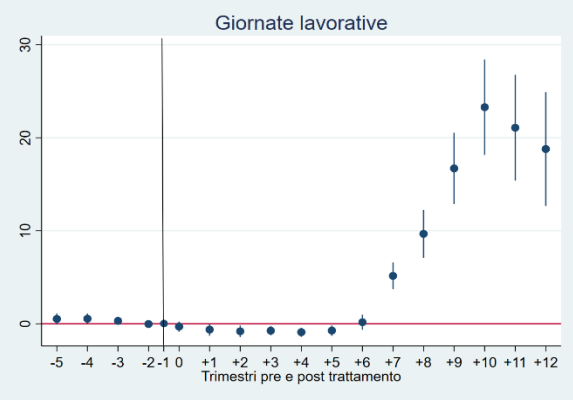
WE con tirocinio





WE senza tirocinio





Nota: L'Event Study è normalizzato rispetto al primo trimestre precedente al trattamento per ciascuna unità (riferimento trim-1). Gli individui trattati e quelli di controllo sono definiti come descritto nella sezione 2, mentre le variabili dipendenti riguardano gli esiti occupazionali, ovvero occupazione (sn) e intensità di lavoro in giornate lavorate (dx). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'Allegato B, come in Sun e Abraham (2021). La regressione include, oltre agli effetti fissi a livello individuale e trimestrale, un trend temporale per il gruppo dei trattati. Nella figura, le stime puntuali sono presentate insieme ai relativi intervalli di confidenza al 95%, per i valori si veda Tabella in Allegato B. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

4. Conclusioni

In questa ultima sezione presentiamo le conclusioni delle analisi precedenti, rispondendo prima alle domande di valutazione (4.1) e poi indicando le principali lezioni apprese e alcune raccomandazioni e spunti di riflessione per future edizioni di misure come le Work Experience (4.2).

4.1. Risposte alle domande di valutazione

(1) La logica e l'impostazione data agli interventi di Work Experience, rispondono ai bisogni del mercato del lavoro regionale e dei potenziali destinatari?

Le evidenze raccolte nel corso della valutazione indicano che la logica di intervento delle Work Experience risponde in **modo sostanzialmente coerente ai bisogni del mercato del lavoro veneto e alle esigenze delle persone disoccupate** che necessitano di rafforzare la propria occupabilità.

È vero che il contesto regionale si caratterizza per un mercato del lavoro con livelli di disoccupazione frizionale e con dinamiche di forte ripresa dopo il Covd-19, ma è vero anche che presenta **due elementi di criticità strutturale**: 1 - la permanenza di un bacino di persone disoccupate con difficoltà di avvicinamento al mercato del lavoro, caratterizzato da una forte eterogeneità e con una presenza rilevante di donne, giovani, cittadini stranieri e disoccupati di lunga durata; 2 - persistenti difficoltà di reperimento di personale da parte delle imprese (nel 2025 oltre la metà delle assunzioni previste dalle imprese venete risultava di difficile reperimento) e di mismatch.

I percorsi di Work Experience, caratterizzati dall'integrazione di orientamento, formazione, accompagnamento al tirocinio ed esperienza diretta in impresa appaiono coerenti con le problematiche dei potenziali target e con la natura multidimensionale dei problemi di inserimento, che non dipendono solo da mancanza di competenze tecniche, ma anche da fenomeni di mismatch tra domanda e offerta di lavoro, da asimmetrie informative tra imprese e lavoratori, dalla perdita di esperienza lavorativa e, per metà e più dei destinatari, da una elevata distanza dal mercato del lavoro. Percorsi integrati come le Work Experience intervengono su diversi meccanismi in grado di rispondere alle problematiche menzionate: sviluppo del capitale umano, miglioramento del matching tra imprese e lavoratori, screening reciproco, rafforzamento dell'occupabilità ed empowerment personale.

Le indagini dirette (beneficiari, destinatari e aziende) confermano la rilevanza dello strumento delle Work Experience. I **destinatari** attribuiscono particolare valore all'esperienza in azienda come occasione per applicare le competenze acquisite, comprendere meglio il funzionamento dei contesti produttivi e aumentare la fiducia nelle proprie capacità. Dal punto di vista delle **imprese**, il tirocinio rappresenta soprattutto uno strumento per osservare direttamente competenze, motivazione e potenzialità dei partecipanti, riducendo l'incertezza tipica delle fasi di selezione.

Appare rilevante anche l'evoluzione dello strumento nelle tre procedure attuative regionali, con un progressivo ampliamento della **flessibilità** di costruzione dei percorsi di Work Experience, e con una forte enfasi, con la DGR 1190/2024, verso una maggiore personalizzazione dei percorsi in relazione ai bisogni dei partecipanti. I dati di monitoraggio indicano che questo impianto logico è stato attuato concretamente, con una maggiore varietà di percorsi offerti nella DGR 1190/2024. Gli enti beneficiari hanno apprezzato questa evoluzione anche per la facilità di garantire una presa in carico "just in time". Alcuni elementi di soddisfazione più elevati espressi dai destinatari della DGR 1190/2024 possono essere ricondotti alle caratteristiche di maggiore flessibilità della terza procedura attuativa.

(2) Chi sono e che caratteristiche hanno i destinatari delle Work Experience? (3) Come si differenziano dagli altri destinatari delle PAL finanziate con il FSE+?

L'analisi dei dati mostra che le Work Experience hanno raggiunto una **platea ampia ed eterogenea di persone disoccupate**, coerente con la finalità dello strumento di sostenere l'inserimento o il reinserimento lavorativo. Alla fine del 2025 risultavano coinvolti oltre 7.500 destinatari nell'ambito di 643 progetti finanziati dalle tre edizioni regionali delle Work Experience.

Dal punto di vista socio-demografico emerge innanzitutto una **prevalenza della componente femminile**, che rappresenta circa il 57% dei partecipanti nelle diverse edizioni delle Work Experience, un dato sostanzialmente coerente con la composizione della platea dei disoccupati che si rivolgono ai servizi per il lavoro regionali. Analogamente, la misura raggiunge una **presenza significativa di cittadini stranieri**, la cui incidenza appare in linea con il peso di questa componente nella disoccupazione regionale. Anche sotto il profilo anagrafico, le Work Experience mostrano una composizione articolata. Pur mostrando **una forte presenza di giovani** (42% del totale dei destinatari è under 30), lo strumento non si configura come una misura esclusivamente giovanile, ma coinvolge in misura rilevante anche adulti e lavoratori maturi. Un elemento particolarmente rilevante riguarda **la distanza dal mercato del lavoro dei partecipanti**. Le analisi mostrano infatti una presenza significativa di disoccupati di lunga durata, più del 50% dei destinatari, evidenziando come la misura riesca a raggiungere anche persone che incontrano maggiori difficoltà di reinserimento occupazionale. Allo stesso tempo, **il livello di istruzione risulta molto eterogeneo**, comprendendo partecipanti con bassi livelli di qualificazione, diplomati e laureati. Ciò suggerisce che le difficoltà di inserimento lavorativo affrontate dalle Work Experience non sono riconducibili esclusivamente al capitale umano formale, ma riflettono condizioni molto differenti (da target deboli caratterizzati da basse e obsolete competenze a persone con un buon livello di capitale umano ma che necessitano di processi di riconversione professionale, ecc.).

In sostanza il target delle Work Experience è composto da persone con una certa distanza dal mercato del lavoro e con fabbisogni individuali differenziati, ma con la necessità comune di rafforzare il proprio posizionamento nel mercato del lavoro. L'eterogeneità della platea costituisce pertanto una caratteristica strutturale dello strumento e rafforza la rilevanza dell'evoluzione verso modelli di intervento sempre più personalizzati introdotti nella terza edizione delle Work Experience con la DGR 1190/2024.

Le Work Experience intercettano disoccupati che sono nelle condizioni di sostenere un percorso professionalizzante e un'esperienza in azienda. In particolare, rispetto ai destinatari di altre politiche attive finanziate dal FSE+, **i destinatari delle WE si distinguono perché si collocano in una fase più avanzata di attivazione**, più orientata alla specializzazione tecnico-professionale e all'inserimento lavorativo. Misure come PASSI e PASSI PLUS o LPU, sono rivolte maggiormente a persone più distanti dal mercato del lavoro o soggette a vulnerabilità per le quali sono prioritari l'intercettazione, la presa in carico iniziale, la riattivazione e il rafforzamento preliminare delle competenze. Queste misure possono raccordarsi con le WE tramite la proposta di politica attiva, con cui l'operatore del mercato del lavoro propone, in accordo con il destinatario, la continuità di un percorso coerente con i suoi fabbisogni e aspirazioni individuali.

(4) L'esperienza in azienda ha avuto un effettivo valore aggiunto per i destinatari, per il loro avvicinamento e inserimento nel mercato del lavoro?

Le evidenze raccolte attraverso le indagini dirette indicano nel complesso che **l'esperienza in azienda rappresenta un importante elemento qualificante e di valore aggiunto delle Work Experience**. Il tirocinio non svolge soltanto una funzione di applicazione delle competenze acquisite durante il percorso formativo, ma attiva una pluralità di meccanismi che favoriscono l'occupabilità dei destinatari: apprendimento sul lavoro, migliore conoscenza reciproca tra lavoratore e impresa, sviluppo di competenze trasversali, rafforzamento della motivazione e aumento delle opportunità di inserimento lavorativo. Le evidenze quantitative delle indagini confermano tale valutazione.

Infatti, la grande maggioranza dei **partecipanti** ritiene che il percorso abbia **contribuito allo sviluppo delle proprie competenze professionali e trasversali** e abbia migliorato la capacità di affrontare il mercato del lavoro. I destinatari dichiarano in maggioranza di essere usciti dai percorsi di Work Experience con maggiore fiducia, motivazione e consapevolezza delle proprie capacità e opportunità occupazionali (aspetti immateriali che sono stati anche evidenziati dagli enti attuatori nelle loro interviste). I destinatari mostrano **livelli elevati di soddisfazione riguardo alla qualità del tirocinio**, al rapporto con il tutor aziendale, alle attività svolte e all'esperienza complessiva.

Le risposte delle imprese confermano questa lettura da una prospettiva complementare. Le aziende attribuiscono particolare valore alla possibilità di osservare direttamente competenze, motivazione e atteggiamenti del tirocinante in un contesto produttivo reale. Il tirocinio viene infatti considerato non solo come uno strumento di formazione, ma anche come un efficace **periodo di conoscenza reciproca prima di un'eventuale assunzione** (il 78% delle imprese dichiara che la motivazione principale è conoscere potenziali lavoratori). Le imprese evidenziano inoltre l'importanza del processo di matching realizzato dagli enti attuatori e dalle loro risposte emerge che la qualità dell'abbinamento tra fabbisogni aziendali e profilo del destinatario rappresenta uno dei principali fattori di successo dell'intervento. La maggioranza delle imprese giudica nel complesso efficace il processo di selezione e coerente il profilo del tirocinante rispetto alle esigenze aziendali, mentre una quota rilevante dichiara di aver proposto o di stare valutando l'assunzione del tirocinante ospitato.

Le indagini **mostrano tuttavia che il valore aggiunto dell'esperienza dipende dalla qualità della sua realizzazione**. In particolare, gli effetti risultano maggiori quando il matching tra destinatario e impresa è accurato, le mansioni assegnate presentano un reale contenuto formativo, le attività formative sono coerenti con i fabbisogni professionali, il tutoraggio è continuo e il tirocinante viene progressivamente coinvolto nelle attività aziendali, l'esperienza di tirocinio non è troppo breve. Al contrario, esperienze limitate ad attività ripetitive o marginali riducono il potenziale di apprendimento. Analogamente, la mancata trasformazione del tirocinio in un rapporto di lavoro non può essere interpretata automaticamente come un insuccesso della misura, poiché le imprese richiamano frequentemente motivazioni organizzative, economiche o di assenza di posizioni disponibili, indipendenti dalla qualità del percorso o dalle capacità del tirocinante.

Se l'esperienza in azienda costituisce un elemento di valore aggiunto, va detto che al tempo stesso è **ampia la quota di persone che non partecipano concretamente al tirocinio**, il 40% quasi del totale. Dalle indagini, in ogni caso, emerge che non tutti i casi senza tirocinio sono il riflesso di elementi critici: infatti, in più di un terzo di caso la mancata partecipazione è dovuta all'avvenuto reperimento di un'occupazione. Sono sottolineate poi altre motivazioni personali o logistiche. Nella metà dei casi senza tirocinio in ogni caso la mancata partecipazione sembra legata al mancato matching con le aziende e questo sicuramente è un elemento da verificare e da migliorare.

Va detto che le indagini rilevano che anche i partecipanti senza tirocinio riconoscono benefici derivanti dalla formazione ricevuta, soprattutto in termini di competenze acquisite. Anche dal punto di vista dell'esito occupazionale la mancanza del tirocinio non inficia totalmente l'efficacia del percorso delle Work Experience (vedi domanda successiva). Tuttavia, il confronto tra le due indagini suggerisce che è proprio l'esperienza in azienda ad attivare quei meccanismi di apprendimento, matching, screening e crescita professionale che costituiscono il principale valore aggiunto delle Work Experience. L'esistenza di una quota non irrilevante di partecipanti che non completa la fase di tirocinio suggerisce anche l'opportunità di monitorare con maggiore dettaglio le cause della mancata attivazione, distinguendo i casi riconducibili a un esito positivo (ad esempio un inserimento lavorativo anticipato) da quelli dovuti a criticità di matching, disponibilità delle imprese o rinuncia del destinatario.

(5) Quali sono i risultati e gli impatti in termini di inserimento occupazionale dei destinatari? Emergono differenze tra le diverse tipologie di target raggiunti

Le evidenze sugli esiti occupazionali delle Work Experience, disponibili solo per le DGR 1321/2022 e 1304/2023 e basate sui dati amministrativi dei Centri per l'Impiego, mostrano che una **quota consistente dei destinatari risulta occupata nei mesi successivi alla conclusione del percorso e che l'occupazione tende a consolidarsi progressivamente nel tempo**. La DGR 1304/2023, caratterizzata da percorsi più brevi, evidenzia risultati occupazionali in più breve tempo, ma poi nel lungo periodo le performance occupazionale dei destinatari della DGR 132/2022 risultano superiori.

L'analisi controfattuale evidenzia che la partecipazione alle Work Experience produce un **miglioramento significativo degli esiti occupazionali** rispetto a quanto sarebbe avvenuto in assenza dell'intervento. I risultati, statisticamente significativi, mostrano che le Work Experience determinano un incremento della probabilità di occupazione che si manifesta già nei mesi successivi alla conclusione del percorso e tende a consolidarsi nel tempo. Dopo dodici trimestri il gruppo dei destinatari ha più di **20 punti percentuali in più di tasso di occupazione rispetto al gruppo di controllo**. L'effetto positivo riguarda non soltanto la probabilità di trovare un'occupazione, ma anche la quantità di lavoro effettuata, infatti, al dodicesimo trimestre i destinatari lavorano in media 20 giornate in più del gruppo di controllo.

