SCHEMA DI PROTOCOLLO D'INTESA

per una strategia regionale integrata per l'attrattività, l'innovazione e lo sviluppo del sistema della conoscenza e dei talenti

TRA

la Regione del Veneto, di seguito denominata "Regione", con sede _____, Codice Fiscale _____, rappresentata da _____, nella persona del Presidente o suo delegato, in forza della deliberazione della Giunta regionale n. _____ del _____;

E

l'Università Ca' Foscari Venezia, con sede _____, Codice Fiscale _____, rappresentata da _____, nella persona del Rettore o della Rettrice, o suo delegato;

l'Università degli Studi di Padova, con sede _____, Codice Fiscale _____, rappresentata da _____, nella persona del Rettore o della Rettrice, o suo delegato;

l'Università degli Studi di Verona, con sede _____, Codice Fiscale _____, rappresentata da _____, nella persona del Rettore o della Rettrice, o suo delegato;

l'Università Iuav di Venezia, con sede _____, Codice Fiscale _____, rappresentata da _____, nella persona del Rettore o della Rettrice, o suo delegato;

qui di seguito denominate "Parti".

PREMESSO CHE

- la Regione del Veneto ha avviato, a partire dall'incontro istituzionale del 13 gennaio 2026, un percorso di confronto con le Università venete volto a costruire una sede stabile di dialogo e collaborazione tra politiche regionali, sistema universitario, ricerca, innovazione e sviluppo territoriale;
- il percorso ha condotto alla predisposizione condivisa del Documento programmatico congiunto "Verso una strategia regionale integrata per l'attrattività, l'innovazione e lo sviluppo del sistema della conoscenza e dei talenti";
- le Parti riconoscono l'interesse comune a rafforzare l'attrattività del Veneto, favorire l'innovazione e promuovere politiche di attrazione, permanenza e rientro dei talenti, nel rispetto delle rispettive competenze e dell'autonomia delle Università;
- le Parti intendono assicurare continuità al percorso avviato attraverso una sede stabile di coordinamento.

LE PARTI CONVENGONO QUANTO SEGUE

Articolo 1 – Premesse e allegati

Le premesse costituiscono parte integrante e sostanziale del presente Protocollo. Ne costituisce altresì parte integrante il Documento programmatico congiunto "Verso una strategia regionale integrata per l'attrattività, l'innovazione e lo sviluppo del sistema della conoscenza e dei talenti", allegato al presente Protocollo.

Articolo 2 – Oggetto e finalità

Con il presente Protocollo le Parti condividono i contenuti del Documento programmatico congiunto e si impegnano a collaborare, nel rispetto delle rispettive competenze e dell'autonomia universitaria, per la definizione e lo sviluppo di una strategia regionale integrata volta a migliorare l'attrattività del Veneto, favorire l'innovazione e promuovere politiche di attrazione, permanenza e rientro dei talenti.

Articolo 3 – Ambiti di collaborazione

La collaborazione riguarda in particolare gli ambiti individuati nel Documento programmatico congiunto: a) orientamento in entrata e in uscita; b) innovazione; c) rete regionale delle infrastrutture di ricerca; d) attrazione e permanenza dei talenti, anche dall'estero. Riguarda inoltre le linee di azione sperimentali "Progetto di vita", "Innovazione" e "Abitare" delineate nella roadmap del Documento.

Articolo 4 – Impegni delle Parti

1. La Regione si impegna ad assicurare il coordinamento del percorso e il supporto al Tavolo di cui all'art. 5, a favorire il raccordo tra le politiche regionali, la programmazione dei fondi europei e le linee del Documento, e a valutare, nell'ambito della propria programmazione, l'attivazione delle iniziative attuative.
2. Le Università si impegnano a partecipare al Tavolo, a mettere a disposizione le informazioni, i dati e le competenze utili, nel rispetto della normativa vigente, e a contribuire alla costruzione e all'aggiornamento della mappatura regionale dei servizi e delle opportunità prevista dal Documento.
3. Le Parti si impegnano a favorire la conoscenza reciproca delle rispettive iniziative e il progressivo coinvolgimento degli altri soggetti del sistema regionale.

Articolo 5 – Tavolo permanente di coordinamento

1. È istituito il Tavolo permanente di coordinamento tra la Regione del Veneto e le Università venete, quale sede stabile di confronto e raccordo per l'attuazione del presente Protocollo.
2. Il Tavolo è composto dal Presidente della Regione del Veneto, o suo delegato, che lo presiede, dall'Assessore all'Istruzione, Formazione, Competenze e Cultura, dall'Assessore allo Sviluppo economico, Ricerca e Innovazione e Attrazione investimenti e dai Rettori e dalle Rettrici delle Università firmatarie, o loro delegati.
3. Il Tavolo accompagna l'attuazione e l'aggiornamento delle linee individuate nel Documento, favorisce la messa a sistema delle esperienze esistenti, individua ulteriori ambiti di collaborazione e propone le iniziative da sviluppare, ferma restando la competenza di ciascuna Parte all'adozione dei relativi atti.
4. Il coordinamento tecnico del Tavolo e il relativo supporto istruttorio e organizzativo sono assicurati dalla Regione, tramite l'Area Politiche Economiche, Capitale Umano e Programmazione Comunitaria, Cultura e Turismo.

Articolo 6 – Attuazione

Le linee di azione delineate nel Documento, ivi comprese quelle che prefigurano misure di sostegno economico, sono attuate mediante successivi e specifici atti delle Parti, previa verifica della compatibilità con la normativa di settore e individuazione delle relative risorse finanziarie e, ove necessario, mediante accordi o convenzioni attuative.

Articolo 7 – Oneri

Fatto salvo l'assolvimento dell'imposta di bollo di cui all'art. 11, comma 2, il presente Protocollo non comporta oneri a carico delle Parti. Le attività previste sono svolte senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica e nel rispetto delle competenze, delle autonomie e delle funzioni attribuite a ciascuna Parte dalla normativa vigente. La partecipazione al Tavolo avviene a titolo gratuito e non dà luogo a compensi.

Articolo 8 – Trattamento dei dati personali

Le Parti si impegnano reciprocamente a trattare e custodire i dati e le informazioni relativi all'espletamento delle attività riconducibili al presente Protocollo, sia su supporto cartaceo che informatico, in conformità alle misure e agli obblighi imposti dal Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, come modificato dal Decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101, e dal Regolamento (UE) 2016/679.

Articolo 9 – Durata

Il presente Protocollo ha la durata di tre anni, a decorrere dalla data dell'ultima sottoscrizione, ed è rinnovabile con accordo scritto tra le Parti, previa verifica e valutazione dei risultati conseguiti.

