



Answering
tomorrow's
challenges
today



Consulenti per la Gestione Aziendale

Rapporto di Valutazione annuale 2026 Programma FSE+ 2021-2027 Regione Veneto

Maggio 2026 – Rapporto finale

Indice

Executive summary (Italiano)	5
Executive summary (English)	9
1. Introduzione	13
1.1. Focus della valutazione	13
1.2. Contenuti della valutazione annuale FSE+	14
2. Approccio metodologico	15
2.1. Ambito e domande della valutazione.....	15
2.2. Approccio metodologico e fonti.....	16
3. Evidenze valutative	19
3.1. Analisi del contesto socioeconomico	19
3.1.1. <i>Dinamica dell'economia veneta</i>	19
3.1.2. <i>I trend demografici</i>	20
3.1.3. <i>Le dinamiche del mercato del lavoro regionale</i>	23
3.1.4. <i>Povertà ed esclusione sociale</i>	31
3.1.5. <i>Istruzione e formazione</i>	32
3.2. L'avanzamento procedurale, finanziario e fisico.....	37
3.2.1. <i>Articolazione del PR e cambiamenti nel tempo</i>	37
3.2.2. <i>Avanzamento procedurale e finanziario del PR FSE+</i>	39
3.2.3. <i>Avanzamento fisico del PR FSE+</i>	59
3.3. Funzionamento del sistema di governance del PR	67
3.4. Complementarità con altri fondi e strumenti	73
3.5. Focus tematici annualità 2026	77
3.5.1. <i>Focus 1 - Priorità 1: misura per la parità di genere ("P.A.R.I.")</i>	77
3.5.2. <i>Focus 2 - Priorità 2: misura "Orientamento"</i>	82
3.5.3. <i>Focus 3 - Priorità 2: misura per la certificazione linguistica dei giovani ("MOVE")</i>	87
3.5.4. <i>Focus 4 - Priorità 3: misura "Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Équipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie" (INSIEME)</i>	92
3.5.5. <i>Focus 5 - Priorità 4: misura "Giovani Energie"</i>	99
4. Conclusioni e raccomandazioni	105
4.1. Sintesi delle evidenze e risposte alle domande di valutazione	105
4.2. Lezioni apprese e raccomandazioni	111
Bibliografia	115
Allegati	116
Allegato I – Traccia intervista con AdG e Direzioni/SRA PR FSE+	116
Allegato II – Traccia generale intervista ai Beneficiari.....	118
Allegato III - Altre Tabelle e grafici sezione 3	119
Allegato IV - Beneficiari intervistati sul campo per gli studi di caso e descrizione dei progetti	122
<i>Focus 1 - Priorità 1: misura per la Parità di genere (P.A.R.I.)</i>	122
<i>Focus 2 - Priorità 2: misura "Orientamento"</i>	123
<i>Focus 3 - Priorità 2: misura per la certificazione linguistica dei giovani ("MOVE")</i>	126
<i>Focus 4 - Priorità 3: misura "Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Équipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie" (INSIEME)</i>	128
<i>Focus 5 - Priorità 4: misura "Giovani Energie"</i>	131
Allegato V – Articolazione del PR FSE+ in Priorità, Obiettivi Specifici, Misure e procedure attuative – dicembre 2025	134
Gruppo di Lavoro	137

Indice delle tabelle

Tabella 1. Priorità e Obiettivi specifici FSE+ di interesse per la Valutazione Annuale.....	13
Tabella 2. Criteri e domande di Valutazione del RAV 2026 FSE+	15
Tabella 3. Matrice di Valutazione RAV 2026 FSE+	18
Tabella 4. Tassi di crescita totali, crescita naturale e tasso di immigrazione netta (dati su mille)	23
Tabella 5. Occupazione in Veneto (15+), per tipologia di lavoro e per caratteristiche personali	25
Tabella 6. Tasso di disoccupazione 15-74 in diversi anni e sua variazione in punti percentuali	29
Tabella 7. Tassi di disoccupazione per provincia	30
Tabella 8. Distribuzione della popolazione (25-64 anni) per titolo di studio in percentuale sul totale, 2019 e 2024	33
Tabella 9. Distribuzione delle procedure per lo stato di avanzamento, Priorità e Obiettivo specifico	40
Tabella 10. Distribuzione dei progetti con data finale di completamento per Priorità e Obiettivo specifico	41
Tabella 11. Avanzamento finanziario Priorità 1 (Occupazione) e relativi Obiettivi specifici e misure	46
Tabella 12. Avanzamento finanziario Priorità 2 (Istruzione e formazione) e relativi Obiettivi specifici e misure	49
Tabella 13. Avanzamento finanziario Priorità 3 (Inclusione sociale) e relativi Obiettivi specifici e misure	52
Tabella 14. Avanzamento finanziario Priorità 4 (Occupazione giovanile) e relativi Obiettivi specifici e misure	54
Tabella 15. Avanzamento finanziario per Os e Campo di intervento. Veneto, regioni più sviluppate UE e regioni più sviluppate Italia – dicembre 2025.....	57
Tabella 16. Indicatori di output Priorità 1 - Occupazione.....	61
Tabella 17. Indicatori di risultato Priorità 1 - Occupazione	62
Tabella 18. Indicatori di output Priorità 2 – Istruzione e formazione.....	62
Tabella 19. Indicatori di risultato Priorità 2 – Istruzione e formazione	63
Tabella 20. Indicatori di output Priorità 3 – Inclusione sociale.....	64
Tabella 21. Indicatori di risultato Priorità 3 – Inclusione sociale	65
Tabella 22. Indicatori di output Priorità 4 – Occupazione giovanile	65
Tabella 23. Indicatori di risultato Priorità 4 – Occupazione giovanile	66
Tabella 24. Possibili aree di miglioramento nelle misure oggetto di studio di caso	113
Tabella 25. Risorse stanziare per Priorità e Obiettivo specifico.....	119
Tabella 26. Destinatari raggiunti a dicembre 2025 e loro caratteristiche.....	121

Indice delle figure

Figura 1. Andamento del PIL pro capite a prezzi costanti (2020=100).....	19
Figura 2. Prodotto interno lordo (PIL) ai prezzi di mercato correnti per regione NUTS 2 (2023)	20
Figura 3. Tasso emigrazione totale per 1.000 ab. (Popolazione totale, 2021)	21
Figura 4. Dinamica demografica delle regioni (tassi di crescita totali, composti anno su anno).....	22
Figura 5. Dinamica demografica delle province venete (tassi di crescita totali, composti anno su anno)	22
Figura 6. Andamento del numero di occupati (15+) in Veneto, regioni del Nord-Est, Italia e UE 27 (2019=100) dal 2019 al quarto trimestre 2025	24
Figura 7. Variazione del numero di occupati (in migliaia) tra 2019/2020 e 2021/2025 nei diversi settori in Veneto	26
Figura 8. Andamento del tasso di occupazione 15-64 (figura di sinistra) e del tasso di occupazione 20-64 (figura di destra) in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e UE 27 dal 2019 al 2024	27
Figura 9. Gender gap occupazionale in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e UE-27 dal 2019 al 2024	27
Figura 10. Andamento dei disoccupati in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e EU 27 dal 2019 al 2025 (2019=100)	28
Figura 11. Disoccupati di lunga durata in percentuale sul totale dei disoccupati in Veneto, regioni del Nord-Est, Italia e UE 27 dal 2019 al 2024	29
Figura 12. Ore lavorate per impiegato per NUTS 2.....	31
Figura 13. Disuguaglianza di reddito in Veneto, regioni del Nord-Est ed Italia dal 2019 al 2024	32
Figura 14. Percentuale di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale in Veneto, regioni del Nord-Est ed Italia dal 2019 al 2024	32
Figura 15. Tasso di istruzione terziaria nella fascia d'età 30-34 anni (%) in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e EU 27 dal 2021 al 2024	33

Figura 16. Percentuale di giovani di 18-24 anni che abbandonano prematuramente i percorsi di istruzione e formazione professionale dal 2019 al 2024	34
Figura 17. Percentuale di adulti (25-64) che partecipano all'apprendimento permanente in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e EU27 dal 2019 al 2024	35
Figura 18. Percentuale di NEET 15-29 in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e UE 27 dal 2019 al 2024	36
Figura 19. Dotazione finanziaria del PR Veneto FSE+ 2021-2027 per Priorità e Os (valori assoluti e %)	38
Figura 20. DGR attuative (avvisi e procedure) ed euro stanziati, in milioni, dal 2022 ad oggi (valori cumulati).....	40
Figura 21. Costi ammissibili e spese ammissibili in % della dotazione totale (scala sinistra) e numero di operazioni (scala destra), PR Veneto FSE+ 2021-2027	42
Figura 22. Indicatori di performance finanziaria per Priorità. PR Veneto FSE+ 2021-2027	43
Figura 23. Spesa ammessa su stanziato totale per Os – OIS e altre operazioni (* dove presenti OIS)	55
Figura 24. Costi ammessi e spese ammesse su dotazione a dicembre 2025. PR Veneto FSE+, regioni più sviluppate UE e italiane (valori %)	56
Figura 25. Risorse stanziati e ammesse per la misura trasversale di Capacity Building	59
Figura 26. Contributo delle OIS ai valori realizzati negli indicatori di output a dicembre 2025 (% sul totale realizzato)	66
Figura 27. Avanzamento fisico e finanziario della misura “P.A.R.I.” (DGR 1522/2022)	79
Figura 28. Avanzamento fisico e finanziario della misura “Orientamento” (DGR 685/2023)	84
Figura 29. Avanzamento fisico e finanziario della misura “Move” (DGR 600/2023, DGR 467/2024 e DGR 681/2025)	89
Figura 30. Sintesi dei risultati dei questionari di gradimento “MOVE” (DGR 467/2024 e DGR 600/2023)	91
Figura 31. Avanzamento fisico e finanziario della misura “INSIEME” (DGR 69/2023)	94
Figura 32. Avanzamento fisico e finanziario della misura “Giovani Energie” (DGR 729/2023 e DGR 307/2025)	102
Figura 33. Andamento del PIL a prezzi 2020 – Italia, Nord-est e Veneto. 2019-2024 (2019=100)	119
Figura 34. DGR attuative (avvisi e procedure) ed euro stanziati, in milioni, dal 2022 ad oggi (valori cumulati) – Operazioni di Importanza Strategica	120

Indice dei Box

Box 1. La proposta di riprogrammazione del PR FSE+	38
Box 2. Le Operazioni di importanza strategica: rilevanza e avanzamento finanziario	55
Box 3. La misura trasversale per il "Capacity Building"	58
Box 4. Le Operazioni di importanza strategica: il loro contributo al raggiungimento delle realizzazioni del FSE+	66
Box 5. Ulteriori elementi in merito alla complementarità	76

Acronimi

AdG	Autorità di Gestione
AT	Assistenza tecnica
AULSS	Azienda Unità Locale Socio-Sanitaria
CdS	Comitato di Sorveglianza
CI	Campo di intervento
DDR	Decreto del Direttore della Direzione
DGR	Delibera di Giunta regionale
DIV	Disegno Integrato di Valutazione
FESR	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
FSC	Fondo di Sviluppo e Coesione
FSE+	Fondo Sociale Europeo +
GOL	Garanzia occupabilità lavoratori
IeFP	Istruzione e formazione professionale
IFTS	Istruzione e Formazione Tecnica Superiore
ITS	Istituti Tecnologici Superiori
LEP	Livelli Essenziali delle Prestazioni
LPU	Lavori di Pubblica Utilità
Meuro	Milioni di euro
NEET	Not in Employment, Education or Training
OI	Organismo intermedio
OIS	Operazioni di Importanza Strategica
Os	Obiettivo specifico, anche indicato come ESO
OCS	Opzioni di costo standard
OSS	Operatore sociosanitario
PA	Pubblica Amministrazione
PIL	Prodotto interno Lordo
PMI	Piccole e Medie Imprese
PN	Programma Nazionale
PNRR	Piano Nazionale Ripresa Resilienza
PR	Programma Regionale
QCER	Quadro Comune Europeo di Riferimento per la conoscenza delle lingue
RAV	Rapporto annuale di Valutazione
RDC	Regolamento Disposizioni Comuni
SI.GE.CO	Sistema di Gestione e Controllo
SISTAR	Sistema Statistico Regionale del Veneto
SRA	Struttura Responsabile dell'attuazione
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
UE	Unione europea

Executive summary (Italiano)

Obiettivi e domande di valutazione

Il presente Rapporto di valutazione annuale (RAV) del PR Veneto FSE+ 2021–2027 si inserisce nel quadro delle attività previste dal Piano Unitario di Valutazione e dal Disegno Integrato di Valutazione. La finalità del RAV è quella di **analizzare l'attuazione del PR** nel tempo, monitorando l'impiego delle risorse, lo stato di avanzamento degli interventi e il conseguimento dei risultati attesi. L'analisi si estende ai processi di implementazione per identificare fattori di successo e criticità, con l'obiettivo di offrire elementi valutativi e lezioni apprese utili a ottimizzare costantemente l'efficacia del Programma. La presente valutazione annuale fa riferimento allo **stato di avanzamento del PR al 31 dicembre 2025**. Il perimetro della valutazione comprende le cinque Priorità e la totalità degli Obiettivi specifici (Os) previsti dal PR Veneto FSE+.

L'impianto valutativo si fonda sui **criteri di rilevanza, coerenza** e soprattutto **efficacia**, e si articola nelle **otto domande di valutazione** presentate di seguito.

Rilevanza:

- (1) Le scelte strategiche del PR sono ancora attuali, nel senso di rispondere ai bisogni del contesto socioeconomico e dei potenziali beneficiari?

Efficacia/Efficienza:

- (2) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni delle diverse Priorità e OS?
- (3) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni di importanza strategica del PR?
- (4) Quale è l'effettiva capacità di impegno e utilizzo delle risorse del Programma rispetto alle diverse Priorità e OS?
- (5) Quale è livello di raggiungimento dei target degli indicatori di output e di risultato?
- (6) Quali sono le criticità riscontrate nell'avanzamento fisico, procedurale e finanziario?
- (7) Il sistema di governance del PR ha garantito un processo di attuazione efficace ed efficiente?

Coerenza:

- (8) Gli interventi sono complementari ad altri interventi messi in atto con diverse fonti di finanziamento?

Metodologia di analisi

Dal punto di vista metodologico, l'analisi si basa su un approccio integrato che combina **attività di analisi desk e indagini sul campo**, adottando il principio della triangolazione delle fonti per garantire la solidità e l'oggettività alle evidenze valutative. Il percorso ha previsto inizialmente l'esame dell'evoluzione del contesto socioeconomico regionale tramite statistiche ufficiali per identificare i fattori esterni abilitanti o limitanti che influenzano la strategia di azione. Parallelamente, è stata condotta un'approfondita **analisi documentale trasversale** che ha integrato sia la **documentazione strategica** che quella **attuativa**, fondamentale per ricostruire la logica degli interventi. Inoltre, è stata presa in considerazione documentazione di vario tipo raccolta sul campo e relativa ai progetti oggetto di approfondimento nei cinque studi di caso. A queste attività si affianca l'**analisi quantitativa dei dati di monitoraggio regionale aggiornati al 31 dicembre 2025**, che ha permesso di misurare l'avanzamento finanziario e fisico (indicatori di output e di risultato) a livello di Priorità e Obiettivo Specifico, includendo un'attività di benchmarking rispetto ai programmi nazionali ed europei tramite la piattaforma *Cohesion Open Data*.

Tra le indagini sul campo, un ruolo rilevante lo ha avuto il coinvolgimento delle **Strutture Responsabili dell'Attuazione (SRA) e dell'Autorità di Gestione (AdG)**. Le informazioni raccolte attraverso **interviste** a questi attori hanno permesso di analizzare dall'interno la strategia alla base

degli interventi, l'efficacia dei processi attuativi e la solidità della governance regionale. Tali evidenze sono state, infine, integrate dalle consultazioni sul campo svolte nell'ambito dei **cinque studi di caso tematici**, che hanno coinvolto vari **beneficiari** per raccogliere prospettive dirette sull'efficacia di interventi analizzati con gli studi di caso. Più nello specifico, gli interventi che sono stati oggetto di approfondimento sono i seguenti:

- Priorità 1 – Os 4.3 (1.c): intervento “P.A.R.I. Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere” (DGR 1522/2022)
- Priorità 2 – Os 4.6 (2.f): intervento “Orientamento” (DGR 685/2023)
- Priorità 2 – Os 4.6 (2.f): intervento per la certificazione linguistica dei giovani - “MOVE” (DGR 600/2023, DGR 467/2024 e DGR 681/2025)
- Priorità 3 – Os 4.12 (3.I): intervento “Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Equipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie” - “INSIEME” (DGR 69/2023)
- Priorità 4 – ESO 4.1 (4.a): intervento “Giovani Energie” (DGR 729/2023 e DGR 307/2025)

Conclusioni e lezioni apprese

Conclusioni e lezioni apprese dalla valutazione riguardano: la rispondenza fra gli interventi del PR FSE+ e le esigenze del mercato del lavoro e dei target raggiunti dal programma (**rilevanza**); la valutazione dell'**efficacia** e del valore aggiunto degli interventi FSE+; l'integrazione, **coerenza** e complementarità degli interventi FSE+ con quelli del FESR e di altri strumenti e fondi nazionali.

Rilevanza – esigenze del mercato del lavoro e dei target raggiunti dal Programma

Conclusioni: le scelte strategiche del Programma Regionale (PR) FSE+ Veneto 2021-2027 risultano pienamente **coerenti e pertinenti rispetto ai fabbisogni del territorio**, pur richiedendo una costante capacità di adattamento alle recenti evoluzioni macroeconomiche. Dopo una sostenuta ripresa post-pandemica che ha visto il PIL recuperare i livelli del 2019 già nel 2022, il mercato del lavoro regionale ha registrato performance eccezionali, con un tasso di disoccupazione sceso ai minimi storici (3%) nel 2024, valore inferiore alla media nazionale ed europea.

A fronte di questo quadro complessivamente positivo, l'analisi di contesto evidenzia la presenza di alcuni elementi di criticità, quali l'invecchiamento demografico, un persistente divario di genere e un mismatch di competenze, aggravato dal fatto che quasi la metà delle posizioni lavorative in entrata risulta di difficile reperimento (es. profili professionali compatibili con i *green jobs*). Sotto il profilo dell'inclusione sociale, sebbene la situazione sia migliore della media nazionale, il rischio di povertà rimane rilevante (sopra il 10%) e i bisogni sociali si fanno sempre più complessi e multidimensionali.

Lezioni: in questo scenario, risulta ancora più rilevante passare da un approccio di mero contrasto all'esclusione sociale a una logica di prevenzione, integrando maggiormente le politiche del lavoro con quelle educative e dei servizi sociali. Appare inoltre prioritario potenziare le strategie di outreach per intercettare i gruppi più vulnerabili e distanti dal mercato del lavoro, come i NEET e le donne inattive, attraverso approcci personalizzati che tengano conto delle barriere logistiche e culturali, come emerso dalle interviste sul campo.

Efficacia-Efficienza – Avanzamento, Governance e risultati raggiunti

Conclusioni: l'analisi dell'attuazione a dicembre 2025 rivela un **programma in fase di piena maturità**, dimostrando una notevole capacità di tradurre la programmazione in interventi concreti su tutte le Priorità. Dal punto di vista finanziario, il **71% della dotazione è stato attivato** (pari a circa 730 milioni di euro), i costi ammessi nei progetti selezionati raggiungono il **63% della dotazione**, mentre la spesa ammessa si attesta al **23%**. Questi risultati sono abbastanza in linea con quelli raggiunti nella precedente programmazione allo stesso periodo di tempo e con i livelli di avanzamento dei programmi delle regioni più sviluppate europee. Questi risultati sono anche trainati dalle **Operazioni di Importanza Strategica (OIS)**, che pesano per il 44% sulle risorse stanziare e mostrano una capacità di spesa superiore alla media delle altre operazioni (43% contro 25%), confermando la validità della scelta regionale di prioritizzare interventi strutturali complessi fin dall'avvio del ciclo. La Priorità 4 (Occupazione giovanile) mostra le performance più elevate in termini

di impegni e spese. Alcune misure nella Priorità 2 e 3 hanno registrato ritardi fisiologici dovuti alla complessità della messa a punto di misure sperimentali o alla necessità di evitare sovrapposizioni temporali con il PNRR.

Sul piano dell'avanzamento fisico, il PR ha raggiunto complessivamente **320.602 partecipanti**, di cui quasi il 55% è di sesso femminile. In particolare, la strategia regionale ha dimostrato una forte capacità di intercettazione dei giovani e dei minori, che rappresentano quasi la metà dei destinatari totali.

Sotto il profilo dell'efficacia, i **risultati sono incoraggianti**: nella Priorità 1 (Occupazione), il tasso di inserimento lavorativo a sei mesi è pari al 40%, centrando pienamente al momento il target previsto per il 2029. Eccellenti sono anche le performance della Priorità 4 (Occupazione giovanile), dove il 91% dei partecipanti ha ottenuto una qualifica al termine dell'intervento, superando ampiamente il target del 68%. In alcuni ambiti, come l'orientamento scolastico, l'adesione è stata tale da superare già il target finale di partecipanti.

Il **sistema di governance del PR Veneto FSE+ si conferma efficace**, basato su una netta separazione funzionale tra Autorità di Gestione (AdG), Autorità Contabile e Autorità di Audit, a garanzia di trasparenza, indipendenza e corretto presidio dei controlli. Elementi di particolare rilievo in questo ciclo di programmazione sono rappresentati in primo luogo dall'integrazione della Direzione Servizi Sociali tra le Strutture Responsabili dell'Attuazione (SRA), accanto alle Direzioni Lavoro e Istruzione e Formazione, che ha rafforzato l'approccio multidisciplinare nella presa in carico delle situazioni più complesse. In secondo luogo, dalla semplificazione amministrativa, rappresentata dall'ampio utilizzo diffuso delle **Opzioni di Costo Standard (OCS)**. Questo strumento ha consentito una riduzione degli oneri gestionale da parte dei beneficiari, favorendo altresì la partecipazione di soggetti del Terzo Settore meno strutturali e migliorando l'efficienza complessiva dell'attuazione.

Le **evidenze raccolte dagli studi di caso mostrano risultati particolarmente significativi**. P.A.R.I. ha consolidato le reti territoriali a favore della parità di genere, coinvolgendo oltre 32.000 persone; mentre gli interventi previsti dalla misura INSIEME hanno permesso di attivare 21 équipe multidisciplinari per il contrasto alla povertà educativa e familiare. Anche Giovani Energie si è rivelato uno strumento efficace di riattivazione dei NEET e dei minori a rischio dispersione, grazie a un approccio di prossimità basato sull'animazione territoriale e su linguaggi non convenzionali. Sul versante dell'istruzione e della formazione, l'iniziativa Orientamento ha raggiunto 49.228 partecipanti con un impatto rilevante nel rafforzamento della comunità educante e nella prevenzione dell'abbandono scolastico attraverso diciassette reti territoriali consolidate. Analogamente, MOVE ha coinvolto 5.817 studenti in percorsi di mobilità transnazionale, contribuendo allo sviluppo delle competenze linguistiche e trasversali richieste dal mercato europeo.

Nel complesso, è emerso con chiarezza il valore aggiunto del FSE+ nel sostenere interventi innovativi in ambito sociale tramite una cornice di governance unitaria e risorse adeguate ad affrontare bisogni emergenti e complessi.

Lezioni: per il futuro, si raccomanda di capitalizzare queste esperienze attraverso tre direttrici principali. In primo luogo, si suggerisce valorizzare in ambito sociale approcci integrati e multidisciplinari, soprattutto con un orientamento alla prevenzione del disagio che può colpire soggetti e famiglie deboli. In secondo luogo, è importante il consolidamento di reti territoriali e il rafforzamento delle strategie di outreach per intercettare i gruppi più vulnerabili (NEET e famiglie fragili) sperimentate in diverse misure analizzate. In terzo luogo, è importante continuare a supportare una già efficiente gestione del PR, per esempio completando il percorso di digitalizzazione o considerando l'adozione di linee guida e protocolli di coordinamento per consolidare i modelli di intervento sperimentali.

[Coerenza - Complementarità con altri strumenti e fondi nazionali](#)

Conclusioni: In termini di complementarità, nella Programmazione 2021-2027 è stato **rafforzato un approccio unitario dei fondi europei**, che ha visto lo sviluppo di sinergie consolidate con il FESR Veneto (Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale) e con il PNRR, soprattutto attraverso l'interazione con il Programma GOL.

Nello specifico, **l'integrazione con il FESR** si manifesta sia a livello strategico, grazie a una governance unitaria, sia a livello operativo, attraverso l'attivazione di bandi plurifondo che permettono di finanziare congiuntamente la formazione (FSE+) e l'acquisto di strumentazioni tecnologiche (FESR). Particolarmente efficace è risultata l'integrazione nel settore della Formazione Professionale (leFP), dove le risorse FESR sostengono il potenziamento delle dotazioni laboratoriali e quelle FSE+ finanziano l'erogazione dei percorsi formativi, garantendo una maggiore attrattività delle attività e una migliore tenuta delle iscrizioni nonostante le tendenze demografiche non favorevoli per la minore presenza di classi giovanili in età scolastica.

L'interazione del PR FSE+ con le misure del PNRR è stata, invece, più complessa, specialmente nell'ambito delle politiche attive del lavoro. Nonostante una strategia di perimetrazione dei target volta a riservare agli interventi FSE+ i soggetti più vulnerabili o bisogni non coperti dal PNRR, l'attuazione ha evidenziato parziali effetti di spiazzamento dovuti alla concorrenza tra strumenti sullo stesso bacino di utenza in un mercato del lavoro caratterizzato da un basso livello di disoccupazione. Ottimi risultati sono emersi dall'integrazione con il Sistema Duale del PNRR, dove la Regione del Veneto ha attuato bandi coordinati che hanno permesso un ampliamento della platea dei giovani destinatari, seguendo modelli gestionali giudicati corretti anche in sede di audit da parte della Commissione Europea.

Lezioni: viene rilevata dai beneficiari intervistati sul campo, la necessità di una mappatura ancora più sistematica delle possibili sovrapposizioni tra misure di diversi programmi e fondi. In prospettiva, emerge anche in relazione a questo tema l'importanza di valorizzare le reti territoriali e gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS) come nodi nevralgici capaci di programmare in modo complementare le politiche del lavoro, sociali e sanitarie, superando la frammentarietà delle risposte ai bisogni complessi dei cittadini.

Executive summary (English)

Objectives and evaluation questions

The present Annual Evaluation Report (AER) of the Veneto ESF+ Regional Programme 2021–2027 is part of the activities foreseen under the Unified Evaluation Plan and the Integrated Evaluation Design. The purpose of the AER is to analyse the **implementation of the Programme** over time, by monitoring the use of resources, the progress of interventions, and the achievement of expected results. The analysis also extends to implementation processes in order to identify success factors and critical issues, with the aim of providing evaluative evidence and lessons learned to continuously optimise the effectiveness of the Programme.

This annual evaluation refers to the state of implementation of the Programme as of 31 December 2025. The scope of the evaluation covers all five Priorities and the full set of Specific Objectives (SOs) provided for under the ESF+ Programme.

The evaluation framework is based on the criteria of **relevance**, **coherence** and, above all, **effectiveness**, and is structured around the eight evaluation questions presented below.

Relevance:

- (1) Are the Programme's strategic choices still relevant, in the sense that they respond to the needs of the socio-economic context and of potential beneficiaries?

Effectiveness/Efficiency:

- (2) What is the level of progress in the implementation of operations across the different Priorities and Specific Objectives?
- (3) What is the level of progress in the implementation of operations of strategic importance within the Programme?
- (4) What is the actual capacity to commit and use Programme resources across the different Priorities and Specific Objectives?
- (5) What is the level of achievement of output and result indicator targets?
- (6) What critical issues have emerged in terms of physical, procedural and financial progress?
- (7) Has the Programme governance system ensured an effective and efficient implementation process?

Coherence:

- (8) Are the interventions complementary to other interventions financed through different funding sources?

Methodology

From a methodological perspective, the analysis is based on an **integrated approach** combining desk-based analysis and field research, applying the principle of triangulation of sources to ensure the robustness and objectivity of the evaluative evidence.

The analytical process initially included an **assessment of the evolution of the regional socio-economic context**, based on official statistics, in order to identify external enabling or constraining factors influencing the Programme's strategic approach. In parallel, a comprehensive cross-cutting **documentary analysis** was carried out, integrating both strategic and implementation documentation, which proved essential for reconstructing the intervention logic.

In addition, various types of documentation collected in the field were considered, relating to the projects analysed in the five case studies. These activities were complemented by a **quantitative analysis of regional monitoring data updated to 31 December 2025**, which made it possible to measure financial and physical progress (output and result indicators) at the level of Priorities and Specific Objectives. This analysis also included benchmarking against national and European programmes through the Cohesion Open Data platform.

Among the **field research activities**, particular importance was given to the involvement of the Structures Responsible for Implementation (SRAs) and the Managing Authority (MA). Information gathered through interviews with these actors made it possible to analyse from an internal perspective the strategy underpinning the interventions, the effectiveness of implementation processes, and the robustness of regional governance.

These findings were further complemented by field consultations conducted within the **five thematic case studies**, involving a range of beneficiaries in order to collect direct perspectives on the effectiveness of the interventions analysed.

More specifically, the following five interventions were examined in depth:

- Priority 1 – SO 4.3 (1.c): “P.A.R.I. Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere” (DGR 1522/2022)
- Priority 2 – SO 4.6 (2.f): “Guidance/Orientation” measure (DGR 685/2023)
- Priority 2 – SO 4.6 (2.f): Youth language certification measure - “MOVE” (DGR 600/2023, DGR 467/2024 e DGR 681/2025)
- Priority 3 – SO 4.12 (3.l): “New inter-institutional systems and multidisciplinary teams to prevent family social exclusion” - “INSIEME” (DGR 69/2023)
- Priority 4 – SO 4.1 (4.a): “Giovani Energie” (DGR 729/2023 e DGR 307/2025)

Conclusions and Lessons Learned

The conclusions and lessons learned from the evaluation concern: the alignment between ESF+ Programme (PR) interventions and labour market needs as well as the target groups reached by the Programme (**relevance**); the assessment of the **effectiveness and added value** of ESF+ interventions; and the **integration, coherence and complementarity** of ESF+ interventions with those financed by the ERDF and other national instruments and funds.

Relevance – Labour market needs and target groups reached by the Programme

Conclusions: The strategic choices of the Veneto ESF+ Regional Programme (PR) 2021–2027 are found to be **fully consistent and relevant with respect to the needs of the territory**, although they require a continuous capacity to adapt to recent macroeconomic developments. Following a strong post-pandemic recovery, which saw GDP return to 2019 levels already in 2022, the regional labour market has recorded outstanding performance, with the unemployment rate falling to historic lows (3%) in 2024, well below both the national and EU averages.

Despite this overall positive context, the analysis highlights the presence of several structural challenges, including demographic ageing, a persistent gender gap, and a skills mismatch. This is further exacerbated by the fact that nearly half of job vacancies are difficult to fill (e.g. profiles compatible with green jobs). From a social inclusion perspective, although the situation is more favourable than the national average, the risk of poverty remains significant (above 10%), and social needs are becoming increasingly complex and multidimensional.

Lessons learned: In this context, it becomes even more important to shift from an approach focused solely on combating social exclusion towards a preventive logic, by strengthening the integration between labour market policies, education systems, and social services. It is also a priority to enhance outreach strategies aimed at reaching the most vulnerable and labour market-distant groups, such as NEETs and inactive women, through personalised approaches that take into account logistical and cultural barriers, as highlighted by field interviews.

Effectiveness–Efficiency – Progress, Governance and Results achieved

Conclusions: The analysis of implementation as of December 2025 **shows a Programme in a phase of full maturity**, demonstrating a strong capacity to translate planning into concrete interventions across all Priorities. From a financial perspective, **71% of the total allocation has been activated** (approximately EUR 730 million); **eligible costs in selected projects account for 63% of the allocation, while certified expenditure stands at 23%**. These results are broadly in

line with those achieved in the previous programming period at the same stage and with the levels of progress observed in programmes of more developed European regions.

Performance has also been driven by **Operations of Strategic Importance (OSIs)**, which account for 44% of the allocated resources and show a higher spending capacity than other operations (43% compared to 25%), confirming the soundness of the regional strategy to prioritise complex, structural interventions from the outset of the programming cycle. Priority 4 (Youth Employment) shows the highest performance in terms of commitments and expenditure. Some measures under Priorities 2 and 3 have experienced expected delays, mainly due to the complexity of designing experimental measures or the need to avoid temporal overlaps with the NRRP.

In terms of **physical progress**, the Programme has reached a total of **320,602 participants**, nearly 55% of whom are women. In particular, the regional strategy has demonstrated a strong capacity to reach young people and minors, who account for almost half of all beneficiaries.

From an **effectiveness perspective**, results are encouraging. Under Priority 1 (Employment), the employment rate six months after participation stands at 40%, fully meeting the 2029 target at this stage. Performance is also excellent under Priority 4 (Youth Employment), where 91% of participants obtained a qualification at the end of the intervention, significantly exceeding the target of 68%. In some areas, such as school guidance, participation levels have already surpassed the final target.

The governance system of the Veneto ESF+ Programme proves to be effective, based on a clear functional separation between the Managing Authority (MA), the Accounting Authority and the Audit Authority, ensuring transparency, independence and sound control systems. Key features of this programming cycle include, first, the integration of the Social Services Directorate among the Structures Responsible for Implementation (SRAs), alongside the Labour and Education and Training Directorates, strengthening the multidisciplinary approach to addressing complex situations. Second, administrative simplification has been achieved through the widespread use of Simplified Cost Options (SCOs), which has reduced the administrative burden for beneficiaries, facilitated the participation of less structured third-sector organisations, and improved overall implementation efficiency.

Evidence from the case studies highlights particularly significant results. The P.A.R.I. measure has strengthened territorial networks for gender equality, involving over 32,000 participants; the INSIEME measure has enabled the establishment of 21 multidisciplinary teams to tackle educational and family poverty. Giovani Energie has proven effective in re-engaging NEETs and minors at risk of early school leaving, through a proximity-based approach grounded in local outreach and non-conventional communication tools. In the field of education and training, the Orientamento initiative has reached 49,228 participants, with a significant impact in strengthening the educational community and preventing early school leaving through 17 consolidated territorial networks. Similarly, the MOVE initiative has involved 5,817 students in transnational mobility pathways, contributing to the development of linguistic and transversal skills required by the European labour market.

Overall, the added value of ESF+ clearly emerges in supporting innovative social interventions through a unified governance framework and adequate resources to address emerging and complex needs.

Lessons learned: Looking ahead, it is recommended to capitalise on these experiences along three main directions. First, further strengthening integrated and multidisciplinary approaches in the social domain, with a stronger focus on preventing social disadvantage affecting vulnerable individuals and families. Second, consolidating territorial networks and enhancing outreach strategies to better reach the most vulnerable groups (NEETs and vulnerable families), building on the experiences tested in several measures. Third, continuing to support the already efficient Programme management, for example by completing the ongoing digitalisation process and considering the adoption of guidelines and coordination protocols to consolidate experimental intervention models.

Coherence – Complementarity with Other Instruments and National Funds

Conclusions: In terms of complementarity, the 2021–2027 programming period has seen a **strengthened integrated approach to EU funds**, with consolidated synergies developed with the

Veneto ERDF (European Regional Development Fund) and the NRRP, particularly through interaction with the GOL Programme.

More specifically, **integration with the ERDF** is evident both at the strategic level, thanks to a unified governance framework, and at the operational level, through the launch of multi-fund calls enabling the joint financing of training activities (ESF+) and investments in technological equipment (ERDF). This integration has proven particularly effective in the field of vocational education and training (VET – leFP), where ERDF resources support the upgrading of training facilities, while ESF+ resources finance training delivery, thereby enhancing attractiveness and maintaining enrolment levels despite adverse demographic trends linked to declining school-age cohorts.

By contrast, the **interaction between the ESF+ Programme and NRRP** measures has been more complex, particularly in the field of active labour market policies. Despite a targeting strategy aimed at reserving ESF+ interventions for the most vulnerable groups or unmet needs, implementation has revealed partial displacement effects due to competition between instruments targeting the same beneficiary pool in a context of low unemployment. However, very positive results have emerged from integration with the NRRP Dual System, where the Veneto Region has implemented coordinated calls that expanded the pool of young beneficiaries, following management models positively assessed during European Commission audits.

Lessons learned: the interviewed beneficiaries highlighted the need for a more systematic mapping of potential overlaps between measures implemented through different funds and programmes. Looking ahead, this also underscores the importance of strengthening territorial networks and Social Territorial Areas (ATS) as key coordination nodes capable of planning labour, social and health policies in a complementary way, thereby overcoming the fragmentation of responses to complex social needs.

1. Introduzione

Il presente **rapporto di valutazione annuale (RAV)** del Programma (PR) Veneto FSE+ 2021-2027 è predisposto all'interno del servizio di valutazione unitaria dei fondi FESR e FSE+.

Il rapporto è coerente con quanto previsto dal capitolato del servizio e con i contenuti descritti nel Disegno Integrato di Valutazione (DIV).

L'obiettivo del RAV 2026 è quello di analizzare l'attuazione del programma a dicembre 2025, dando particolare rilievo all'impiego delle risorse, alle realizzazioni, ai risultati, al processo di implementazione, agli elementi di successo e di insuccesso.

1.1. Focus della valutazione

La valutazione annuale è prevista per gli anni **2026, 2027 e 2028**, e copre tutti gli ambiti del PR FSE+ 2021-2027 (tabella successiva).

La valutazione del 2026 riguarda il PR FSE+ della Regione del Veneto allo stato vigente a dicembre 2025 (versione 1.1 approvata con decisione della Commissione in data 1° agosto 2022, decisione di esecuzione C(2022)5655), con una dotazione di 1.031.288.508 euro ed un tasso di cofinanziamento FSE+ del 40% in tutte le 5 Priorità. Una descrizione più puntuale delle Priorità del PR FSE+ viene presentata al paragrafo 3.2.1.

I **criteri di valutazione** rilevanti per la valutazione annuale sono principalmente quelli della rilevanza, coerenza, ed efficacia ed efficienza¹. Più nel dettaglio, la valutazione annuale 2026 include l'analisi del contesto socioeconomico regionale, l'analisi dell'avanzamento procedurale, finanziario e fisico (conseguimento dei target), l'approfondimento di eventuali criticità attuative e del sistema di governance. Il rapporto intende fornire elementi valutativi e lezioni apprese utili al miglioramento dell'attuazione del programma.

Tabella 1. Priorità e Obiettivi specifici FSE+ di interesse per la Valutazione Annuale

Priorità	Obiettivo specifico
P1: Occupazione	ESO 4.1 Migliorare l'accesso all'occupazione
	ESO 4.3 Promuovere una partecipazione equilibrata al mercato del lavoro sotto il profilo del genere
	ESO 4.4 Promuovere l'adattamento dei lavoratori
P2: Istruzione e Formazione	ESO 4.6 Promuovere una educazione e formazione di qualità e inclusiva
	ESO 4.7 Promuovere l'apprendimento permanente
P3: Inclusione sociale	ESO 4.8 Incentivare l'inclusione attiva
	ESO 4.11 Migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità
	ESO 4.12 Promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale
P4: Occupazione Giovanile	ESO 4.1 Migliorare l'accesso all'occupazione

Fonte: Testo PR FSE+ versione 1.1

Inoltre, per il RAV 2026 sono stati realizzati **5 studi di caso**, selezionati in accordo con l'AdG FSE+ e finalizzati ad approfondire lo stato di attuazione di 5 misure/azioni e i risultati emersi al 2025. I cinque studi di caso realizzati in questo RAV 2026 sono i seguenti:

- Misura per la Parità di genere (DGR n. 1522/2022 - "P.A.R.I."; ROS 4.3) – Priorità 1.

¹ Sui criteri di valutazione, si veda articolo 44 del Regolamento sulle disposizioni comuni (RDC) 2021/1060 e le linee guida e gli strumenti dell'iniziativa "Legiferare Meglio" ("Better regulation").

- Misura “Orientamento” (DGR 685/2023; RSO 4.6) – Priorità 2
- Misura per la certificazione linguistica dei giovani “MOVE” (DGR 600/2023, DGR 467/2024 e DGR 681/2025; RSO 4.6) – Priorità 2
- Misura “Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Équipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie – INSIEME” (DGR 69/2023; RSO 4.12) – Priorità 3.
- Misura “Giovani Energie” (DGR 729/2023 e DGR 307/2025; RSO 4.1 giovani) – Priorità 4.

La “misura” è una codifica utilizzata dall'AdG a fini di programmazione e monitoraggio, per raggruppare più azioni del PR e si articola a sua volta in diverse procedure attuative (DGR). Si veda l'allegato V per il raccordo tra Priorità, OS, misure e procedure attuative dei singoli interventi.

1.2. Contenuti della valutazione annuale FSE+

Dopo il capitolo introduttivo, la valutazione annuale 2026 è strutturata come segue:

- Il capitolo 2 illustra l'approccio metodologico della valutazione annuale, le metodologie di analisi e le fonti di informazione che sono state utilizzate per rispondere alle domande di valutazione;
- Il capitolo 3 presta le evidenze valutative, incluso l'aggiornamento del contesto rispetto a quanto presentato per il riesame intermedio, l'analisi dell'avanzamento fisico e finanziario e delle modalità organizzative e procedure operative adottate. Questo capitolo include anche informazioni circa studi di caso realizzati per il RAV 2026;
- Il capitolo 4 illustra le conclusioni e raccomandazioni del rapporto, incluse le risposte alle domande di valutazione;
- Gli allegati includono: template utilizzati nelle attività di consultazione dei beneficiari e degli uffici regionali (Allegato I – Traccia intervista con AdG e Direzioni/SRA PR FSE+ e Allegato II – Traccia generale intervista ai Beneficiari), altre tabelle e grafici non inseriti nel testo (Allegato III - Altre Tabelle e grafici sezione 3), descrizione dei progetti analizzati all'interno degli studi di caso (Allegato IV - Beneficiari intervistati sul campo per gli studi di caso e descrizione dei progetti), presentazione dell'articolazione del PR per Priorità, Obiettivi specifici, misure e procedure attuative (Allegato V).

2. Approccio metodologico

2.1. Ambito e domande della valutazione

La valutazione annuale copre l'intero PR FSE+. Le analisi di questo primo Rapporto annuale di valutazione (RAV) 2026 fanno riferimento allo stato delle informazioni e dei dati a dicembre 2025, pertanto la versione del PR di riferimento è la versione vigente 1.1.

Il PR è stato oggetto di una procedura di modifica nel contesto della Mid-Term review, la quale però non è stata ancora finalizzata e pertanto non sarà oggetto di analisi in questo rapporto (nella sezione successiva saranno comunque illustrate le modifiche proposte).

Le **domande di valutazione** corrispondenti ai criteri di valutazione sono state definitive in fase di impostazione della Nota metodologica, in stretto raccordo con l'AdG FSE+. Esse sono presentate nella tabella successiva.

Come si vede dalla tabella, **un primo ambito della valutazione (domanda 1) è quello della verifica della rilevanza strategica del PR**, nelle sue varie componenti, rispetto all'evoluzione dei problemi del contesto socioeconomico e del mercato del lavoro e dei bisogni dei potenziali gruppi target. Questo ambito della valutazione viene trattato in coerenza con quanto già fatto per il Rapporto di riesame intermedio, aggiornando le analisi ove possibile.

Un **secondo ambito è l'analisi dell'implementazione del PR FSE+ e della sua capacità di raggiungere gli obiettivi attesi**, sulla base delle informazioni aggiornate a dicembre 2025. L'attenzione è rivolta all'attuazione procedurale e finanziaria, con un focus sulle Operazioni di importanza strategica (domande 2-4), ma anche alle realizzazioni e risultati raggiunti dagli interventi FSE+ e al loro avanzamento rispetto a quanto atteso (domanda 5). Le analisi valutative, nel rispondere alle domande precedenti, sono anche finalizzate ad evidenziare eventuali criticità attuative e più in generale ad analizzare la solidità del sistema di gestione e attuazione del programma (in termini di relazioni tra attori, procedure attuative, competenze, sistemi informativi e di monitoraggio, ecc.) (domande 6-7).

Un ultimo elemento è quello dell'**integrazione degli interventi FSE+ con altri possibili fonti e strumenti** (domanda 8). L'attenzione è stata posta soprattutto sul FESR e sul PNRR GOL. L'obiettivo è stato capire, sia pure a livello generale di programma e non nel dettaglio dei singoli strumenti, che tipo di interazione (strategica o operativa) e di effetti (spiazzamento o complementarità) sono emersi con maggiore frequenza nelle diverse misure attuate con il FSE+.

Tabella 2. Criteri e domande di Valutazione del RAV 2026 FSE+

Criterio valutativo	Domanda di valutazione
Rilevanza	(1) Le scelte strategiche del PR sono ancora attuali, nel senso di rispondere ai bisogni del contesto socioeconomico e dei potenziali beneficiari?
Efficienza / Efficacia	(2) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni delle diverse Priorità e Os? (3) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni di importanza strategica del PR? (4) Quale è l'effettiva capacità di impegno e utilizzo delle risorse del Programma rispetto alle diverse Priorità e Os? (5) Quale è livello di raggiungimento dei target degli indicatori di output e di risultato? (6) Quali sono le criticità riscontrate nell'avanzamento fisico, procedurale e finanziario? (7) Il sistema di governance del PR ha garantito un processo di attuazione efficace ed efficiente?

Criterio valutativo	Domanda di valutazione
Coerenza	(8) Gli interventi sono complementari ad altri interventi messi in atto con diverse fonti di finanziamento?

2.2. Approccio metodologico e fonti

L'approccio metodologico si è basato **sull'integrazione di analisi desk e analisi field** di diverso tipo (si veda sotto). Un elemento centrale dell'approccio metodologico è quello della **triangolazione** delle diverse fonti e dei diversi metodi utilizzati. Nelle attività di indagine diretta sul campo sono stati ascoltati diversi attori, al fine di tenere conto il più possibile dei **diversi punti di vista**: programmatore (AdG FSE+), Direzioni e SRA coinvolte nell'attuazione, un primo campione di beneficiari.

Attività di analisi di tipo desk

Una prima **analisi desk** è stata l'**analisi dell'evoluzione del contesto socioeconomico**, focalizzando l'attenzione sugli anni dell'attuale periodo di programmazione, 2019-2024 (o 2025)². Le fonti principali utilizzate sono state le statistiche ufficiali di ISTAT ed EUROSTAT, in aggiunta a dati regionali (ad es. Sistema Statistico Regionale³) e/o studi istituzionali e di altro tipo sul contesto regionale. Ove possibile i dati regionali sono stati sempre comparati a quelli delle regioni del Nord-est, dell'Italia e della media europea, in coerenza con quanto fatto per il Rapporto del Riesame intermedio. L'analisi del contesto consente di identificare fattori esterni abilitanti o limitanti all'implementazione del programma e valutare la rilevanza del programma, contribuendo a rispondere alla domanda di valutazione n°1.

Una seconda attività è stata quella dell'**analisi di tipo documentale**. Questo tipo di analisi trasversale ha permesso di raccogliere informazioni per tutte le domande di valutazione, anche se con diverso grado di rilevanza da domanda a domanda. L'analisi documentale ha inoltre permesso di comprendere la logica degli interventi oggetto di analisi, in particolare delle misure oggetto di approfondimento in questo RAV. Le analisi documentali si sono articolate nel seguente modo:

- *Analisi di documenti strategici, europei, nazionali e soprattutto regionali*: regolamenti e linee guida europee; strategie nazionali; testo del PR versione 1.1, documenti regionali di natura strategica (DGR relativi al programma GOL per esempio) o di monitoraggio;
- *Analisi della letteratura* rilevante, anche "grigia" (es. studi istituzionali);
- *Analisi documentazione attuativa del PR FSE+*: SI.GE.CO; documenti attuativi di avvisi, bandi e procedure di attuazione (DGR di approvazione, graduatorie, ecc.); documentazione di vario tipo raccolta sul campo relativa ai progetti oggetto di approfondimento nei cinque studi di caso (schede progetto, materiale informativo, rapporti di autovalutazione, ecc.).

Una terza attività di tipo desk è stata l'**analisi quantitativa dei dati di monitoraggio** del PR. I dati sono stati messi a disposizione dalla Regione del Veneto e sono aggiornati alla fine di dicembre 2025. Con questi abbiamo potuto analizzare l'avanzamento finanziario per Priorità, Obiettivo specifico, singola misura, operazione e le realizzazioni ed i risultati ottenuti (indicatori di output e risultato), sempre con la stessa articolazione. Per analisi di tipo comparativo e di benchmarking rispetto a programmi europei e nazionali, limitatamente all'attuazione finanziaria del PR, sono stati

² Ove possibile i fenomeni sono stati analizzati a partire dal 2019 per due motivi: in primo luogo perché di fatto il processo di programmazione del PR è avvenuto a partire già dal 2019-2020, in secondo luogo perché il 2020 è stato un anno caratterizzato dal COVID e quindi da una congiuntura economica piuttosto particolare.

³ Sistema Statistico Regionale disponibile al <https://statistica.regione.veneto.it/index.jsp> (ultimo accesso 13.01.2026)

utilizzati anche i dati del sistema di monitoraggio della Commissione Europea (SFC), che sono disponibili presso la Open Data Cohesion Platform⁴.

Questa attività di analisi ha contribuito per lo più a rispondere alle domande di efficacia ed efficienza relative al raggiungimento dei target, e ha permesso di identificare gli obiettivi specifici/procedure di attuazione più in ritardo, da approfondire con le attività di analisi sul campo (vedi sotto).

Attività di analisi on field

Oltre alle analisi di tipo desk abbiamo realizzato due attività di consultazione on field con differenti tipologie di attori regionali.

In primo luogo, sono state realizzate **interviste** con gli uffici dell'AdG FSE+ e con le direzioni regionali e/o gli uffici regionali responsabili dell'attuazione. Tali interviste sono state utili per raccogliere informazioni relative alla strategia alla base degli interventi, ai processi attuativi, e ad ulteriori aspetti rilevanti riguardanti l'efficienza, l'efficacia e la coerenza del PR FSE+. Le interviste sono state realizzate online nel mese di marzo 2026, sulla base di una traccia comune (vedi Allegato I), con alcune domande specifiche per gli uffici regionali che seguivano la programmazione e attuazione delle 5 misure approfondite negli studi di caso. Oltre all'AdG sono state intervistate, anche in diversi momenti, le tre Direzioni coinvolte nell'attuazione del FSE+ (Direzione Lavoro, Direzione Formazione e Istruzione e Direzione Servizi sociali), per un numero complessivo di 11 interviste e di 15 persone coinvolte (si veda Allegato I).

In secondo luogo, sono stati realizzati **cinque studi di caso** aventi ad oggetto Azioni/misure o procedure di attivazione che erano state avviate ad inizio programmazione e quindi con un buon livello di attuazione o che erano di interesse per l'AdG. Per questo RAV 2026 sono state selezionate le misure descritte in precedenza nella sezione 1.1. Gli studi di caso hanno contribuito a raccogliere informazioni utili a rispondere trasversalmente alle domande di valutazione. Inoltre, gli studi di caso hanno permesso di identificare alcuni temi e spunti che potranno essere oggetto di approfondimento specifico negli approfondimenti tematici previsti nel corso del servizio⁵.

Operativamente, per gli studi di caso abbiamo realizzato le seguenti attività di analisi:

- oltre alle SRA, abbiamo *intervistato per ogni misura oggetto di analisi 3-4 beneficiari*. Le interviste sono state realizzate in modalità individuale o tramite focus group, sempre online. Abbiamo predisposto una traccia base di intervista comune a tutti i beneficiari, ma di caso in caso abbiamo integrato o adattato la traccia in base ai progetti oggetto di analisi. Nel complesso sono stati intervistati, nel corso del mese di marzo 2026, 17 beneficiari. La traccia base utilizzata per l'intervista e l'elenco delle interviste realizzate vengono presentati in Allegato II;
- per ogni misura abbiamo analizzato in modo dettagliato i *dati di monitoraggio e la documentazione attuativa regionale*;
- abbiamo infine raccolto *documentazione specifica o visitato siti web* ove possibile e presenti relativamente ai progetti specifici oggetto di analisi.

Gli studi di caso contribuiscono trasversalmente a rispondere a tutte le domande.

Per una visione complessiva della matrice di valutazione che illustra il legame tra i criteri di valutazione, le domande di valutazione, i criteri di giudizio e le diverse metodologie e attività di analisi realizzate si veda la tabella successiva.

⁴ In particolare abbiamo utilizzato il dataset [Finances](#), aggiornato al 27 marzo 2026 e con dati relativi a fine 2025.

⁵ Per esempio, lo studio di caso sulla misura INSIEME ha consentito di mappare alcune caratteristiche rilevanti della misura, che non hanno potuto essere analizzati per il RAV 2026, ma che potranno essere approfondite nel prossimo Rapporto tematico di settembre. Un tema su tutti: la messa a sistema delle sperimentazioni territoriali per la predisposizione di linee guida a livello regionale.

Tabella 3. Matrice di Valutazione RAV 2026 FSE+

Criterio valutativo	Domanda di valutazione	Criteri di giudizio	Analisi dati contesto	Analisi documenti strategici e attuativi	Analisi dati monitoraggio	Interviste AdG e SRA	Interviste Beneficiari e studio di caso
Rilevanza	(1) Le scelte strategiche del PR sono ancora attuali, nel senso di rispondere ai bisogni del contesto socioeconomico e dei potenziali beneficiari?	Evoluzione fabbisogni e rispondenza strategie (1)	● ● ●	●		● ●	● ● ●
Efficienza / Efficacia	(2) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni delle diverse Priorità e Os? (3) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni di importanza strategica del PR? (4) Quale è l'effettiva capacità di impegno e utilizzo delle risorse del Programma rispetto alle diverse Priorità e Os? (5) Quale è livello di raggiungimento dei target degli indicatori di output e di risultato? (6) Quali sono le criticità riscontrate nell'avanzamento fisico, procedurale e finanziario? (7) Il sistema di governance del PR ha garantito un processo di attuazione efficace ed efficiente?	Stato di attuazione (Efficacia attuativa finanziaria e fisica) (2-3-4-5) Effetti e risultati ulteriori rispetto a quelli evidenziati dagli indicatori (5) Adeguatezza modelli organizzativi e relazionali struttura PR (7)		● ●	● ● ● (2-3-4-5) ● (6-7)	● ● ● (6-7)	● ● ● (6-7)
Coerenza	(8) Gli interventi sono complementari ad altri interventi messi in atto con diverse fonti di finanziamento?	Coerenza strategica e attuativa tra FSE+ e altri fondi (PNRR e FESR in particolare) (8)		● ● ●		● ● ●	● ●

Legenda: grado di rilevanza della metodologia di analisi rispetto alla domanda di valutazione: (●) basso; (● ●) medio; (● ● ●) alto

Fonte: elaborazione del valutatore.

3. Evidenze valutative

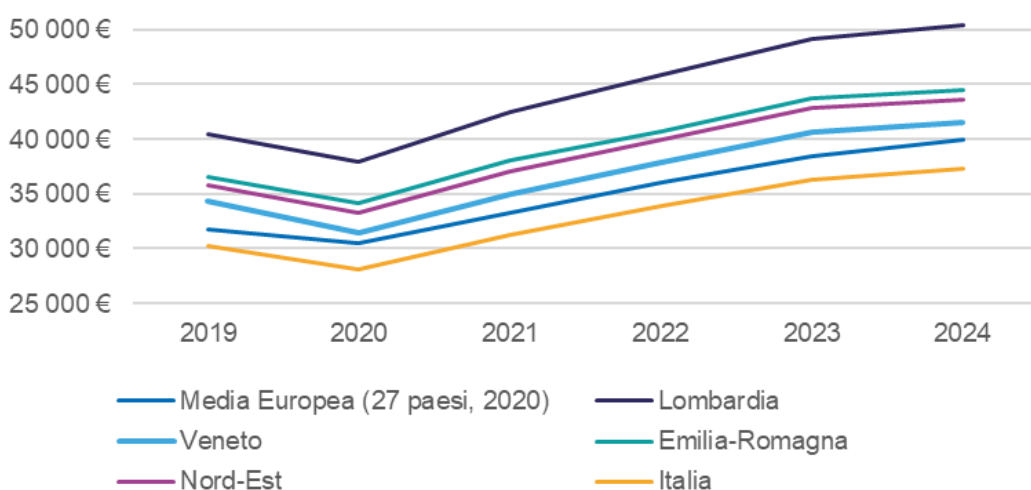
3.1. Analisi del contesto socioeconomico

3.1.1. Dinamica dell'economia veneta

Dopo la pandemia COVID-19 il PIL regionale è tornato ai valori pre-pandemia a partire dal 2022. La sua dinamica è stata lievemente inferiore alla crescita nazionale e delle regioni del Nord-Est nel periodo 2019-2024 (Figura 33 in Allegato III). Il Bollettino socioeconomico del Veneto di ottobre 2025⁶ riporta una stima di crescita del PIL regionale per il 2025 del 1,0%, contro una stima di crescita nazionale dello 0,6%. Questa ripresa rispetto al 2024 (quando il PIL Veneto era rimasto fermo) si riflette anche in una crescita della spesa per consumi finali delle famiglie venete (+0,9%) e degli investimenti fissi lordi (+2,4%)⁷. Le nuove stime di Prometeia presentate a gennaio 2026 danno un quadro meno positivo per il 2025: il tasso di crescita del Veneto è allineato a quello nazionale, su valori del 0,5-0,6%⁸.

Allargando lo sguardo sulle dinamiche del **PIL regionale pro capite** a partire dalla situazione pre-pandemica ad oggi, si osserva una ripresa dell'economia veneta in linea con l'andamento della macroarea Nord-Est italiana. La regione mantiene sostanzialmente invariata la distanza dai livelli di Lombardia ed Emilia-Romagna, che hanno PIL pro capite superiori. L'andamento pressoché parallelo di queste ripartizioni territoriali è illustrato dal seguente grafico.

Figura 1. Andamento del PIL pro capite a prezzi costanti (2020=100)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati Eurostat (nama_10r_2gdp)⁹

Nel contesto europeo la **regione Veneto si colloca sopra la media EU27**, ma al di sotto di diversi territori confinanti: Lombardia, Provincia Autonoma di Trento e la Provincia Autonoma di Bolzano, Emilia-Romagna.

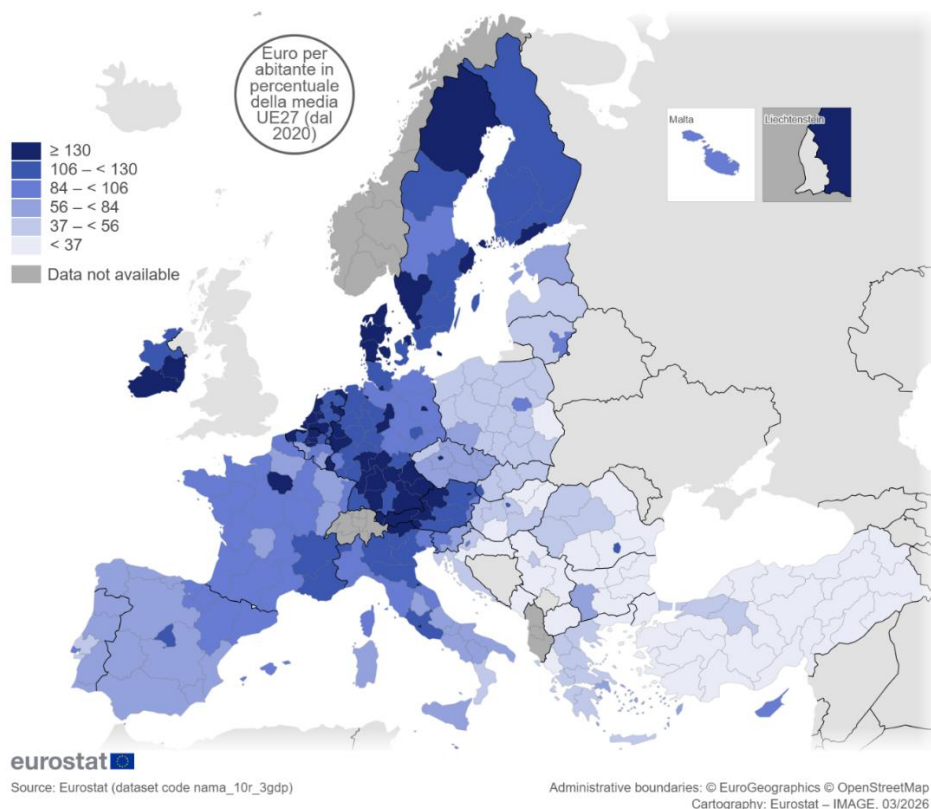
⁶ Sistema Statistico Regionale, *Bollettino n.4-Ottobre 2025*, disponibile al [link](#)

⁷ Acquisizioni (al netto delle cessioni) di capitale fisso effettuate dai produttori residenti a cui si aggiungono gli incrementi di valore dei beni materiali non prodotti.

⁸ *Bollettino socioeconomico del Veneto, numero 1 inverno 2026*, disponibile al seguente [link](#)

⁹ Eurostat, Gross domestic product (GDP) at current market prices by NUTS 2 region, disponibile al [link](#)

Figura 2. Prodotto interno lordo (PIL) ai prezzi di mercato correnti per regione NUTS 2 (2023)



Fonte: elaborazione dal valutatore su dati Eurostat¹⁰

Andamento congiunturale

Il rapporto di Banca d'Italia pubblicato a novembre 2025¹¹ riporta una generalizzata incertezza del quadro internazionale e sottolinea la rilevanza delle difficoltà dell'economia tedesca, il principale partner commerciale della Regione. A questo si aggiungono i dazi da parte dell'amministrazione statunitense che hanno condizionato negativamente la manifattura. Gli export verso paesi extra-UE (USA e Cina soprattutto) sono diminuiti, e anche gli effetti positivi sugli ordini antecedenti l'introduzione dei dazi statunitensi sono stati ridotti.

Il **PNRR ha sostenuto il settore delle costruzioni**, mentre il tasso di occupazione (stabile al 70,1%) e di attività (in leggero calo al 72,4%) sono rimasti sostanzialmente invariati nel mercato del lavoro veneto, determinando un tasso di disoccupazione quasi costante (al 3,1% a livello regionale)¹². Allo stesso tempo, l'abbondante liquidità a disposizione delle imprese rimane rilevante e, combinata con ridotti investimenti, ha ridotto significativamente la necessità di ricorrere al credito per le imprese. Il credito alle famiglie, sia sotto forma di mutui per l'acquisto di abitazioni che come erogazione di credito al consumo, è cresciuto. La qualità del credito è rimasta alta. Infine, si rileva un generalizzato rallentamento dell'attività manifatturiera e il clima di incertezza internazionale pesa sugli investimenti produttivi, che rallentano in attesa di sviluppi.

3.1.2. I trend demografici

Uno dei fattori di criticità della regione è legato all'evoluzione demografica. Gli indicatori demografici del Veneto (2024)¹³ descrivono una situazione in linea con le dinamiche nazionali e del Nord-Est a lungo osservate. Il tasso di crescita totale della popolazione è stato +0,3‰ nel 2024 (con

¹⁰ ibidem

¹¹ Banca d'Italia, *Banca d'Italia- N. 26 - L'economia del Veneto*, disponibile al [link](#)

¹² Per maggiori approfondimenti sul mercato del lavoro si veda sezione successiva.