Emergono differenze tra gruppi di beneficiari e tra caratteristiche dei percorsi. La DGR 1304/2023 mostra effetti più intensi nel periodo in osservazione, mentre la DGR 1321/2022 mostra effetti che crescono nel tempo. Gli impatti sono positivi sia per le donne che per gli uomini, ma per le prime sono più elevate, così come pure risultano più elevati per gli stranieri che per gli italiani; i benefici delle Work Experience sono anche relativamente più visibili per i disoccupati più adulti.

Un dato interessante da rilevare è che la realizzazione del tirocinio non pare dare un vantaggio in termini di impatto netti. Rispetto al gruppo di controllo, i percorsi di Work Experience risultano essere efficaci in termini occupazionali sia con che senza tirocinio. Questo conferma quanto emerso con le indagini sul campo.

(6) In che modo gli interventi del FSE+ sono complementari ad altri interventi FSE+ e con il PNRR GOL?

Pur con alcuni limiti metodologici dovuti alla mancanza di dati micro sui destinatari del programma GOL, le evidenze raccolte suggeriscono che **non emerge una netta separazione tra i destinatari delle due misure in termini di profili e caratteristiche raggiunte**. Entrambi gli strumenti si rivolgono prevalentemente a persone disoccupate e condividono l'obiettivo di favorirne il reinserimento lavorativo. Inoltre, una parte consistente dei destinatari del Programma GOL risulta inserita nei Percorsi 1 e 2, rivolti rispettivamente a persone immediatamente occupabili e a soggetti che necessitano principalmente di un aggiornamento o rafforzamento delle competenze. Ciò determina una fisiologica area di potenziale sovrapposizione con la platea delle Work Experience (entrambe si rivolgono prevalentemente a persone disoccupate e intercettano platee eterogenee per età, genere, cittadinanza e livello di istruzione).

La principale **differenza che emerge dalla valutazione riguarda quindi non tanto il profilo dei destinatari quanto la funzione svolta dagli strumenti**.

Il programma GOL svolge una funzione di accesso generalista, assessment e prima presa in carico dei disoccupati attraverso i CPI, mentre le WE intervengono come misura più specialistica e professionalizzante, centrata su formazione mirata, accompagnamento e tirocinio in impresa. In questa prospettiva, GOL può contribuire a orientare e attivare il destinatario, mentre le WE possono consolidarne il percorso attraverso il rafforzamento di competenze tecnico-professionali e il matching con le imprese. La specificità delle Work Experience risiede infatti nell'integrazione tra formazione e esperienza lavorativa, con il tirocinio quale elemento qualificante del trattamento.

Questa lettura trova conferma anche nelle interviste agli enti attuatori. Gli operatori evidenziano come GOL svolga prevalentemente una funzione di accesso al sistema delle politiche attive e di definizione del percorso più appropriato, mentre le Work Experience siano utilizzate soprattutto quando il fabbisogno principale consiste nell'acquisizione di competenze professionali e nella sperimentazione diretta di un contesto lavorativo. Gli enti sottolineano inoltre che GOL tende a intercettare anche persone con bisogni molto complessi o multidimensionali, che richiedono preliminarmente servizi di presa in carico, orientamento intensivo o interventi di inclusione prima di poter affrontare un percorso professionalizzante, mentre la partecipazione a una Work Experience presuppone normalmente la possibilità di affrontare un percorso professionalizzante e un'esperienza in impresa. Se la complementarità appare coerente sul piano programmatorio, sul piano concreto della attuazione non sono mancate alcune criticità operative, sia pure limitate: difficoltà per i destinatari nel distinguere tra opportunità simili, rischio di competizione implicita tra misure nella fase di scouting, maggiore capacità attrattiva dei percorsi più accessibili o immediati, e necessità di coordinare meglio CPI, enti attuatori e imprese nella costruzione dei percorsi individuali.

Una logica analoga, come detto rispondendo alla domanda tre, emerge rispetto ad altre misure FSE+, come Giovani Energie, PASSI e PASSI PLUS, più orientate al primo aggancio, all'inclusione, alla riattivazione o al rafforzamento preliminare delle competenze. Le WE possono quindi rappresentare una fase di consolidamento e specializzazione, complementare agli interventi più preparatori.

Le Work Experience sembrano quindi occupare una posizione specifica all'interno del sistema regionale delle politiche attive **non tanto per il tipo di persone raggiunte, quanto per la modalità di intervento**. L'assenza di una netta distinzione tra le platee non rappresenta necessariamente una criticità, purché ciascuno strumento venga utilizzato in funzione dei bisogni prevalenti della persona e del valore aggiunto che è in grado di offrire all'interno del percorso di inserimento lavorativo.

4.2. Lezioni apprese e raccomandazioni

Le analisi sviluppate nella valutazione consentono di individuare alcune lezioni apprese che emergono trasversalmente dalle diverse fonti informative utilizzate – dati di monitoraggio, indagini dirette, interviste agli stakeholder e analisi controfattuale – e che possono orientare l'evoluzione futura dello strumento. Nel loro insieme, le evidenze confermano la validità dell'impianto delle Work Experience quale misura integrata di politica attiva del lavoro, capace di combinare orientamento, formazione ed esperienza in impresa e di produrre effetti positivi sull'occupabilità dei destinatari. Al tempo stesso, la valutazione evidenzia alcuni ambiti nei quali è possibile rafforzarne ulteriormente l'efficacia, intervenendo sia sulla qualità dell'attuazione sia sull'integrazione con il più ampio sistema regionale delle politiche attive.

Le raccomandazioni formulate di seguito discendono direttamente dalle principali evidenze emerse nel corso della valutazione e intendono fornire spunti operativi per la progettazione delle future edizioni della misura.

Lezioni apprese	Raccomandazioni/Spunti di riflessione
La rilevanza delle Work Experience deriva dalla loro natura integrata: l'efficacia della misura nasce dalla combinazione di orientamento, formazione ed esperienza in impresa, più che da ciascuna componente considerata isolatamente.	**Consolidare l'approccio modulare e personalizzato** introdotto con la DGR 1190/2024, assicurando che tutti i destinatari possano beneficiare dell'intero percorso e, in particolare, dell'esperienza in impresa, almeno quando la mancata partecipazione al tirocinio non sia l'esito di un autonomo inserimento anticipato nel mercato del lavoro.
Le Work Experience risultano particolarmente coerenti con un mercato del lavoro caratterizzato da persistenti fenomeni di mismatch, poiché intervengono contemporaneamente sul rafforzamento delle competenze dei destinatari e sulla riduzione dell'incertezza delle imprese nella selezione del personale.	**Rafforzare il coinvolgimento delle imprese** nella progettazione dei percorsi, aggiornando periodicamente i contenuti formativi e valorizzando il ruolo delle aziende nell'individuazione dei fabbisogni professionali emergenti. Questo aspetto è già stato valorizzato dalle soluzioni introdotte con la DGR 1190/2024, pertanto sarà utile verificare se ed in che misura via sia stato un maggiore raccordo Ente e impresa in sede di impostazione e di selezione dei candidati all'esperienza in azienda e se questo ha favorito ulteriormente il matching lavoratore-impresa.
L'evoluzione delle tre procedure di Work Experience evidenzia una crescente capacità di adattamento dello strumento, attraverso una maggiore personalizzazione dei percorsi e un progressivo superamento di logiche rigide di segmentazione dei destinatari.	**Consolidare gli strumenti di profilazione iniziale e prevedere/rafforzare un ruolo formale dei Centri per l'Impiego,** oltre che degli enti attuatori, nell'orientare i destinatari verso il percorso più appropriato, in funzione dei bisogni individuali e della distanza dal mercato del lavoro.
Le Work Experience raggiungono una platea eterogenea di destinatari, confermando che i bisogni di rafforzamento dell'occupabilità interessano persone con caratteristiche molto differenti.	**Favorire un utilizzo sempre più mirato della misura**, assicurando che il percorso sia rivolto ai destinatari per i quali l'esperienza in impresa rappresenta lo strumento più appropriato all'interno del sistema regionale delle politiche attive.
Le Work Experience si distinguono dalle altre politiche attive non tanto per il profilo dei destinatari quanto per la specifica combinazione di formazione ed esperienza lavorativa; la sovrapposizione tra platee è fisiologica in un sistema integrato.	**Rafforzare la profilazione orientativa e il coordinamento** tra Work Experience, GOL e gli altri strumenti regionali, definendo se possibile criteri condivisi per indirizzare i destinatari verso lo strumento più appropriato in funzione dei bisogni prevalenti.
L'esperienza in azienda costituisce il principale fattore di valore aggiunto della misura, attivando contemporaneamente apprendimento, matching e screening reciproco tra destinatario e impresa.	**Rafforzare il monitoraggio della qualità del tirocinio**, introducendo anche indicatori relativi al contenuto delle mansioni, all'autonomia acquisita, al matching e alla qualità dell'esperienza aziendale.
La qualità del tirocinio incide più della sua semplice realizzazione: il contenuto professionalizzante delle attività e la coerenza tra destinatario e impresa determinano buona parte dell'efficacia del percorso.	**Consolidare il ruolo delle imprese** come partner della politica attiva, promuovendone un maggiore coinvolgimento nella progettazione dei percorsi, nelle attività di tutoraggio e nella definizione dei profili professionali.
Non tutti i partecipanti completano la fase di tirocinio e la mancata assunzione presso l'impresa ospitante non coincide necessariamente con un insuccesso della misura, poiché dipende spesso da fattori organizzativi esterni.	**Monitorare sistematicamente le cause della mancata attivazione del tirocinio** e della mancata assunzione finale, distinguendo gli esiti riconducibili a un inserimento lavorativo anticipato da quelli dovuti a criticità di matching o di disponibilità delle imprese. Inoltre, **valorizzare nella comunicazione della misura il contributo delle Work Experience all'occupabilità complessiva dei destinatari**, evitando di identificarne il successo esclusivamente con l'assunzione presso l'azienda ospitante.

Bibliografia

Alcidi C. et al. (2024). Study exploring the context, challenges and possible solutions in relation to the quality of traineeships in the EU. European Commission

ANPAL (2019). Secondo Rapporto di valutazione della Garanzia Giovani in Italia. Roma.

Baert, S., Neyt, B., Siedler, T., Tobback & I., Verhaest, D. (2021). Student internships and employment opportunities after graduation: A field experiment. Economics of Education Review. 83, 102141.

Becker, G.S. (1964), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press

Becker, S., & Ichino, A. (2002). Estimation of Average Treatment Effects Based on Propensity Scores. The Stata Journal, 2(4), 358-377.

Blundell R. & Costa Dias. M. (2009). Alternative approaches to evaluation in empirical microeconomics. Journal of Human Resources, 44(3):565–640.

Boeri, T. and van Ours, J. (2008) The Economics of Imperfect Labor Markets. Princeton University Press, Princeton.

Caliendo, M., & Kopeinig, S. (2008). Some Practical Guidance for the Implementation of Propensity Score Matching. Journal of Economic Surveys, 22(1), 31-72.

Callaway B. & Sant'Anna PH (2021). Difference-in-differences with multiple time periods. Journal of Econometrics 225(2):200–230.

Cappellini, E., et al. (2018). Are paid internships stepping stone for youth working careers?

Card, D., & al. (2010). Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis. The Economic Journal, F452-F477.

Card, D., & al. (2017). What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations. Journal of the European Economic association, 1-38.

de Chaisemartin, C., D'Haultfœuille, X. (2020), Two-Way Fixed Effects Estimators with Heterogeneous Treatment Effects, American Economic Review, 110(9), 2964-2996.

Ecorys (2026). Rapporto annuale di valutazione 2026. Regione del Veneto.

Filomena, M., Giorgetti, I. & Picchio, M. (2025). Off to a bad start: youth nonemployment and labour market outcomes later in life. Empirical Economics; 69, 549–579. DOI: https://doi.org/10.1007/s00181-025-02735-y

Fondazione Brodolini (2012). La valutazione delle borse lavoro erogate dal POR FSE 2007 2013 della Regione Marche. Ancona: Regione Marche.

Fondazione Brodolini (2013). La valutazione delle Work Experience finanziate dal POR FSE 2007-2013 della Regione Marche. Ancona: Regione Marche.

Ghirelli, C., et al. (2019). Does on the job training help graduates find a job? International Journal of Manpower.

Goodman-Bacon, A. (2021), Difference-in-Differences with Variation in Treatment Timing. Journal of Econometrics, 225(2), 254-277.

Haepp T., Jessen J., Pompili M., Seebauer J., (2025). Meta-Analysis of ESF/YEI Counterfactual Impact Evaluations

Heckman, J., Ichimura, H., & Todd, P.E. (1997). Matching as an econometric evaluation estimator: Evidence from evaluating a job training programme. Review of Economic Studies, 64(4):605–654

Heckman, J., Ichimura, H., & Todd, P.E. (1998). Matching as an econometric evaluation estimator. Review of Economic Studies, 65(2):261–294.

INAPP, (2025). Nota di monitoraggio del Programma GOL. Dati al 31 gennaio 2025. Roma: INAPP e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Isfol (2016). Primo Rapporto di valutazione del Piano Italiano Garanzia Giovani.

Ismeri Europa. (2019). Pilot and feasibility study on the sustainability and effectiveness of results for ESF participants using Counterfactual Impact evaluation. Bruxelles: Commissione Europea.

Ismeri Europa (2023). Rapporto di Placement. Ancona: Regione Marche.

Kluve, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. Labour Economics, 904-918.

Kluve, J., & al. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative Review. World Development, 237-253.

Margaryan, S., Saniter, N., Schumann, M., & Siedler, T. (2020). Do Internships Pay Off? The Effects of Student Internships on Earnings. Journal of Human Resources. 0418 9460R2.

Mergoupis, T. & Zubrickas R. (2024). Work Experience, information revelation, and study effort. Oxford Economic Papers, 76, 495–513.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro (2022). I disoccupati amministrativi dei Centri per l'Impiego, I Tartufi n.55, ottobre 2022.

Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro (2026). Le ragioni del "no": prospettive e nuove chiavi di lettura sul mismatch territoriale, I Tartufi n.64, marzo 2026.

Osservatorio regionale Mercato del Lavoro (2026). Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l'Impiego in Veneto, I Tartufi n.65, maggio 2026.

Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro (2026). Misurare la presenza straniera nel mercato del lavoro veneto, Misure/127, maggio 2026

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2020). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 1/2020 – 3° trimestre 2020, novembre 2020.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2021). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 1/2021 – 4° trimestre 2020, febbraio 2021.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2021). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 2/2021 – 1° trimestre 2021, giugno 2021.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2021). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 3/2021 – 2° trimestre 2021, agosto 2021.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2021). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 4/2021 – 3° trimestre 2021, dicembre 2021.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2022). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 1/2022 – 4° trimestre 2021, marzo 2022.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2022). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 2/2022 – 1° trimestre 2022, giugno 2022.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2022). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 3/2022 – 2° trimestre 2022, agosto 2022.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2022). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 4/2022 – 3° trimestre 2022, novembre 2022.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2023). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 1/2023 – 4° trimestre 2022, marzo 2023.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2023). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 2/2023 – 1° trimestre 2023, giugno 2023.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2023). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 3/2023 – 2° trimestre 2023, settembre 2023.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2023). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 4/2023 – 3° trimestre 2023, dicembre 2023.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2024). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 2/2024 – 1° trimestre 2024, giugno 2024.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2024). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 3/2024 – 2° trimestre 2024, settembre 2024.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2024). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 4/2024 – 3° trimestre 2024, dicembre 2024.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2025). Congiuntura del mercato del lavoro veneto – Il Sestante 1/2025 – 4° trimestre 2024, marzo 2025.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2023). Monitoraggio Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n.1 luglio 2023.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2024). Monitoraggio Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n.7 gennaio 2024.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2024) Monitoraggio Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n.10 aprile 2024.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2025). Monitoraggio Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n.19 gennaio 2025.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2026). Monitoraggio Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n.31 gennaio 2026.

Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro Veneto, (2026). Monitoraggio Garanzia Occupabilità per i Lavoratori – GOL, Report n.32 febbraio 2026.

Pastore F, Pompili M. (2020). Assessing the Impact of Off-the-Job and On-the-Job Training on Employment Outcomes: A Counterfactual Evaluation of the PIPOL Program. Eval Rev.44(2-3):145-184. DOI: 10.1177/0193841X20966112. Epub 2020 Oct 27. PMID: 33107348.

Pompili M., Kluve J., Jessen J., Seebauer J., Gallassi G., Peruccacci E. (2022). Meta analysis of the ESF counterfactual impact evaluations.

Spence, M. (1973), "Job Market Signaling", Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374

Sun L, Abraham S (2021). Estimating dynamic treatment effects in event studies with heterogeneous treatment effects. Journal of Econometrics 225(2):175–199.

van Ours, J. C. (2004). The locking-in effect of subsidized jobs. Journal of Comparative Economics. 32, Issue 1, 37-55.

Allegati

Allegato A – Altre tabelle e figure

Sezione 3.1

Tabella 11. Confronto dei costi unitari e dei principali parametri finanziari degli interventi previsti dalle procedure attuative regionali della misura Work Experience

Tipologia di intervento	DGR 1321/2022 *NEXT GENERATION WE*	DGR 1304/2023 *FORTI: FORmazione e TIrocinio*	DGR 1190/2024 *Un'esperienza su misura*
	UCS – Costi unitari per destinatario		
Orientamento di gruppo	€ 15,00 / ora	€ 15,00 / ora	**€ 18,00 / ora**
Orientamento individuale / specialistico	€ 38,00 / ora	€ 38,00 / ora	**€ 45,00 / ora**
Formazione in aula (Quota fissa base)	€ 93,30 / ora	€ 93,30 / ora	**€ 111,00 / ora**
Formazione in aula (Quota variabile / allievo)	€ 4,10 / ora	€ 4,10 / ora	**€ 4,90 / ora**
Servizi specialistici (Coaching / Counseling)	€ 38,00 / ora	€ 38,00 / ora	**€ 74,00 / ora**
Indennità di tirocinio (per il destinatario)	€ 450,00 lordi / mese	€ 450,00 lordi / mese	**€ 500,00 lordi / mese**
Contributo medio riconoscibile per destinatario (ad esclusione dell'indennità di tirocinio)	€ 5.000,00	€ 3.000,00	**€ 6.000,00**

Sezione 3.4.2 – destinatari con tirocinio

Tabella 12. Informazioni anagrafiche dei partecipanti all'indagine rivolta ai destinatari con tirocinio

Età	Donne		Uomini		Totale	
	n	%	n	%	n	%
18-24	99	13,2%	49	16,0%	148	14,0%
25-34	244	32,6%	123	40,1%	367	34,8%
35-44	178	23,8%	55	17,9%	233	22,1%
45-54	152	20,3%	46	15,0%	198	18,8%
55-64	70	9,4%	32	10,4%	102	9,7%
65+	5	0,7%	2	0,7%	7	0,7%
Totale	**748**	**100,0%**	**307**	**100,0%**	**1055**	**100,0%**

Provincia corso	n	%
PD	439	41,6%
VE	163	15,5%
TV	162	15,4%
VI	128	12,1%
VR	86	8,2%
na	27	2,6%
RO	25	2,4%
BL	25	2,4%
Totale	**1055**	**100,0%**

Nazionalità	Donne		Uomini		Totale	
	n	%	n	%	n	%
ITALIA	663	88,6%	284	92,5%	947	89,8%
Romania	30	4,0%	1	0,3%	31	2,9%
Moldova	11	1,5%	1	0,3%	12	1,1%
Ucraina	6	0,8%	1	0,3%	7	0,7%
Marocco	4	0,5%	3	1,0%	7	0,7%
Brasile	3	0,4%	2	0,7%	5	0,5%
Albania	5	0,7%	0	0,0%	5	0,5%
Altre nazionalità (x28)	26	3%	15	5%	41	4%
Totale	**748**	**100,0%**	**307**	**100,0%**	**1055**	**100,0%**

Ultima DGR	n	%
1190/2024	661	62,7%
1304/2023	260	24,6%
1321/2022	134	12,7%
Totale	**1055**	**100,0%**

Quante DGR	n	%
1	1012	95,9%
2	41	3,9%
3	2	0,2%
Totale	**1055**	**100,0%**

Titolo di studio	n	%
Nessun titolo di studio	3	0,3%
Licenza elementare/attestato di valutazione finale	3	0,3%
Licenza media /avviamento professionale	67	6,4%
Titolo di istruzione secondaria di II grado che non permette l'accesso all'università	68	1,9%
Qualifica professionale regionale post-diploma, certificato di specializzazione tecnica superiore (IFTS)	20	1,5%
Diploma di tecnico superiore (ITS)	16	6,4%
Diploma di istruzione secondaria di ii grado che permette l'accesso all'università	462	43,8%

Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (AFAM)	208	19,7%
Laurea magistrale/specialistica di II livello, laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	206	19,5%
Titolo di dottore di ricerca	2	0,2%
Totale	**1055**	

Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Figura 45. Modalità di coinvolgimento dei destinatari nelle misure di Work Experience



Nota: Domanda 2: "Come sei stato/a coinvolto/a nel percorso di tirocinio nell'ambito delle politiche di Work Experience finanziato dal FSE+ e dalla Regione del Veneto? " (n=1055). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Tabella 13. Partecipazione ad iniziative simili alle misure di Work Experience

Partecipazione ad altre iniziative simili a WE	n	%
No	499	47,3%
Non so/Preferisco non rispondere	62	5,9%
Sì	494	46,8%
Totale	**1055**	**100,0%**

Partecipazione ad altre iniziative simili a WE (risposte multiple ammesse)	Prima della WE		Dopo la WE	
	n	%	n	%
a. Corsi di formazione finanziati dal programma GOL	277	56,1%	72	14,6%
b. Corsi di formazione finanziati da FSE+	74	15,0%	15	3,0%
c. Tirocini	100	20,2%	56	11,3%
d. Varie tipologie di iniziative	50	10,1%	20	4,0%
e. Altro (specificare)	22	4,5%	10	2,0%
Totale (Sì)	**494**		**494**	

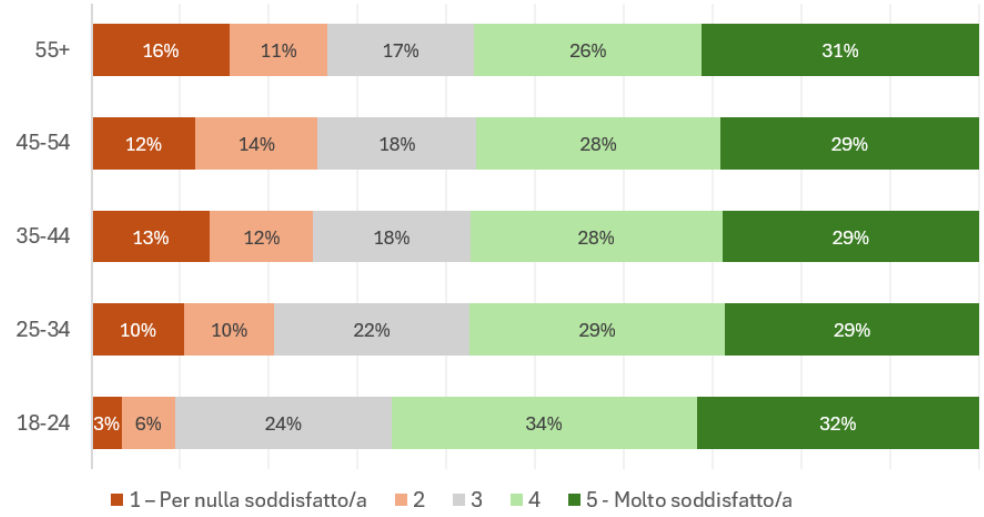
Nota: Domanda 6: "Hai partecipato, prima o dopo la Work Experience, ad altre iniziative come percorsi di formazione o tirocini?" & Domanda 7: "A quali altre iniziative come percorsi di formazione o tirocini hai partecipato prima e/o dopo l'esperienza di Work Experience?". Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Tabella 14. Soddisfazione riguardo alle attività di accompagnamento da parte dell'ente proponente/formativo

Soddisfazione riguardo alle attività di accompagnamento da parte dell'ente proponente/formativo	n	%
1 – Per nulla soddisfatto	93	8,9%
2	120	11,5%
3	191	18,3%
4	266	25,4%
5 – Molto soddisfatto	376	35,9%
Non so/ Preferisco non rispondere	9	
Totale	**1055**	**100,0%**

Nota: Domanda 14: "Potresti esprimere su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) il tuo grado di soddisfazione riguardo alle attività di accompagnamento da parte dell'ente proponente/formativo che ha gestito il progetto di Work Experience (orientamento, supporto, monitoraggio)?". Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Figura 46. Soddisfazione complessiva dell'esperienza di Work Experience per classi d'età



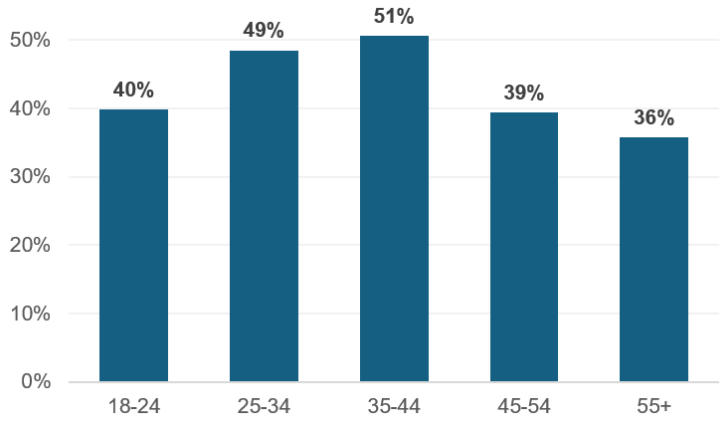
Nota: Domanda 15: "Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dell'esperienza di Work Experience su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?" (n(18-24)=148; n(25-34)=364; n(35-44)=232; n(45-54)=196; n(55+)=109). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Tabella 15. Destinatari che consiglierebbero la Work Experience per DGR

	DGR 1190/2024		DGR 1304/2023		DGR 1321/2022	
	n	%	n	%	n	%
Sì	438	66,3%	159	61,2%	80	59,7%
Forse	157	23,8%	54	20,8%	33	24,6%
No	66	10,0%	47	18,1%	21	15,7%
Totale	**661**	**100,0%**	**260**	**100,0%**	**134**	**100,0%**

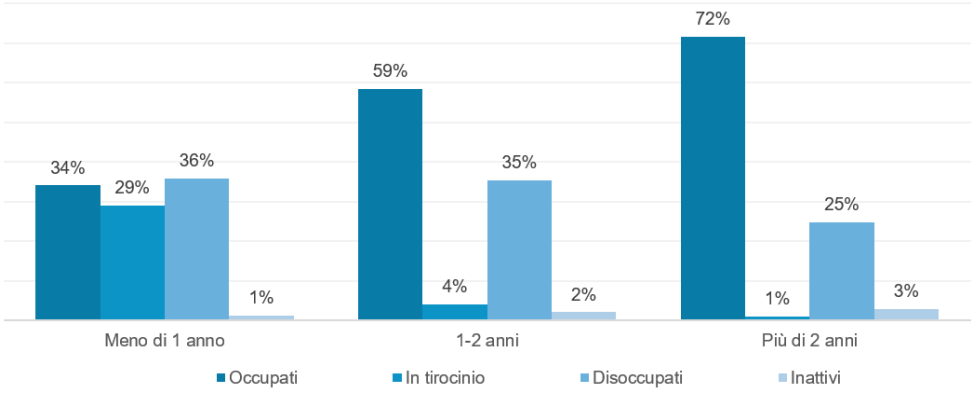
Nota: Domanda 16 "Consiglieresti la Work Experience ad altre persone?". Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Figura 47. Tasso occupazione destinatari con tirocinio – per fascia di età



Nota: Domanda 17 "Qual è la tua condizione occupazionale attuale?". Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Figura 48. Tasso occupazione destinatari con tirocinio – per distanza temporale dalla chiusura del progetto



Nota: n(Meno di 1 anno)= 652; n(1-2 anni)=294; n(Più di 2 anni)=109. Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Sezione 3.4.2 – destinatari senza tirocinio

Tabella 16. Informazioni anagrafiche dei partecipanti all'indagine rivolta ai destinatari senza tirocinio

Età	Donne		Uomini		TOTALE	
	n	%	n	%	n	%
18-24	7	4,93%	7	7,95%	14	6,1%
25-34	36	25,35%	17	19,32%	53	23,0%
35-44	37	26,06%	25	28,41%	62	27,0%
45-54	38	26,76%	27	30,68%	65	28,3%
55-64	24	16,90%	10	11,36%	34	14,8%
65+	0	0,00%	2	2,27%	2	0,9%
Totale	**142**	**100,00%**	**88**	**100,00%**	**230**	**100,0%**

Provincia corso	N	%
PD	111	48,3%
TV	41	17,8%
VI	28	12,2%
VE	25	10,9%
VR	17	7,4%
na	3	1,3%
BL	3	1,3%
RO	2	0,9%
Totale	**230**	**100,0%**

Nazionalità	TOTALE	
	n	%
ITALIA	193	83,9%
Romania	4	1,7%
Marocco	3	1,3%
Ucraina	3	1,3%
Colombia	2	0,9%
Dominicana, Repubblica	2	0,9%
Costa d'Avorio	2	0,9%
Albania	2	0,9%
Altre nazionalità (x19)	19	8,3%
Totale	**230**	**100,0%**

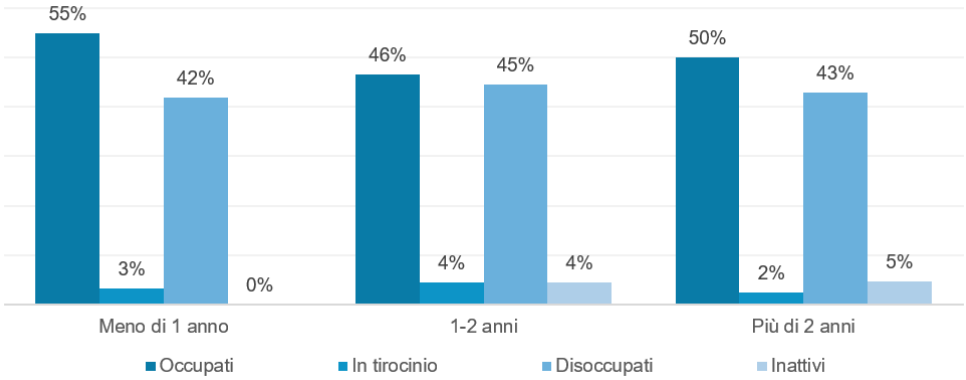
Ultima DGR	N	%
1190/2024	24	10%
1304/2023	153	67%
1321/2022	53	23%
Totale	230	100,0%