Articolo 10 – Controversie

Ogni questione che dovesse sorgere in relazione al contenuto del presente Protocollo, e che non fosse possibile definire in via amministrativa, è devoluta all'Autorità giudiziaria competente. Il Foro competente è in via esclusiva quello di Venezia.

Articolo 11 – Norme finali

1. Per quanto non espressamente previsto dal presente Protocollo si fa rinvio alle disposizioni di legge in materia.
2. Il presente Protocollo è soggetto a imposta di bollo sin dall'origine ai sensi dell'art. 2 del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 642 e dell'art. 2 della Tariffa, Parte I, allegata al medesimo decreto. L'imposta è assolta secondo le modalità concordate tra le Parti.
3. Il presente Protocollo è sottoscritto con firma digitale, ai sensi dell'art. 24 del Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, con firma elettronica avanzata, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lettera q-bis), del medesimo decreto, ovvero con altra firma elettronica qualificata.

Il presente Protocollo d'intesa si compone di 11 articoli e un allegato.

Letto, approvato e sottoscritto dalle Parti.

Per la Regione del Veneto

_____

Per l'Università Ca' Foscari Venezia

_____

Per l'Università degli Studi di Padova

_____

Per l'Università degli Studi di Verona

_____

Per l'Università Iuav di Venezia

_____

Allegato al Protocollo d'intesa

Tavolo di coordinamento tra la Regione del Veneto e le Università venete

Documento programmatico congiunto

Verso una strategia regionale integrata per l'attrattività, l'innovazione e lo sviluppo del sistema della conoscenza e dei talenti

Sommario

Introduzione **7**

Verso un nuovo paradigma della competitività del Veneto: la cooperazione tra Regione e Università per valorizzare le competenze multidisciplinari **9**

Un contesto europeo in trasformazione **14**

Dal PNRR a una fase strutturale **15**

I molteplici temi di interesse comune **16**

1. Orientamento in entrata e in uscita 18
2. Innovazione 22
3. Rete regionale delle infrastrutture di ricerca 26
4. Attrazione di talenti, anche dall'estero 26

Roadmap: verso il Veneto 2030, ecosistema di opportunità talent-friendly **32**

Introduzione

Il dialogo istituzionale tra Regione del Veneto e Università venete è stato promosso su iniziativa del Presidente della Regione del Veneto, con l'obiettivo di costruire una sede stabile di confronto politico e tecnico capace di mettere in relazione politiche regionali, sistema universitario, capacità innovativa del territorio e prospettive di sviluppo economico e sociale.

Il Tavolo si configura come sede stabile di raccordo orientata a valorizzare il patrimonio della conoscenza già disponibile nel sistema universitario e a promuovere forme stabili di cooperazione tra Regione, Università, territori e sistema produttivo, trasformando il patrimonio di conoscenza in leva stabile di attrattività, innovazione e sviluppo regionale, anche in risposta alle transizioni demografiche, tecnologiche e produttive in atto.

Il primo incontro istituzionale del 13 gennaio 2026 presso Palazzo Balbi ha rappresentato il momento di avvio del percorso di confronto tra Presidenza della Regione, Rettori e Rettrici degli Atenei veneti. A tale incontro hanno fatto seguito i tavoli operativi del 5 marzo 2026, del 26 marzo 2026 e del 20 aprile 2026, nei quali il confronto ha progressivamente assunto carattere programmatico.

L'obiettivo di fondo del **Tavolo di coordinamento tra Regione e Università venete** è quello di **collaborare per definire una strategia comune finalizzata a migliorare l'attrattività del Veneto, favorire l'innovazione e promuovere politiche virtuose di attrazione e permanenza dei talenti**.

Anche le associazioni di rappresentanza, le parti sociali e gli altri soggetti intermedi del territorio possono contribuire alla costruzione dell'ecosistema regionale, mettendo a disposizione competenze, reti, dati ed esperienze maturate nei diversi ambiti produttivi e sociali.

Il tema dell'attrattività regionale viene oggi sempre più interpretato anche alla luce della **capacità dei territori di configurarsi come ecosistemi "*talent-friendly*"**, ovvero contesti nei quali università, ricerca, opportunità professionali, servizi territoriali, welfare e qualità della vita risultano progressivamente leggibili all'interno di una cornice coerente e riconoscibile.

Il Veneto può essere considerato un vero e proprio **ecosistema di opportunità**, nel quale formazione, ricerca, innovazione, lavoro qualificato, welfare e qualità della vita concorrono a creare condizioni favorevoli per l'insediamento stabile delle persone e delle loro famiglie.

Il rafforzamento dell'attrattività regionale si sviluppa secondo una logica integrata che parte dalla conoscenza dei fenomeni demografici, occupazionali e dei flussi di studenti, laureati e ricercatori, valorizza il patrimonio della ricerca e dell'innovazione, sostiene la competitività del sistema

produttivo e concorre progressivamente alla costruzione di un contesto favorevole all'attrazione e alla permanenza dei talenti.

Una prima ricognizione condotta nell'ambito del Tavolo evidenzia come gli Atenei veneti abbiano progressivamente sviluppato un patrimonio articolato di servizi rivolti a studenti, dottorandi, borsisti, ricercatori e personale accademico. Una maggiore conoscenza reciproca, la messa a sistema e la valorizzazione di tali esperienze, anche attraverso forme di collaborazione stabile e progettazione condivisa tra gli Atenei, possono contribuire a rafforzare il Veneto come ecosistema regionale di opportunità.

L'attrattività non riguarda più esclusivamente la capacità di attrarre studenti, ricercatori o giovani laureati attraverso la sola qualità dell'offerta universitaria, ma si estende alla possibilità di costruire un sistema territoriale integrato, capace di accompagnare le persone lungo l'intero percorso di crescita formativa e professionale e di sostenere il progetto di vita per sé e la propria famiglia.

Ciò implica una crescente attenzione non solo alla qualità della didattica e della ricerca e del trasferimento tecnologico, ma anche alle condizioni di accesso al lavoro qualificato, alle opportunità di sviluppo di carriera, ai servizi disponibili e, più in generale, al contesto di vita in cui tali percorsi si inseriscono.

Il Veneto dispone di chiari punti di forza: un sistema universitario diffuso e riconosciuto, una rete produttiva articolata e competitiva, elevate competenze scientifiche, un network internazionale consolidato, servizi territoriali e welfare differenziati e una pluralità di opportunità nei diversi ambiti disciplinari e professionali. Accanto a questi elementi, il territorio esprime anche una buona qualità della vita, una forte identità culturale e una posizione strategica nel contesto nazionale ed europeo.