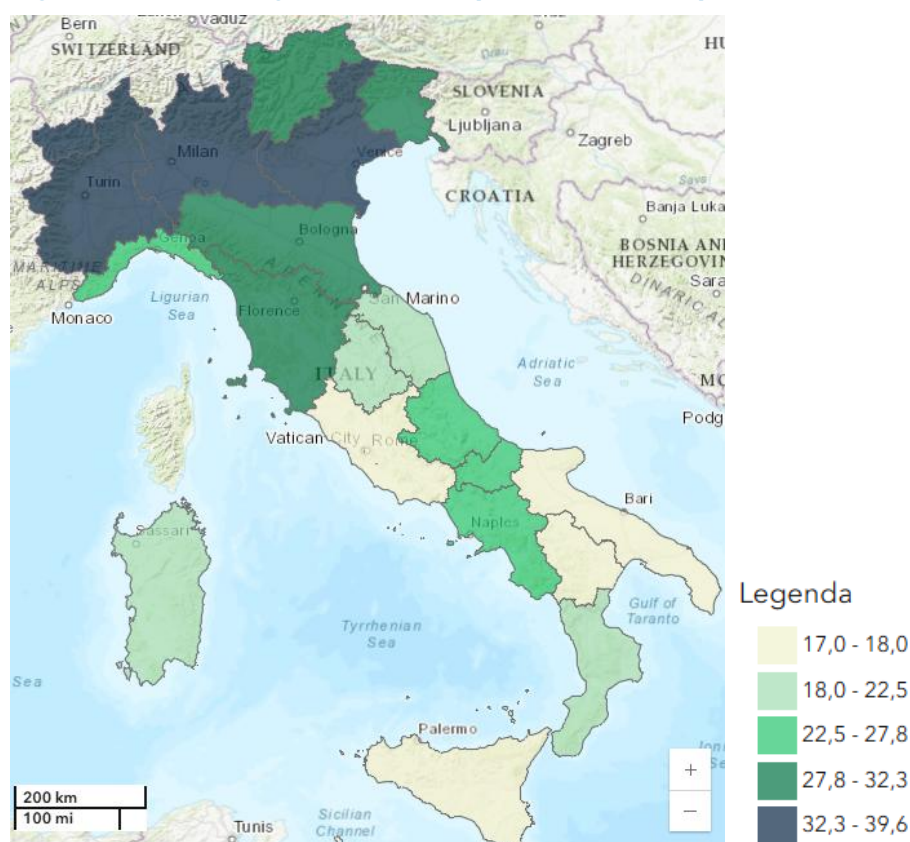
¹³ ISTAT, Indicatori demografici disponibili al seguente [link](#)

una media nazionale negativa di -0,5‰ e una media di +1,2‰ per il Nord-Est) grazie al saldo migratorio totale positivo (+4,8‰), ma con una crescita naturale negativa, pari a -4,3‰ (media nazionale di -4,8‰ e media del Nord-Est del -4,5‰). Il saldo migratorio totale positivo del Veneto compensa la crescita naturale negativa della popolazione. Dietro questo dato esiste però anche un significativo flusso emigratorio. Nel 2024 sono emigrati verso l'estero 16mila veneti dalla regione (pari al 10,4% del flusso migratorio totale italiano). Questa maggiore propensione all'emigrazione è comune a tutto il Nord Italia ed è più alta che nel resto del Paese in incidenza su mille abitanti, come illustrato dalla mappa riguardante il tasso di emigrazione totale (

Figura 3).

Inoltre, si rileva una tendenza all'invecchiamento della popolazione con un indice di dipendenza anziani¹⁴ di 39,3, in linea con un trend in costante crescita dal 2002 (inizio della serie storica).

Figura 3. Tasso emigrazione totale per 1.000 ab. (Popolazione totale, 2021)



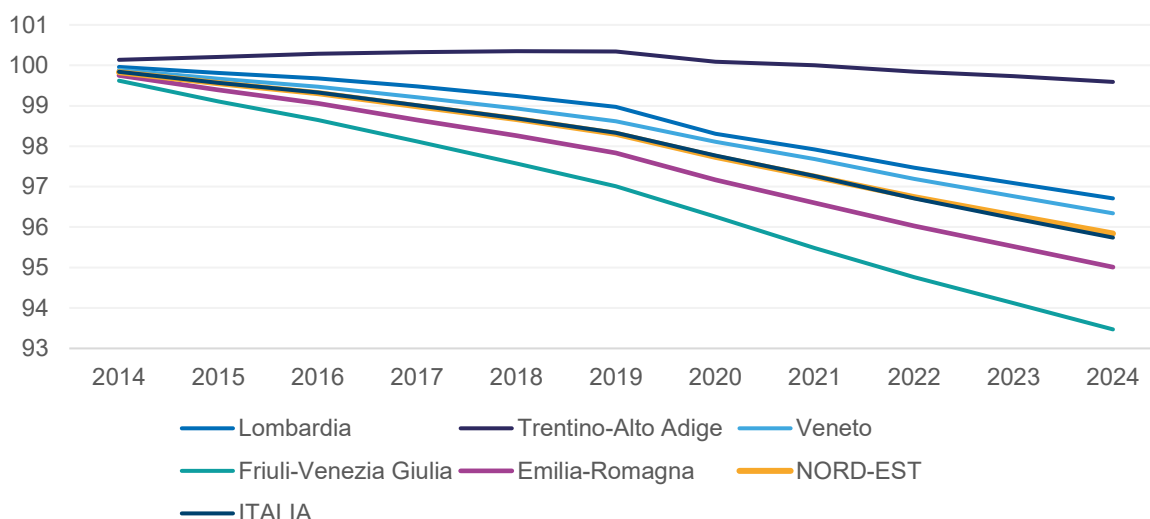
Fonte: elaborazione ISTAT¹⁵

Nel contesto italiano, l'andamento demografico composto degli ultimi dieci anni conferma che il Veneto è allineato con la Lombardia e si colloca sopra la media nazionale. Nonostante questo, la regione ha sperimentato un **tasso di crescita negativo per tutto il periodo dal 2014 al 2024**. Rimangono lontani i tassi di crescita del Trentino-Alto-Adige, dove la popolazione totale è rimasta pressoché invariata nell'ultimo decennio.

¹⁴ L'indice di dipendenza anziani è definito come il rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100

¹⁵ ISTAT, La mobilità territoriale, Elaborazione disponibile al [link](#)

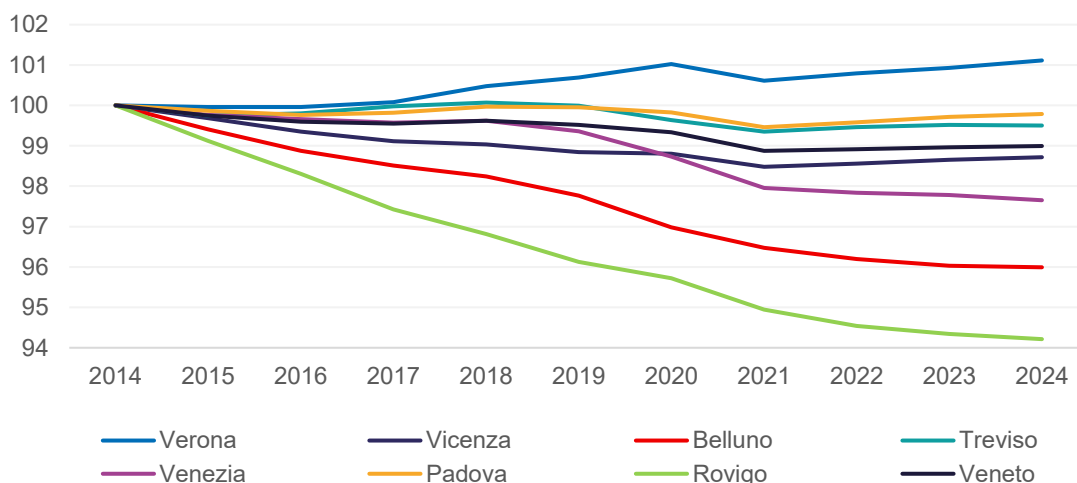
Figura 4. Dinamica demografica delle regioni (tassi di crescita totali, composti anno su anno)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati ISTAT

Approfondendo i numeri regionali si rivela una situazione eterogenea a livello provinciale. La provincia di Verona, infatti, ha sperimentato un saldo positivo sull'ultimo decennio (unica in Regione), mentre le province di Rovigo e Belluno sono in costante decrescita demografica dal 2014. Questa situazione diversificata dà vita alla crescente divergenza demografica tra i territori provinciali, illustrata dal seguente grafico.

Figura 5. Dinamica demografica delle province venete (tassi di crescita totali, composti anno su anno)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati ISTAT

La tabella seguente confronta la dinamica con altre due regioni europee: il Tirolo (Austria), presa in considerazione per la sua prossimità geografica, e la Comunità di Madrid (Spagna), presa in considerazione per somiglianza in termine di reddito pro capite. Dal confronto con le regioni europee emerge che il contesto della capitale spagnola è decisamente più attrattivo dal punto di vista migratorio, ma anche la regione austriaca (pur con numeri decisamente inferiori) supera la regione Veneto in termini di attrattività e – insieme ad un tasso di crescita naturale positivo – vede una popolazione in crescita costante.

Tabella 4. Tassi di crescita totali, crescita naturale e tasso di immigrazione netta (dati su mille)

Regione	Indice	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Comunidad de Madrid	Tasso grezzo di variazione della popolazione totale	13,4	15,3	0,9	2,5	18,9	19,8
Comunidad de Madrid	Tasso grezzo di variazione naturale della popolazione	1,7	1,3	-2,1	0,2	0,0	0,2
Comunidad de Madrid	Tasso grezzo di migrazione netta più aggiustamento statistico	11,7	14,0	3,1	2,2	18,9	19,6
Lombardia	Tasso grezzo di variazione della popolazione totale	2,4	1,7	-4,6	-3,9	3,4	3,6
Lombardia	Tasso grezzo di variazione naturale della popolazione	-2,4	-2,7	-6,6	-3,9	-4,5	-3,8
Lombardia	Tasso grezzo di migrazione netta più aggiustamento statistico	4,8	4,4	2,0	0,0	7,8	7,4
Veneto	Tasso grezzo di variazione della popolazione totale	0,7	-1,1	-1,9	-4,5	0,4	0,5
Veneto	Tasso grezzo di variazione naturale della popolazione	-2,8	-3,1	-5,1	-4,3	-4,9	-4,3
Veneto	Tasso grezzo di migrazione netta più aggiustamento statistico	3,6	2,0	3,2	-0,3	5,3	4,8
Tirol	Tasso grezzo di variazione della popolazione totale	4,7	3,9	3,3	5,2	9,4	6,0
Tirol	Tasso grezzo di variazione naturale della popolazione	2,1	1,7	1,0	1,7	0,6	0,2
Tirol	Tasso grezzo di migrazione netta più aggiustamento statistico	2,7	2,2	2,3	3,5	8,8	5,9

Fonte: elaborazione del valutatore su dati Eurostat¹⁶

3.1.3. Le dinamiche del mercato del lavoro regionale

Occupazione

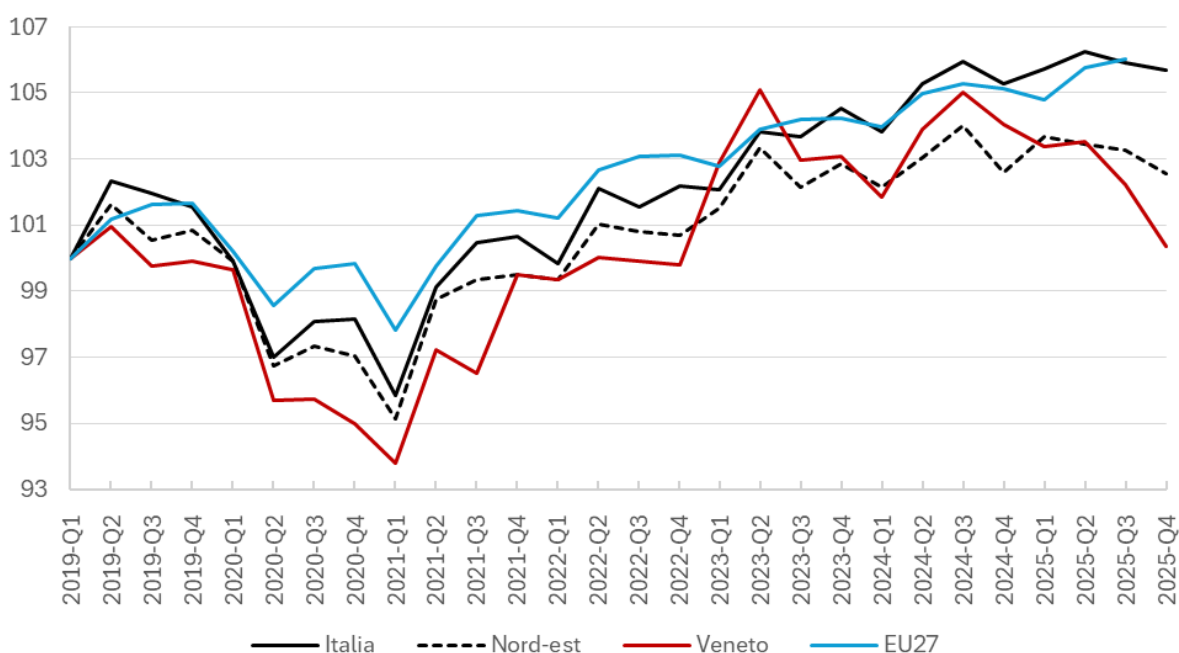
Il mercato del lavoro europeo, nazionale e regionale ha subito un forte **contraccolpo a seguito della crisi generata dalla pandemia di Covid-19**. I dati Istat ed Eurostat sulle forze di lavoro evidenziano un significativo calo degli occupati con più di 15 anni nel biennio 2020-2021. Con un calo quasi del 3,4% nel 2021 rispetto al 2019, in Veneto la contrazione è stata ancora più marcata rispetto sia alla media nazionale sia alle altre regioni del Nord-Est (entrambe attorno al -2,4%).

A partire dal 2021 si osserva però una generale inversione di tendenza, con un progressivo aumento del numero di occupati. In particolare, il Veneto mostra nel 2022 e 2023 una ripresa superiore a quella del contesto nazionale ed europeo. Nel complesso, il numero di occupati a fine 2024 in Veneto raggiunge i 2,24 milioni, corrispondente a un aumento di 75 mila unità rispetto al 2019. Nel 2025, invece, il dato Istat rileva una lieve contrazione occupazionale, di circa 28 mila persone.

Infatti, analizzando più nello specifico i dati trimestrali relativi al 2025, si può notare una flessione nel numero di occupati nella seconda parte del 2025 (Figura 6).

¹⁶Eurostat, disponibile al [link](#)

Figura 6. Andamento del numero di occupati (15+) in Veneto, regioni del Nord-Est, Italia e UE 27 (2019=100) dal 2019 al quarto trimestre 2025



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat ed Eurostat (lfsq_egan)

Analizzando la crescita occupazionale tra il 2019 ed il 2024 per caratteristiche dell'occupazione, si può osservare come la crescita dell'occupazione in Veneto (+3,5%), sia **distribuita in maniera disomogenea** (Tabella 5). Infatti, mentre il numero di lavoratori dipendenti ha registrato una crescita pari al 7%, ovvero un aumento superiore a 100 mila unità, nello stesso periodo il trend per i lavoratori indipendenti è esattamente opposto mostrando un calo del 7% (equivalente a circa 30 mila unità). Guardando alla crescita per periodi distinti, è evidente come questo dato sia un risultato della contrazione pandemica che ha interessato in maniera disproporzionata i lavoratori indipendenti (-8% paragonato a una diminuzione del 2% nell'occupazione dipendente). Per quanto riguarda invece le modalità di lavoro, nel periodo 2019-2024, si può notare una variazione positiva sia per i lavoratori a tempo pieno (+4%) che per i lavoratori a tempo parziale (+1%), sebbene più modesta. I lavoratori part-time risultano essere in questo caso i più colpiti dal periodo di contrazione economica del periodo pandemico, diminuendo dell'8% (rispetto al 3% dei lavoratori full time). Nonostante i dati per il 2024 mostrino chiari segni di ripresa e il superamento dei livelli pre-pandemici in termini assoluti per tutte le tipologie di occupazione ad eccezione dei lavoratori indipendenti, **il trend si inverte osservando i dati per il 2025**. Infatti, si può notare una tendenza negativa per i lavoratori in tutte le tipologie occupazionali (eccezion fatta per i lavoratori part time che mostrano un aumento, seppur minimo, dello 0,2%). I dati ISTAT suggeriscono infine una distanza significativa dai livelli europei per quanto riguarda i lavoratori occupati part time involontariamente. Nel mercato del lavoro in Italia si raggiunge infatti una percentuale di part-time involontario pari all'8,5%. Il dato regionale seppur nettamente migliore rispetto al valore nazionale (5,8% nel 2024) resta al di sopra della media UE27 di 2,5 punti percentuali.

Guardando invece alle caratteristiche sociodemografiche dei lavoratori, si può notare come la crescita occupazionale tra 2019 e 2024 abbia riguardato principalmente le donne, con un aumento di 42 mila unità (+5%) contro un aumento di 35 mila per gli uomini (+3%). Ciononostante, anche in questo caso i dati al 2025 mostrano un'inversione di tendenza e l'occupazione femminile rimane significativamente al di sotto di quella maschile, rappresentando solo il 43% dell'occupazione totale.

I dati per fasce d'età restituiscono un quadro altrettanto complesso. I giovani di età tra 15 e 24 anni sono stati i più colpiti dalla pandemia, con un calo dell'occupazione per questa fascia d'età del 12% tra 2019 e 2020. I valori al 2025 restano ancora al di sotto del dato pre-pandemico di circa 9 mila lavoratori (-4%), passando dal 6% al 5% del totale della forza lavoro veneta. La fascia di età 25-34 presenta un calo più contenuto tra 2019 e 2020, circa 15 mila lavoratori (4%), seguito da una forte

ripresa che presenta un aumento del 6% nel 2024. I dati al 2024 mostrano per questa categoria un superamento dei livelli occupazionali del 2019 di 24 mila unità (+6%) con un leggero incremento anche nel 2025. Per la fascia d'età 35-49 si può notare invece un trend meno positivo. Infatti, dopo la prima contrazione post pandemica che ha causato un calo occupazionale del 4%, il trend è continuato in discesa arrivando nel 2024 a 812 mila lavoratori, 7 punti percentuali al di sotto del valore per il 2019 e continuando nella stessa direzione nel 2025 (-42 mila lavoratori rispetto al 2024). La vera crescita occupazionale si è concentrata nei lavoratori over 50, il cui numero è cresciuto di 110 mila unità da prima della crisi (anno 2019) arrivando nel 2025 a 837 mila lavoratori. Un significativo aumento in termini percentuali, sebbene più limitato in termini assoluti, si può notare anche per la coorte over 65, che toccando i 77 mila occupati nel 2024 vede un aumento del 30% rispetto ai 59 mila occupati del 2019. Anche in questo caso si può notare la continuazione del trend nel 2025, anno che per questa categoria registra un aumento del 2% rispetto al precedente.

Questi dati indicano un **generale e progressivo invecchiamento della forza lavoro**, legato all'allungamento della vita lavorativa e alla ridotta partecipazione dei giovani ma soprattutto un'inversione di tendenza nell'anno 2025 rispetto alla crescita occupazionale vista nel periodo post-pandemico.

Infine, nel periodo 2019-2024, la composizione dell'occupazione in Veneto per livello di istruzione mostra una sostanziale stabilità, con alcune dinamiche interessanti. Gli occupati con scuola primaria diminuiscono del 7% (44 mila unità). La quota con scuola secondaria registra invece una flessione positiva (+4%), nonostante fosse la categoria ad aver sofferto la maggiore contrazione nel periodo di crisi (-7%). Anche gli occupati con titolo universitario o superiore aumentano in modo significativo (+16%), aumentando il loro peso dal 21% al 24% del totale per un totale di quasi 530 mila occupati nel 2024. Questo trend evidenzia una progressiva qualificazione della forza lavoro, con un incremento della componente più istruita e una riduzione relativa di chi possiede solo il diploma anche se risulta doveroso notare che per il 2025 i dati mostrano variazioni, seppur minime, di senso opposto.

Tabella 5. Occupazione in Veneto (15+), per tipologia di lavoro e per caratteristiche personali

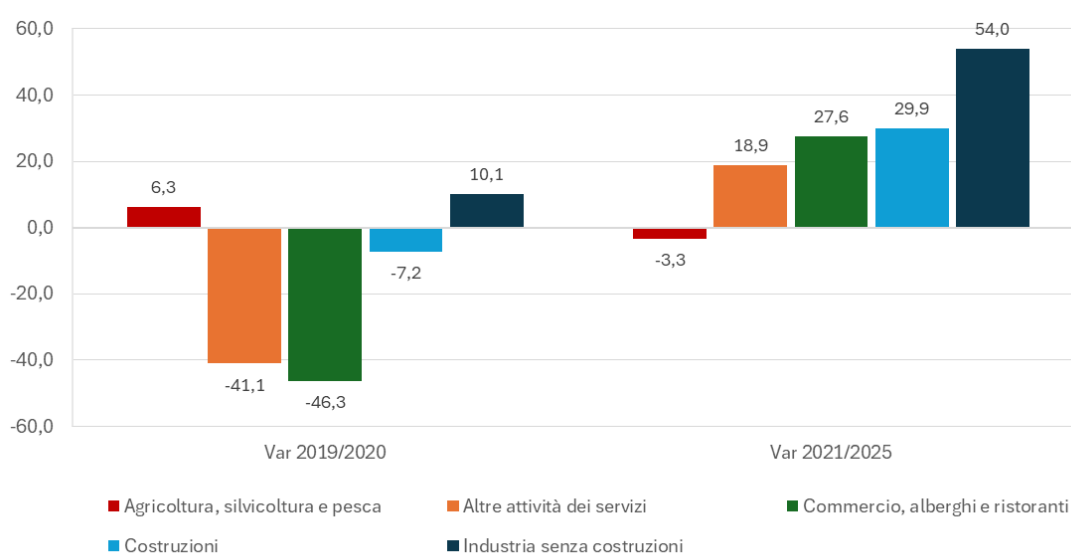
	2019 - numero	2020 - numero	2024 - numero	2025 - numero	Var. % 20/19	Var. % 24/19	Var.% 25/24	Peso % 2019	Peso % 2025
Veneto	2.154	2.075	2.230	2.202	-4%	4%	-1%	100%	100%
Tipologia occupazione									
Dipendenti	1.676	1.637	1.788	1.767	-2%	7%	-1%	78%	80%
Indipendenti	477	438	442	434	-8%	-7%	-2%	22%	20%
Full-time	1.741	1.694	1.815	1.818	-3%	4%	0%	81%	83%
Part-time	412	381	415	384	-8%	1%	-8%	19%	17%
Caratteristiche sociodemografiche									
Femmine	927	879	969	946	-5%	5%	-2%	43%	43%
Maschi	1.226	1.196	1.261	1.255	-2%	3%	0%	57%	57%
15-24 anni	119	104	115	110	-12%	-3%	-4%	6%	5%
25-34 anni	377	362	401	404	-4%	6%	1%	18%	18%
35-49 anni	871	834	812	770	-4%	-7%	-5%	40%	35%
50-64 anni	728	716	824	837	-2%	13%	2%	34%	38%
65+	59	60	77	79	1%	30%	2%	3%	4%
Scuola primaria	614	609	570	573	-1%	-7%	0%	29%	26%
Scuola secondaria	1082	1011	1131	1.102	-7%	4%	-3%	50%	50%
Università o più	457	455	529	526	0%	16%	-1%	21%	24%

Note: i numeri sono in migliaia. La popolazione include forze lavoro 15-89 anni. In rosso le variazioni negative, in verde le variazioni positive.

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat

Analizzando la variazione del numero di occupati per settore, si può notare un trend opposto nella variazione per il periodo 2019-2020 paragonato al periodo 2021-2025 (Figura 7). Durante la fase di crisi, i settori più penalizzati sono stati commercio e ospitalità, con una contrazione complessiva di oltre 46 mila posti di lavoro, seguiti dai servizi, che hanno registrato una riduzione di 41 mila occupati. Al contrario, industria (escluso il comparto costruzioni) e agricoltura hanno mostrato segni positivi, con un incremento rispettivamente di 10 mila e 6 mila unità nel 2020 rispetto al 2019. Nel periodo di ripresa, il trend cambia radicalmente: l'agricoltura subisce una contrazione non trascurabile, il settore non ha mostrato segnali di ripresa fino al 2025, mentre tutti gli altri settori evidenziano una crescita significativa tra il 2021 e il 2025. L'aumento più consistente riguarda l'industria, con 48 mila occupati in più, seguita dal comparto delle costruzioni (+30 mila). Anche nei servizi si registrano incrementi: +28 mila occupati nel comparto commercio e ospitalità e +19 mila nelle altre attività dei servizi. Per quanto riguarda quest'ultimo comparto, risulta importante sottolineare una contrazione significativa di circa 33 mila posti di lavoro tra 2024 e 2025.

Figura 7. Variazione del numero di occupati (in migliaia) tra 2019/2020 e 2021/2025 nei diversi settori in Veneto



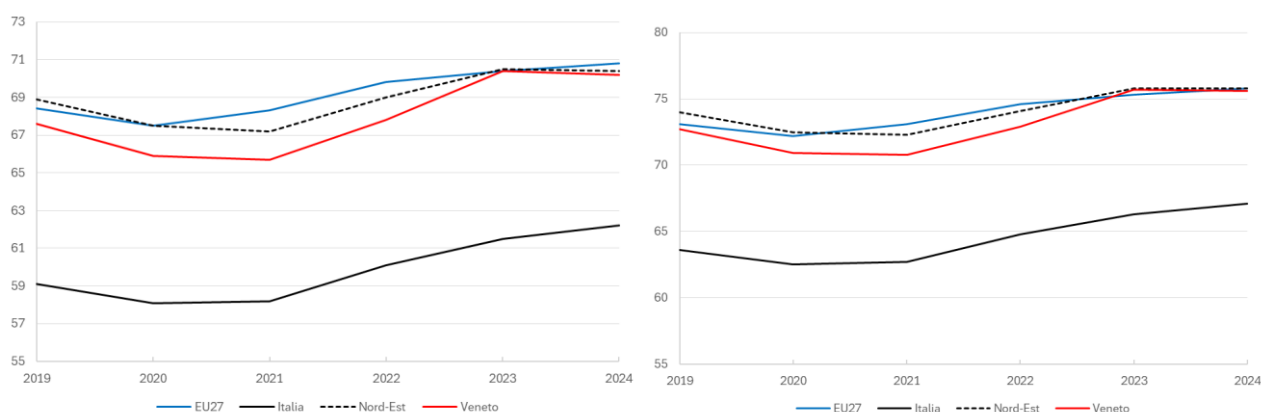
Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat

Passando al **tasso di occupazione**, questo in Veneto e nel Nord-est rimane in linea con la media europea e nettamente al di sopra della media nazionale (Figura 8).

Nello specifico, analizzando l'andamento del **tasso di occupazione della fascia di popolazione tra i 15 e i 64 anni** in Veneto si può notare un trend in crescita continua a partire dal 2021 in seguito al calo riscontrato nel periodo 2019-2020. La regione, partendo da un tasso di occupazione pari a 65,9% nel 2020 (più di 2 punti percentuali sotto il valore europeo e 1.5 sotto quello del Nord-est), ha raggiunto i livelli europei nel 2023 attestandosi attorno al 70,4%. Il valore per il 2024 si attesta attorno al 70,2%, 8 punti percentuali al di sopra del valore nazionale ma leggermente al di sotto della media UE 27 e Nord-est. Il valore mostra una flessione nel 2025 (69,3%).

Ponendo l'attenzione sul tasso di occupazione per la fascia di età 20-64 anni si possono notare livelli di occupazione leggermente più alti. Infatti, dopo un calo di 2 punti percentuali tra 2019 e 2020, il valore veneto risale fino a toccare un picco al 75,7% nel 2023 e resta sostanzialmente stabile nel 2024 (75,6%), con una flessione di 0,9 punti percentuali nel corso del 2025. Anche in questo caso il Veneto si distacca nettamente dalla media nazionale e resta strettamente in linea con i valori a livello europeo e macroregionale (con la sola eccezione del 2025, in cui il tasso di occupazione è minore del Nord-Est di circa 1,3 punti percentuali). In generale, si evince in un tasso di occupazione più alto laddove non vengono presi in considerazione gli occupati under 20 indicando una minore occupazione giovanile nella regione così come a livello europeo e nazionale.

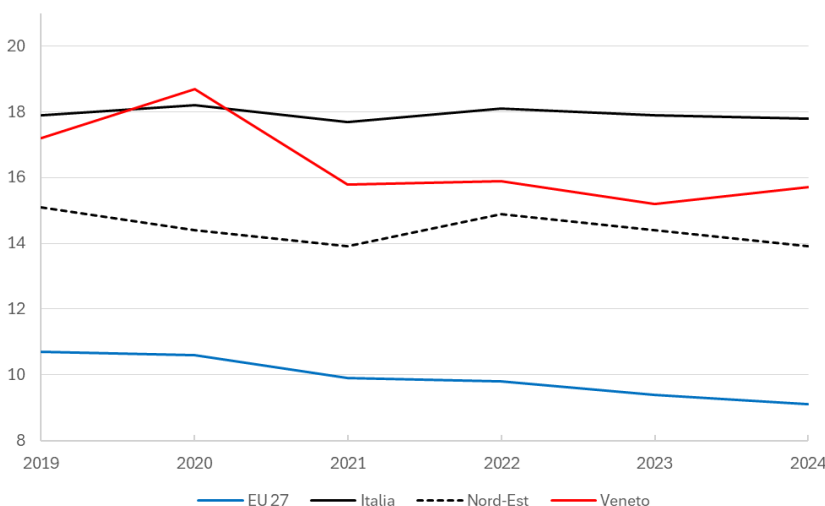
Figura 8. Andamento del tasso di occupazione 15-64 (figura di sinistra) e del tasso di occupazione 20-64 (figura di destra) in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e UE 27 dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (lfst_r_lfe2empn)

Analizzando i tassi di occupazione per genere e usando la differenza tra gli stessi come indicatore dello squilibrio di genere nel mercato del lavoro, si **può osservare come il Veneto si collochi al di sopra del livello europeo (squilibrio più alto)**. Infatti, la regione Veneto mostra un gender gap occupazionale superiore al livello nazionale e del Nord-est nel 2020 (Figura 9). In seguito a un calo significativo nel 2021, la differenza tra il tasso di occupazione maschile e femminile in Veneto si attesta attorno al 16 punti percentuali e continua a diminuire fino al 2023 (+15,2 p.p.). Si nota però una leggera risalita nel 2024 (+15,7 p.p.). Sebbene, il Veneto dimostri una performance migliore rispetto a quella nazionale in termini di differenza tra il tasso occupazionale maschile e quello femminile è importante notare che resta comunque al di sopra dei livelli del Nord-est (13,9 p.p. nel 2024) ed europei (9,1 p.p. nel 2024). Osservando gli ultimi dati Istat si può notare che i valori di entrambi i tassi di occupazione mostrano un leggero calo nel 2025, più marcato per le lavoratrici donne.

Figura 9. Gender gap occupazionale in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e UE-27 dal 2019 al 2024



Nota: il gender gap occupazionale è calcolato come la differenza tra il tasso d'occupazione maschile e quello femminile (15-64 anni).

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (lfst_r_lfe2empn)

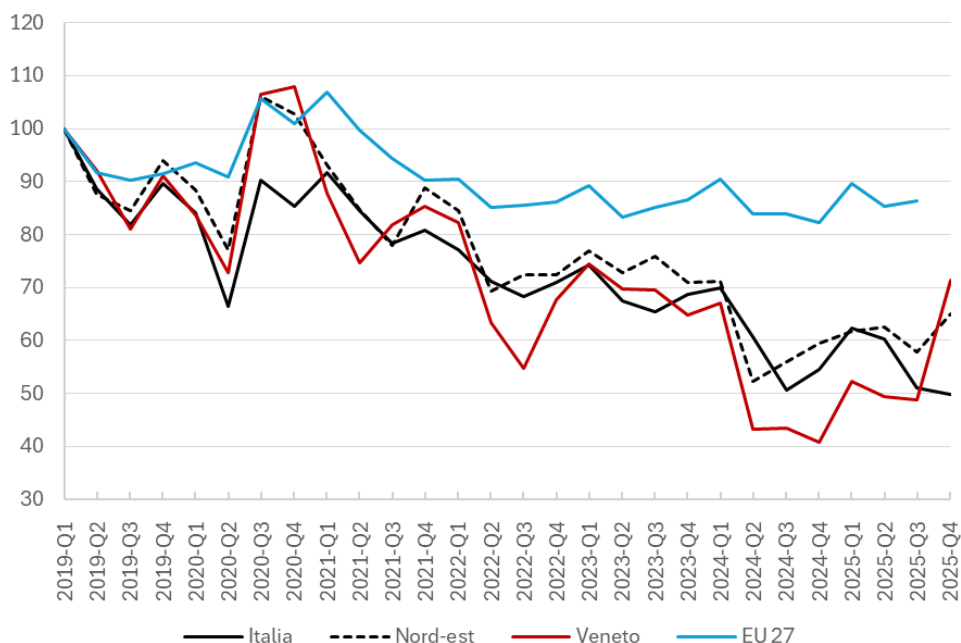
Disoccupazione

Sul fronte **disoccupazione** si può notare un calo significativo del numero dei disoccupati 15-74 in Veneto, quasi il 50% in meno tra 2019 e 2025 (Figura 10). Dopo un picco di 151 mila disoccupati nell'ultimo trimestre del 2020, la regione mostra una costante diminuzione dei disoccupati fino al 2024 (68 mila in media annua), con una inversione nel 2025, in cui i disoccupati tornano a crescere

di 10 mila unità (78 mila in media annua). Il trend sebbene più marcato è comune a tutta Italia e alle regioni del Nord-Est, mentre a livello europeo si nota una diminuzione più moderata.

In linea con la media nazionale e delle regioni del Nord-est, i dati ISTAT sulle forze lavoro raccontano anche un trend in calo riguardo alla popolazione inattiva nella Regione Veneto. In seguito a un aumento nel periodo di crisi da Covid il numero di inattivi nella fascia d'età 15-64 anni ha registrato un calo raggiungendo il minimo di 807 mila inattivi nel 2023 (-4% rispetto al 2019), si registra però anche un aumento di circa 50 mila unità l'anno successivo.

Figura 10. Andamento dei disoccupati in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e EU 27 dal 2019 al 2025 (2019=100)



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat ed Eurostat (lfsq_ugan)

L'andamento del numero dei disoccupati si è riflesso nella variazione del **tasso di disoccupazione 15-74 anni tra il 2024 ed il 2020**, che diminuisce di un punto percentuale passando dal 5,8% nel 2020 al 3% nel 2024, per risalire di poco nel 2025 a 3,4% (Tabella 6). In questa dimensione la regione Veneto ha una performance migliore del Nord-Est che registra un tasso di disoccupazione del 3,6% nel 2024, dell'Italia ferma a 6,5% e della media UE-27 attorno al 6%. I valori al 2025 mostrano un leggero peggioramento sia in Veneto che nel Nord-Est. Inoltre, si può osservare la persistenza di una **significativa disparità di genere** con una differenza di 3 punti percentuali al 2025 (5% di disoccupazione femminile contro 2% maschile). Nonostante ciò, è bene notare come il tasso di disoccupazione femminile abbia registrato un calo maggiore (-3.4 punti percentuali tra 2020 e 2024) rispetto a quello maschile (-2.4 punti percentuali). Analizzando i dati per fasce d'età, il tasso di disoccupazione giovanile (fascia 15-24 anni) è quello che ha guadagnato di più in performance (in termini relativi): dal 2020 al 2024 si riduce di 10,7 punti percentuali e raggiunge nel 2024 il valore di 10,9% per poi però risalire al 13,7% nel 2025. Anche in questo caso la differenza di genere resta particolarmente accentuata con un tasso di disoccupazione femminile nel 2025 di quasi 8 punti percentuali superiore a quello maschile. In termini di livello di istruzione, invece, si può notare come le categorie con più elevato capitale umano registrino tendenzialmente un tasso di disoccupazione inferiore. In tutte e tre le categorie si riscontra una contrazione del tasso di disoccupazione nel periodo 2020-2024. La tendenza però si inverte nel 2025, colpendo in maniera particolare i lavoratori nella fascia mediana il cui tasso di disoccupazione aumenta di quasi 1 punto percentuale.

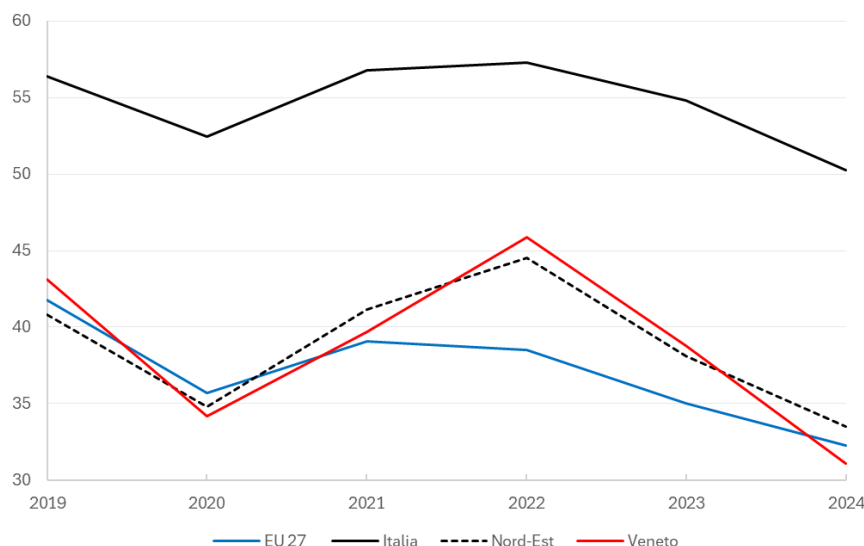
Tabella 6. Tasso di disoccupazione 15-74 in diversi anni e sua variazione in punti percentuali

	2019	2020	2024	2025	Var. % 20/19	Var. % 24/20	Var.% 25/24
UE 27	6,7	7,1	5,9	n/a	0,4	-1,2	n/a
Italia	9,9	9,2	6,5	6,1	-0,7	-2,7	-0,4
Nord-Est	5,4	5,6	3,6	3,7	0,2	-2,0	0,1
Veneto	5,6	5,8	3,0	3,4	0,2	-2,8	0,4
Caratteristiche sociodemografiche							
Donne	7,3	7,5	4,1	5,2	0,2	-3,4	1,1
Uomini	4,3	4,5	2,1	2,1	0,2	-2,4	-0,04
15-24 anni	18,2	21,6	10,9	13,7	3,4	-10,7	2,8
15-24 donne	22,2	29,0	13,6	18,0	6,8	-15,4	4,4
15-24 uomini	15,0	16,7	9,3	10,3	1,7	-7,4	1,0
Scuola primaria	8,1	6,8	4,2	4,2	-1,3	-2,6	0,02
Scuola secondaria	4,9	5,8	2,8	3,7	0,9	-3,0	0,9
Università o più	3,7	4,4	1,9	1,9	0,7	-2,5	0,02

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat ed Eurostat (lfst_r_lfu3rt)

In linea con le dinamiche delle altre regioni del Nord-est, dell'Italia e della media UE-27, la **contrazione della disoccupazione registrata nella regione è presente anche per i disoccupati di lunga durata** (Figura 11). Infatti, nel 2019 dei circa 127 mila disoccupati, il 43% era un disoccupato di lunga durata. Nel 2024 il valore scende attorno al 31% a livello regionale. In termini percentuali, la regione Veneto presenta valori simili al Nord-est e all'UE-27, significativamente al di sotto del valore nazionale.

Figura 11. Disoccupati di lunga durata in percentuale sul totale dei disoccupati in Veneto, regioni del Nord-Est, Italia e UE 27 dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (lfst_r_lfu2ltu)

Osservando le differenze provinciali (tabella successiva), solo la Provincia di Rovigo si avvicina, distanziandosi da tutte le altre province venete, ai dati nazionali. Inoltre, nel periodo post-pandemico, si rileva un generalizzato miglioramento con la riduzione del tasso di disoccupazione in tutte le ripartizioni territoriali.

Tabella 7. Tassi di disoccupazione per provincia

Unità territoriale sovracomunale (UTS/Province)	2024	2023	2022
	Tasso di disoccupazione (15-64 anni)		
Verona	2,59	3,09	3,17
Vicenza	2,92	3,61	3,49
Belluno	2,85	3,08	2,88
Treviso	2,33	5,79	5,21
Padova	2,56	3,90	4,57
Rovigo	6,53	8,09	8,20
Venezia	3,94	4,59	4,26
Veneto	3,0	4,3	4,3
Nord-Est	3,6	4,5	4,6
Italia	6,6	7,8	8,2

Fonte: elaborazione del valutatore su dati ISTAT¹⁷

Il dato occupazionale va però letto in combinazione a quello retributivo. Il quadro che emerge dai dati ISTAT riferiti al 2023 è che i settori censiti sono generalmente meglio retribuiti nel Nord-Est che nel resto del Paese. Esiste poi anche una differenza salariale all'interno della ripartizione Nord-Est tra lavoratori e lavoratrici sulla retribuzione mediana per la maggior parte dei settori¹⁸. I dati, sebbene migliori di quelli nazionali, sono inferiori alle retribuzioni orarie mediane a livello europeo (2022), dove l'Italia figura undicesima (dopo Francia e Austria)¹⁹. Sebbene il confronto sia imperfetto perché i dati Eurostat si concentrano su aziende con almeno 10 dipendenti, emerge comunque un divario significativo, sia in termini nominali che a parità di potere di acquisto. La mediana del Nord- Est, pur collocandosi sopra quella nazionale, sarebbe anch'essa undicesima in Unione Europea a confronto con gli altri Stati Membri.

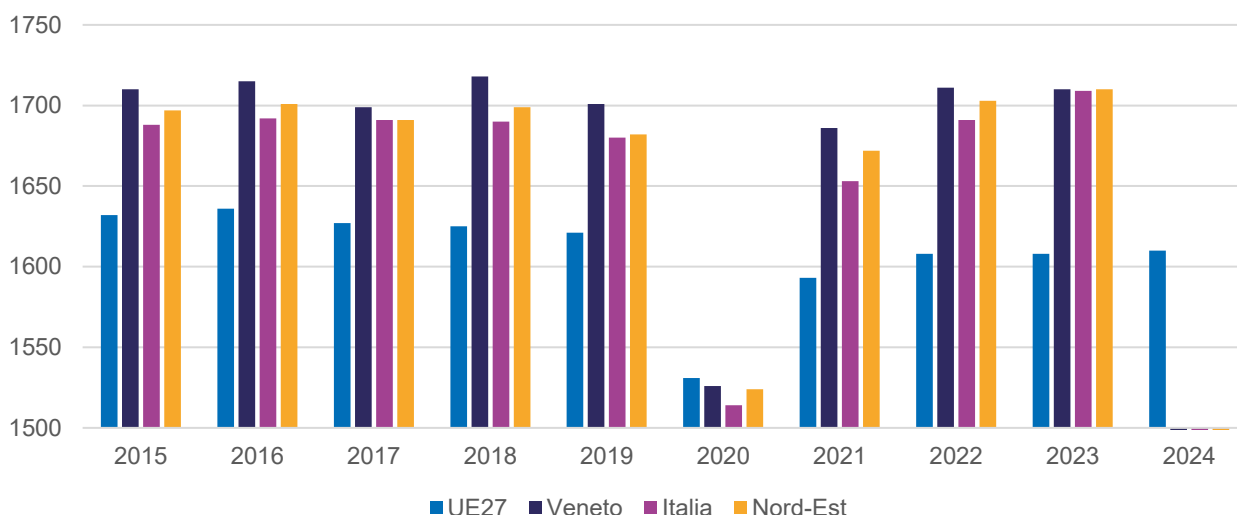
La necessità di lavorare più ore per dipendente (media di tutti i settori) per raggiungere dei livelli retributivi adeguati è illustrata dal grafico seguente. Dal 2022, il numero di ore lavorate in Veneto si è allineato con quello dell'Emilia-Romagna, Lombardia e della media nazionale. Inoltre, sebbene il divario con la media europea fosse antecedente alla pandemia, questo si è accentuato dal 2021 poiché la media di ore lavorate in Europa è diminuito (dalle 1621 ore medie nel 2019 alle 1610 del 2024), mentre il numero di ore lavorate in Italia è aumentato (da 1680 ore medie lavorate nel 2019 a 1709 ore nel 2023 come media nazionale).

¹⁷ ISTAT, Tasso di disoccupazione - provinciali, disponibile al [link](#), dati nazionali e ripartizioni territoriali al [link](#)

¹⁸ ISTAT, Retribuzione oraria per giorni retribuiti, disponibile al [link](#)

¹⁹ EUROSTAT, Median hourly earnings, all employees (excluding apprentices) by employment contract, disponibile al [link](#)

Figura 12. Ore lavorate per impiegato per NUTS 2



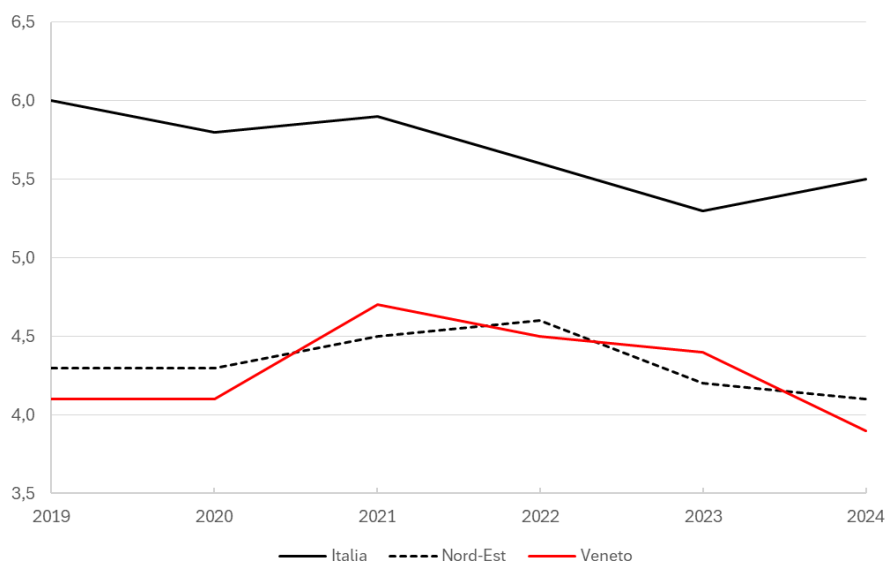
Fonte: elaborazione del valutatore su dati Eurostat

Concludendo, la criticità del mercato del lavoro veneto non appare tanto la mancanza di opportunità quanto salari mediani inferiori a quelli di altri Paesi dell'Unione Europea nonostante la situazione (per tutti i settori) sia migliore della media nazionale.

3.1.4. Povertà ed esclusione sociale

Il PR Veneto FSE+ 2021-2027, per affrontare le sfide dell'inclusione sociale, punta a promuovere l'inclusione attiva evitando approcci assistenziali. L'obiettivo è favorire la partecipazione di tutti i cittadini, garantire un accesso tempestivo a servizi di qualità per le persone svantaggiate, con particolare attenzione ai non autosufficienti, e sviluppare un sistema integrato di misure per il contrasto alla povertà. Un primo fenomeno rilevante da analizzare in questo contesto riguarda la disuguaglianza nella distribuzione dei redditi (Figura 13). Dal 2019 al 2024 la quota di reddito accumulata dal 20% più ricco della popolazione in Veneto passa da essere 4,1 volte la quota totale di reddito in mano al 20% più povero della popolazione al 3,9 nel 2024 e tornare poi su valori di 4,1 nel 2025. Si registra un forte aumento soprattutto nel 2021 a calare fino a raggiungere il minimo nel 2024. I valori nazionali restano elevati, seppur in lieve discesa (-0,5 punti) prima del 2023, mentre rimangono stabili e di poco inferiori quelli medi delle regioni del Nord-est. Nel complesso, si osserva un comportamento del contesto regionale allineato a quello delle regioni del Nord-est e migliore (cioè caratterizzato da minore disuguaglianza nei redditi) di quello nazionale.

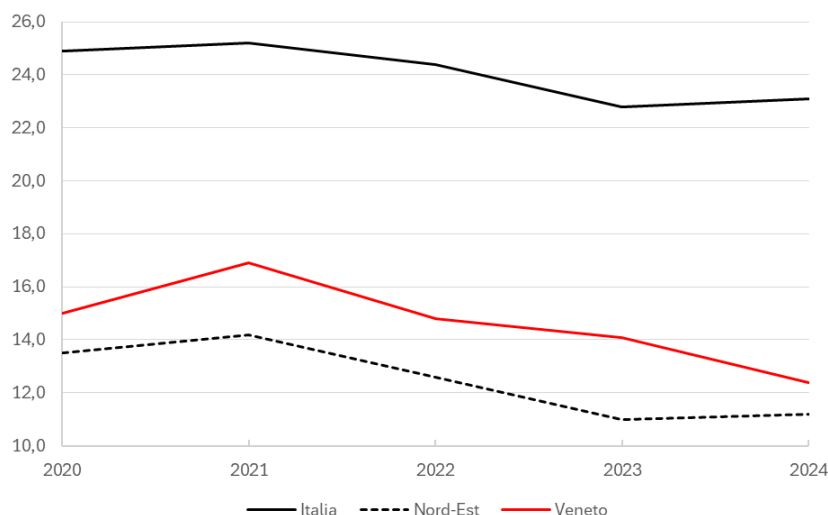
Figura 13. Disuguaglianza di reddito in Veneto, regioni del Nord-Est ed Italia dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (ilc_di11_r)

Per cogliere ulteriori sfumature, è utile osservare il comportamento dell'indicatore che coglie il rischio di povertà ed esclusione sociale (Figura 14). In Veneto, si può notare dopo una leggera risalita tra 2020 e 2021, l'indicatore mostra un andamento in continuo calo. La percentuale di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale in Veneto passa infatti dal 15% nel 2020 al 12,4% nel 2024, più di un punto percentuale al di sopra del valore per il Nord-est ma al di sotto del valore nazionale di quasi 11 punti percentuali. Nel 2025, anche per effetto di un lieve peggioramento nel mercato del lavoro, questo indicatore tende a risalire, su valori del 14,6% (mentre rimane stabile a 11,3% nel Nord-est).

Figura 14. Percentuale di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale in Veneto, regioni del Nord-Est ed Italia dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (ilc_peps11n)

3.1.5. Istruzione e formazione

Con il FSE+ la regione si impegna anche a promuovere parità di accesso e di completamento a un'istruzione e formazione inclusive e di qualità, in particolare per i gruppi svantaggiati, dai servizi di cura della prima infanzia fino all'istruzione terziaria e per gli adulti. L'investimento in capitale umano è infatti uno dei fattori più importanti per garantire, nel lungo periodo, la capacità di sviluppo ed innovazione del sistema economico regionale. Analizzando il livello di istruzione della popolazione

regionale (Tabella 8) si rileva che nel 2024 la popolazione 25-64 anni con almeno il diploma di scuola superiore è pari quasi al 70%, un dato inferiore a quello medio delle regioni del Nord-est (71%), ed anche a quello europeo (80%), ma di poco superiore a quello nazionale (67%). La differenza con la media europea persiste a causa della fascia di popolazione con istruzione terziaria, che seppur in leggermente in crescita dal 2019 (aumento di 2 punti percentuali), in Veneto resta al di sotto del 22% contro il 36% della media UE-27. Diminuisce invece la popolazione in possesso solo di un titolo di studio di istruzione primaria, dal 35% nel 2019 al 30% nel 2024.

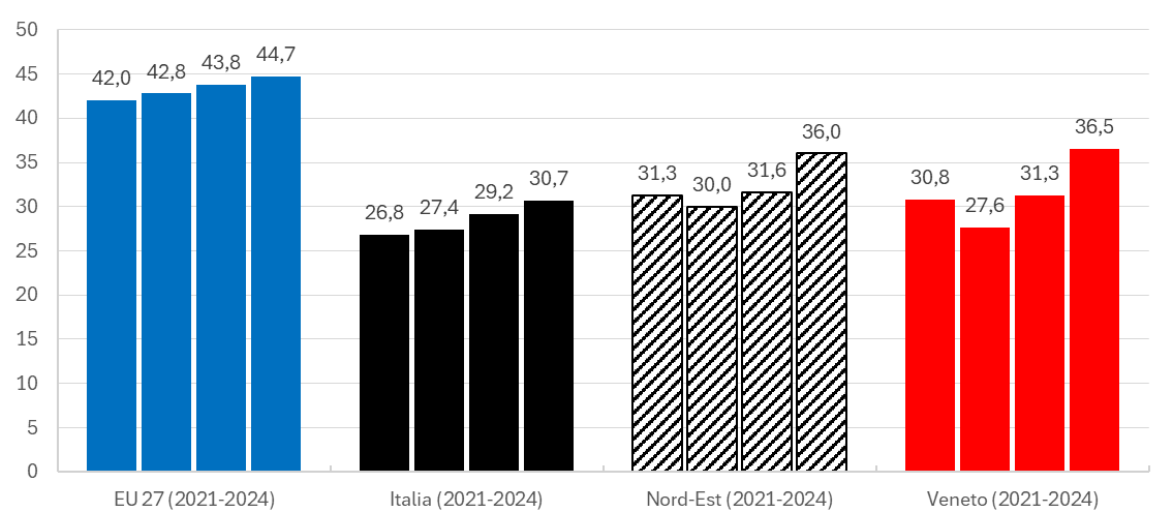
Tabella 8. Distribuzione della popolazione (25-64 anni) per titolo di studio in percentuale sul totale, 2019 e 2024

		2019	2024
UE 27	Scuola primaria	21,5	19,5
	Scuola secondaria	46,8	44,4
	Università o più	31,7	36,1
Italia	Scuola primaria	37,7	33,3
	Scuola secondaria	42,6	44,4
	Università o più	19,7	22,3
Nord-Est	Scuola primaria	32,6	28,7
	Scuola secondaria	46,5	48,1
	Università o più	20,9	23,2
Veneto	Scuola primaria	35,3	30,3
	Scuola secondaria	45,3	47,9
	Università o più	19,4	21,7

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (edat_lfse_04)

La differenza con la media europea persiste anche guardando il tasso d’istruzione terziaria nella fascia d’età 30-34 anni. In Veneto, nonostante un aumento di quasi 6 punti percentuali dal 2021, il tasso di istruzione terziaria si attesta al 36,5%. Tale valore è al di sopra della media del Nord-est e di quella nazionale, ma ancora una volta al di sotto della media europea, quasi 8 punti percentuali.

Figura 15. Tasso di istruzione terziaria nella fascia d'età 30-34 anni (%) in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e EU 27 dal 2021 al 2024

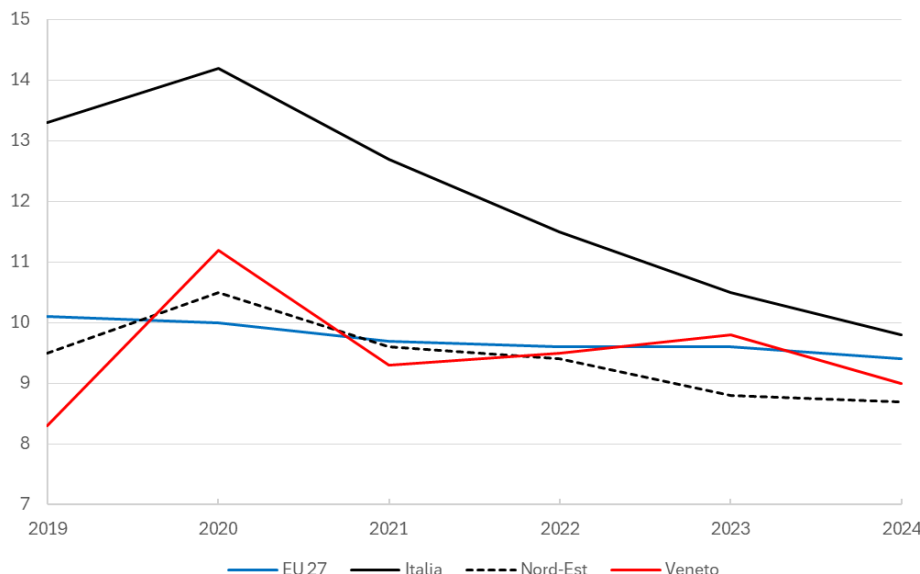


Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (edat_lfse_04)

In relazione al fenomeno dell’abbandono scolastico, il trend in UE-27 è abbastanza costante, passando da un 10% nel 2019 a poco più di 9% nel 2024 (Figura 16). In Italia, invece si può notare una progressiva diminuzione in seguito a un picco nel 2020 che arriva nel 2024 ad una percentuale di giovani che abbandonano prematuramente il proprio percorso formativo pari a quasi il 10%. Il Veneto, così come l’insieme delle regioni del Nord-est mostrano una performance nettamente migliore, in linea con l’andamento a livello europeo. Dopo un calo di 2 punti percentuali tra 2020 e

2021, il dato regionale subisce una lieve risalita per poi arrivare nel 2024 ad un tasso di abbandono scolastico nella fascia d'età 18-24 anni pari al 9%. Osservando i dati disagregati per genere, si può notare come il fenomeno dell'abbandono scolastico rimanga più problematico per gli uomini, che registrano nel 2024 un tasso di abbandono del 13,1% contro quello del 4,6% delle donne. A riguardo, è bene sottolineare il netto miglioramento in termini di abbandono scolastico femminile che si è dimezzato dal 2020 (8,9%).

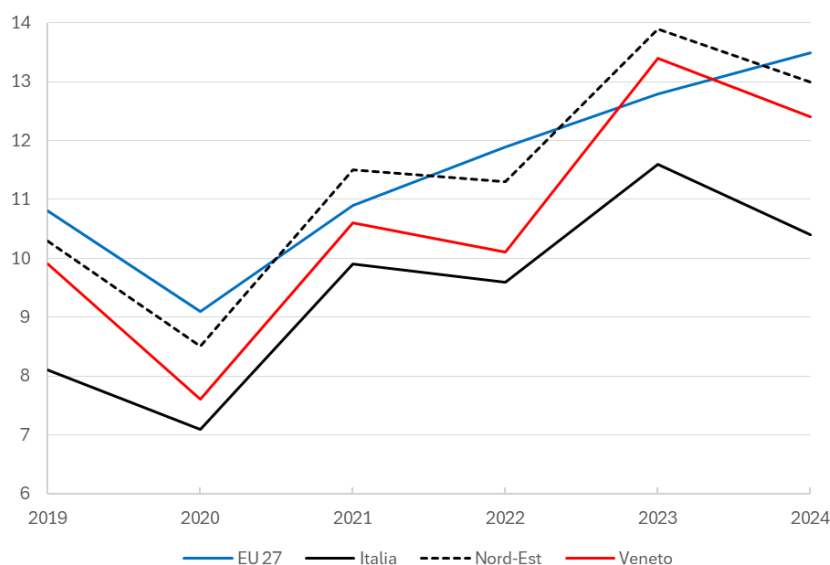
Figura 16. Percentuale di giovani di 18-24 anni che abbandonano prematuramente i percorsi di istruzione e formazione professionale dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (edat_lfse_16)

È utile analizzare l'indicatore riguardante l'apprendimento permanente, un tema di rilievo all'interno delle strategie europee confermato dalla comunicazione europea "The Union of Skills" (Figura 17). La percentuale di adulti appartenenti alla fascia d'età 25-64 che partecipano all'apprendimento permanente mostra un andamento tendenzialmente positivo, sebbene nel 2024 sembra che vi sia stata un'inversione di tendenza che ha coinvolto l'intero territorio nazionale, ma non la media europea. Il Veneto ha infatti visto un aumento di 3,5 punti percentuali tra 2019 e 2023, e successivamente un leggero calo fino a toccare una quota di adulti in apprendimento permanente del 12,4% nel 2024. Questo valore rimane inferiore rispetto alla media delle regioni del Nord-est (13%) e a quella UE-27 (13,5%) ma superiore di 2 punti percentuali rispetto alla media nazionale.

Figura 17. Percentuale di adulti (25-64) che partecipano all'apprendimento permanente in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e EU27 dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (trng_ifse_04)

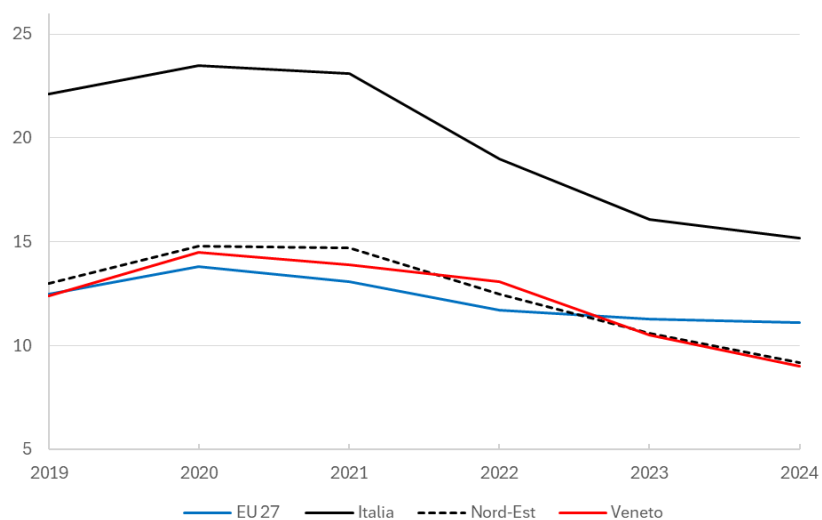
Il tema dell'allineamento delle competenze tra lavoratori ed imprese è centrale per la regione Veneto che nei prossimi anni si troverà ad affrontare una duplice pressione causata da dinamiche demografiche sfavorevoli e necessità di lavoratori con nuove competenze specifiche. La rilevazione di Unioncamere Excelsior²⁰ evidenzia uno squilibrio tra domanda e offerta di lavoro che riguarda quasi la metà (45,8%) delle entrate nel mercato del lavoro nazionale previste per il mese di gennaio 2026 (241mila su 527mila). Rispetto al valore nazionale, in Veneto la percentuale di profili di difficile reperimento è più alta (49,8%) valore più in linea con le regioni del Nord-Est (50,7%). Tra le cause principali di tale *mismatch* a livello nazionale Unioncamere rileva l'assenza di candidature (28,6%) e la formazione insufficiente dei candidati (13,6%). I settori nei quali le aziende incontrano maggiori difficoltà di reperimento sono quello delle costruzioni (60,3%) seguito da alcune sezioni dell'industria manifatturiera (industrie del legno, industrie metallurgiche e industrie della carta) e dal settore dei servizi informatici e delle telecomunicazioni. Anche le competenze green, sempre più richieste sul mercato del lavoro e trasversalmente ai diversi settori, sono di difficile reperimento. In Veneto, secondo le indagini Excelsior-Unioncamere, nel 2024 erano previste 176.870 entrate di green jobs e di queste il 59% è risultato di difficile reperimento, un dato superiore a quello nazionale (53%)²¹.

Infine, un ultimo aspetto di rilievo legato al tema dell'istruzione e formazione è il fenomeno dei **giovani NEET**, individui tra i 15 e i 29 anni non occupati né coinvolti in percorsi educativi o di formazione (Figura 18). I dati Eurostat riportano un quadro nel complesso positivo con la percentuale di NEET in Veneto in discesa dal 12,4% del 2019 al 9% del 2024. L'andamento, caratterizzato da una leggera crescita nel periodo di crisi seguita da un calo pressoché continuo, è in linea con i dati per il nord-est, UE-27 e Italia sebbene a livelli nettamente più bassi di quest'ultima (15,2% nel 2024). Anche in questo caso, la differenza di genere risulta essere ampia con la quota di uomini 15-29 NEET in Veneto nel 2024 ferma al 6,7% contro l'11,4% delle donne.

²⁰ Unioncamere Excelsior, Comunicato stampa "Lavoro: 527mila contratti programmati dalle imprese a gennaio"

²¹ Unioncamere Excelsior. (2024). Le Competenze green

Figura 18. Percentuale di NEET 15-29 in Veneto, regioni del Nord-est, Italia e UE 27 dal 2019 al 2024



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Eurostat (edat_ifse_22)

3.2. L'avanzamento procedurale, finanziario e fisico

In questa sezione presentiamo l'avanzamento procedurale, finanziario e fisico del PR FSE+, con dati aggiornati a dicembre 2025. Nella sezione 3.2.1 illustriamo brevemente la struttura del PR e la proposta di revisione, ancora non approvata e non entrata in vigore. Nella sezione 3.2.2 analizziamo l'avanzamento procedurale e finanziario ed infine nella sezione 3.2.3 l'avanzamento fisico, attraverso l'esame degli indicatori di output e risultato.

3.2.1. Articolazione del PR e cambiamenti nel tempo

Il Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) 2021-2027 è il principale strumento dell'Unione Europea per il sostegno alle politiche del lavoro, dell'inclusione sociale e dell'istruzione, orientato alla realizzazione dei principi del European Pillar of Social Rights. Nel caso della Regione del Veneto, il **Programma (PR) FSE+** ha una dotazione complessiva di 1.031.288.508 euro (versione 1.1, approvata con decisione della Commissione C(2022)5655 del 01/08/2022).

Il PR FSE+ si articola in quattro Priorità e otto obiettivi specifici (Os, anche indicati come ESO), oltre alla Priorità di Assistenza tecnica (AT), come illustrato di seguito (Figura 19).