Quante DGR	N	%
1	228	99,1%
2	2	0,9%
Totale	**230**	**100,0%**

Titolo di studio	n	%
Nessun titolo di studio	2	0,9%
Licenza elementare/attestato di valutazione finale	0	0,0%
Licenza media /avviamento professionale	31	13,5%
Titolo di istruzione secondaria di II grado che non permette l'accesso all'università	21	9,1%
Qualifica professionale regionale post-diploma, certificato di specializzazione tecnica superiore (IFTS)	8	3,5%
Diploma di tecnico superiore (ITS)	3	1,3%
Diploma di istruzione secondaria di ii grado che permette l'accesso all'università	98	42,6%
Laurea di I livello (triennale), diploma universitario, diploma accademico di I livello (AFAM)	32	13,9%
Laurea magistrale/specialistica di II livello, laurea vecchio ordinamento, diploma accademico di II livello	34	14,8%
Titolo di dottore di ricerca	1	0,4%
Totale	**230**	**100,00%**

Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Figura 49. Tasso occupazione destinatari senza tirocinio – per distanza temporale dalla chiusura del progetto



Nota: n(Meno di 1 anno)= 31; n(1-2 anni)=157; n(Più di 2 anni)=42. Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Sezione 3.4.3 - imprese

Tabella 17. Profilo aziende partecipanti all'indagine

Dimensione azienda	n	%
Micro (fino a 9 addetti)	240	49,0%
Piccola (10–49 addetti)	174	35,5%
Media (50–249 addetti)	56	11,4%
Grande (250 addetti e oltre)	20	4,1%
Totale	**490**	**100,00%**

Sede azienda	n	%
Padova	149	30%
Vicenza	101	21%
Venezia	93	19%
Treviso	68	14%
Verona	35	7%
Rovigo	22	4%
Belluno	14	3%
Fuori Regione	8	2%
Totale	**490**	**100,00%**

DGR	n	%
1190/2024	162	76%
1304/2023	36	17%
1321/2022	14	7%
Non so/non ricordo	292	
Totale	**212**	

Ruolo rispondente	n	%
Tutor aziendale	210	43%
Altre direzioni aziendali (no HR)	147	30%
Ufficio risorse umane	97	20%
Altro (specificare)	36	7%
Totale	**490**	**100%**

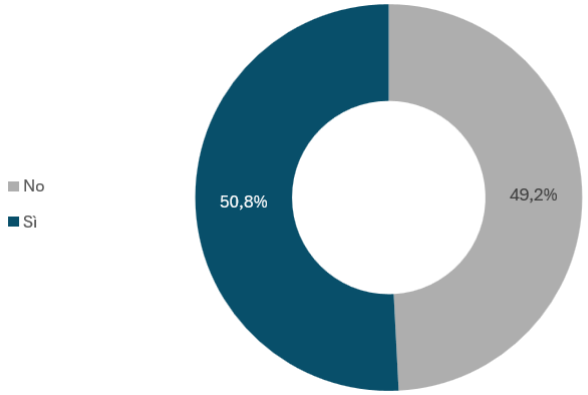
Tirocinanti ospitati	n	%
na	7	
1	373	77%
2	81	17%
3 o più	29	6%
Totale	**490**	**100%**

Durata media tirocinio	n	%
2 mesi	26	7%
3 mesi	220	60%
4 mesi	44	12%
5 mesi	4	1%
6 mesi	71	19%
(blank)	125	
Totale	**490**	**100%**

Settore	n	%
T – Altre attività di servizi	130	27%
C – Attività manifatturiere	103	21%
G – Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	53	11%
N – Attività professionali, scientifiche e tecniche	46	9%
K – Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche e altri	31	6%
I – Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	24	5%
F – Costruzioni	17	3%
O – Attività amministrative e di servizi di supporto	16	3%
S – Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	13	3%
R – Sanità e assistenza sociale	13	3%
A – Agricoltura, silvicoltura e pesca	11	2%
J – Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione di contenuti	10	2%
Q – Istruzione	9	2%
H – Trasporto e magazzinaggio	6	1%
M – Attività immobiliari	4	1%
D – Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	2	0%
V – Attività di organizzazioni ed organismi extraterritoriali	1	0%
L – Attività finanziarie e assicurative	1	0%
Totale	**490**	**100%**

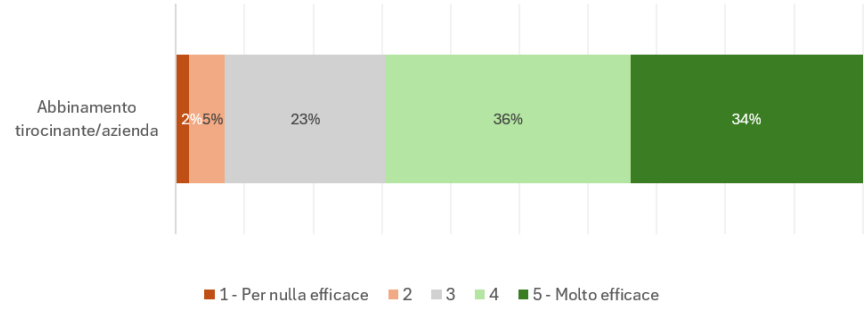
Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta

Figura 50. Aziende che hanno partecipato al processo di selezione del tirocinante



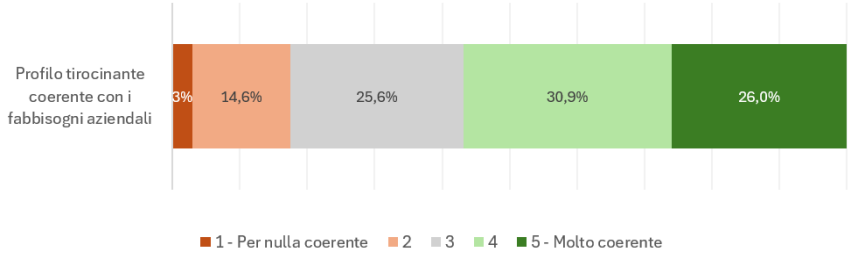
Nota: Domanda 10: “Avete partecipato in qualche modo al processo di identificazione del possibile tirocinante da inserire nella vostra azienda (esempio: segnalando persone all’ente, valutando diversi profili segnalati dall’ente, ecc.)?” (n=490). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Figura 51. Efficacia percepita del processo di abbinamento tra tirocinanti e azienda



Nota: Domanda 11: “Quanto ritiene efficace il processo di abbinamento tra i potenziali tirocinanti e l’azienda su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?” (n=461). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Figura 52. Coerenza del profilo del tirocinante con l'azienda ospitante



Nota: Domanda 12: “Quanto il profilo del/i tirocinante/i selezionato/i era coerente con i fabbisogni aziendali su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?” (n=473). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Tabella 18. Tipologia di attività svolte dal tirocinante in azienda

Attività svolte dal tirocinante	n	%
Attività operative con supervisione	292	59,6%
Attività semplici e ripetitive	114	23,3%
Attività di osservazione e affiancamento	84	17,1%
Totale	**490**	**100%**

Nota: Domanda 13: “Quale tipo di attività ha svolto prevalentemente il tirocinante?” (n=473). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Tabella 19. Acquisizione di competenze da parte del tirocinante

	n	%
Per nulla	14	3%

Poco	58	12%
Sì, in parte	285	60%
Sì, in misura elevata	117	25%
Non so/Preferisco non rispondere	16	
Totale	**490**	**100,0%**

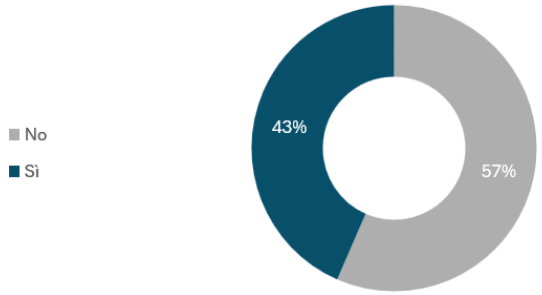
Nota: Domanda 17: "Dal vostro punto di vista, il tirocinante ha acquisito competenze utili e rispondenti ai bisogni del vostro contesto aziendale?" (n=490). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Tabella 20. Tempo dedicato alle attività di tutoraggio

Tempo dedicato alle attività di tutoraggio	N	%
Più di tre ore a settimana	358	77%
1-3 ore a settimana	100	22%
Meno di un'ora a settimana	7	2%
Non so/Preferisco non rispondere	25	
Totale	**490**	**1**

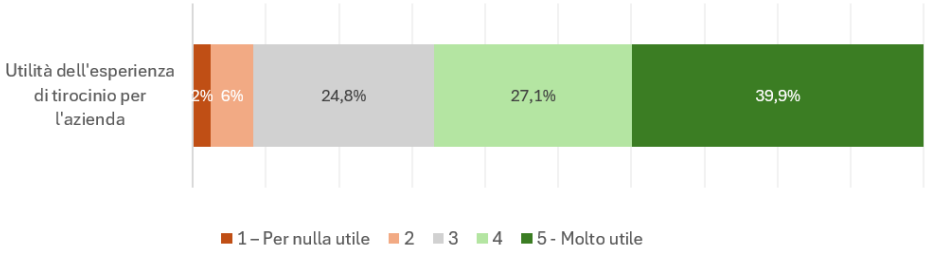
Nota: Domanda 14: "Il tutor aziendale, in media, quanto tempo durante la settimana ha dedicato alle attività di tutoraggio?" (n=490). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Figura 53. Aziende che hanno proposto/stanno valutando di assumere il tirocinante



Nota: Domanda 20: "La sua azienda ha proposto o sta valutando di proporre l'assunzione del tirocinante?" (n=490). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Figura 54. Utilità percepita dell'esperienza di tirocinio in azienda



Nota: Domanda 22: "Nel complesso, quanto ritiene che l'esperienza di tirocinio sia stata utile per l'azienda su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)?" (n=484). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Tabella 21. Interventi ritenuti prioritari per migliorare l'esperienza di Work Experience

	n	%
Maggiore personalizzazione dei percorsi, con coinvolgimento diretto delle imprese nella loro definizione	216	44%
Semplificazione delle procedure amministrative/gestionali	158	32%
Maggiore offerta di formazione pratica al tirocinante prima di entrare in azienda (gestione aziendale, informatica avanzata, tecniche di settore)	190	39%
Miglioramento del matching tra partecipanti e imprese	136	28%
Totale	**490**	

Nota: Domanda 28 "Siete stati beneficiari di o avete partecipato a strumenti di politica attiva del lavoro simili o complementari alle Work Experience a partire dal 2022 (tirocini, incentivi assunzione, formazione e stage, ecc.)? Se sì, quali?" (n(No)=185;n(Non so/Non ricordo)=156; n(Sì)=149). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Tabella 22. Altri strumenti di politica attiva a cui le aziende hanno partecipato

	N	%
Tirocini di inserimento ordinari	90	60%
Percorsi di formazione con una breve esperienze di stage alla fine	51	34%

Work-based learning (alternanza scuola-lavoro, formazione duale)	63	42%
Incentivi assunzione	21	14%
Altro (specificare)	8	5%
Totale	**149**	

Nota: Domanda 26: “Siete stati beneficiari di o avete partecipato a strumenti di politica attiva del lavoro simili o complementari alle Work Experience a partire dal 2022 (tirocini, incentivi assunzione, formazione e stage, ecc.)? Se sì, quali?” (n(No)=185;n(Non so/Non ricordo)=156; n(Sì)=149). Fonte: elaborazione del valutatore su dati da indagine diretta.

Allegato B - Aspetti tecnici analisi controfattuale

B.1 Approccio Difference-in-Differences (DiD) con trattamenti scaglionati (staggered) e effetti dinamici (Event Study)

La metodologia quasi-sperimentale dell'approccio **Difference-in-Differences (DiD)** è uno degli strumenti più utilizzati per la valutazione controfattuale di politiche pubbliche e programmi territoriali (tra gli altri vedi Angrist J. & Pischke J.-S., 2009). L'idea di fondo consiste nel confrontare la variazione temporale di un outcome osservato (Y) nelle unità trattate (T) con quella registrata in un gruppo di controllo (C), attribuendo la differenza residua all'impatto dell'intervento. Nel caso canonico a due gruppi (T e C) e due periodi (t=0 pre-trattamento, t=1 post-trattamento), l'effetto medio del trattamento sui trattati (Average Treatment Effect on the Treated, ATT) è definito come:

$$ATT = \left(\bar{Y}_{T,1} - \bar{Y}_{T,0}\right) - \left(\bar{Y}_{C,1} - \bar{Y}_{C,0}\right) \qquad (a.1).$$

Principalmente, la validità dell'approccio dipende dal rispetto delle seguenti assunzioni:

A. Ipotesi dei trend paralleli, secondo cui, in assenza di trattamento, la variazione media dell'outcome Y sarebbe stata identica nei due gruppi:

$$E[Y_t(0) - Y_{t-1}(0) \mid D = 1] = E[Y_t(0) - Y_{t-1}(0) \mid D = 0] \qquad (a.2)$$

dove:

- $Y(0)$è l'outcome potenziale in assenza di trattamento;
- $D = 1$ indica i trattati;
- $D = 0$ indica i controlli.

Tale ipotesi non richiede che i livelli degli outcome siano uguali, ma che, in assenza dell'intervento, gli individui beneficiari dell'intervento e quelli non beneficiari avrebbero seguito traiettorie temporali parallele (parallel trends assumption).

B. Assenza di anticipazione (No Anticipation)

Le unità non devono modificare il proprio comportamento prima dell'effettiva introduzione dell'intervento, ovvero:

$$Y_t(0) = Y_t \qquad \forall t < G_i \qquad (a.3)$$

Si assume quindi che gli effetti delle misure implementate non siano anticipati dagli individui prima dell'avvio formale degli interventi e che non vi siano interferenze significative tra unità (SUTVA). Nel caso di adozione scaglionata della politica, tali ipotesi vengono estese a ciascuna coorte di ingresso nella policy (trimestri di avvio delle WE) e verificate mediante analisi event-study secondo l'approccio di Sun e Abraham (2021).

DID con effetti fissi bidirezionali (TWFE DiD)

In presenza di dati panel con molte unità e più periodi temporali, il DiD viene generalmente stimato tramite la specificazione Two-Way Fixed Effects (TWFE):

$$Y_{it} = \alpha_i + \lambda_t + \beta D_{it} + \varepsilon_{it} \qquad (a.4),$$

dove:

- $\alpha_i$sono gli effetti fissi individuali o territoriali;
- $\lambda_t$sono gli effetti fissi temporali;
- D_{it}indica l'esposizione al trattamento.

L'attrattività del modello deriva dalla sua semplicità interpretativa. Gli effetti fissi individuali o territoriali eliminano tutte le componenti non osservate costanti nel tempo, mentre gli effetti fissi temporali assorbono shock macroeconomici o istituzionali comuni. Per oltre un decennio questa specificazione ha rappresentato lo standard empirico della valutazione delle politiche pubbliche.