Accanto alle opportunità professionali, assumono crescente rilievo anche i **servizi che accompagnano il progetto professionale e di vita delle persone**, contribuendo a rendere il territorio maggiormente attrattivo nelle diverse fasi del percorso universitario e della ricerca.

Tuttavia, tali risorse risultano ancora spesso poco valorizzate e percepite in modo frammentato, sia da parte dei potenziali beneficiari esterni sia da parte degli stessi attori che operano nel sistema regionale.

Permane inoltre una parziale dispersione delle progettualità e delle opportunità di collaborazione tra i diversi soggetti territoriali, che rende necessario rafforzare il coordinamento e la valorizzazione integrata delle iniziative esistenti.

Ne deriva l'esigenza di rafforzare l'integrazione e la leggibilità complessiva del sistema, rendendo più chiaro, trasparente e accessibile il quadro unitario entro cui università, territori, servizi e opportunità professionali concorrono a definire un ecosistema regionale attrattivo.

Verso un nuovo paradigma della competitività del Veneto: la cooperazione tra Regione e Università per valorizzare le competenze multidisciplinari

Le **trasformazioni economiche**, **tecnologiche**, **ambientali** e **demografiche** che interessano l'Europa stanno **modificando profondamente i fattori** sui quali si fonda la competitività dei territori.

Il recente rapporto dell'OCSE dedicato alla competitività del Veneto evidenzia come il rafforzamento della produttività regionale richieda un'evoluzione del modello di sviluppo fondata sulla diffusione dell'innovazione, sul rafforzamento delle competenze, sulla valorizzazione della ricerca e sulla costruzione di relazioni sempre più strette tra università, sistema produttivo e istituzioni. La competitività, infatti, non dipende esclusivamente dalla disponibilità di tecnologie avanzate o dalla presenza di eccellenze scientifiche, ma dalla **capacità di costruire ecosistemi territoriali nei quali conoscenza, ricerca, formazione, imprese e pubbliche amministrazioni cooperino stabilmente, generando innovazione diffusa e nuove opportunità di sviluppo,** fondati sulla cooperazione istituzionale e sulla valorizzazione delle complementarità[1].

Le più recenti analisi nazionali confermano la rilevanza di questo approccio. Il Rapporto TEHA Group 2026 sulla perdita dei talenti evidenzia come la capacità di attrarre e trattenere capitale umano qualificato sia strettamente connessa alle condizioni economiche e professionali offerte dal territorio e dalle imprese, mentre il Rapporto CNEL 2026 "Giovani Expat. Come farli tornare", attraverso l'ascolto diretto dei giovani italiani all'estero, richiama in particolare il ruolo delle retribuzioni, delle opportunità di crescita professionale, della valorizzazione delle competenze e della qualità del lavoro. Entrambi i rapporti sottolineano quindi la necessità di superare una lettura dell'attrattività fondata esclusivamente sugli incentivi, a favore di politiche capaci di agire sulle condizioni strutturali che favoriscono la permanenza e il rientro dei talenti[2].

[1] OECD (2026), Rilanciare la competitività del Veneto attraverso la crescita della produttività, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2026/10, OECD Publishing, Paris.

[2] TEHA Group (2026), Comprendere e contrastare il fenomeno della perdita dei talenti: la Roadmap per l'Italia, Rapporto Strategico realizzato in collaborazione con Philip Morris Italia, settembre 2026.
CNEL – XI Consiliatura (2026), Giovani Expat. Come farli tornare, settembre 2026.

L'indagine qualitativa di Intesa Sanpaolo sui laureati veneti all'estero evidenzia inoltre, con specifico riferimento al rientro, la rilevanza delle condizioni retributive e delle prospettive di carriera, insieme al riavvicinamento alla famiglia e, per una quota significativa degli intervistati, alle agevolazioni fiscali[3].

Questa evoluzione trova piena corrispondenza negli indirizzi strategici dell'Unione europea.

La Commissione europea individua, infatti, nella duplice transizione digitale e ambientale (*Twin Transition*) uno dei principali motori della competitività europea, evidenziando come le trasformazioni in corso richiedano un progressivo **superamento di approcci settoriali a favore di una crescente integrazione tra competenze scientifiche, tecnologiche, economiche, organizzative, giuridiche, sociali e umanistiche**.

La capacità di affrontare sfide sempre più complesse dipende infatti dalla disponibilità di **competenze multidisciplinari** e dalla possibilità di favorire la **contaminazione** tra saperi, quale elemento distintivo dei nuovi processi di innovazione[4].

Tale impostazione è oggi concretamente tradotta nelle politiche europee per la competitività.

Con il Regolamento (UE) 2024/795, che istituisce la Strategic Technologies for Europe Platform (STEP), l'Unione europea individua tre grandi domini tecnologici strategici – tecnologie digitali e *deep tech*, tecnologie pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse e biotecnologie – orientando gli investimenti verso quei settori considerati determinanti per rafforzare la resilienza industriale, la competitività e l'autonomia strategica dell'Europa. In questo quadro, le politiche regionali sono chiamate a favorire la costruzione di ecosistemi dell'innovazione nei quali formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e sviluppo delle competenze procedano in modo integrato[5].

Le analisi sviluppate congiuntamente dalla Commissione europea e dall'OCSE evidenziano come lo sviluppo del *deep tech*, caratterizzato da un'elevata intensità scientifica e tecnologica, richieda

[3] Intesa Sanpaolo – Research Department, Giovani talenti all'estero: le motivazioni dei laureati veneti, settembre 2026, a cura di Serena Fumagalli, Anna Maria Moressa e Giovanni Foresti.

[4] European Commission (2022), Strategic Foresight Report 2022 – Twinning the Green and Digital Transitions in the New Geopolitical Context, COM(2022) 289 final, Brussels; European Commission – Joint Research Centre (2022), Towards a Green and Digital Future. Key Requirements for Successful Twin Transitions in the European Union, JRC129319, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

[5] Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea (2024), Regolamento (UE) 2024/795 del 29 febbraio 2024, che istituisce la Strategic Technologies for Europe Platform (STEP), Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 2024/795.

un profondo ripensamento dei modelli di formazione superiore e delle modalità di collaborazione tra università, imprese e istituzioni.

Le principali traiettorie dell'innovazione emergono infatti sempre più dalla convergenza tra discipline differenti e dalla capacità di integrare competenze tecnico-scientifiche, economiche, imprenditoriali, giuridiche e manageriali.