La Priorità **Occupazione**, finalizzata a favorire le transizioni occupazionali e l'inclusione attiva delle persone, assorbe il 30% del totale delle risorse del PR. Questa Priorità si articola in tre Obiettivi specifici: l'ESO4.1 (1.a), finalizzato a rafforzare le politiche attive del lavoro e la formazione per rendere più facile l'ingresso nel mercato del lavoro alle persone, con il 12% delle risorse del PR²²; l'ESO4.3 (1.c) mira a favorire politiche di conciliazione a sostegno dell'occupazione delle donne e della parità di genere ed assorbe il 4% delle risorse; infine l'ESO4.4 (1.d) finanzia interventi per un continuo upgrading delle competenze dei lavoratori e per accrescere la loro capacità di adattamento ed ha il 14% delle risorse.

La Priorità **Istruzione e formazione**, con una quota del 14% del budget, ha la finalità di supportare la competitività dell'economia regionale, attraverso due Os. L'ESO4.6 (2.f), con il 9% del budget, finanzia attività di orientamento dei giovani e non solo, percorsi di istruzione terziaria (in primis attraverso le 8 ITS Academy) e altre misure; l'ESO4.7 (2.g) investe sull'apprendimento permanente, favorendo percorsi di riqualificazione per tutti, in età da lavoro e non in età da lavoro ed ha una dotazione del 5% del budget totale.

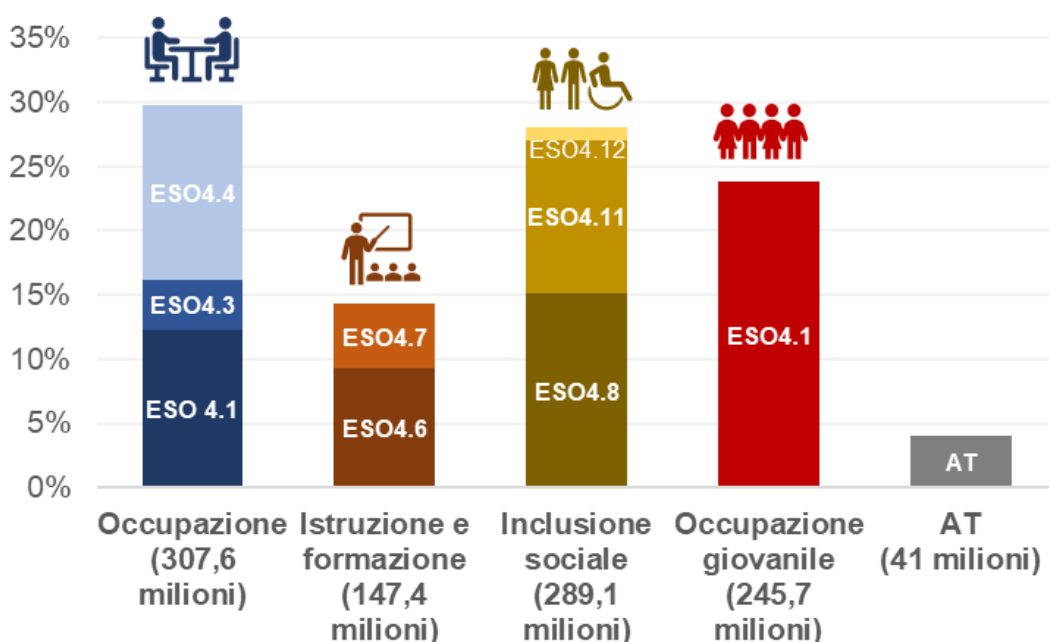
La Priorità **Inclusione sociale** supporta i soggetti più vulnerabili e con una quota del 28% del totale del PR si articola in tre Os. L'ESO4.8 (3.h) promuove azioni per l'inclusione attiva delle persone, attraverso il lavoro e l'attivazione sociale e assorbe il 15% del budget del PR; l'ESO4.11 (3.k) è finalizzato al miglioramento del sistema dei servizi sociali (presa in carico multidisciplinare della persona, welfare territoriale e di comunità, ecc.) e assorbe il 12% del budget; infine l'ESO4.12 (3.l) finanzia servizi per le famiglie vulnerabili, al fine di contrastare la povertà infantile e di ridurre il rischio di povertà e di esclusione sociale dei nuclei familiari in condizioni di fragilità (1% del budget).

Infine, la Priorità **Occupazione giovanile**, attuata tramite il solo ESO4.1 (4.a), assorbe un quarto circa delle risorse complessive del PR FSE+ e finanzia interventi per la formazione iniziale dei giovani (leFP) e misure per l'inserimento nel mercato del lavoro di questo target.

Il Programma, in sintesi, si pone come uno strumento finanziariamente orientato sia al rafforzamento del mercato del lavoro sia alla riduzione delle fragilità socioeconomiche. In modo trasversale, ma soprattutto in relazione alle misure di formazione e sviluppo delle competenze, è anche elevata l'attenzione alle sfide derivanti dalla transizione verde e digitali.

²² Gli interventi realizzati in questo ambito si pongono in complementarità con il PNRR, in particolare in termini valutativi è rilevante comprendere come il FSE+ in combinazione con il Programma GOL abbia favorito o meno la crescita occupazionale.

Figura 19. Dotazione finanziaria del PR Veneto FSE+ 2021-2027 per Priorità e Os (valori assoluti e %)



Fonte: PR FSE+ Veneto 2021-2027

Box 1. La proposta di riprogrammazione del PR FSE+

Al fine di rafforzare l'allineamento del PR alle strategie europee e nazionali per la transizione verde e la decarbonizzazione – dal Green Deal europeo alla Legge europea sul clima, fino al pacchetto “Fit for 55” e a quanto previsto dalla Mid-Term review²³ – a fine 2025 è stata formalizzata una proposta di riprogrammazione del PR FSE+. La proposta, ancora non approvata, prevede l'introduzione di una **nuova Priorità 6 dedicata alla decarbonizzazione, con una dotazione di 83 milioni di euro**²⁴. La revisione del PR non determina una revisione radicale dell'approccio al lavoro e verso l'inclusione sociale del PR FSE+, infatti con la nuova Priorità si vuole supportare misure per il rafforzamento di competenze delle persone e l'adattamento delle imprese su settori strategici per l'economia regionale e che concorrono alla decarbonizzazione dei processi produttivi. Alcune di queste misure sono in parte previste nelle attuali Priorità, ma sono state concentrate e in parte rimodulate in una unica Priorità, insieme ad alcune azioni nuove. La Priorità 6 si articola in due Obiettivi specifici:

- ESO4.1 – Os 6.a): con una dotazione pari a 70 milioni di euro, finanzia misure ed interventi per rafforzare le competenze di giovani, disoccupati ed inattivi spendibili nei settori rilevanti per l'adattamento alla decarbonizzazione, anche al fine di garantire che il capitale umano sia allineato alle esigenze del mercato del lavoro regionale
- ESO4.4 – Os 6.d): con una dotazione di 13 milioni di euro implementerà interventi di formazione continua dei lavoratori. L'adattamento delle competenze dei lavoratori e il rafforzamento della strategia e dei processi aziendali costituiscono elementi chiave nel promuovere e introdurre processi di decarbonizzazione nei contesti produttivi. La formazione si articolerà su più ambiti e riguarderà sia competenze tecniche che gestionali e culturali.

²³ Regolamento (UE) 1913/2025.

²⁴ Le risorse previste per la nuova Priorità provengono dalle tre Priorità “1 - Occupazione”, “2 - Istruzione e formazione”, e “4 - Occupazione giovanile”. Più nello specifico, dall'ESO4.1 - 1.a della Priorità 1 (-10 milioni di euro), dall'ESO4.4 – 1.d della Priorità 1 (-13 milioni di euro), dall'ESO4.7 – 2.g della Priorità 2 (-40 milioni di euro) e dall'ESO4.1 - 4.a della Priorità 4 (-20 milioni di euro).

3.2.2. Avanzamento procedurale e finanziario del PR FSE+

Avanzamento procedurale

A dicembre 2025 tutti gli Obiettivi specifici del PR risultano avviati. Nel complesso, sono state avviate 87 procedure, attraverso 71 Delibere di Giunta Regionale (DGR), in quanto alcune DGR sono relative a più Obiettivi specifici²⁵.

La figura successiva mostra il profilo temporale attuativo del PR FSE+, in termini di procedure avviate e risorse stanziare. In primo luogo, si osserva un **rapido avvio del programma**. Considerata la sua approvazione nel 2022, si rileva che nello stesso anno erano state pubblicate già 14 DGR. In secondo luogo, emerge che **l'attuazione segue un processo di crescita abbastanza lineare nel tempo in entrambe le dimensioni**, segno di un'attuazione procedurale del programma senza rilevanti difficoltà e ben distribuita nel tempo.

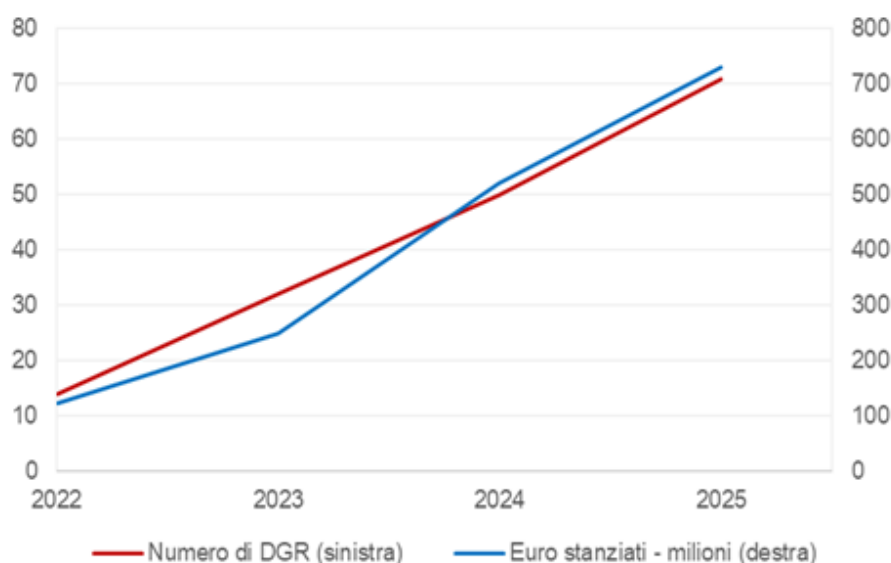
Tra il 2023 ed il 2024 in termini di risorse stanziare si osserva una chiara accelerazione e nel 2025 le risorse stanziare dalle diverse DGR attuative ammontano al 71% del totale del budget del PR. Tutte le Priorità hanno attivato più del 50% delle risorse a disposizione (Tabella 25 in Allegato), la Priorità con minore attivazione è stata la Priorità 2, con il 53%; elevate le percentuali di stanziamento delle risorse per le Priorità 4 (81%) e 3 (79%). In relazione agli Obiettivi specifici, alcuni di essi hanno attivato tutte le risorse disponibili (ESO4.3 - 1.c e ESO4.12 - 3.l), quelli meno avanzati sono gli ESO4.7 - 2.g e ESO4.4 - 1.d (rispettivamente 21% della dotazione e 55%).

Una rapida capacità di attivazione delle risorse vale anche per le Operazioni di Importanza Strategica (OIS), come si può vedere dalla Figura 34 in Allegato. **Nei primi anni di attuazione si osserva infatti una elevata attenzione verso le OIS:** nel 2022 le OIS hanno assorbito metà delle DGR e il 61% delle risorse stanziare in quell'anno (nel complesso le OIS assorbono a dicembre 2025 il 44% delle risorse stanziare).

L'avvio sin dalle prime fasi delle OIS è anche parte di una più ampia ed esplicita strategia della Regione del Veneto, che attraverso confronti con il partenariato e altri attori territoriali, ha dato precedenza nelle fasi iniziali all'attivazione di azioni sperimentali nuove e maggiormente complesse, nonché di durata lunga o pluriennale, come per esempio le operazioni finanziate con la Priorità 3 (l'intervento "INSIEME" ad esempio).

²⁵ In particolare: il Decreto del Direttore della Direzione Acquisti, AA.GG e SOS Affidamento Servizi e Forniture 10262/2024, che finanzia un'azione trasversale a tutti gli Os di Capacity Building e rafforzamento della capacità istituzionale e la partecipazione del partenariato; le DGR 1050/2022, 1033/2023, 654/2024 e 826/2025 che finanziano formazione nel settore restauro nell'ESO4.1 (1.a) e ESO4.7 (2.g); la DGR 1242/2025 che finanzia l'Assegno universale per il lavoro negli ESO4.1 (1.a) e ESO4.8 (3.h); la DGR 1342/2024 che finanzia Bonus politiche attive di diverso tipo negli ESO4.1 (1.a), ESO4.3 (1.c) e ESO4.8 (3.h). Da rilevare anche la DGR 516/2023 che dà luogo a due procedure nell'ambito dello stesso Os (AT), la valutazione e la comunicazione del PR.

Figura 20. DGR attuative (avvisi e procedure) ed euro stanziati, in milioni, dal 2022 ad oggi (valori cumulati)



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Nella tabella successiva si presenta lo stato di **avanzamento delle procedure di attuazione** del PR. A dicembre 2025 l'11% delle procedure (DGR) risulta amministrativamente chiuso, mentre il 17% risulta in chiusura e il 72% in corso. Per le OIS lo stato di avanzamento è ancora più elevato (quasi la metà delle procedure ha chiuso o è in chiusura), in linea con quanto osservato in precedenza sul rapido lancio delle procedure attuative relative alle OIS.

Si osserva una certa variazione tra i diversi Os che è fisiologica e legata ai tempi di avvio delle procedure e alla complessità delle operazioni finanziate con le diverse procedure. È questo, ad esempio, il caso delle procedure avviate all'interno dell'ESO4.11 - 3.k e ESO4.12 - 3.l. Come emerso dalle interviste, ad esempio, una misura come INSIEME (DGR 69/2023 – ESO4.12 - 3.l) ha richiesto, in coerenza con la sua impostazione di azione ampia e di sistema, un rilevante investimento iniziale nella definizione e messa in operazione dei partenariati da parte dei beneficiari.

Tabella 9. Distribuzione delle procedure per lo stato di avanzamento, Priorità e Obiettivo specifico

Priorità/Os	Chiusa	In chiusura (Verifica rendicontale)	In corso	Totale	Casi*
1	10%	14%	76%	100%	29
ESO4.1	30%	10%	60%	100%	10
ESO4.3	0%	25%	75%	100%	4
ESO4.4	0%	13%	87%	100%	15
2	8%	17%	75%	100%	24
ESO4.6	0%	29%	71%	100%	14
ESO4.7	20%	0%	80%	100%	10
3	5%	16%	79%	100%	19
ESO4.8	9%	27%	64%	100%	11
ESO4.11	0%	0%	100%	100%	6
ESO4.12	0%	0%	100%	100%	2
4	40%	10%	50%	100%	10
ESO4.1	40%	10%	50%	100%	10
AT	0%	0%	100%	100%	4
Totale PR	11%	17%	72%	100%	71
Solo OIS	21%	26%	53%	100%	19

*Il totale per Priorità e Os non riporta 71 in quanto come detto alcune DGR coprono più di una procedura di attuazione.

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

La tabella successiva presenta il **livello di avanzamento dei progetti**, più specificamente la percentuale di progetti che hanno una data effettiva di completamento precedente a dicembre 2025. Come si vede, nel complesso circa il 40% dei progetti finanziati sono terminati. Anche in questo caso, coerentemente con i tempi di attivazione delle risorse e con la complessità e durata dei progetti, le percentuali più elevate si riscontrano nella Priorità 4, dove quasi la metà dei progetti risulta completata, e nella Priorità 1 (43%). Tra gli Obiettivi specifici, quelli con progetti con un elevato tasso di completamento sono l'ESO4.1 - 1.a della Priorità 1 (73%) e della Priorità 4 (48%), due Os non presentano progetti completati (ESO4.11 - 3.k e ESO4.12 - 3.l).

Tabella 10. Distribuzione dei progetti con data finale di completamento per Priorità e Obiettivo specifico

	Numero progetti	Progetti con data fine effettiva	% progetti con data di completamento
1	1704	740	43%
ESO4.1	713	524	73%
ESO4.3	62	22	35%
ESO4.4	929	194	21%
2	550	176	32%
ESO4.6	447	152	34%
ESO4.7	103	24	23%
3	252	43	17%
ESO4.8	201	43	21%
ESO4.11	29		0%
ESO4.12	22		0%
4	668	319	48%
ESO4.1	668	319	48%
5	10		0%
AT	10		0%
Totale PR	3184	1278	40%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Avanzamento finanziario

Come si vede dalla figura successiva, a dicembre 2025 il PR Veneto FSE+ 2021-2027 mostra una **percentuale di costi ammissibili²⁶ pari al 63% della dotazione totale**, mentre a livello di spese ammesse²⁷ i valori si attestano al 23% del totale del budget (pari a 238 milioni di euro). Dopo una prima accelerazione nel ritmo attuativo avvenuta nel 2023 e 2024, nel 2025 si osserva un ulteriore incremento in entrambi gli indicatori (costi ammessi e spese ammesse), più elevato come da attendersi per quanto riguarda la percentuale di spesa.

Il livello di spesa presenta alcuni punti percentuali in meno al livello di spesa che il POR 2014-2020 mostrava alla fine del sesto anno di attuazione (2018), ma va considerato che l'avvio dell'implementazione del programma nel corrente periodo di programmazione è avvenuto con circa un anno di ritardo; inoltre, in termini assoluti la spesa attuale corrisponde agli stessi valori di quelli del POR FSE 2014-2020 alla fine del 2018. A livello di capacità di impegno (costi ammissibili nei progetti selezionati) la performance del PR 2021-2027 è del tutto allineata ai valori della precedente programmazione (che alla fine del 2018 mostrava un tasso di costi ammissibili pari al 65%).

A fine 2025 le spese certificate²⁸ a valere sul PR 2021-2027 ammontano a 168 milioni di euro, di cui 67 milioni sui fondi della UE. Questo importo corrisponde a ben il 139% dell'obiettivo europeo

²⁶ I costi ammissibili sono le risorse impegnate nelle operazioni selezionate. Sono concettualmente diversi dalle risorse stanziare, che fanno riferimento alle risorse allocate tramite le procedure attuative (queste, come detto in precedenza, sono il 71% del totale del PR).

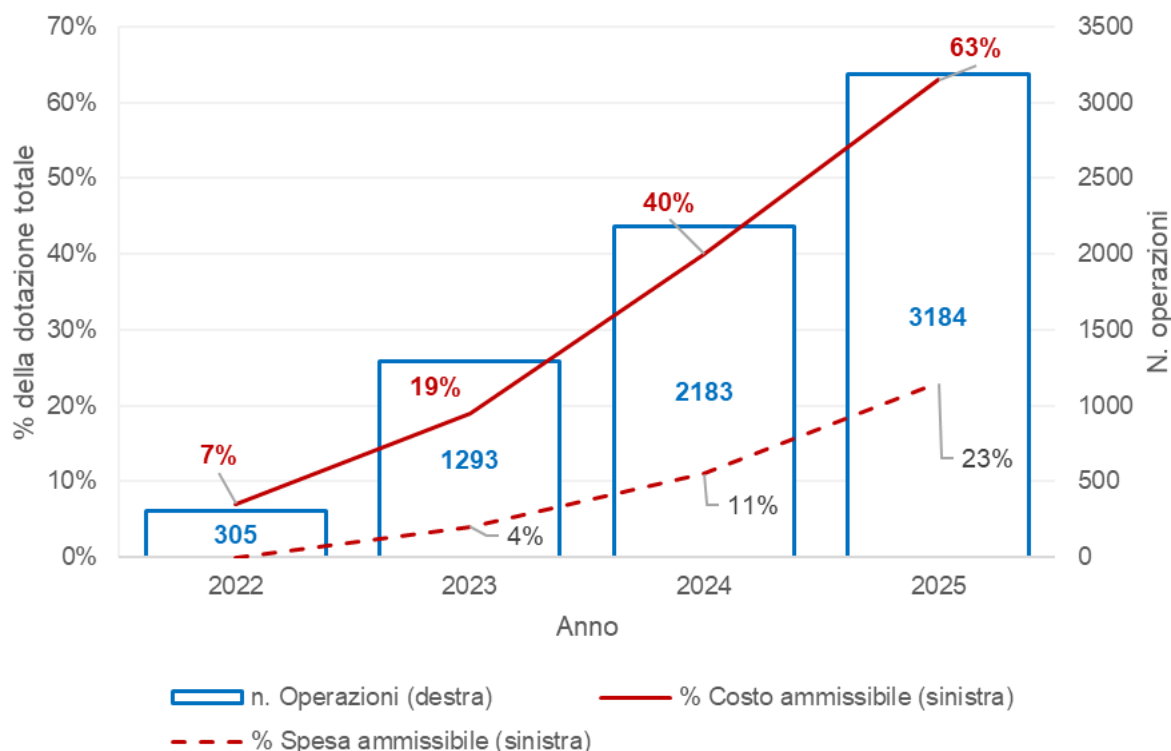
²⁷ Per spese ammesse si intendono le spese riconosciute in base a quanto disposto dalla procedura di attivazione, testo Unico dei Beneficiari, Dpr di ammissibilità della Spesa e regolamenti Europei /o/ normativa applicabile.

²⁸ Sono le spese verificate e certificate alla Commissione Europea (anche in funzione della regola N+3).

richiesto dalla regola N+3, un valore che fa del PR Veneto FSE+ il quarto in Italia (considerando i PR regionali) per livello di superamento del target N+3²⁹.

In termini di progetti, alla fine del 2025 ci sono 3184 progetti attivi. A partire dal 2022, in media i progetti attivi sono cresciuti di circa 1000 unità all'anno.

Figura 21. Costi ammissibili e spese ammissibili in % della dotazione totale (scala sinistra) e numero di operazioni (scala destra), PR Veneto FSE+ 2021-2027



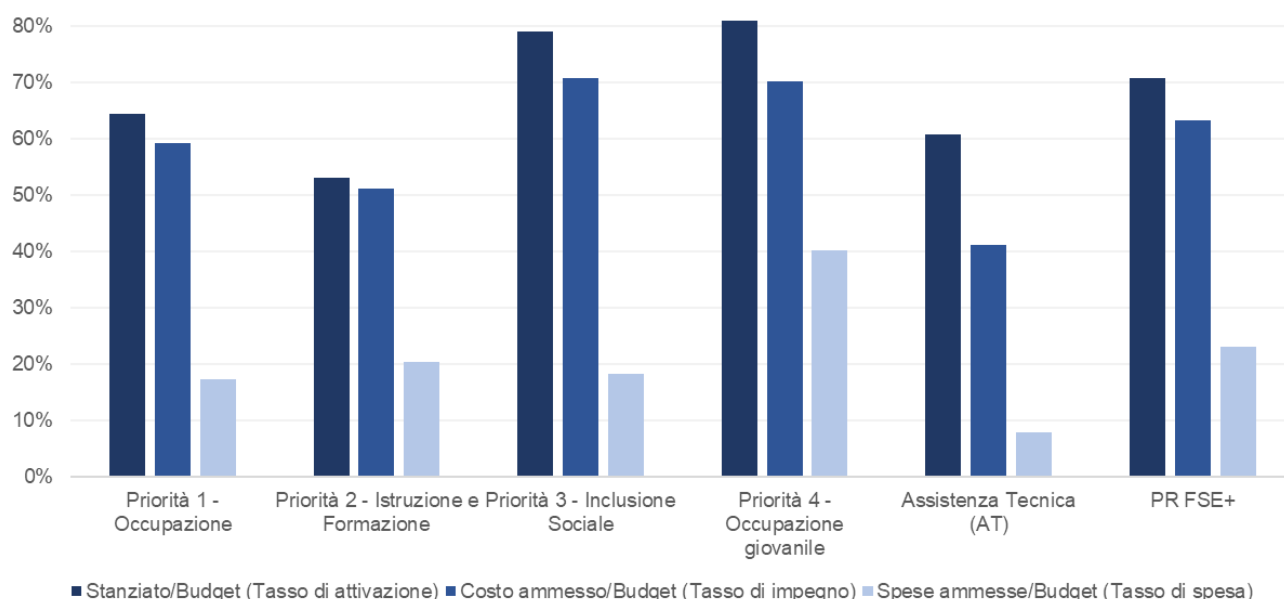
Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Nella figura successiva sintetizziamo diversi indicatori di performance finanziaria per Priorità. Le principali evidenze sono le seguenti:

- In termini di tasso di attivazione (capacità di attivare/stanziare risorse rispetto al budget totale), che per il PR complessivamente abbiamo visto è pari al 71%, si osserva che esso è in tutte le Priorità superiore al 50%; il valore più basso si riscontra nella Priorità 2 che supera di poco il 50% (53%), mentre valori elevati si osservano nelle Priorità 3 e 4 (circa 80%).
- La capacità di tradurre il budget in costi ammissibili (una proxy della capacità di impegnare le risorse in progetti selezionati) si attesta a livello del PR al 63% come detto. Nelle Priorità 3 e 4, soggette anche a vincolo di concentrazione tematica, i costi ammissibili sono sopra la media generale (pari a circa il 70%), mentre il valore più basso si osserva nuovamente nella Priorità 2.
- La capacità di spesa (spese ammissibili rispetto al budget) è superiore alla media del PR nella Priorità 4 (40% vs. 23%), mentre valori inferiori si osservano per le altre Priorità (17-18% per Priorità 1 e 3 e 20% per la Priorità 2). In generale va ricordato che tra la fase di ammissibilità del costo delle azioni selezionate (quindi già approvate e avviate) e quella di rendicontazione finale della spesa vi è un ritardo fisiologico di natura contabile.

²⁹ Solo Piemonte, FVG e Liguria fanno meglio, con rispettivamente il 193%, 174% e 160% ([dati dal Dipartimento delle Politiche di Coesione](#)).

Figura 22. Indicatori di performance finanziaria per Priorità. PR Veneto FSE+ 2021-2027



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Maggiori dettagli vengono presentati di seguito, dove per ogni Priorità le analisi vengono svolte a livello di Obiettivo specifico e tipologie di misure e interventi attivati.

Priorità 1

Obiettivo specifico ESO4.1 – 1.a

Nel'ESO4.1 - 1.a viene finanziato un mix integrato di azioni per la formazione professionale e politiche attive del lavoro, finalizzate a migliorare l'occupabilità e a favorire l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro. Le misure comprendono percorsi di formazione per disoccupati, anche con forte componente laboratoriale e settoriale (ambito Restauro) (DGR 1050/2022, DGR 1033/2023, DGR 654/2024, DGR 826/2025), strumenti di politica attiva e bonus politiche attive (DGR 1342/2024), nonché Work Experience e tirocini come dispositivi di rafforzamento delle competenze e di transizione occupazionale (DGR 1321/2022, DGR 1304/2023, DGR 1190/2024). Completa il quadro l'Assegno universale per il lavoro (DGR 1242/2025), quale insieme strutturato di servizi orientati alla presa in carico e al rispetto dei LEP.

L'ESO4.1 - 1.a ha un avanzamento finanziario allineato, di poco inferiore, a quello della Priorità 1: le percentuali di risorse attivate, costi ammessi e spese ammesse rispetto alla dotazione, sono infatti pari rispettivamente al 64%, 56% e 15% (Tabella 11).

Tra le misure di questo Os, un avanzamento di spesa ancora limitato si ha per la misura di Assegno Universale per il lavoro (gestita da Veneto Lavoro in qualità di OI), un dato che può essere considerato fisiologico, in quanto la misura è stata avviata solo ad ottobre 2025³⁰.

Per la misura di Work Experience il dato relativamente basso del costo ammissibile rispetto alle risorse stanziato è in parte spiegabile con il basso interesse del territorio in risposta alla DGR 1304/2023 ("FORTI: FORMazione e TIrocino" Work Experience breve), anche per la co-presenza di percorsi GOL, che rendeva difficile il reperimento di destinatari da parte degli enti e dei CPI. Va ricordato che i destinatari di assegno GOL in percorsi di upskilling, reskilling e lavoro e inclusione

³⁰ L'attuazione risulta essere graduale: vi è fase sperimentale a partire da fine 2025, inizialmente focalizzata sull'erogazione della componente "Accompagnamento al Lavoro", in particolare per i destinatari che hanno rilasciato una Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID) e che richiedono il "Bonus di Accesso", e per coloro che hanno concluso un Percorso di politica attiva e che accedono al "Bonus per la ricerca attiva". Le altre componenti dell'Assegno (formazione, orientamento specialistico e tirocinio) saranno attivate progressivamente, garantendo la coerenza con il progressivo esaurimento delle attività del Programma GOL.

non potevano essere inclusi in interventi di Work Experience FSE+, a meno di ritirarsi dai percorsi GOL. La DGR 1190 del 2024 (Work Experience “Un’esperienza su misura”), che ha introdotto alcuni correttivi (elementi di flessibilità, personalizzazione dei percorsi), è riuscita a superare questi “limiti” e ha riscosso ampio successo e assorbito tutte le risorse stanziare. In termini di spesa, invece, il dato relativamente contenuto è spiegabile con il fatto che nessun progetto di questa DGR è ancora giunto alla fase di saldo e certificazione della spesa. Da rilevare anche la elevata numerosità dei progetti finanziati nell’ambito delle tre DGR relative alle Work Experience, che rende più complessa l’attività gestionale e di rendicontazione da parte degli uffici regionali.

Per la misura del Bonus politiche attive, che è Operazione di Importanza Strategica (OIS), la percentuale di spesa è legata all’utilizzo dei bonus politiche attive da parte dei destinatari assegnatari (al momento poco più di 10 mila)³¹. Si ricorda che la misura è caratterizzata da un meccanismo di selezione e finanziamento continuo, non riconducibile a finestre temporali chiuse. In tale contesto, la capacità di avanzamento osservata non è indicativa di una criticità attuativa, bensì riflette la natura incrementale della spesa, che si consolida lungo l’intero arco di programmazione in funzione del volume di domande ammesse e della tempistica di erogazione dei servizi. Come emerso dalle indagini sul campo, inoltre, va ricordato che questa misura, che ha una componente innovativa in quanto integra diverse strumenti prima gestiti separatamente, ha richiesto anche un attento lavoro di impostazione iniziale per mettere a punto l’infrastruttura informatica e amministrativa per la gestione dei bonus e per la convenzione con l’INPS per gestire i pagamenti.

Obiettivo specifico ESO4.3 – 1.c

Le misure attuate mirano a rafforzare la partecipazione femminile al mercato del lavoro e a promuovere contesti occupazionali equi e inclusivi. Gli interventi includono azioni formative e di accompagnamento per la parità di genere, il rafforzamento delle competenze STEM, il miglioramento del gender balance nelle imprese e il contrasto a stereotipi e discriminazioni (DGR 1522/2022 – P.A.R.I., DGR 588/2025 – 50&50). In chiave di conciliazione, sono previsti bonus di politica attiva a supporto della partecipazione lavorativa, in particolare per donne e caregiver (DGR 1342/2024), nonché il rafforzamento delle reti e dei servizi di welfare territoriale.

Nell’ESO4.3 - 1.c quasi tutte le risorse sono state stanziare e si osserva anche una elevata capacità di trasformare le risorse stanziare in costi ammessi nei progetti selezionati (98%).

Anche le risorse spese ammontano al 42%, 11 p.p. in più della media complessiva del PR. Da rilevare che entrambi gli interventi attuati, P.A.R.I. e 50&50, presentano una buona performance attuativa in termini finanziari³². In relazione a P.A.R.I. (DGR 1522/2022) si veda il focus specifico nella sezione successiva.

Nel complesso, l’Os 1.c mostra un equilibrio tra capacità di impegno e avanzamento finanziario, senza evidenze di criticità rilevanti.

Obiettivo specifico ESO4.4 – 1.d

L’intervento regionale sostiene l’adattabilità del capitale umano e dei sistemi produttivi attraverso un ampio ventaglio di misure. Rientrano in questo ambito le misure di Age e Diversity Management e di promozione dell’invecchiamento attivo (DGR 110/2024), il supporto alle situazioni di crisi aziendale tramite interventi in house (DGR 113/2024), nonché il rafforzamento delle competenze dei lavoratori in apprendistato (DGR 1316/2022). Un ruolo centrale, anche in termini finanziari, è svolto dalla formazione continua, articolata in misure generaliste e settoriali (cultura, turismo, filiere produttive, occhialeria, settore primario), orientate su innovazione, competitività, sviluppo delle reti e welfare aziendale (DGR 1644/2022, DGR 231/2024, DGR 221/2025, DGR 1102/2025; DGR 1643/2022; DGR 1645/2022, DGR 442/2025; DGR 441/2025; DGR 1508/2023; DGR 484/2023, DGR 828/2025).

³¹ La rendicontazione da parte di Veneto Lavoro che gestisce la misura avviene trimestralmente.

³² La misura dei bonus politiche attive per la conciliazione (che è OIS), sempre gestita da Veneto Lavoro, ha erogato bonus per più di 20 mila persone.

L'ESO4.4 - 1.d presenta un tasso di attivazione pari a solo il 55% della dotazione (dopo la riprogrammazione in corso, il tasso di attivazione sarebbe pari a circa il 62%).

Le risorse attivate si sono tradotte quasi tutte in costi ammissibili (92%), senza troppe distinzioni tra le diverse misure, segno che le **misure sono considerate attrattive e rilevanti dai territori** e dai potenziali beneficiari (tutti gli interventi di formazione continua sono attuati tramite bandi competitivi). Come emerso dalle interviste con la SRA, in diversi bandi le richieste erano di molto superiori a quelle delle risorse messe a disposizione con gli avvisi³³.

In termini finanziari gli interventi attuati in questo Obiettivo specifico hanno situazioni diversificate.

Per le diverse azioni di formazione continua (che sono OIS), va rilevato che alcune di esse sono state avviate nel 2025 ed il dato della spesa risente del fatto che non ci sono progetti completati e nella fase di saldo/certificazione³⁴: si vedano le DGR sulla formazione generica 221 e 1102 del 2025, che insieme stanziavano più di 27 milioni di euro; la formazione continua Turismo, DGR 442/2025, la DGR 441/2025 sulla formazione continua filiera automotive, la DGR 828 sulla formazione continua nel settore primario, il cui ultimo sportello si è chiuso a fine settembre 2025.

Per la misura di Age Management, l'avviso prevedeva progetti di una certa complessità, strutturati su tre fasi obbligatorie (attivazione, monitoraggio e diffusione), con alcune tipologie di azioni (come le borse di animazione territoriale) che potevano durare fino a 12 mesi³⁵.

³³ Unica eccezione è il bando di Formazione Continua filiere/settori (DGR 441/2025), dove poco più della metà delle risorse stanziata si è tradotta in costi ammissibili.

³⁴ In media, l'avvio dei progetti è previsto dai 3 ai 5 mesi successivi dalla presentazione progettuale, pertanto le prime rendicontazioni avverranno nel corso del 2026.

³⁵ Vista la complessità dei percorsi attivati, la data finale dei progetti è stata prorogata, fino a fine 2025, pertanto i dati di rendicontazione saranno inclusi nel prossimo aggiornamento del monitoraggio.

Tabella 11. Avanzamento finanziario Priorità 1 (Occupazione) e relativi Obiettivi specifici e misure

PR/OS/Misure	Dotazione programmata	Stanziato FSE+	Stanziato/Dot azione	Costo ammesso/Dot azione	Spesa ammessa/Dot azione	Costo ammesso/Stanzato	Spesa ammessa/Stanzato	Progetti
Occupazione	307.642.000	198.596.258	65%	59%	17%	92%	27%	1704
ESO4.1 (1.a)	126.380.000	80.559.562	64%	56%	15%	87%	24%	713
<i>Formazione Disoccupati</i>		8.610.000				95%	44%	66
<i>Restauro</i>								
<i>Bonus politiche attive*</i>		10.000.000				100%	27%	2
<i>Work Experience</i>		46.000.000				79%	28%	643
<i>Assegno universale per il Lavoro</i>		15.569.562				100%	0%	1
ESO4.3 (1.c)	40.507.000	40.082.000	99%	98%	42%	99%	42%	62
<i>Donne e mercato del lavoro</i>		19.960.000				99%	39%	59
<i>Bonus Politiche attive - CURA*</i>		20.000.000				100%	45%	2
ESO4.4 (1.d)	140.755.000	77.954.696	55%	51%	12%	92%	22%	929
<i>Age Management</i>		5.000.000				99%	0%	29
<i>Apprendistato</i>		2.692.953				100%	74%	3
<i>Unità di Crisi</i>		815.521				100%	0%	1
<i>Formazione Continua generico*</i>		52.578.373				94%	20%	733
<i>Formazione Continua cultura*</i>		3.150.000				92%	77%	14
<i>Formazione Continua turismo*</i>		4.477.849				100%	33%	70
<i>Formazione Continua* filiere/settori</i>		5.000.000				52%	0%	41
<i>Formazione Continua* occhialeria</i>		820.000				100%	0%	1
<i>Formazione Continua primario*</i>		3.000.000				97%	39%	36
PR FSE+	1.031.288.508	730.364.225	71%	63%	23%	89%	33%	3184

Nota: la misura di Capacity building non inserita. Essa è trasversale a tutti gli Os, per un importo stanziato di 2,9 milioni di euro. Per le singole misure non si calcolano i costi ammessi e le spese ammesse rispetto alla dotazione, in quanto non c'è una programmazione ufficiale per misura, in quanto i regolamenti europei chiedono una programmazione solo per Priorità e Obiettivi specifici.

*=Operazioni di Importanza Strategica

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Priorità 2

Obiettivo specifico ESO4.6 – 2.f

In questo Obiettivo specifico, le misure si concentrano sul rafforzamento delle competenze avanzate e delle transizioni verso il lavoro, attraverso interventi lungo tutta la filiera dell'istruzione terziaria. Sono previsti assegni di ricerca per l'occupazione qualificata in ambito universitario (DGR 553/2023), percorsi di alta formazione tecnica e tecnologica ITS e IFTS (DGR 876/2022 e DGR 1032/2023 – ITS; DGR 782/2023 - IFTS), nonché borse di studio universitarie a sostegno del diritto allo studio (DGR 1341/2024, DGR 645/2025, DGR 878/2025). Il quadro è completato da servizi di orientamento per studenti e famiglie (DGR 685/2023), da progetti educativi e culturali integrati come Te.S.eO. - "Teatro Scuola e Occupazione" (DGR 1646/2022, DGR 994/2025) e da azioni di mobilità transnazionale e certificazione linguistica (MOVE – DGR 600/2023, DGR 467/2024, DGR 681/2025).

Nel complesso questo Os ha un avanzamento finanziario superiore a quello della Priorità 2 e della media del PR: le percentuali di risorse attivate, costi ammessi e spese ammesse rispetto alla dotazione, sono infatti pari rispettivamente al 71%, 69% e 31% (Tabella 12).

Le diverse misure di questo Os mostrano elevati livelli di allocazione delle risorse nei progetti (costi ammissibili) rispetto ai valori stanziati, con la parziale eccezione della misura IFTS, che comunque presenta valori elevati (77%).

In termini di avanzamento di spesa, quasi tutte le misure presentano livelli superiori alla media del Programma, ad eccezione delle due misure "Orientamento" e "Move". In relazione a Move, che si articola in tre DGR, va detto che l'avanzamento della DGR 600/2023 è molto elevato, tutti i progetti sono stati certificati; per la DGR 467 del 2024, il termine per la scadenza dei progetti era fine 2025, pertanto è fisiologico che i dati di monitoraggio di dicembre 2025 non evidenzino ancora spese registrate; per la DGR 681 del 2025 i progetti sono in fase di avvio o in corso. Nel caso della misura Orientamento l'attuazione dei progetti prevedeva tre fasi, ognuna della quale dava luogo ad una procedura di rendicontazione. Allo stato attuale si è chiusa solo la prima fase in termini di rendicontazione, il terzo rendiconto è previsto per marzo 2026. I valori pertanto riflettono questa modalità attuativa programmata sin dalla fase iniziale per step successivi (dall'intervista alla SRA è emerso che le informazioni pervenute a marzo indicherebbero richieste di pagamento per 2,5 milioni di euro complessivi, pertanto una percentuale di più del 70%). Su queste due misure si vedano gli studi di caso dedicati nella sezione successiva.

Obiettivo specifico ESO4.7 – 2.g

Le diverse misure promuovono il lifelong learning e l'aggiornamento continuo delle competenze di adulti, lavoratori e disoccupati. Le misure includono percorsi di apprendimento permanente orientati a upskilling e reskilling (DGR 727/2023), formazione professionale per adulti, inclusi i percorsi per Operatori Socio Sanitari (DGR 452/2023, DGR 1188/2025), nonché interventi per l'implementazione del sistema di Individuazione, Validazione e Certificazione delle Competenze (IVC) (DGR 290/2023). Sono inoltre previsti percorsi formativi settoriali specifici, come quelli rivolti agli operatori dello spettacolo (DGR 490/2025) o dell'ambito "restauro" (DGR 1033/2023, DGR 1050/2022, DGR 826/2025, DGR 654/2024).

L'attuazione dell'Os 2.g – ESO4.7 risulta piuttosto limitata, sia in relazione alle risorse attivate, che a quelle relativi ai costi ammissibili e infine al tasso di spesa (rispettivamente 21%, 19%, e 1%). In relazione alle risorse attivate, va ricordato che è in corso di assessment una proposta di riprogrammazione che ridurrebbe la dotazione di questo Os di 40 milioni, pertanto, gli attuali stanziamenti andrebbero a rappresentare quasi il 100% della dotazione.

Il ritardo di implementazione di questo Os è spiegabile, come emerso da precedenti relazioni di riesame annuale e dalle consultazioni sul campo, da alcune difficoltà di definire aspetti procedurali per la gestione delle iniziative. Inoltre, è da considerare che anche per questo Os il programma GOL, in particolare i percorsi 2 e 3 (upskilling e reskilling), si sovrappone agli interventi del FSE+, pertanto l'AdG FSE+ in sede di impostazione iniziale aveva ipotizzato un lancio più sostanzioso degli interventi di questo Os in una fase temporale più avanzata, quando l'azione del PNRR sarebbe stata meno in sovrapposizione con quella del PR FSE+.

Nel caso della misura Spettacolo (DGR 490/2025, per la formazione degli operatori dello spettacolo) il valore della spesa dipende dal fatto che la unica DGR attuativa di questa misura è stata lanciata nel 2025 e nessun progetto è ancora arrivato alla fase di saldo.

Il dato della misura Restauro riflette invece il fatto che la spesa mostra valori solo nelle due DGR del 2022 e del 2023, mentre non si hanno ancora progetti rendicontati sulle DGR 2024 e 2025. Se per la DGR 2025 è normale che non risultino valori, per quella del 2024 dipende dalle tempistiche attuative, che vedevano la chiusura dei progetti a fine dicembre 2025.

Per la misura Repertorio-IVC, il progetto, che si concretizza in un servizio di supporto e AT, attua diverse tipologie di azioni e ha una durata prevista di 36 mesi, pertanto, il tasso di spesa riflette le rendicontazioni progressive previste dal progetto.

Per la misura di Apprendimento permanente la conclusione prevista dei progetti è stata prorogata a marzo 2026, anche in seguito ad una proroga dei termini di avvio dei progetti, pertanto, il dato della spesa riflette questa tempistica attuativa e non è tanto frutto di criticità particolari.

Tabella 12. Avanzamento finanziario Priorità 2 (Istruzione e formazione) e relativi Obiettivi specifici e misure

PR/OS/Misure	Dotazione programmata	Stanziato FSE+	Stanziato/Dotazione	Costo ammesso/Dotazione	Spesa ammessa/Dotazione	Costo ammesso/Stanziato	Spesa ammessa/Stanziato	Progetti
Istruzione e formazione	147.483.700	78.449.417	53%	51%	20%	96%	39%	550
ESO4.6 (2.f)	95.387.000	67.756.628	71%	69%	31%	97%	43%	447
Assegni di ricerca		5.000.000				100%	42%	51
Borse di studio universitarie		22.000.000				100%	51%	3
IFTS		3.000.000				77%	58%	26
ITS*		11.145.123				93%	57%	80
Orientamento		3.500.000				98%	29%	17
TESEO		2.671.536				100%	47%	2
Move lingue		20.152.969				99%	29%	267
ESO4.7 (2.g)	52.096.700	10.692.789	21%	19%	1%	90%	7%	103
Apprendimento permanente		1.750.000				95%	0%	7
OSS		4.000.000				100%	0%	2
Repertorio-IVC		1.096.700				63%	42%	1
Restauro		1.390.000				62%	23%	63
Spettacolo		2.303.089				100%	0%	29
PR FSE+	1.031.288.508	730.364.225	71%	63%	23%	89%	33%	3184

Nota: la misura di Capacity building non inserita. Essa è trasversale a tutti gli Os, per un importo stanziato di 2,9 milioni di euro. Per le singole misure non si calcolano i costi ammessi e le spese ammesse rispetto alla dotazione, in quanto non c'è una programmazione ufficiale per misura, in quanto i regolamenti europei chiedono una programmazione solo per Priorità e Obiettivi specifici.

*=Operazione di Importanza Strategica

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025.

Priorità 3

Obiettivo specifico ESO4.8 – 3.h

In questo Obiettivo specifico, l'azione regionale integra politiche attive del lavoro e interventi di inclusione sociale rivolti a soggetti svantaggiati e molto svantaggiati. Le misure comprendono interventi di inserimento lavorativo in lavori di pubblica utilità (LPU) e progetti di cittadinanza attiva (DGR 1320/2022, DGR 827/2023, DGR 751/2024), l'assegno universale per il Lavoro (DGR 1242/2025), oltre ad azioni di contrasto alla povertà educativa (DGR 827/2025). Gli interventi più rilevanti in termini di risorse stanziare sono gli interventi di politica attiva dedicati all'orientamento e all'avvicinamento al mercato del lavoro di soggetti svantaggiati (DGR 1143/2024, DGR 425/2024) e i bonus politiche attive per soggetti svantaggiati (DGR 810/2024, DGR 1342/2024). Infine, è presente l'Avviso pubblico e la relativa Direttiva (DGR 728/2023) per la presentazione di progetti formativi finalizzati a favorire l'inclusione attiva di gruppi sociali esclusi o a rischio di esclusione, con particolare riferimento ai minori.

In generale l'attuazione dell'Os presenta una capacità di attivazione delle risorse e di trasformazione delle stesse in costi ammissibili nei progetti selezionati superiori alla media del Programma, mentre in relazione ai tassi di spesa la percentuale raggiunta a dicembre 2025 è inferiore a quella media del PR (Tabella 13).

Il quadro appare differenziato tra le varie misure. Alcuni interventi presentano una elevata capacità di assorbire le risorse stanziare attraverso costi ammissibili dei progetti selezionati. Tra questi, l'Assegno universale per il Lavoro, il bonus politiche attive per soggetti svantaggiati e gli interventi contro la povertà educativa (completo assorbimento delle risorse stanziare). Altre misure, come i LPU e le misure di politica attiva per soggetti svantaggiati (PASSI e PASSI Plus) presentano un tasso di costi ammissibili rispetto alle risorse stanziare pari a circa il 60%. Per la misura di LPU il dato dipende dal fatto che la DGR 751/2024, attuata a sportello in tre differenti finestre, ha assorbito in progettualità circa metà delle risorse a disposizione (10 milioni di euro). In relazione alle misure di politica attiva per soggetti svantaggiati il dato dipende dalla minore attrattività della prima DGR lanciata su questa misura (DGR 425/2024 - PASSI) rispetto alla seconda (1143/2024 – PASSI Plus).

L'avanzamento limitato della spesa dipende da fattori legati alla tempistica attuativa per quanto riguarda l'assegno universale per il lavoro e la misura per la povertà educativa, entrambe avviate nel 2025 (rispettivamente a ottobre e luglio 2025); al momento attuale i progetti sono in corso e nessuno è arrivato alla fase di rendicontazione e saldo. Per la misura sulla Povertà educativa va ricordato anche il suo carattere sperimentale, in quanto intende agire in ottica preventiva sui giovani non ancora intercettati dai servizi. Per la misura relativa ai bonus politiche attive valgono le stesse considerazioni evidenziate sopra per l'ESO4.1 (1.a) – Priorità 1. Per PASSI e PASSI Plus il dato riflette il fatto che in PASSI Plus i progetti possono realizzare le attività fino a metà 2026, pertanto risultano ancora in fase attuativa a dicembre 2025, mentre il dato di spesa di PASSI probabilmente dipende solo da un fattore di aggiornamento dei dati di monitoraggio, in quanto l'azione specifica è in fase di verifica rendicontale.

Va ricordato anche che PASSI e PASSI Plus sono bandi sperimentali caratterizzati da un approccio innovativo. Essi mirano all'attivazione di persone lontane dal mercato del lavoro e si configurano come iniziative di "pre-politica attiva" finalizzate a eliminare i potenziali ostacoli (relazionali, linguistici, personali) che limitano la partecipazione di questo target alle politiche attive regionali. Queste misure hanno richiesto un grande lavoro di approfondimento in ambiti che non sono quelli tipici delle politiche attive del lavoro, quali le norme e i processi della presa in carico dei servizi sociali e della gestione dei flussi migratori. Nella prima edizione, PASSI, questa innovatività ha comportato l'emergere di problematiche che, come osservato dalla SRA, hanno richiesto soluzioni mirate e specifiche, sempre nel rispetto delle regole del FSE+. La prima esperienza di PASSI ha costituito un momento di apprendimento e alcuni accorgimenti sono stati introdotti in PASSI Plus³⁶.

³⁶ Ed esempio, riconoscimento delle cooperative sociali quali partner obbligatori dei progetti, allargamento dell'utenza target potenziale (migranti in necessità di corsi di lingua), ecc.

Obiettivo specifico ESO4.11 – 3.k

Le misure sono orientate al rafforzamento dei servizi di cura e assistenza e al sostegno delle famiglie. Sono previsti percorsi di qualifica per operatori dell'assistenza familiare e interventi di supporto domiciliare per la gestione dei carichi assistenziali di persone anziane e non autosufficienti (DGR 752/2024, DGR 1249/2024 e DGR 564/2025). A livello territoriale, si interviene sullo sviluppo e potenziamento degli Ambiti Territoriali Sociali – ATS (DDR 10061/2025), con un servizio esterno di assistenza, e sul supporto alla genitorialità per famiglie con figli under 3 (DGR 115/2024).

L'Obiettivo specifico Os 3.k (ESO 4.11) presenta un livello di attuazione complessivamente avanzato, superiore a quello medio del PR.

Il profilo complessivo dell'Os è fortemente influenzato dalla linea dedicata agli interventi per anziani non autosufficienti, che concentra la quota più rilevante delle risorse programmate. Questa misura mostra infatti un livello di attuazione particolarmente avanzato, con una spesa rispetto alle risorse stanziare pari già al 52%.

Per quanto riguarda la misura Genitorialità, il basso livello di spesa ammessa dipende dal fatto che i progetti sono in corso. La loro durata poteva essere di 24 mesi ed il termine ultimo previsto per l'avvio delle attività era luglio 2024 per la Linea 2 (progetto trasversale) e di settembre 2024 per la Linea 1 (progetti verticali). Pertanto, i 22 progetti sono tutti in corso a fine dicembre 2025.

Per il progetto a supporto del rafforzamento degli ATS, va specificato che si tratta di un servizio di assistenza tecnica, realizzato da un ente selezionato tramite gara. Il servizio ha una durata pluriennale e l'avanzamento finanziario attuale risente del fatto che le rendicontazioni avvengono sulla base di Stati di avanzamento lavori.

Obiettivo specifico ESO4.12 – 3.l

In questo Os è attuata una sola misura, finalizzata a prevenire l'esclusione sociale delle famiglie attraverso la creazione di sistemi interistituzionali e di équipe multidisciplinari, favorendo l'integrazione tra servizi sociali, educativi e amministrativi a livello territoriale (DGR 69/2023 - INSIEME).

Si tratta di un'azione molto complessa (si veda anche il focus specifico di approfondimento nella sezione successiva del Rapporto), che ha previsto una fase iniziale di programmazione e definizione dei partenariati che si è protratta nel tempo e che ha visto anche velocità differenziate nei diversi territori. Concretamente, la Componente 2 degli interventi (cioè l'erogazione dei servizi alle famiglie) è partita con qualche ritardo.

Tabella 13. Avanzamento finanziario Priorità 3 (Inclusione sociale) e relativi Obiettivi specifici e misure

PR/OS/Misura	Dotazione programmata	Stanziato FSE+	Stanziato/Dot azione	Costo ammesso/Dot azione	Spesa ammessa/Dot azione	Costo ammesso/Sta nziato	Spesa ammessa/Sta nziato	Progetti
Inclusione sociale	289.176.268	228.930.178	79%	71%	18%	89%	23%	252
ESO4.8 (3.h)	155.823.880	126.626.385	81%	67%	7%	82%	8%	201
<i>Assegno universale per il lavoro</i>		16.152.505				100%	0%	1
<i>Inclusione attiva</i>		1.800.000				94%	31%	1
<i>LPU</i>		16.000.000				61%	23%	83
<i>Misure di politica attiva per soggetti svantaggiati</i>		40.000.000				61%	0%	80
<i>Povertà educativa</i>		11.204.000				98%	0%	24
<i>Bonus politiche attive per svantaggiati*</i>		41.000.000				100%	15%	11
ESO4.11 (3.k)	123.322.388	92.273.793	75%	73%	34%	98%	46%	29
<i>Anziani non autosufficienti</i>		81.903.135				100%	52%	3
<i>ATS</i>		5.000.000				63%	0%	2
<i>Genitorialità</i>		5.000.000				99%	1%	23
ESO4.12 (3.l)	10.030.000	10.030.000	100%	99%	0%	99%	0%	22
<i>Contrasto povertà infantile</i>		10.000.000				99%	0%	21
PR FSE+	1.031.288.508	730.364.225	71%	63%	23%	89%	33%	3184

Nota: la misura di Capacity building non inserita. Essa è trasversale a tutti gli Os, per un importo stanziato di 2,9 milioni di euro. Per le singole misure non si calcolano i costi ammessi e le spese ammesse rispetto alla dotazione, in quanto non c'è una programmazione ufficiale per misura, in quanto i regolamenti europei chiedono una programmazione solo per Priorità e Obiettivi specifici.

*=Operazione di Importanza Strategica

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025.

Priorità 4

Obiettivo specifico ESO4.1 – 4.a

Le misure finanziate in questo Obiettivo specifico sostengono i percorsi di istruzione, formazione e transizione al lavoro dei giovani, con particolare attenzione ai soggetti in diritto-dovere all'istruzione e formazione. Gli interventi includono azioni di diverso tipo rivolte ai giovani per favorire la loro inclusione sociale e nel mercato del lavoro e il contrasto alla dispersione scolastica, come ad esempio orientamento, coaching e mentoring, attività di disseminazione delle opportunità formative nel caso di "Giovani Energie" (DGR 729/2023, DGR 307/2025, DGR 879/2025) oppure misure di formazione iniziale come i corsi leFP (DGR 781/2023, DGR 805/2022, DGR 808/2022, DGR 807/2022, DGR 584/2024 e DGR 587/2025).

L'avviso "Giovani Energie - Azioni sperimentali per l'attivazione dei giovani nella definizione del proprio percorso formativo e professionale" (DGR 729/2023) è finalizzato a favorire la partecipazione dei giovani al mercato del lavoro e il rientro in percorsi formativi dei minori "in dispersione". L'intervento adotta un approccio sperimentale orientato al coinvolgimento diretto dei giovani nei processi di definizione del proprio percorso formativo e professionale, anche attraverso iniziative da loro stessi proposte e realizzate. L'avviso "Giovani Energie in Azione" (DGR 307/2025) capitalizza la sperimentazione avviata in precedenza, con il di generare un impatto più incisivo. Infine, l'intervento "Giovani Energie – Under 18" (DGR 879/2025) è pensato specificatamente per dare seguito allo sviluppo di attività rivolte a giovani under 18 che si trovano in situazioni di impasse, possibile abbandono o interruzione del proprio percorso scolastico e formativo, fino ad arrivare, nei casi più gravi, alla dispersione scolastica.

Gli interventi per la formazione iniziale sono un elemento rilevante del PR FSE+. In termini di risorse, i vari bandi attivati hanno stanziato da soli circa 178 milioni di euro dei 730 milioni totali. Svolgono un ruolo importante per la formazione delle competenze dei giovani veneti e per il loro più agevole inserimento nel mercato del lavoro. Sono stati attuati, inoltre, in integrazione con le risorse del PNRR e questo ha comportato un attento lavoro di disegno iniziale della modalità di gestione e attuazione, che funziona senza rilevanti criticità come evidenziato anche dai dati sull'avanzamento (vedi sotto).

L'Obiettivo specifico 4.a presenta un buon livello di attivazione delle risorse molto elevato, come visto in precedenza analizzando i dati per Priorità.

In particolare, gli interventi per la Formazione Iniziale, che sono OIS e che rappresentano la quasi totalità delle risorse stanziato in questa Priorità e che vengono attuati in complementarità con il PNRR, bandi DUALE, presentano performance finanziarie molto elevate, con il 55% delle risorse stanziato che già risultano spese ammissibili.

Per quanto riguarda invece la misura "Giovani Energie", la performance inferiore in parte è determinata dal fatto che su tre procedure attuative due sono state avviate solo nel 2025 e i progetti sono ancora in corso. Per quanto riguarda l'edizione del 2023 l'attuazione ha sperimentato alcune criticità di diverso tipo, che hanno impattato nella velocità e quindi nella spesa, e che sono state corrette con le successive due edizioni del 2025 (si veda su questo il focus nella sezione successiva).

Tabella 14. Avanzamento finanziario Priorità 4 (Occupazione giovanile) e relativi Obiettivi specifici e misure

Priorità/Os/Misura	Dotazione programmata	Stanziato FSE+	Stanziato/Dotazione	Costo ammesso/Dotazione	Spesa ammessa/Dotazione	Costo ammesso/Stanziato	Spesa ammessa/Stanziato	Progetti
Occupazione giovanile	245.735.000	199.322.458	81%	70%	40%	87%	50%	668
ESO4.1 (4.a)	245.735.000	199.322.458	81%	70%	40%	87%	50%	668
Altre misure di sostegno all'inserimento lavorativo dei giovani		20.005.530				89%	1%	69
Formazione Iniziale*		178.581.928				86%	55%	598
PR FSE+	1.031.288.508	730.364.225	71%	63%	23%	89%	33%	3184

Nota: la misura di Capacity building non inserita. Essa è trasversale a tutti gli Os, per un importo stanziato di 2,9 milioni di euro. Per le singole misure non si calcolano i costi ammessi e le spese ammesse rispetto alla dotazione, in quanto non c'è una programmazione ufficiale per misura, in quanto i regolamenti europei chiedono una programmazione solo per Priorità e Obiettivi specifici.

*=Operazione di Importanza Strategica

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Box 2. Le Operazioni di importanza strategica: rilevanza e avanzamento finanziario

Le **Operazioni di Importanza Strategica** (OIS) del PR Veneto FSE+ sono state individuate ai sensi del Regolamento (UE) 2021/1060.

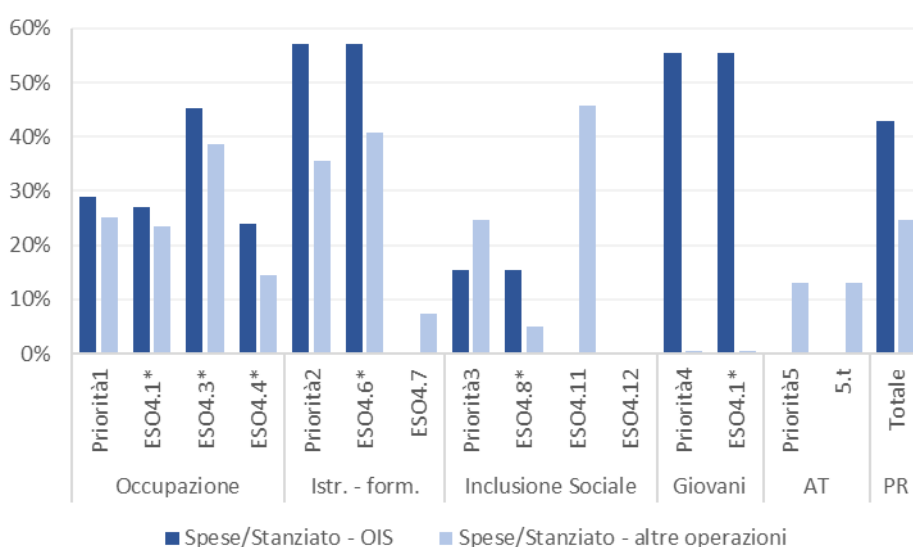
Specificamente le OIS del PR FSE+ sono state identificate nei seguenti Obiettivi specifici: ESO4.1 (1.a): Interventi di politiche attive e di supporto per le persone in cerca di lavoro, realizzati attraverso misure personalizzate, flessibili, mirate e integrate di accompagnamento al lavoro (Bonus politiche attive); ESO4.3 (1.c): misure di conciliazione per facilitare l'accesso a servizi che alleggeriscono carichi di cura, anche nell'ambito di iniziative per incentivare il benessere lavorativo e l'armonizzazione dei tempi vita-lavoro (Bonus politiche attive - CURA); ESO4.4 (1.d): Azioni di formazione continua per l'adeguamento delle competenze delle persone occupate (Formazione continua generica e settoriale); ESO4.6 (2.f): Potenziamento e ampliamento dell'offerta formativa dei percorsi di formazione terziaria professionalizzante (ITS); ESO4.8 (3.h): misure flessibili e comprendenti un mix di interventi personalizzati di tipo info-formativo, di orientamento e di accompagnamento per favorire l'occupabilità, rafforzando l'autonomia e le capacità delle persone in condizioni di svantaggio (Bonus politiche attive per Svantaggiati); ESO4.1 (1.a): Percorsi di leFP strutturalmente correlati ai fabbisogni del mercato del lavoro (Formazione iniziale – leFP).

Rispetto al totale delle risorse stanziato complessive **le OIS pesano il 44% (per 1.559 progetti su 3.184)**. L'incidenza delle OIS è molto elevata nell'ESO4.1 (1.a) della Priorità 4 (90% delle risorse stanziato nell'Os e 55% di tutte le risorse stanziato sulle OIS, grazie al peso degli interventi di leFP), nell'ESO4.4 (1.d), dove gli interventi della formazione continua pesano l'82% del totale delle risorse stanziato e nell'ESO4.3 (1.c) (50% del totale stanziato). Percentuali inferiori si riscontrano negli altri Obiettivi specifici: 32% nell'ESO4.8 (3.h), 16% nell'ESO4.6 (2.f) e infine 12% nell'ESO4.1 (1.a) della Priorità 1. I dati riflettono una scelta strategica piuttosto chiara effettuata da parte della Regione del Veneto, quella di dare rilevanza con le OIS agli interventi di sviluppo e rafforzamento delle competenze.

In **termini di performance finanziaria, le OIS registrano valori superiori a quelli medi**. Le risorse spese nelle OIS sul totale di quelle stanziato sono il 43%, contro il 25% delle operazioni non classificate come di importanza strategica. Tale risultato dipende in parte anche dall'avvio rapido delle OIS, metà delle procedure inerenti alle OIS è stata lanciata tra 2022-2023, contro il 40% delle procedure nelle altre operazioni (se invece del numero delle procedure analizziamo le risorse stanziato osserviamo che il 40% delle risorse stanziato nelle OIS sono state attivate nel biennio 2022-2023, contro il 28% delle altre operazioni). Il maggior stato di avanzamento delle OIS è visibile in tutto gli Obiettivi specifici, come si vede dalla figura successiva.

Nel complesso, il quadro che emerge evidenzia quindi una buona capacità di attivazione e di spesa delle Operazioni di Importanza Strategica.

Figura 23. Spesa ammessa su stanziato totale per Os – OIS e altre operazioni (* dove presenti OIS)

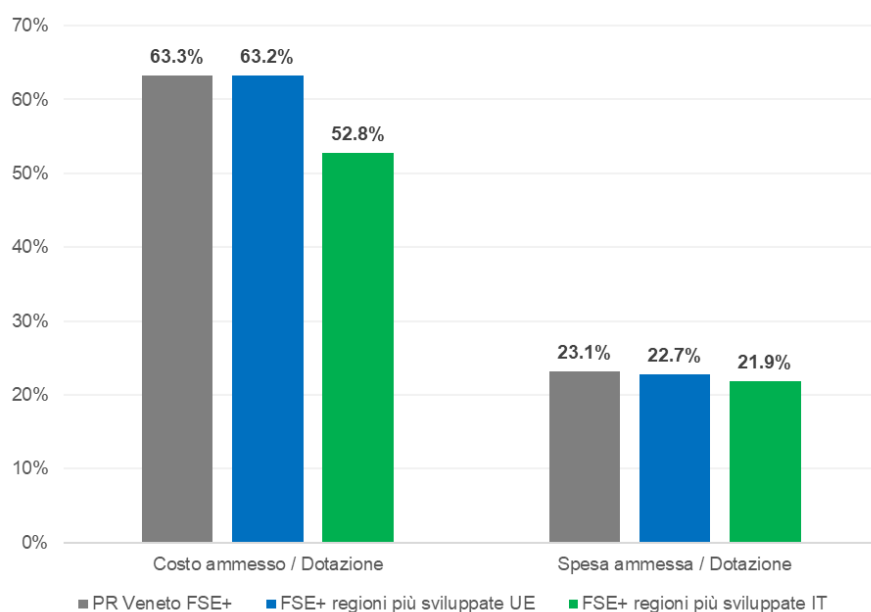


Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Un'analisi comparata dell'avanzamento finanziario

Attraverso i dati del sistema europeo SFC di tutti i programmi europei, pubblicati in versione open su [Cohesion Open Data Platform](#)³⁷, abbiamo realizzato un'analisi comparata dell'avanzamento finanziario tra il programma FSE+ della Regione del Veneto e le regioni europee e italiane più sviluppate. La figura successiva evidenzia che sia in termini di costi ammessi che di spese ammesse, **l'avanzamento finanziario che il PR Veneto FSE+ mostra a dicembre 2025 è pienamente allineato ai valori medi europei e superiore a quelli medi dei PR FSE+ delle regioni più sviluppate italiane**³⁸.