DID con situazione di trattamenti scaglionati (Staggered DiD)

Nel caso delle WE, gli individui destinatari non entrano nel programma simultaneamente ma secondo coorti temporali differenti.

Definendo G_i come la coorte di trattamento, ovvero il trimestre e anno di avvio della WE per l'individuo i, otteniamo una situazione di trattamenti scaglionati (**staggered adoption)**, nella quale $G_i \neq G_j$ per molte coppie di individui.

Questa configurazione è estremamente frequente nelle politiche attive del lavoro, perché gli avvii dei singoli progetti seguono iter burocratici specifici e registrano tempistiche diverse.

Per lungo tempo la letteratura ha continuato a utilizzare il modello TWFE anche in presenza di trattamenti scaglionati, assumendo implicitamente che il coefficiente β stimasse un effetto medio interpretabile. Tuttavia, una serie di contributi recenti ha mostrato che tale interpretazione non è generalmente valida (Goodman-Bacon, 2021; de Chaisemartin C. & D'Haultfœuille X., 2020; Callaway B. & Sant'Anna P. H. C. 2021)

Le criticità emergono quando gli effetti della politica non sono costanti nel tempo.

Nel caso generale l'effetto può essere definito come

$$ATT(g,t) = E[Y_t(1) - Y_t(0) \mid G = g] \qquad \text{(a.5)}$$

dove g indica la coorte di trattamento.

Questo implica che:

$$ATT(g,t) \neq ATT(g',t) \quad \text{oppure} \quad ATT(g,t) \neq ATT(g,t+1) \qquad \text{(a.6)}$$

ossia gli effetti possono differire sia tra coorti sia lungo il ciclo di attuazione della politica. In presenza di questa eterogeneità, il coefficiente TWFE non identifica più un parametro causale chiaramente interpretabile.

Per risolvere il problema, sfruttiamo **il modello event-study** proposto da **Sun e Abraham (2021)**, che propone uno stimatore basato sulle **cohort-specific relative period effects**.

L'idea è stimare separatamente gli effetti dinamici:

$$CATT_{g,l} = E[Y_{g+l}(1) - Y_{g+l}(0) \mid G = g] \qquad \text{(a.7)}$$

dove:

- g indica la coorte di ingresso;
- l rappresenta il tempo trascorso dal trattamento (relative time);
- $CATT$ è Cohort Average Treatment Effect on the Treated.

Il modello stimato diventa:

$$Y_{it} = \alpha_i + \lambda_t + \sum_g \sum_{l \neq -1} \delta_{g,l}\ 1(G_i = g)\, 1(t - G_i = l) + \varepsilon_{it} \qquad \text{(a.8)}$$

ottenendo una stima separata per ogni combinazione coorte-tempo relativa all'attivazione dell'intervento.

B.2 Approccio del Propensity Score Matching (PSM) come peso della stima DiD

Nel presente studio il Propensity Score Matching non costituisce il metodo principale di identificazione dell'effetto causale, affidato alla successiva stima Difference-in-Differences secondo l'approccio di Sun e Abraham (2021), ma viene utilizzato per costruire una popolazione di confronto più comparabile ai beneficiari della Work Experience e per derivare i pesi impiegati nella stima principale. Il PSM viene invece utilizzato come strumento preliminare di riequilibrio del campione e di costruzione dei pesi applicati nella stima principale, al fine di migliorare la comparabilità tra beneficiari e non beneficiari delle Work Experience rispetto alle caratteristiche osservabili pre-intervento. In questo modo si riduce l'eterogeneità osservabile tra trattati e controlli prima dell'applicazione dello stimatore DiD, rafforzando la plausibilità dell'ipotesi di trend paralleli.

Infatti, nell'analisi delle politiche pubbliche, la corretta specificazione del modello richiede la costruzione di un adeguato controfattuale, ossia una rappresentazione credibile di ciò che sarebbe accaduto ai beneficiari dell'intervento in assenza della partecipazione al programma. Nel caso in esame, emerge pertanto l'esigenza di individuare un gruppo di soggetti non partecipanti alle Work Experience che possa fungere da gruppo di controllo e fornire una valida approssimazione dell'esito controfattuale dei beneficiari.

Formalmente, l'obiettivo è stimare la quantità $E[Y_i^0 \mid T_i = 1]$, che rappresenta il valore medio dell'esito che i soggetti trattati avrebbero ottenuto nel caso in cui non fossero stati esposti al trattamento. Tale quantità non è direttamente osservabile, poiché per ogni individuo è possibile osservare soltanto uno dei due esiti potenziali: l'esito in presenza di trattamento (Y_i^1) oppure l'esito in assenza di trattamento (Y_i^0). Per i partecipanti alla Work Experience osserviamo quindi Y_i^1, mentre il corrispondente esito Y_i^0, ossia ciò che sarebbe accaduto agli stessi individui se non avessero partecipato al programma, rimane controfattuale e, di conseguenza, non osservabile. La costruzione di un gruppo di controllo adeguato consente di approssimare questa quantità e di stimare l'effetto medio del trattamento sui trattati (Average Treatment Effect on the Treated, ATT).

Nello scenario ideale, il gruppo di controllo sarebbe costituito da individui non trattati identici ai beneficiari della Work Experience rispetto a tutte le caratteristiche rilevanti, osservabili e non osservabili, differenziandosi esclusivamente per il fatto di non aver partecipato all'intervento. Poiché una situazione di questo tipo è raramente disponibile nei dati osservazionali, la letteratura ha sviluppato diverse metodologie volte a ridurre la distorsione da selezione e a garantire una

maggiore comparabilità tra trattati e controlli. Tra queste, una delle tecniche maggiormente utilizzate è il **Propensity Score Matching (PSM)**.

Al fine di individuare un gruppo di controllo che compensi l'assenza di randomizzazione e minimizzi la distorsione da selezione, si consideri il vettore di covariate X_i, che rappresenta l'insieme delle caratteristiche osservabili pre-trattamento del soggetto i-esimo.

Seguendo Becker e Ichino (2002) e Caliendo e Kopeinig (2008), se tali caratteristiche sono osservabili per tutte le unità del campione e se vale la seguente ipotesi:

$$\boldsymbol{A1}. \qquad \left(Y_i^1, Y_i^0\right) \perp T_i \mid X_i \forall i \qquad \text{(a. 9)}$$

allora è possibile stimare l'effetto medio del trattamento sui trattati implementando una procedura di matching sulle covariate osservabili:

$$ATT = E_{X_i|T_i=1}\left\{E[Y_i^1 \mid T_i = 1, X_i = x] - E[Y_i^0 \mid T_i = 0, X_i = x]\right\} \qquad \text{(a.10)}$$

Nell'equazione (a.10) il confronto viene effettuato tra il gruppo dei trattati e un gruppo di controllo composto da individui che presentano caratteristiche pre-trattamento il più possibile simili a quelle dei trattati e che possono quindi rappresentarne una valida approssimazione controfattuale.

L'assunzione (A1), nota come **Conditional Independence Assumption (CIA)** o **Unconfoundedness**, non è direttamente verificabile. Di conseguenza, la scelta delle variabili da includere nel vettore $X_i$deve essere guidata sia dalla letteratura esistente sia dalla conoscenza del contesto e del meccanismo di selezione nel programma.

L'applicazione del matching esatto presenta tuttavia un'importante criticità legata alla cosiddetta **maledizione della dimensionalità**. Da un lato, l'inclusione di un numero maggiore di covariate consente di migliorare la comparabilità tra trattati e controlli; dall'altro, aumenta la difficoltà di individuare soggetti non trattati che presentino esattamente le stesse caratteristiche osservabili dei soggetti trattati. All'aumentare del numero di covariate considerate, la probabilità di trovare osservazioni perfettamente comparabili tende infatti a ridursi rapidamente.

Per superare tale limite, Rosenbaum e Rubin (1983) propongono di sintetizzare l'informazione contenuta nelle covariate osservabili attraverso il **propensity score**, definito come la probabilità di ricevere il trattamento condizionatamente alle caratteristiche pre-trattamento:

$$p(X_i) = Pr(T_i = 1 \mid X_i) = E(T_i \mid X_i) \qquad \text{(a.11)}$$

Il risultato fondamentale dimostrato dagli autori è che, se la CIA vale rispetto alle covariate osservabili, allora essa continua a valere anche dopo aver condensato tale informazione nel propensity score:

$$\boldsymbol{A2}. \qquad \left(Y_i^1, Y_i^0\right) \perp T_i \mid X_i \Rightarrow \left(Y_i^1, Y_i^0\right) \perp T_i \mid p(X_i) \qquad \text{(a.12)}$$

questa proprietà rende possibile effettuare il matching utilizzando una misura unidimensionale anziché l'intero vettore delle covariate osservabili.

Un'ulteriore condizione necessaria per l'utilizzo del propensity score è il rispetto della cosiddetta **proprietà di bilanciamento**:

$$\boldsymbol{A3}. \qquad T_i \perp X_i \mid p(X_i) \qquad \text{(a.13)}$$

Se tale condizione è soddisfatta, individui caratterizzati dallo stesso propensity score presentano una distribuzione simile delle caratteristiche osservabili indipendentemente dall'appartenenza al gruppo dei trattati o dei controlli. In altri termini, una volta condizionato il confronto sul propensity score, l'assegnazione al trattamento può essere considerata sostanzialmente casuale e le unità trattate e di controllo risultano comparabili sotto il profilo delle covariate osservabili (Becker & Ichino, 2002).

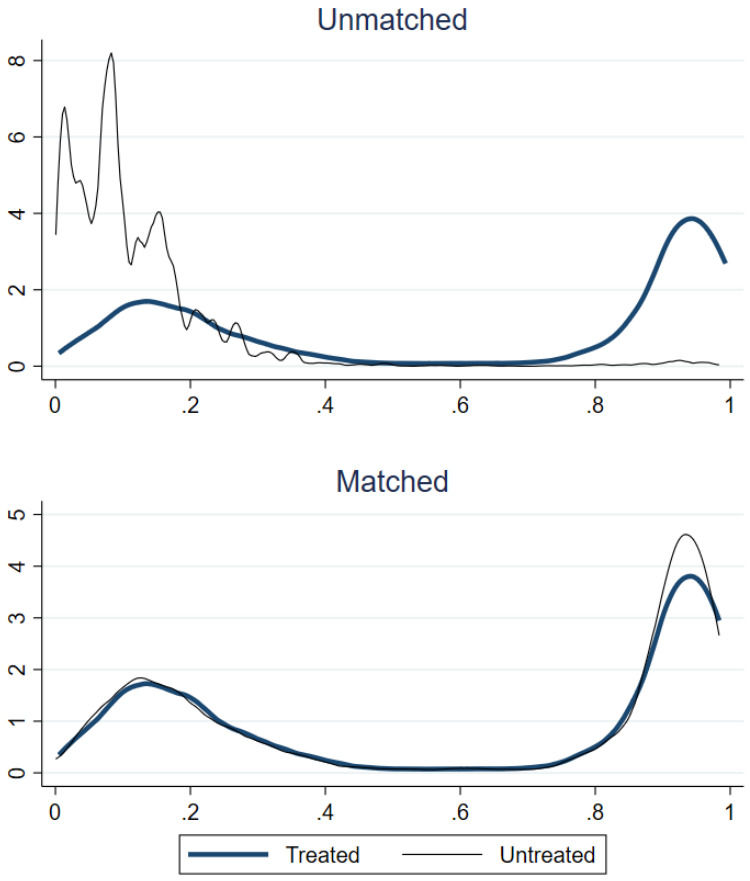
Sotto le ipotesi (A2) e (A3), l'effetto medio del trattamento sui trattati può essere espresso come:

$$ATT = E_{p(X_i)|T_i=1}\left\{E[Y_i^1 \mid T_i = 1, p(X_i)] - E[Y_i^0 \mid T_i = 0, p(X_i)]\right\} \qquad \text{(a.14)}$$

In questo caso la selezione delle unità di controllo non avviene più sulla base dell'intero vettore delle covariate, bensì tramite il valore assunto dal propensity score. L'abbinamento statistico viene generalmente implementato in due fasi. In primo luogo, il propensity score viene stimato per ciascun individuo mediante un modello di regressione logistica che utilizza esclusivamente informazioni osservabili precedenti al trattamento. In secondo luogo, ciascun soggetto trattato viene associato a uno o più soggetti di controllo sulla base della vicinanza dei rispettivi propensity score e viene successivamente stimato l'ATT.

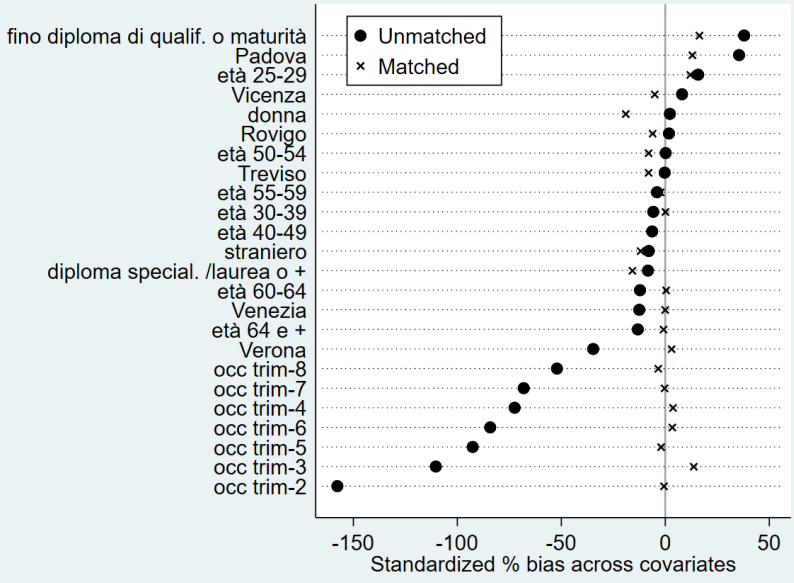
Nel presente studio è stata adottata una procedura di **kernel matching**, che utilizza l'intero insieme delle unità di controllo attribuendo pesi maggiori alle osservazioni caratterizzate da valori del propensity score più simili a quelli delle unità trattate (Becker & Ichino, 2002).