Il più recente *EIC Tech Report 2026* individua numerose **tecnologie emergenti – dall'intelligenza artificiale al quantum computing, dalle tecnologie spaziali alle biotecnologie, dai materiali avanzati alle tecnologie per la sostenibilità – accomunate dalla necessità di sviluppare ecosistemi collaborativi nei quali ricerca, innovazione e sviluppo industriale possano alimentarsi reciprocamente**[6].

Per il Veneto questa prospettiva rappresenta un'importante opportunità strategica.

Il sistema universitario regionale esprime infatti un patrimonio di competenze di straordinaria ampiezza e qualità, distribuito tra discipline scientifiche, tecnologiche, economiche, giuridiche, mediche, sociali, linguistiche, umanistiche e della progettazione.

Il patrimonio universitario costituisce una risorsa strategica per l'intera comunità regionale, ma può contribuire pienamente ad alimentare innovazione e sviluppo mediante una crescente collaborazione tra le diverse istituzioni universitarie e un dialogo strutturato con la Regione, il sistema della ricerca, il tessuto produttivo e i territori.

La cooperazione tra gli Atenei, la valorizzazione delle rispettive eccellenze e la messa in rete di competenze, infrastrutture di ricerca, laboratori, capacità progettuali e relazioni con il sistema produttivo rappresentano un fattore strategico per rafforzare la capacità competitiva del Veneto e consolidarne il posizionamento nello spazio europeo della ricerca e dell'innovazione.

In questo processo, il sistema produttivo non rappresenta soltanto il destinatario del trasferimento della conoscenza, ma anche un luogo nel quale si sviluppano competenze, sperimentazioni e forme di innovazione diffusa, attraverso la concreta applicazione delle conoscenze ai processi produttivi, organizzativi e di servizio.

[6] OECD – European Commission (2024), Building Competencies for Digital and Green Innovation in Higher Education, OECD Education Spotlights, No. 12, OECD Publishing, Paris; European Commission (2022), A New European Innovation Agenda, COM(2022) 332 final – Flagship 4: Fostering, attracting and retaining deep tech talent; European Innovation Council (2026), EIC Tech Report 2026, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

La cooperazione tra la Regione del Veneto e gli Atenei, nonché la collaborazione strutturata tra le Università del territorio, assumono un valore che va oltre il coordinamento istituzionale.

Esse costituiscono il presupposto di una nuova politica regionale della conoscenza, orientata a mettere a sistema le eccellenze presenti nel territorio, favorire l'integrazione delle competenze multidisciplinari, sviluppare massa critica nella ricerca e nell'innovazione, rafforzare la capacità di partecipazione ai programmi europei e sostenere la competitività del sistema economico regionale.

Tale cooperazione trova inoltre una naturale articolazione nei territori e nelle città, luoghi nei quali si concentrano università, centri di ricerca, imprese, servizi avanzati e funzioni pubbliche e nei quali l'integrazione tra conoscenza, innovazione e sviluppo può tradursi più efficacemente in nuove opportunità di crescita, rigenerazione urbana e coesione territoriale.

Le principali filiere strategiche confermano questa evoluzione.

La **manifattura intelligente** richiede l'integrazione tra ingegneria, robotica, automazione, intelligenza artificiale, data science, economia industriale e design; la ***space economy*** combina tecnologie aerospaziali, osservazione della Terra, telecomunicazioni, analisi dei dati, diritto e applicazioni ambientali; la ***blue economy*** integra scienze marine, ingegneria, logistica, sostenibilità, economia del mare e gestione del territorio; le **biotecnologie** e le **scienze della vita** mettono in relazione medicina, farmacia, biologia molecolare, genomica, bioinformatica e intelligenza artificiale; il **management sanitario** richiede la convergenza tra competenze cliniche, organizzative, economiche, digitali e di governo dei sistemi sanitari.

Il rafforzamento delle filiere dell'***agrifood* avanzato e della bioeconomia**, della **transizione energetica**, della **rigenerazione urbana e delle industrie culturali e creative** richiede una crescente integrazione tra competenze tecnico-scientifiche, economiche, sociali, umanistiche e della progettazione. **La multidisciplinarità non costituisce pertanto un obiettivo esclusivamente formativo, ma una leva strategica di politica regionale.**

Il rafforzamento della produttività rappresenta una componente della competitività regionale, da sostenere attraverso la diffusione dell'innovazione, la crescita delle competenze, la formazione permanente e la capacità del sistema produttivo di evolvere accompagnando le transizioni in atto.

Rafforzare la cooperazione tra Regione, Università, territori e sistema produttivo significa creare le condizioni per valorizzare il patrimonio di conoscenze presente nel Veneto, accelerare il trasferimento dell'innovazione, sostenere lo sviluppo delle tecnologie strategiche individuate

dall'Unione europea e rafforzare la capacità della Regione di attrarre talenti, investimenti e progettualità nazionali ed europee.

Per conseguire tali obiettivi, assume carattere prioritario il consolidamento di un coordinamento stabile tra la Regione del Veneto, gli Atenei e gli altri soggetti dell'ecosistema regionale dell'innovazione, quale sede permanente di confronto, indirizzo strategico e programmazione condivisa, nel pieno rispetto dell'autonomia delle Università e delle rispettive competenze istituzionali.

Tale **coordinamento rappresenta la condizione abilitante** per sviluppare una visione comune delle priorità regionali, mettere a sistema il patrimonio di competenze, infrastrutture, relazioni e progettualità già presenti nel territorio e rafforzare l'integrazione tra formazione, ricerca, innovazione, trasferimento tecnologico e sviluppo territoriale. Esso costituisce inoltre il presupposto per favorire la progettazione congiunta di iniziative di interesse regionale, valorizzare la complementarità tra gli Atenei, accrescere la capacità del sistema universitario veneto di partecipare ai programmi nazionali ed europei e assicurare una più efficace attuazione delle linee di intervento delineate nel presente documento.

È in questa prospettiva che si collocano le proposte sviluppate nel presente documento, orientate a consolidare un ecosistema regionale della conoscenza fondato sulla collaborazione, sulla complementarità delle competenze e sulla capacità di affrontare in modo integrato le sfide dello sviluppo economico, sociale e territoriale.

Un contesto europeo in trasformazione

Le politiche europee per la ricerca e l'innovazione stanno entrando in una nuova fase, con la definizione del prossimo **Programma Quadro europeo per il periodo 2028-2034**.

In tale contesto, la fase finale dell'attuale programma Horizon Europe assume un ruolo particolarmente rilevante, in quanto viene progressivamente utilizzata dalla Commissione europea come fase di sperimentazione e preparazione per il nuovo ciclo di programmazione.