Figura 24. Costi ammessi e spese ammesse su dotazione a dicembre 2025. PR Veneto FSE+, regioni più sviluppate UE e italiane (valori %)



Nota: solo PR regionali italiani, non nazionali

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati SFC (Cohesion Open Data Platform) al 31 dicembre 2025

Nella tabella successiva la comparazione viene presentata in maniera più dettagliata per Obiettivo specifico e campo di intervento³⁹.

In relazione all'ESO4.1 - 1.a, che in Veneto ha una rilevanza maggiore di quanto avvenga nelle regioni più sviluppate in UE e in Italia (36% del totale del FSE+ di cui il 24% sui giovani, contro il 19% ed il 24% in UE e Italia) mostra un livello di avanzamento in linea con i valori europei e superiore al dato nazionale. In termini di spesa addirittura la performance è di dieci punti superiori a quanto riscontrato in Europa. Il dato è determinato dall'elevato stato di avanzamento delle misure regionali rivolte ai giovani (la formazione iniziale).

Nell'ESO4.3 - 1.c lo stato di avanzamento è di gran lunga più avanzato che nei programmi europei e italiani comparati: tutte le risorse sono state quasi allocate e la spesa è pari al 42% della dotazione, contro valori del 14%.

In relazione all'ESO4.4 - 1.d, che rappresenta un altro elemento caratterizzante della Regione del Veneto in termini di importanza relativa rispetto al totale delle risorse (14%, il doppio della media europea, quasi tre volte il dato delle regioni più sviluppate italiane), si osserva un avanzamento inferiore al dato europeo e per la spesa anche a quello nazionale. Il ritardo coinvolge entrambi i campi di intervento mobilitati in questo Obiettivo specifico.

³⁷ Dati scaricati il 29 marzo 2026, aggiornati a dicembre 2025.

³⁸ Risulta essere la terza regione per costi ammessi in percentuale della dotazione e quinta per spese ammesse sulla dotazione.

³⁹ Si ricorda che nell'utilizzo dei campi di intervento c'è margine di discrezionalità tra le AdG, pertanto, il confronto è meno indicativo del confronto a livello di Obiettivo specifico.

In relazione all'ESO4.7 - 2.g l'avanzamento è molto limitato rispetto al dato europeo e nazionale, perché come detto prima in questo Os l'avvio delle azioni ha visto qualche ritardo di impostazione delle procedure e diverse misure sono partite solo nel 2025.

Nel caso dell'ESO4.8 - 3.h, a fronte di un dato relativo a costi ammessi positivo si osserva un minore avanzamento in termini di spesa, sia rispetto all'Italia che alla UE.

Una buona performance, sia in termini di costi ammessi che di spese e relativamente alla media delle regioni più sviluppate UE e italiane, si osserva nell'ESO4.11 - 3.k.

Infine, l'ESO4.12 - 3.l se presenta un buon tasso di attivazione e allocazione delle risorse, non mostrando avanzamenti in termini di spese mostra una performance inferiore alla media UE e italiana in relazione a questo aspetto.

Tabella 15. Avanzamento finanziario per Os e Campo di intervento. Veneto, regioni più sviluppate UE e regioni più sviluppate Italia – dicembre 2025

Os e Campi di intervento	PR Veneto FSE+			FSE+ - Regioni più sviluppate UE			FSE+ - Regioni più sviluppate IT*		
	Dotazione (meuro)	Costo amm./ Dotazione	Spesa amm./ Dotazione	Dotazione (meuro)	Costo amm./ Dotazione	Spesa amm./ Dotazione	Dotazione (meuro)	Costo amm./ Dotazione	Spesa amm./ Dotazione
ESO4.1	372	65%	32%	6,727	69%	22%	2,086	41%	18%
134 Accesso Occ.	116	60%	17%	1,960	75%	25%	833	39%	15%
136 Giovani	246	70%	40%	2,934	67%	20%	1,042	48%	24%
137 Self-employment	5	0%	0%	785	62%	18%	82	19%	4%
138 Economia sociale	5	0%	0%	213	89%	34%	40	0%	0%
ESO4.3	41	98%	42%	1,188	54%	14%	399	38%	14%
142 Lavoro donne	20	98%	38%	808	62%	15%	144	34%	14%
143 Work-life balance	20	99%	45%	328	45%	13%	225	46%	16%
ESO4.4	141	51%	12%	2,791	61%	29%	441	46%	18%
146 Adattamento lavoro	126	53%	14%	2,252	66%	33%	385	47%	20%
147 Ageing	15	33%	0%	59	54%	13%	24	21%	0%
ESO4.6	95	69%	31%	5,574	61%	26%	2,098	58%	26%
134 Accesso Occ.	47	56%	17%	579	39%	20%	283	43%	26%
150 Educazione Terziaria	48	82%	44%	654	63%	22%	428	66%	29%
ESO4.7	52	19%	1%	3,653	56%	17%	502	31%	14%
151 Educazione adulti	52	19%	1%	1,384	52%	11%	337	30%	13%
ESO4.8	156	67%	7%	7,570	68%	24%	935	62%	21%
152 Pari Opportunità	7	147%	0%	1,482	77%	22%	165	72%	16%
153 Occ. Svantaggiati	142	65%	7%	3,265	73%	28%	658	69%	26%
154 Inclusione Rom	3	68%	22%	24	28%	9%	12	14%	5%
156 Cittadini paesi terzi	4	0%	0%	80	60%	3%	29	17%	0%
ESO4.11	123	73%	34%	3,084	63%	26%	1,503	69%	28%
158 Accesso servizi	77	110%	55%	1,466	68%	21%	1,056	70%	28%
159 Servizi famiglie	46	11%	0%	628	49%	20%	212	44%	23%
ESO4.12	10	99%	0%	1,612	61%	24%	183	26%	9%
163 Inclusione - povertà	10	99%	0%	1,255	62%	24%	183	26%	9%
Totale	1.031	63%	23%	35,584	63%	23%	8,766	53%	22%

* solo PR regionali italiani, non nazionali

Nota: Assistenza tecnica non inclusa. Per UE e Italia non sono inclusi Os e campi intervento non finanziati dal PR Veneto FSE+. Il totale in tabella pertanto non è la somma degli Os mostrati.

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati SFC (Cohesion Open Data Platform) al 31 dicembre 2025

Box 3. La misura trasversale per il "Capacity Building"

La misura di **Capacity Building** (Decreto Dirigenziale Regionale 10262/2024 di avvio della gara) si configura come una misura rilevante per il supporto alla capacità e resilienza istituzionale regionale, che si trova a dover fronteggiare trasformazioni profonde attuali e future dettate dai megatrend globali individuati dalla Commissione Europea. Sfide cruciali quali l'inverno demografico, la transizione digitale — con l'impatto dell'Intelligenza Artificiale — e la necessità di promuovere una competitività territoriale sostenibile (ESG) impongono oggi un cambio di paradigma verso una visione "di sistema" della governance pubblica. La misura risponde anche alla Raccomandazione specifica per il Paese n.2 proposta dalla Commissione Europea a giugno del 2024, che esorta gli Stati membri a massimizzare l'efficienza amministrativa nell'attuazione delle politiche di coesione e nella gestione dei fondi europei.

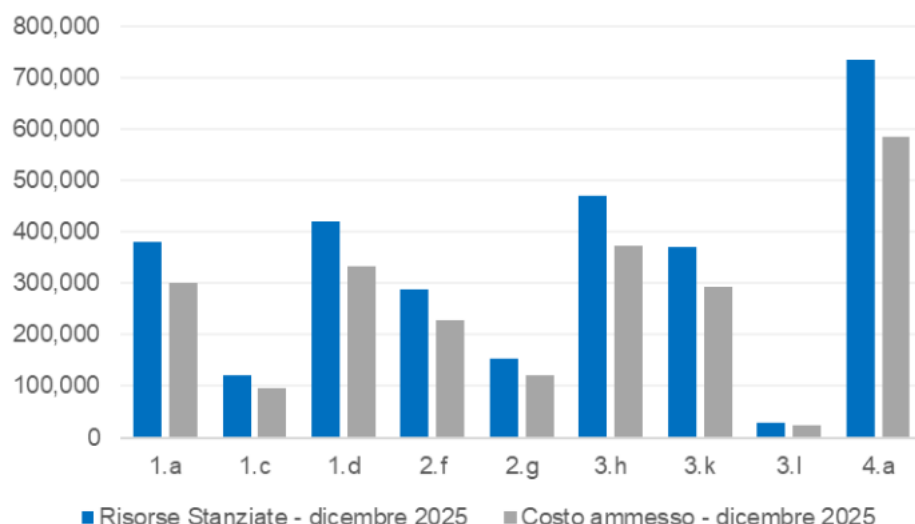
In questo contesto, la misura di Capacity Building capitalizza anche l'eredità del precedente progetto "VIA" (2014-2020), introducendo nuovi elementi. A differenza della programmazione precedente, la misura interviene trasversalmente in tutti gli Obiettivi specifici (Os), con azioni finalizzate al potenziamento delle competenze dei componenti del Tavolo di partenariato per la politica di coesione regionale che coinvolge non solo le Pubbliche Amministrazioni, ma anche il Terzo Settore, Università e parti sociali.

La misura è stata disegnata attraverso un percorso di co-progettazione e *co-design* che, attraverso cicli di focus group "World Café" svolti tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024, ha permesso di intercettare i fabbisogni reali del territorio.

Per ciascuno degli Os è prevista la redazione di un Piano Attuativo coerente con le finalità, interventi e destinatari e la messa a disposizione di una molteplicità di percorsi formativi di diversa natura rivolti ai vari stakeholder, tra cui almeno tre tipologie: a catalogo, *on demand* e visite studio. Di seguito alcuni esempi degli obiettivi e tipologie di azioni che la misura Capacity Building supporta nelle diverse Priorità:

- Priorità 1: le attività mirano a rendere i servizi per l'impiego e la formazione professionale più accessibili e dinamici, potenziando le politiche attive e l'adattabilità di imprese e lavoratori (esempi: sviluppo di academy aziendali e reti territoriali; formazione in Project Management avanzato per promuovere modelli organizzativi ibridi e il benessere lavorativo (work-life balance)).
- Priorità 2: per garantire la parità di accesso a percorsi formativi di qualità, rafforzando il sistema di istruzione professionale (esempi: sperimentare utilizzo dell'Intelligenza artificiale come supporto ai processi di apprendimento e alla personalizzazione della formazione; portare le eccellenze locali e "modelli di valore" direttamente nelle classi per ispirare gli studenti e ridurre il divario scuola-territorio; Azioni per il sostegno alla coesione e alla formazione della comunità educante (docenti, allenatori, genitori) per fornire loro strumenti digitali e metodologici utili a contrastare la dispersione e l'abbandono scolastico).
- Priorità 3: azioni per migliorare la capacità di garantire un accesso paritari a servizi sociosanitari di qualità (esempi: mediatori culturali; formazione su ESG, inclusi i principi della finanza etica per gli attori del terzo settore, ecc.).
- Priorità 4: trasformare la modalità con cui il sistema pubblico intercetta i giovani per favorire il loro protagonismo attivo (esempi: employer branding, per rendere le istituzioni e i Centri per l'Impiego (CPI) più attrattivi per le nuove generazioni; sviluppo di partenariati tra sistema pubblico, imprese sociali e associazioni sportive per intercettare i giovani al di fuori dei contesti formali; storytelling emozionale attraverso video che raccontano i successi dei progetti per aumentare la consapevolezza e la motivazione di giovani verso i servizi pubblici).

Figura 25. Risorse stanziare e ammesse per la misura trasversale di Capacity Building



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio al 31 dicembre 2025

La procedura di affidamento, chiusa ad ottobre 2025, ha portato alla selezione di un consorzio formato da tre operatori economici per la realizzazione delle azioni di Capacity Building definite nel capitolato speciale del Decreto 10262/2024. Le risorse stanziare sono pari a quasi tre milioni di euro. Le risorse in valore assoluto variano da un Obiettivo specifico all'altro (figura precedente), ma in termini relativi corrispondono circa allo 0,4-0,5% delle risorse totali stanziare in ogni Obiettivo specifico (da eccezione solo Os 2.g, nel quale le azioni di Capacity stanziare rappresentano poco più dell'1% del totale).

3.2.3. Avanzamento fisico del PR FSE+

In questa sezione analizziamo i valori degli indicatori di output e risultato del PR FSE+ a dicembre 2025 in relazione ai target 2029. Le analisi si articolano per Priorità e Obiettivo specifico.

Prima di esaminare nel dettaglio gli indicatori di seguito si offrono alcune informazioni sul numero complessivo dei partecipanti raggiunti con il PR FSE+ e sulle loro caratteristiche. A dicembre 2025, **320.602 persone** sono state raggiunte dal PR FSE+. Di queste (si veda Tabella 26 in Allegato III):

- **quasi il 55% è di sesso femminile.** Le donne sono la maggioranza in quasi tutti gli Obiettivi specifici, ad eccezione solo degli ESO4.1 (1.a), ESO4.4 e ESO4.1 (4.a). Molto elevata è la presenza femminile non solo nell'ESO4.3 (1.c) come in parte da attendersi (76%), ma anche negli ESO4.11 (3.k), ESO4.7 (2.g) e ESO4.12 (3.l) (74%, 69% e 66% rispettivamente);
- **il 23% del totale risulta disoccupato al momento di partecipare ad interventi FSE+.** La presenza dei disoccupati è molto elevata negli ESO4.1 (1.a) e ESO4.8 (3.h), dove sono la quasi totalità dei destinatari. Negli ESO4.3 (1.c) e ESO4.7 (2.g) i disoccupati sono quasi la metà dei destinatari totali. Percentuali inferiori sono presenti negli alti Os. Nei primi cinque anni di attuazione, in media annua il PR FSE+ ha raggiunto circa 14.500 disoccupati, poco più del 15% circa dei disoccupati presenti a livello regionale tra il 2021 ed il 2025. Si tratta di un tasso di copertura elevato, se si considera anche la compresenza del programma GOL⁴⁰. Gli occupati sono il 43% del totale, la quasi totalità nell'ESO4.4 (1.d) come da attendersi, ma con elevata presenza anche nell'ESO4.7 (2.g), 43%. Gli inattivi sono il 34%, con una loro rilevante quota negli Os in cui gli interventi sono destinati ai minori e giovani (ESO4.6 – 2.g e ESO4.1 – 4.a, 66% e 80%), ma il dato è elevato anche nell'ESO4.11 (3.k), pari al 52% del totale dei destinatari, per il rilevante peso degli interventi sugli anziani non autosufficienti;

⁴⁰ È il secondo tasso di copertura FSE+ più elevato tra le regioni più sviluppate italiane, inferiore al dato della Toscana che è molto elevato probabilmente per l'attuazione di interventi anche di tipo molto leggeri (40%), e simile ai valori dei PR Emilia-Romagna FSE+ e Friuli-Venezia Giulia (14-15% di tasso di copertura).

- **quasi la metà dei destinatari è rappresentata dai minori e giovani**, segno della forte attenzione del PR verso questa categoria, verso la quale diverse tipologie di intervento sono attuate (rafforzamento competenze, facilitazione transizioni scuola-lavoro, servizi educativi prima infanzia);
- **i partecipanti con disabilità rappresentano il 6,3% del totale**, in particolare concentrati negli ESO4.8 (3.h) e ESO4.11 (3.k); il dato è in linea con i valori degli altri programmi FSE+ delle regioni più sviluppate italiane (6,9%).

Priorità 1 - Occupazione

Indicatori di output

Obiettivo specifico ESO4.1 – 1.a

Come si vede dalla tabella successiva nell'ESO4.1 - 1.a dei 31.465 disoccupati attesi al 2029 ne sono stati raggiunti 17.860, il 57% del target. Il dato è allineato all'avanzamento finanziario dell'ESO4.1 - 1.a (56% di costi ammessi) e gli interventi attuati si caratterizzano per un costo medio (3.900 euro) del tutto simile a quello ipotizzato in sede di programmazione per la definizione del target. Due sono le misure che ad oggi contribuiscono maggiormente al raggiungimento del target, le Work Experience (7.000 destinatari circa) e il Bonus Politiche Attive (DGR 1342/2024).

Nella proposta di riprogrammazione del PR il target è stato ridotto solo per tenere conto delle risorse in diminuzione in questo Obiettivo specifico (-10 milioni).

Obiettivo specifico ESO4.3 – 1.c

Per l'indicatore di questo Obiettivo specifico (numero di partecipanti complessivi), il dato è molto superiore al target (720%), come già riscontrato nella relazione di riesame intermedio. Il dato è determinato dall'attuazione dell'azione di sistema attuata con P.A.R.I. Questa azione, avviata nel 2022 ha riscosso ampio consenso, con più di 20 progetti ed il coinvolgimento di più di 30 mila persone a dicembre 2025. I progetti di P.A.R.I. si strutturano in tre linee di intervento, lotta contro gli stereotipi e la discriminazione basati sul genere, partecipazione equilibrata al mercato del lavoro, equilibrio tra vita professionale e vita privata. Questa misura, rispetto alle iniziative della precedente programmazione, ha dato maggior rilievo ad azioni di sistema ed è finalizzata ad incidere anche sull'aspetto culturale, attraverso tipologie di azioni (attività seminariali, eventi presso le scuole, workshop) con un elevato numero di partecipanti e con un costo medio inferiore a quello ipotizzato in sede di definizione dei target.

L'altra misura che contribuisce in modo rilevante al numero di partecipanti raggiunto è il bonus politiche attive - CURA (DGR 1342/2024), con più di 20.800 donne disoccupate coinvolte in attività FSE+ (ricezione di un bonus per accedere o partecipare ad una politica attiva o per beneficiare di azioni di accompagnamento dopo aver partecipato ad una politica attiva).

Il target è stato revisionato nella proposta di riprogrammazione per tenere conto dei costi medi effettivi delle azioni.

Obiettivo specifico ESO4.4 – 1.d

Il numero di lavoratori raggiunto da questo obiettivo specifico è superiore al target 2029. Come emerso anche dalle consultazioni con gli uffici regionali, vi è stato un elevato interesse verso i progetti della formazione continua ed in particolare i due bandi non settoriali (DGR 1644 del 2022 e DGR 231 del 2024) hanno raggiunto più di 20 mila lavoratori, compresi gli imprenditori e i liberi professionisti. Non sono emerse neanche rilevanti criticità attuative. Inoltre, anche l'apprendistato ha raggiunto un ampio numero di destinatari, circa 27 mila apprendisti.

Anche tenendo conto della potenziale riduzione delle risorse in seguito alla riprogrammazione, la proposta di revisione del PR ha considerato i costi medi delle operazioni aggiornati a dicembre e ha previsto coerentemente un target al rialzo per questo indicatore.

Tabella 16. Indicatori di output Priorità 1 - Occupazione

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato	2029 %
ESO4.1 – 1.a	EECO02 - Disoccupati, compresi i disoccupati di lungo periodo	31.465	17.860	57%
ESO4.3 - 1.c	EECO01 - Numero complessivo dei partecipanti	7.646	55.100	721%
ESO4.4 – 1.d	EECO05 - Lavoratori dipendenti, compresi i lavoratori autonomi	59.549	76.713	129%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Indicatori di risultato

Obiettivo specifico ESO4.1 – 1.a

A dicembre 2025 si hanno ancora relativamente pochi casi di persone che hanno terminato da almeno sei mesi i loro interventi per calcolare il tasso di occupazione (EECR05), nello specifico quasi 5 mila persone (disoccupate ed inattive), a fronte di quasi 18 mila raggiunti in questo Obiettivo specifico. Di queste quasi 5 mila persone, 1.962 sono occupate a sei mesi dagli interventi, il che implica un tasso di occupazione del 40%, allineato all'obiettivo previsto per il 2029. Non vi sono differenze per sesso, sebbene vada precisato che il target fosse stabilito solo per il valore generale. I valori a dicembre 2025 dipendono per lo più dai risultati degli interventi di Work Experience, nello specifico le prime due edizioni.

Obiettivo specifico ESO4.3 – 1.c

Nell'ESO4.3 - 1.c gli occupati a dicembre 2025 risultano essere nel complesso 1.579 persone, su 13.711 individui disoccupati e inattivi che hanno terminato gli interventi FSE+ da più di sei mesi (di cui la stragrande maggioranza di essi sono inattivi). Questo corrisponde ad un tasso di occupazione (EECR05) relativamente basso rispetto al target. Un fattore importante da sottolineare è che i dati di dicembre 2025 provengono solo dalla misura P.A.R.I., che per tipologia di interventi realizzati e di target raggiunti non ha come obiettivo quello di inserire le persone nel mercato del lavoro, ma quello di lavorare su aspetti culturali e di sistema (attraverso azioni pilota) per ridurre le disparità di genere, anche relativamente al mercato del lavoro.

Pur con la precisazione di cui sopra, considerando che questo obiettivo specifico ha praticamente esaurito le risorse finanziarie, raggiungere il target al 2029 (circa 14 occupati⁴¹) implicherebbe che per gli altri destinatari di P.A.R.I. e per i destinatari dei bonus politiche attive per la conciliazione (DGR 1342/2024) e di 50&50, i tassi di occupazione a sei mesi siano sopra il 65-70%, un dato non molto allineato con le attuali performance⁴².

Obiettivo specifico ESO4.4 – 1.d

Rispetto alle più di 28 mila persone con interventi chiusi da almeno sei mesi, come si vede dalla tabella successiva risultano solo 18 casi di partecipanti con una migliore situazione sul mercato del lavoro (EECR06). Si tratta di un dato estremamente limitato, ma derivante da alcuni limiti nella modalità di misurazione dello stesso, come emerso dalle indagini effettuate per il rapporto tematico sugli indicatori: infatti, attualmente per la misurazione dell'indicatore il sistema di monitoraggio utilizza i dati amministrativi dei CPI (comunicazioni obbligatorie), che consentono di cogliere uno solo degli elementi di miglioramento menzionati dalle linee guida europee sugli indicatori, quello del passaggio da un'occupazione a tempo determinato ad una a tempo indeterminato. Pertanto, il dato non va interpretato come una scarsa performance nel raggiungere gli obiettivi attesi.

⁴¹ Pari al 41% degli attuali occupati e inattivi raggiunti a dicembre, 35 mila persone.

⁴² Come sottolineato anche nel Rapporto tematico sugli indicatori di risultato, sarebbe auspicabile rivedere il target, per tenere conto del fatto che gli interventi dell'ESO4.3 (1.c) sono solo parzialmente finalizzati all'inserimento occupazionale.

Tabella 17. Indicatori di risultato Priorità 1 - Occupazione

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato totale	Realizzato (Solo Donne)	%	% (Solo donne)
ESO4.1 – 1.a	EECR05 - Partecipanti che hanno un lavoro, anche autonomo, entro i sei mesi successivi alla fine della loro partecipazione all'intervento	41%	1.962	1.195	40%	40%
ESO4.3 - 1.c	EECR05 - Partecipanti che hanno un lavoro, anche autonomo, entro i sei mesi successivi alla fine della loro partecipazione all'intervento	41%	1.579	1.101	12%	13%
ESO4.4 – 1.d	EECR06 - Partecipanti che godono di una migliore situazione sul mercato del lavoro entro i sei mesi dalla conclusione dell'intervento	33%	18	8	0,1%	0,1%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Priorità 2 – Istruzione e formazione

Indicatori di output

Obiettivo specifico ESO4.6 – 2.f

Con più di 41 mila minori e giovani raggiunti dagli interventi finanziati nell'ambito dell'ESO4.6 - 2.f, il target è stato già superato (151%). Questo in parte riflette l'andamento attuativo di questo Obiettivo specifico, che come visto sopra è piuttosto buono.

Inoltre, va considerato che più del 70% dei minori e giovani sono stati raggiunti a dicembre 2025 grazie alla misura "Orientamento" (DGR 685/2023), che viene analizzata in maggiore dettaglio nella prossima sezione. Tale misura, rispetto ad interventi simili della precedente programmazione, ha introdotto alcuni elementi di novità, tra cui la realizzazione di attività "light" e poco costose (diffusione, sensibilizzazione) e tali novità hanno determinato, grazie anche alla buona adesione delle istituzioni scolastiche nel presentare progetti, un numero più elevato di destinatari rispetto a quello atteso.

Tali considerazioni hanno indotto a presentare una proposta di revisione del target, ancora non entrata in vigore, che raddoppia circa il target finale.

Obiettivo specifico ESO4.7 – 2.g

Il numero di partecipanti complessivo (EECO01) raggiunto a dicembre 2025 è ancora limitato in questo Obiettivo specifico, in linea comunque con il limitato livello attuativo.

La proposta di revisione del PR prevede una decurtazione di risorse da questo Os, finalizzata a finanziare la nuova Priorità legata al tema della decarbonizzazione. Coerentemente, il target è stato rivisto. Con il nuovo target, il livello di raggiungimento sarebbe pari all'80%.

Tabella 18. Indicatori di output Priorità 2 – Istruzione e formazione

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato	2029 %
ESO4.6 – 2.f	EECO06+EECO07 - Minori e giovani	27.258	41.186	151%
ESO4.7 – 2.g	EECO01 - Numero complessivo dei partecipanti	12.857	3.808	30%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Indicatori di risultato

Obiettivo specifico ESO4.6 – 2.f

In relazione a questo Obiettivo specifico il dato attualmente contenuto nei sistemi di monitoraggio indicherebbe che nessun partecipante partecipa ad un corso di istruzione o formazione alla fine dell'intervento FSE+ (EECR02). Il risultato dipende però più dalla modalità di rilevazione che dal reale stato delle cose. Infatti, per il calcolo di EECR02 la fonte di riferimento era stata ipotizzata essere l'"Anagrafe regionale degli studenti", fonte che però è stata dismessa e sostituita da nuove

banche dati, ANIS⁴³ e ANIST⁴⁴. Alla fine del 2025, l'accesso a queste banche dati era limitato ancora alla consultazione caso per caso, ma a breve dovrebbero rendersi disponibili servizi di consultazione più avanzati per le Regioni. In tal caso l'indicatore sarà popolato correttamente.

Obiettivo specifico ESO4.7 – 2.g

Per l'ESO4.7 - 2.g il basso livello di avanzamento si riflette anche sulla possibilità di avere dati rappresentativi a livello di risultati. A dicembre 2025, infatti, solo 132 persone entrate come disoccupate o inattive avevano terminato gli interventi FSE+ da almeno sei mesi. Di queste 26 risultano occupate, per un tasso di occupazione del 20% (24% per le donne), un valore inferiore al target finale. Si tratta di un campione molto limitato, infatti le 132 persone rappresentano solo il 6% dei disoccupati ed inattivi totali raggiunti dalle diverse misure.

Come osservato nel Rapporto tematico "Indicatori di risultato", va comunque osservato che l'indicatore di risultato EECR05 solo parzialmente riesce a cogliere i risultati degli interventi realizzati con il FSE+, alcuni dei quali destinati più in generale al rafforzamento delle competenze degli adulti che la loro inserimento nel mercato del lavoro.

Tabella 19. Indicatori di risultato Priorità 2 – Istruzione e formazione

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato totale	Realizzato (Solo Donne)	%	% (Solo donne)
ESO4.6 – 2.f	EECR02 - Partecipanti in un percorso di istruzione o di formazione alla fine della loro partecipazione all'intervento	85%	0	0	0%	0%
ESO4.7 – 2.g	EECR05 - Partecipanti che hanno un lavoro, anche autonomo, entro i sei mesi successivi alla fine della loro partecipazione all'intervento	41%	26	25	20%	24%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Priorità 3 – Inclusione sociale

Indicatori di output

Obiettivo specifico ESO4.8 – 3.h

L'indicatore EECO02 ha un avanzamento rispetto al target finale ancora contenuto: il 45% dei disoccupati attesi per il 2029 è stato raggiunto a dicembre 2025. Ciò è in parte derivato dalla presenza del Programma GOL che ha rallentato l'attuazione degli interventi nelle prime fase di avvio del PR. In parte il dato riflette anche il fatto che sono stati attuati interventi più "strutturati" di quelli ipotizzati inizialmente e con un costo medio superiore. Per questo il target finale è stato rivisto all'interno della proposta di riprogrammazione (da 39,7 mila disoccupati a 26,4 mila); con il target rivisto l'avanzamento risulterebbe pari al 67%.

Obiettivo specifico ESO4.11 – 3.k

I due indicatori di output relativi all'ESO4.11 - 3.k sono indicatori specifici di programma, in quanto le azioni finanziate in questo periodo di programmazione (sostegno alla gestione dei carichi assistenziali di persone anziane non autosufficienti e supporto alla genitorialità e cura dei bambini nei primi tre anni di vita) sono nuove e molto specifiche, con caratteristiche non ben rappresentate dagli indicatori comuni previsti per il FSE+.

Nonostante il carattere nuovo degli interventi, nel complesso l'avanzamento di questo Os è elevato, anche superiore alla media di quello del PR.

Per quanto riguarda l'indicatore EEPO01, il valore a dicembre 2025 ha superato di molto quello del target 2029. Questo deriva dai risultati delle procedure per il riconoscimento di contributi economici finalizzati al sostegno nella gestione dei carichi assistenziali della persona anziana, di norma ultrasessantacinquenne, non autosufficiente in stato di comprovata vulnerabilità (DGR 752/2024 e

⁴³ <https://anis.mur.gov.it/>

⁴⁴ <https://anist.istruzione.gov.it/>

DGR 564/2025). Le due procedure, con 80 milioni di euro di costi ammissibili, hanno raggiunto più di 15 mila persone anziane. Un numero così elevato, oltre a rilevare la capacità degli interventi di rispondere ad un bisogno crescente a livello territoriale, dipende in parte anche dal fatto che nel disegnare le procedure è stato scelto di ammettere un supporto alle famiglie che sostengono costi per anziani non autosufficienti anche ospitati in strutture residenziali a carattere sociosanitario e non solo spese per il sostegno alla domiciliarità o in soluzioni di abitare autonomo (appartamenti protetti, co-housing, ecc.). Tale scelta ha determinato a sua volta un costo medio minore di quello ipotizzato inizialmente in sede di programmazione. È utile ricordare che la proposta di revisione del PR prevede una rimodulazione del target al 2026.

L'indicatore EEPO02 è legato invece all'attuazione dell'intervento "1.000 GIORNI DI NOI" (DGR 115/2024), che supporta la genitorialità nella cura di bambini e bambine nei primi tre anni di vita. Tale misura finanzia modelli d'intervento innovativi di sostegno alla famiglia e di supporto alla genitorialità e ha consentito di attivare servizi di family coaching e networking per 2.244 minori, pari a circa il 79% del target. Si tratta di un valore sostanzialmente in linea con l'avanzamento finanziario⁴⁵.

Obiettivo specifico ESO4.12 – 3.l

Infine, l'indicatore EEPO03 relativo all'obiettivo specifico 4.12 (3.l) ha raggiunto esattamente il valore target e non subirà ulteriori variazioni future. Il dato è legato all'attuazione della misura "INSIEME", (DGR 69/2023), che tra gli obiettivi aveva quello di costituire équipe multidisciplinari per la presa in carico integrata di famiglie multiproblematiche e la sperimentazione di azioni pilota. I 21 progetti finanziati, come emerso dall'intervista alla SRA, hanno sperimentato modalità e fasi temporali diverse per la costituzione delle équipe multidisciplinari, ma tutti sono riusciti a renderle operative.

Tabella 20. Indicatori di output Priorità 3 – Inclusione sociale

OS	Codice Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato	2029 %
ESO4.8 – 3.h	EECO02 - Disoccupati, compresi i disoccupati di lungo periodo	39.684	17.703	45%
ESO4.11 – 3.k	EEPO02 - Minori per i quali sono attivati interventi di family coaching/networking	2.853	2.244	79%
ESO4.11 -3.k	EEPO01 - Partecipanti con disabilità o non autosufficienti presi in carico	2.415	15.614	647%
ESO4.12 – 3.l	EEPO03 - Équipe multidisciplinari interservizio attive sul territorio	21	21	100%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Indicatori di risultato

Obiettivo specifico ESO4.8 – 3.h

Sono 1.046 gli individui che a dicembre hanno terminato da sei mesi gli interventi e che risultano occupati, su un bacino di 4.322 persone (disoccupate e inattive) che hanno completato gli interventi da almeno sei mesi. Questo implica un tasso di occupazione del 24%, di poco inferiore al target del 27%. Va precisato che il campione di riferimento è limitato⁴⁶ e derivante per la stragrande maggioranza solo dai risultati della misura "PASSI" che, come visto, ha una finalità di supporto ai soggetti vulnerabili per la loro partecipazione alle politiche attive del lavoro. Altre misure di politica attiva del lavoro in senso stretto (assegno universale per il lavoro o i bonus politiche attive per svantaggiati) non presentano ancora valori, o molto limitati.

Obiettivo specifico ESO4.11 – 3.k e Obiettivo specifico ESO4.12 – 3.l

A fine dicembre 2025 nessun progetto è terminato per il tempo necessario a calcolare gli indicatori di risultato (tre mesi per EEPR01 e sei mesi per EEPR02 e EEPR03), pertanto, tutti gli indicatori di risultato specifici non mostrano valori. In relazione all'indicatore EEPR03 le informazioni raccolte sul

⁴⁵ In sede di proposta di revisione del PR FSE+, il target per questo indicatore non è stato modificato.

⁴⁶ Sono quasi 20 mila i disoccupati ed inattivi complessivamente raggiunti dell'ESO4.8.

campo tramite le interviste fanno ipotizzare la raggiungibilità del risultato, sulla base del fatto che molti progetti hanno consolidato il modello di intervento delle équipes multidisciplinari e stanno avviando le attività concrete ai destinatari. Le evidenze qualitative, si veda anche lo studio di caso in questo Rapporto, indicano che per la maggioranza dei progetti il modello di intervento definito con queste sperimentazioni dovrebbe permanere come standard di riferimento al termine del progetto.

Tabella 21. Indicatori di risultato Priorità 3 – Inclusione sociale

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato totale	Realizzato (Solo Donne)	%	% (Solo donne)
ESO4.8 – 3.h	EECR05 - Partecipanti che hanno un lavoro, anche autonomo, entro i sei mesi successivi alla fine della loro partecipazione all'intervento	27%	1.046	368	24%	18%
ESO4.11 – 3.k	EEPR01 - Partecipanti con disabilità o non autosufficienti presi in carico che continuano a ricevere assistenza a domicilio o ancora in abitare autonomo dopo tre mesi dalla conclusione dell'intervento	50%	0	nr	0%	nr
ESO4.11 - 3.k	EEPR02 - Minori per i quali sono stati attivati interventi di family coaching/networking che rimangono in famiglia 6 mesi dopo la conclusione dell'intervento	70%	0	nr	0%	Nr
ESO4.12 – 3.l	EEPR03 - Équipe multidisciplinari interservizio ancora attive sul territorio a sei mesi dalla conclusione dell'intervento	50%	0	nr	0%	nr

Nr=non rilevante

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Priorità 4 – Occupazione giovanile

Indicatori di output

Obiettivo specifico ESO4.1 – 4.a

Nell'unico Os della Priorità 4 l'indicatore di output con un target, (EECO06+EECO07) è praticamente allineato al target previsto per il 2029 (99% dei minori e giovani attesi raggiunti). Come si è visto in precedenza questo riflette il buon livello di avanzamento e implementazione delle azioni di questo Os, che presenta a dicembre un costo ammissibile del 70% del budget iniziale. Gli interventi realizzati in complementarità con il PNRR (bandi duale), si sono caratterizzati anche per un costo medio appena inferiore di quello ipotizzato, pertanto, nella proposta di revisione del PR il target è stato rivisto al rialzo.

Tabella 22. Indicatori di output Priorità 4 – Occupazione giovanile

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato	2029 %
ESO4.1 – 4.a	EECO06+EECO07 - Minori e giovani	43.015	42.495	99%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Indicatori di risultato

6.007 partecipanti hanno terminato gli interventi FSE+ in 171 progetti, acquisendo una qualifica, su un totale di 6.607 partecipanti. Questo implica un tasso del 91% nell'indicatore EECR03, molto più alto del target. Va tenuto conto che si tratta di un campione ancora limitato, ma il risultato evidenzia un elevato tasso di completamento dei percorsi formativi da parte dei partecipanti e l'acquisizione delle competenze previste dai percorsi. Da sottolineare la migliore performance del genere femminile, in linea con le evidenze sulle migliori performance scolastiche e formative delle donne rispetto agli uomini.

Tabella 23. Indicatori di risultato Priorità 4 – Occupazione giovanile

OS	Indicatore	Target finale (2029)	Realizzato totale	Realizzato (Solo Donne)	%	% (Solo donne)
ESO4.1 – 4.a	EECR03 - Partecipanti con una qualifica alla fine dell'intervento	68%	6.007	2.439	91%	94%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

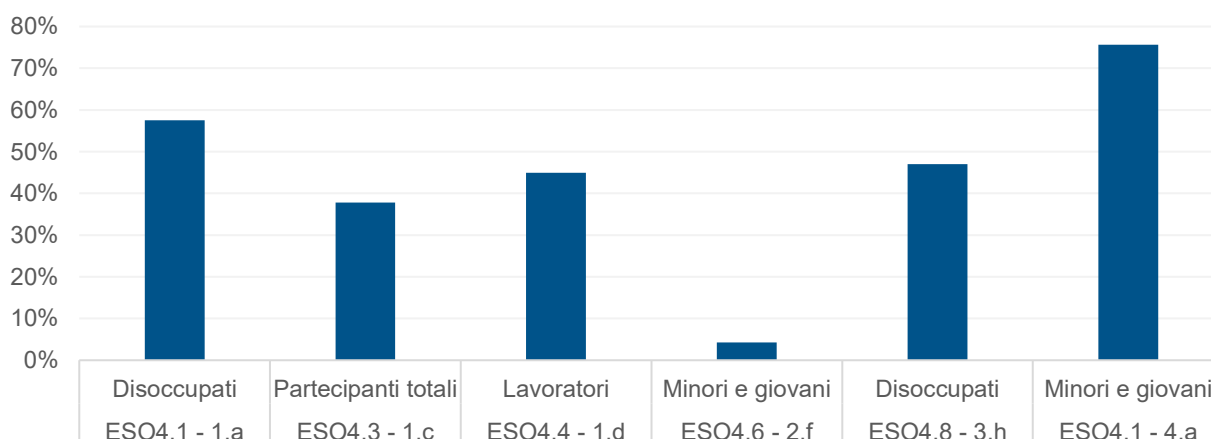
Box 4. Le Operazioni di importanza strategica: il loro contributo al raggiungimento delle realizzazioni del FSE+

Come si vede dalla figura successiva il **contributo delle OIS ai valori degli indicatori di output realizzati a dicembre 2025, negli Os in cui sono state identificate OIS, è generalmente elevato**, con la sola eccezione dell'ESO4.6 (2.f). In questo Obiettivo specifico le OIS sono le azioni relative agli ITS, che rappresentano il 15% circa delle risorse stanziare; inoltre, in questo Os gli interventi per l'Orientamento hanno avuto una elevata attenzione e hanno intercettato un numero molto elevato di minori e giovani.

Molto rilevante il contributo delle OIS in relazione all'ESO4.1 (1.a), sia nella Priorità 1 che nella Priorità 4. Nella Priorità 1 la OIS (bonus politiche attive, 12% del totale stanziato nell'Os) contribuisce per il 60% quasi al totale dei partecipanti disoccupati raggiunti dal FSE+, mentre nella Priorità 4, dove il ruolo delle OIS (formazione iniziale) è molto importante dal punto di vista finanziario e questo si traduce in un elevato contributo al raggiungimento dei valori realizzati a dicembre 2025 in termini di minori e giovani coinvolti.

Situazioni intermedie si osservano negli altri Obiettivi specifici.

Figura 26. Contributo delle OIS ai valori realizzati negli indicatori di output a dicembre 2025 (% sul totale realizzato)



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

In merito al contributo delle OIS ai risultati raggiunti a dicembre 2025, le evidenze sono ancora limitate. Infatti, per gli ESO4.1 (1.a) nella Priorità 1, ESO4.3 (1.c) e ESO4.8 (3.h) a dicembre 2025 non sappiamo le performance occupazionali a sei mesi degli interventi OIS (bonus politiche attive, DGR 1342/2024). In relazione all'ESO4.4 (1.d), il contributo delle OIS è quasi totale, nel senso che delle 18 persone che evidenziano miglioramenti delle condizioni lavorative a sei mesi, 17 sono stati raggiunti da interventi OIS; ribadiamo in ogni caso che la rilevazione di questo indicatore è molto parziale per questioni di misurazione e pertanto poco significativa. Per ESO4.6 (2.f), come sappiamo dalla precedente sezione il sistema di monitoraggio al momento non riesce a popolare correttamente l'indicatore EECR02. Infine, per l'ESO4.1 (4.a) nella Priorità 4, il buon risultato complessivo visto in precedenza per l'indicatore EECR03 dipende tutto da Operazioni di Importanza Strategica.

3.3. Funzionamento del sistema di governance del PR

Ricostruzione del sistema di governance, dei meccanismi di gestione e controllo

Il PR Veneto FSE+ 2021-2027 è attuato attraverso un Sistema di Gestione e Controllo (Si.Ge.Co.) formalizzato nel documento adottato con DDR 22 del 30/06/2023, successivamente revisionato con DDR 23 del 21/05/2024 e con DDR 37 del 23 ottobre 2024. Rispetto alla precedente programmazione, le maggiori risorse finanziarie a disposizione (+35%) implicano un aumento del carico amministrativo e gestionale.

Il sistema di gestione del PR si fonda sulla separazione funzionale, gerarchica e organizzativa tra le **tre Autorità responsabili del governo del PR** ciascuna incardinata in strutture differenti. In primo luogo, l'Autorità di Gestione (AdG), responsabile della gestione del PR, della sua verifica e del coordinamento delle Strutture Responsabili dell'Attuazione (SRA), seguita poi dall'Autorità Contabile (AC), incaricata di redigere e trasmettere alla Commissione le domande di pagamento e i conti annuali. Infine, l'Autorità di Audit (AdA), esercitante il controllo di II livello, appartiene ad una struttura organizzativa differente da quella di appartenenza delle altre due Autorità. **L'AdG coordina**, mediante strumenti di lavoro condivisi (quali sedute tecniche, incontri programmatori, cronoprogrammi periodici) e procedure operative (Manuale delle procedure, Testo unico per i beneficiari) le tre SRA competenti per istruzione, formazione, lavoro e politiche sociali, incaricate della gestione diretta delle diverse misure previste dal Programma: la Direzione Formazione e Istruzione, la Direzione Lavoro e la Direzione Servizi Sociali afferente all'Area Sanità e Sociale. Rispetto alla precedente programmazione, la Direzione Servizi Sociali, alla prima esperienza di programmazione e coordinamento nell'ambito del FSE+, ha beneficiato, nelle fasi iniziali, del supporto della Direzione Lavoro, al fine di agevolare una crescente autonomia funzionale. Per quanto riguarda gli Organismi Intermedi, Veneto Lavoro e Azienda Zero sono stati individuati come soggetti delegatari, a cui sono state affidate le funzioni definite dai provvedimenti specifici.

In conformità all'art. 74, par. 2 del RDC, le **verifiche di gestione** (sulle domande di pagamento dei beneficiari e in loco) sono realizzate dall'AdG sulla base di una valutazione dei rischi e proporzionate ai rischi individuati ex ante e per iscritto, prima della presentazione dei conti, in conformità dell'articolo 98. Le verifiche prevedono un campionamento proporzionale e integrazione con il sistema antifrode ARACHNE. Le Opzioni di Costo Standard (OCS), adottate per circa il 90% delle iniziative, rappresentano il principale strumento di semplificazione amministrativa e contabile.

Il **sistema informativo regionale** per la gestione e il monitoraggio degli interventi rientranti nella programmazione regionale FSE+ 2021-2027 è articolato in diversi strumenti informativi tra loro connessi: SIU (Sistema Informativo Unico), MOVE (Monitoraggio Veneto), A39 (Monitoraggio Allievi WEB), NuSiCo (sistema regionale di contabilità e bilancio), e integrato da ulteriori strumenti operativi come il Registro Online presenze (ROL) e il sistema STAVE, quest'ultimo ancora in fase di sviluppo.

Punti di forza e criticità del sistema di gestione e controllo

Dalle interviste condotte con i referenti delle Autorità responsabili della gestione e attuazione del PR è emerso un **quadro articolato del sistema di governance e nel complesso ben funzionante**, caratterizzato da elementi di consolidamento organizzativo unitamente a proposte di rafforzamento dei meccanismi procedurali e operativi del Si.Ge.Co.

Capacità amministrativa delle SRA e processo di integrazione della Direzione Servizi Sociali

Il modello di governance delineato nel Si.Ge.Co si fonda sul presupposto che le diverse SRA siano dotate di una sostanziale omogeneità della capacità amministrativa per gestire autonomamente le fasi di selezione, attuazione, rendicontazione e controllo. Il tale contesto, l'inclusione della Direzione Servizi Sociali nel perimetro della programmazione FSE+ in corso si è configurata con un elemento di ampliamento e qualificazione del sistema, a fronte del quale è emerso un fabbisogno di adattamento organizzativo. In fase iniziale, si è riscontrata una limitata disponibilità di personale con esperienza specifica nella gestione della programmazione FSE+, nonché l'assenza di un apparato ispettivo dedicato. Tale condizione è stata gestita positivamente attraverso un percorso di **affiancamento e tutoraggio**, con il supporto della Direzione Lavoro e dell'AdG, favorendo un progressivo trasferimento di specifiche competenze tecnico-amministrative. Tale processo si è rilevato funzionale all'avvio e alla gestione operativa delle attività.

Con riferimento agli strumenti procedurali utilizzati dalla SRA Servizi Sociali, è emersa una complessiva solidità della documentazione già utilizzata per le politiche del lavoro e della formazione (Manuale delle Procedure, Testo Unico per i Beneficiari), pur a fronte di una parziale necessità di **adattamento rispetto alle specificità degli interventi in ambito sociale**. Sono state adottate, in tal senso, soluzioni operative flessibili e forme di coordinamento inter-direzionale, per garantire l'efficacia degli interventi. È stato inoltre evidenziato come l'ingresso nel perimetro del FSE+ da parte della Direzione Servizi Sociali abbia favorito il progressivo **rafforzamento della dimensione della coesione sociale** e la **costruzione di reti territoriali tra servizi sociali e sanitari**.

Dalle evidenze raccolte, è stata rilevata la necessità di valorizzare e, ove opportuno, formalizzare i meccanismi di supporto già attivati, anche attraverso la definizione di **apposite Linee Guida, snelle**, per facilitare l'apprendimento di procedure da adottare in caso di ingresso di nuove SRA, con una roadmap per il progressivo trasferimento dell'autonomia. È stata inoltre prospettata una possibile revisione mirata degli strumenti procedurali e dei format di bando, al fine di recepire le specificità degli interventi sociali e rafforzarne l'accessibilità, anche attraverso l'introduzione di modalità operative più flessibili.

Bandi innovativi e sperimentali: impatto sul sistema procedurale

Il Si.Ge.Co. prevede che la valutazione dei rischi nella selezione delle operazioni tenga in considerazione sia la capacità amministrativo-gestionale del beneficiario, che della complessità procedurale. In tale ambito è emerso come l'attivazione di **bandi sperimentali e innovativi (ad es. INSIEME, PARI, PASSI, PASSI PLUS)** abbia rappresentato un'importante leva di **qualificazione dell'intervento pubblico**, pur comportando un incremento di complessità organizzativa e gestionale (ad es. numero elevato di quesiti, variazioni e riprogettazioni), soprattutto nelle fasi iniziali di attuazione degli interventi.

In particolare, è emerso come iniziative sperimentali ed altre misure promosse dalla Direzione Servizi Sociali (disagio giovanile, povertà educativa, coaching di prossimità), abbiano consentito di **intercettare fabbisogni emergenti e di ampliare la platea dei soggetti coinvolti**, favorendo anche la partecipazione di attori meno strutturati, quali enti del Terzo Settore e cooperative sociali. Tale apertura è stata rilevata come un elemento qualificante, contribuendo a rafforzare la capacità del sistema regionale di rispondere a problematiche territoriali specifiche. Sul piano strategico, è stato rilevato come la scelta di attivare misure sperimentali abbia privilegiato la qualità e la profondità degli interventi.

È stato anche rilevato come la costruzione di questi bandi si sia basata su un confronto multilivello tra SRA, AdG e livelli dirigenziali improntato alla collaborazione e alla risoluzione dei problemi; margini di miglioramento sono stati rilevati in merito alla gestione dei passaggi di costruzione di questa tipologia di bandi che per la loro complessità richiedono inevitabilmente un processo strutturato di interazione. Analogamente, è stata segnalata l'opportunità di integrare le attuali modalità di diffusione degli aggiornamenti procedurali (ad es. modifiche al Si.Ge.Co. e al Manuale delle Procedure) con strumenti di accompagnamento più interattivi, quali ad esempio momenti informativi dedicati (webinar), funzionali a favorire un allineamento più tempestivo tra le SRA coinvolte.

Opzioni di Costo Standard

Rispetto alla gestione e al controllo del PR, il Si.Ge.Co. prevede che l'AdG esegua verifiche di gestione, ai sensi dell'art. 74, paragrafo 1 del RDC, per accertare la coerenza tra spese dichiarate e attività realizzate. Dalle interviste ai referenti delle SRA è emerso che l'adozione delle OCS, stimata intorno al 90% delle iniziative, ha comportato una significativa **riduzione degli oneri amministrativi**, in linea con gli obiettivi di semplificazione previsti dal Reg. (UE) n. 2021/1060.

Sul fronte del presidio amministrativo è stato osservato come l'alleggerimento degli adempimenti documentali abbiano comportato un adattamento nell'organizzazione di alcuni beneficiari, che hanno ottimizzato la gestione del personale dedicato alla rendicontazione. L'AdG ha supportato questo processo mediante strumenti di sensibilizzazione e comunicazione verso i beneficiari, richiamando la rilevanza nell'utilizzo di strumenti di presidio quali diari di bordo e timesheet, consolidando così pratiche di controllo più consapevoli e sistematiche.

Con riferimento agli interventi sociali innovativi, è emersa la necessità di un progressivo adeguamento delle OCS esistenti per rispondere alle specificità di tali interventi (quali coaching, équipe multidisciplinari, sportelli walk-in), soprattutto come elemento di sviluppo per la programmazione futura.

Sistema di monitoraggio

La Regione del Veneto si avvale del sistema informativo SIU per la gestione e il monitoraggio degli interventi della Programmazione regionale unitaria del periodo 2021-2027. Il sistema garantisce la raccolta, registrazione e conservazione dei dati relativi a ciascuna operazione, necessari alle attività di sorveglianza, valutazione, gestione finanziaria, verifica e audit del PR. Inoltre, il sistema informativo del PR, articolato su SIU, MOVE, A39 e NuSiCo, ha favorito una raccolta strutturata dei dati, contribuendo a migliorare la trasparenza e la qualità delle informazioni disponibili. Tale assetto è stato considerato dai soggetti intervistati architettonicamente **solido** anche in relazione alla **capacità di tracciare gli interventi** e prevenire il doppio finanziamento.

Dalle interviste realizzate è emerso un livello di familiarità con i sistemi informativi differenziato tra le diverse SRA. Per favorire la piena operatività delle strutture di più recente attivazione come la Direzione Servizi Sociali, sono state attivate in fase iniziale attività di supporto, consolidando strumenti di **formazione e affiancamento**. Un ulteriore elemento di disomogeneità è emerso in termini di capacità strutturale e attuativa dei beneficiari delle misure sperimentali in ambito sociale. A tal fine, l'Amministrazione regionale ha sperimentato con successo il modello delle **"comunità di pratica"**, come strumento complementare alla "Cabina di regia", basato su incontri più operativi, cadenzati e strutturati, adottato con l'intento di stimolare il confronto, migliorare la raccolta di evidenze e facilitare la risoluzione di eventuali criticità.

Gestione degli Organismi Intermedi

Nel Si.Ge.Co la Regione del Veneto ha individuato quali Organismi Intermedi gli enti regionali Azienda Zero e Veneto Lavoro, ai quali sono state affidate specifiche funzioni definite mediante appositi provvedimenti. Le attività e responsabilità sono state disciplinate attraverso Convenzioni stipulate tra AdG/SRA e Organismi intermedi. Le evidenze raccolte hanno evidenziato che l'insieme degli atti che regolano i rapporti tra questi soggetti ha contribuito a **definire con chiarezza ruoli e responsabilità**, favorendo un quadro operativo strutturato e coerente con i principi della governance multilivello. Inoltre, è emerso che ogni O.I. abbia agito nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale, dotandosi di un proprio sistema di gestione e controllo, sviluppato sotto la supervisione dell'AdG.

Nel corso dell'attuazione del PR sono emersi ambiti di rafforzamento e miglioramento, in particolare con riferimento alla verifica preventiva della compatibilità dei sistemi di controllo degli O.I. In assenza di procedure formalizzate, la verifica dell'adeguatezza dei sistemi degli O.I. è risultata prevalentemente concentrata nelle fasi successive di audit. In tale contesto, l'esperienza di Azienda Zero ha evidenziato come l'integrazione nel sistema FSE+ abbia comportato un progressivo adattamento dei modelli organizzativi interni, in particolare con riferimento al rafforzamento del coordinamento trasversale dei controlli. Tale percorso, sviluppato sotto la supervisione dell'AdG, ha condotto ad una **revisione del Si.Ge.Co**, favorendo nel tempo un maggiore allineamento ai requisiti dell'art. 74 RDC. Le azioni intraprese si sono configurate come un processo di progressivo consolidamento, rappresentando un'occasione di apprendimento anche per gli altri attori coinvolti nel Programma. Il rafforzamento del confronto periodico tra AdG e Organismi Intermedi è stato rilevato come un elemento funzionale a sostenere l'armonizzazione dei sistemi di gestione e prevenire possibili disallineamenti operativi.

Punti di forza e criticità attuative del programma a livello di singola struttura coinvolta

Autorità di Gestione (AdG)

L'AdG ha garantito la solidità complessiva del sistema FSE+ affrontando in modo strutturato ed efficace le principali sfide connesse alla gestione integrata delle risorse, alla semplificazione amministrativa, all'integrazione di nuove strutture, al rafforzamento dei sistemi informativi. In tale ambito, sono state adottate soluzioni efficaci quali **l'integrazione tra i sistemi SIU e A39** per la separazione delle fonti di finanziamento, il rafforzamento delle **attività di accompagnamento** agli enti beneficiari, l'attivazione di percorsi di **tutoraggio strutturato** per la SRA Direzione Servizi Sociali, nonché il progressivo consolidamento dei **controlli preliminari sugli O.I.** Tali azioni hanno

contribuito a garantire **coerenza gestionale** e a ridurre i rischi connessi alla complessità del contesto attuativo.

La scelta strategica di promuovere nelle fasi iniziali dell'avvio del PR **misure innovative e sperimentali** è stata adottata in maniera consapevole, privilegiando la qualità e l'impatto degli interventi. Questo approccio ha anche consentito di ampliare la platea dei beneficiari, coinvolgendo in misura crescente soggetti del Terzo Settore e cooperative sociali, e di sviluppare modelli di intervento replicabili anche in altri contesti territoriali. In tale ambito, alcune iniziative (quali ad es. la misura INSIEME) sono state riconosciute come possibili esperienze di riferimento anche per altre regioni italiane, per la capacità di coniugare innovazione e accessibilità operativa, anche da parte di amministrazioni di dimensioni più contenute.

SRA Direzione Servizi Sociali

Il coinvolgimento diretto della Direzione Servizi Sociali ha rappresentato una delle principali innovazioni del PR 21-27. La partecipazione in qualità di SRA ha richiesto un percorso di consolidamento organizzativo e operativo dovuto in particolare alla carenza di personale con competenze specifiche e un apparato ispettivo e strumenti procedurali in fase di adattamento al modello FSE+. In tale contesto, la AdG ha attivato soluzioni flessibili e strumenti di accompagnamento che hanno consentito in maniera efficace l'avvio di interventi complessi. Le evidenze raccolte hanno restituito un quadro articolato delle misure attuate, con risultati complessivamente positivi e un progressivo affinamento dei modelli di intervento. In particolare, alcune iniziative hanno registrato una buona **capacità di risposta ai fabbisogni emergenti**, anche grazie al contributo di soggetti con competenze specialistiche e alla costruzione di reti territoriali. Le sperimentazioni avviate hanno inoltre favorito l'introduzione di **approcci innovativi** che hanno migliorato il monitoraggio e la condivisione delle soluzioni tra i territori.

Rispetto alle singole misure, è emersa una certa eterogeneità nei livelli di avanzamento degli interventi. Alcune iniziative hanno mostrato risultati particolarmente incoraggianti, mentre altre hanno richiesto tempi più distesi di attuazione, anche in ragione della complessità dei contesti di riferimento. In particolare, la misura rivolta agli anziani non autosufficienti si è distinta per un andamento positivo, sostenuto sia dalla domanda espressa sia dal contributo delle competenze sanitarie di Azienda Zero, come anche la misura "INSIEME" (DGR 69/2023). La misura "1000 Giorni di Noi" ha evidenziato alcuni elementi di complessità sotto il profilo procedurale, mentre gli interventi sul disagio giovanile, pur caratterizzati da approcci innovativi, hanno richiesto un progressivo adattamento nelle fasi iniziali di implementazione. La Gara ATS, infine, tuttora in fase di avvio, si è sviluppata in un contesto influenzato sia dal quadro normativo sia dal significativo impegno operativo già in capo agli ATS.

La Regione ha adottato **azioni correttive mirate** di accompagnamento e soluzioni operative, tra cui il ricorso a **bandi non competitivi** per facilitare l'accesso e il coinvolgimento di enti accreditati a supporto degli Ambiti territoriali e la collaborazione con Azienda Zero per il rafforzamento della gestione amministrativa, favorendo un progressivo superamento delle criticità.

Sotto il profilo della governance, dalle evidenze raccolte è stato rilevato come la collaborazione e la distinzione dei ruoli tra la Direzione Lavoro e la Direzione Servizi Sociali nella gestione delle misure condivise (in particolare "INSIEME" e "1000 Giorni di Noi") abbia rappresentato un **modello organizzativo innovativo**, che ha consentito l'avvio tempestivo degli interventi facendo leva su competenze amministrative già consolidate. Tale assetto ha garantito un efficace presidio delle principali funzioni gestionali, tra cui la programmazione, la predisposizione degli avvisi pubblici, la gestione delle variazioni progettuali, la rendicontazione, la certificazione della spesa e il coordinamento delle Cabine di regia e ha favorito un progressivo rafforzamento dell'autonomia della Direzione Servizi Sociali. Inoltre, è emerso come la Direzione Servizi Sociali abbia svolto un ruolo centrale nella definizione dei contenuti delle misure attivate e nel monitoraggio dell'avanzamento delle attività, contribuendo ad orientare gli interventi in coerenza con i fabbisogni sociali emergenti. Questo modello ha consentito di attivare misure innovative anche in una fase iniziale di consolidamento organizzativo della nuova SRA. A partire dalle più recenti direttive (DGR 827/2025 "*Percorsi di accompagnamento alla crescita*"), la gestione delle misure è risultata sempre più internalizzata, in evoluzione verso un modello maggiormente **equilibrato e autonomo**.

Un ulteriore elemento emerso dalle interviste ha riguardato la **variabilità della capacità attuativa dei territori**, influenzata dal diverso livello di maturazione organizzativa degli Ambiti territoriali sociali, anche in relazione alla sovrapposizione di diversi strumenti di finanziamento. In risposta a tale contesto, la Regione del Veneto ha avviato interventi di rafforzamento della capacità amministrativa locale, tra cui il potenziamento delle risorse professionali degli ATS, e orientato la programmazione verso modelli più differenziati per territorio. Nel complesso, è emerso con chiarezza il valore aggiunto del FSE+ nel sostenere interventi innovativi in ambito sociale tramite una cornice di governance unitaria e risorse adeguate ad affrontare bisogni emergenti e complessi.

SRA Direzione Lavoro

In generale, la Direzione Lavoro, forte di una consolidata esperienza nella gestione del FSE+, ha garantito un elevato livello di **affidabilità procedurale e organizzativa** caratterizzata da criticità minime. È stato inoltre segnalato un buon livello di coordinamento e collaborazione con l'AdG FSE+ in un continuum dalla fase di stesura dei bandi fino alla rendicontazione degli stessi.

Particolare attenzione meritano alcune iniziative sperimentali, tra cui la **misura P.A.R.I.**, che hanno richiesto un progressivo adattamento sia da parte dei beneficiari sia del sistema amministrativo indicando una buona capacità di risposta e apprendimento. È stato rilevato che l'attuazione di interventi rivolti a target non tradizionali ha richiesto in alcuni casi la definizione di soluzioni amministrative ad hoc, mettendo in luce la **flessibilità del sistema**. Le iniziative attivate hanno prodotto risultati rilevanti anche in termini di **innovazione delle politiche**, favorendo la costruzione di reti territoriali sulle pari opportunità e rafforzando il dialogo con il sistema educativo (si veda sezione successiva per più dettagli su P.A.R.I.).

Rispetto alle misure **PASSI e PASSI Plus** (politiche attive per soggetti svantaggiati) e **Giovani Energie** (rivolta a giovani disoccupati e inattivi), sulla base degli elementi emersi nel corso delle interviste realizzate ai referenti della SRA, si è osservato come tali misure si siano configurate come interventi propedeutici alle politiche attive del lavoro, finalizzati ad intercettare soggetti particolarmente distanti dal mercato del lavoro. In particolare, l'attuazione delle misure PASSI e PASSI PLUS ha richiesto l'introduzione di soluzioni operative specifiche, sviluppate in collaborazione con l'AdG, al fine di garantire tracciabilità e rendicontabilità anche in presenza di interventi altamente personalizzati. La previsione delle cooperative sociali come partner ha contribuito a rafforzare l'efficacia degli interventi.

Sul piano del coordinamento interno, è emersa l'opportunità di rafforzare il coordinamento tra diverse strutture regionali coinvolte a vario titolo su tematiche trasversali (come ad es. la Direzione Industria e Artigianato che finanzia bandi per l'imprenditoria femminile e giovanile), al fine di **valorizzare le sinergie esistenti e ottimizzare l'impatto degli interventi**.

SRA Direzione Formazione e Istruzione

La SRA Direzione formazione e istruzione presenta un **elevato livello di maturità amministrativa e gestionale**, fondato su un patrimonio consolidato di competenze ed esperienza nella gestione degli interventi finanziati dal FSE+. Il personale coinvolto risulta dotato di un profilo altamente specialistico, elemento che ha contribuito a garantire continuità ed efficacia nell'attuazione delle misure di competenza della SRA.

Sotto il profilo organizzativo, è stato rilevato un **rapporto strutturato e collaborativo con l'AdG**, che ha determinato la progressiva convergenza di linguaggi, visioni e modalità operative. Tale elemento è stato qualificato come un rilevante **punto di forza organizzativo**, risultando associato ad un'interazione fluida e tempestiva, con ricadute positive sulla qualità dei processi decisionali. Sotto il profilo procedurale, la stesura di avvisi e bandi segue una procedura strutturata e sequenziale, articolata in una fase iniziale di analisi e confronto interno, una successiva condivisione con le funzioni gestionali e contabili e, infine, la trasmissione all'AdG per la validazione. Tale assetto garantisce **coerenza tecnica ed un efficace presidio amministrativo**. Elementi di miglioramento sono stati identificati nell'evitare una dilatazione dei tempi di validazione da parte dell'AdG, elementi che possono incidere sulla prevedibilità del ciclo attuativo (anche attraverso strumenti più formalizzati di gestione temporale delle procedure).

