

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

Agosto 2026 – Rapporto definitivo (versione 1.2)

SINTESI - ITALIANO

Executive summary (Italiano)

Obiettivi e domande di valutazione

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

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

Rilevanza

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

Efficienza / Efficacia

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

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

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

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

Coerenza

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

Approccio metodologico

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

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

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

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

Principali risultati della valutazione

Rilevanza

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

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

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

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

Efficacia

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

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

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

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

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

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

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

Coerenza

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

Lezioni apprese e raccomandazioni

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

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



Ecorys Italy
Viale Castrense 8
00182 Roma
Italia

E italy@ecorys.com
W www.ecorys.com

COGEA S.r.l
Via Po 102
00198 Roma
Italia

W www.cogea.it