Le evoluzioni in corso indicano chiaramente una direzione di marcia che valorizza:

- il principio dell'eccellenza scientifica;
- il rafforzamento delle carriere dei ricercatori;
- l'integrazione tra ricerca e sistema produttivo;
- il potenziamento delle infrastrutture di ricerca;
- la valorizzazione dei risultati della ricerca e il trasferimento tecnologico.

La Regione del Veneto può fin d'ora attivare azioni mirate per rafforzare la competitività del proprio sistema della ricerca e dell'innovazione in vista del prossimo Programma Quadro europeo (2028-2034), valorizzando la buona performance già registrata nella partecipazione ai programmi europei.

Intervenire in questa fase consente di preparare università, centri di ricerca e imprese a partecipare con ancora maggiore efficacia al nuovo ciclo di programmazione europea.

Accanto a Horizon Europe, la **politica di coesione dell'Unione europea** rappresenta il principale strumento territoriale per sostenere investimenti strutturali, innovazione diffusa, rafforzamento amministrativo, competitività regionale e sviluppo equilibrato dei territori.

Essa opera prioritariamente attraverso:

- il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR);
- il Fondo sociale europeo Plus (FSE+).

La capacità di costruire complementarità tra Horizon Europe e politica di coesione costituisce una leva strategica per il posizionamento competitivo del Veneto.

Tale complementarità può essere ulteriormente rafforzata attraverso forme di cooperazione tra Regione, Università, sistema produttivo e soggetti territoriali orientate alla costruzione di progettualità condivise.

Il progressivo calo demografico rappresenta un fattore strutturale che incide direttamente sul sistema educativo e produttivo regionale. La riduzione della popolazione in età scolare, universitaria e lavorativa, determinata dal combinarsi della bassa natalità, dell'aumento della longevità e dell'invecchiamento della popolazione, comporta nel medio periodo una potenziale contrazione del numero di studenti, soprattutto in assenza di un adeguato rafforzamento dell'attrattività verso studenti, dottorandi e ricercatori internazionali, con effetti sulla sostenibilità dell'offerta formativa, sulla disponibilità di laureati e profili qualificati e, più in generale, sulla capacità del sistema economico di assicurare il ricambio generazionale e il reperimento delle competenze necessarie allo sviluppo del territorio.

In questo contesto, diventa sempre più necessario adottare politiche mirate per attrarre studenti e ricercatori dall'esterno, favorire la permanenza dei giovani nel territorio e rafforzare il legame tra formazione, ricerca e sistema produttivo.

In un Veneto segnato dalla contrazione demografica e dalla riduzione delle giovani generazioni, la capacità competitiva del territorio dipenderà sempre più dalla possibilità di valorizzare pienamente le persone già formate, trattenere talenti e alte professionalità e trasformare l'investimento realizzato nei percorsi universitari e di alta formazione in una leva stabile di innovazione, attrattività e sviluppo regionale.

Le regioni europee sono chiamate a svolgere un ruolo attivo in questo processo, sviluppando politiche coerenti con tali priorità e capaci di rafforzare la partecipazione dei propri sistemi territoriali ai programmi europei.

Dal PNRR a una fase strutturale

Il sistema italiano della ricerca e dell'innovazione ha beneficiato negli ultimi anni di un rilevante impulso derivante dagli investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tali risorse hanno consentito di rafforzare infrastrutture, attivare nuovi programmi e sostenere l'ingresso di giovani ricercatori.

Con l'avvicinarsi della conclusione di questa fase straordinaria emerge tuttavia la necessità di:

- valorizzare le persone formate;
- valorizzare le infrastrutture realizzate;
- rafforzare la capacità progettuale regionale.

In questo senso, il passaggio a una fase più strutturale di politiche regionali rappresenta una condizione essenziale per non disperdere gli investimenti realizzati.

Ciò richiede anche il consolidamento di forme stabili di cooperazione e co-investimento tra soggetti pubblici e privati, capaci di dare continuità alle infrastrutture e alle competenze sviluppate.

I molteplici temi di interesse comune

L'obiettivo di fondo del Tavolo di coordinamento tra Regione e Università venete è quello di collaborare per definire una **strategia comune** finalizzata a migliorare l'attrattività del Veneto, favorire l'innovazione e promuovere politiche virtuose di attrazione e permanenza dei talenti.

L'attrattività del Veneto richiede oggi un approccio sistemico capace di configurare il territorio come un ecosistema di opportunità e *talent-friendly*, nel quale università, ricerca, innovazione, opportunità professionali, servizi territoriali, strumenti di welfare e qualità della vita concorrono in modo integrato a sostenere l'attrazione e la permanenza di studenti, giovani laureati, ricercatori e professionalità qualificate.

La costruzione di tale strategia richiede il coinvolgimento coordinato di istituzioni, Università, sistema economico e attori territoriali, nella logica della condivisione di servizi, strumenti e progettualità.

Accanto ai punti di forza già presenti – sistema universitario diffuso, tessuto produttivo competitivo, competenze scientifiche e qualità territoriale – diventa essenziale quindi rafforzare la leggibilità complessiva del sistema regionale e costruire condizioni stabili di vita e di lavoro, comprendenti accesso alla casa, servizi, mobilità e contesti favorevoli anche per le famiglie.

Dal primo confronto istituzionale sono emerse alcune priorità condivise: attrazione e permanenza dei talenti formati nel territorio veneto; rafforzamento dei percorsi di orientamento e transizione scuola–università–lavoro; promozione di percorsi formativi professionalizzanti e collaborazioni con il sistema produttivo; sviluppo di soluzioni abitative sostenibili e servizi a favore degli studenti; rafforzamento delle politiche regionali per innovazione, trasferimento tecnologico e competitività.

A tali priorità si affianca l'esigenza di rafforzare progressivamente la conoscenza dei fabbisogni professionali del sistema produttivo e della sua capacità di assorbire e valorizzare le competenze formate nel territorio, favorendo un confronto strutturato tra sistema universitario, sistema produttivo e rappresentanze territoriali.

Dal confronto tecnico sono emersi molteplici temi di interesse comune:

1. Orientamento in entrata e in uscita;
2. Innovazione;
3. Rete regionale delle infrastrutture di ricerca;
4. Attrazione di talenti, anche dall'estero.

Di seguito si evidenziano le principali proposte. Tali proposte sono tra loro complementari e costituiscono un percorso unitario che muove dalla conoscenza dei fenomeni, valorizza il patrimonio della ricerca e dell'innovazione, rafforza il dialogo con il sistema produttivo e contribuisce alla costruzione di un ecosistema regionale favorevole all'attrazione e alla permanenza dei talenti.