Figura 55. Matching tra individui trattati e non trattati con PSM Kernel



Nota: Il matching attraverso la stima del propensity score ha incluso come set di covariate le caratteristiche predeterminate: il genere, 8 classi di età, la cittadinanza (cat. italiana o straniera), le 7 province di domicilio, 3 livelli di istruzione raggiunta e la storia occupazionale precedente fino a due anni prima (occ trim-8, occ trim-7, …, occ trim-1).
Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Figura 56. Bilanciamento delle covariate tra individui trattati e non trattati con PSM Kernel



Fonte: nostra elaborazione su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 23. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali

Modello:	Event Study pesato con PSM					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,005	0,002	**	0,37	0,193	*
trim-4	0,005	0,002	**	0,35	0,186	*
trim-3	0,003	0,002	*	0,26	0,143	*
trim-2	0,001	0,002		0,06	0,109	
rif. trim-1	0,000			0,00		
trim 0	-0,003	0,002	***	-0,38	0,141	***
trim+1	-0,010	0,003	***	-0,68	0,192	***
trim+2	-0,011	0,003	***	-0,89	0,221	***
trim+3	-0,011	0,002	***	-0,87	0,180	***
trim+4	-0,012	0,002	***	-1,12	0,185	***
trim+5	-0,011	0,002	***	-0,83	0,176	***
trim+6	-0,011	0,002	***	-0,11	0,279	
trim+7	0,049	0,006	***	4,34	0,505	***
trim+8	0,117	0,011	***	9,43	1,029	***
trim+9	0,204	0,017	***	15,16	1,538	***
trim+10	0,252	0,027	***	22,26	2,210	***
trim+11	0,252	0,028	***	19,40	2,469	***
trim+12	0,278	0,033	***	17,52	2,744	***
N. Oss.	165558			165558		
R2	0,4742			0,4923		
Adj R2	0,4395			0,4588		
Test : Parallel Trend						
p value del Chi2	0,1719			0,2471		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 24. Stime di robustezza del modello dinamico su esiti occupazionali

Modello:	Event Study senza pesi						Event Study pesato con IPW					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,001	0,002		0,01	0,002	**	0,14	0,173		0,39	0,196	**
trim-4	0,003	0,002		0,00	0,002	**	0,20	0,168		0,35	0,188	**
trim-3	0,000	0,002		0,00	0,002	*	0,01	0,148		0,27	0,144	*
trim-2	-0,001	0,001	*	0,00	0,002		-0,03	0,104		0,07	0,109	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,00			0,00		
trim 0	-0,003	0,002	***	0,00	0,002	***	-0,39	0,117	***	-0,38	0,142	***
trim+1	-0,008	0,002	***	-0,01	0,003	***	-0,68	0,141	***	-0,67	0,193	***
trim+2	-0,012	0,002	***	-0,01	0,003	***	-1,01	0,161	***	-0,87	0,222	***
trim+3	-0,011	0,002	***	-0,01	0,002	***	-1,02	0,139	***	-0,87	0,182	***
trim+4	-0,011	0,002	***	-0,01	0,002	***	-1,25	0,144	***	-1,14	0,188	***
trim+5	-0,011	0,002	***	-0,01	0,002	***	-1,02	0,147	***	-0,81	0,184	***
trim+6	-0,009	0,002	***	-0,01	0,002	***	-0,16	0,236		-0,10	0,284	
trim+7	0,062	0,004	***	0,05	0,007	***	6,48	0,370	***	4,17	0,611	***
trim+8	0,140	0,005	***	0,11	0,014	***	13,82	0,551	***	9,08	1,299	***
trim+9	0,246	0,008	***	0,19	0,022	***	22,56	0,743	***	14,79	1,937	***
trim+10	0,320	0,011	***	0,24	0,034	***	32,38	0,929	***	21,60	2,877	***
trim+11	0,327	0,012	***	0,24	0,035	***	30,65	0,980	***	18,37	3,15	***
trim+12	0,352	0,014	***	0,26	0,041	***	28,39	1,086	***	16,32	3,59	***
N. Oss.	286837			165558			286837			165558		
R2	0,5230			0,4703			0,5289			0,4895		
Adj R2	0,4892			0,4353			0,4970			0,4558		
Test : Parallel Trend												
p value del Chi2	0,3052			0,1774			0,6850			0,2272		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
I Modelli presentano stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. Nel modello Event Study senza pesi la stima su tutta la popolazione senza pesi, mentre nel modello Event Study pesato con IPW, la stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori IPW ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 25. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per DGR

Target:	DGR 1304/2023						DGR 1324/2033					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,006	0,002	***	0,47	0,202	**	0,006	0,003		0,53	0,234	**
trim-4	0,005	0,002	**	0,42	0,183	**	0,005	0,003		0,39	0,270	
trim-3	0,004	0,002	**	0,30	0,140	**	0,003	0,002		0,31	0,173	*
trim-2	0,001	0,001		0,08	0,086		0,002	0,002		0,18	0,141	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,000			0,00		
trim 0	-0,001	0,001		-0,25	0,116	**	-0,003	0,003		-0,33	0,243	
trim+1	-0,004	0,002	***	-0,43	0,154	***	-0,005	0,004		-0,44	0,314	
trim+2	-0,006	0,002	***	-0,53	0,161	***	-0,006	0,004		-0,47	0,339	
trim+3	-0,009	0,002	***	-0,76	0,189	***	-0,007	0,003	***	-0,56	0,174	***
trim+4	-0,011	0,002	***	-1,08	0,165	***	-0,012	0,003	***	-1,07	0,254	***
trim+5	-0,011	0,002	***	-0,95	0,140	***	-0,013	0,003	***	-1,01	0,219	***
trim+6	-0,010	0,002	***	-0,21	0,349		-0,015	0,003	***	-1,16	0,223	***
trim+7	0,082	0,009	***	5,97	0,815	***	-0,016	0,003	***	-1,24	0,182	***
trim+8	0,182	0,019	***	10,45	1,666	***	-0,020	0,004	***	-1,65	0,268	***
trim+9	0,297	0,035	***	5,06	2,465	**	-0,020	0,003	***	-1,72	0,250	***
trim+10	-	-		-	-		-0,019	0,003	***	-1,50	0,362	***
trim+11	-	-		-	-		0,001	0,004		1,00	0,63	
trim+12	-	-		-	-		0,088	0,012	***	6,39	1,09	***
N. Oss.	147269			147269			145993			145993		
R2	0,4769			0,4893			0,4816			0,4941		
Adj R2	0,4423			0,4556			0,4486			0,4619		
Test : Parallel Trend												
p value del Chi2	0,0257			0,0930			0,4867			0,2188		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 26. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per genere

Target:	Uomini						Donne					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,006	0,004		0,54	0,254	**	0,004	0,003		0,26	0,286	
trim-4	0,004	0,004		0,40	0,256		0,005	0,003		0,30	0,291	
trim-3	0,002	0,003		0,22	0,226		0,003	0,002		0,27	0,219	
trim-2	0,002	0,003		0,17	0,175		0,000	0,002		-0,01	0,164	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,000			0,00		
trim 0	-0,004	0,004		-0,43	0,248	*	-0,003	0,002		-0,37	0,187	**
trim+1	-0,008	0,005		-0,56	0,311	*	-0,011	0,003	***	-0,76	0,263	***
trim+2	-0,011	0,005	**	-0,78	0,334	**	-0,011	0,004	***	-0,97	0,307	***
trim+3	-0,011	0,004	***	-0,89	0,288	***	-0,010	0,003	***	-0,85	0,265	***
trim+4	-0,009	0,004	**	-0,88	0,287	***	-0,013	0,003	***	-1,23	0,263	***
trim+5	-0,008	0,004	**	-0,73	0,314	**	-0,012	0,003	***	-0,88	0,244	***
trim+6	-0,009	0,004	**	-0,26	0,441		-0,011	0,003	***	-0,01	0,388	
trim+7	0,029	0,008	***	3,42	0,794	***	0,059	0,008	***	4,87	0,658	***
trim+8	0,074	0,015	***	6,91	1,534	***	0,135	0,014	***	10,50	1,317	***
trim+9	0,149	0,022	***	13,23	2,277	***	0,227	0,022	***	15,93	1,956	***
trim+10	0,177	0,031	***	17,74	3,128	***	0,289	0,035	***	24,49	2,831	***
trim+11	0,173	0,032	***	14,97	3,086	***	0,290	0,036	***	21,37	3,228	***
trim+12	0,167	0,037	***	12,42	3,345	***	0,336	0,044	***	20,44	3,654	***
N. Oss.	66298			66298			99260			99260		
R2	0,4870			0,5144			0,4721			0,4854		
Adj R2	0,4522			0,4815			0,4370			0,4513		
Test : Parallel Trend												
p value del Chi2	0,5995			0,3108			0,4213			0,6321		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 27. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per cittadinanza

Target:	Italiano						Straniero					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,004	0,003		0,33	0,205		0,010	0,011		0,66	0,888	
trim-4	0,004	0,002		0,30	0,194		0,012	0,010		0,81	0,850	
trim-3	0,002	0,002		0,20	0,151		0,008	0,009		0,79	0,750	
trim-2	0,000	0,002		0,07	0,118		0,005	0,007		0,08	0,474	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,000			0,00		
trim 0	-0,003	0,002	*	-0,40	0,156	**	-0,001	0,005		-0,21	0,367	
trim+1	-0,010	0,003	***	-0,68	0,215	***	-0,009	0,007		-0,65	0,550	
trim+2	-0,012	0,003	***	-0,90	0,247	***	-0,009	0,008		-0,87	0,742	
trim+3	-0,010	0,002	***	-0,84	0,202	***	-0,015	0,007	**	-1,10	0,622	*
trim+4	-0,012	0,002	***	-1,12	0,204	***	-0,011	0,011		-1,24	0,771	
trim+5	-0,011	0,002	***	-0,85	0,192	***	-0,009	0,010		-0,65	0,731	
trim+6	-0,011	0,003	***	-0,12	0,296		-0,005	0,010		0,14	0,934	
trim+7	0,045	0,006	***	4,20	0,540	***	0,065	0,017	***	5,10	1,429	***
trim+8	0,113	0,012	***	9,30	1,131	***	0,133	0,027	***	9,92	2,488	***
trim+9	0,198	0,018	***	14,87	1,646	***	0,230	0,050	***	16,19	4,221	***
trim+10	0,249	0,028	***	22,04	2,358	***	0,260	0,080	***	23,12	6,235	***
trim+11	0,247	0,029	***	19,30	2,629	***	0,273	0,081	***	19,07	6,830	***
trim+12	0,270	0,034	***	16,68	3,009	***	0,309	0,099	***	20,58	6,453	***
N. Oss.	132782			132782			32776			32776		
R2	0,4737			0,4942			0,4823			0,4863		
Adj R2	0,4388			0,4607			0,4463			0,4506		
Test : Parallel Trend												
p value del Chi2	0,3758			0,5109			0,7730			0,7832		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 28. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per coorti di età

Target:	Giovani under 30						Adulti (30-54 anni)						Senior					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,003	0,005		0,15	0,352		0,005	0,003		0,42	0,272		0,012	0,007		0,90	0,607	
trim-4	0,005	0,006		0,52	0,415		0,004	0,003		0,25	0,248		0,009	0,007		0,55	0,676	
trim-3	0,006	0,004		0,47	0,308		0,001	0,003		0,14	0,199		0,007	0,006		0,48	0,636	
trim-2	0,003	0,004		0,13	0,191		-0,001	0,002		-0,02	0,159		0,002	0,005		0,29	0,451	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,000			0,00			0,000			0,00		
trim 0	0,001	0,005		-0,11	0,309		-0,005	0,003	*	-0,52	0,209	**	0,001	0,010		-0,03	0,502	
trim+1	-0,008	0,005	*	-0,62	0,344	*	-0,010	0,004	***	-0,74	0,275	***	-0,006	0,010		-0,29	0,634	
trim+2	-0,010	0,006	*	-0,88	0,433	**	-0,011	0,004	***	-0,86	0,307	***	-0,010	0,009		-0,83	0,705	
trim+3	-0,010	0,006		-0,77	0,423	*	-0,011	0,003	***	-0,81	0,231	***	-0,012	0,009		-1,19	0,748	
trim+4	-0,007	0,005		-0,96	0,375	**	-0,013	0,003	***	-1,10	0,251	***	-0,015	0,009	*	-1,49	0,829	*
trim+5	-0,007	0,005		-0,68	0,431		-0,012	0,003	***	-0,81	0,227	***	-0,012	0,011		-1,06	0,833	
trim+6	-0,006	0,006		0,19	0,609		-0,012	0,003	***	-0,16	0,375		-0,010	0,010		-0,35	0,838	
trim+7	0,039	0,009	***	4,00	0,887	***	0,051	0,008	***	4,44	0,646	***	0,053	0,017	***	4,07	1,646	**
trim+8	0,080	0,014	***	7,42	1,591	***	0,125	0,015	***	9,82	1,361	***	0,152	0,039	***	11,27	3,593	***
trim+9	0,128	0,021	***	11,16	2,268	***	0,226	0,024	***	16,00	2,043	***	0,271	0,054	***	18,55	5,364	***
trim+10	0,159	0,035	***	15,98	3,021	***	0,283	0,037	***	24,84	2,995	***	0,305	0,077	***	22,18	7,266	***
trim+11	0,177	0,038	***	16,70	4,092	***	0,270	0,038	***	19,63	3,27	***	0,303	0,081	***	23,73	7,306	***
trim+12	0,187	0,047	***	12,25	4,683	***	0,301	0,045	***	18,42	3,60	***	0,334	0,095	***	24,41	8,432	***
N. Oss.	36419			36419			103935			103935			25204			25204		
R2	0,4482			0,4781			0,4822			0,4992			0,4767			0,4817		
Adj R2	0,4100			0,4420			0,4478			0,4659			0,3655			0,4442		
Test : Parallel Trend																		
p value del Chi2	0,7290			0,5806			0,3856			0,5609			0,5327			0,6876		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 29. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali distinti per titolo di studio

Target:	Fino a licenza media						Fino a diploma qualifica/maturità						Diploma specialistico/Laurea o più					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	-0,011	0,047		-1,49	4,844		0,005	0,004		0,40	0,292		0,005	0,003		0,38	0,271	
trim-4	-0,020	0,057		-1,22	4,487		0,004	0,004		0,36	0,294		0,006	0,003	*	0,35	0,248	
trim-3	-0,016	0,052		-1,28	3,841		0,003	0,003		0,30	0,227		0,003	0,002		0,24	0,189	
trim-2	-0,011	0,034		-0,66	2,175		0,000	0,003		0,04	0,175		0,002	0,002		0,09	0,148	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,000			0,00			0,000			0,00		
trim 0	-0,015	0,064		-0,84	3,874		-0,004	0,003		-0,46	0,225	**	-0,002	0,003		-0,29	0,194	
trim+1	-0,041	0,071		-1,97	4,386		-0,012	0,004	***	-0,86	0,325	***	-0,007	0,003	**	-0,49	0,241	**
trim+2	-0,009	0,060		-1,87	4,126		-0,014	0,004	***	-1,11	0,353	***	-0,009	0,004	**	-0,69	0,287	**
trim+3	-0,021	0,073		-1,43	6,076		-0,012	0,003	***	-0,97	0,242	***	-0,010	0,003	***	-0,80	0,280	***
trim+4	-0,005	0,069		-0,22	5,509		-0,013	0,004	***	-1,23	0,297	***	-0,011	0,003	***	-1,08	0,279	***
trim+5	-0,013	0,080		-1,00	6,417		-0,014	0,004	***	-1,07	0,286	***	-0,009	0,003	***	-0,66	0,239	***
trim+6	-0,002	0,081		2,79	7,748		-0,014	0,004	***	-0,37	0,399		-0,008	0,004	**	0,04	0,397	
trim+7	0,058	0,096		8,84	9,342		0,049	0,008	***	4,93	0,760	***	0,049	0,008	***	3,79	0,685	***
trim+8	0,101	0,105		14,35	8,718		0,132	0,018	***	11,74	1,621	***	0,104	0,014	***	7,40	1,321	***
trim+9	0,144	0,128		16,43	8,293	**	0,216	0,024	***	18,15	2,103	***	0,193	0,026	***	12,32	2,249	***
trim+10	0,096	0,141		23,67	10,208	**	0,282	0,038	***	26,93	3,165	***	0,227	0,038	***	17,81	3,135	***
trim+11	0,097	0,141		18,04	10,958		0,293	0,040	***	23,94	3,455	***	0,218	0,039	***	15,27	3,551	***
trim+12	0,133	0,162		4,46	14,826		0,311	0,047	***	22,47	3,689	***	0,249	0,048	***	13,16	4,037	***
N. Oss.	19251			19251			58751			58751			87556			87556		
R2	0,6381			0,6528			0,4727			0,4965			0,4776			0,4917		
Adj R2	0,6118			0,6275			0,4369			0,4623			0,4428			0,4578		
Test : Parallel Trend																		
p value del Chi2	0,9962			0,9970			0,6184			0,5863			0,4785			0,6197		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Tabella 30. Stime del modello dinamico pesato PSM su esiti occupazionali per WE con e senza tirocinio