Rispetto al portafoglio di misure attivate (formazione continua, ITS, IFTS, Orientamento, MOVE) è stata osservata una marcata eterogeneità degli interventi. In particolare, alcune iniziative si sono

configurate come competitive, caratterizzate da un'elevata pressione della domanda rispetto alle risorse disponibili ed hanno richiesto l'attivazione di meccanismi di selezione strutturati. Altre misure, come i percorsi di formazione ITS, seguono una logica fondata sulla coprogettazione dei fabbisogni. In altri casi (che hanno riguardato ad es. la misura MOVE), la forte attenzione dei territori verso le procedure avviate ha determinato una condizione di **elevata competitività**, generando criticità sia in termini di soddisfazione della domanda sia sotto il profilo della selezione (per la forte standardizzazione delle proposte, derivante dai requisiti di bando).

Per gli interventi di formazione continua è stata rilevata una buona capacità di **intercettazione dei fabbisogni**, desumibile anche dall'elevato numero di proposte progettuali pervenute e dal pieno utilizzo delle risorse. Alcune criticità sono legate alle tempistiche tra rilevazione dei bisogni e avvio delle attività, principalmente a causa della complessità e numerosità dei progetti da valutare, nonché della complessità valutativa dei progetti intersettoriali. È stata inoltre evidenziata l'opportunità di **rafforzare gli strumenti valutativi**, soprattutto in relazione agli esiti degli interventi di formazione continua sulla competitività aziendale, nonché di introdurre meccanismi premiali ex post, basati su evidenze indirette (quali certificazioni o sviluppi organizzativi).

Con riferimento ai percorsi **ITS**, è stata osservata una performance complessivamente positiva sia in termini occupazionali sia qualitativi. Questo risultato è confermato anche a livello statistico dal livello di occupazione dei diplomati dei percorsi ITS in Veneto, superiore alla media nazionale, elemento indicativo di una **elevata attrattività e coerenza dei percorsi rispetto ai fabbisogni del mercato del lavoro**. Inoltre, il delta tra iscritti e diplomati presente in Veneto è ricondotto prevalentemente ad inserimenti lavorativi anticipati, elemento che rafforza ulteriormente la lettura positiva dell'efficacia degli interventi. Gli intervistati hanno inoltre sottolineato come l'elemento maggiormente qualificante del modello regionale sia rappresentato dalle **performance qualitative dei percorsi**, rilevando come i percorsi ITS regionali abbiano conseguito risultati significativamente superiori alla media italiana, con una distribuzione equilibrata tra le diverse Fondazioni.

Per quanto riguarda il "**Bando Restauro**", è stata rilevata una performance occupazionale inizialmente più contenuta, ricondotta alla specificità del settore, caratterizzato da elevata specializzazione e da dinamiche di inserimento occupazionale peculiari (in altri contesti nazionali o all'estero), suggerendo la necessità di rafforzare strumenti di monitoraggio e di tracciamento degli esiti. Rispetto all'iniziativa **MOVE**, è stata evidenziata una buona efficacia complessiva sostenuta dal numero di certificazioni linguistiche ottenute e da un modello di intervento ben strutturato. Tra gli elementi che hanno caratterizzato l'iniziativa, anche rispetto ad altri programmi analoghi come Erasmus+, è stata rilevata la partecipazione di studenti di istituti tecnici e professionali, tradizionalmente meno coinvolti in esperienze di mobilità internazionale. Infine, con riferimento alla misura di **orientamento** (DGR 685/2023) è stato rilevato come l'avanzamento delle attività proceda senza criticità significative. A livello regionale il coordinamento delle reti per l'orientamento è stato garantito attraverso un presidio costante che ha previsto diverse modalità operative (evento di kick-off e incontri di coordinamento con gli uffici programmazione e gestione FSE+).

3.4. Complementarità con altri fondi e strumenti

Le analisi su aspetti di complementarità e coerenza del FSE+ con altri fondi si sono concentrate maggiormente sugli elementi di interazione con il FESR e con il PNRR, in particolare il programma GOL.

Interazione FSE+ - FESR

Da un punto di vista strategico, l'approccio unitario nella programmazione dei fondi europei è stato fortemente rafforzato in questo periodo di programmazione 2021-2027. In sede di impostazione iniziale, vi è stata una stretta collaborazione nella definizione dei due Programmi, al fine di identificare potenziali punti di integrazione. In termini di governance, l'integrazione FESR-FSE+, per quanto possibile, è facilitata da un modello organizzativo che vede entrambe le AdG appartenenti alla Area di coordinamento regionale ("Area Politiche Economiche, Capitale umano e Programmazione Comunitaria"). All'interno di questo modello organizzativo, come emerso dalle interviste, figure di coordinamento e periodiche riunioni garantiscono che il tema del coordinamento e la verifica della sua attuazione siano elementi costantemente presidiati. Questi meccanismi di coordinamento sono specialmente rilevanti quando vi è bisogno che l'integrazione tra i fondi avvenga in momenti temporali successivi (per esempio intervento prima del FESR per la realizzazione di una infrastruttura seguito poi da interventi FSE+ per il finanziamento di servizi) (vedi sotto per dettagli).

A livello operativo, sono state indicate tre principali modalità di integrazione FESR-FSE+:

- Integrazione tra investimenti materiali (FESR) e immateriali (FSE+) attuati separatamente, ma secondo una precisa cadenza temporale all'interno di strumenti di programmazione: è la modalità per esempio adottata per l'attuazione delle strategie Urbane (DGR 1469/2022 Schema di SISUS - Strategia integrata di sviluppo urbano sostenibile). In questo ambito il FESR finanzia opere infrastrutturali (piste ciclabili o riqualificazioni edilizie) e il FSE+, tramite l'Os 3.k, finanzia interventi di cohousing o di inclusione sociale;
- Integrazione tra investimenti materiali e immateriali in un ambito specifico: questo avviene per esempio nel settore della Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), dove il FESR sostiene il potenziamento delle dotazioni laboratoriali e delle infrastrutture tecnologiche⁴⁷ (tramite Azione 4.2.1 – nello specifico con DGR 1642/2023, gestita dalla stessa Direzione Formazione e istruzione) e il FSE+ con atti separati finanzia l'erogazione dei percorsi formativi con la Priorità 4. Tale approccio, secondo quanto riportato dalle interviste, ha potenzialmente contribuito ad incrementare l'attrattività dei percorsi della formazione iniziale (dotando le strutture formative di migliori attrezzature), garantendo anche la tenuta delle iscrizioni nonostante le dinamiche demografiche non favorevoli per la minore presenza di classi giovanili in età scolastica;
- Integrazione tramite bandi plurifondo. Questa modalità è stata attuata nella formazione continua e viene attuata concretamente tramite il meccanismo della flessibilità previsto dall'art.25 del RDC. Un esempio in questo senso è la DGR 231/2024, in cui progetti prevedono interventi formativi finanziati con il FSE+ a costi unitari e interventi per l'acquisto di strumentazioni (sia materiali sia immateriali) funzionali al raggiungimento degli obiettivi progettuali e finanziati dal FESR (per es. impianti, attrezzature, hardware e software specialistici, spese tecniche e costi legati all'acquisizione di know-how) e in misura obbligatoria per il 30-50% del totale del contributo. Tale meccanismo è stato utilizzato anche nel bando cultura in rete (DGR 1643/2022), che è stato analizzato nella ["Valutazione tematica degli interventi per le imprese del settore turistico e le imprese culturali finanziati dal PR Veneto FESR 2021-2027"](#). Come emerso dalla valutazione l'integrazione è stata positiva e "gli interventi FSE+ hanno consentito il potenziamento delle competenze riconducibili all'adozione di nuove modalità di organizzazione, alla capacità di sviluppo e lavoro in rete, all'utilizzo di nuove tecnologie digitali, alla maggiore consapevolezza dell'impatto dell'attività sull'ambiente circostante". Al tempo stesso nella

⁴⁷ In particolare: a) potenziamento delle dotazioni laboratoriali (es. allestimento laboratori tecnologici e ambienti per la didattica digitale, da accompagnare con interventi di valorizzazione dell'esistente), compreso il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la didattica a distanza (es. hw, sw, cablaggi ecc.); b) adeguamento strutturale delle scuole (es. allestimento di spazi modulari per una didattica flessibile ed inclusiva).

valutazione si è evidenziato come questi casi richiedano di supportare le imprese a comprendere bene le modalità operative del FSE+, in quanto esse solitamente si rivolgono al solo FESR. Secondo le interviste sul campo i progetti integrati risultano più appetibili per i beneficiari, poiché permettono di raggiungere obiettivi più ambiziosi; inoltre, l'integrazione FESR-FSE+ nei progetti di formazione continua è ancora più efficace quando i progetti sono pluri-aziendali (ente che progetta e più aziende che aderiscono). L'integrazione, al tempo stesso, appesantisce in parte l'aspetto gestionale dei progetti pluri-fondo, in quanto la gestione e rendicontazione della parte in flessibilità (FESR) segue le regole specifiche di fondo⁴⁸.

Forme più "light" di integrazione avvengono tramite meccanismi non finanziari. Per esempio, tramite i criteri di premialità nella selezione delle operazioni: un caso esemplificativo è quanto previsto dal bando "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico" (DGR 1645/2022), che assegnava una premialità alla presenza, in progetti pluri-aziendali, di partner appartenenti ad un "Club di prodotto", questi ultimi finanziati tramite il FESR.

Interazione FSE+ - PNRR (GOL e sistema duale)

L'interazione e la complementarità del PR FSE+ con le misure del PNRR (con il programma GOL, Missione 5, Componente 1, intervento "1.1 Politiche attive del lavoro e formazione" e con il "Sistema Duale", Missione 5, Componente 1 Investimento 1.4.) è un tema oggetto di attenzione sin dalla fase di impostazione del GOL a livello regionale, anche su impulso delle autorità nazionali.

In relazione **all'ambito politiche del lavoro**, la Regione del Veneto ha adottato il Piano Attuativo Regionale (PAR) del programma GOL con DGR 248/2022 (per un budget di 55,4 milioni di euro), e lo ha aggiornato prima con DGR 1559/2023 (assegnando altri 65,8 milioni di euro), DGR 643/2025 (per ulteriori 113,7 milioni di euro) e da ultimo con la DGR 1542/2025 (per programmare ulteriori 97 milioni di euro). GOL prevede cinque percorsi differenziati per rispondere alle esigenze dei beneficiari: 1- Reinserimento Occupazionale; 2- Aggiornamento "Upskilling"; 3- Riqualficazione "Reskilling"; 4- Lavoro e inclusione; 5- Ricollocazione collettiva. Per evitare possibili effetti spiazzamento sono state identificate diverse possibili strategie, per esempio un'attenta perimetrazione dei target potenziali: il primo PAR prevedeva che il FSE+ si fosse focalizzato su target meno prioritari e vulnerabili di quelli del GOL, o su bisogni non previsti dal PAR GOL o su stessi destinatari che dopo il GOL avessero mostrato ulteriore supporto di bisogno. Una ulteriore modalità è stata quella di rendere compatibili i due strumenti, per esempio prevedendo che ai destinatari FSE+ fossero erogati supporti aggiuntivi a quelli previsti dal GOL e con diversi obiettivi ed evitando il doppio finanziamento (ad esempio nel bando Giovani Energie – DGR 729/2023 e 307/2025 -, in cui i giovani potevano beneficiare di percorsi 1, 2, e 3 del GOL, o nel bando Work Experience FORTI – 1304/2023, compatibili con i percorsi 1 del GOL o nelle misure di pre-politica come PASSI o i bonus⁴⁹, quali azioni propedeutiche al GOL).

Pur a fronte dei meccanismi di complementarità e compatibilità descritti in precedenza e previsti nei diversi PAR, tra la fine del 2022 e il primo semestre del 2023 tutti i percorsi del GOL sono stati avviati e questo ha avuto un effetto sulle scelte di avvio di alcune misure finanziate dal FSE+, soprattutto relativamente agli Os 4.1 (1.a), 4.7 (2.g), 4.8 (3.h), ma anche alcuni effetti spiazzamento, soprattutto a fronte di un mercato del lavoro che fino al 2024 aveva visto un forte miglioramento e con un tasso di disoccupazione di tipo "frizionale". Oltre a quanto menzionato in precedenza, alcuni esempi emersi dalle indagini sul campo vengono illustrati di seguito:

⁴⁸ Una ulteriore complicazione, di tipo tecnico, emersa nelle interviste è che quando i bandi sono integrati emergono criticità amministrative legate alla disciplina degli Aiuti di Stato. Se il supporto finanziario non può essere considerato de-minimis e figura come aiuto, la gestione amministrativa è più complessa e può ridurre la capacità delle imprese di accedere a questi strumenti integrati. Inoltre, la natura di intermediari degli enti di formazione, che operano quali proponenti delle domande di accesso ai contributi, non consente la registrazione dei progetti come blocchi unici nel Registro Nazionale Aiuti (RNA); l'aiuto viene infatti attribuito alla singola impresa beneficiaria, attraverso l'imputazione della quota parte del contributo pubblico. In questo modo, gli anticipi erogati dalla Regione non sono immediatamente certificabili alla Commissione Europea se non alla conclusione delle attività, con conseguenti tensioni sui flussi finanziari del Programma.

⁴⁹ Secondo quanto previsto nell'ultimo PAR del 2025, anche i bonus saranno finanziati da GOL, con la sola eccezione del Percorso 1.

- Le misure regionali come Giovani Energie (DGR 729/2023 o DGR 307/2025) e i percorsi PASSI/PASSI Plus agiscono come interventi propedeutici, intercettando l'utenza non ancora pronta per i Centri per l'Impiego (CPI) o per le misure più strutturate del programma GOL. Se questo è vero in teoria, si è evidenziato come a fronte di un bacino ristretto di potenziali destinatari sia emerso un rischio di dispersione dell'utenza tra i diversi strumenti, percepiti come concorrenti, evidenziando dinamiche di competizione nell'accesso agli utenti⁵⁰;
- Altra problematica è emersa per esempio per le Work Experience. In questo caso, il fattore di difficoltà deriva dal fatto 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 trovare destinatari per le WE, pur in presenza di un target potenziale diverso (più vicino al mercato del lavoro per la WE e più distante per i percorsi GOL, in particolare 1 e 2).
- In P.A.R.I., nella prima edizione del 2022, casi limitati di progetti nei quali avevano previsto misure di politica attiva, hanno sperimentato alcune difficoltà nel reperimento di destinatari per la concorrenza di GOL; l'edizione successiva 50&50 ha tenuto conto di queste criticità, specificando meglio il perimetro di azioni finanziabili con il FSE+ ("no formazione generica" per esempio).

Le problematiche di cui sopra hanno avuto effetto sull'avvio di alcune misure e sulla loro messa a punto e su un aggravio di lavoro per enti e Regione, comunque i dati di avanzamento finanziario e fisico del PR analizzati sopra evidenziano al tempo stesso che l'assenza di criticità tali da pregiudicare il buon andamento del PR.

Relativamente al **Sistema Duale**, la Regione del Veneto ha adottato il Documento di programmazione regionale dell'offerta formativa "Sistema Duale" finanziata a valere sul PNRR per gli anni finanziari 2021, 2022 e 2023 rispettivamente con DGR 807/2022, DGR 781/2023 e DGR 584/2024 per un budget di circa 68 milioni di euro. I percorsi del "Sistema Duale" hanno sulle scelte di programmazione previste per l'Os 4.1 (4.a), prevedendo una compartecipazione all'interno delle stesse procedure di FSE+ e fondi PNRR. Questo ha implicato un attento e oneroso lavoro di gestione (per esempio nel sistema di monitoraggio al fine di tracciare correttamente progetti e destinatari dei due fondi), ma non ha creato particolari problematiche di natura attuativa. Le interviste sul campo hanno evidenziato come questa integrazione abbia di fatto favorito un ampliamento della platea dei destinatari. Il modello gestionale e per la corretta imputazione delle azioni al FSE+ e al PNRR definito per questi interventi, inoltre, è stato oggetto di audit da parte della Commissione Europea e è stato definito come corretto e adeguato e rispondente alle normative europee.

⁵⁰ Va evidenziato che quando sono stati segnalati da parte degli enti casi di sovrapposizione tra misure FSE+ e interventi GOL, per evitare duplicazioni questi casi sono stati gestiti correttamente, chiedendo agli enti di far scegliere agli utenti uno dei due percorsi.

Box 5. Ulteriori elementi in merito alla complementarità

Oltre agli aspetti menzionati sopra le indagini di campo hanno consentito di fare emergere altri elementi interessanti su questo tema.

In **ambito sociale**, per esempio, è stato evidenziato come gli ATS siano stati oggetto di forte attenzione dalle politiche nazionali, sia con il PNRR (Misura 5 componente 2) che con il PN Inclusione sociale. Al di là della problematica di dover integrare fondi diversi, delimitandone scopi e obiettivi⁵¹, è stato sottolineato che tale sovrapposizione ha determinato difficoltà operative a livello territoriale, in termini di sovraccarico organizzativo per gli ATS e di loro difficoltà, diversificata nei diversi territori, a realizzare una vera programmazione integrata dentro un unico quadro di riferimento strategico, continuando spesso a rispondere “in modo frammentato alle emergenze dei cittadini”. Lo sviluppo dei prossimi interventi in questo ambito dovrebbe andare in questa direzione e l'azione INSIEME, in sinergia con l'azione di supporto agli ATS, vuole essere un primo passo in questa direzione, al fine di rendere gli ATS “nodi nevralgici” del territorio, in grado programmare in modo complementare politiche del lavoro, sociali e sanitarie con una prospettiva di risposta pluriennale ai bisogni del territorio e valorizzando le reti locali di attori e servizi.

In ambito formativo, e più nello specifico in relazione al tema dei rapporti tra **FSE+ nella formazione continua e fondi interprofessionali** si è messo in evidenza come manchi di fatto una integrazione di tipo strategico. Sebbene non si riscontrino elevati rischi di sovrapposizione e spiazzamento, in quanto tematicamente e contenutisticamente i due fondi operano diversamente, una maggiore viene considerata auspicabile, anche in vista del fatto che la domanda di formazione continua da parte del territorio è stata per molti bandi FSE+ molto elevata e non del tutto soddisfatta. In questo senso instaurare una collaborazione istituzionale formale che permetterebbe al FSE+ di coprire più efficacemente la domanda inesausta.

Sempre in ambito formativo, osservazioni interessanti sono emerse **in relazione agli ITS**. Se è vero che il PNRR, con la riforma e con le risorse previste, ha consentito di rafforzare i percorsi programmati e realizzati dagli ITS Academy, ha avuto anche degli aspetti meno positivi: i finanziamenti ministeriali PNRR non sono stati coordinati con quelli regionali e il finanziamento al 100% grazie al PNRR ha in parte portato in alcuni casi ad un indebolimento di meccanismi di responsabilizzazione e di attenzione alla qualità dell'offerta formativa effettiva. Da ultimo, un tema di sicura attenzione per il futuro sarà quello della sostenibilità di quanto attuato con il PNRR, che difficilmente potrà essere garantita dalle sole Regioni e tanto meno dal solo FSE+. Già in questi ultimi anni la Regione del Veneto ha dovuto integrare risorse per ampliare corsi e attività degli ITS, anche attingendo da ulteriori fondi di finanziamento (come FSC).

⁵¹ Viene menzionato per esempio che alcune misure attuate con il programma regionale sono simili ad alcune finanziate con il PN Inclusione Sociale (“1000 giorni” ad esempio). O ancora, percorsi formativi per la dirigenza degli ATS finanziati a livello nazionale sono in parte sovrapposti a percorsi più ampi di rafforzamento della governance degli ATS già previsti dalla Regione.

3.5. Focus tematici annualità 2026

In questa sezione si presentano i cinque studi di caso (focus tematici) realizzati per il RAV 2026. La selezione delle Azioni/Misure da sottoporre ad analisi è avvenuta in accordo con l'AdG, sulla base di una proposta del Valutatore individuata attraverso un mix di criteri: copertura delle diverse Priorità; lancio delle procedure relative alle misure negli anni 2022-2023; rilevanza strategica delle misure o loro carattere di azioni di sistema (es. P.A.R.I., INSIEME e ORIENTAMENTO); in un caso, INSIEME, la scelta è dipesa anche dal fatto che lo studio di caso avrebbe fornito alcune preliminari informazioni rilevanti per la realizzazione della valutazione tematica prevista per settembre 2026.

I cinque studi di caso contribuiscono trasversalmente alle diverse domande di valutazione e forniscono evidenze in tutti i criteri di valutazione utilizzati in questo RAV 2026 (rilevanza, efficacia/efficienza, coerenza). Le analisi per gli studi di caso, oltre a basarsi sui dati di monitoraggio e sulle interviste alle SRA hanno fatto tesoro delle interviste ai beneficiari (3-4 per ogni misura, si veda Allegato II per le tracce di interviste) e dei documenti messi a disposizione dai beneficiari. Una breve descrizione dei progetti realizzati dai Beneficiari esaminati sono presentati in Allegato III. Nel complesso le cinque misure selezionate vedono uno stanziamento complessivo, nelle diverse procedure attuative, di circa 63,6 milioni di euro.

Per ogni studio di caso, di seguito, descriviamo alcuni elementi di contesto, aspetti di governance e attuazione ed infine le evidenze emerse dalle analisi sul campo in diversi ambiti.

3.5.1. Focus 1 - Priorità 1: misura per la parità di genere ("P.A.R.I.")

Introduzione e contesto

In Veneto, come già evidenziato nell'analisi di contesto, l'occupazione femminile, seppur in crescita, rappresenta solo il 43% del totale e rimane significativamente inferiore a quella maschile, con un divario di genere che, sebbene più contenuto rispetto alla media nazionale, resta superiore ai livelli dell'Unione Europea. La disparità risulta evidente anche dai dati Eurostat sui tassi di occupazione: nel 2024, tra le persone con più di 15 anni, il tasso di occupazione maschile raggiunge il 61%, mentre quello femminile si ferma al 45%. Una disparità significativa emerge anche tra i NEET: nel 2024 la quota di giovani donne non inserite in percorsi formativi né attive nel mercato del lavoro raggiunge l'11,4%, quasi il doppio rispetto agli uomini (6,7%). Inoltre, nonostante il livello di istruzione femminile risulti superiore, con una quota di laureate di 9 punti percentuali più alta rispetto ai laureati (24,9% contro 17,6%), tale vantaggio non si traduce in opportunità occupazionali equivalenti. L'occupazione femminile rimane infatti concentrata in settori caratterizzati da minori retribuzioni e limitate prospettive di avanzamento. Dal Rapporto regionale sull'occupazione maschile e femminile (2023) emerge un differenziale retributivo persistente, che risulta presente in tutte le fasce professionali, si mantiene anche a parità di ruolo e anzi tende ad ampliarsi con l'avanzare di grado, indicando maggiori difficoltà per le donne nel conseguire progressioni di carriera equivalenti a quelle maschili.

Tramite l'ESO4.3 - 1.c "Promuovere una partecipazione equilibrata di donne e uomini al mercato del lavoro, parità di condizioni di lavoro e un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata, anche attraverso l'accesso a servizi abbordabili di assistenza all'infanzia e alle persone non autosufficienti (FSE+)" il PR Veneto FSE+ intende contribuire a colmare proprio tali divari di genere nel mondo del lavoro. Al fine di raggiungere questo obiettivo, il PR mira a sostenere misure per migliorare la parità di trattamento in materia di occupazione, adeguati interventi in materia di equilibrio tra attività professionale e vita familiare e iniziative volte alla lotta contro gli stereotipi e la discriminazione basati sul genere, in particolare nel settore dell'occupazione.

A dicembre 2025, erano attivi tre avvisi a valere sull'ESO4.3 - 1.c: l'iniziativa **"P.A.R.I. - Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere"** (DGR 1522/2022); il **"Bonus politiche attive"** (DGR 1342/2024) per incentivare le persone disoccupate o inattive a partecipare agli interventi di politica attiva del lavoro avviati nel territorio regionale, con particolare attenzione alle persone in condizione di svantaggio e con carichi di cura familiari; la misura **"50&50 Donne e uomini verso un futuro alla pari"** (DGR 588/2025), che, proseguendo quanto sperimentato con P.A.R.I. mira a facilitare l'accesso delle donne al lavoro e a contrastare la segregazione di genere,

verticale e orizzontale. In accordo con l'AdG FSE+ per questo rapporto analizziamo nel dettaglio la misura P.A.R.I., che vanta una maggior livello di avanzamento.

Nel dettaglio, P.A.R.I. **supporta progetti innovativi** di ampia portata che modellizzano, sperimentano e diffondono modelli di intervento, linguaggi, metodi e strumenti di lavoro in grado di incidere sugli aspetti culturali e strutturali che ostacolano l'equilibrio di genere. Questo può avvenire anche attraverso la creazione o il potenziamento di reti territoriali che promuovano l'azione di comunità e imprese educanti, con il fine di diffondere prospettive diverse sui generi e di introdurre nuovi modelli organizzativi in grado di favorire una partecipazione più equilibrata di donne e uomini al mercato del lavoro. L'iniziativa si articola in tre possibili linee di intervento trasversali (i) la promozione di un diverso approccio culturale di lotta alle discriminazioni e di contrasto agli stereotipi che ostacolano l'equilibrio di genere, (ii) la partecipazione e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro e (iii) l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le **risorse stanziare** per la realizzazione dell'iniziativa P.A.R.I. ammontano a 9.960.000 euro. Le risorse sono distribuite a monte in modo uniforme tra le varie province Venete. Ciascun progetto si deve caratterizzare come "azione di sistema" di durata medio-lunga, 18 mesi da strutturarsi come una combinazione di attività in tre fasi. Le **proposte progettuali si articolano**, quindi, in una fase di attivazione del territorio e di realizzazione di azioni pilota (Fase 1), una fase di analisi e autovalutazione delle azioni e dei risultati di progetto alla quale deve essere dedicata una porzione di budget tra il 7 e il 15% (Fase 2), una fase di testimonianze e diffusione in un'ottica sia di incremento della conoscenza delle tematiche, sia di trasferibilità e replicabilità degli interventi e dei risultati raggiunti (Fase 3). I vari interventi attivabili comprendono eventi di formazione di gruppo (in aula o outdoor), laboratori formativi e project work, consulenza e counseling di gruppo o individuale e attività di coaching. Sono inoltre previste iniziative di rete e di coordinamento, interventi di sostegno all'innovazione strategica, percorsi di action research e attività individuali di inserimento lavorativo. Completano il quadro gli interventi di orientamento professionale di base e specialistico, i tirocini di inserimento lavorativo, seminari e workshop, webinar e focus group. A queste si affiancano ulteriori strumenti quali eventi, visite di studio, borse di ricerca, borse di animazione territoriale, voucher di servizio e dotazioni, da attivare nelle diverse fasi progettuali.

P.A.R.I. contribuisce al raggiungimento dei target previsti dall'indicatore di output EECO01 "Numero complessivo di partecipanti" e dall'indicatore di risultato EECR05 "Numero di partecipanti che hanno un lavoro sei mesi dopo la fine della loro partecipazione all'intervento"⁵². Oltre agli indicatori quantitativi del PR, l'iniziativa P.A.R.I., ponendo attenzione a generare azioni di sistema innovative, ha ulteriori risultati attesi, tra cui la creazione e/o il rafforzamento di reti territoriali per promuovere una partecipazione equilibrata di donne e uomini al mercato del lavoro, la produzione di approfondimenti conoscitivi sui fabbisogni e sulle problematiche di genere a livello locale, la sperimentazione di azioni pilota rivolte a differenti target per il contrasto agli stereotipi e alle discriminazioni, nonché la definizione e autovalutazione di modelli di intervento replicabili. Un ulteriore risultato atteso riguarda la realizzazione di attività di diffusione e confronto territoriale che facilitino la condivisione dei risultati e amplifichino l'impatto delle iniziative sul contesto regionale.

Governance e attuazione

Con P.A.R.I. sono stati finanziati 24 progetti, a fronte di 35 proposte progettuali presentate⁵³. A dicembre 2025, il valore delle risorse stanziare su PARI ammonta a 9.960.000 euro, un quarto circa delle risorse stanziare totali dell'ESO4.3 - 1.c. I costi ammissibili ammontano a 9.908.533 euro mentre la **spesa ammissibile ammonta a 7.778.590 euro, cioè il 79% dei costi ammissibili**. I progetti presentano costo ammissibile medio di circa 412 mila euro, con pochissima variabilità tra un progetto e l'altro.⁵⁴

⁵² Nella versione vigente del PR il target per l'EECO01 è stabilito pari a 7.646 persone al 2029, mentre per l'indicatore EECR05 il target è pari al 41% di occupati a sei mesi dall'intervento.

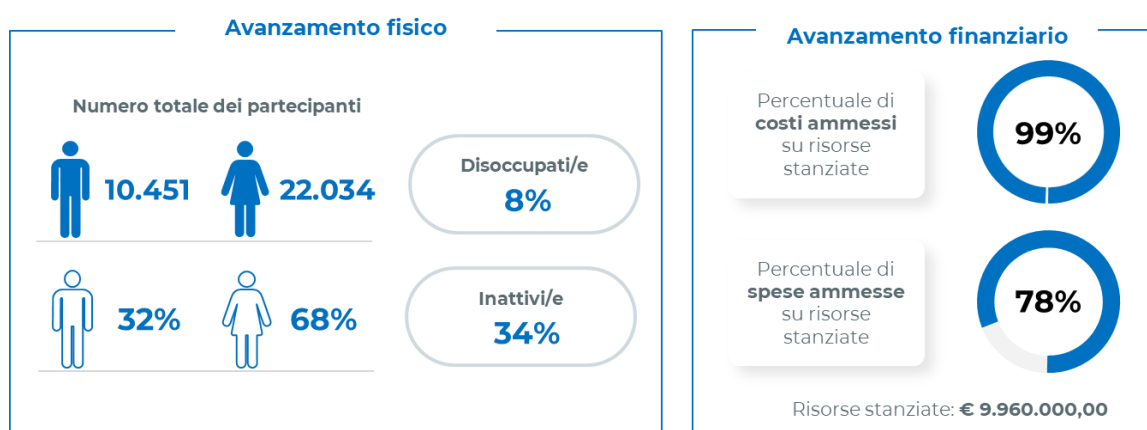
⁵³ Delle quali una non ammissibile per il mancato rispetto di determinate caratteristiche progettuali e dieci non finanziabili perché hanno raggiunto il punteggio minimo richiesto dall'avviso.

⁵⁴ Si ricorda che il massimo importo era pari a 415 mila euro.

In termini di avanzamento fisico al 31 dicembre 2025, tramite l'iniziativa P.A.R.I. sono stati raggiunti **32.485 partecipanti**, quasi il 60% del totale raggiunto dall'intero Obiettivo specifico e da solo un dato superiore quattro volte al target previsto dall'EEC01; questo deriva anche dal fatto che sono state previste e attuate azioni di sistema (ad es. attività seminariali, workshop, eventi) che hanno aumentato la platea di partecipanti ad un costo medio inferiore a quello utilizzato per calcolare il target (vedi quanto detto in precedenza).

Dei partecipanti totali, il **68% sono donne**, un dato inferiore a quello medio dell'Obiettivo specifico (76%), ma in linea con il carattere di azione di sistema della misura che per sua natura è rivolta a una platea di partecipanti più ampia che deve includere anche la popolazione maschile per sradicare stereotipi e discriminazioni di genere. Rispetto alle altre misure finanziate in questo Obiettivo specifico si osserva una elevata percentuale di persone occupate al momento della partecipazione agli interventi FSE+ (58%, contro il dato medio dell'Os del 36%), mentre è relativamente bassa la quota di destinatari disoccupati (8%, 10% per le sole donne). I progetti hanno coinvolto più di 6.600 partecipanti di **età compresa tra i 18 e 29 anni, circa il 20% del totale dei partecipanti**, e un ulteriore **19% di minori di 18 anni** (6.106 partecipanti). L'elevata partecipazione di giovani, compresi i minorenni, va interpretata ancora una volta alla luce della natura sistemica di P.A.R.I. Molti interventi di sensibilizzazione, infatti, erano rivolti a ragazze e ragazzi in età scolare, sia per contrastare gli stereotipi di genere fin dalle loro fasi iniziali, sia perché una delle possibili tematiche⁵⁵ progettuali era specificamente orientata a promuovere la presenza femminile nelle discipline STEM. Ciò ha naturalmente comportato il coinvolgimento di giovani donne prima del loro ingresso nel mercato del lavoro e nei livelli di istruzione più avanzati. Infine, un'ulteriore possibile tematica promossa dal bando P.A.R.I. riguardava nello specifico l'occupazione delle giovani donne.

Figura 27. Avanzamento fisico e finanziario della misura "P.A.R.I." (DGR 1522/2022)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Per quanto riguarda invece, gli esiti occupazionali, 1.101 partecipanti donne e 478 uomini risultano occupati a sei mesi dal termine del programma. A dicembre 2025 P.A.R.I. è l'unica misura a contribuire al popolamento dell'indicatore di risultato EECR05. **Il tasso di occupazione totale è di circa il 12%, 13% per le donne.** Si tratta di un dato abbastanza inferiore al target complessivo previsto per l'ESO4.3 - 1.c, pari al 41%, ma tale dato va letto anche in relazione al fatto che obiettivo immediato di P.A.R.I. non è l'inserimento occupazionale.

La natura innovativa dell'avviso, orientato alla realizzazione di azioni di sistema al di fuori delle tradizionali politiche attive del lavoro, ha reso necessario un confronto continuo tra la Struttura Regionale Attuativa (Direzione Lavoro), responsabile della stesura dell'avviso, e l'Autorità di

⁵⁵ Le proposte progettuali presentate tramite la DGR 1522/2022 dovevano avere come oggetto una delle seguenti tematiche: Competenze, in particolare STEM/STEAM e competenze necessarie ad affrontare la transizione digitale; Leadership femminile e ruoli apicali nella società; Imprenditorialità femminile; Diversity e modelli organizzativi del lavoro; Divario retributivo di genere (Gender pay gap); Occupazione delle giovani donne.

Gestione FSE+, al fine di garantire coerenza tra ideazione e concretizzazione dello stesso. Per supportare gli enti beneficiari, spesso abituati a misure più consolidate dell'ambito lavoro, e aiutarli a interpretare correttamente le finalità innovative dell'intervento, è stato attivato un sistema strutturato di incontri bilaterali con la SRA di riferimento. Questi momenti di confronto hanno **permesso di monitorare l'avanzamento dei progetti, individuare tempestivamente eventuali criticità** e fornire un accompagnamento operativo mirato, facilitando così una gestione più efficace e allineata agli obiettivi dell'avviso. Ciò ha permesso di raggiungere livelli di spesa rispetto alle risorse stanziati piuttosto elevati, nonostante la complessità strutturale dell'avviso.

Evidenze dall'analisi sul campo

Rilevanza

Dalle evidenze raccolte emerge che i **fabbisogni territoriali sono eterogenei** e variano sensibilmente in funzione delle caratteristiche locali. Alcune aree regionali presentano migliori sistemi di collegamento che facilitano l'accesso ai servizi e alle opportunità formative e lavorative, mentre altre presentano maggiori difficoltà di accessibilità. In tali contesti, inoltre, il tessuto economico è spesso caratterizzato da una forte dipendenza da attività stagionali, come il turismo (un settore a forte presenza femminile), con possibili effetti di vulnerabilità del reddito e discontinuità occupazionale per una parte della popolazione. Anche il bacino di destinatari raggiunto dalla direttiva risulta particolarmente diversificato, rendendo necessario un portafoglio di interventi ampio e modulabile, in grado di intercettare necessità differenti e rispondere in modo adeguato alle specificità dei contesti. Tutti i beneficiari hanno comunque evidenziato come grazie a P.A.R.I. sia stato realizzato un investimento conoscitivo dei problemi territoriali in termini di disparità di genere (attraverso ricerche iniziali, ascolto del territorio, ecc.), consentendo a volte di far emergere problematiche che non erano percepite come tali o non nella loro dimensione.

Attuazione e criticità

Tra le criticità riscontrate dai beneficiari, alcuni intervistati hanno sottolineato la **mancata possibilità di far partecipare le aziende come partner** nella DGR 1522/2022, se non come soggetto ospitante i tirocini, come un limite strutturale al pieno successo dell'iniziativa, elemento che è stato infatti poi inserito nella successiva direttiva (50&50 Donne e uomini verso un futuro alla pari – DGR 588/2025) non oggetto di questo caso studio.

Inoltre, alcuni beneficiari hanno segnalato **difficoltà nell'attivazione degli interventi nelle scuole**, in particolare nei casi in cui non erano presenti collaborazioni pregresse con gli istituti scolastici. In tali situazioni è stato necessario avviare ex novo un rapporto di fiducia e cooperazione, con inevitabili tempi di interlocuzione più lunghi. Ulteriori criticità sono emerse nei contesti in cui le scuole risultavano già fortemente impegnate nella gestione di progettualità finanziate da altre fonti (come, ad esempio, il PNRR) circostanza che ha inizialmente limitato la loro disponibilità a partecipare. Alcuni beneficiari hanno dunque suggerito anche di enfatizzare maggiormente il ruolo degli Uffici Scolastici regionali come strumento per facilitare la ricezione di questi progetti presso gli istituti scolastici.

Relativamente alla fase attuativa delle attività e più in particolare al tema delle variazioni progettuali, i beneficiari hanno espresso **apprezzamento per la flessibilità dimostrata dalla Regione nell'approvare modifiche in itinere**. Tale flessibilità è stata ritenuta cruciale per garantire un utilizzo efficace delle risorse e un migliore allineamento degli interventi ai bisogni emersi nella fase attuativa. La natura sperimentale della direttiva ha infatti comportato, in alcuni casi, difficoltà iniziali nel definire correttamente obiettivi e modalità operative, rendendo necessaria una revisione delle attività proposte. Le variazioni hanno riguardato sia aspetti amministrativi, come ad esempio le complessità legate al coinvolgimento dei minori nelle scuole a causa di vincoli sulla protezione dei dati, sia aspetti operativi, quali la limitata partecipazione di alcune utenze target⁵⁶.

⁵⁶ L'aspetto della flessibilità è da sottolineare in quanto alcuni hanno evidenziato che la struttura dell'intervento — articolata nelle fasi di analisi (Identify), formazione (Action) e sensibilizzazione (Share) — è difficilmente applicabile in modo uniforme a causa dell'estrema eterogeneità dell'utenza, quindi avere margini di flessibilità operativa, sia pure all'interno di un quadro attuativo di regole comuni, è stato un elemento importante.

Efficacia

In generale, sia i beneficiari sia la Struttura Regionale Attuativa hanno espresso un elevato grado di soddisfazione rispetto ai risultati conseguiti attraverso la misura P.A.R.I., nonostante alcune difficoltà operative iniziali e complessità riconducibili principalmente alla sua natura di intervento di sistema.

L'ampiezza delle attività realizzate, la natura innovativa e orientata alle azioni di sistema della direttiva, unitamente alla complessità delle problematiche affrontate, rende difficile quantificare ed identificare puntualmente i risultati ottenuti nel breve periodo. Gli interventi finanziati miravano infatti a promuovere cambiamenti di carattere culturale e organizzativo che, per loro natura, richiedono un orizzonte temporale medio-lungo per manifestare effetti misurabili.

Ciononostante, dalle evidenze raccolte emerge una serie di ricadute positive. In particolare, è stato segnalato un **incremento della consapevolezza** da parte delle ragazze e delle donne coinvolte rispetto alle proprie capacità e alle opportunità di sviluppo formativo e professionale. In particolare, per quanto riguarda gli strumenti più efficaci per stimolare l'interesse delle giovani donne verso le materie STEM, la formazione esperienziale e i laboratori pratici si sono confermati tra gli interventi di maggior successo. Proprio al fine di contrastare possibili stereotipi di genere, alcune attività sono state progettate includendo anche un'utenza maschile, che i beneficiari hanno però trovato difficile da coinvolgere. Parallelamente, le borse di ricerca finanziate dalla direttiva hanno contribuito a generare una conoscenza più approfondita delle dinamiche, dei bisogni e delle criticità presenti nei territori, costituendo un patrimonio informativo rilevante per la programmazione successiva di misure di questo tipo. In questo senso, la Direttiva P.A.R.I. ha svolto un ruolo importante nel costruire un bagaglio di evidenze e competenze utili a orientare interventi futuri. Tale base conoscitiva e metodologica è stata infatti ulteriormente valorizzata attraverso la direttiva successiva, "50&50 – Donne e uomini verso un futuro alla pari" (DGR 588/2025), che capitalizza gli apprendimenti maturati nella prima edizione.

Un risultato tangibile e riconosciuto diffusamente nelle interviste **riguarda la creazione di reti territoriali**: i beneficiari hanno riconosciuto il valore del protocollo istituito nell'ambito della direttiva, ancora attivo in diversi territori. Tale strumento è ritenuto potenzialmente sostenibile nel lungo periodo, sebbene richieda un supporto economico costante. In generale, la costituzione delle reti è stata valutata positivamente, in quanto ha favorito il dialogo tra soggetti diversi. Inoltre, la cooperazione territoriale è risultata utile per prevenire sovrapposizioni di interventi rivolti allo stesso pubblico di riferimento soprattutto nelle province più grandi dove sono stati finanziati quattro progetti (e.g., Venezia) e per ridurre il rischio che alcune fasce della popolazione, spesso più isolate o meno raggiungibili, rimanessero escluse dalle attività. La creazione delle reti stesse ha comportato un inevitabile dispendio di risorse organizzative (tempo, coordinamento e capacità tecniche), soprattutto in merito al coinvolgimento di enti del terzo settore meno attrezzati per gestire gli adempimenti amministrativi tipici dei fondi FSE+, ma nel complesso come detto sopra il lavoro di rete viene giudicato un elemento di indubbio valore aggiunto da parte dei beneficiari.

Un esempio significativo di esito positivo in questa direzione è rappresentato dalla creazione della **"sovrarete" territoriale "Venezia alla Pari"**⁵⁷, promossa da tre enti beneficiari veneziani nell'ambito dei rispettivi progetti finanziati dalla direttiva P.A.R.I.⁵⁸. La costituzione di questa sovrarete ha permesso di avviare un coordinamento stabile tra tutti gli enti firmatari, con l'obiettivo di rendere più efficace e operativa l'azione sul territorio provinciale. Tramite "Venezia alla Pari" le parti si sono impegnate a condividere dati, azioni specifiche e buone pratiche, nonché a promuovere sperimentazioni e progetti pilota congiunti e allo stesso tempo sensibilizzare nell'ambito delle attività istituzionali e dell'attuazione delle politiche territoriali, in particolare sui temi del lavoro etico, della parità e delle pari opportunità nei luoghi di lavoro. La sovrarete ha favorito e continua a promuovere l'organizzazione di momenti di approfondimento, studio e confronto, finalizzati al rafforzamento delle competenze, delle conoscenze e delle metodologie di intervento e di valutazione nell'ambito delle

⁵⁷ [Venezia alla Pari. Protocollo di attivazione della rete territoriale sulla provincia di Venezia](#)

⁵⁸ I tre progetti degli enti promotori sono: INCROCI DI GENERE: Strategie per superare il divario retributivo (2-0001-1522-2022), INTRAPRENDENTI: sviluppo di opportunità e servizi per favorire l'imprenditorialità femminile (1533-0001-1522-2022), STEM byte - Equilibrio di genere nei saperi Scientifici e Tecnologici (1075-0001-1522-2022)

azioni antidiscriminatorie e di tutela e promozione della parità di genere. Sono attualmente in corso prospettive di ampliamento della rete, che si sta progressivamente aprendo al coinvolgimento di nuovi soggetti qualificati, tra cui l'Università Ca' Foscari di Venezia e il Museo M9, con l'obiettivo di sviluppare tavoli di lavoro dedicati alla divulgazione scientifica e alla sensibilizzazione sui temi della parità.

Complementarità

Il primo elemento di complementarità da sottolineare è, come già menzionato, il **rapporto di continuità venutosi a creare attraverso l'approvazione della direttiva successiva a P.A.R.I., "50&50 – Donne e uomini verso un futuro alla pari" (DGR 588/2025)**. Sia gli enti beneficiari che la SRA di riferimento hanno infatti segnalato che dalla natura sperimentale e innovativa della misura P.A.R.I. e le conseguenti complessità affrontate dagli enti, è nato un dialogo costruttivo tra le parti che ha permesso di introdurre in 50&50 semplificazioni e specifiche che permettessero di capitalizzare sull'esperienza maturata con P.A.R.I. Per esempio, in merito al coinvolgimento di partner aziendali, è stato sottolineato come alcune aziende coinvolte in P.A.R.I. in maniera marginale abbiano poi deciso di continuare a lavorare sulle tematiche affrontate partecipando alla misura 50&50. È stato inoltre riportato che grazie alla continuità operativa risultante dall'approvazione della DGR 588/2025, è stato possibile proseguire e approfondire il lavoro iniziato con le borse di ricerca e animazione territoriale avviato con P.A.R.I. I miglioramenti riscontrati non hanno riguardato esclusivamente il profilo contenutistico e attuativo, ma hanno interessato anche gli aspetti organizzativi e amministrativi. In particolare, la SRA di riferimento ha rilevato che, rispetto a P.A.R.I., la misura 50&50 ha registrato un numero significativamente inferiore di quesiti in fase di progettazione (meno della metà rispetto alla precedente direttiva), nonché una consistente riduzione delle richieste di variazione progettuale, passate da una media di almeno una richiesta quotidiana nel caso di P.A.R.I. a circa una richiesta settimanale per 50&50.

È stato infine sottolineato che alcuni gruppi potenzialmente prioritari sono risultati particolarmente difficili da raggiungere. Tra questi, il coinvolgimento degli uomini nelle iniziative di contrasto agli stereotipi di genere e quello delle donne disoccupate nei percorsi di inserimento lavorativo. Quest'ultimo elemento è stato in parte attribuito alla **concorrenza da parte di misure più consolidate e percepite come più vantaggiose, quali il programma GOL** (previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza dell'Italia) e le *Work Experience* finanziate dal FSE+ con altre DGR (*Work Experience - Un'esperienza su misura* DGR 1190/2024), che godono di maggiore riconoscimento tra i destinatari e prevedevano anche incentivi economici risultando dunque più attrattive.

3.5.2. Focus 2 - Priorità 2: misura "Orientamento"

Introduzione e contesto

L'integrazione tra il sistema educativo e il mercato del lavoro costituisce un pilastro strategico della Regione del Veneto (promosso anche dalla L.R. 8/2017), fondamentale per assicurare ai giovani un pronto inserimento lavorativo ed una maggiore competitività. In questo scenario l'Amministrazione regionale, nell'ambito del PR FSE+ 2021-2027, ha scelto di investire sul tema dell'orientamento per favorire scelte formative consapevoli e contrastare dispersione scolastica e povertà educativa. Tale impegno si inserisce in un contesto regionale in cui, sebbene il tasso di dispersione scolastica al 9,8%⁵⁹ sia in linea con il target europeo (posto al 9% entro il 2023) e con la media nazionale (che nel 2023 si è attestata al 9,5%), **il fenomeno resta tuttavia significativo e si lega a situazioni di povertà educativa e marginalità economica**. Tale tendenza è stata confermata anche nel *Rapporto sulla dispersione scolastica e sugli esiti degli scrutini finali – a.s. 2024/2025* realizzato dall'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto sulla base dei dati dell'Anagrafe Nazionale Studenti, evidenziando anche alcune peculiarità del sistema scolastico regionale rispetto al quadro nazionale:

⁵⁹ Fonte: [Rapporto statistico 2025 "Orientamenti" della Regione del Veneto](#).

in Veneto il 45% degli studenti frequenta i licei (dato inferiore alla media nazionale), mentre il 37% sceglie gli istituti tecnici (dato significativamente superiore al livello nazionale).

In questo quadro si inserisce la misura “Orientamento”, che, finanziata nell’ESO4.6 - 2.f “*Promuovere la parità di accesso e di completamento dell’istruzione e formazione inclusive e di qualità, in particolare per i gruppi svantaggiati*”, è finalizzata a sostenere le reti territoriali di orientamento e a garantire scelte formative consapevoli per i giovani nelle fasi di transizione.

L’attuazione operativa di tali indirizzi è avvenuta con la DGR 685/2023, che ha approvato l’Avviso Pubblico per la presentazione di progetti formativi per il triennio 2023-2026, e l’avviso “Orientati – Interventi per lo sviluppo e l’educazione alla scelta”, stabilendo criteri e modalità per la presentazione dei progetti finalizzati allo sviluppo di servizi di orientamento scolastico e di educazione alla scelta consapevole, rivolti a famiglie, studenti e comunità educante. Con la misura di “Orientamento” la Regione del Veneto intende consolidare un sistema permanente di orientamento basato su una logica di sistema: tale modello si struttura su 17 reti territoriali – composte da scuole, organismi di formazione, agenzie per il lavoro, Comuni, Fondazioni ITS, Università e Camere di Commercio – che dal 2018 hanno già coinvolto oltre 60.000 studenti nei momenti di transizione⁶⁰. I progetti si articolano in quattro macro-azioni: attività sperimentali e innovative (laboratori individuali e di gruppo, formazione per orientatori); consolidamento di interventi già sperimentati; comunicazione e diffusione regionale; monitoraggio e valutazione. I destinatari dei progetti di orientamento sono gli studenti delle scuole secondarie di I e II grado e dei percorsi leFP, nonché le relative famiglie e docenti.

La misura orientati contribuisce al raggiungimento del target previsto dall’indicatore di output EECO06+EECO07 “*Minori e giovani*” coinvolti e dall’indicatore di risultato EECR02 “*Numero di partecipanti che intraprendono un percorso di istruzione o formazione alla fine della loro partecipazione all’intervento*”. Oltre agli indicatori quantitativi del PR, i risultati attesi dell’iniziativa orientati includono interventi finalizzati ad incrementare la partecipazione delle famiglie nelle scelte formative e professionali dei giovani, ridurre l’abbandono scolastico e promuovere il miglioramento del successo formativo.

Governance e attuazione

Sotto il profilo attuativo, nell’ambito della misura di Orientamento sono state ricevute e ammesse 17 proposte progettuali. Tutte le 17 operazioni ammesse e finanziate sono state avviate tra settembre e ottobre 2023. I progetti finanziati sono stati presentati da 15 enti accreditati e risultano tuttora in corso di attuazione.

In termini di avanzamento fisico, dall’analisi dei dati di monitoraggio al 31 dicembre 2025 è emerso come la misura sia stata caratterizzata da un alto livello di partecipazione, con il coinvolgimento complessivo di 49.228 partecipanti, di cui **29.450 giovani under 18 anni** (con una prevalenza femminile al 59% rispetto a quella maschile al 41%). Da soli questi numeri superano il target previsto per l’ESO4.6 - 2.f (27.258 *Minori e giovani* coinvolti).

Oltre al target giovanile in senso stretto (under 18), è emersa una significativa estensione degli interventi attivati verso ulteriori fasce della popolazione. Ad esempio, sono stati raggiunti 31.127 NEET, a testimonianza della capacità della misura di intercettare segmenti di popolazione a rischio di esclusione e abbandono scolastico. Inoltre, la misura ha raggiunto 4.154 persone residenti in aree rurali e 3.009 cittadini di paesi terzi, garantendo una copertura capillare del territorio regionale e dei fabbisogni di integrazione.

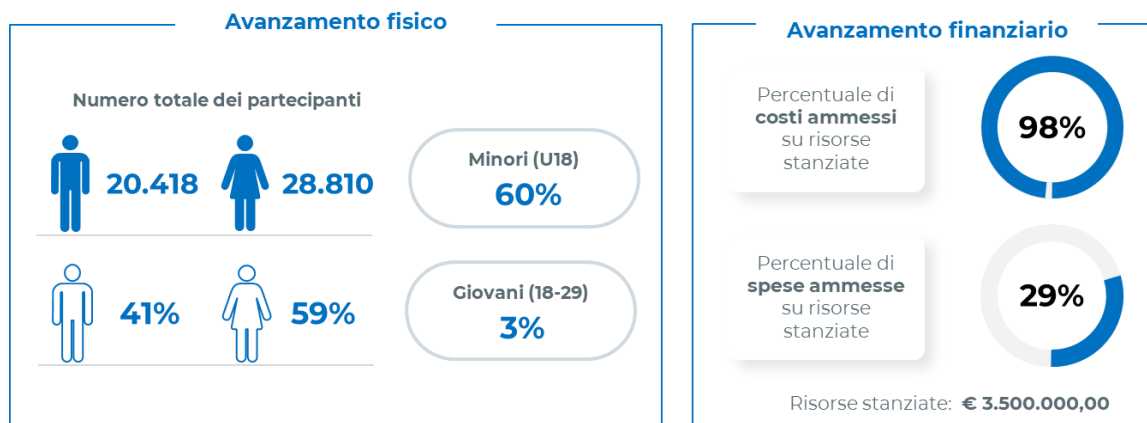
Il numero di destinatari coinvolti è risultato superiore rispetto alle stime definite in fase di programmazione. Come detto in precedenza, tale risultato appare coerente con le caratteristiche degli interventi realizzati, contraddistinti da costi contenuti ed orientati prevalentemente alla diffusione e alla sensibilizzazione di giovani e famiglie.

Sotto il profilo finanziario, il valore delle risorse stanziato ammontava a 3.500.000 euro, distribuiti sulle annualità previste dall’Avviso pubblico (2023 - 2026). Come emerge dai dati di monitoraggio

⁶⁰ Il riferimento è al Bando approvato con DGR n. 449/18 - *Sostegno alle attività delle reti territoriali per l’orientamento dei giovani*, con cui la Regione Veneto nel 2018 ha finanziato attività di orientamento attraverso l’azione di reti territoriali costituite da una pluralità di soggetti coinvolti nei processi formativi e occupazionali.

aggiornati a dicembre 2025 il costo ammesso dei 17 progetti selezionati ammonta a 3.437.648 euro (pari al 98% sul totale delle risorse stanziato), mentre la spesa ammessa ammonta a 1.008.295 euro, ossia il 29% delle risorse stanziato.

Figura 28. Avanzamento fisico e finanziario della misura “Orientamento” (DGR 685/2023)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Evidenze dall'analisi sul campo

Rilevanza

L'analisi sul campo ha rilevato un modello di intervento che, nel suo complesso, si è **dimostrato capace di intercettare i principali fabbisogni del territorio in termini di orientamento**: le interviste realizzate con i beneficiari dei progetti hanno riscontrato un giudizio complessivamente positivo sulla **coerenza e rilevanza** tra le attività previste dalla misura “Orientati” e i fabbisogni emergenti del territorio. In particolare, la possibilità di rivolgere attività di orientamento nei confronti di studenti della scuola secondaria di primo grado è stata considerata una scelta efficace, poiché consente di realizzare un'**azione di accompagnamento preventiva** in quei contesti in cui le decisioni scolastiche sono fortemente influenzate dalle famiglie, soprattutto in relazione alla crescente autonomia delle scuole secondarie di secondo grado nella gestione delle attività di orientamento che ha progressivamente ridotto il fabbisogno di interventi esterni.

Le reti territoriali per l'orientamento hanno ampliato in modo significativo sia la portata che la qualità degli interventi, riuscendo a realizzare azioni mirate in specifiche linee di attività, in particolare nell'ambito della **disabilità**, che pur essendo individuata come prioritaria, non avevano ricevuto in passato sufficiente sostegno finanziario.

I beneficiari intervistati hanno anche sottolineato un buon livello di aderenza delle attività finanziate alle caratteristiche del **tessuto produttivo** regionale, affrontando tematiche quali il mercato del lavoro, lo sviluppo di competenze pratiche e il superamento degli stereotipi. È stato altresì rilevato che rispetto agli studenti che proseguono il proprio percorso formativo anche dopo il completamento della scuola secondaria di secondo grado, l'orientamento sia interpretato prevalentemente come uno strumento a **supporto della continuità degli studi**.

In generale, la domanda di servizi di orientamento (in particolare colloqui individuali e laboratori di gruppo) ha superato l'offerta prevista dai progetti in tutte le reti di orientamento, evidenziando la capacità della misura di intercettare fabbisogni rilevanti per gli studenti e le famiglie.

Attuazione e criticità

La progettazione articolata su base triennale è stata valutata positivamente dalla maggioranza degli intervistati perché la struttura pluriennale consente di pianificare le attività con maggiore continuità. Le reti di orientamento meno consolidate hanno espresso alcune riserve in merito al fatto che il triennio può amplificare le difficoltà legate al turnover dei referenti scolastici e al cambio dei dirigenti, rendendo necessario riavviare il raccordo operativo a ogni annualità (in questi contesti, un orizzonte progettuale più breve potrebbe rivelarsi più gestibile secondo gli intervistati).

Per quanto concerne il **coordinamento orizzontale tra le reti**, i beneficiari intervistati hanno osservato che la Cabina di regia prevista dall'Avviso pubblico si è riunita con una certa regolarità nel corso del triennio, sebbene vi siano state occasioni in cui lo scambio sistematico di buone pratiche

e l'allineamento operativo tra territori avrebbero potuto essere ulteriormente rafforzati. La prospettiva di istituzionalizzare incontri periodici— almeno una volta per annualità, con il supporto di una figura di riferimento a livello regionale — è stata condivisa favorevolmente da tutti i beneficiari intervistati.

Inoltre, tenuto conto della presenza sul territorio regionale di numerosi soggetti privati e associativi che promuovono iniziative in parte sovrapponibili a quelle finanziate nell'ambito della misura "Orientati", alcune reti più consolidate (ad esempio Vicenza e Belluno) hanno sviluppato **forme di coordinamento**, prevalentemente informali, attraverso tavoli territoriali, condivisione dei calendari, incentivando così la **differenziazione** dell'offerta tra i vari partner della rete e favorendo una valorizzazione delle specifiche competenze di ciascun ente. Le reti meno strutturate (come, ad esempio, Rovigo, Bassa Padovana) hanno invece rilevato alcune complessità organizzative e gestionali, anche dovute alla **frammentazione territoriale** (tale frammentazione, non ha determinato divergenze di obiettivi, comunque alcune criticità sono emerse in relazione al permanere di prassi operative consolidate nei diversi territori. È stato pertanto necessario del tempo per costruire linguaggi e prassi condivise).

Sul piano delle criticità operative sono state evidenziate alcune difficoltà relative alla rigidità delle procedure gestionali. Per esempio, alcune richieste di rimodulazione delle attività rese necessarie dall'evoluzione dei fabbisogni o da una risposta limitata a determinate tipologie di azione sono state accolte solo parzialmente, anche laddove la variazione riguardava la sostituzione di un'azione con un'altra di pari valore economico. È stato anche menzionato che il sistema informativo regionale (gestionale A39) ha presentato talvolta difficoltà nel modificare date già inserite e campi obbligatori non pertinenti alla tipologia di azione. In parallelo, il reperimento delle anagrafiche degli utenti è stato condizionato dai vincoli imposti dai referenti per la protezione dei dati delle scuole.

Accanto alle criticità, le interviste hanno documentato anche alcune **soluzioni operative** sviluppate autonomamente dalle reti per rispondere ai fabbisogni emersi. Con riferimento al **coinvolgimento delle famiglie**: alcune reti hanno adottato soluzioni operative alternative per facilitare la partecipazione dei genitori. Ad esempio, la rete di Rovigo ha utilizzato gli **Open Day scolastici** come occasione privilegiata per incontrare i genitori, integrando brevi attività orientative durante le visite agli istituti superiori. Tale approccio, ha contribuito a ridurre le difficoltà di partecipazione delle famiglie meno motivate e potrebbe rappresentare una pratica potenzialmente replicabile.

Infine, sul piano del monitoraggio dei risultati, le interviste hanno evidenziato margini di miglioramento nel sistema di raccolta e standardizzazione dei dati. In particolare, i questionari di gradimento sono stati somministrati in maniera autonoma da ciascun ente, senza un modello condiviso a livello regionale né un obbligo di trasmissione dei risultati. La definizione di uno strumento minimo comune da allegare alla documentazione di progetto consentirebbe di disporre di dati aggregati a livello di misura, utili sia per la valutazione interna che per la fase di rendicontazione. Potrebbe anche risultare utile integrare strumenti in grado di tracciare il successo formativo, definendo **indicatori di risultato standardizzati** per tutte le reti per raccogliere informazioni sull'effettivo impatto a medio-lungo termine.

Efficacia

Le azioni ritenute più efficaci per ciascun target sono state le seguenti:

- **Laboratori di orientamento individuale:** della durata di una o due ore, hanno consentito un'analisi personalizzata delle inclinazioni e degli interessi dello studente. La domanda ha superato l'offerta in tutte le reti.
- **Laboratori di orientamento di gruppo:** rivolti a gruppi di 10–20 studenti, proposti sistematicamente alle classi seconde, hanno stimolato la riflessione collettiva sulle possibili scelte future.
- **Seminari e webinar per le famiglie:** organizzati sia in presenza che online, hanno facilitato la partecipazione anche nei territori più remoti.
- **Focus group e workshop:** rivolti a docenti e genitori, sono stati percepiti come più efficaci rispetto ai seminari brevi, grazie alla possibilità di un confronto più approfondito.
- **Formazione dei docenti e raccordo con il mondo del lavoro:** la formazione dei docenti ha fornito strumenti da integrare nelle pratiche didattiche. Sono stati inoltre promossi incontri con Veneto Lavoro e associazioni di categoria per avvicinare gli studenti alle realtà produttive.

Dalle interviste condotte, i principali risultati conseguiti dalla misura riguardano **la copertura capillare del territorio di riferimento** poiché le reti hanno raggiunto studenti di tutte le scuole secondarie di primo grado nelle province di competenza e **l'ampliamento del target genitoriale**. La quota del 50% imposta dal bando ha spinto le reti a strutturare in modo più sistematico, un'offerta articolata per le famiglie, affrontando tematiche in precedenza poco presidiate (STEM, pari opportunità, preadolescenza, relazione scuola-famiglia, orientamento e disabilità). Inoltre, l'investimento sulla **comunità educante** ha consentito di avviare una riflessione metodologica sulle pratiche orientative all'interno delle scuole, con effetti potenzialmente duraturi. Per quanto riguarda il tema della disabilità, è stato finanziato un ciclo di incontri specifici (con la partecipazione di orientatori, docenti, genitori ed esperti del mondo del lavoro), colmando una lacuna identificata da tempo dalle reti territoriali ma non affrontata per mancanza di risorse. Sono state realizzate anche attività mirate a studenti di prima e seconda superiore, coinvolgendo psicologi ed esperti di orientamento, per contrastare la dispersione scolastica. Infine, la diffusione dei risultati tramite un evento moltiplicatore di carattere teatrale («Sul sentiero invisibile», a cura di Pietro Pignatelli, noto performer televisivo) è stata assunta come **buona pratica** replicabile, con potenziale di diffusione soprattutto nelle reti meno attrezzate.

Il **coinvolgimento delle famiglie** ha rappresentato un aspetto complesso dell'implementazione, influenzato da dinamiche sia strutturali sia territoriali. Il vincolo di destinare almeno il 50% del budget alle attività rivolte alle famiglie, sebbene da un lato abbia costituito uno stimolo alla strutturazione di un'offerta specificamente dedicata al target genitoriale, dall'altro è stato percepito dai beneficiari intervistati come un aspetto coerente sul piano teorico ma ritenuto di difficile attuazione pratica. Secondo quanto emerso dalle interviste, le famiglie tendono ad attivarsi principalmente in presenza di esigenze concrete, mostrando una minore propensione verso iniziative di orientamento "preventivo". Tale vincolo ha inoltre inciso sulle risorse disponibili per le attività rivolte a studenti e docenti.

Inoltre, è emerso come il coinvolgimento delle famiglie dipenda in misura determinante non solo dalle strategie della rete, ma anche dalla modalità con cui la singola scuola, e più specificamente il singolo docente, referente di orientamento o dirigente scolastico, veicola le proposte agli utenti finali. La variabilità osservata tra istituti è in larga misura riconducibile a fattori interni alla scuola (ad es. stile comunicativo, canale utilizzato, motivazione del referente, capacità di favorire passaparola tra studenti, tra genitori, ecc.). Tale elemento suggerisce l'opportunità di prevedere, nelle eventuali future edizioni, azioni dedicate alla **sensibilizzazione dei dirigenti e dei referenti di orientamento** sulle modalità più efficaci di coinvolgimento dell'utenza. È stato inoltre segnalato che nelle **aree periferiche e nei comuni minori** la partecipazione delle famiglie tende ad essere significativamente più elevata rispetto ai contesti urbani. In relazione a questo aspetto, le reti operanti in territori montani o a bassa densità demografica hanno evidenziato, tuttavia, alcune difficoltà strutturali nel raggiungere i quorum minimi di partecipazione previsti per le singole attività, a causa delle ridotte dimensioni delle classi. Potrebbe risultare utile valutare l'introduzione di soglie minime differenziate per questi contesti.