1. Orientamento in entrata e in uscita

L'obiettivo è aumentare il grado di conoscenza e consapevolezza riguardo all'occupazione dei laureati in Veneto in modo da progettare politiche attive di attrazione e permanenza dei talenti.

È dunque emersa l'importanza di condividere i dati che emergono da un **progetto che attualmente coinvolge tre delle quattro Università venete (Università Ca' Foscari Venezia, Università degli Studi di Padova e Università degli Studi di Verona)**.

Il progetto prevede l'utilizzo delle comunicazioni obbligatorie e permette un'analisi longitudinale a partire dai laureati dell'anno 2008.

Il **rafforzamento della base conoscitiva** assume una valenza direttamente operativa per l'orientamento delle politiche regionali. I dati disponibili evidenziano infatti come il Veneto presenti un ampio bacino di persone qualificate (182.300 laureati), a fronte del quale risultano occupati nel territorio regionale 167.058 individui. Questo dato segnala che circa l'8,4% dei laureati formati o presenti in Veneto trova occupazione al di fuori della regione, configurando un flusso in uscita di competenze verso altri territori, in particolare Lombardia, Emilia-Romagna e Piemonte.

Tale evidenza pone con chiarezza il tema non solo della capacità di attrazione, ma anche e soprattutto del trattenimento dei talenti, che diventa una priorità strategica per la Regione.

Accanto al trattenimento, assume rilievo anche la possibilità di favorire il rientro di laureati e professionalità venete che abbiano maturato esperienze formative e professionali all'estero.

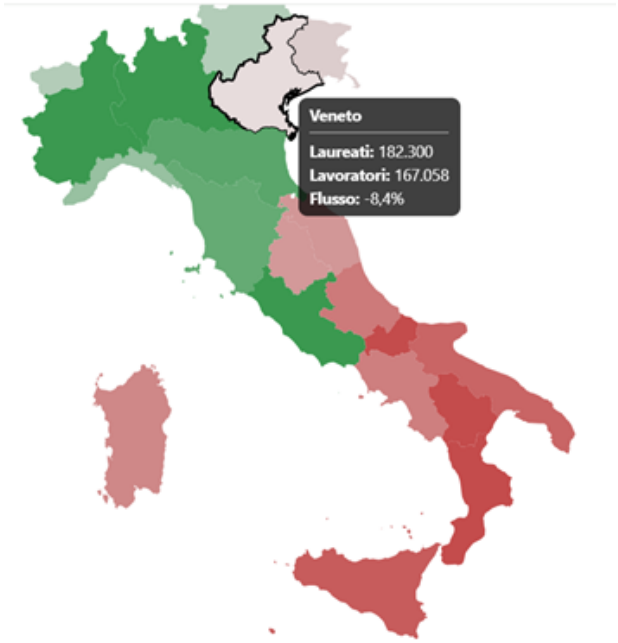
In questa direzione, l'utilizzo integrato dei dati delle comunicazioni obbligatorie consente di leggere in modo puntuale le traiettorie occupazionali dei laureati, individuando i momenti critici della transizione al lavoro, i settori di maggiore assorbimento e le eventuali aree di disallineamento tra formazione e domanda di competenze.

In chiave di policy, ciò rende possibile orientare in modo più mirato le azioni di intervento, rafforzando gli strumenti di orientamento in uscita, migliorando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro qualificato e individuando misure specifiche per contrastare la mobilità in uscita dei profili ad alta qualificazione. Allo stesso tempo, un patrimonio informativo condiviso consente di supportare anche l'orientamento in entrata, rendendo più trasparenti gli esiti occupazionali dei diversi percorsi formativi e contribuendo a posizionare il sistema universitario veneto all'interno di una strategia regionale più ampia di attrattività e competitività.

La mappa seguente analizza i flussi tra regioni dei laureati. I soggetti considerati in questa mappa sono tutti gli individui che hanno conseguito un titolo di laurea nel periodo 2008–2024 nelle università del Triveneto e per i quali risulta almeno un contratto di lavoro dipendente nelle Comunicazioni Obbligatorie (COOB) successivo al conseguimento del titolo. Nella mappa viene

rappresentata la differenza tra i laureati residenti in una determinata regione al momento dell'immatricolazione e i laureati che, dal contratto più recente soggetto alle COOB, risultano occupati in quella regione. La differenza è espressa in termini percentuali rispetto al numero di laureati provenienti da ciascuna regione. Le regioni colorate in verde indicano un saldo positivo, ossia quelle in cui il numero di laureati nelle università del Triveneto che vi lavorano è superiore al numero di laureati nel Triveneto provenienti da quella regione. Una maggiore intensità del verde segnala un saldo positivo più elevato in termini percentuali. Al contrario, le regioni caratterizzate da un flusso negativo sono rappresentate in rosso, con un'intensità del colore proporzionale all'entità percentuale della perdita. Nel complesso, la mappa evidenzia un marcato squilibrio tra alcune regioni del Nord e del Centro, come Lombardia e Lazio, caratterizzate da flussi fortemente positivi, e numerose regioni del Centro-Sud, in cui i flussi risultano invece decisamente negativi.

Figura 1: Quadro di sintesi del flusso dei laureati per regione (in verde le regioni che presentano un flusso di lavoratori laureati maggiore rispetto al flusso di laureati nella regione medesima)



I dati disponibili presentano alcuni limiti:

- non consentono di analizzare l'occupazione dei laureati all'estero;
- non contengono le informazioni relative alle attività professionali;
- non includono le informazioni relative alle cariche sociali;
- non contengono i dati relativi a borsisti e incarichi di ricerca.

Il lavoro comune sulla costruzione e valorizzazione della base dati sarà progressivamente esteso anche a Iuav, così da coinvolgere tutte le università venete all'interno di un **sistema informativo condiviso e rappresentativo del contesto regionale.** Contestualmente, si prevede di ampliare il patrimonio informativo includendo anche ulteriori categorie di dati, quali, ad esempio, le attività professionali.

Parallelamente, appare strategico prevedere un'integrazione graduale con ulteriori fonti informative, anche attraverso forme di collaborazione con gli ordini professionali, al fine di

migliorare la capacità di lettura degli sbocchi occupazionali legati alle professioni autonome e ordinistiche.

Ciò consentirebbe di colmare alcune delle attuali lacune informative, restituendo un quadro più completo e aderente alle reali traiettorie professionali dei laureati e rafforzando ulteriormente il supporto alle politiche regionali in materia di attrattività e permanenza dei talenti.