Target:	WE con tirocinio						WE senza tirocinio					
Outcome	Occupazione			Giornate lavorate			Occupazione			Giornate lavorate		
	Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.		Coeff.	Robust Std. Err.	
trim-5	0,004	0,003		0,27	0,253		0,006	0,004		0,52	0,307	*
trim-4	0,003	0,003		0,21	0,261		0,007	0,004	*	0,54	0,288	*
trim-3	0,003	0,002		0,23	0,212		0,004	0,003		0,31	0,211	
trim-2	0,001	0,002		0,12	0,133		0,000	0,003		-0,02	0,192	
rif. trim-1	0,000			0,00			0,000			0,00		
trim 0	-0,003	0,002		-0,42	0,169	**	-0,003	0,004		-0,30	0,276	
trim+1	-0,009	0,003	***	-0,64	0,213	***	-0,009	0,004	**	-0,62	0,335	*
trim+2	-0,013	0,004	***	-0,85	0,282	***	-0,008	0,004	**	-0,80	0,322	**
trim+3	-0,012	0,004	***	-0,91	0,261	***	-0,009	0,003	***	-0,74	0,257	***
trim+4	-0,014	0,003	***	-1,28	0,273	***	-0,008	0,003	**	-0,90	0,249	***
trim+5	-0,012	0,003	***	-0,93	0,227	***	-0,009	0,003	***	-0,73	0,285	**
trim+6	-0,014	0,003	***	-0,37	0,378		-0,007	0,004	**	0,17	0,413	
trim+7	0,039	0,006	***	3,60	0,566	***	0,059	0,008	***	5,15	0,735	***
trim+8	0,110	0,012	***	9,11	1,085	***	0,123	0,014	***	9,67	1,316	***
trim+9	0,191	0,018	***	14,05	1,589	***	0,220	0,022	***	16,70	1,952	***
trim+10	0,243	0,028	***	21,48	2,314	***	0,265	0,032	***	23,28	2,613	***
trim+11	0,239	0,029	***	18,26	2,557	***	0,269	0,034	***	21,08	2,901	***
trim+12	0,271	0,035	***	16,61	2,917	***	0,288	0,039	***	18,78	3,119	***
N. Oss.	149696			149696			143467			143467		
R2	0,4835			0,4951			0,4813			0,4938		
Adj R2	0,4498			0,4621			0,4474			0,4607		
Test : Parallel Trend												
p value del Chi2	0,6837			0,7768			0,3572			0,2257		

Nota: * significatività al 10%, ** significatività al 5%, *** significatività all'1%. Gli outcome sugli esiti occupazionali riguardano l'occupazione e l'intensità di lavoro calcolata in giorni di lavoro. Gli Standard Errors sono robusti e clusterizzati a livello individuale.
L'event study è normalizzato rispetto al primo trimestre antecedente il trattamento per ciascuna coorte (riferimento trim-1). La stima dei coefficienti ATT è calcolata dall'equazione (a.8) nell'allegato B, come in Sun e Abraham (2021).
Il Modello presenta stime che includono solo effetti fissi a livello individuale e trimestrale, oltre a un controllo sul trend temporale per i trattati. La stima seleziona le unità del supporto ottenuto tramite PSM tramite kernel e le unità sono pesate con i valori PSM ottenuti.
Si include il test d'ipotesi che prevede H0: azzeramento congiunto dei coefficienti dei periodi precedenti al trattamento (*lead* da trim -5 a trim -2).
I lead trim -6, trim - 7 e trim -8, quelli più lontani, sono stati eliminati dalla stima perché solo poche unità contribuiscono all'identificazione di quei coefficienti e le stime sono poco rappresentative degli effetti medi. Ciò non incide sulla bontà del test di pre-trend paralleli, poiché l'informazione cruciale per valutare i pre-trend è contenuta soprattutto nei periodi immediatamente precedenti al trattamento.
Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali di Veneto Lavoro.

Allegato C - Questionari utilizzati nelle indagini dirette

Questionario 1: destinatari che hanno partecipato ad un tirocinio

Ci risulta che tu abbia partecipato a una misura di Work Experience partecipando solo alle attività di orientamento e/o formazione ma non realizzando alcuna esperienza di tirocinio in azienda, confermi? (una sola risposta)
☐ Sì
☐ No → conclusione questionario

SEZIONE 1 – PARTECIPAZIONE E ACCESSIBILITÀ

1. **Come sei stato/a coinvolto/a nel percorso di tirocinio nell'ambito delle politiche di Work Experience finanziato dal FSE+ e dalla Regione del Veneto? (una sola risposta)**
☐ L'ente di formazione responsabile delle attività mi ha contattato direttamente
☐ Tramite il Centro per Impiego che mi ha segnalato questa opportunità
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite sui siti web regionali (per esempio Cliclavoroveneto)
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite sul sito web dell'ente di formazione
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite su social media
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite attraverso il passaparola
☐ Altro (specificare)

2. **Quali erano le tue motivazioni e aspettative rispetto al percorso di Work Experience? (una sola risposta)**
☐ Trovare un lavoro
☐ Avvicinarmi al mercato del lavoro
☐ Accrescere le mie competenze
☐ Altro (specificare)

3. **Qual è stata la durata in mesi del tirocinio che hai svolto (se hai svolto più di un tirocinio rispondi facendo riferimento solo a quello più recente)?**
[Inserire cursore con valori da 2 a 6 mesi]

4. **Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), ritieni che la durata del tirocinio da te svolto sia stata adeguata per raggiungere gli obiettivi prefissati? (una riposta a tutte le voci)**

	1 – Per nulla adeguata	2	3	4	5 – Molto adeguata	Non so/ Preferisco non rispondere
Durata del tirocinio	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. **Hai partecipato, prima o dopo la Work Experience, ad altre iniziative come percorsi di formazione o tirocini?** (**una sola risposta**)
☐ Si →d6
☐ No →d7
☐ Non so/Preferisco non rispondere →d7

6. **A quali altre iniziative come percorsi di formazione o tirocini hai partecipato prima e/o dopo l'esperienza di Work Experience? (risposta multipla)**

		Prima	Dopo
a.	Corsi di formazione finanziati dal programma GOL	☐	☐
b.	Corsi di formazione finanziati da FSE+	☐	☐
c.	Tirocini	☐	☐
d.	Varie tipologie di iniziative	☐	☐
e.	Altro (specificare)	☐	☐

SEZIONE 2 – ESPERIENZA DI TIROCINIO IN AZIENDA

Nota: *Se hai partecipato più tirocini nell'ambito delle Work Experience, rispondi facendo riferimento al più recente.*

7. **Pensando al periodo di esperienza di tirocinio in azienda, in che misura sei d'accordo su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) con le seguenti affermazioni riguardo al tuo inserimento in azienda? (una riposta a tutte le voci)**

	1 – Per nulla d'accordo	2	3	4	5 – Molto d'accordo	Non so/ Preferisco non rispondere
a. L'azienda mi ha accolto in modo strutturato e organizzato	☐	☐	☐	☐	☐	☐

b. Mi sono stati spiegati obiettivi, attività previste e modalità di lavoro in maniera chiara	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Ho ricevuto indicazioni chiare su ruoli e responsabilità	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Ho avuto accesso agli strumenti necessari (PC, software, materiali, ecc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Mi sono sentito/a integrato/a nel team	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Ho avuto sufficiente tempo per adeguarmi e apprendere in un contesto lavorativo	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. **Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), in che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni in merito alle attività svolte in azienda? (una risposta a tutte le voci)**

	1 – Per nulla d'accordo	**2**	**3**	**4**	**5 – Molto d'accordo**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
a. Le attività svolte sono state coerenti con il mio profilo e obiettivo professionale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Le attività svolte sono state coerenti con la formazione ricevuta prima del tirocinio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Le attività svolte sono state coerenti con i miei bisogni e motivazioni a partecipare a questo percorso	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. **Potresti esprimere su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) il tuo grado di soddisfazione rispetto al rapporto con il tutor aziendale, con riferimento ai seguenti aspetti? (una risposta a tutte le voci)**

	1 – Per nulla soddisfatto/ a	**2**	**3**	**4**	**5 – Molto soddisfatto/ a**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
a. Disponibilità e tempo dedicato a me	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Chiarezza delle spiegazioni e degli obiettivi assegnati	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Assegnazione di compiti e mansioni coerenti con il percorso formativo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Affiancamento e mentoring nelle attività quotidiane	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Feedback sulle attività svolte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Supporto nei momenti di difficoltà	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. Capacità di coinvolgermi nei gruppi di lavoro e nelle relazioni con i colleghi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h. Soddisfazione complessiva verso il tutor	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SEZIONE 3 – EFFICACIA, UTILITÀ, COMPETENZE SVILUPPATE

10. **In che misura l'intero percorso di Work Experience (orientamento, formazione e tirocinio) ti ha aiutato a sviluppare e/o migliorare le seguenti competenze su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (una risposta a tutte le voci)**

	1 – Per nulla	**2**	**3**	**4**	**5 – Molto**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
a. Competenze tecniche specifiche (ad esempio: uso di macchinari, procedure operative, strumenti di lavoro)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Competenze digitali (ad esempio: software, gestione dati, strumenti informatici)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Competenze green / sostenibilità (ad esempio: attenzione all'impatto ambientale, processi sostenibili)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

d. Competenze trasversali / Soft skills (ad esempio: lavoro in team, comunicazione, problem solving)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Conoscenza del mondo del lavoro (ad esempio: organizzazione aziendale, ruoli, tempi e responsabilità)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. **Su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), in che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni? (una risposta a tutte le voci)**

	1 – Per nulla d'accordo	**2**	**3**	**4**	**5 – Molto d'accordo**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
a. Partecipare alla Work Experience ha aumentato la mia motivazione a cercare o mantenere un lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Partecipare alla Work Experience ha rappresentato un'esperienza rilevante per il mio avvicinamento al mercato del lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Partecipare alla Work Experience ha migliorato il mio CV e la mia spendibilità professionale sul mercato del lavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Partecipare alla Work Experience mi ha permesso di aumentare la fiducia in me stesso/a e nelle mie competenze	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Altro (specificare)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. **Ritieni che la Work Experience abbia rappresentato un valore aggiunto rispetto ad altre tue esperienze formative o lavorative precedenti? (ad esempio: più responsabilità, esperienza pratica reale, contatto diretto con l'azienda)** *(**Nota**: solo per chi non ha risposto "No" alla domanda 5)*

☐ Molto
☐ Abbastanza
☐ Poco
☐ Per nulla
☐ Non so/Preferisco non rispondere

SEZIONE 4 – SODDISFAZIONE COMPLESSIVA

13. **Potresti esprimere su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) il tuo grado di soddisfazione riguardo alle attività di accompagnamento da parte dell'ente proponente/formativo che ha gestito il progetto di Work Experience (orientamento, supporto, monitoraggio)? (una sola risposta)**

1 – Per nulla soddisfatto	**2**	**3**	**4**	**5 – Molto soddisfatto**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. **Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a dell'esperienza di Work Experience su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (una sola risposta)**

1 – Per nulla soddisfatto/a	**2**	**3**	**4**	**5 - Molto soddisfatto/a**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. **Consiglieresti la Work Experience ad altre persone? (una sola riposta)**

☐ Sì
☐ Forse
☐ No

SEZIONE 5 – CONDIZIONE OCCUPAZIONALE ATTUALE

16. **Qual è il tuo stato occupazionale attuale? (una sola riposta)**

☐ Occupato/a (contratto a tempo determinato) →d17
☐ Occupato/a (contratto a tempo indeterminato) →d17
☐ Occupato/a in lavoro autonomo →d19
☐ In tirocinio →d18
☐ In apprendistato →d17
☐ Disoccupato/a →d18

☐ Inattivo/a (non sei occupato/a e non stai cercando lavoro) →d18

17. **La tua occupazione attuale è legata all'impresa presso la quale hai svolto la Work Experience? (una sola risposta)**
☐ Si →d19
☐ No, ma dopo Work Experience ci ho lavorato per un periodo e poi lasciato →d19
☐ No, non ho mai lavorato nell'azienda in cui ho fatto Work Experience →d19

18. **Dopo la Work Experience hai comunque avuto una esperienza di lavoro? (una sola riposta)**
☐ Sì nella stessa azienda del tirocinio che poi ho lasciato
☐ Sì, in un contesto/azienda diverso da quello in cui avevo svolto la Work Experience
☐ Si, in una esperienza di lavoro autonomo/mia azienda
☐ No

19. **Qual è stato l'aspetto più utile del percorso di Work Experience?** (domanda aperta)

Questionario 2: destinatari che non hanno partecipato ad un tirocinio

1. **Ci risulta che tu abbia partecipato a una misura di Work Experience partecipando solo alle attività di orientamento e/o formazione ma non realizzando alcuna esperienza di tirocinio in azienda, confermi? (una sola risposta)**
☐ Sì
☐ No → fine questionario

SEZIONE 1 – PARTECIPAZIONE E ACCESSIBILITÀ

2. **Come sei stato/a coinvolto/a nel percorso di formazione nell'ambito delle politiche di Work Experience finanziato dal FSE+ e dalla Regione del Veneto? (una sola risposta)**
☐ L'ente di formazione responsabile delle attività mi ha contattato direttamente
☐ Tramite il Centro per Impiego che mi ha segnalato questa opportunità
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite sui siti web regionali (per esempio Cliclavoroveneto)
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite sul sito web dell'ente di formazione
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite su social media
☐ Mi sono attivato/a io tramite informazioni reperite attraverso il passaparola
☐ Altro (specificare)

3. **Quali erano le tue motivazioni e aspettative rispetto al percorso di Work Experience? (una sola risposta)**
☐ Trovare un lavoro
☐ Avvicinarmi al mercato del lavoro
☐ Accrescere le mie competenze
☐ Altro (specificare)