Le interviste hanno fatto emergere anche alcune **raccomandazioni** convergenti per le eventuali future edizioni della misura tra cui l'unificazione dei target adulti (famiglie e comunità educante) in un'unica categoria "adulti di riferimento", superando una distinzione che nella pratica può risultare artificiosa, l'inserimento di percorsi multi-incontro, ovvero brevi percorsi strutturati su più incontri con gli stessi destinatari adulti, in alternativa alla logica di contatto singolo orientata alla massimizzazione della copertura numerica.

Complementarità

Gli interventi previsti dalla misura, valorizzando le opportunità di collaborazione tra il sistema della ricerca e il tessuto produttivo locale, concorrono al rafforzamento delle competenze per la transizione industriale, digitale e verde e per l'apertura ai mercati internazionali. I soggetti intervistati hanno menzionato come principale elemento di complementarità (ma anche di potenziale sovrapposizione) il PNRR che, nel periodo 2022–2024, ha finanziato attività in parte analoghe, quali colloqui di orientamento, tutoraggio e interventi di prevenzione della dispersione scolastica. In particolare, i beneficiari intervistati hanno evidenziato un possibile **effetto "drenaggio"**: le scuole, già significativamente impegnate negli adempimenti connessi ai progetti PNRR, hanno talvolta mostrato una minore disponibilità a partecipare, nello stesso periodo, anche alle iniziative finanziate dalla

misura “Orientati”. Alcune reti di orientamento hanno reagito concentrando la realizzazione delle attività (come nel caso di Belluno Orienta) nel biennio 2025–2026, in concomitanza con il progressivo esaurimento dei fondi PNRR ed una maggiore disponibilità delle scuole a collaborare. Tale scelta ha tuttavia comportato alcune criticità nel **rispetto dei vincoli temporali di attuazione** (che prevedevano la realizzazione di almeno il 25% delle attività per ciascuna annualità). Nel complesso è emersa l’opportunità di valutare forme di maggiore flessibilità nella gestione dei tempi e di rafforzare ulteriormente meccanismi di coordinamento con il calendario e con gli impegni delle istituzioni scolastiche. Si evidenzia altresì l’opportunità di rafforzare il **coordinamento istituzionale in fase preventiva** tra la programmazione regionale e quella nazionale, mediante la definizione di finestre temporali di attivazione che tengano conto del carico amministrativo delle scuole.

3.5.3. Focus 3 - Priorità 2: misura per la certificazione linguistica dei giovani (“MOVE”)

Introduzione e contesto

In un panorama globale caratterizzato da una crescente interconnessione, la padronanza delle lingue straniere e la capacità di muoversi in contesti multiculturali sono diventate competenze fondamentali per l’accesso e la permanenza nel mercato del lavoro. In questo scenario, la Regione del Veneto ha identificato nella **mobilità transnazionale** una leva strategica per lo sviluppo del territorio e la crescita della competitività regionale. Tale necessità è confermata dalle prospettive OCSE sulle Competenze 2023, che prevedono una crescita significativa della richiesta di abilità linguistiche tra il 2019 e il 2030. Basti pensare che già nel 2021, circa quattro offerte di lavoro su dieci individuavano la conoscenza dell’inglese come requisito chiave nel profilo del candidato ideale. Sebbene l’Italia stia registrando segnali di miglioramento, con il 58° Rapporto Censis che rileva un aumento della popolazione in grado di conversare in lingua straniera (44% nel 2022 contro il 38% del 2012), il Paese si colloca ancora al di sotto della media europea del 59%. Proprio per colmare questo divario e rispondere alle sfide del mercato globale, la Regione del Veneto ha finanziato interventi volti a rafforzare la conoscenza delle lingue straniere, intesa come competenza essenziale e funzionale alla ricerca di un’occupazione e alla permanenza nel mercato del lavoro, ponendosi altresì come uno strumento in grado di favorire l’inclusione, la mobilità e la competitività.

Con la DGR 600/2023 la Regione del Veneto ha approvato l’Avviso Pubblico e la Direttiva “*MOVE 2023-Giovani all’estero per la certificazione linguistica*” per la presentazione di progetti di formazione linguistica in mobilità transnazionale. L’iniziativa è finanziata con il FSE+ all’interno dell’ESO4.6 - 2.f *Promuovere la parità di accesso e di completamento di un’istruzione e una formazione inclusive e di qualità*. La misura è rivolta agli studenti delle classi terze e quarte del secondo ciclo di istruzione e dei percorsi leFP, e promuove esperienze di mobilità transnazionale, al termine delle quali è previsto il conseguimento di una certificazione linguistica QCER (Quadro Comune Europeo di Riferimento per la conoscenza delle lingue). Il progetto mira a rafforzare le attività che incentivano l’apprendimento delle lingue straniere, favorendo la mobilità giovanile europea ed extraeuropea. Il perfezionamento di tali competenze, mediante esperienze di educazione formale e informale, risulta determinante allo sviluppo del capitale umano, e decisivo nell’incremento delle connessioni e della competitività della Regione del Veneto nel panorama occupazionale europeo.

L’iniziativa ha configurato le Dirigenze scolastiche e le Scuole della Formazione professionale (leFP) come soggetti beneficiari, consentendo loro di operare come soggetti proponenti o partner nei progetti rivolti ai propri studenti. Ciascuna Dirigenza scolastica è stata coinvolta come soggetto proponente o partner per un massimo di due progetti per ciascun ordinamento presente nella propria offerta formativa. Analogamente, ciascuna Scuola della Formazione professionale è stata coinvolta come soggetto proponente o partner al massimo in due progetti destinati ai propri studenti. La struttura operativa dell’Avviso pubblico ha previsto la possibilità di attivare partenariati operativi con gli Istituti Scolastici o gli Enti di riferimento dei destinatari. Le tipologie progettuali previste sono state due: la prima ha riguardato interventi rivolti a studenti appartenenti allo stesso ordinamento scolastico e afferenti a un’unica Dirigenza. La seconda tipologia, definita “progetto di rete”, è stata invece rivolta a studenti del medesimo ordinamento (e preferibilmente dello stesso indirizzo di studi) ma provenienti da almeno tre Dirigenze scolastiche diverse. In entrambi i casi, i progetti si sono articolati in una fase di preparazione preliminare, pre-partenza, finalizzata alla conoscenza del

Paese di destinazione; un'esperienza formativa in mobilità all'estero; un'attività di preparazione al conseguimento della certificazione linguistica e, ove previsto, un'azione di riallineamento o potenziamento delle competenze. Le attività sono state vincolate in termini di durata, organizzazione oraria e collocazione temporale coerentemente con l'anno scolastico di riferimento.

In continuità con la prima DGR del 2023, hanno fatto seguito ulteriori atti della Regione del Veneto, tra cui la DGR n. 467/2024 e la DGR n. 681/2025, che ne hanno confermato e aggiornato l'attuazione nel tempo. L'analisi comparata delle tre edizioni dell'avviso MOVE ha evidenziato come queste si siano evolute progressivamente nel tempo. In particolare, la DGR 600/2023 si è collocata all'avvio della programmazione 2021–2027, con un focus sulla ripresa della mobilità post-pandemica e indirizzata agli studenti del terzo e quarto anno del secondo ciclo di istruzione e dei percorsi leFP, prevedendo esperienze di mobilità transnazionale finalizzate al conseguimento di una certificazione linguistica. La DGR 467/2024, in continuità con la precedente, ha introdotto una gestione più stringente delle fidejussioni ed un rafforzamento della rendicontazione telematica tramite il sistema SIU. Infine, la DGR 681/2025, relativa alle progettualità rientranti nell'ambito scolastico 2025–2026, ha confermato il target dei destinatari, potenziando le azioni volte a garantire la partecipazione di studenti con minori opportunità e consolidando le innovazioni digitali e amministrative introdotte nelle edizioni precedenti.

Governance e attuazione

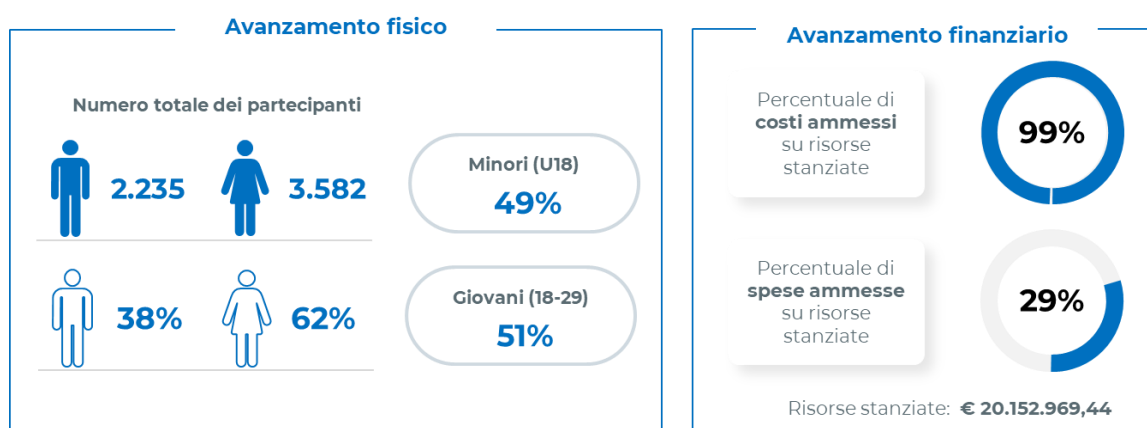
Dal punto di vista dell'avanzamento fisico nelle tre edizioni della misura sono stati finanziati 267 progetti nel complesso (82 nel 2023, 111 nel 2024 e 74 nel 2025).

La misura "MOVE" contribuisce al conseguimento degli indicatori di output per l'ESO4.6 - 2.f (*"Minori e Giovan"*). I dati di monitoraggio al 31 dicembre 2025 evidenziano un avanzamento significativo in termini di output: la misura ha coinvolto 5.817 partecipanti, di cui 2.235 di genere maschile (il 38 % sul totale) ed una prevalenza femminile con 3.582 partecipanti (il 62% rispetto al totale). Il numero di soggetti coinvolti è incrementato nel corso delle prime due edizioni, mentre la componente femminile è rimasta predominante in maniera stabile.

Sotto il profilo finanziario, le risorse inizialmente stanziare per la realizzazione della misura ammontavano ad 3.000.000 euro, progressivamente aumentate per rispondere all'elevata domanda del territorio e favorire una più ampia realizzazione dell'iniziativa. Nello specifico, per l'annualità 2023, lo stanziamento è stato elevato a 6 milioni di euro mediante Deliberazione della Giunta Regionale n. 1197/2023. Per il 2024, la dotazione iniziale di 6.000.000 euro (DGR n. 467/2024) è stata successivamente incrementata a 8.152.969,44 euro mediante la Deliberazione n. 1340/2024, al fine di potenziare l'attuazione degli interventi programmati ed ampliare il numero dei potenziali destinatari e per il 2025, sono stati programmati ulteriori 6 milioni di euro, come stabilito con DGR n. 681/2025, garantendo continuità all'offerta formativa. Complessivamente, la misura ha mobilitato oltre 20 milioni di euro, perseguendo l'obiettivo strategico di promuovere un'istruzione inclusiva e di qualità tramite la mobilità transnazionale.

Secondo i dati di monitoraggio al 31 dicembre 2025, la dotazione complessiva di 20.152.969,44 euro è stata quasi interamente impegnata, con un costo ammesso pari a 20.000.879,74 euro (circa il 99% del totale stanziato). La spesa ammessa, sulla base dei dati disponibili a dicembre 2025, ammonta a 5.804.670,28 euro, pari al 29% delle risorse stanziare.

Figura 29. Avanzamento fisico e finanziario della misura “Move” (DGR 600/2023, DGR 467/2024 e DGR 681/2025)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Evidenze dall'analisi sul campo

Rilevanza

L'analisi delle esperienze sul campo ha evidenziato come la misura risulti pienamente **coerente con i fabbisogni del territorio**, in crescita nel tempo: il rafforzamento delle competenze linguistiche e relazionali degli studenti, attraverso un percorso formativo strutturato che si conclude con il conseguimento di una certificazione linguistica riconosciuta dal QCER. I soggetti intervistati (sia beneficiari che referenti della SRA Formazione e Istruzione) hanno rilevato una sostanziale coerenza tra gli obiettivi progettuali e i risultati conseguiti, con particolare riferimento al buon livello di **conseguimento di certificazioni linguistiche** di livello B1/B2. L'esperienza di immersione linguistica in loco è stata confermata elemento centrale nel processo di apprendimento, funzionale allo **sviluppo di competenze linguistiche e relazionali**. Infatti, oltre agli obiettivi didattici, la misura ha offerto agli studenti un'importante opportunità di **crescita personale**, favorendo lo sviluppo delle *soft skills*, quali autonomia, capacità comunicativa e adattabilità culturale, competenze che arricchiscono l'esperienza formativa e ne potenziano l'impatto.

Gli intervistati hanno sottolineato anche che la specificità della misura rispetto ad altri programmi analoghi (ad es. Erasmus+), consiste nella capacità di rivolgersi a studenti di licei ma anche di istituti tecnici e professionali, questi ultimi tradizionalmente meno coinvolti in esperienze di mobilità internazionale, ampliando dunque la platea dei destinatari e a rafforzando le **opportunità di mobilità e di acquisizione di competenze linguistiche**. Rispetto agli studenti degli istituti professionali, tuttavia, alcune difficoltà sono emerse in merito al loro coinvolgimento: il bacino di candidati disponibili è stato spesso più ristretto rispetto a quello degli istituti tecnici e dei licei, rendendo più difficile raggiungere il numero minimo di partecipanti previsto. I ragazzi degli istituti professionali hanno mostrato inoltre una maggiore diffidenza iniziale verso questo tipo di esperienza, richiedendo un lavoro motivazionale aggiuntivo da parte dei docenti referenti. Nonostante queste difficoltà, i beneficiari hanno confermato che, una volta superato lo scetticismo iniziale, l'esperienza è risultata formativa e apprezzata dagli studenti e dai docenti.

Attuazione e criticità

Sul piano della selezione dei partecipanti, i beneficiari intervistati, pur con diverse specificità, hanno sviluppato nel tempo criteri compositi che **superano la semplice valutazione del rendimento scolastico degli studenti nella lingua inglese**. Diversi istituti hanno ad esempio adottato sistemi che tengono conto del profilo scolastico complessivo — valorizzando la partecipazione a olimpiadi, concorsi e attività extracurricolari — e della situazione socioeconomica familiare. La **preferenza per gli studenti del quarto anno** è stata condivisa dai beneficiari intervistati: in questa fase, infatti, gli studenti sono in possesso di un grado di maturità sufficiente per valorizzare appieno l'esperienza.

Inoltre, diversi beneficiari hanno suggerito l'opportunità di riequilibrare le ore dedicate al “focus paese”, considerate eccessive rispetto a quelle di preparazione all'esame di certificazione linguistica, giudicate invece imitate per consentire agli studenti di familiarizzare con tutte le tipologie

di prove previste. Un incremento delle ore di preparazione alla certificazione, anche attraverso l'utilizzo di materiali di autovalutazione, potrebbe contribuire a migliorare ulteriormente i tassi di conseguimento, con particolare beneficio per gli studenti degli istituti professionali.

Sotto il profilo gestionale e amministrativo, i beneficiari hanno sottolineato che **la piattaforma regionale A39**, utilizzata per la rendicontazione, non risulta intuitiva e richiede un periodo di apprendimento significativo. I passaggi relativi all'inserimento dei dati e alla firma digitale da parte dei docenti comportano un carico di lavoro rilevante per le segreterie scolastiche e per i referenti di progetto. Con l'esperienza acquisita nel corso delle edizioni successive, la gestione è diventata progressivamente più fluida, ma per i nuovi partecipanti il percorso iniziale rimane complesso. Con riferimento agli aspetti gestionali, la rendicontazione è stata complessivamente considerata soddisfacente; risultando adeguatamente strutturata e coerente con i requisiti previsti; tuttavia, i beneficiari hanno segnalato una possibile problematica connessa alla **tempistica di pubblicazione dei bandi** spesso avvenuta a ridosso dei mesi estivi (tra maggio e giugno), considerata potenzialmente limitante per una pianificazione efficace da parte delle istituzioni scolastiche.

Sotto il profilo organizzativo, l'esperienza dei soggiorni all'estero è stata valutata nel complesso come adeguata, sebbene siano state evidenziate alcune problematiche, riconducibili in particolare alle **modalità di individuazione delle famiglie ospitanti** – solitamente selezionate dalle scuole ospitanti - talvolta percepite come non pienamente allineate a criteri qualitativi omogenei; al **ruolo delle agenzie intermedie**, selezionate tramite la piattaforma MEPA, il cui coinvolgimento è stato associato, in alcuni casi, ad una potenziale riduzione dei margini di flessibilità organizzativa e a un possibile incremento dei costi complessivi (rispetto a partner esteri già conosciuti e consolidati in alcuni casi); alla gestione da parte delle **famiglie ospitanti**, in particolare nelle città ad alta concentrazione di studenti stranieri (come, ad esempio, nel caso di soggiorni a Dublino). La selezione è avvenuta prevalentemente su base economica (disponibilità a ricevere un compenso per l'ospitalità) piuttosto che per una reale vocazione all'accoglienza. In alcuni casi documentati, quindi, le famiglie ospitavano contemporaneamente tre o quattro studenti con scarsa interazione, senza che i referenti dell'agenzia locale fossero raggiungibili per intervenire con eventuali cambiamenti di famiglia ospitante. Tali episodi hanno evidenziato la necessità di un **sistema di supervisione più strutturato** lungo l'intera filiera organizzativa. Ulteriore aspetto organizzativo di cui tenere conto riguarda l'alta **concentrazione di studenti italiani** nelle stesse destinazioni e negli stessi periodi dell'anno che potrebbe limitare le opportunità di immersione linguistica, determinando interazioni prevalentemente tra coetanei italiani. Il ricorso a destinazioni più decentrate o a città minori, insieme ad una distribuzione dei gruppi in periodi diversi dell'anno, potrebbe mitigare questo problema.

In chiave prospettica, sarebbe ipotizzabile l'istituzione di strumenti di supporto alla scelta degli operatori intermediari, quali ad esempio un **Catalogo condiviso delle agenzie accreditate**, alimentato anche attraverso la sistematizzazione delle esperienze pregresse. Tale strumento potrebbe risultare funzionale al rafforzamento del patrimonio informativo e alla circolazione delle informazioni tra scuole. È stata in tal senso rilevata l'opportunità di valorizzare, nell'ambito di eventuali futuri avvisi, criteri di selezione e dispositivi di attuazione che tengano conto delle pratiche maggiormente efficaci emerse nel corso dell'implementazione della misura, al fine di **consolidare e valorizzare le cosiddette best practices**.

Un ulteriore elemento su cui porre particolare attenzione riguarda il tema dell'inclusione, con riferimento sia agli **studenti non appartenenti all'Unione europea**, per i quali sono state evidenziate complessità procedurali legate al rilascio di visti e permessi, sia agli **studenti con disabilità**, per i quali è stata sottolineata la necessità di prevedere adeguati dispositivi di supporto. In tal senso, è emersa l'opportunità di implementare strumenti specifici, tra cui accompagnamento continuativo e allocazione di risorse finanziarie aggiuntive, al fine di garantire condizioni di piena accessibilità e partecipazione inclusiva.

Infine, i beneficiari intervistati hanno osservato in modo convergente che i massimali di spesa previsti dal bando non risultano pienamente adeguati all'inflazione post-pandemica. Ad esempio, la quota rimborsabile per gli esami di certificazione linguistica (circa 180 euro) risulta inferiore ai costi di mercato, che in alcune tipologie di esame hanno raggiunto i 240 euro. Analogamente, i costi dei voli verso alcune destinazioni — soprattutto l'Irlanda — restano elevati e difficilmente comprimibili, anche

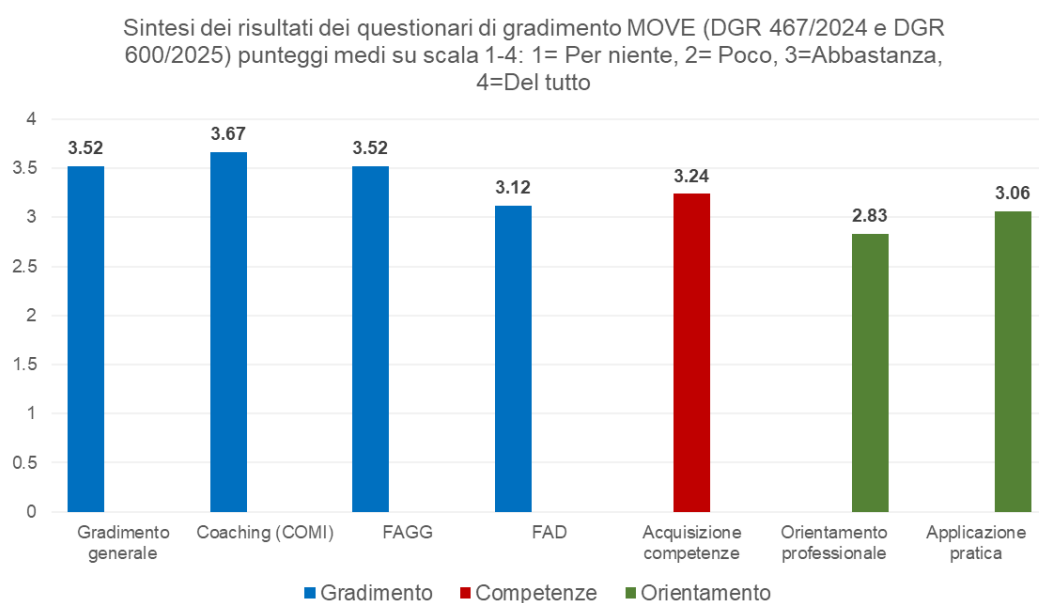
con un acquisto anticipato. Questo **divario tra finanziamento disponibile e costi reali** può comportare una riduzione della qualità di altre componenti del soggiorno (ad es. visite guidate, standard degli alloggi), con possibili ricadute sull'esperienza complessiva degli studenti.

Efficacia

Nel complesso è emerso un **giudizio complessivamente positivo rispetto ai percorsi attivati**. I risultati positivi sono riconducibili anche al fatto che gli studenti coinvolti (spesso al quarto anno di studi) hanno raggiunto un livello di maturità sufficientemente adeguato a comprendere e valorizzare appieno l'esperienza proposta. In tal senso, si è osservato come, nel caso degli studenti dei licei, l'esperienza di studi all'estero sia risultata particolarmente funzionale in vista del proseguimento universitario, mentre per gli studenti degli istituti professionali abbia assunto una valenza più immediatamente spendibile nel mondo del lavoro. In entrambi i casi, oltre allo sviluppo delle *soft skills*, un elemento rilevante è rappresentato dalle **certificazioni linguistiche conseguite**, che hanno contribuito a rafforzare il profilo formativo ed ampliare le opportunità degli studenti. A tal proposito, i dati forniti da alcuni beneficiari intervistati hanno evidenziato esiti complessivamente positivi in termini di conseguimento della certificazione linguistica, dato interpretato come indicativo di un impatto significativo dell'intervento, sebbene riferito a una quota ancora migliorabile.

Ulteriori elementi valutativi sono stati desunti dall'analisi dei **questionari di gradimento**, raccolti nell'ambito dei progetti finanziati con DGR 600/2023 e DGR 467/2024, somministrati a oltre 2.500 partecipanti, dai quali è emerso un livello di **soddisfazione complessivamente elevato**, con punteggi medi tra 3,37 e 3,67 su scala 1-4. In particolare, sono state apprezzate le attività di formazione in aula di gruppo (FAGG), formazione a distanza (FAD) e coaching/mentoring individuale (COMG/COMI), quest'ultimo con il gradimento più alto (3,67), a conferma dell'efficacia dell'utilizzo di un approccio personalizzato sulle esigenze dei singoli. I partecipanti hanno valutato positivamente gli aspetti logistici e organizzativi, quali il rispetto degli orari (3,72), l'adeguatezza degli spazi (3,60) e la disponibilità dei docenti (3,51). È stato altresì rilevato un valore positivo (3,56) in relazione all'indicatore di **continuità didattica**, con specifico riferimento alla stabilità del corpo docente. È emerso inoltre come la presenza degli stessi insegnanti durante l'intero percorso formativo sia percepita quale elemento qualificante, in grado di favorire la coerenza didattica e la **costruzione di un rapporto educativo strutturato**.

Figura 30. Sintesi dei risultati dei questionari di gradimento "MOVE" (DGR 467/2024 e DGR 600/2023)



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio

Un risultato indiretto di rilievo è **l'effetto moltiplicatore** che le esperienze MOVE hanno prodotto all'interno degli istituti: i ragazzi che conseguono la certificazione linguistica nell'ambito del progetto fungono da traino per i compagni di classe, stimolando un interesse diffuso verso le certificazioni

esterne. Questo circolo virtuoso, difficile da quantificare ma segnalato con coerenza da più scuole, amplia l'impatto formativo della misura ben oltre il gruppo direttamente coinvolto.

In conclusione, la misura è stata un intervento efficace sotto il profilo della formazione linguistica dei giovani, contribuendo al consolidamento delle competenze linguistiche e relazionali e alla creazione di un clima di apprendimento positivo. Al contempo è stato rilevato un possibile disallineamento tra il conseguimento delle certificazioni linguistiche e la loro effettiva spendibilità nel mercato del lavoro regionale (*employability gap*). Le risposte dei partecipanti alle domande sulla capacità del progetto di chiarire il proprio percorso formativo e professionale (2,83) e sulla percezione di utilità del progetto per le prospettive occupazionali (3,27) sono risultate leggermente contenute, sottolineando l'opportunità di rafforzare ulteriormente il collegamento tra la certificazione linguistica ottenuta e le concrete possibilità di applicazione nel mercato del lavoro. In tale prospettiva, è stata evidenziata l'opportunità di **rafforzare ulteriormente la fase di transizione verso il mondo del lavoro**, attraverso un più strutturato collegamento con il tessuto produttivo e con i servizi per l'impiego. La misura ha richiesto un adeguamento del quadro finanziario di riferimento per far fronte alle dinamiche economiche che hanno determinato un generale incremento dei prezzi al consumo. A tal proposito, la Regione del Veneto è intervenuta tempestivamente con il decreto n. 27 del 19/07/2024, disponendo l'adeguamento e l'incremento dei Costi Unitari Standard (UCS) utilizzati per la remunerazione delle iniziative cofinanziate nell'ambito del PR Veneto FSE+ 2021/2027. Tale aggiornamento, come dettagliato nell'Appendice 1 del medesimo decreto, ha previsto una rivalutazione delle UCS parametrata all'andamento dell'inflazione, anche con riferimento alle azioni di mobilità transnazionale, contribuendo in tal modo a rafforzare la sostenibilità economica degli interventi. Le nuove tariffe sono state applicate alla misura MOVE 2025 (DGR n. 681/2025), configurandosi come un concreto riscontro operativo alle esigenze di adeguamento emerse. Nonostante ciò, alcuni beneficiari hanno auspicato un ulteriore rafforzamento della dotazione finanziaria per le future edizioni delle iniziative, per ampliare la platea dei destinatari, consolidare le attività preparatorie, valorizzare le buone pratiche emerse e per rispondere altresì alle recenti dinamiche economiche che hanno causato ulteriori pressioni al rialzo sui costi.

3.5.4. Focus 4 - Priorità 3: misura “Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Équipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie” (INSIEME)

Introduzione e contesto

La Regione Veneto ha orientato la propria strategia di programmazione del FSE+ 2021-2027 verso il rafforzamento degli interventi a favore delle persone in condizione di maggiore fragilità, ponendo particolare attenzione al potenziamento dei servizi di presa in carico sanitaria e all'attivazione di misure di sostegno differenziate e mirate ai bisogni specifici dei destinatari. Tale indirizzo strategico trova giustificazione nel contesto socioeconomico: i dati ISTAT (2021) evidenziano come circa il 20,1% della popolazione italiana risulti a rischio povertà e il 5,6% si trovi in condizioni di grave deprivazione materiale⁶¹. Piuttosto preoccupante è quanto emerge dai dati Eurostat, secondo cui il rischio di povertà tra i minori nel 2021 si attese al 26%, il più alto in Ue dopo Romania, Spagna e Lussemburgo. In Italia si è registrato un peggioramento della povertà assoluta anche nelle regioni del Nord, dove l'incidenza della povertà assoluta è passata dall'8,4% del 2022 al 9,7% del 2023⁶². Nel 2024 i dati ISTAT hanno confermato una maggiore vulnerabilità per i nuclei familiari con cittadini stranieri, per i quali l'incidenza della povertà assoluta è pari al 30,4% (contro il 6,2% delle famiglie di soli italiani), insieme ai nuclei monogenitoriali e le famiglie numerose⁶³. In Veneto, la percentuale di persone a rischio povertà o esclusione sociale nel 2024 era pari al 12,4% (23,1% in Italia), in diminuzione di quasi 2 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Tuttavia, l'incidenza è rimasta superiore ai più favorevoli livelli raggiunti nel 2019 (10,3%). Un ulteriore elemento critico riguarda la povertà minorile: nel 2024 i minori hanno rappresentato il 15% della popolazione regionale veneta, con una povertà relativa pari al 15,1%, inferiore alla media nazionale di 7,1 punti percentuali ma in

⁶¹ ISTAT, Condizioni di vita e reddito delle famiglie- anni 2020 e 2021 (2021)

⁶² Statistiche ISTAT sulla povertà (2023)

⁶³ ISTAT, La povertà in Italia (2024)

aumento di 2 punti rispetto al 2021⁶⁴. Tali evidenze confermano la necessità di una strategia FSE+ che integri politiche attive del lavoro e servizi sociosanitari, per rispondere in modo diversificato ai bisogni di una popolazione che, pur in un mercato del lavoro con disoccupazione ai minimi storici (3,1% nel 2025), vede ancora segni di fragilità⁶⁵.

In questo contesto si inserisce la Deliberazione della Giunta Regionale (DGR) n. 69 del 26 gennaio 2023 per la presentazione di progetti di riconfigurazione delle modalità di presa in carico integrata delle famiglie multiproblematiche attraverso la costituzione di équipe multidisciplinari e di sperimentazione di azioni pilota a sostegno dell'autonomia delle famiglie. L'iniziativa "INSIEME" viene finanziata con l'ESO4.12 - 3.I ed è finalizzata a promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà, rafforzando la collaborazione tra i soggetti coinvolti nei processi di presa in carico delle persone maggiormente vulnerabili, rendendola più rapida e coordinata e, in secondo luogo, sperimentando un'offerta di servizi personalizzati rivolti agli utenti, accompagnandoli all'autonomia in un'ottica di welfare generativo. A tal fine, l'iniziativa ha inteso sviluppare modelli di intervento multisettoriale basati sulla cooperazione tra enti locali, **Aziende Unità Locale Socio-Sanitaria (AULSS)** e **Ambiti territoriali sociali (ATS)**, con il coinvolgimento di organismi di formazione accreditati che hanno presentato e realizzato i progetti in partenariato con soggetti pubblici e privati, al fine di intercettare l'emergere di nuove vulnerabilità ed attivare progetti di accompagnamento ad hoc.

La struttura dei progetti è articolata in due componenti integrate tra loro: una prima fase dedicata alla configurazione della rete e alla sperimentazione dei sistemi interistituzionali di presa in carico, in cui sono state costituite le **équipe multidisciplinari interservizio**, e una seconda componente che ha riguardato invece la realizzazione di **azioni pilota** rivolte ai nuclei familiari, sulla base di un **catalogo di servizi** elaborato *ad hoc* dalle stesse équipe multidisciplinari. Ai nuclei familiari selezionati è stata prevista l'erogazione di un voucher (importo massimo di 9.000 euro), per l'accompagnamento all'autonomia, spendibile nell'ambito del **sostegno alla genitorialità** e all'**organizzazione familiare**. I destinatari dell'iniziativa sono stati, per la componente 1, le PA o i servizi pubblici sostenuti a livello nazionale, regionale o locale, gli operatori dei servizi pubblici e privati attivi sul territorio regionale ed altri rilevanti stakeholder. Le azioni previste sono state invece rivolte ai **nuclei familiari in condizioni di svantaggio** socioeconomico e ai minori.

Governance e attuazione

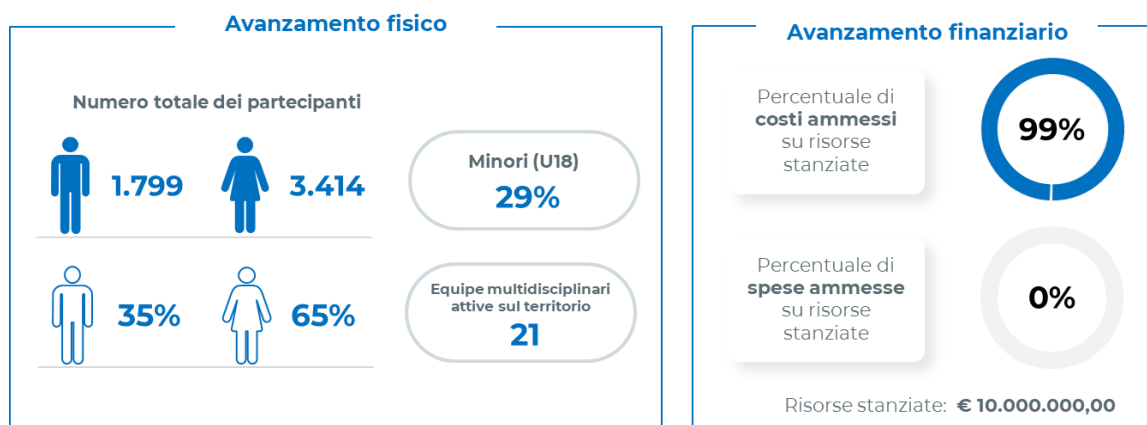
Dal punto di vista dell'avanzamento finanziario, la misura ha previsto una dotazione complessiva pari a 10.000.000 euro. Dall'analisi dei dati di monitoraggio emerge che a dicembre 2025 i 21 progetti ammessi e finanziati hanno prodotto un costo ammesso pari a 9.946.548 euro, che rappresenta circa il 99% della dotazione complessiva. Poiché i progetti finanziati risultano ancora in via di realizzazione, non si dispone dei dati relativi all'ammontare della spesa effettivamente sostenuta.

In termini di avanzamento fisico al 31 dicembre 2025, tramite l'iniziativa "INSIEME" sono stati raggiunti oltre 5.000 partecipanti, di cui il 65% di genere femminile ed una componente di minori pari al 29%. Le équipe multidisciplinari attive sul territorio sono 21.

⁶⁴ Report CRC "I diritti dell'infanzia e dell'adolescenza in Italia" III edizione (2024)

⁶⁵ Veneto Lavoro, Report 2025 disponibile [qui](#)

Figura 31. Avanzamento fisico e finanziario della misura “INSIEME” (DGR 69/2023)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

La misura “INSIEME” contribuisce al conseguimento dell’indicatore di output EEPO03 “*Équipe multidisciplinari interservizio attive sul territorio*”. I dati di monitoraggio al 31 dicembre 2025 hanno evidenziato un buon livello di raggiungimento degli indicatori di output, che prevedeva come target al 2029 la messa in attività di 21 équipe multidisciplinari. **I 21 progetti finanziati** nell’ambito della misura risultano tutti avviati tra luglio e settembre 2023 e ancora in corso di realizzazione. In relazione all’indicatore di risultati, EEPR03 “*Équipe multidisciplinari interservizio ancora attive sul territorio a sei mesi dalla conclusione dell’intervento*”, esso ha un target finale stimato al 2029 è pari al 50%. Al momento tale indicatore non è misurato in quanto le iniziative sono tutte in corso.

Evidenze dall’analisi sul campo

Rilevanza

L’analisi sul campo degli interventi attuati nell’ambito della misura “Insieme” ha evidenziato un buon grado di coerenza e adeguatezza tra il disegno programmatico e i fabbisogni territoriali. Le informazioni raccolte attraverso le interviste ai soggetti beneficiari attuatori dei progetti finanziati hanno restituito un **giudizio complessivamente positivo** sulla capacità della misura di intercettare i bisogni delle famiglie multiproblematiche con minori a carico, caratterizzate da vulnerabilità multidimensionale (economica, relazionale, educativa e talvolta sanitaria), spesso non adeguatamente presidiate da sistemi di intervento tradizionali, in alcuni casi frammentati e settoriali. Si tratta di un aspetto importante da sottolineare, considerata l’elevata presenza, nei territori dei progetti intervistati, di nuclei familiari complessi (famiglie numerose, monogenitoriali, con background migratorio), nonché l’emergere di nuove forme di fragilità connesse alle recenti dinamiche socioeconomiche (quali inflazione e rincaro energetico). La misura si è inserita in modo **coerente** all’interno del sistema delle politiche sociali regionali, contribuendo ad intercettare famiglie “a rischio” con minori in età prevalentemente preadolescenziale. La focalizzazione sulla **fascia preadolescenziale** è stata interpretata dai beneficiari come una scelta strategica in un’ottica **preventiva** rispetto all’evoluzione verso condizioni di maggiore marginalità.

Le interviste svolte ai referenti delle strutture dell’Amministrazione Regionale coinvolte nell’attuazione dell’iniziativa (SRA Lavoro e SRA Servizi Sociali) hanno evidenziato la necessità di leggere la rilevanza della misura “INSIEME” in luce di una **cultura del welfare regionale tradizionalmente più orientata all’ambito sanitario** rispetto ad altre regioni del Nord Italia. I referenti delle SRA hanno rilevato infatti come il passaggio verso logiche di coesione sociale integrata costituisca un processo relativamente recente, avviatosi principalmente a partire dall’introduzione del “Reddito di Cittadinanza” e consolidatosi anche per effetto dell’esperienza pandemica. In tale contesto, la DGR 69/2023 ha rappresentato un’iniziativa **innovativa**, collocandosi su uno dei nodi di maggiore tensione del sistema di welfare veneto: la **collaborazione tra i servizi sociali comunali e i servizi specialistici delle Aziende ULSS**.

Attuazione e criticità

Nella fase iniziale di implementazione dei progetti, si è registrata la tendenza da parte degli assistenti sociali coinvolti nella progettazione ad individuare prevalentemente nuclei già in carico agli stessi servizi, caratterizzati da condizioni di elevata complessità. Con l'avanzamento dell'attuazione, si è osservato un progressivo **affinamento delle capacità di targeting**, che ha consentito di ampliare la platea dei beneficiari, intercettando anche famiglie precedentemente sconosciute ai servizi sociali, segnalate anche tramite canali informali, in particolare dal sistema scolastico.

I referenti della SRA hanno evidenziato una specificità della misura riguardante la composizione dei partenariati progettuali: la DGR 69/2023 prevedeva che il soggetto capofila fosse un ente accreditato ai servizi alla formazione. Ciò ha comportato una rilevante sfida di riorientamento per tali enti, tradizionalmente indirizzati ad operare con destinatari che si rivolgono ai servizi di propria iniziativa (persone in cerca di occupazione o di percorsi formativi), mentre la misura "INSIEME" richiedeva di **intercettare e raggiungere proattivamente nuclei familiari** in condizioni di multi-vulnerabilità, spesso restii ad avvicinarsi ai servizi istituzionali. Tale cambiamento di paradigma – da un approccio "pull" ad un approccio "push" verso l'utenza – ha richiesto, nella fase iniziale, un significativo investimento di tempo e risorse per la costruzione di reti territoriali specifiche e per lo sviluppo di competenze adeguate al target, con un conseguente surplus di lavoro segnalato alle SRA da parte degli stessi enti attuatori.

Il modello di presa in carico integrata, imperniato sulla costituzione di équipe multidisciplinari interservizio e sull'erogazione di "interventi *tailor-made*" personalizzati tramite voucher, è stato universalmente riconosciuto dai soggetti intervistati come pienamente efficace per una **presa in carico integrata e una lettura multidimensionale della vulnerabilità familiare**, superando approcci settoriali. Tale coerenza è stata ulteriormente rafforzata dall'adozione di un metodo di **analisi dei fabbisogni**, implementato nella fase iniziale dei progetti e quindi preliminarmente alla costituzione del Catalogo dei servizi e basato su attività di **Action Research** (che hanno coinvolto servizi sociali, servizi sanitari, scuole, terzo settore, parrocchie e altri attori della comunità educante). Questo metodo ha consentito di **mappare in maniera sistematica l'offerta di servizi esistenti sul territorio** e individuarne le principali criticità (ad es. carenza di supporto psicologico specialistico per adolescenti, limitata disponibilità di mediatori culturali, difficoltà legate ai servizi di trasporto sociale nelle aree rurali), di **rafforzare i canali di intercettazione precoce delle fragilità** e di **costruire strumenti condivisi di pre-assessment**, ispirati al modello P.I.P.P.I. ("Programma di Intervento Per la Prevenzione dell'Istituzionalizzazione")⁶⁶, adattati al target preadolescenziale e uniformati a livello territoriale.

Inoltre, secondo l'esperienza dei beneficiari intervistati, l'attivazione di **borse di ricerca** in collaborazione con le Università del territorio ha consentito di integrare la mappatura dei servizi con dati relativi a fenomeni migratori, nuove configurazioni familiari e disponibilità di risorse. Contestualmente è stata realizzata una **modellizzazione degli strumenti di segnalazione delle vulnerabilità**, accompagnata da attività formative rivolte al personale docente, per rafforzare le capacità di individuazione e trasmissione dei segnali di disagio ai servizi sociali.

⁶⁶ Il Programma P.I.P.P.I. (Programma di Intervento per la Prevenzione dell'Istituzionalizzazione) è un'iniziativa promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in collaborazione con il LabRIEF dell'Università di Padova, attiva dal 2011. Il programma mira a prevenire l'allontanamento dei minori e a contrastare la negligenza familiare attraverso un accompagnamento multidimensionale delle famiglie in situazione di vulnerabilità, volto a potenziare le capacità dei genitori e il benessere dei bambini. Sotto il profilo istituzionale, con la Legge di Bilancio 2022 (L. 234/2021), P.I.P.P.I. è stato formalmente riconosciuto come uno dei primi sei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali (LEPS) prioritari in Italia, con la denominazione "Prevenzione allontanamento familiare". In quanto LEPS, esso non è più solo una sperimentazione, ma rappresenta un diritto sociale esigibile che deve essere garantito in modo uniforme e universale su tutto il territorio nazionale (su quasi tutti gli ATS) per assicurare equità nell'accesso ai servizi e contrastare le disuguaglianze sociali. Inoltre, in quanto riconosciuto come LEPS, è sostenuto da fondi del PNRR e del Fondo Nazionale Politiche Sociali (FNPS). L'approccio metodologico si basa sulla valutazione partecipativa e trasformativa, coinvolgendo attivamente le famiglie e i bambini in équipe multidisciplinari e attivando dispositivi specifici quali l'educativa domiciliare, i gruppi per genitori e bambini, la vicinanza solidale e il partenariato scuola-famiglia-servizi.

Fonte: Report di valutazione sintesi 2022-2024 - Padova University Press, Serie: Materiali e strumenti di P.I.P.P.I., 2024 <https://www.padovauniversitypress.it/it/publications/9788869384615>

Dalle interviste con i beneficiari è emerso un **quadro complessivamente positivo dell'attuazione**, pur in presenza di alcuni elementi di miglioramento riconducibili in particolare a profili organizzativi, di integrazione interistituzionale e procedurali. La fase iniziale di costruzione del modello (definizione degli strumenti, manifestazione di interesse per l'attivazione del Catalogo, validazione regionale delle tariffe) ha richiesto **tempistiche significative**, incidendo sulla successiva fase operativa. In prospettiva, la capitalizzazione, valorizzazione e il riutilizzo degli strumenti già sviluppati (linee guida, schede di pre-assessment, protocolli) potrà contribuire a semplificare le procedure di avvio e a garantire una maggiore estensione temporale delle attività di supporto alle famiglie. Si è inoltre riscontrata una **partecipazione non sempre uniforme di alcune figure specialistiche**, quali neuropsichiatri infantili, psicologi e pediatri, all'interno delle équipes multidisciplinari. Tale aspetto appare principalmente legato a vincoli strutturali e organizzativi delle ULSS (in termini di disponibilità di personale e di orari), più che a una carenza di collaborazione istituzionale. In questa prospettiva, potrebbe risultare utile promuovere forme di coordinamento e accordi di livello sovra-aziendale che favoriscano una presenza più strutturata delle professionalità specialistiche. La **partecipazione delle istituzioni scolastiche**, si è sviluppata in maniera eterogenea, anche in relazione ad alcune complessità di coordinamento istituzionale (ad esempio l'assenza di protocolli condivisi a livello sovra-ambito). La definizione di accordi e linee operative con l'Ufficio Scolastico Regionale potrebbe rafforzare ulteriormente la collaborazione, valorizzando il ruolo delle scuole nell'intercettazione precoce delle situazioni di disagio. Infine, l'adozione di sistemi di anonimizzazione basati su codici alfanumerici ha talvolta comportato complessità operative e comunicative tra ente capofila e fornitori di servizi. In un'ottica di miglioramento continuo, sarebbe valutabile l'introduzione di soluzioni tecniche che, nel pieno rispetto della normativa vigente (GDPR), consentano una gestione più fluida degli scambi informativi e un monitoraggio ancora più efficace degli interventi.

Efficacia

In merito all'efficacia degli interventi, l'indagine sul campo ha permesso di mettere in luce alcuni interessanti risultati di carattere strutturale attribuibili alla prima fase di attuazione dell'iniziativa. Il primo elemento concerne la **definizione di linee guida per la presa in carico multidisciplinare**, che sono state elaborate e condivise a livello di ambito territoriale sulla base di un dialogo interistituzionale tra servizi sociali e sanitari e che si sono sostanziate in definizione e sistematizzazione di documenti condivisi che definiscono criteri, strumenti e procedure per la segnalazione, la pre-valutazione e la costruzione del progetto personalizzato. La misura ha inoltre portato all'introduzione di **schede di pre-assessment**, con l'elaborazione di strumenti di valutazione preliminare delle vulnerabilità familiari, adattati al contesto locale (anche mediante la rielaborazione della scheda del Programma P.I.P.P.I. per la fascia preadolescenziale). Sono stati inoltre adottati **protocolli di intesa interistituzionali**, con accordi formalizzati tra Ambito territoriale, Azienda ULSS, scuole e soggetti del Terzo settore, che hanno definito le modalità di segnalazione, condivisione delle informazioni e attivazione dell'équipe. Come risultato della misura è stato sviluppato un **catalogo dei servizi** che ha sistematizzato e ampliato l'offerta di servizi coerentemente ai fabbisogni specifici a livello locale, sono state condotte **attività di formazione rivolte agli operatori** per il rafforzamento e aggiornamento delle competenze degli attori coinvolti (assistenti sociali, operatori scolastici e personale del Terzo settore), e infine è stato attivato il dispositivo operativo centrale della misura ovvero le **équipes multidisciplinari** per garantire continuità, integrazione tra servizi e gestione condivisa dei casi.

Le evidenze raccolte hanno inoltre evidenziato un progressivo orientamento degli operatori verso **approcci preventivi** di contrasto del disagio, superando la logica emergenziale e intervenendo su livello di vulnerabilità più contenuti. Tale **cambio di prospettiva** ha rappresentato uno degli esiti più significativi del progetto in termini di innovazione delle pratiche operative.

Nel complesso, la fase iniziale dei progetti risulta aver **contribuito al rafforzamento dell'integrazione tra servizi, migliorando l'accesso e qualificato l'offerta territoriale** e potenziando il sistema di presa in carico. Con riferimento alla Componente 1 dell'iniziativa, i beneficiari hanno evidenziato i seguenti **punti di forza**:

- **Cambiamento di approccio:** inteso come una progressiva evoluzione della cultura organizzativa verso modelli di lavoro integrati e multidisciplinari, superando logiche settoriali.

- **Valorizzazione della conoscenza territoriale:** l'elaborazione del Catalogo dei servizi ha reso visibili e attivabili risorse del privato sociale in precedenza non pienamente intercettate, rafforzando l'integrazione e creando nuove connessioni tra la rete pubblica e il Terzo settore.
- **Consolidamento della fiducia interistituzionale:** il lavoro congiunto ha generato e consolidato relazioni professionali tra assistenti sociali di Comuni diversi, tra servizi comunali e ULSS, e tra servizi pubblici e fornitori del Terzo settore, contribuendo al rafforzamento del capitale relazionale del sistema territoriale.

Con riferimento agli esiti della Componente 1, i referenti delle SRA hanno confermato la **natura eterogenea dei risultati a livello territoriale**, sottolineando come tale variabilità fosse in parte attesa: nei territori in cui le relazioni tra servizi sociali e servizi specialistici delle ULSS presentavano già segni di collaborazione, le équipe multidisciplinari hanno effettivamente avviato un percorso virtuoso. Nei contesti invece caratterizzati da relazioni interistituzionali conflittuali, la costituzione delle équipe ha rappresentato il nodo progettuale più critico dell'intera misura. La scelta di intervenire su questo specifico punto di tensione è stata, fin dalla fase programmatica, un elemento qualificante dell'iniziativa, in quanto le **famiglie multi-vulnerabili si collocano proprio al confine tra il sistema sociale e quello sanitario**, e un'azione incisiva su tale target non poteva prescindere da un miglioramento della collaborazione interistituzionale.

In prospettiva, i referenti delle SRA hanno espresso un giudizio positivo circa la sostenibilità del modello introdotto dalla misura, pur con la consapevolezza che i risultati non saranno omogenei tra i diversi territori. A loro avviso, la DGR 69/2023 ha rappresentato un **orientamento dal quale difficilmente si tornerà indietro**: l'approccio multiprofessionale e interistituzionale alla presa in carico delle famiglie vulnerabili è destinato a radicarsi nel sistema regionale, anche grazie alla capitalizzazione di esperienze pregresse come il Programma P.I.P.P.I. A supporto di questa prospettiva, le SRA hanno segnalato che a livello nazionale sono stati attivati operatori specialistici che, a partire dal mese di aprile 2026, inizieranno ad operare presso le ATS, configurando la DGR 69/2023 come un intervento "apripista". In questa prospettiva, secondo le SRA, le équipe multidisciplinari interservizio sperimentate nell'ambito della DGR 69/2023 potrebbero configurarsi come "Livello Essenziale delle Prestazioni" (LEP) a livello nazionale, diventando uno standard strutturale del sistema di welfare. I referenti delle SRA hanno altresì espresso l'intenzione di valorizzare il patrimonio di dati e riflessioni emerso dalla presente esperienza di programmazione per **elaborare linee di indirizzo regionali**, che costituiranno la base per la futura replicabilità e istituzionalizzazione del modello sperimentato.

Le interviste ai beneficiari rispetto all'attuazione della **Componente 2 (relativa all'erogazione dei servizi alle famiglie)** hanno fatto emergere una particolare richiesta delle famiglie di servizi di carattere educativo domiciliare, seguiti da interventi di supporto allo studio con profilo educativo, il supporto psicologico individuale), la mediazione linguistica e culturale e il trasporto sociale. Il Catalogo dei servizi risulta aver consentito, sebbene in misura limitata, l'attivazione di servizi innovativi per larga parte mai offerti prima nei territori analizzati, quali ad esempio l'educazione finanziaria e il supporto psicologico specializzato per adolescenti, contribuendo così a colmare lacune strutturali dell'offerta pubblica. È stato rilevato, inoltre, un utilizzo strategico del catalogo da parte dei case manager: in assenza del servizio "ideale" (ad es. a causa di limitazioni del personale), sono stati attivati servizi affini in grado di presidiare le esigenze familiari garantendo un buon livello di copertura dei voucher e la continuità degli interventi.

Il percorso di presa in carico delle famiglie si è articolato nelle seguenti fasi: **segnalazione** del nucleo familiare da parte dell'assistente sociale o del servizio specialistico; compilazione della **scheda di pre-assessment** per la rilevazione preliminare delle vulnerabilità; convocazione dell'**équipe multidisciplinare** che provvede all'elaborazione del **progetto personalizzato** rivolto al nucleo familiare, definendo obiettivi di cambiamento e strategie di intervento, con successiva **attivazione del voucher** in base a criteri condivisi e alla valutazione multidimensionale della singola situazione familiare. Sono stati realizzati **monitoraggi intermedi**, finalizzati all'aggiornamento degli obiettivi del progetto personalizzato; la verifica dell'andamento degli interventi con la famiglia e con i fornitori; eventuale rimodulazione dei servizi attivati. Gli incontri di monitoraggio hanno avuto una valenza di supporto e di lavoro sociale più che di valutazione formale (non risultano del tutto standardizzati tra i diversi progetti).

In merito all'efficacia degli interventi rivolti alle famiglie multiproblematiche, gli operatori coinvolti hanno rilevato che la quasi totalità delle famiglie che ha intrapreso un percorso di presa in carico, ha mantenuto la partecipazione al progetto fino alla conclusione, e per alcuni nuclei familiari è stato anche attivato un secondo voucher. Si è osservata inoltre una maggiore propensione ad usufruire di servizi in precedenza poco utilizzati (es. supporto psicologico, mediazione familiare) ed un consolidamento della consapevolezza dei bisogni. Infine, grazie all'iniziativa "INSIEME" gli assistenti sociali hanno avuto l'opportunità di lavorare con **nuclei familiari problematici presenti sul territorio non ancora in carico ai servizi**, riuscendo così ad intercettare situazioni di vulnerabilità latenti, fino a quel momento non presidiate. Nel complesso, sebbene le iniziative della seconda componente siano ancora in corso e manchi quindi un quadro conoscitivo finale dell'efficacia sui destinatari, è emerso un contributo positivo della misura "Insieme" rispetto al **consolidamento delle relazioni di fiducia tra servizi e famiglie**, favorendo l'attivazione di **interventi a carattere preventivo** ed una più tempestiva **intercettazione dei bisogni emergenti** da parte dei servizi sociali.

Le SRA hanno rilevato come, nonostante il catalogo dei servizi fosse stato strutturato per rispondere in maniera multidimensionale alle diverse forme di vulnerabilità familiare, nella pratica solo un numero limitato di tipologie sia stato effettivamente richiesto ed erogato. I voucher maggiormente utilizzati si sono rivelati quelli di natura più tradizionale, con netta prevalenza dell'**educativa domiciliare e del supporto scolastico**, a scapito di interventi più innovativi. In particolare, le SRA hanno segnalato come i voucher dedicati ai servizi alla genitorialità, concepiti come strumenti per agire sulle cause strutturali della fragilità familiare, siano rimasti in larga misura inutilizzati così come i voucher per il trasporto sociale. Circa il 70% delle risorse erogate è stato destinato a **servizi rivolti ai minori**, a fronte di un utilizzo marginale delle tipologie previste per il sostegno alla genitorialità e al sistema familiare nel suo complesso. I referenti delle SRA hanno interpretato tale fenomeno come indicativo di una tendenza, da parte degli enti attuatori, a concentrare l'attenzione sul **sintomo più visibile della difficoltà familiare, il disagio del minore**, piuttosto che a indagare ed affrontare le cause sottostanti, riconducibili alle dinamiche genitoriali e all'intero sistema familiare. segnalando sia la persistenza di abitudini operative consolidate da parte degli enti, sia una possibile necessità di rafforzare l'analisi preliminare della complessità familiare da parte delle équipes. A ciò si è aggiunta la limitata capacità degli enti del terzo settore di sviluppare e proporre l'intera gamma dei servizi inclusi nel catalogo, dovuta a vincoli di risorse, know-how e radicamento territoriale non uniformi tra i diversi Ambiti.

Parallelamente, è emersa in maniera condivisa l'opportunità di **rafforzare ulteriormente il sistema di misurazione e valutazione dei risultati ed impatti**: gli strumenti attualmente in uso (quali questionari di gradimento, somministrati al termine dei percorsi individuali) risultano eterogenei nella struttura e nei contenuti tra i diversi Ambiti territoriali. Inoltre, la «relazione finale degli interventi», prevista per la rendicontazione, fornisce importanti elementi qualitativi forniti dai Case manager (come il miglioramento delle relazioni familiari, delle competenze genitoriali, del grado di autonomia, della condivisione del progetto educativo), che tuttavia risultano disponibili prevalentemente a conclusione dei percorsi.

Un ulteriore aspetto rilevante dal punto di vista della valutazione degli esiti della misura può essere fornito dall'ampio set di informazioni e dati presenti nelle **borse di ricerca**, previste per ogni progetto e contenenti un assesment sui risultati di ogni progettualità realizzata. Le analisi preliminari delle borse di ricerca hanno evidenziato un quadro di approcci e risultati variegati tra i vari Ambiti territoriali, che può rendere più complessa una lettura unitaria e sistematica degli impatti complessivi. Al fine di sistematizzare e valorizzare il patrimonio conoscitivo emerso dalle Borse di ricerca, le SRA hanno avviato un processo strutturato di confronto tra progetti con l'obiettivo di produrre un **report di sintesi comparativa**. Questo documento costituirà la **base istruttoria per l'elaborazione delle linee di indirizzo regionali**, che si prevede possano successivamente evolvere in vere e proprie linee guida operative.

Tutti i soggetti intervistati concordano che, pur a fronte dei risultati positivi conseguiti, sono emersi alcuni elementi di attenzione in chiave prospettica, in particolare rispetto alla **sostenibilità** degli interventi attivati. In assenza di adeguate soluzioni di continuità, anche attraverso l'accesso a nuove forme di finanziamento pubblico, infatti, alla conclusione della misura potrebbero riaffiorare alcune

criticità legate ai vincoli strutturali del sistema sanitario, con il rischio di una riduzione dell'offerta di supporto per i nuclei beneficiari. In tale prospettiva, potrebbe essere opportuna una pianificazione di medio-lungo periodo che consenta di consolidare i risultati raggiunti. In tal senso, potrebbe risultare utile valutare l'integrazione stabile, all'interno dell'offerta dei servizi territoriali ordinari, di alcune tipologie di intervento che hanno mostrato esiti promettenti nella fase sperimentale – quali, ad esempio, **i percorsi di educazione finanziaria e il supporto psicologico specialistico**.

Complementarità

Sotto il profilo della complementarità con altri strumenti di policy, le interviste ai beneficiari hanno evidenziato l'elevata **trasversalità e flessibilità** operativa della misura "INSIEME", che ha favorito l'integrazione con strumenti già esistenti nell'ambito dell'inclusione sociale, evitando duplicazioni e colmando lacune esistenti. Nello specifico, le interviste condotte hanno confermato il posizionamento della misura rispetto ai principali dispositivi di policy nazionali ed europei, confermandone il carattere **complementare**, in particolare rispetto al Programma P.I.P.P.I. (sostegno alla genitorialità vulnerabile, finanziato con fondi nazionali) e alla DGR 115/2024 "*1.000 Giorni di Noi - interventi di supporto alla genitorialità nella cura di bambini e bambine nei primi tre anni di vita*", che si rivolgono alla fascia 0-6 anni e alle prime fasi dell'infanzia, collocandosi su un segmento anagrafico distinto rispetto a quello del target preadolescenziale della DGR 69/2023. È stata rilevata una sostanziale complementarità anche rispetto agli interventi finanziati dal PN Inclusione e Lotta alla Povertà 2021-2027 (quali housing sociale, inserimento lavorativo, presa in carico delle persone senza dimora), prevalentemente orientati a situazioni di marginalità estrema. Inoltre, gli interventi sostenuti dal PNRR per il contrasto alla dispersione scolastica (ad es. attività di counseling e coaching), pur presentando elementi di contiguità, sono stati generalmente gestiti direttamente dalle istituzioni scolastiche e attivati attraverso canali distinti. Infine, la DGR 827/2025 "*Percorsi di crescita*", rivolta alla fascia 11-18 anni, appare configurarsi come uno strumento potenzialmente utile a garantire una certa continuità per l'accompagnamento delle situazioni più complesse, anche in un'ottica di una possibile prosecuzione dei percorsi della misura "INSIEME". Gli Ambiti territoriali hanno adottato specifiche misure di presidio per prevenire il doppio finanziamento e attivato forme di coordinamento inter-programma.

La misura "INSIEME" ha inoltre svolto una **funzione integrativa rispetto ai servizi erogati dal sistema sanitario** consentendo, tramite l'utilizzo dei voucher, l'accesso a prestazioni specialistiche quali il supporto psicologico per adolescenti e interventi di neuropsichiatria infantile, non sufficientemente erogate dal sistema pubblico. In tal senso, la DGR 69/2023 ha operato in chiave **sussidiaria** rispetto al sistema sanitario, contribuendo a colmare eventuali carenze strutturali dell'offerta specialistica territoriale e ha consentito di ampliare concretamente l'accesso a servizi essenziali per i nuclei target.

3.5.5. Focus 5 - Priorità 4: misura "Giovani Energie"

Introduzione e contesto

Negli ultimi anni il contesto socioeconomico ha posto i giovani di fronte a notevoli sfide: la pandemia ha interrotto percorsi scolastici e professionali, generando incertezza e ridefinendo progetti di vita, mentre eventi globali come la guerra in Ucraina hanno aumentato la percezione di vulnerabilità e instabilità. In Veneto, nonostante performance migliori rispetto alla media nazionale, persistono elementi critici. Il tasso di abbandono scolastico si attesta intorno al 9% (2024), con significative differenze di genere, e il biennio della scuola superiore si conferma una fase particolarmente esposta al rischio di interruzione. Parallelamente, i dati Eurostat mostrano come la quota di giovani NEET (15–29 anni) sia diminuita negli ultimi anni, passando dal 12,4% del 2019 al 9% del 2024, pur mantenendo un gap marcato tra uomini e donne. Anche l'andamento occupazionale evidenzia dinamiche eterogenee: i giovani 15–24 anni sono stati la fascia più colpita dalla crisi pandemica, con una contrazione del 12% nel 2020 e un recupero solo parziale nel 2024, mentre la fascia 25–34 anni mostra una ripresa completa e un superamento dei livelli di occupazione pre-pandemici.

Tramite l'obiettivo specifico ESO4.1 (4.a)⁶⁷, nell'ambito della Priorità 4 – Occupazione Giovanile, il PR Veneto FSE+ intende **favorire l'accesso all'occupazione dei giovani** attraverso misure di politica attiva finalizzate all'inserimento e/o il reinserimento occupazionale e al contenimento e riduzione del fenomeno dei NEET. A tal fine, il PR prevede azioni volte a dotare i giovani di strumenti per l'acquisizione di **competenze adeguate alle esigenze delle imprese**, a cogliere opportunità in settori emergenti, quali **il digitale, il verde e l'economia sociale**, assicurando la possibilità di intraprendere percorsi formativi professionalizzanti volti all'ottenimento di una qualifica. Tramite questo Os il PR pone altresì **l'accento sul sistema dell'istruzione e formazione professionale** per garantire un'offerta altamente professionalizzante in linea con i fabbisogni del sistema economico veneto e contrastare l'abbandono scolastico.

Per quanto riguarda nello specifico le misure di sostegno all'inserimento lavorativo dei giovani, tra il 2023 e dicembre 2025 sono stati avviati **tre avvisi**: l'iniziativa "Giovani Energie - Azioni sperimentali per l'attivazione dei giovani nella definizione del proprio percorso formativo e professionale" (DGR 729/2023) che ha avuto seguito con l'avviso "Giovani Energie in Azione" (DGR 307/2025) sviluppato al fine di rispondere ai bisogni emersi, ma anche di generare un impatto più incisivo, dell'iniziativa pilota e la misura "Giovani Energie – Under 18" (DGR 879/2025) di pertinenza della Direzione Formazione e pensata specificatamente per dare seguito allo sviluppo di attività rivolte a giovani under 18 che si trovano in situazioni di impasse, possibile abbandono o interruzione del proprio percorso scolastico e formativo, fino ad arrivare, nei casi più gravi, alla dispersione scolastica. In accordo con l'AdG FSE+ per questo rapporto analizziamo nel dettaglio le misure "Giovani Energie" (DGR 729/2023) e "Giovani Energie in Azione" (DGR 307/2025).

L'avviso "Giovani Energie - Azioni sperimentali per l'attivazione dei giovani nella definizione del proprio percorso formativo e professionale" (DGR 729/2023) mira a **incrementare la partecipazione dei giovani** in Veneto al mercato del lavoro, contrastando i fenomeni di marginalità sociale e bassa partecipazione al mercato del lavoro e favorire il rientro in percorsi formativi dei minori "in dispersione". L'intervento adotta un **approccio sperimentale** orientato al coinvolgimento diretto dei giovani nei processi di definizione del proprio percorso formativo e professionale, anche attraverso iniziative da loro stessi proposte e realizzate. L'iniziativa si rivolge a giovani tra i 16 e i 29 anni che si trovano in condizioni di disoccupazione, inattività o in situazioni di "dispersione" scolastica pur avendo assolto l'obbligo di istruzione. Con una dotazione complessiva di 10 milioni di euro l'avviso finanzia progetti con un budget compreso tra € 200.000 e € 300.000 e un costo medio utente pari a € 5.000, in coerenza con gli obiettivi dell'Os di riferimento orientati all'attivazione precoce, al rafforzamento delle competenze di base e trasversali e al rientro nei percorsi formativi.