Risulta, inoltre, strategico promuovere la collaborazione con le diverse strutture che svolgono attività di analisi e che possono quindi contribuire a completare il quadro di riferimento, come l'Osservatorio del Mercato del Lavoro di Veneto Lavoro, gli uffici periferici di Banca d'Italia, ISTAT, CNEL, ecc.

La costruzione di una base informativa condivisa rappresenta un investimento strategico comune per rafforzare la capacità di programmazione delle politiche regionali.

Nonostante le limitazioni, i dati disponibili permettono di:

- avere un quadro degli sbocchi occupazionali;
- analizzare l'efficacia delle politiche regionali;
- supportare la progettazione di nuovi interventi per aumentare l'attrattività regionale, favorendo la crescita e lo sviluppo economico e sociale.

La lettura dei dati non assume soltanto una funzione descrittiva, ma rappresenta anche uno strumento operativo per orientare in modo più mirato le politiche pubbliche. In particolare, essa consente di individuare con maggiore precisione quali percorsi formativi presentino criticità in termini di permanenza territoriale e quali ambiti disciplinari risultino maggiormente esposti a saldi negativi tra studenti in ingresso e laureati in uscita. Questo tipo di analisi permette di evidenziare eventuali disallineamenti tra l'offerta formativa e la domanda di lavoro qualificato, supportando l'attivazione di interventi selettivi e mirati nei settori più critici.

Sul piano della programmazione regionale, ciò consente di superare approcci generalisti, orientando le azioni regionali verso ambiti prioritari e rafforzando l'efficacia complessiva delle misure volte all'attrazione e alla permanenza dei talenti, anche attraverso una maggiore integrazione tra sistema universitario, tessuto produttivo e strumenti di sviluppo territoriale.

La collaborazione al Tavolo regionale si pone dunque i seguenti obiettivi:

- favorire la costruzione di un database completo;
- favorire la collaborazione tra Atenei e Regione per analisi di efficacia delle politiche;
- evidenziare le lauree maggiormente interessate da un saldo negativo tra studenti in ingresso e laureati in uscita.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, il consolidamento di questo patrimonio informativo condiviso potrà inoltre favorire una narrazione più organica e accessibile dell'offerta formativa territoriale. Tale trasparenza dei dati è fondamentale non solo per supportare le attività di orientamento delle future matricole, ma anche per definire strumenti comuni di promozione e valorizzazione del sistema universitario veneto nel suo complesso.

Il sistema informativo condiviso potrà progressivamente estendersi anche all'osservazione dei fenomeni demografici, dei fabbisogni professionali e della mobilità di studenti, laureati e ricercatori, così da costituire una base conoscitiva permanente a supporto della programmazione regionale.

In tale attività potranno essere valorizzati anche i dati e le informazioni disponibili presso le associazioni di rappresentanza, le parti sociali e gli altri soggetti del sistema economico e territoriale, con particolare riferimento ai fabbisogni professionali emergenti nei diversi comparti e nelle filiere strategiche regionali.

L'attività di osservazione potrà estendersi inoltre anche alla **ricognizione e al monitoraggio dei servizi già presenti presso gli Atenei e le Aziende regionali per il diritto allo studio universitario (ESU)**, così da costruire una base conoscitiva comune utile alla programmazione regionale e alla diffusione delle esperienze più innovative.

2. Innovazione

L'obiettivo è favorire il trasferimento di conoscenza e la diretta interazione tra ricerca e imprese.

È emersa l'importanza di **valorizzare il patrimonio intellettuale già nella disponibilità degli Atenei e non ancora utilizzato**.

Una prima ricognizione condivisa tra gli Atenei evidenzia **un patrimonio complessivo di circa 220 famiglie brevettuali già oggi suscettibili di valorizzazione**, a conferma della consistenza del potenziale di innovazione presente nel sistema universitario veneto.

In particolare, l'Università Ca' Foscari Venezia ha segnalato 16 brevetti, l'Università degli Studi di Padova circa 150 famiglie brevettuali, l'Università degli Studi di Verona circa 40 brevetti e l'Università Iuav di Venezia 12 brevetti.

Pur trattandosi di ricognizioni costruite secondo criteri non ancora pienamente omogenei, il dato aggregato consente già di rappresentare in modo significativo il patrimonio disponibile per future iniziative di trasferimento tecnologico e relazione con il sistema produttivo regionale.

A tal proposito, è fondamentale sottolineare come la valorizzazione del patrimonio scientifico universitario si collochi pienamente all'interno di una più ampia strategia di attrattività territoriale.

Rafforzando la percezione del Veneto come un ecosistema dinamico, capace di connettere stabilmente ricerca, innovazione e opportunità professionali, si incrementa infatti la competitività dell'intera regione nel panorama internazionale.

La proposta consiste nell'organizzazione di incontri periodici (1 o 2 all'anno) durante i quali a ricercatori e ricercatrici (con il coinvolgimento dei gruppi di ricerca) è richiesto di presentare la propria invenzione, i metodi e le tecniche sperimentali per l'innovazione dei processi sia nel settore pubblico che privato nella logica del knowledge transfer con un linguaggio accessibile e diretto con l'intento di far conoscere i brevetti (ove presenti), processi e metodi sperimentali in tutte le discipline e la loro potenziale applicazione.

Gli incontri intendono valorizzare non solo i brevetti già depositati, ma anche gli altri risultati trasferibili della ricerca che risultano oggi meno immediatamente leggibili: dai prototipi alle procedure sperimentali, dai metodi organizzativi alle soluzioni digitali, fino ai modelli di analisi, alle applicazioni interdisciplinari e ai risultati di ricerca già maturi per una possibile contaminazione con il sistema produttivo o con il settore pubblico.

Gli incontri si configurano come occasioni leggere nel formato, ma concrete nella sostanza, volte a favorire una reciproca e sistematica conoscenza tra gli Atenei e il sistema economico territoriale.

Tali iniziative possono inoltre favorire la costruzione di partenariati e collaborazioni stabili tra Università, imprese, sistema camerale e altri soggetti territoriali dell'innovazione.

In tale quadro potranno essere promossi, anche su base territoriale, momenti periodici di confronto tra Atenei, imprese, associazioni di rappresentanza, reti innovative regionali, incubatori, *competence center* e altri soggetti dell'ecosistema, orientati alla conoscenza reciproca dei fabbisogni, delle competenze disponibili e delle opportunità di collaborazione.

Gli incontri potranno essere programmati anche in occasione di fiere, eventi territoriali e iniziative di sistema dedicate all'innovazione, così da favorire una maggiore partecipazione del sistema produttivo regionale.