4. **Qual è stato il principale motivo per cui non hai svolto l'esperienza di tirocinio in azienda prevista dalla Work Experience? (una sola risposta)**
☐ Ho trovato autonomamente un lavoro prima dell'avvio del tirocinio
☐ Ho deciso di non proseguire il percorso per motivi organizzativi / tempi non compatibili
☐ Ho deciso di non proseguire il percorso per motivi personali o familiari
☐ Ho capito di non essere interessato alla professione
☐ Non c'è stata la disponibilità di aziende ospitanti ad attivare il tirocinio
☐ Altro (specificare)
☐ Non so / Preferisco non rispondere

5. **Il lavoro che hai trovato è coerente con la formazione che hai svolto nell'ambito delle misure di Work Experience?**
☐ Sì, è coerente
☐ Sì, è parzialmente coerente
☐ No, non è coerente

SEZIONE 2 – COMPETENZE SVILUPPATE E SODDISFAZIONE

6. **In che misura ritieni di aver migliorato le seguenti competenze grazie alla formazione ricevuta nell'ambito delle misure di Work Experience su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (una sola risposta)**

	1 – Per nulla	2	3	4	5 – Molto	Non so/ Preferisco non rispondere

a. Competenze tecniche specifiche (ad esempio: uso di macchinari, procedure operative, strumenti di lavoro)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Competenze digitali (ad esempio: software, gestione dati, strumenti informatici)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Competenze green / sostenibilità (ad esempio: attenzione all'impatto ambientale, processi sostenibili)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Competenze trasversali / Soft skills (ad esempio: lavoro in team, comunicazione, problem solving)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Conoscenza del mondo del lavoro (ad esempio: organizzazione aziendale, ruoli, tempi e responsabilità)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. **Nel complesso, quanto sei soddisfatto/a della tua esperienza nell'ambito della misura di Work Experience, anche senza aver svolto l'esperienza di tirocinio in azienda? (una sola risposta)**

	1 – Per nulla soddisfatto/a	**2**	**3**	**4**	**5 – Molto soddisfatto/a**	**Non so/ Preferisco non rispondere**
Soddisfazione complessiva	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SEZIONE 3 – CONDIZIONE OCCUPAZIONALE ATTUALE

8. **Qual è il tuo stato occupazionale attuale? (una sola risposta)**

☐ Occupato/a (contratto a tempo determinato)
☐ Occupato/a (contratto a tempo indeterminato)
☐ Occupato/a in lavoro autonomo
☐ In tirocinio → d9
☐ In apprendistato
☐ Disoccupato/a → d9
☐ Inattivo/a (non sei occupato/a e non stai cercando lavoro) → d9

9. **Dopo la Work Experience hai comunque avuto una esperienza di lavoro? (una sola risposta)**

☐ Sì, in un settore attinente alla formazione iniziata con la Work Experience

☐ Sì, in un settore diverso rispetto a quello della formazione iniziata con la Work Experience

☐ No

Questionario 3: Indagine diretta alle aziende ospitanti

10. **Dai dati di monitoraggio risulta che la sua azienda abbia partecipato a una misura di Work Experience ospitando uno o più tirocinanti in azienda, può confermare? (una sola risposta)**
☐ Sì
☐ No → termine questionario

SEZIONE 1 – INFORMAZIONI GENERALI

11. **Dimensione dell'impresa (una sola risposta)**
☐ Micro (fino a 9 addetti)
☐ Piccola (10–49 addetti)
☐ Media (50–249 addetti)
☐ Grande (250 addetti e oltre)

12. **Settore di attività prevalente (una sola risposta)**
[A – Agricoltura, silvicoltura e pesca
B – Attività estrattive
C – Attività manifatturiere
D – Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
E – Fornitura di acqua; gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento
F – Costruzioni
G – Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
H – Trasporto e magazzinaggio
I – Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
J – Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione di contenuti
K – Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche e altri servizi d'informazione
L – Attività finanziarie e assicurative
M – Attività immobiliari
N – Attività professionali, scientifiche e tecniche
O – Attività amministrative e di servizi di supporto

Q – Istruzione
R – Sanità e assistenza sociale
S – Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
T – Altre attività di servizi
U – Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio
V – Attività di organizzazioni ed organismi extraterritoriali]

13. **Sede azienda (una sola risposta)**
[Inserire Lista: Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza, Fuori Regione]

14. **A che edizione della Work Experience FSE+ ha partecipato l'azienda? (risposta multipla)**
☐ DGR 1321/2022 (Next Generation WE)
☐ DGR 1304/2023 (FORTI: FORmazione e TIrocinio – Work Experience breve)
☐ DGR 1190/2024 (Work Experience – Un'esperienza su misura)
☐ Non lo so/ Non ricordo

15. **Che ruolo svolge nell'azienda ospitante tirocinanti nell'ambito della/e Work Experience FSE+? (una sola risposta)**
☐ Tutor aziendale
☐ Ufficio risorse umane
☐ Direzione aziendale diverse dalle risorse umane (Direzione Generale, Amministrazione, Finanza, Produzione, Marketing, R&D, ecc.)
☐ Altro (specificare)

16. **Numero di tirocinanti ospitati nell'ambito della/e Work Experience (una sola risposta)**
☐ 1
☐ 2
☐ 3 o più

17. **Durata media dei/l tirocini/o offerti/o in mesi:**
[Cursore con durata da 2 a 6 mesi]

SEZIONE 2 – MOTIVAZIONI ALLA PARTECIPAZIONE

Nota: *Qualora l'azienda abbia partecipato a più edizioni di Work Experience, si richiede di fornire una valutazione complessiva media riferita all'esperienza nel suo insieme.*

18. **Quali sono state le principali motivazioni che hanno portato l'azienda a ospitare tirocinanti nell'ambito delle Work Experience finanziate dal FSE+? (risposta multipla)**
☐ Conoscere e selezionare potenziali risorse da assumere
☐ Trovare figure professionali difficili da reperire sul mercato
☐ Gestire un aumento contingente delle attività aziendali
☐ Seguire la strategia aziendale di responsabilità sociale e impegno sul territorio
☐ Risparmiare costi
☐ Altro (specificare)

SEZIONE 3 – GESTIONE TIROCINIO E TUTORAGGIO

Nota: *Qualora l'azienda abbia partecipato a più edizioni di Work Experience, si richiede di fornire una valutazione complessiva media riferita all'esperienza nel suo insieme.*

19. **Avete partecipato in qualche modo al processo di identificazione del possibile tirocinante da inserire nella vostra azienda (esempio: segnalando persone all'ente, valutando diversi profili segnalati dall'ente, ecc.)? (una sola risposta)**
☐ Si
☐ No

20. **Quanto ritiene efficace il processo di abbinamento tra i potenziali tirocinanti e l'azienda su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (una sola risposta)**

1 – Per nulla efficace	2	3	4	5 - Molto efficace	Non so/ Preferisco non rispondere
☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. **Quanto il profilo del/i tirocinante/i selezionato/i era coerente con i fabbisogni aziendali su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (una sola risposta)**

1 – Per nulla coerente	2	3	4	5 - Molto coerente	Non so/ Preferisco non rispondere
☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. **Quale tipo di attività ha svolto prevalentemente il tirocinante? (una sola risposta)**
☐ Attività di osservazione e affiancamento
☐ Attività semplici e ripetitive
☐ Attività operative con supervisione

23. **Il tutor aziendale, in media, quanto tempo durante la settimana ha dedicato alle attività di tutoraggio? (una sola risposta)**
☐ Meno di un'ora a settimana
☐ 1-3 ore a settimana
☐ Più di tre ore a settimana
☐ Non so/Preferisco non rispondere

24. **Rispetto all'attività di tutoraggio a favore del tirocinante, sulla base della vostra esperienza, esprima su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto), quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (risponda a tutte le voci)**

	1 – Per nulla d'accordo	2	3	4	5 – Molto d'accordo	Non so/ Preferisco non rispondere
a. All'inizio del tirocinio sono stati indicati chiaramente al tirocinante obiettivi e mansioni da apprendere	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Il tirocinante ha ricevuto frequentemente feedback sul lavoro svolto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Durante il tirocinio, erano previsti momenti strutturati e regolari di confronto (es. incontri programmati, verifiche)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Il tirocinante ha ricevuto spesso indicazioni su come migliorare nel tempo e rendersi autonomo	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. **Durante il tirocinio, dopo quanto tempo il tirocinante si è inserito nella realtà lavorativa con sempre più autonomia? (una sola risposta)**
☐ Non ha mai raggiunto autonomia
☐ Dopo pochi giorni
☐ Dopo poche settimane
☐ Dopo molte settimane
☐ Non so/Preferisco non rispondere

SEZIONE 4 – BENEFICI DELLA PARTECIPAZIONE

Nota: *Qualora l'azienda abbia partecipato a più edizioni di Work Experience, si richiede di fornire una valutazione complessiva media riferita all'esperienza nel suo insieme.*

26. **Dal vostro punto di vista, il tirocinante ha acquisito competenze utili e rispondenti ai bisogni del vostro contesto aziendale? (una sola risposta)**
☐ Sì, in misura elevata →d18
☐ Sì, in parte →d18
☐ Poco →d18
☐ Per nulla →d19
☐ Non so/Preferisco non rispondere →d19

27. **Nello specifico, in che misura su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto) la Work Experience ha aiutato il tirocinante a sviluppare le seguenti competenze? (risponda a tutte le voci)**

	1 – Per nulla	2	3	4	5 – Molto	Non so/ Preferisco non rispondere
a. Competenze tecniche specifiche (ad esempio: uso di macchinari, procedure operative, strumenti di lavoro)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Competenze digitali (ad esempio: software, gestione dati, strumenti informatici)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Competenze green / sostenibilità (ad esempio: attenzione all'impatto ambientale, processi sostenibili)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

d. Competenze trasversali-Soft skills (ad esempio: lavoro in team, comunicazione, problem solving)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Conoscenza del mondo del lavoro (ad esempio: organizzazione aziendale, ruoli, tempi e responsabilità)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. **In che misura la Work Experience ha prodotto benefici per l'azienda nei seguenti ambiti su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (risponda a tutte le voci)**

	1 – Per nulla	2	3	4	5 – Molto	Non so/ Preferisco non rispondere
a. Opportunità di futura assunzione del tirocinante	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Possibilità di testare un candidato	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Nuove idee e prospettive offerte dal tirocinante	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Maggiore visibilità e conoscenza delle attività aziendali da parte di potenziali dipendenti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Migliore incontro tra fabbisogni aziendali e profili professionali	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Vantaggi economici legati all'inserimento della risorsa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. Altro (specificare)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. **La sua azienda ha proposto o sta valutando di proporre l'assunzione del tirocinante? (una sola risposta)**
☐ Si →d22
☐ No →d21

30. **Se no, qual è il motivo principale? (risposta multipla)**
☐ Mancanza budget
☐ Competenze del tirocinante alla fine dell'esperienza non sufficienti
☐ Profilo non coerente con fabbisogni
☐ Vincoli organizzativi interni
☐ Altro (specificare)

31. **Nel complesso, quanto ritiene che l'esperienza di tirocinio sia stata utile per l'azienda su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto)? (una sola risposta)**

1 – Per nulla utile	2	3	4	5 - Molto utile	Non so/ Preferisco non rispondere
☐	☐	☐	☐	☐	☐

SEZIONE 5 – CRITICITÀ RISCONTRATE

Nota: *Qualora l'azienda abbia partecipato a più edizioni di Work Experience, si richiede di fornire una valutazione complessiva media riferita all'esperienza nel suo insieme.*

32. **Avete riscontrato criticità nella gestione della Work Experience? (risposta multipla) NOTA: se risponde "Nessuna criticità rilevante" non indichi altri elementi.**
☐ Carico documentale/gestionale in fase di attivazione
☐ Carico documentale/gestionale in fase di attuazione
☐ Durata del periodo di tirocinio troppo lunga
☐ Durata del periodo di tirocinio troppo corta
☐ Contenuti formativi forniti al tirocinante prima del tirocinio inadeguati
☐ Altro (specificare)
☐ Nessuna criticità rilevante

33. **In merito alle dinamiche con ente proponente, tutor didattico e OMLI quanto ritiene soddisfacenti e/o adeguati i seguenti aspetti su una scala da 1 (per nulla) a 5 (molto):**

	1 – Per nulla	2	3	4	5 – Molto	Non so/ Preferisco non rispondere
a. Chiarezza delle comunicazioni fornite dall'ente proponente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Attività di accompagnamento fornite dall'ente proponente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Relazioni con l'operatore del mercato del lavoro dell'ente proponente	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Relazioni con il tutor didattico del percorso formativo	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. **Siete stati beneficiari di o avete partecipato a strumenti di politica attiva del lavoro simili o complementari alle Work Experience a partire dal 2022 (tirocini, incentivi assunzione, formazione e stage, ecc.)? (una sola risposta)**
☐ Si →d26
☐ No →d27
☐ Non so/ Non ricordo →d27

35. **Se sì, quali? (risposta multipla)**
☐ Tirocini di inserimento ordinari
☐ Percorsi di formazione con una breve esperienze di stage alla fine
☐ Work-based learning (alternanza scuola-lavoro, formazione duale)
☐ Incentivi assunzione
☐ Altro (specificare)

36. **Come si posiziona lo strumento delle Work Experience rispetto ad altri strumenti di supporto alle imprese che avete utilizzato? (risponda a tutte le voci)**

	WE inferiore	Uguale	WE superiore	Non so/ Preferisco non rispondere
Facilità di utilizzo/gestione	☐	☐	☐	☐
Qualità potenziali risorse umane	☐	☐	☐	☐
Coerenza con fabbisogni impresa	☐	☐	☐	☐
Utilità per l'impresa	☐	☐	☐	☐

SEZIONE 6 – MIGLIORAMENTI POSSIBILI

37. **Quali interventi ritiene prioritari per migliorare l'esperienza di Work Experience? (risposta multipla)**
☐ Maggiore personalizzazione dei percorsi, con coinvolgimento diretto delle imprese nella loro definizione
☐ Semplificazione delle procedure amministrative/gestionali
☐ Maggiore offerta di formazione pratica al tirocinante prima di entrare in azienda (gestione aziendale, informatica avanzata, tecniche di settore)
☐ Miglioramento del matching tra partecipanti e imprese
☐ Altro (specificare)

38. **Potrebbe fornire qualche elemento di riflessione sugli elementi positivi e/o negativi dello strumento Work Experience finanziato dal FSE+ Veneto? (risposta aperta)**

Gruppo di lavoro

Nome e cognome
Marco Pompili (Coordinatore FSE+ del servizio di valutazione unitaria)
Giorgia Benvegnù (membro del team e supporto in loco)
Silvia De Pace (membro del team)
Isabella Giorgetti (membro del team)

Ringraziamenti

Il team ringrazia tutti gli attori che hanno aderito alle attività di analisi e valutazione, partecipando a interviste o focus group online, oltre a fornire informazioni e documenti utili alla valutazione: gli uffici dell'AdG FSE+, le Direzioni regionali coinvolte nell'attuazione, Veneto Lavoro e i beneficiari del FSE+.

Si precisa che il documento riflette esclusivamente il punto di vista degli autori. La Regione del Veneto non è responsabile di eventuali errori, omissioni o conseguenze derivanti dal riutilizzo di questa pubblicazione.



Ecorys Italy
Viale Castrense 8
00182 Roma
Italia

E italy@ecorys.com
W www.ecorys.com

COGEA S.r.l
Via Po 102
00198 Roma
Italia

W www.cogea.it