Le proposte progettuali devono articolarsi in **quattro aree di intervento integrate**, comprendenti attività di *emersione*, che tramite borse di animazione territoriale e dotazioni dedicate promuovono azioni informali di outreach e l'animazione di spazi fisici e virtuali per intercettare i giovani e definire modelli replicabili di attivazione. Per sviluppare nei giovani la capacità di attivazione e a sostenere l'acquisizione di competenze e conoscenze utili alla comprensione e alla partecipazione alla vita della comunità sociale ed economica, sono previste attività di *coinvolgimento* quali workshop, focus group, seminari, webinar ed eventi. La terza area di intervento promuove interventi di *attivazione generativa*, e si focalizza su percorsi personalizzati di orientamento di base e specialistico, coaching, laboratori formativi e project work (inclusa la co-progettazione di iniziative proposte dai giovani) oltre a eventuali attività outdoor, visite aziendali e tirocini. Infine, l'ultima area di intervento *ecosistema territoriale*, mediante incontri di rete e borse di animazione specifiche, sostiene la costruzione e il consolidamento di reti locali stabili, favorendo coordinamento, scambio di pratiche e integrazione dei servizi a supporto dell'attivazione giovanile.

Con lo scopo di proseguire il percorso avviato con "Giovani Energie" (DGR 729/2023) e **capitalizzando le reti e l'esperienza maturata** nei progetti finanziati, è stato pubblicato l'avviso

⁶⁷ "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".

“Giovani Energie in Azione” (DGR 307/2025). L’iniziativa mira a promuovere la partecipazione dei giovani alla vita sociale e lavorativa dei territori, aumentare i livelli di partecipazione giovanile alla vita economica e sociale e il tasso di occupazione giovanile nella Regione. L’avviso è destinato pressoché alla stessa platea di destinatari del precedente (salvo i minori di 18 anni ai quali è stato dedicato un avviso separato) e, con una dotazione finanziaria di € 8.000.000, è strutturato in **due Linee di intervento**, una dedicata ai **giovani** (destinatari prioritari) e uno alla **comunità educante e all’attività di rete tra progetti e sul territorio**: Linea 1 - “Energie in azione” per progetti con attività a favore dell’aumento dell’occupabilità di giovani disoccupati e inattivi; Linea 2 - “Reti in azione” per favorire la creazione di sinergie tra progetti a livello provinciale, la promozione e disseminazione di buone prassi sul territorio regionale e il potenziamento delle competenze degli operatori nel settore giovanile e di supporto ai familiari coinvolti. Per questa linea è prevista la **selezione di un solo progetto a valenza regionale**. Per i progetti nell’ambito della Linea 1 il budget varia da un minimo di € 250.000 fino a un massimo di € 350.000 mentre, per quelli presentati nell’ambito della Linea 2 da un minimo di € 350.000,00 a un massimo di € 450.000⁶⁸.

Entrambi gli avvisi contribuiscono al raggiungimento dei target previsti dall’indicatore di output **EECO06+07 (minori e giovani tra i 18 e i 29 anni)** e dall’indicatore di risultato **EECR03 (numero di partecipanti che ottengono una qualifica alla fine della loro partecipazione all’intervento)**. Oltre agli indicatori quantitativi del PR, i risultati attesi dell’iniziativa “Giovani Energie” (DGR 729/2023) includono il presidio e l’animazione di luoghi virtuali e l’animazione di spazi fisici per l’attivazione dei giovani e l’elaborazione di modelli di intervento per contrastare e prevenire dispersione scolastica e inattività giovanile. Sono previsti inoltre interventi sperimentali e informali finalizzati alla definizione del proprio percorso formativo e professionale, la creazione di équipe di animazione territoriale per favorire l’attivazione dei giovani e l’incontro tra domanda e offerta di lavoro e la creazione e/o rafforzamento di reti territoriali di soggetti pubblici e privati attivi in questo dominio. In linea con questi, l’iniziativa “Giovani Energie in Azione” (DGR 307/2025) mira a produrre un insieme coordinato di azioni di outreach per informare, orientare e attivare i giovani, lo sviluppo di una rete territoriale strutturata che renda più accessibili servizi e conoscenze, e la creazione di nuovi spazi di aggregazione soprattutto nelle aree periferiche. È inoltre previsto il coinvolgimento degli adulti che affiancano i giovani per rafforzare la risposta alle situazioni di fragilità, insieme alla promozione di collaborazioni inter-progettuali che aumentino l’efficacia delle iniziative. Infine, sono previste attività condivise di comunicazione e diffusione a livello regionale e locale per valorizzare approcci, esperienze e risultati raggiunti dai diversi progetti.

Governance e attuazione

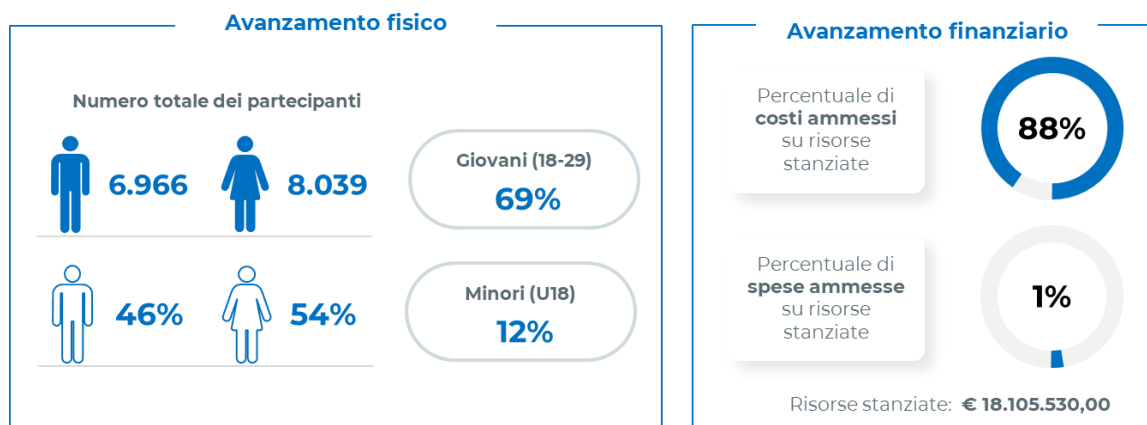
Con la misura Giovani Energie (tramite i due avvisi sopra citati) sono stati finanziati **52 progetti** incluso il **servizio di monitoraggio qualitativo e di individuazione di buone pratiche nell’ambito del bando “Giovani Energie”** (DGR 729/202), a fronte di 63⁶⁹ proposte progettuali presentate. Il valore delle risorse stanziato sulla misura ammonta a € 18.105.530, circa il 7% delle risorse stanziato totali sull’ESO4.1 (1.a). I costi ammissibili ammontano a € 15.951.069 mentre la spesa ammissibile ammonta a €105.530, cioè l’1% dei costi ammissibili. I progetti presentano un costo ammissibile medio di circa 307 mila euro, con una media più alta per i progetti sotto l’avviso “Giovani Energie in Azione” (DGR 307/2025), intorno ai 345 mila euro per progetto contro i 276 mila per i progetti sotto il primo avviso.

⁶⁸ Le proposte progettuali che ricadono nella Linea 1 sono da svilupparsi attorno alle 4 aree di intervento già presenti nell’avviso “Giovani Energie” (DGR 729/2023). La Linea 2 prevede invece due aree specifiche: l’Area 1 Interazioni strategiche, che mira a rafforzare il coordinamento tra progetti, promuovere servizi digitali integrati, facilitare il trasferimento di buone prassi e valorizzare i risultati attraverso comunicazione coordinata tramite borse di animazione, incontri di rete, eventi e workshops; l’Area 2 Alleanze educative, finalizzata a migliorare la consapevolezza dei bisogni giovanili, incentivare il confronto tra operatori dell’ecosistema educativo e fornire strumenti mirati a familiari e adulti che supportano giovani in situazioni di fragilità tramite corsi di formazione, workshop, seminari e attività di counseling

⁶⁹ Delle quali una non ammissibile per il mancato rispetto di determinate caratteristiche progettuali, due non approvati e nove che non sono stati finanziati per esaurimento budget o per il mancato raggiungimento del punteggio minimo previsto dalla Direttiva.

In termini di avanzamento fisico al 31 dicembre 2025, tramite la misura Giovani Energie sono stati raggiunti **15.005 partecipanti**, quasi un terzo del totale raggiunto dall'intero obiettivo specifico (oltre 47 mila partecipanti). Dei partecipanti totali, il 54% sono donne, un dato superiore a quello medio dell'obiettivo specifico (41%). Rispetto alle altre misure finanziate in questo obiettivo specifico si osserva una percentuale di partecipanti under 30 più bassa (69%, contro il dato medio dell'Os del 90%), anche per il fatto che la maggior parte delle misure finanziate al di fuori di Giovani Energie si occupano di formazione iniziale. In particolare, la differenza emerge analizzando la quota di partecipanti minori di 18 anni che per la misura è circa il 12% degli under 30 (1.190 partecipanti), contro a una media per l'Os del 73%.

Figura 32. Avanzamento fisico e finanziario della misura “Giovani Energie” (DGR 729/2023 e DGR 307/2025)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 al 31 dicembre 2025

Evidenze dall'analisi sul campo

Rilevanza

Dalle analisi condotte sul campo emerge che diversi fattori hanno influenzato il contesto di attuazione nel periodo post-pandemico, caratterizzato da una marcata riduzione della socialità tra i giovani, un incremento della dipendenza dai dispositivi digitali e un clima generale di incertezza determinato da tensioni internazionali e instabilità economica a livello globale. È inoltre emersa un'ampia eterogeneità territoriale, con vere e proprie barriere logistiche presenti in alcune zone più rurali della regione. In questo scenario, gli interventi realizzati nell'ambito della misura Giovani Energie (DGR 729/2023 e DGR 307/2025) finanziata dal PR FSE+ in Veneto, rivelano un modello che ha saputo evolversi ed adattarsi. La forza di questa iniziativa non risiede solo nel raggiungimento dei target numerici, ma nella capacità di aver generato un **ecosistema collaborativo** capace di rispondere ad una realtà giovanile sempre più multiproblematica con bisogni complessi e spesso sommersa. Tali caratteristiche rendono questo target particolarmente difficile da intercettare e soprattutto da coinvolgere in misure di politica attiva, uno degli aspetti che Giovani Energie intendeva esplicitamente supportare.

Attuazione e criticità

In termini attuativi sono emerse **posizioni diversificate in relazione alla tipologia di interventi attuati**, suggerendo l'importanza di mantenere un'offerta ampia e flessibile. Per esempio, alcuni beneficiari hanno rilevato una maggiore efficacia delle attività individuali, attribuita al forte bisogno di ascolto personalizzato, altri, invece, hanno riscontrato un maggiore successo nelle attività di gruppo per rispondere al bisogno di socialità. Analogamente, sono emerse opinioni divergenti in merito alla durata delle attività: per alcuni enti i percorsi brevi hanno evitato il rischio di frustrazione legato ai percorsi lunghi e formali tipici delle politiche attive; per altri, invece, è stato difficile intercettare partecipanti perché più attratti da corsi lunghi offerti da programmi più strutturati e riconosciuti (e.g., GOL). In relazione ai webinar, essi sono risultati poco efficaci secondo gli intervistati, probabilmente a causa della saturazione digitale che caratterizza la quotidianità dei giovani in particolare a seguito della pandemia.

Tra le criticità attuative emerse si evidenzia la **lenta attivazione delle attività**, soprattutto per quanto riguarda i minori in dispersione. Molti beneficiari hanno riportato difficoltà significative

nell'intercettare l'utenza nei primi 6–7 mesi di avvio, con un miglioramento successivo anche grazie al passaparola. Per questo motivo, la durata prevista dei progetti, pur medio-lunga, si è rivelata talvolta insufficiente. La seconda edizione “Giovani Energie in Azione” (DGR 307/2025) e la creazione di una terza direttiva specifica sui minori (DGR 879/2025), affidata alla Direzione Formazione, hanno contribuito a mitigare tale criticità. Anche la modifica nel testo della DGR 729/2023, da “minori di 18 anni soggetti all'obbligo formativo” a “minori di 18 anni”, ampliando il target ammissibile e facilitando l'inclusione, per esempio, di minori stranieri⁷⁰, ha consentito il pieno svolgimento delle attività progettuali.

La direttiva DGR 729/2023 prevedeva inoltre un servizio di monitoraggio assegnato alla Fondazione Zancan⁷¹. Il monitoraggio è stato considerato un elemento prezioso per orientare gli aggiustamenti introdotti nelle direttive successive (DGR 307/2025 e DGR 879/2025). Tuttavia, alcuni beneficiari hanno segnalato che la richiesta di dati in corso d'opera, avvenuta a progettualità già avviata, ha creato difficoltà operative nella raccolta delle informazioni, suggerendo la necessità di una maggiore chiarezza ex ante.

Più in generale, data la natura innovativa della misura e le difficoltà attuative riscontrate, diversi beneficiari hanno evidenziato l'importanza di garantire flessibilità per riprogettare alcune iniziative e continuità tramite le direttive successive (DGR 307/2025 e DGR 879/2025). Tale continuità, infatti, consentirebbe ai beneficiari di disporre di cicli di finanziamento più lunghi, favorendo la capitalizzazione degli investimenti e delle competenze già sviluppate nella fase iniziale di implementazione.

Efficacia

In termini di risultati, il principale elemento di successo della misura è stato identificato nella **riattivazione dei giovani**: avvicinamento ai centri per l'impiego, ripresa degli studi e primi contatti con percorsi di politica attiva. In particolare, nell'ambito della DGR 729/2023, sono stati attivati percorsi di inserimento lavorativo per giovani in difficoltà nel 44% dei casi e il 45% dei minori in dispersione coinvolti ha ripreso il percorso scolastico abbandonato. Tra questi, il 31% si è rivolto ai CPI compilando la DID⁷². La misura ha quindi confermato la propria efficacia come intervento di pre-politica, facilitando l'accesso successivo a strumenti più strutturati (come, per esempio, Work Experience e altre misure di politica attiva più tradizionali previste dal GOL nell'ambito del PNRR). Coerentemente con questo approccio, alcuni enti beneficiari hanno promosso una **presa in carico interprogettuale**, utilizzando diverse progettualità per accompagnare il giovane lungo un percorso continuativo dall'attivazione all'inserimento.

La misura ha inoltre contribuito a individuare e sperimentare **nuove modalità di intercettazione dei giovani**, particolarmente rilevanti considerando l'inefficacia dei canali tradizionali; ad esempio, il coinvolgimento dei pari come strumento di attivazione (il **passaparola** è stato considerato uno degli elementi più decisivi) è risultato uno strumento efficace. Parimenti, è stato più volte ribadito il ruolo centrale dell'animatore territoriale, inteso come figura non istituzionale in grado di instaurare relazioni di fiducia con una generazione spesso considerata distante dai circuiti istituzionali tradizionali. L'ascolto attivo dei giovani da parte degli animatori territoriali e degli stessi enti beneficiari è stato indicato come condizione abilitante per superare le difficoltà iniziali di ingaggio dell'utenza così come l'inclusione di attività in grado di generare un primo aggancio con un approccio non didattico tradizionale (e.g. laboratori di musica, gaming, graffiti e pittura, teatro). Tale approccio ha risposto al bisogno primario di ascolto e valorizzazione personale, ancor prima di quello professionale, adattandosi alle specificità dei singoli territori. L'insieme di queste azioni è risultato vincente per

⁷⁰ [Bur n. 138 del 22/10/2024](#): “In fase di attuazione dei progetti, i CPI e i Soggetti beneficiari hanno rilevato che per alcune casistiche di giovani (come, ad esempio, i minori stranieri) è difficile ricostruire i percorsi scolastici al fine di determinare con precisione l'assolvimento dell'obbligo di istruzione. Inoltre, i Soggetti beneficiari, nel realizzare le attività di emersione previste dalla Direttiva, hanno individuato un numero significativo di minori in dispersione senza l'obbligo scolastico adempiuto; allo stato attuale questi ragazzi non possono essere destinatari ammissibili ai progetti e non hanno a disposizione altre misure alternative alle quali possano accedere.”

⁷¹ Fondazione E. Zancan, Rapporto finale Bando “Giovani Energie” (27 settembre 2025)

⁷² Dati menzionati dalla SRA di riferimento durante l'intervista.

raggiungere la platea di destinatari finali, obiettivo non semplice soprattutto per gli enti che non avevano esperienza pregressa con i NEET.

Un altro risultato di rilievo è rappresentato dalla **costruzione di reti territoriali**, che ha consentito maggiore coordinamento, scambio di buone pratiche e un confronto continuo tra enti. Tuttavia, diversi beneficiari hanno segnalato difficoltà nella gestione di reti ampie e composte da soggetti con livelli di preparazione diversi, in particolare enti del terzo settore più attivi nell'ambito socioeducativo che nelle politiche attive del lavoro e meno avvezzi alle procedure FSE+. È stato quindi necessario un significativo lavoro di accompagnamento tanto da parte degli enti capofila quanto della SRA, attraverso incontri bilaterali e supporto operativo costante. Sebbene ciò abbia generato benefici concreti, diversi enti hanno segnalato come abbia anche comportato un importante impegno di risorse.

Infine, pur essendo un aspetto che esula dall'ambito di intervento specifico della misura, alcuni enti hanno evidenziato che la condizione di NEET è spesso correlata a traumi o situazioni di multi-problematicità che non possono essere pienamente affrontate attraverso le sole attività previste dai bandi oggetto di analisi. Più nello specifico, l'assenza di un adeguato supporto psicologico rischia di limitare la possibilità di una reale riattivazione. È stata dunque menzionata in alcuni casi la necessità di integrare, nei limiti del mandato della programmazione FSE+, forme di supporto psicologico o psico-educativo nei futuri interventi rivolti a giovani con fragilità complesse che sono la radice ultima della loro inattività (come, per esempio, giovani vittime di bullismo, in condizione di isolamento sociale o con traumi derivanti da insuccessi scolastici).

Complementarità

In generale, i bandi oggetto di analisi hanno mostrato un'elevata complementarità tra le tre edizioni e con altri interventi a livello regionale e nazionale. La misura ha quindi confermato la propria efficacia come intervento di pre-politica, svolgendo una funzione di accompagnamento e facilitazione verso l'accesso a strumenti più strutturati. In particolare, ha favorito il successivo coinvolgimento dei destinatari sia in misure regionali, come per esempio le Work Experience (DGR 1190/2024) e l'avviso "PASSI - Percorsi di Attivazione per lo Sviluppo Sociale e l'Inserimento lavorativo" (DGR 425/2024), sia in politiche attive di carattere più tradizionale promosse a livello nazionale, tra cui il programma GOL nell'ambito del PNRR. È stata evidenziata una connessione naturale con il programma GOL, evidenziando una differenza chiave: i giovani coinvolti attraverso **Giovani Energie erano in teoria difficilmente intercettabili dal GOL**, in quanto non nei circuiti dei Centri per l'Impiego.

Nonostante ciò, sebbene i bandi "Giovani Energie" fossero stati pensati in ottica di complementarità con il programma GOL, in alcuni casi, è stata segnalata una **parziale sovrapposizione iniziale** con lo stesso, verosimilmente causata dall'imprecisa interpretazione del bando da parte di alcuni beneficiari. Tale sovrapposizione, unita alle difficoltà iniziali nel coinvolgere l'utenza, ha portato gli enti a una riprogettazione significativa delle attività, riallineandole a quanto previsto dall'avviso, che non era pensato in concorrenza con GOL ma piuttosto come misura complementare e propedeutica in quanto strumento di pre-politica. Alla luce di ciò, risulta rilevante sottolineare come per garantire la tenuta dei programmi sia stata particolarmente importante la flessibilità procedurale permessa ai beneficiari che consentito di inserire variazioni progettuali sostanziali per meglio rispondere ai fabbisogni del territorio emersi in itinere.

4. Conclusioni e raccomandazioni

In questa sezione finale presentiamo le conclusioni delle analisi precedenti, rispondendo prima alle domande di valutazione (4.1) e poi indicando le principali lezioni apprese e raccomandazioni (4.2).

4.1. Sintesi delle evidenze e risposte alle domande di valutazione

Rilevanza

(1) Le scelte strategiche del PR sono ancora attuali, nel senso di rispondere ai bisogni del contesto socioeconomico e dei potenziali beneficiari?

Dalle analisi effettuate emerge che le scelte strategiche del PR FSE+ Veneto 2021-2027 risultano nel complesso ancora **coerenti e pertinenti rispetto ai fabbisogni del contesto socioeconomico regionale**, pur in presenza di alcune evoluzioni recenti che richiedono elementi di attenzione e possibili adattamenti.

Più nel dettaglio, il **quadro macroeconomico** ha mostrato una dinamica positiva tra il 2019 ed il 2024, appena inferiore a quella delle regioni del Nord-est. Il quadro geopolitico incerto, che incide su una regione fortemente orientata all'export, si riflette comunque sulle prospettive di crescita; infatti, per il 2025 la crescita del PIL viene stimata su valori limitati.

Nel periodo successivo alla crisi pandemica, il **mercato del lavoro** veneto ha mostrato segnali di marcata ripresa, con una dinamica più favorevole rispetto al contesto nazionale ed europeo fino al 2024. In particolare, tra il 2023 e il 2024 il numero di occupati cresce a ritmi superiori alla media, superando i livelli pre-pandemici per tutte le tipologie di lavoro dipendente, mentre resta ancora parzialmente penalizzata la componente del lavoro indipendente. Il tasso di occupazione 20-64 ha raggiunto valori elevati, 75,6% nel 2024, allineandosi ai valori europei e distaccandosi nettamente da quelli nazionali. Coerentemente con questo quadro, il Veneto ha registrato una performance particolarmente positiva in relazione al fenomeno della disoccupazione: dopo il picco del 2020, il numero di disoccupati scende a 57 mila nel 2024 e il tasso di disoccupazione arriva al 3%, inferiore a quello del Nord-Est, dell'Italia e della media UE.

A fronte di questo quadro complessivamente positivo, rimangono alcuni elementi di criticità, di natura sia strutturale che congiunturale. Tra i primi: le negative dinamiche demografiche; il divario di genere sul mercato del lavoro; il minore dinamismo dell'occupazione giovanile e una loro minore partecipazione; il progressivo invecchiamento della forza lavoro; un divario retributivo rispetto ad altri Paesi europei. In termini congiunturali, i dati segnalano per il 2025 un rallentamento nella crescita economica e una inversione di tendenza relativa agli indicatori del mercato del lavoro, con una riduzione degli occupati ed una crescita del tasso di disoccupazione, sebbene esso rimanga su valori bassi (4%). Allo stato attuale è difficile stabilire se il dato negativo congiunturale caratterizzerà anche l'andamento economico dei prossimi anni.

Sul fronte **dell'inclusione sociale**, il contesto veneto presenta una situazione relativamente favorevole rispetto alla media nazionale e con un quadro in miglioramento tra il 2019 ed il 2024. Rimangono in ogni caso alcuni elementi di attenzione, quali una certa stabilità negli indicatori di disuguaglianza e una percentuale di popolazione a rischio di povertà ancora rilevante, sopra il 10% nel 2024. Accanto a questi dati quantitativi, le indagini sul campo hanno evidenziato come fondamentale sia la trasformazione dei bisogni sociali, che diventano sempre più complessi e multidimensionali, richiedendo interventi integrati (lavoro, servizi sociali, educazione).

Infine, l'analisi del **livello di istruzione** della popolazione veneta evidenzia un quadro complessivamente positivo in relazione al contesto nazionale, ma ancora caratterizzato da alcuni ritardi strutturali rispetto al contesto europeo. Nel 2024, circa il 70% della popolazione tra i 25 e i 64 anni possiede almeno un diploma di scuola superiore, un valore ancora distante dalla media UE27, ma comunque superiore al dato nazionale. Il principale divario con l'Europa riguarda la quota di popolazione con istruzione terziaria che si aggira su valori poco superiori al 20% a fronte del 36% della media europea. Sul fronte dell'abbandono scolastico precoce, il Veneto mostra una performance decisamente migliore rispetto al dato nazionale e in linea con l'andamento europeo. La partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente registra un trend di crescita e nel 2024 il

tasso di partecipazione si attesta al 12,4%, valore ancora inferiore a quello del Nord-est e dell'UE27. Si osserva anche una riduzione del fenomeno dei NEET (da 12% del 2019 ad 9% nel 2024), sebbene permanga un fenomeno di disparità di genere in relazione all'intensità del fenomeno NEET. Nonostante questi progressi, quasi la metà delle posizioni previste in entrata risulta di difficile reperimento, segnalando una persistente difficoltà di allineamento tra competenze disponibili e fabbisogni del sistema produttivo.

Infine, le misure analizzate negli studi di caso (P.A.R.I., Orientamento, MOVE, INSIEME, Giovani Energie) mostrano una buona capacità di intercettare target rilevanti e bisogni emergenti. Nelle misure a carattere sistemico (es. P.A.R.I., INSIEME) le sperimentazioni avviate hanno contribuito anche a identificare e fare emergere bisogni meno conosciuti dagli attori territoriali.

Efficacia/efficienza

- (2) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni delle diverse Priorità e Os?**
(3) Quale è il livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni di importanza strategica del PR?

L'analisi dei dati di monitoraggio aggiornati a dicembre 2025 evidenzia che il PR FSE+ Veneto 2021-2027 presenta un **livello di avanzamento nella realizzazione delle operazioni complessivamente positivo**, sebbene ancora fisiologicamente parziale e con alcune differenze tra le Priorità e gli Obiettivi specifici, nonché tra le singole misure avviate. Si riscontra anche una tempestiva attivazione delle Operazioni di Importanza Strategica (OIS).

Sotto il profilo procedurale il Programma ha registrato una **attivazione ampia delle procedure** su tutte le Priorità, con un numero significativo di bandi approvati (87 procedure in 71 DGR) e operazioni avviate (3184). Nel complesso il 71% del budget del PR risulta attivato. Delle procedure attivate l'11% risulta chiuso, mentre a livello di singole operazioni il 40% delle operazioni avviate risulta terminato e presenta una data di completamento.

L'analisi della distribuzione delle procedure e delle risorse mostra che tutte le Priorità risultano operative, con una copertura sostanzialmente completa degli Obiettivi specifici. Questo indica una buona capacità di tradurre la programmazione in interventi concreti.

Ci sono differenziazioni tra le Priorità. La Priorità 1 ha attivato il 65% delle proprie risorse e più del 40% dei progetti è stato completato (con performance particolarmente buone per l'ESO4.1 - 1.a). Nella Priorità 2 le risorse attivate sono poco più della metà, in particolare per la bassa attivazione di risorse a valere sull'ESO4.7 (2.g), il quale è stato avviato con un certo ritardo per la definizione prolungata di alcune misure e per una strategia precisa di evitare sovrapposizioni iniziali con le misure del programma GOL. Questo si riflette in un avanzamento inferiore delle operazioni in questa priorità (8% e 32% delle procedure e dei progetti completati). La Priorità 3 presenta un'elevata capacità di attivazione (79% del totale del budget), mentre il livello di avanzamento attuativo delle procedure e dei progetti è limitato, anche per il fatto che in questa priorità alcune misure più innovative o complesse (es. inclusione sociale, interventi integrati) mostrano una maggiore gradualità nell'attivazione. La Priorità 4 mostra un avanzamento elevato, con l'81% delle risorse attivate e un livello attuativo delle procedure e dei progetti molto buono, rispettivamente pari al 40% e al 48%.

Le **Operazioni di Importanza Strategica (OIS)** hanno avuto un ruolo significativo nell'attuazione del Programma di questi anni. Esse sono state avviate già nelle prime fasi del Programma e a dicembre 2025 rappresentano il 44% delle risorse attivate e la metà delle operazioni finanziate (la maggiore loro rilevanza è osservabile nella Priorità 4 – ESO4.1 (4.a) e nella Priorità 1 – ESO4.4 (1.d) e ESO4.3 (1.c)), a conferma del loro ruolo prioritario nell'impianto strategico del programma. Il livello di avanzamento attuativo delle OIS è più elevato di quello medio generale, sia in relazione alle procedure che ai progetti, evidenziando come le OIS abbiano ad oggi dato un supporto significativo all'avanzamento del PR.

(4) Quale è l'effettiva capacità di impegno e utilizzo delle risorse del Programma rispetto alle diverse Priorità e Os?

Le evidenze disponibili indicano che il PR FSE+ Veneto 2021-2027 presenta una **buona capacità complessiva di impegno delle risorse, accompagnata da un livello di utilizzo (spesa ammessa) in crescita ma ancora parziale**.

I costi ammissibili ammontano al 63% del budget del PR, mentre la percentuale di spesa ammessa è pari al 23%. Sono valori, questi, nel complesso allineati a quelli della programmazione precedente, nonostante il ritardo di un anno di fatto nell'avvio della programmazione 21-27 per l'approvazione ritardata dei regolamenti europei e la maggiore mole di risorse gestita in questa programmazione a livello regionale.

A livello di impegno le performance migliori si osservano nelle Priorità 3 e 4, con costi ammissibili pari a circa il 70% delle risorse, mentre il valore più basso si osserva per la Priorità 2; valori intermedi per la Priorità 1. Anche in termini di capacità di spesa la performance più elevata si osserva per la Priorità 4 (40%), seguita dalla Priorità 2 (20%) e poi dalle Priorità 1 e 3 (17-18%).

All'interno della Priorità 1, l'ESO4.3 (1.c) è quello con una performance migliore, avendo esaurito le risorse del budget e mostrando una elevata capacità di impegno (98%) e di spesa (42%). L'ESO4.1 (1.a) ha una percentuale di costi ammissibili del 56% e una ancora limitata capacità di spesa (15%), così come l'ESO4.4 - 1.d (rispettivamente 51% e 12%). Le minori performance di questi Os dipendono sia da fattori esogeni (difficoltà iniziali in alcune misure per la compresenza di GOL) che da fattori endogeni (per esempio una prolungata e attenta messa a punto delle misure che presentavano innovazioni attuative rispetto alla precedente programmazione o l'articolazione delle misure in fasi, che inevitabilmente comporta una rendicontazione delle spese graduale), ma anche da fattori temporali, nel senso che alcune misure sono state avviate nel corso del 2025 e andranno a completamento nel 2026. Nella Priorità 2 si osserva una netta differenziazione tra l'ESO4.6 (2.f) che ha performance finanziarie molto buone (69% di costi ammissibili e 31% di spesa) e l'ESO4.7 (2.g), che presenta costi ammissibili ad un livello inferiore al 20% e spese molto limitate (1%). I dati di questo Os sono spiegati da alcune difficoltà di definire aspetti procedurali per la gestione delle iniziative e anche da una strategia consapevole da parte dell'AdG di avvio ritardato degli interventi per evitare potenziali effetti di concorrenza e spiazzamento con le azioni del PNRR. In relazione alla Priorità 3, tutti gli Os hanno buone performance in termini di capacità di impegno (67% ESO4.8 - 3.h, 73% ESO4.11 - 3.k e 99% ESO4.12 - 3.l), mentre presentano minori capacità di spese, tranne l'ESO4.11 - 3.k con il 34% di spesa ammissibile (gli altri sono al 7%, ESO4.8 - 3.h, e 0%, ESO4.12 - 3.l). In relazione al limitato livello di spesa dell'ESO4.8 (3.h), in alcuni casi il dato è legato alla tempistica attuativa, nel senso che le misure di riferimento sono state avviate nel 2025 (assegno universale per il lavoro e misura per la povertà educativa). Per l'ESO4.12 (3.l) il fatto che le spese sono ancora assenti a dicembre 2025, nonostante la misura INSIEME sia stata avviata nel 2023, dipende dalla complessità di questa misura e dal fatto che la costituzione dei partenariati e dei modelli di intervento hanno necessitato di tempi prolungati, pertanto, la sperimentazione delle azioni a supporto dei destinatari è stata avviata solo recentemente. Infine, la Priorità 4 ha un solo Os, con una elevata performance (70% di costi ammissibili e 40% di spese). L'attuazione di spesa dipende in particolare dalla buona performance attuativa delle misure di formazione iniziale.

Le **Operazioni di importanza strategica** presentano valori di attuazione finanziari superiori a quelli medi, trasversalmente a tutti gli Obiettivi specifici in cui sono presenti, evidenziando anche da questo punto di vista il loro positivo contributo all'implementazione del PR.

Si osserva infine che l'avanzamento finanziario del PR Veneto FSE+ è pienamente allineato ai valori medi europei e superiore a quelli medi dei PR FSE+ delle regioni più sviluppate italiane.

(5) Quale è livello di raggiungimento dei target degli indicatori di output e di risultato?

L'analisi dell'avanzamento fisico del PR FSE+ Veneto al 31 dicembre 2025 evidenzia un **livello complessivamente positivo di raggiungimento degli indicatori di output**, mentre il

conseguimento degli **indicatori di risultato** appare in alcuni casi ancora parziale e in fase di consolidamento.

In relazione agli **indicatori di output**, nella Priorità 1 i target degli indicatori di output EEC01 (partecipanti complessi) ed EECO05 (lavoratori) legati agli ESO4.3 e ESO4.4 sono stati superati, nel primo un caso con valori molto elevati (721%), nell'altro caso con valori del 129%. Mentre l'indicatore dell'ESO4.1 (1.a), EECO02 (disoccupati), è al 57% del target 2029, in linea con l'avanzamento finanziario dell'Os. Nella Priorità 2, l'indicatore di output legato all'ESO4.6 - 2.f (EECO06+EECO07, minori e giovani) ha valori pari al 151%, mentre l'indicatore di output EECO01 (partecipanti) dell'ESO4.7 - 2.g è su valori limitati, 30%, dovuti al fatto che il livello attuativo di questo Os è limitato. Dei quattro indicatori della Priorità 3, uno (EEP01, Partecipanti con disabilità o non autosufficienti presi in carico, ESO4.11 - 3.k) ha superato il target di molto (647%), EEP02 (equipe multidisciplinari) – ESO4.12 (3.l), è al livello del target prefissato, mentre altri due sono su valori inferiori al target (79% nel caso di EEPO02 - Minori per i quali sono attivati interventi di family coaching/networking, relativo all'ESO4.11 (3.k) e 45% nel caso di EEC02 – disoccupati, relativo all'ESO4.8 - 3.h). Nella Priorità 4 l'indicatore EECO06+EECO07 ha raggiunto il target previsto per il 2029. Nei tre casi di elevato superamento del target visti sopra, il dato, oltre a dipendere dal successo riscosso degli interventi finanziati nell'attrarre e raggiungere i destinatari (P.A.R.I., Orientamento, Anziani non autosufficienti), è dovuto anche alla tipologia di azioni realizzate, spesso più "light" di quelle ipotizzate al momento di definire i target. Il basso livello dell'indicatore dell'ESO4.7 (2.g) dipende come detto dal limitato livello di attuazione delle Os, mentre per l'indicatore dell'ESO4.8 (3.h) il limitato livello di conseguimento dipende anche dall'attuazione di interventi più strutturati di quelli ipotizzati inizialmente. Nel complesso, i dati di monitoraggio indicano un livello positivo di realizzazione degli output, **con una partecipazione significativa dei destinatari alle misure attivate**.

Il contributo delle Operazioni di Importanza Strategica ai valori degli indicatori di output è generalmente elevato, con la sola eccezione dell'ESO4.6 (2.f), perché a fungere da OIS sono gli interventi per gli ITS, che non hanno un peso rilevante all'interno di questo Os in termini di destinatari coinvolti.

In relazione agli **indicatori di risultato**, le evidenze ad oggi sono meno consolidate. Nella Priorità 1 il tasso di occupazione a sei mesi (EECR05) nell'ESO4.1 (1.a) è il 40%, in linea con il target fissato (40%), mentre il tasso di occupazione a sei mesi delle persone raggiunte con l'ESO4.3 (1.c) è piuttosto distante dal target (13% vs 40%), anche per il peso rilevante dell'intervento P.A.R.I. che in quanto azione di sistema non si è rivolta ai soli disoccupati e soprattutto non aveva come primario obiettivo quello dell'inserimento lavorativo. L'indicatore relativo ai progressi sul mercato del lavoro dei lavoratori (EECR06) dell'ESO4.4 (1.d) ha un livello di avanzamento quasi prossimo allo zero, ma perché l'attuale modalità di misurazione non è pienamente adeguata a rilevare tutti i possibili elementi che compongono la definizione dell'indicatore. Nella Priorità 2, entrambi gli indicatori di risultato mostrano valori lontani dal target: nel caso dell'ESO4.6 (2.f), indicatore EECR02 che misura la percentuale di partecipanti iscritti ad un corso di istruzione o formazione alla fine dell'intervento FSE+ il dato è dovuto a limiti, attuali ed in fase di superamento, nell'accesso ad adeguate banche dati che a livello nazionale hanno sostituito l'Anagrafe degli studenti; nel caso dell'indicatore dell'ESO4.7 (2.g) relativo al tasso di occupazione a sei mesi il dato può dipendere dal campione ad oggi ancora molto limitato e poco rappresentativo. Nella Priorità 3, per l'indicatore relativo al tasso di occupazione a sei mesi, ESO4.8 (3.h), il valore realizzato a dicembre è quasi in linea con il target di riferimento (24%-27%), mentre per i tre indicatori di risultato specifici di programmazione e legati due all'ESO4.11 (3.k) e uno all'ESO4.12 (3.l), non ci sono ancora valori di avanzamento, in quanto i progetti non hanno terminato le azioni previste. L'unico indicatore della Priorità 4, relativo all'acquisizione di una qualifica alla fine dell'intervento (EECR03), mostra valori molto positivi e superiori al target.

Al di là degli indicatori di risultato, le analisi sul campo hanno consentito di raccogliere **evidenze qualitative ulteriori in merito ai potenziali effetti degli interventi FSE+**. Per esempio, negli interventi formativi effetti rilevanti sono emersi in termini di rafforzamento delle competenze, mentre negli interventi di inclusione socio-lavorativa, sono stati rilevati effetti positivi sull'attivazione dei destinatari. Sono emersi poi effetti di altro tipo, come per esempio il rafforzamento dei partenariati e

reti sui territori negli interventi come PARI e INSIEME o l'avvio di sperimentazioni su modelli di intervento per la presa in carico di utenti e l'erogazione di servizi.

(6) Quali sono le criticità riscontrate nell'avanzamento fisico, procedurale e finanziario?

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che le **criticità emerse sono state gestite in modo adeguato e non hanno determinato ostacoli rilevanti da pregiudicare l'attuazione del PR**. Alcuni elementi di criticità emersi hanno comunque determinato l'avvio ritardato di alcune misure e maggiori difficoltà gestionali, sia per gli uffici regionali che per i beneficiari.

Entrando nello specifico, alcune criticità o fattori che hanno inciso sull'avanzamento sono di **natura esogena**. Due in particolare sono quelle più rilevanti da menzionare. In primo luogo, la dinamica favorevole del mercato del lavoro ed in particolare la riduzione della disoccupazione ha determinato una minore pressione in termini di domanda di supporto; questo ha implicato anche la difficoltà di raggiungere i potenziali target, come emerso in alcuni casi dalle indagini sul campo. In secondo luogo, la presenza del Programma PNRR GOL. Sebbene sia stata posta una forte attenzione ad una corretta definizione delle misure e degli interventi FSE+ per evitare possibili spiazziamenti e sovrapposizioni, nell'attuazione concreta degli interventi si sono comunque verificate problematiche di diverso tipo (si veda risposta alla domanda (8)), determinando a volte un avvio lento o lo slittamento temporale di alcuni interventi. Per alcuni interventi, per esempio quelli rivolti agli ATS, la presenza di risorse PNRR e di altre risorse nazionali, ha determinato un appesantimento gestionale ed organizzativo di queste organizzazioni, caratterizzate in alcuni casi da carenza di personale, e quindi un rallentamento attuativo delle operazioni.

Altri fattori che hanno influenzato, soprattutto nella fase iniziale, l'avviamento e l'attuazione del PR sono invece di **natura endogena**. Alcuni di questi fattori sono il risultato di scelte esplicite dell'amministrazione regionale. Per esempio, si è scelto in diversi ambiti, anche attraverso il confronto partenariale, di definire o ridefinire azioni sperimentali nuove che hanno inevitabilmente allungato i tempi di avvio di alcune misure e che consolideranno i propri risultati nel medio periodo. Questo è stato fatto anche per rispondere a nuovi bisogni e target (es. alfabetizzazione linguistica per poter lavorare, competenze digitali e green, maggiore personalizzazione dei percorsi di inserimento lavorativo, supporto all'attivazione di giovani, ecc.).

Alcune criticità sono emerse, sulla base di quanto emerso dalle interviste agli uffici regionali e soprattutto ai beneficiari, in fase attuativa delle operazioni: difficoltà con procedure amministrative a volte complesse (gestione bandi, rendicontazione, sistemi informativi), carichi amministrativi eccessivi per alcuni beneficiari meno strutturati, difficoltà nel raggiungere alcuni target specifici (es. soggetti più vulnerabili, quali ad esempio famiglie multiproblematiche o giovani non formalmente "mappati" dai servizi, ma con fattori di rischio di esclusione e svantaggio).

(7) Il sistema di governance del PR ha garantito un processo di attuazione efficace ed efficiente?

L'analisi del sistema di governance del PR FSE+ Veneto 2021-2027 ha evidenziato una **struttura gestionale complessivamente solida**. Formalmente il sistema di gestione definisce in modo chiaro e puntuale ruolo e attività dei vari soggetti coinvolti nell'attuazione del PR. Il sistema di governance, inoltre, è emerso dalle diverse tipologie di attori ascoltati come caratterizzato da un buon livello di coordinamento tra AdG e Direzioni regionali (SRA), nonché tra Direzioni regionali.

Tra i punti di forza che possono essere menzionati ci sono: il coordinamento tra AdG e strutture attuatrici risulta **formalmente ben organizzato**, con meccanismi di programmazione e attuazione consolidati; un efficace inserimento della Direzione Servizi Sociali come SRA con competenze di gestione di diverse misure in questo periodo di programmazione; la gestione del Programma beneficia dell'esperienza accumulata nei cicli precedenti, che ha favorito una **rapida attivazione delle procedure** e una buona capacità di gestione complessiva; le interazioni tra i diversi livelli amministrativi risultano generalmente funzionali, anche grazie a momenti di confronto e coordinamento strutturati; anche la gestione con i due **Organismi Intermedi** appare funzionale e adeguata alla gestione del Programma, in particolare dopo la soluzione di alcuni aspetti relativi a

procedure attuative e di controllo del FSE+ che specialmente per uno dei due OI erano nuove; si è fatto un ampio ricorso alle **Opzioni di Costo Standard**, con la finalità di semplificare la gestione amministrativa delle azioni per i beneficiari.

Il sistema di monitoraggio appare nel complesso adeguato e bene funzionante e al momento emergono solo alcuni elementi di debolezza nella modalità di rilevazione dei dati per due indicatori, EECR02 e EECR06.

Le evidenze raccolte hanno consentito di individuare alcuni ambiti di rafforzamento, che non incidono sulla robustezza del sistema, ma rappresentano opportunità di miglioramento sia per le fasi residue dell'attuale programmazione sia, in prospettiva, per il futuro ciclo di programmazione.

Coerenza

(8) Gli interventi sono complementari ad altri interventi messi in atto con diverse fonti di finanziamento?

Le maggiori interazioni e integrazioni sono avvenute con il PR FESR e con il PNRR programma GOL e sistema duale.

In relazione al **FESR**, una maggiore integrazione rispetto alla precedente programmazione è stato uno degli obiettivi espliciti della programmazione dei fondi europei. A livello strategico sono state identificate diverse soluzioni e strumenti di governance (le due AdG incardinate nella stessa struttura, esplicite figure di coordinamento e momenti di scambio e coordinamento formali, CdS unitario, ecc.). Le indagini sul campo hanno evidenziato che questi strumenti sono adeguati e ben funzionanti. A livello operativo, l'integrazione è avvenuta soprattutto nell'ambito degli interventi per la formazione continua attraverso il meccanismo della flessibilità concesso dal Regolamento europeo sulle disposizioni comuni o attraverso l'integrazione tematica negli interventi a supporto degli enti di formazione, con il FESR che ha finanziato il rafforzamento delle dotazioni laboratoriali degli enti e il FSE+ che ha finanziato l'offerta formativa degli enti. In questa ultima tipologia di interventi la Direzione formazione e istruzione ha svolto funzione di SRA anche degli interventi FESR, una scelta che è stata considerata funzionale ad una maggiore visione di insieme e coordinamento degli interventi da parte della Direzione formazione e istruzione. Nel caso degli interventi sulla formazione continua attraverso il meccanismo della flessibilità, essi si sono mostrati efficaci sulla base delle informazioni raccolte presso gli attori e dei risultati già emersi nel Rapporto tematico FESR sugli interventi per la cultura e turismo. La gestione amministrativa viene considerata più difficoltosa, ma senza criticità rilevanti.

In relazione all'integrazione e complementarità con il **PNRR**, vi è stata una esplicita strategia di definire in sede programmatica (del FSE+ e del PAR PNRR) i possibili ambiti di interazione e sovrapposizione, facendo leva su possibili elementi temporali nell'attuazione degli interventi, definendo regole per evitare il doppio finanziamento, perimetrando i target e gli obiettivi degli interventi per evitare potenziali sovrapposizioni (per esempio dando al FSE+ un ruolo di attivazione dei soggetti più vulnerabili e distanti dal mercato del lavoro come giovani e soggetti affetti da disagio, fornendo loro servizi e sussidi per facilitare/abilitare una loro partecipazione a percorsi di politica attiva del lavoro realizzati dal programma GOL, in questo senso per esempio gli interventi Giovani Energie e PASSI/PASSI plus). In fase attuativa il coordinamento tra strumenti non sempre è stato sistematico e la complementarità si è realizzata spesso in modo informale o caso per caso, come emerso dalle indagini per gli studi di caso. A livello operativo, pertanto, sono emersi elementi di difficoltà dovuti alla compresenza di FSE+ e GOL, soprattutto in una fase di riduzione forte della disoccupazione tra 2022 e 2024 e quindi di una minore pressione sui servizi delle politiche attive del lavoro. Questa compresenza ha determinato per esempio minore attrattività di alcuni interventi attuati con il FSE+, o una difficoltà nell'identificazione e coinvolgimento dei destinatari per l'effetto spiazzamento del GOL, o infine la necessità di posticipare l'avvio di alcune misure FSE+. Questi elementi di criticità, come visto sopra, non hanno compromesso l'attuazione del PR, né dal punto di vista finanziario né in termini di realizzazioni.

Un'ultima osservazione la merita l'integrazione tra FSE+ e PNRR nell'ambito della formazione iniziale (**sistema duale**). Qui la scelta regionale è stata quella di finanziare in modo integrato la

formazione iniziale con il ricorso a bandi che integrassero entrambe le fonti finanziarie. Tale modalità ha comportato un affaticamento nella definizione delle modalità e procedure gestionali (che sono state oggetto anche di audit da parte della Commissione, con approvazione), ma non ha determinato criticità attuative e i risultati emersi, non solo dal punto di vista finanziario, evidenziano che in questo ambito l'integrazione ha funzionato pienamente.

4.2. Lezioni apprese e raccomandazioni

Di seguito presentiamo le principali lezioni apprese e raccomandazioni per l'attuazione del PR e ove possibile con un'ottica di più lungo periodo.

Rilevanza

Se nel complesso la strategia del PR FSE+ rimane coerente e rilevante rispetto ai bisogni del territorio regionale, emerge per il futuro una ancora più elevata necessità di: **rafforzare la partecipazione al lavoro**, soprattutto dei target più distanti, come le donne ed i giovani; supportare un progressivo **miglioramento della qualità dell'occupazione**; agire sempre più per **prevenire e non solo contrastare i rischi di esclusione sociale**, specialmente per le persone e le famiglie più deboli e attraverso una maggiore integrazione tra le politiche. Accanto a questi elementi finalizzati al contrasto di alcune debolezze strutturali, le recenti dinamiche congiunturali (2025) e alcuni segnali di indebolimento del quadro socioeconomico evidenziano la necessità di mantenere una capacità di risposta a fenomeni congiunturali, quali l'aumento della disoccupazione e di fenomeni di disagio.

Da questo punto di vista, le indicazioni raccolte sul campo indicano che cresce ancora di più l'importanza di un adeguato targeting e della capacità di raggiungere i gruppi vulnerabili, rafforzando le strategie di outreach degli attori rilevanti (enti, ATS, CPI) e valorizzando ancora di più approcci personalizzati.

Rimane centrale anche la **necessità di investire sulle competenze (anche elevate) e sul capitale umano** e di rafforzare l'integrazione tra politiche formative e fabbisogni del sistema produttivo per ridurre fenomeni di mismatch e per affrontare le trasformazioni socioeconomiche derivanti dalla transizione green e digitale. Da questo punto di vista l'impianto della proposta di revisione del PR appare coerente.

Efficacia/Efficienza

Le evidenze emerse in questo primo Rapporto annuale di valutazione 2026 indicano che il PR è ormai in una fase attuativa matura, non solo dal punto di vista finanziario. Il PR è efficace nella capacità di realizzare quanto preventivato ed emergono anche risultati positivi, non solo relativamente a quelli colti dagli indicatori del programma. Sono emerse anche lezioni apprese e aree di miglioramento che possono essere considerate per valorizzare e capitalizzare i risultati ottenuti o per superare aspetti di criticità.

Le analisi sul campo hanno evidenziato che alcune misure analizzate (es. INSIEME) confermano l'importanza di **approcci integrati e multidisciplinari** per la prevenzione del disagio che può colpire soggetti e famiglie deboli. Per affrontare bisogni complessi, anche in altri ambiti, tale modalità di intervento deve essere favorita; al tempo stesso l'attuazione di questa modalità di intervento richiede un **rafforzamento della capacità di coordinamento strategico e gestionale intersettoriale**.

L'attuazione delle misure in modalità partenariale ha favorito, sia pure con diversità da territorio a territorio, lo svilupparsi o il **consolidamento di reti territoriali**, spesso favorendo anche un maggiore ruolo di attori meno considerati in precedenza come le organizzazioni del terzo settore. Questi elementi vanno capitalizzati e ripresi in futuri interventi. Se è vero, infatti, che da un lato l'ampliamento a soggetti con minore tradizione e conoscenza delle regole del FSE+ rende più complessa la gestione delle operazioni, da un altro lato la presenza di questi attori ha sicuramente un valore aggiunto, per esempio nell'intercettare target vulnerabili in ottica preventiva e nella capacità di leggere l'evoluzione dei bisogni territoriali.

A fronte di una sostanziale adeguatezza del sistema gestionale del PR e del modello organizzativo adottato, anche in questo ambito possono essere identificati possibili elementi da attenzionare per ulteriori miglioramenti. Per esempio: sarebbe da valutare una maggiore "formalizzazione" delle

procedure e strumenti di confronto tra AdG e SRA tramite, per esempio, l'introduzione di **strumenti di programmazione temporale**, che garantiscano maggiore chiarezza riguardo le tempistiche condivise o l'adozione di ulteriori **meccanismi di supporto**, come ad. es. l'adozione di Linee Guida, per disciplinare l'ingresso di eventuali nuove SRA nell'attuazione del FSE+ o di gestione di nuove attività e misure da parte degli uffici regionali, prevedendo per esempio attività di affiancamento e formazione.

In relazione ad alcuni interventi in ambito sociale e rivolti ad una utenza particolarmente svantaggiata, possono essere utili alcune azioni di **adeguamento di strumenti procedurali e operativi** (Manuale delle procedure, Testo Unico dei Beneficiari, format di avvisi e bandi, ecc.), in parte già avviate come per il Testo Unico dei Beneficiari, al fine di tenere conto della specificità di questo tipo di interventi e formalizzare alcune positive esperienze maturate nell'attuale ciclo di programmazione. Sempre in questo ambito sarebbe da valutare l'avvio di un percorso di **aggiornamento delle Opzioni di Costo Standard**, basato su evidenze empiriche e sul confronto con il livello nazionale, al fine di migliorarne l'aderenza alle caratteristiche degli interventi.

La Regione del Veneto ha già investito risorse per digitalizzare i propri sistemi informativi, al fine di gestire l'attuazione delle operazioni in maniera informatizzata. Si tratta ora di **completare il percorso di digitalizzazione** in corso, con particolare attenzione all'integrazione del sistema informativo per gli stage/tirocini (STAVE), in attuale fase di sperimentazione, e all'estensione delle funzionalità alle tipologie di misure sociali. Parallelamente vanno considerate possibili azioni per **ottimizzare l'usabilità della piattaforma A39**, che in alcuni casi ha creato difficoltà per i beneficiari, per esempio semplificando le procedure di data entry e i flussi di firma digitale e aumentando ove possibile la flessibilità del sistema.

In relazione al **sistema di monitoraggio e degli indicatori**, le priorità attualmente appaiono solo due: per l'indicatore EECR02 si tratta di finalizzare la verifica del possibile accesso a nuove banche dati relative alle persone in istruzione e formazione, la fine di poter poi correttamente popolare l'indicatore; per l'indicatore EECR06, si tratta di implementare nel breve-medio periodo un sistema di misurazione alternativo a quello attuale, che è stato già ipotizzato dall'AdG (rilevazione tramite indagine per l'indicatore EECR06), anche al fine di testarne l'efficacia.

Complementarità

In relazione al tema della complementarità, si è registrato buon livello di integrazione con altri strumenti di finanziamento, in particolare FESR e PNRR GOL, soprattutto a livello strategico. Le evidenze emerse durante le analisi di questo rapporto indicano che alcuni elementi di miglioramento possono essere considerati soprattutto per quanto concerne il livello operativo e attuativo.

È emersa dai beneficiari l'opportunità di rafforzare ancora di più meccanismi e strumenti di coordinamento, per esempio attraverso una **mappatura più sistematica delle possibili sovrapposizioni tra misure FSE+ e altri fondi (PNRR, GOL)** in sede di progettazione e attuazione degli interventi. Questa esigenza è sentita dai beneficiari soprattutto in vista di ridurre rischi di eventuali riprogettazioni in corso d'opera degli interventi.

Gli studi di caso suggeriscono inoltre che gli interventi che si inseriscono in **reti territoriali e in sistemi integrati** tendono ad essere più efficaci nell'identificare e gestire possibili problematiche di spiazzamento tra fondi e iniziative. Pertanto, ove possibile, questa modalità operativa sarebbe da valorizzare ancora di più.

Infine, si presentano di seguito alcuni elementi di potenziale attenzione e miglioramento specificamente legati alle misure oggetto di approfondimento tramite gli studi di caso.

Tabella 24. Possibili aree di miglioramento nelle misure oggetto di studio di caso

Potenziali raccomandazioni relative alle misure analizzate con gli studi di caso
Focus 1 - P.A.R.I.
• Mantenere una continuità strategica tra le misure adottate per permettere di capitalizzare le risorse stanziare, quelle già spese nonché l'esperienza umana e professionale maturata sul campo e alcuni risultati ancora in stato embrionale • Incentivare il consolidamento di modelli di coordinamento "sovrarete", intesi come coordinamenti stabili tra progetti dello stesso territorio, che permettono di condividere dati e buone pratiche e che tendono a consolidare il networking oltre il progetto • Mantenere la flessibilità di progettazione in itinere per permettere di adattare la struttura dell'intervento (analisi-azione-diffusione) all'eterogeneità dell'utenza
Focus 2 - Orientamento
• Integrare strumenti in grado di tracciare il successo formativo, definendo indicatori di risultato standardizzati per tutte le reti per raccogliere informazioni sull'effettivo impatto a medio-lungo termine • Prevedere, nelle eventuali future edizioni, azioni dedicate alla sensibilizzazione dei dirigenti e dei referenti di orientamento sulle modalità più efficaci di coinvolgimento dell'utenza, al fine di evitare una variabilità eccessiva in questo ambito tra istituti • Prevedere per il target adulti percorsi multi-incontro, ovvero brevi percorsi strutturati su più incontri, in alternativa alla logica di contatto singolo orientata alla massimizzazione della copertura numerica • Introdurre soglie minime di partecipazione (quorum) differenziate per le aree montane o a bassa densità demografica, per non penalizzare le reti periferiche
Focus 3 - MOVE
• Riequilibrare la distribuzione delle ore di formazione a favore delle attività di preparazione all'esame di certificazione linguistica • Valutare l'introduzione di strumenti per garantire una partecipazione più inclusiva (con particolare attenzione per studenti con disabilità e/o privi di cittadinanza europea) • Prevedere strumenti di supporto per le scuole alla scelta degli operatori intermediari, quali ad esempio un Catalogo condiviso delle agenzie accreditate • Rafforzare ulteriormente la transizione verso il mondo del lavoro, con un più strutturato collegamento con il tessuto produttivo e con i servizi per l'impiego • Incentivare destinazioni meno sature di studenti italiani (evitando l'effetto "cluster" visto a Dublino) per massimizzare l'immersione linguistica • Mantenere e rafforzare la specificità della misura per gli istituti professionali (meno coperti da Erasmus+)
Focus 4 - INSIEME
• Promuovere forme di coordinamento e accordi di livello sovra-aziendale che favoriscano una presenza più strutturata delle professionalità specialistiche talvolta carenti a causa di vincoli strutturali e organizzativi di alcune ULSS • Definire accordi e linee operative con l'Ufficio Scolastico Regionale per rafforzare la collaborazione con le istituzioni scolastiche, valorizzando il ruolo delle scuole nell'intercettazione precoce delle situazioni di disagio • Elaborare linee di indirizzo regionali, che costituiranno la base per la futura replicabilità e istituzionalizzazione del modello sperimentato

Potenziali raccomandazioni relative alle misure analizzate con gli studi di caso

- Esplorare modalità per incentivare l'utilizzo di voucher più innovativi quali quelli dedicati ai servizi alla genitorialità e i voucher per il trasporto sociale
- Identificare possibili soluzioni tecniche che consentano una gestione più fluida degli scambi informativi e un monitoraggio ancora più efficace degli interventi

Focus 5 – Giovani Energie

- Mantenere un'offerta ampia e flessibile di attività per venire incontro ai fabbisogni di un'utenza molto eterogenea
- Definire la figura dell'Animatore territoriale come "ponte" non istituzionale essenziale per costruire fiducia con i giovani, vista la presenza di situazioni di difficoltà di intercettare i beneficiari
- Favorire l'aggancio non didattico attraverso l'uso di linguaggi "non tradizionali" (gaming, musica, teatro, graffiti) come strumento efficace per intercettare i NEET
- Consentire il supporto psicologico in situazioni in cui i destinatari hanno subito traumi o situazioni di multi-problematicità che non possono essere affrontate attraverso le sole attività di orientamento/formazione

Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base delle informazioni raccolte sul campo

Bibliografia

Banca d'Italia (2025), N. 26 - L'economia del Veneto

Confindustria Veneto SIAV S.r.l., Con-Ser S.r.l. e Istituto Veneto per il Lavoro (2024), Venezia alla Pari Protocollo di attivazione della rete territoriale sulla provincia di Venezia

Dipartimento delle Politiche di Coesione (2026), dati sulle dotazioni FESR e FSE+ ([tavola target-nplus3 21 27 al 31122025](#))

European Commission Cohesion Open Data Platform (2026), [2021-2027 Finances Detailed Planned vs Implemented \(timeseries\)](#)

Eurostat (2026), [Eurostat Database](#)

Fondazione E. Zancan (2025), Rapporto finale Bando "Giovani Energie"

Gruppo di Lavoro per la Convenzione sui Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza - Gruppo CRC (2024), "I diritti dell'infanzia e dell'adolescenza in Italia" III edizione

ISTAT (2022), Condizioni di vita e reddito delle famiglie- anni 2020 e 2021

ISTAT (2024), La povertà in Italia

ISTAT (2026), [IstatData](#)

Regione del Veneto (2023), "L'occupazione maschile e femminile in Veneto. Rapporto sulla situazione del personale nelle aziende con oltre cinquanta dipendenti. Dati relativi al biennio 2020-2021"

Regione del Veneto (2025), Rapporto statistico 2025 "Orientamenti"

Regione del Veneto (2026), Dati di monitoraggio PR Veneto FSE+ 2021-2027 aggiornati al 31 dicembre 2025

Regione del Veneto Sistema Statistico Regionale (2025), Regione del Veneto Sistema Statistico Regionale (2025), Bollettino n.4-Ottobre 2025

Regione del Veneto Sistema Statistico Regionale (2026), [Dati Congiunturali](#)

Unioncamere Excelsior (2026), Comunicato stampa "Lavoro: 527mila contratti programmati dalle imprese a gennaio"

Unioncamere Excelsior (2024), Le competenze Green

Santello F. et al (2024), Report di valutazione sintesi 2022-2024 - Padova University Press, Serie: Materiali e strumenti di P.I.P.P.I., 2024
<https://www.padovauniversitypress.it/it/publications/9788869384615>

Veneto Lavoro (2026), Il mercato del lavoro veneto nel 2025

Allegati

Allegato I – Traccia intervista con AdG e Direzioni/SRA PR FSE+

Intervistato/i: _____

Ruolo: _____

Os, misura di riferimento (solo per SRA): _____

[compilazione interna a cura dell'intervistatore]

Efficacia ed efficienza

1. Nel quadro della governance del PR FSE+ e dei meccanismi di gestione e controllo si sono riscontrate criticità o sono emersi aspetti da migliorare (organizzazione interna tra AdG e SRA, gestione procedure, predisposizione bandi, applicazioni opzioni costo standard OCS, ecc.)?

2. Quali sono state le principali sfide amministrative incontrate nell'attuazione del Programma (es. definizione del calendario dei bandi, gestione degli avvisi, definizione dei criteri di selezione, complessità rendicontazione per uffici regionali e beneficiari, gestione sistema monitoraggio, carenza di personale, fattori esterni ecc.)? Sono state introdotte soluzioni correttive? Più in generale, sono state introdotte misure di semplificazione amministrativa?

Se sì, quali sono state più efficaci? (es. l'utilizzo delle OSC, ecc.)

3. Riguardo alle misure/Os FSE+ di cui è responsabile, in termini di implementazione, quali bandi sono andati meglio e quali hanno riscontrato maggiori difficoltà? Quali sono le ragioni riconducibili al PR FSE+ (e.g. innovatività del bando, allocazione finanziaria, comunicazione e disseminazione delle opportunità, carenza di personale degli uffici SRA, ecc.) e ad altri fattori esterni (e.g. interesse del territorio, target difficili, presenza di altri fondi)?

4. Sono state introdotte o considerate delle soluzioni alternative per migliorare le eventuali criticità dell'attuazione?

5. Quali sono i principali risultati attesi / raggiunti? Ci sono interventi che senza il FSE+ non sarebbero stati realizzati?

Rilevanza

6. Ritiene che gli interventi siano in linea con le esigenze del territorio e dei bisogni del mercato del lavoro regionale? L'evoluzione del contesto ha portato nuove necessità a cui il programma deve rispondere?

Coerenza

7. Gli interventi finanziati dal PR FSE+ 2021-2027 sono risultati complementari con gli interventi sostenuti da altre forme di finanziamento? Per esempio: PNRR, altri programmi della Coesione (FESR regionale o programmi nazionali), sviluppo rurale e FSC

Lezioni apprese

Rispetto alla sua esperienza 2021-2027, ritiene che ci siano (ulteriori) possibili miglioramenti o soluzioni da valorizzare per il futuro?

Vuole fare qualche considerazione aggiuntiva?

NOTA: per le SRA responsabili delle misure oggetto di approfondimento negli studi di caso sono state poste alcune domande specifiche in relazione alle suddette misure.

Riepilogo delle interviste realizzate all'AdG e alle SRA

Soggetto	Data intervista	Soggetti intervistati
AdG FSE+	20 marzo 2026	Massimo Toffanin (AdG) Elena Romano Carlo Visentin (+ altri funzionari)
	31 marzo 2026	Ilaria Salvato
Direzione Lavoro	19 marzo 2026	Chiara Beltrame
	07 aprile 2026	
	24 marzo 2026	Roberta Rebesani
	25 marzo 2026 02 aprile 2026	Claudia Bettin
Direzione Lavoro / Direzione Servizi Sociali	25 marzo 2026	Antonio Iovieno Pasquale Borsellino
Direzione Servizi Sociali	13 marzo 2026	Pierangelo Spano
	19 marzo 2026	Pasquale Borsellino Gianpietro Pavan
Direzione Formazione e Istruzione	31 marzo 2026	Fabio Menin Piero Lucchin Luca Zago

Allegato II – Traccia generale intervista ai Beneficiari

Data	
Beneficiario	
Progetto/i	
Luogo	
Intervistati (Nome e Ruolo)	

Presentazione Generale

Potreste spiegare brevemente chi siete come organizzazione e qual è il vostro ruolo nel territorio?

Contesto e Rilevanza

In base alla vostra esperienza, quali sono i fabbisogni del territorio in tema di xxxxx, e quali i cambiamenti più importanti negli ultimi anni? Ritenete che l'avviso xxxxx fosse adeguato a rispondere a questi fabbisogni?

Progetto e Implementazione

Potreste presentarci brevemente il/i progetto/i che avete realizzato tramite il bando xxxxx? Qual era il focus tematico scelto e quali obiettivi vi eravate posti?

Dal punto di vista operativo, com'è andata la realizzazione delle attività? Quali sono gli elementi che hanno funzionato di meno (ad esempio nella gestione del partenariato, strategie utilizzate per raggiungere e coinvolgere i destinatari, attuazione concreta delle attività, aspetti amministrativi o di approccio della direttiva)?

Risultati Emersi

Quali cambiamenti avete osservato nei destinatari?

E gli effetti più di sistema?

Complementarità

In base alla vostra esperienza e alle attività che realizzate come ente, ci sono fondi/strumenti/programmi che sono complementari a xxxxx? In che modo? E rispetto alla precedente esperienza 2014-2020 (se conosciuta dall'intervistato)?

Miglioramenti e Prospettive Future

Guardando all'intero percorso, quali sono secondo voi i principali punti di forza del progetto e quali invece le criticità che avete incontrato? E quali punti di forza e debolezza del modello regionale di intervento xxxxx?

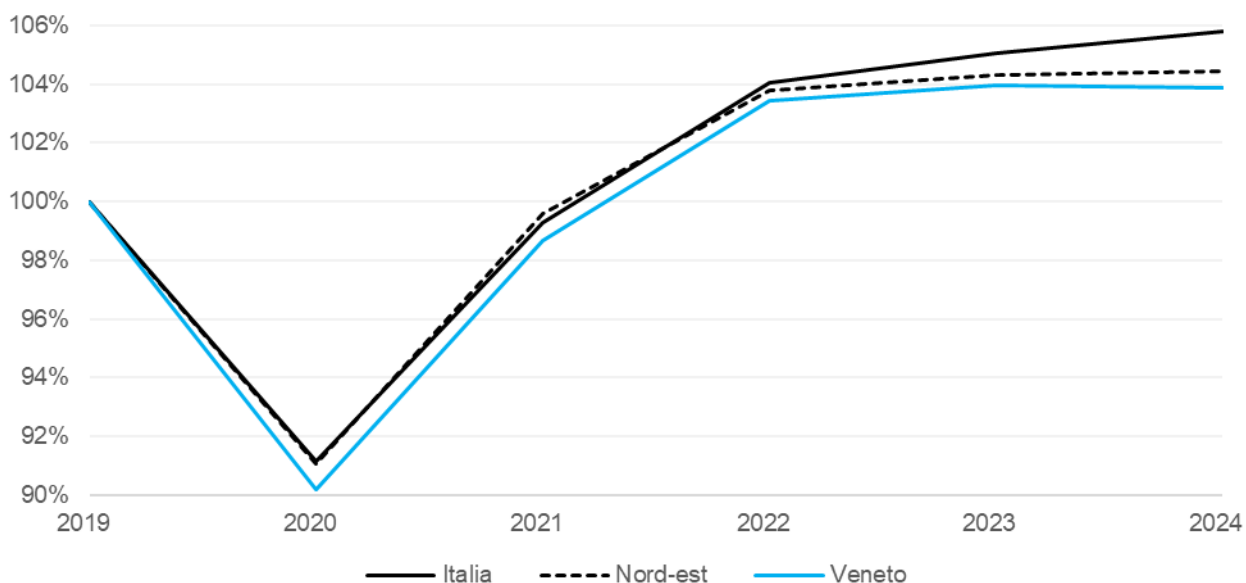
In base alla vostra esperienza, avete suggerimenti o raccomandazioni per migliorare future iniziative simili, in termini di strategia generale, gestione o contenuti delle attività?

Riepilogo delle interviste realizzate ai beneficiari

Beneficiario	Misura	Data
CONFINDUSTRIA VENETO SIAV S.P.A. IN SIGLA SIAV S.P.A.	PARI (1522/2022)	10/03/2026
META' LOGOS RICERCA FORMAZIONE CONSULENZA	PARI (1522/2022)	12/03/2026
FONDAZIONE ENAC VENETO C.F.P. CANOSSIANO	PARI (1522/2022)	12/03/2026
PIA SOCIETA' SAN GAETANO	Orientamento (685/2023)	16/03/2026
LICEO SCIENTIFICO STATALE "GIORGIO DAL PIAZ"	Orientamento (685/2023)	16/03/2026
ISTITUTO ISTRUZIONE SUPERIORE VIOLA MARCHESINI	Orientamento (685/2023)	16/03/2026
ENAIIP VENETO IMPRESA SOCIALE	Orientamento (685/2023)	16/03/2026
ENTE ASSISTEDIL	Giovani Energie (729/2023 - 307/2025)	12/03/2026
EQUASOFT S.R.L.	Giovani Energie (729/2023 - 307/2025)	13/03/2026
CO.GE.S. DON LORENZO MILANI SOCIETA' COOP. SOCIALE	Giovani Energie (729/2023 - 307/2025)	18/03/2026
SALESIANI DON BOSCO MESTRE - SDBM	Giovani Energie (729/2023 - 307/2025)	16/03/2026
ISIS F. NIGHTINGALE	MOVE (600/2023 - 467/2024)	20/03/2026
IIS BARSANTI-GALILEI	MOVE (600/2023 - 467/2024)	20/03/2026
FONDAZIONE "CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO"	MOVE (600/2023 - 467/2024)	20/03/2026
GIUSEPPE OLIVOTTI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	INSIEME (69/2023)	18/03/2026
FONDAZIONE I.R.E.A. MORINI PEDRINA - PELA' TONO	INSIEME (69/2023)	18/03/2026
INSIEME SI PUO' - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	INSIEME (69/2023)	18/03/2026

Allegato III - Altre Tabelle e grafici sezione 3

Figura 33. Andamento del PIL a prezzi 2020 – Italia, Nord-est e Veneto. 2019-2024 (2019=100)



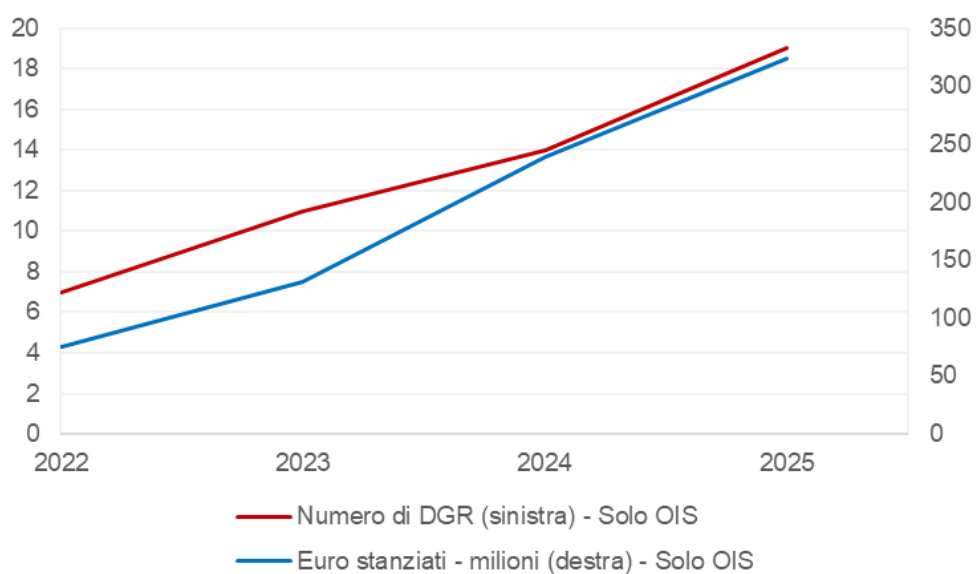
Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat – Conti economici territoriali Edizione dicembre 2025

Tabella 25. Risorse stanziare per Priorità e Obiettivo specifico

Priorità/OS	Risorse Stanziare	Dotazione	% Risorse stanziare
1	198,596,258	307,642,000	65%
ESO4.1	80,559,562	126,380,000	64%
ESO4.3	40,082,000	40,507,000	99%
ESO4.4	77,954,696	140,755,000	55%
2	78,449,417	147,483,700	53%
ESO4.6	67,756,628	95,387,000	71%
ESO4.7	10,692,789	52,096,700	21%
3	228,930,178	289,176,268	79%
ESO4.8	126,626,385	155,823,880	81%
ESO4.11	92,273,793	123,322,388	75%
ESO4.12	10,030,000	10,030,000	100%
4	199,322,458	245,735,000	81%
ESO4.1	199,322,458	245,735,000	81%
5	25,065,913	41,251,540	61%
AT	25,065,913	41,251,540	61%
Totale PR	730,364,225	1,031,288,508	71%

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Istat – Conti economici territoriali Edizione dicembre 2025

Figura 34. DGR attuative (avvisi e procedure) ed euro stanziati, in milioni, dal 2022 ad oggi (valori cumulati) –Operazioni di Importanza Strategica



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio

Tabella 26. Destinatari raggiunti a dicembre 2025 e loro caratteristiche

OS	Partecipanti totali (va)	Di cui donne	Disoccupati	Inattivi	Occupati	Minori < 18	giovani 18-29	30-54	Over 54	Diploma Istruzione second. inferiore	Diploma Istruzione second. superiore	Diploma Istruzione terziaria o superiore
		Sesso	Condizione occupazionale			Età				Titolo di studio		
ESO4.1 - 1.a	18.709	27,1%	95,5%	1,7%	2,8%	0,0%	44,6%	42,1%	13,3%	32,4%	48,9%	18,7%
ESO4.3 - 1.c	55.100	75,6%	42,4%	21,3%	36,3%	11,9%	23,6%	46,3%	18,2%	32,6%	38,8%	28,7%
ESO4.4 - 1.d	78.447	43,7%	0,6%	1,6%	97,8%	0,1%	43,8%	41,1%	15,0%	13,6%	60,6%	25,8%
ESO4.6 - 2.f	60.482	58,3%	3,8%	65,9%	30,3%	54,4%	13,7%	27,4%	4,5%	64,2%	19,5%	16,3%
ESO4.7 - 2.g	3.808	68,8%	45,4%	11,5%	43,1%	0,1%	32,4%	52,2%	15,3%	18,0%	45,9%	36,1%
ESO4.8 - 3.h	22.387	58,2%	79,1%	6,8%	14,1%	2,4%	22,4%	55,3%	19,8%	52,9%	30,4%	16,7%
ESO4.11 - 3.k	29.263	73,8%	15,1%	52,5%	32,4%	7,7%	4,1%	30,5%	57,7%	60,0%	19,5%	20,5%
ESO4.12 - 3.l	5.213	65,5%	*	*	*	29,1%	10,3%	47,7%	12,9%	*	*	*
ESO4.1 - 4.a	47.193	40,5%	9,9%	80,1%	10,0%	66,1%	23,9%	7,1%	2,9%	78,1%	12,8%	9,1%
PR FSE+		54,9%	23,0%	34,3%	42,7%	23,4%	26,0%	34,7%	15,9%	44,5%	34,9%	20,6%
Casi	320.602	175.996	72.510	108.248	134.631	75.062	83.284	111.309	50.947	140.406	110.166	64.817

*= dati non inviati e presenti in SFC in quanto sono relativi agli operatori che svolgono attività "ordinarie"

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio

Allegato IV - Beneficiari intervistati sul campo per gli studi di caso e descrizione dei progetti

Focus 1 - Priorità 1: misura per la Parità di genere (P.A.R.I.)

ABlogos (ex Metàlogos ricerca formazione consulenza)

Capofila del progetto “Disruption”, costo ammesso pari a € 410.700

Progetto “Disruption” (Belluno)

Il progetto della durata di 18 mesi, grazie a una rete di partner strategici pubblici e privati, prevedeva di svilupparsi inizialmente attorno a 4 pilastri fondamentali: Family audit e/o nuovi modelli organizzativi e interorganizzativi; Welfare aziendale; Servizi pubblici e del privato sociale a supporto; Disruption delle convinzioni limitanti sul tema, delle etichette, dei linguaggi e delle routine culturali. Disruption ha poi subito variazioni progettuali in corso d'opera concentrando il proprio focus sui modelli organizzativi. Tra le varie attività portate a termine dal progetto rientrano



l'assegnazione di due borse di ricerca su “Modelli organizzativi per un approccio human-centered” dalla quale il beneficiario riferisce essere nato un rapporto costruttivo con il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Padova. La ricerca sulla dimensione organizzativa e culturale del sistema produttivo bellunese, con particolare attenzione ai modelli aziendali Human-Centered, ha analizzato 14 aziende ed effettuato un sondaggio tra 37 piccole imprese. Da queste attività di ricerca sono emerse alcune evidenze trasversali quali carenza di personale e bassa attrattività territoriale, scarsa integrazione tra le misure aziendali e i servizi territoriali, resistenza culturale a nuovi modelli di gestione delle risorse umane e diffusione crescente, ma non sistemica, di pratiche di welfare e flessibilità. Nell'ambito di Disruption sono state effettuate inoltre varie azioni di diffusione nelle scuole, con studenti e docenti, e di sensibilizzazione con eventi di cineforum, teatro, ricerca e focus group. Tra i vari output del progetto il beneficiario ha sottolineato la direzione strategica impostata con la produzione del Protocollo provinciale Pari la cui direzione è presieduta dalla Consigliera di Parità della Provincia di Belluno.

Confindustria Veneto SIAV

Capofila del progetto “STEM byte”, costo ammesso pari a € 415.000

Progetto “STEM byte - Equilibrio di genere nei saperi Scientifici e Tecnologici” (Venezia)

Il progetto nasce da un confronto con il tessuto imprenditoriale provinciale dal quale era emersa una difficoltà nel reperimento di lavoratrici con competenze in materie STEM. Partendo da questo presupposto, il progetto STEM byte prevedeva di “promuovere il trasferimento e



l'applicazione di un cambiamento sostenibile in una prospettiva di pari opportunità ed equilibrio di genere nei sistemi e processi sociali e in quelli di ricerca e innovazione” in tre settori di riferimento (manifattura, chimica, logistico e portuale). Il modello d'intervento era strutturato in tre fasi “Identify” (attivazione e intervento), “Action4Change” (monitoraggio e autovalutazione) e “Share” (testimonianze e diffusione). La fase “Identify” comprendeva azioni per approfondire i bisogni e la situazione attuale all'interno dei tre settori di riferimento, fornire gli elementi per orientare politiche e strutturare azioni successive tramite, per esempio, l'assegnazione di una borsa di ricerca sulla presenza femminile in ambito scolastico e lavorativo scientifico. La fase “Action4Change” prevedeva giornate di orientamento mirate presso le sedi degli organismi di rete e nelle scuole; attività per favorire la visibilità e condivisione delle best practices in atto e per la collaborazione tra scuole, imprese e istituzioni sul tema. Infine, la fase “Share” aveva l'obiettivo di condividere gli apprendimenti e diffondere la conoscenza dell'equilibrio di genere e della diversità con un più largo gruppo di stakeholder all'interno dei sistemi di riferimento; fornire strumenti per attività di

comunicazione e divulgazione mediatica; individuare manager in settori STEM come testimoni. Le varie attività hanno coinvolto un'ampia platea di beneficiari quali studentesse delle scuole medie e superiori, donne inattive e/o disoccupate laureate o diplomate in materie scientifiche, disoccupate e occupate per migliorarne le conoscenze digitali. Nelle attività di sensibilizzazione e di contrasto agli stereotipi volte a favorire la «condivisione» dei tempi di vita e di lavoro, sono state coinvolte anche famiglie, insegnanti e popolazione maschile. Il beneficiario ha percepito un generale incremento di consapevolezza nel territorio in merito alle problematiche che caratterizzano l'occupazione femminile nei settori ad alta intensità tecnologica e alla necessità di un cambiamento culturale, e nei destinatari per quanto concerne le proprie possibilità di carriera ed eventuali bias inconsapevoli.

Fondazione Enac Veneto C.F.P. Canossiano

Capofila del progetto “Minerva: STEAM al femminile”, costo ammesso pari a € 411.150

Progetto “Minerva: STEAM al femminile” (Treviso)

Avviato a settembre 2023 per una durata di 18 mesi nel territorio di Treviso, il progetto affrontava il divario di genere nei percorsi educativi e professionali legati alle discipline STEAM, puntando a ispirare nuove generazioni di donne verso carriere innovative e ben remunerate. Per raggiungere i suoi obiettivi, il progetto ha organizzato: laboratori pratici e innovativi sulle discipline STEAM per studenti e studentesse; incontri formativi per insegnanti su metodologie didattiche inclusive; workshop, seminari ed eventi rivolti a genitori, ragazze e donne adulte per orientare verso percorsi formativi e professionali, ma anche rivolti a adulti occupati e cittadinanza generica per sensibilizzare e aprire spazi di confronto sulla questione. Il beneficiario ha assegnato una borsa per il servizio di monitoraggio su gradimento ed efficacia degli interventi (con focus sulle attività portate a termine nelle scuole e con destinatari disoccupati) dal quale sono emersi un impatto positivo per quanto riguarda curiosità e consapevolezza riguardo alle discipline STEAM. Dal rapporto di monitoraggio emerge infatti una riduzione delle visioni stereotipate delle persone occupate in discipline STEM, una maggiore consapevolezza della natura specialistica delle discipline, e una nuova enfasi su creatività, innovazione e passione per il lavoro in ambito STEM. Ulteriore successo del progetto consiste nell'ampliamento della rete territoriale tramite il coinvolgimento di nuovi stakeholders che ha avuto come output un protocollo condiviso la cui attività continua anche dopo il termine del progetto.



Focus 2 - Priorità 2: misura “Orientamento”

Pia Società San Gaetano

Capofila della rete di orientamento “Orienta Insieme”, costo ammesso pari a € 239.978

Progetto “Orientainsieme – Nuovi Orizzonti” (Vicenza)

Il progetto è stato concepito per rispondere all'esigenza di potenziare l'orientamento scolastico e formativo degli studenti, integrando strumenti mirati per coinvolgere anche le famiglie nel processo di scelta educativa. L'iniziativa, pur fornendo linee guida precise definite dall'avviso, ha permesso di adattare le azioni alle specificità del territorio e alle esigenze emergenti delle reti coinvolte. Il progetto, avviato a settembre 2023 ed in chiusura a giugno 2026, ha promosso iniziative di orientamento rivolte a studenti, famiglie e docenti. Rispetto agli studenti, sono stati coinvolti gli alunni delle classi prime e seconde della scuola secondaria di primo grado, con possibilità di estensione fino alle prime e seconde delle superiori, con l'obiettivo di accompagnare i giovani verso scelte formative consapevoli, coerenti con interessi, attitudini e prospettive occupazionali. Sono stati previsti anche colloqui individuali rivolti agli studenti, molto richiesti e



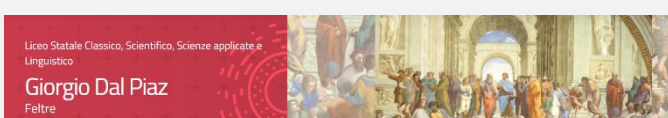
quindi ampliati rispetto alle previsioni iniziali. Inoltre, sono state promosse azioni di formazione per i docenti finalizzate ad introdurre nuove attività e approcci nelle classi, adattati nel tempo secondo i bisogni rilevati. Sono stati realizzati altresì seminari rivolti ai genitori degli studenti. Il progetto si è caratterizzato per il coinvolgimento di numerose scuole e attori territoriali, superando la frammentazione dei servizi di orientamento. Ulteriore fattore qualificante ha riguardato l'attivazione di interventi già nel primo ciclo della scuola superiore, configurandosi come azione preventiva e non solo correttiva. Il progetto si è collocato nell'ambito degli interventi regionali per lo sviluppo dei servizi di orientamento ed educazione alla scelta e ha risposto a specifici bisogni educativi e sociali del contesto veneto, che riguardano in particolare; la complessità e difficoltà di orientamento degli studenti nelle scelte scolastiche, la necessità di orientare gli studenti alla conoscenza di sé e dei propri talenti, offrire adeguati strumenti di supporto alle famiglie, allineare le scelte formative alle evoluzioni del mercato del lavoro. L'iniziativa si è distinta per la capacità di coniugare rigore metodologico e adattamento alle esigenze locali, valorizzando sia la componente studentesca sia quella genitoriale.

Liceo Scientifico Statale "Giorgio Dal Piaz"

Capofila del progetto "Faccio sbocciare i miei talenti", costo ammesso pari a € 159.988

Progetto "Faccio sbocciare i miei talenti" (Belluno)

L'iniziativa è stata concepita per rispondere all'esigenza di rafforzare l'orientamento scolastico e professionale dei ragazzi della scuola secondaria di



primo grado, con particolare attenzione alle situazioni di disabilità e ai bisogni specifici emersi sul territorio. Obiettivo principale del progetto è stato quello di implementare strumenti e momenti di supporto mirati per studenti e famiglie, promuovendo la consapevolezza nella scelta dei percorsi formativi e rafforzando la connessione tra scuola, famiglia e mondo del lavoro. Il progetto, avviato a settembre 2023 e la cui chiusura è prevista a giugno 2026, attraverso attività di orientamento, laboratori e percorsi personalizzati, sostiene lo sviluppo di competenze trasversali e la consapevolezza delle proprie attitudini. L'iniziativa intende favorire scelte formative e professionali più consapevoli, accompagnando i giovani nella costruzione del proprio futuro. Le attività progettuali sono state rivolte a studenti delle classi seconde della scuola secondaria di I grado, nonché ai docenti e alle famiglie degli studenti. Sono state realizzate diverse tipologie di attività, tra cui interventi di orientamento individuale e di gruppo, della durata variabile; laboratori di orientamento di gruppo, rivolti a piccoli gruppi di studenti individuati, nonché seminari informativi rivolti ai genitori, svolti sia in presenza sia in modalità webinar. L'azione maggiormente innovativa ha riguardato l'organizzazione di focus group tematici e seminari, dedicati nello specifico all'approfondimento dell'orientamento per i soggetti disabili. È stato realizzato un ciclo strutturato di incontri, ai quali hanno partecipato orientatori, docenti, genitori ed esperti del mondo del lavoro, al fine di rispondere ai fabbisogni emersi e diffusi sul territorio di riferimento, anche in collaborazione con Veneto Lavoro e altri enti territoriali. Il progetto si è distinto per l'approccio strutturato e partecipativo, finalizzato a integrare strumenti tradizionali e innovativi di orientamento, valorizzando il ruolo dei genitori e promuovendo la collaborazione tra scuole, rete educativa e mondo del lavoro.

Istituto Istruzione Superiore Viola Marchesini

Capofila del progetto "OrientaMenti" Rovigo", costo ammesso pari a € 159.958,00

Progetto "OrientaMenti" (Rovigo)

L'iniziativa è stata concepita dall'esigenza di rispondere alle crescenti esigenze di orientamento e accompagnamento degli studenti, in un contesto caratterizzato da percorsi educativi complessi e da una molteplicità di opportunità formative e professionali. Si è rilevata, in particolare, l'urgenza di sviluppare competenze trasversali, promuovere la consapevolezza delle proprie attitudini e interessi, e facilitare la transizione tra scuola, formazione e lavoro. Il



progetto, avviato a settembre 2023 e la cui chiusura è prevista a dicembre 2026, ha previsto la realizzazione di percorsi di accompagnamento, laboratori e attività di consulenza per sviluppare competenze trasversali e maggiore consapevolezza delle proprie scelte. L'iniziativa ha promosso la transizione tra scuola, formazione e lavoro, favorendo l'inserimento nel contesto educativo e professionale. Le attività attivate sono state articolate e diversificate, con l'obiettivo di raggiungere un'ampia platea di destinatari: sono stati organizzati incontri informativi con gli studenti, basati su modalità esperienziale e partecipativa, e sono stati avviati webinar, ritenuti funzionali al superamento delle difficoltà logistiche connesse all'estensione del territorio provinciale di riferimento. Sono state realizzate attività laboratoriali mediante l'utilizzo di strumenti digitali, rivolte in particolare agli studenti della scuola secondaria di primo grado, con percorsi orientati alla conoscenza di sé e al supporto dei processi di orientamento. Parallelamente, sono stati promossi momenti di confronto tra docenti di diversi ordini scolastici e sono state avviate collaborazioni anche con le scuole primarie, con l'obiettivo di estendere progressivamente le azioni orientative. È stato previsto il coinvolgimento di esperti di orientamento e partner territoriali, tra cui Enaip, ed è stata dedicata particolare attenzione alle famiglie. Queste ultime sono state coinvolte soprattutto in occasione di workshop e Open Day, durante i quali sono state proposte attività finalizzate a fornire strumenti utili alla comprensione di attitudini, interessi e capacità degli studenti, favorendo una maggiore coerenza con il consiglio orientativo. Sono state altresì realizzate attività di riorientamento e iniziative rivolte a studenti appartenenti a fasce d'età superiori, in sinergia con ITS, enti e realtà produttive del territorio. Ciononostante, è stato mantenuto quale focus prioritario del progetto il target degli studenti della scuola secondaria di primo grado e delle loro famiglie, in coerenza con quanto stabilito dall'Avviso. Il progetto si è configurato come uno strumento utile per rafforzare le competenze orientative degli studenti, aumentare la consapevolezza nelle scelte scolastiche e professionali, favorire la collaborazione tra scuola, famiglie e territorio, e ridurre il rischio di dispersione e di scelte non coerenti con attitudini e aspirazioni, consolidando al contempo un modello replicabile e sostenibile di intervento orientativo.

ENAI Veneto Impresa Sociale

Capofila dei progetti "Alta Padovana Orienta 4.0", costo ammesso pari a € 239.504,00 e del progetto "CONOSCO E SCELGO", costo ammesso pari a € 239.956,00.

Progetto "CONOSCO E SCELGO" (Padova)

Alla base della proposta progettuale si colloca la crescente esigenza di supportare studenti e famiglie nei processi di scelta formativa e professionale, in un contesto caratterizzato da una sempre maggiore complessità dei percorsi educativi e delle opportunità lavorative. È emersa, in particolare, la necessità di rafforzare le competenze orientative, promuovere una maggiore consapevolezza di sé e delle proprie attitudini, nonché di favorire un raccordo più efficace tra sistema scolastico, formazione e mondo del lavoro. Il progetto si è proposto di rispondere a tali bisogni attraverso un approccio integrato e inclusivo, capace di coinvolgere i diversi attori del territorio. Il progetto, finanziato nell'ambito della DGR 685/2023 e avviato a novembre 2023, della durata di tre anni, si configura come intervento di orientamento territoriale diffuso, rivolto principalmente a studenti della scuola secondaria di I grado e alle loro famiglie. Oltre agli studenti, il progetto ha raggiunto anche docenti e famiglie, confermando una natura multi-target degli interventi e l'adozione di un'offerta ampia e trasversale, funzionale a rispondere sia ai vincoli operativi sia alle richieste dei territori. La localizzazione dell'intervento ha riguardato l'Alta e Bassa Padovana. Il progetto è finalizzato a favorire scelte consapevoli e l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani, in linea con i fabbisogni del contesto locale, mediante la costituzione di un modello di rete multi-attore e l'integrazione tra scuola, formazione e lavoro, in un'ottica di *governance* territoriale dell'orientamento. Attraverso la realizzazione di percorsi innovativi, workshop orientativi, incontro scuola-famiglia, sportelli e colloqui individuali, laboratori e attività di accompagnamento, il progetto ha promosso la conoscenza di sé e delle opportunità formative e professionali del territorio. Tra i principali risultati ottenuti è stato riscontrato l'ampliamento del raggio d'azione degli interventi, anticipati alla scuola primaria e alle famiglie, per



rispondere in maniera più coerente e adeguata alla crescente consapevolezza dell'importanza di un orientamento precoce e continuativo.

Il progetto si è configurato come uno strumento utile per rafforzare le competenze orientative degli studenti, accrescere la consapevolezza delle proprie attitudini e aspirazioni, supportare le famiglie nel percorso decisionale e consolidare reti territoriali multi-attore in grado di integrare scuola, formazione e lavoro, fornendo così un modello sostenibile e replicabile di orientamento educativo e professionale.

Progetto “Alta Padovana Orienta 4.0” (Padova)

Il progetto, finanziato nell'ambito della DGR 685/2023, è nato dall'esigenza di offrire risposte ai profondi cambiamenti del mercato del lavoro, caratterizzato da una crescente richiesta di competenze digitali e trasversali. La

transizione tecnologica e produttiva, riconducibile al paradigma dell'“Industria 4.0”, rende infatti sempre più frequenti i percorsi di riqualificazione professionale e di apprendimento continuo. In questo contesto, si è evidenziato il bisogno di strumenti di orientamento capaci non solo di supportare le scelte iniziali, ma anche di accompagnare le persone lungo tutto l'arco della vita, aiutandole a leggere i cambiamenti in atto e a individuare nuove opportunità occupazionali. In quest'ottica, il progetto “ALTA PADOVANA ORIENTA 4.0”, si differenzia rispetto a “CONOSCO E SCELGO”, in quanto si colloca su un livello di orientamento maggiormente orientato al mondo del lavoro, rivolgendosi infatti non solo ai giovani, ma anche a persone adulte che devono ridefinire o aggiornare il proprio percorso professionale. Il focus non è tanto la scelta della scuola, quanto la comprensione delle trasformazioni del mercato del lavoro e delle competenze richieste dalla transizione digitale, spesso sintetizzata con il concetto di “Industria 4.0”. Le attività proposte hanno assunto quindi un carattere maggiormente esperienziale e pratico, includendo laboratori, workshop, incontri con le imprese e approfondimenti sulle competenze digitali e sulle professioni emergenti. La realizzazione del progetto si è basata su un approccio integrato, che valorizza il coinvolgimento diretto degli attori del territorio (imprese, enti formativi, servizi per il lavoro), favorendo un collegamento concreto tra formazione e contesto produttivo. L'orientamento, in questo contesto, non si configura soltanto come supporto alla scelta formativa, ma diventa un vero e proprio strumento di accompagnamento verso l'inserimento lavorativo o la riqualificazione professionale, in una prospettiva di apprendimento permanente.



Focus 3 - Priorità 2: misura per la certificazione linguistica dei giovani (“MOVE”)

ISIS F. Nightingale

Capofila dei progetti “Keep on MOVing: Liceo”, costo ammesso pari a € 73.296,20 e “Keep on MOVing: Professionale”, costo ammesso pari a € 70.656,20

Progetti “Keep on MOVing: Liceo” e “Keep on MOVing: Professionale” – DGR 467/2024 (Treviso)

Nell'ambito della DGR 467/2024 sono stati finanziati i progetti “Keep on MOVing: Liceo” e “Keep on MOVing: Professionale”, promossi dall'Istituto statale di Istruzione Superiore “F. Nightingale”, con l'obiettivo di promuovere la mobilità studentesca internazionale, favorendo scambi culturali e soggiorni studio all'estero. I progetti nascono dall'esigenza di qualificare e potenziare l'offerta formativa, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze linguistiche certificate e all'ampliamento delle opportunità di crescita personale e professionale degli studenti.

Le attività progettuali, strutturate in modo da garantire percorsi coerenti e differenziati in relazione ai diversi indirizzi di studio, sono state rivolte sia agli studenti del **liceo** sia a quelli degli indirizzi **professionali**, offrendo opportunità di mirate allo sviluppo di competenze linguistiche e trasversali, in contesti internazionali.

In particolare, i progetti hanno previsto una fase iniziale di preparazione linguistica e culturale, seguita da periodi di mobilità all'estero in contesti anglofoni; tali percorsi sono stati declinati in

modo differenziato, con un'impostazione più accademica per gli studenti del liceo e maggiormente orientata agli aspetti pratico-professionali per gli studenti degli indirizzi professionali.

Le attività sono state avviate mediante la somministrazione di placement test, finalizzati alla selezione degli studenti partecipanti. È stata rilevata un'elevata adesione da parte degli studenti dell'indirizzo liceale, a fronte di una partecipazione più contenuta rispetto all'indirizzo professionale, anche in ragione del numero più limitato di classi coinvolte.

I progetti hanno rappresentato una risposta concreta ai bisogni emergenti del contesto territoriale (dispersione scolastica, promozione del benessere, potenziamento delle competenze linguistiche), configurandosi come uno strumento di integrazione tra apprendimento formale e non formale. L'elemento qualificante dell'iniziativa ha riguardato la capacità di trasformare il periodo estivo in opportunità educativa per gli studenti, coniugando dimensione formativa e dimensione esperienziale.

IIS Barsanti-Galilei

Capofila dei progetti: "USA Dream Chance", costo ammesso pari a € 79.497,70 - "Beyond the Code: Soft Skills for Tech Success", costo ammesso pari a € 63.497,40 - "Lab your future", costo ammesso pari a € 63.497,40.

Progetto "USA Dream Chance" - DGR 600/2023 (Treviso)

Il progetto, finanziato nell'ambito della DGR 600/2023, nasce dall'esigenza di offrire agli studenti un'esperienza altamente immersiva e motivante in un contesto anglofono autentico, capace di potenziare in modo significativo le competenze comunicative in inglese e di favorire lo sviluppo di autonomia personale. Il progetto risponde inoltre alla necessità di ampliare gli orizzonti culturali degli studenti attraverso un'esperienza diretta negli Stati Uniti, rafforzando la dimensione interculturale del percorso formativo. Le attività attivate nel 2023 hanno visto la partecipazione di 25 studenti selezionati tramite procedura interna, che hanno preso parte ad un soggiorno studio a Chicago, negli Stati Uniti. La scelta della meta è stata determinata anche dalla presenza sul territorio di un partner del progetto, consentendo un collegamento efficace tra esperienza formativa e contesto produttivo locale. Oltre al soggiorno studio, gli studenti hanno avuto l'opportunità di frequentare un corso strutturato di 16 ore totali - suddivise in 8 ore prima del viaggio e 8 ore al rientro dal viaggio -, finalizzato alla preparazione della Certificazione linguistica First. Le attività progettuali realizzate hanno favorito la preparazione agli esami di certificazione linguistica, con un elevato grado di successo, rispondendo efficacemente agli obiettivi di qualificazione linguistica e arricchimento culturale degli studenti.

Progetto "Beyond the Code: Soft Skills for Tech Success" e "Lab your future" – DGR 467/2024 (Treviso)

I progetti, finanziati nell'ambito della DGR 467/2024 ed avviati nel 2024 rispondono all'esigenza di soddisfare la crescente richiesta del mondo del lavoro di competenze trasversali avanzate in ambito tecnologico e digitale. I progetti nascono quindi dalla necessità di integrare le competenze linguistiche con abilità come la comunicazione professionale in contesti internazionali, il lavoro collaborativo, il problem solving e la capacità di adattamento, rispondendo in particolare ai bisogni formativi degli indirizzi tecnici. Le attività sono state realizzate in Inghilterra, coinvolgendo due gruppi per un totale di 40 studenti, ampliando così la partecipazione e consolidando l'impatto dell'iniziativa. Le attività all'estero sono state esperienziali e hanno compreso: workshop pratici, laboratori tematici collegati agli indirizzi tecnici e professionali, attività di gruppo e simulazioni di situazioni lavorative reali. I progetti realizzati hanno coniugato mobilità internazionale, crescita culturale e sviluppo di competenze certificate, configurandosi come strumenti efficaci di valorizzazione del percorso scolastico degli studenti e di rafforzamento della dimensione educativa dell'istituto.

Fondazione "Centro Produttività Veneto" (CPV)

Capofila dei progetti di seguito specificati, per un costo ammesso complessivo pari a € 1.368.251,68.

La Fondazione CPV di Vicenza ha gestito numerosi progetti finanziati nell'ambito della misura "Move". In particolare, con riferimento alla DGR 600/2023 sono stati realizzati i seguenti progetti: *"Al think, therefore Al am Italiano - En route vers l'Occitanie italiano - Leave a positive footprint Italiano - Eins, zwei, Deutsch! Eine Sprache zum Mitnehmen - Academic English through Sciences for Global Change and Sustainability - Mauern abbauen, öffnen wir die Tore zu unserer Zukunft! - LEARN-EXPERIENCE-EXCEL: CHALLENGE ACCEPTED! MORE HUMAN-CENTRIC, SUSTAINABLE AND RESILIENT INDUSTRY 5 - Sostenibilità e giovani per risposte vincenti. WE WIN! "IFF CARD" - Keeping Cardiff Moving"*. Tali progetti nascono dall'esigenza di promuovere la mobilità internazionale degli studenti, valorizzando competenze linguistiche, culturali e trasversali e favorendo il rafforzamento della formazione professionale e continua. I progetti hanno risposto alla necessità di creare percorsi strutturati di apprendimento esperienziale all'estero, integrando l'esperienza formativa con la crescita personale e professionale degli studenti.

Nell'ambito della DGR 467/2024 la Fondazione CPV ha invece realizzato i seguenti progetti: *"Cutting-Edge Severi. Viaggio Alla Scoperta Di Nuove Tecnologie E Intelligenza Artificiale" - "Be Fashionable And Safe In The UK: Professioni A Confronto" - "¡Vamos A Aprender Español! La Certificazione Linguistica Passaporto Per Il Futuro" - "El Español En Tu Maleta. Competenze In Movimento" - "English Booster. Pronti Per Il Volo!" - "Global Opportunities For Everyone: Nella Certificazione Linguistica Trovi Qualità, Inclusione, Innovazione!" - "Green Goals In A Green Land - Scoprire La Sostenibilità In Irlanda" - "Avventura Eco In Irlanda: Scopri Il Futuro Sostenibile" - "L'economia In Cerchio"*.

Tutte le attività attivate nell'ambito dei numerosi progetti sono state pianificate e gestite dalla Fondazione CPV, in qualità di capofila, in partenariato con diverse scuole del Veneto. Le mete dei soggiorni studio sono state selezionate tra diverse destinazioni europee, tra cui Spagna, Francia, Germania, Regno Unito e Irlanda, con l'obiettivo di garantire esperienze di apprendimento linguisticamente e culturalmente significative. Le attività realizzate hanno prodotto risultati positivi in termini di certificazioni linguistiche, con una percentuale di successo elevata, suscitando piena soddisfazione tra le scuole coinvolte. Inoltre, tutte le esperienze progettuali hanno consentito non solo di rafforzare le competenze linguistiche, ma anche di promuovere l'adattabilità interculturale e consolidare le capacità trasversali degli studenti, rispondendo agli obiettivi formativi e alle esigenze del territorio. I progetti gestiti dalla Fondazione CPV hanno quindi promosso la mobilità internazionale, lo sviluppo linguistico e la crescita personale degli studenti, configurandosi come strumenti qualificati per il potenziamento della formazione professionale e per la valorizzazione del percorso scolastico.

Infine, con riferimento alla DGR 681/2025, sono stati finanziati ulteriori percorsi di mobilità internazionale promossi dalla Fondazione CPV: *"Il Canada Che Unisce, Il Veneto Che Ispira! A World To Discover – Il Tuo Passaporto Per La Vita" - "Exploring New Technologies Severi" - "Move With Us Across Sustainability"*. Questi progetti sono finalizzati al potenziamento delle competenze linguistiche degli studenti delle scuole superiori e includono attività preparatorie, un soggiorno di due settimane all'estero (in Canada e in Irlanda) e il conseguimento di una certificazione linguistica finale.

Focus 4 - Priorità 3: misura "Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Équipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie" (INSIEME)

Giuseppe Olivotti Società Cooperativa Sociale

Capofila del progetto "S.E.M.I. Sistemi Inter-istituzionali e di Équipe Multidisciplinari per l'Inclusione", costo ammesso pari a € 486.851,00

Progetto "S.E.M.I. Sistemi Inter-istituzionali e di équipe Multidisciplinari per l'Inclusione" (Venezia)

Il progetto è stato concepito in risposta all'esigenza di rafforzare i sistemi di tutela e supporto alle famiglie in condizioni di fragilità, promuovendo inclusione sociale e contrasto alla povertà. La scelta di proporre l'iniziativa progettuale è nata dalla constatazione della presenza, sul territorio di riferimento, di nuclei familiari multiproblematici e soggetti con fragilità sociali, lavorative e relazionali, che necessitavano di interventi integrati e personalizzati per superare situazioni di rischio ed esclusione. Pertanto, il progetto intende promuovere l'inclusione sociale e contrastare la povertà e l'esclusione, in particolare delle famiglie in condizioni di fragilità, rafforzando il sistema di collaborazione tra i soggetti pubblici e privati sul territorio dell'Ambito 13 (che comprende 17 Comuni), mediante la costruzione di reti territoriali integrate e la presa in carico multidimensionale dei nuclei familiari. Le attività progettuali si sono rivolte principalmente alle famiglie multiproblematiche a rischio povertà o esclusione sociale e soggetti con fragilità sociali, lavorative, relazionali. Le attività attivate sono state articolate su più livelli, con l'obiettivo di garantire una presa in carico multidimensionale delle famiglie coinvolte. In particolare, sono state realizzate valutazioni dei bisogni attraverso Action Research coinvolgendo i rappresentanti dei comuni, assistenti sociali, scuole, parrocchie e soggetti del privato sociale accreditato, al fine di intercettare precocemente minori e nuclei familiari che non accedevano spontaneamente ai servizi, per la definizione di Piani di intervento personalizzati. Sulla base delle evidenze raccolte, è stato elaborato un catalogo dei servizi territoriali, dettagliatamente strutturato per descrivere le attività disponibili, le modalità di accesso, i costi e il rispetto delle tempistiche e della normativa sulla privacy, al fine di garantire omogeneità e trasparenza nella gestione dei servizi. Le azioni progettuali hanno incluso workshop, seminari e incontri di rete finalizzati a testare la coerenza e l'efficacia dei modelli sviluppati, garantendo al contempo il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse attraverso una cabina di regia multidisciplinare. Le linee guida del progetto hanno perseguito l'obiettivo generale di prevenire l'istituzionalizzazione dei minori, rafforzando il sistema di servizi e promuovendo azioni di prevenzione attraverso l'implementazione di strumenti e protocolli innovativi, coerenti con le priorità definite dal bando. Sono stati altresì attivati voucher per l'autonomia, consentendo alle famiglie selezionate di accedere a servizi educativi, sociali e formativi presenti nel Catalogo dei servizi territoriali, con l'obiettivo di sostenere percorsi di inclusione e rafforzamento delle competenze e delle capacità di autonomia. Particolare rilievo ha assunto il coinvolgimento del mondo accademico, mediante la collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, cui sono state affidate le attività di ricerca attraverso l'assegnazione di una Borsa di ricerca, con l'obiettivo di monitorare l'efficacia delle azioni e contribuire alla validazione scientifica del modello sperimentale. Le azioni realizzate hanno puntato a costruire reti territoriali integrate e a sperimentare un approccio collaborativo tra istituzioni pubbliche e soggetti del terzo settore, con l'obiettivo di garantire continuità e replicabilità degli interventi. L'iniziativa si è distinta come un intervento innovativo, in grado di coniugare l'azione sociale diretta, sperimentazione metodologica e ricerca applicata, favorendo la costruzione di modelli replicabili per il sostegno delle famiglie e il consolidamento del sistema integrato dei servizi territoriali.



WORKSHOP - Progetto S.E.M.I.

Il giorno 15 marzo 2024 si è tenuto il primo workshop del progetto S.E.M.I. - Sistemi Inter-istituzionali e di Equipe Multidisciplinari per l'Inclusione presso la Villa dei Lioni a Mira (VE). Di seguito il link per reperire i materiali formativi utilizzati durante il workshop: Workshop 15 marzo

Fondazione I.R.E.A. Morini Pedrina - Pela' Tono

Capofila del Progetto "F.A.R.E. - Famiglie Ambito Rete Euganea", costo ammesso pari a € 495.000,00

Progetto "F.A.R.E. - Famiglie Ambito Rete Euganea" (Padova)

Il progetto è nato dall'esigenza di sviluppare un modello integrato di presa in carico delle famiglie vulnerabili, attraverso la definizione di interventi personalizzati e l'attivazione di voucher per servizi sociali, educativi e formativi, con l'obiettivo di rafforzare l'inclusione sociale delle famiglie vulnerabili, in particolare quelle con minori, attraverso una maggiore integrazione tra servizi

sociali, sanitari, educativi e del lavoro, ed il rafforzamento della collaborazione pubblico-privato della rete euganea. Il progetto si è rivolto principalmente alle famiglie in condizioni di vulnerabilità o multi-problematicità e a nuclei con minori in situazione di svantaggio. Le attività realizzate sono state avviate con una mappatura del territorio tramite Action Research, finalizzata ad identificare fabbisogni reali e risorse disponibili, e alla definizione di un catalogo dei servizi coerente.



Considerata l'estensione e frammentazione territoriale dei 43 comuni coinvolti, il progetto ha previsto la costruzione di un protocollo condiviso per l'attivazione dei voucher, sviluppato con il supporto di consulenze specialistiche e successivamente ratificato dalla Conferenza dei Sindaci, garantendo così omogeneità e trasparenza nella gestione delle risorse. Le attività attivate hanno incluso workshop, seminari, consulenze di rete e ulteriori Action Research, finalizzate sia alla modellizzazione dei percorsi di intervento sia alla prevenzione dell'istituzionalizzazione dei minori, escludendo le famiglie già inserite in percorsi di tutela o assistenza consolidata. È stata attivata una borsa di ricerca con l'Università di Padova, Dipartimento di Statistica, mediante la quale sono stati condotti studi approfonditi sui cluster socioeconomici, sull'immigrazione e sulla disponibilità dei servizi, con l'obiettivo di arricchire l'analisi preliminare e supportare la costruzione di un Catalogo dei servizi dettagliato e coerente con i fabbisogni reali del territorio. Si è provveduto anche alla realizzazione di percorsi di formazione degli operatori per approcci multidisciplinari, attività di co-progettazione tra istituzioni e terzo settore. Si è proceduto poi alla sperimentazione di voucher e servizi personalizzati rivolti alle famiglie multiproblematiche individuate. Le attività progettuali realizzate hanno, dunque, consentito di strutturare un modello di intervento integrato, fondato sulla collaborazione tra enti pubblici, soggetti del privato sociale e rete territoriale, con un approccio fortemente preventivo e orientato alla replicabilità futura delle prassi individuate.

Insieme Si Può - Società Cooperativa Sociale

Capofila del progetto "PR.I.MUL.A.- PROgetto Interventi MULTiprofessionali di Ambito VEN_07", costo ammesso pari a € 491.010,00

Progetto "PR.I.MUL.A.- PROgetto Interventi MULTiprofessionali di Ambito VEN 07" (Treviso)

L'iniziativa è stata concepita per rispondere all'esigenza di strutturare un modello integrato di presa in carico delle famiglie vulnerabili con minori, attraverso interventi personalizzati e multidisciplinari. L'obiettivo principale è stato quello di prevenire situazioni di marginalità e fragilità sociale, garantendo supporto alle famiglie e ai minori tramite l'attivazione di servizi mirati e il rafforzamento della sinergia tra i servizi sociosanitari, al fine di intercettare precocemente i segnali di vulnerabilità. Il progetto è stato avviato a settembre 2023 si concluderà a maggio 2026.



Le attività attivate sono state articolate in due macro-fasi. La prima ha riguardato la costruzione di un modello sperimentale di presa in carico integrata, mediante l'istituzione di équipe multidisciplinari che hanno coinvolto i servizi sociali comunali, servizi specialistici ULSS e altri soggetti territoriali rilevanti. In particolare, sono state realizzate sessioni di ricerca-azione e workshop rivolti agli operatori regionali, finalizzati all'analisi delle nuove fragilità e al consolidamento dei metodi di lavoro multidisciplinare. Sono state elaborate linee guida e protocolli per le équipe territoriali coinvolte, mentre l'analisi dei modelli di intervento nell'ATS di Conegliano è stata condotta mediante borse di ricerca e mappature sullo stato dell'arte. La seconda fase ha previsto la presa in carico diretta delle famiglie, con la definizione di progetti personalizzati da parte delle équipe, accompagnati dall'erogazione di servizi "tailor-made" attraverso voucher mirati e calibrati in base alle esigenze dei nuclei familiari individuati, per l'accesso a servizi familiari, educativi e sociali inclusi in un Catalogo di fornitori approvato dalla Regione del Veneto. Tali sussidi sono stati ripartiti in tre fasce di intensità per rispondere con precisione ai bisogni specifici rilevati. L'innovazione dei servizi è stata promossa con attività di animazione territoriale e supporto

strategico ai vari gruppi di lavoro. La metodologia di presa in carico è stata validata attraverso costanti incontri di rete e consulenze di gruppo specialistiche. Il progetto si è concluso con la presentazione dei risultati raggiunti e delle prospettive per lo sviluppo futuro del modello. L'iniziativa si è distinta per un approccio sistemico e coordinato, volto a garantire la coerenza tra le azioni delle diverse realtà territoriali coinvolte, la qualità dei servizi offerti e la sostenibilità del modello di intervento.

Focus 5 - Priorità 4: misura “Giovani Energie”

Co.Ge.S. don Lorenzo Milani

Capofila progetto “GEA - Giovani Energie in Attivazione”, € 262.760 costi ammessi

GEA - Giovani Energie in Attivazione (Venezia)

Il progetto “GEA – Giovani Energie in Attivazione” era stato concepito con un Punto Unico di Accesso (PUA) che consisteva in un orientamento professionale di base con un operatore per poi orientare il giovane verso le altre attività offerte dal progetto. Tuttavia, è spesso capitato che i destinatari entrassero in contatto con il progetto tramite altre iniziative offerte. Tra i vari interventi proposti vi erano attività di orientamento individuale di base, specialistico e di coaching organizzati su tre livelli di intensità. Sono state inoltre offerte attività di gruppo di tipo laboratoriale come, per esempio, un laboratorio formativo di re-brand e up-cycle, laboratori di fabbricazione digitale con modellazione e stampa 3D e un laboratorio formativo sull'intelligenza artificiale. Il progetto ha avuto inizio con un evento di lancio e l'attivazione di due borse di animazione territoriale (una sulla mappatura dei luoghi fisici e virtuali di aggregazione virtuale e una sull'animazione della rete territoriale). Sono state organizzate anche call for ideas sul gaming, sulla sperimentazione dell'attivazione sociale e sul teatro così come webinar, seminari e formazione outdoor. Il progetto prevedeva infine l'attivazione di tirocini e un evento conclusivo. In particolare, sono stati organizzati anche laboratori “Free of Rumors” sull'esplorazione del sé e dell'altro, uno dei quali ha avuto come protagonista un gruppo di giovani ragazze con background migratorio al quale mancava una lingua veicolare. Nonostante ciò, il beneficiario ha sottolineato come, tramite l'animazione di alcune formatrici di un collettivo teatrale locale i risultati ottenuti siano stati sorprendenti con significativi momenti di condivisione anche se tramite forme di comunicazione non verbale. Al termine del laboratorio alcune partecipanti sono state inserite in attività di tirocinio e orientamento professionali; una di loro ha ottenuto un contratto di lavoro a tempo indeterminato grazie al progetto. Il progetto prosegue con la seconda edizione “GEA – Giovani Energie in Attivazione 2.0”.



Ente Assistedil (Formedil)

Capofila progetto “Wannabe Wise: giovani in viaggio”, € 294.716 costi ammessi

Wannabe Wise: giovani in viaggio (Rovigo)

Il progetto “Wannabe wise: Giovani in viaggio” si rivolgeva a giovani della provincia di Rovigo, per sostenerli nel loro protagonismo, nella ricerca di lavoro o di opportunità di formazione e acquisizione di nuove competenze. Nel catalogo delle attività offerte da Wannabe Wise figuravano formazione outdoor di gruppo per sviluppare le soft skills dei partecipanti con attività sportive quali rugby e Ultimate Freesbee, visite aziendali, laboratori esperienziali di gruppo su vari temi, tra cui rigenerazione urbana, murales, graffiti e armocromia. L'intervento prevedeva anche l'attivazione di tirocini di inserimento lavorativo e due borse di animazione territoriale. Sono stati infine organizzati svariati incontri di rete con i partner previsti dal progetto ma anche con enti ed attori



Equasoft s.r.l.

INFRANGIBILI: Coltivare le Competenze dei Giovani Trasformando le Fragilità in Abilità **(Vicenza)**



Sai Fischiare? (Venezia)

[illegible]

multiprofessionale di partner aderenti e di realizzare una serie di azioni mirate al coinvolgimento dei giovani ed all'attivazione in progetti di vita, formazione o lavoro. Il progetto era strutturato in due fasi, una prima di intercettazione dei giovani e una seconda composta da percorsi più strutturati con attività che richiedevano impegno più costante. Tra le varie attività previste dal progetto, si trovano incontri di orientamento professionale specialistico individuale e di gruppo ma anche orientamento professionale di base individuale, tirocini di inserimento lavorativo, visite aziendali e coaching individuale. Per quanto riguarda i tirocini di inserimento lavorativo, sono state riscontrate criticità riguardo al coinvolgimento delle aziende con possibile causa la mancanza di incentivi fiscali per le aziende ospitanti come, per esempio, quelli proposti da Garanzia Giovani. Il progetto prevedeva anche formazione outdoor di gruppo in montagna, un laboratorio di co-progettazione che ha portato alla creazione di un birrificio artigianale, laboratori formativi e workshops su temi come moda, videomaking, gaming, musica e recitazione, eventi, focus groups, due borse di animazione territoriale e svariati incontri di rete e coordinamento.

Allegato V – Articolazione del PR FSE+ in Priorità, Obiettivi Specifici, Misure e procedure attuative – dicembre 2025

Priorità 1 - Occupazione

Obiettivo specifico	Misure	Procedure attuative
ESO 4.1 - 1.a	Formazione Disoccupati Restauro	- DGR 1050/2022 - Restauro 2022: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico - DGR 1033/2023 - Restauro 2023: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico - DGR 654/2024 - Restauro 2024: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico - DGR 826/2025 - Restauro 2025: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico
	Bonus Politiche attive	- DGR 1342/2024 - Bonus Politiche Attive - Misure per sostenere e accompagnare le persone nei percorsi di politica attiva del lavoro
	Work Experience	- DGR 1321/2022 - "NEXT GENERATION WE" Percorsi per il rafforzamento delle competenze e per l'inserimento occupazionale – Anno 2022/2023 - DGR 1304/2023 - "FORTI: FORMazione e TIrocino" Work Experience breve – Anno 2023/2024 - DGR 1190/2024 - Work Experience "Un'esperienza su misura" – Anno 2024/2025
	Assegno Universale per il lavoro	- DGR 1242/2025 - Assegno Universale per il Lavoro - Misura per il potenziamento dell'occupabilità di persone disoccupate
ESO 4.3 - 1.c	Donne e Mercato del Lavoro	- DGR 1522/2022 - P.A.R.I. Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere - DGR 588/2025 - 50&50 - Donne e uomini verso un futuro alla pari - Interventi per promuovere le pari opportunità e la parità di genere in Veneto
	Bonus Politiche attive (CURA)	- DGR 1342/2024 - Bonus Politiche Attive - Misure per sostenere e accompagnare le persone nei percorsi di politica attiva del lavoro
ESO 4.4 - 1.d	Age Management	- DGR 110/2024 - Generazioni a confronto - Promuovere Age Diversity Management nei contesti organizzativi
	Apprendistato	- DGR 1316/2022 - Allenare le competenze trasversali - Progetti per sviluppo delle competenze dei giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante – Biennio 2023/2024
	Unità di crisi	- DGR 113/2024 – Affidamento in House Providing delle attività della Unità di crisi aziendali, territoriali e settoriali - Periodo 2024-2026
	Formazione Continua - generico	- DGR 1644/2022 - Competenze in Transizione - DGR 231/2024 - Formazione Continua - Un'opportunità per la crescita e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori - DGR 221/2025 - Formazione Continua - Competenze per il futuro: affrontare le transizioni e cogliere le nuove opportunità - DGR 1102/2025 - WELL-FARE – Il welfare che connette - Reti territoriali per il welfare aziendale
	Formazione Continua - cultura	- DGR 1643/2022 - Cultura in rete - Interventi per lo sviluppo di ecosistemi culturali territoriali
	Formazione Continua - turismo	- DGR 1645/2022 - Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico - DGR 442/2025 - Competenze per un turismo più accessibile, sostenibile e digitale
	Formazione Continua - filiere/settori	- DGR 441/2025 - Competenze per le nuove sfide della filiera Automotive
	Formazione Continua - occhialeria	- DGR 1508/2023 - Lo sviluppo delle competenze nel settore dell'occhialeria 2023-2025
	Formazione Continua - primario	- DGR 484/2023 - Nuove competenze per il settore primario 2023 - DGR 828/2025 - Nuove competenze per il settore primario - Anno 2025 - Tradizione e innovazione

Priorità 2 – Istruzione e formazione

Obiettivo specifico	Misure	Procedure attuative
ESO 4.6 - 2.f	Assegni di ricerca	- DGR 553/2023 - Assegni di ricerca 2023
	Borse di studio universitarie	- DGR 1341/2024 - Assegnazione Borse di studio universitario 2024-2025 - DGR 645/2025 – Concessione di voucher individuali a favore degli iscritti al corso di laurea triennale in Infermieristica per gli anni accademici 2025-2026, 2026-2027 e 2027-2028 - DGR 878/2025 - Assegnazione di Borse di studio universitarie A.A. 2025-2026
	IFTS	- DGR 782/2023 - Specialisti per il Domani - Percorsi di Specializzazione Tecnica Superiore (IFTS) 2023-2024
	ITS	- DGR 876/2022 - ITS - Academy del Veneto - I Tecnici del futuro - Biennio 2022-2024 - DGR 1032/2023 - ITS - Academy del Veneto - I Tecnici del futuro - Biennio 2023-2025
	Orientamento	- DGR 685/2023 - Orientati - Interventi per lo sviluppo di servizi di orientamento ed educazione alla scelta
	TESEO	- DGR 1646/2022 - Progetto Te.S.eO. Veneto – Teatro Scuola e Occupazione – Triennio 2023/2025 - DGR 994/2025 - Progetto Te.S.eO. Veneto – Teatro Scuola e Occupazione – Triennio 2025/2028
	MOVE	- DGR 600/2023 - MOVE 2023 Giovani all'estero per la certificazione linguistica - DGR 467/2024 - MOVE 2024 Certificazione linguistica in mobilità transnazionale per giovani studenti - DGR 681/2025 - MOVE 2025 Un passaporto per le lingue
ESO 4.7 - 2.g	Apprendimento permanente	- DGR 727/2023 - VENEZIA I.C.O.N.A. Intelligenze, competenze, organizzazione per una nuova autenticità
	OSS	- DGR 452/2023 - Voucher Formativo Individuale per percorsi formativi per Operatore Socio Sanitario biennio 2023–2025 - DGR 1188/2025 - Avviso per la concessione di incentivi per favorire la partecipazione ai percorsi formativi per Operatore Socio Sanitario di cui alla DGR n. 883/2025
	Repertorio-IVC	- DDR 290/2023 – Progetto del Servizio di assistenza tecnica specialistica per la realizzazione del sistema di individuazione, valutazione e certificazione delle competenze e per la manutenzione del repertorio regionale degli standard professionali (RRSP)
	Restauro	- DGR 1050/2022 - Restauro 2022: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico
		- DGR 1033/2023 - Restauro 2023: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico
		- DGR 654/2024 - Restauro 2024: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico” - DGR 826/2025 - Restauro 2025: Sviluppo capacità professionali per interventi di conservazione del patrimonio storico, artistico, architettonico
	Cultura/Spettacolo	- DGR 490/2025 - Cultura 2025 - Un investimento sulla formazione degli operatori dello spettacolo

Priorità 3 – Inclusione sociale

Obiettivo specifico	Misure	Procedure attuative
ESO 4.8 - 3.h	Assegno Universale per il lavoro	- DGR 1242/2025 - Assegno Universale per il Lavoro - Misura per il potenziamento dell'occupabilità di persone disoccupate
	Inclusione attiva	- DGR 728/2023 - L'arte del circo come strumento di inclusione – Triennio 2023/2026

	LPU (Lavori pubblica utilità)	- DGR 1320/2022 - Lavori di Pubblica Utilità e Cittadinanza Attiva - Progetti per l'inserimento lavorativo temporaneo di disoccupati privi di tutele - Anno 2022 - DGR 827/2023 - Lavori di Pubblica Utilità e Cittadinanza Attiva - Progetti per l'inserimento lavorativo temporaneo di disoccupati privi di tutele - Anno 2023 - DGR 751/2024 - Lavori di Pubblica Utilità e Cittadinanza Attiva - Progetti per l'inserimento lavorativo temporaneo di disoccupati privi di tutele - Anno 2024-2025
	Misure di politica attiva per soggetti svantaggiati	- DGR 425/2024 - PASSI Percorsi di Attivazione per lo Sviluppo Sociale e l'Inserimento lavorativo - DGR 1143/2024 - PASSI PLUS Percorsi avanzati per lo Sviluppo Sociale e l'Inserimento lavorativo
	Povertà educativa	- DGR 827/2025 - Percorsi di Accompagnamento alla Crescita
	Bonus Politiche attive (Svantaggio)	- DGR 1342/2024 - Bonus Politiche Attive - Misure per sostenere e accompagnare le persone nei percorsi di politica attiva del lavoro - DGR 810/2024 - "Voucher di Servizio" e "Voucher di Conciliazione" rilasciati ai beneficiari del Percorso 4 "Lavoro e Inclusione" del Programma GOL (PNRR)
ESO 4.11 - 3.k	Anziani non autosufficienti	- DGR 752/2024 - Sostegno nella gestione dei carichi assistenziali della persona anziana, di norma ultrasessantacinquenne, non autosufficiente in stato di comprovata vulnerabilità - Periodo 2024-2025 - DGR 1249/2024 - Percorsi di qualificazione per la figura di Operatore di assistenza familiare (badante) - DGR 564/2025 - Sostegno nella gestione dei carichi assistenziali della persona anziana, di norma ultrasessantacinquenne, assistita a domicilio, non autosufficiente in stato di comprovata vulnerabilità. Periodo 2025-2026
	ATS	- DDR 10061/2025 - Sviluppo e rafforzamento degli Ambiti Territoriali Sociali (ATS)
	Genitorialità	- DGR 115/2024 - 1.000 GIORNI DI NOI. Interventi di supporto alla genitorialità nella cura di bambini e bambine nei primi tre anni di vita
ESO 4.12 - 3.l	Contrasto povertà infantile	- DGR 69/2023 - INSIEME: Implementazione di Nuovi Sistemi Inter-istituzionali e di Equipe Multidisciplinari per prevenire l'Esclusione sociale delle famiglie

Priorità 4 – Occupazione giovanile

Obiettivo specifico	Misure	Procedure attuative
ESO 4.1 - 4.a	Formazione Iniziale (IeFP)	- DGR 805/2022 Progetti per la realizzazione di percorsi di terzo anno di istruzione e formazione professionale per il conseguimento della qualifica professionale con il sistema di formazione duale nelle sezioni comparti vari - A.F. 2022/2023 - DGR 807/2022 - Piano Annuale di Formazione Iniziale 2022/2023 - Progetti di istruzione e formazione professionale nelle sezioni comparti vari - azioni per la disabilità, benessere ed edilizia, per la realizzazione e la finanziabilità di interventi di terzo anno dei percorsi IeFP - DGR 808/2022 - Piano Annuale di Formazione Iniziale 2022/2023 - Progetti di istruzione e formazione professionale nelle sezioni comparti vari, nella sezione benessere e nella sezione edilizia per la realizzazione e la finanziabilità di interventi di secondo anno dei percorsi IeFP - DGR 781/2023 - Progetti per la realizzazione di percorsi per il conseguimento della qualifica professionale di istruzione e formazione professionale (IeFP) in modalità duale – A.F. 2023/2024 - DGR 584/2024 - Progetti per la realizzazione di percorsi per il conseguimento della qualifica professionale di istruzione e formazione professionale (IeFP) in modalità duale -A.F. 2024/2025 - DGR 587/2025 - Progetti per la realizzazione di percorsi di istruzione e formazione professionale (IeFP) di primo e secondo anno e per la disabilità – A.F. 2025/2026
	Misure di sostegno all'inserimento lavorativo dei giovani	- DGR 729/2023 - Giovani Energie - Azioni sperimentali per l'attivazione dei giovani nella definizione del proprio percorso formativo e professionale - DGR 307/2025 - Giovani Energie in azione - DGR 879/2025 - Giovani Energie - Under 18

Gruppo di Lavoro

Marco Pompili (Coordinatore valutazione FSE+)
Silvia De Pace (membro del team)
Giorgia Benvegnù (membro del team)
Isabella Giorgetti (membro del team)
Alessandro Papi (membro del team)
Nicoletta Morisco (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: AdG, Direzioni regionali coinvolte nell'attuazione e 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