Il rafforzamento dell'ecosistema regionale dell'innovazione passa dunque anche attraverso la costruzione di modalità ricorrenti e territorialmente diffuse di incontro tra università, imprese e soggetti intermedi dell'innovazione, orientate non solo alla valorizzazione dei brevetti già disponibili, ma più in generale alla leggibilità e trasferibilità delle competenze scientifiche, tecnologiche e organizzative presenti negli Atenei veneti.

La valorizzazione delle competenze multidisciplinari e la cooperazione tra gli Atenei rappresentano un fattore determinante per rafforzare il trasferimento tecnologico e la capacità competitiva del sistema regionale, favorendo la costruzione di percorsi collaborativi orientati ai fabbisogni delle principali filiere strategiche e alle opportunità offerte dalla *twin transition* e dallo sviluppo delle tecnologie d*eep tech*.

Per favorire l'interazione con le imprese appare utile predisporre una **mappatura** dei brevetti disponibili, da veicolare anche con il coinvolgimento di Unioncamere e delle associazioni datoriali, in particolare Confindustria, e delle diverse forme di aggregazione di imprese (come le Reti Innovative Regionali), contenente le principali caratteristiche dei processi di innovazione disponibili.

Sarà richiesto agli inventori di indicare:

- livello di maturità della soluzione proposta;
- presenza di eventuali sperimentazioni già realizzate;
- possibili filiere economiche interessate;
- modalità di collaborazione concreta.

Successivamente la stessa ricognizione dovrebbe includere:

- spin-off universitari;
- prototipi;
- soluzioni applicative;
- modelli organizzativi;
- competenze specialistiche consolidate.

L'obiettivo è costruire progressivamente una mappatura regionale leggibile delle competenze universitarie e dei risultati della ricerca trasferibili verso il sistema produttivo.

Tale mappatura potrà progressivamente essere integrata con la conoscenza delle competenze, delle sperimentazioni e delle esperienze di innovazione sviluppate dal sistema produttivo regionale, valorizzando il contributo delle imprese e delle loro rappresentanze alla diffusione dell'innovazione e alla sperimentazione di soluzioni applicate ai diversi contesti territoriali.

Oltre a valorizzare il patrimonio della conoscenza, la diretta interazione tra ricercatrici e ricercatori e imprese dovrebbe favorire ulteriori iniziative di scambio e contaminazione.

Si propone:

- eventuale cofinanziamento regionale di borse di dottorato;

- posizioni post-doc ad alta qualificazione;
- progetti ateneo-impresa su tematiche strategiche regionali.

Tali strumenti potranno essere accompagnati anche da forme integrative di cofinanziamento da parte di imprese, fondazioni e ulteriori soggetti territoriali.

Infine, è rilevante aumentare il livello di trasparenza degli Atenei con riferimento alle possibilità che le imprese hanno di supportare e finanziare le attività di ricerca. Con questo obiettivo, gli Atenei possono preparare una guida operativa che consenta alle imprese di conoscere tutti i potenziali canali di finanziamento e le conseguenze in termini di proprietà intellettuale.

3. Rete regionale delle infrastrutture di ricerca

Gli Atenei hanno un sistema di **infrastrutture di ricerca (IR)** in grado di favorire i percorsi di innovazione e sperimentazione delle imprese.

La Regione, inoltre, ha finanziato la realizzazione di un sistema di supercalcolo che coinvolge i quattro Atenei veneti.

La proposta mira a favorire un ecosistema aperto all'innovazione mediante la costituzione di un registro regionale, condiviso con le principali categorie imprenditoriali, delle infrastrutture universitarie utilizzabili anche dalle imprese.

Le principali infrastrutture potrebbero essere oggetto di presentazione durante gli incontri periodici tra Atenei e imprese destinati alla condivisione dei brevetti realizzati dalle università.

Accanto alle infrastrutture di ricerca, il confronto ha evidenziato anche la rilevanza delle **infrastrutture per l'innovazione**. Tra queste è stata richiamata l'esperienza Future Farming Initiative come esempio di infrastruttura già orientata alla relazione con il sistema produttivo.

4. Attrazione di talenti, anche dall'estero

L'obiettivo è favorire un contesto attrattivo per i giovani con particolare riferimento a studentesse e studenti universitari.

Accanto agli strumenti puramente economici, **il tema dell'attrattività passa necessariamente attraverso una migliore leggibilità e integrazione dei servizi già presenti nei territori universitari.**

Si pensi, ad esempio, ai servizi dedicati agli studenti, dottorandi e ricercatori internazionali: dall'alloggio alla mobilità, fino ai servizi amministrativi di primo accesso e al raccordo informativo tra università, enti per il diritto allo studio ed enti locali.

In quest'ottica, è fondamentale riconoscere che i bisogni cambiano in modo significativo nelle diverse fasi del percorso universitario e post-universitario.

Se per studenti e dottorandi il sistema del diritto allo studio e le residenze universitarie costituiscono una base imprescindibile, per post-doc e giovani ricercatori diventa prioritaria la disponibilità di forme di residenzialità temporanea più flessibili. Per ricercatori in fase di stabilizzazione e professionalità ad alta qualificazione, emergono invece bisogni legati alla qualità

ordinaria della vita: accesso a locazioni sostenibili, servizi educativi e di cura, efficienza della mobilità e qualità complessiva dell'insediamento per sé e per la propria famiglia.

Assumono inoltre rilievo strumenti di welfare, educazione finanziaria e previdenza complementare, in grado di rafforzare la stabilità dei percorsi professionali e l'attrattività del territorio per le professionalità qualificate.

La conoscenza e l'accessibilità dei servizi già disponibili costituiscono una componente essenziale del welfare e possono favorire una maggiore permanenza dei giovani qualificati nel territorio regionale.

La Regione del Veneto ha già sviluppato, attraverso Veneto Lavoro e l'Unità Operativa Veneto Welfare, iniziative per la diffusione della cultura previdenziale e per incentivare l'adesione alla previdenza complementare nell'ambito dell'attuazione della Legge regionale 18 luglio 2017, n. 15. Tali esperienze possono costituire una base utile per sviluppare ulteriori strumenti rivolti a studenti universitari, dottorandi, giovani ricercatori e giovani laureati nelle prime fasi di inserimento professionale.

Articolare i servizi secondo questo schema permette di configurare un vero ecosistema di opportunità *talent-friendly*, capace non solo di attrarre, ma di trattenere stabilmente le competenze.

Una specifica attenzione potrà essere rivolta anche ai laureati e ai giovani professionisti veneti che hanno maturato esperienze all'estero, favorendo condizioni professionali, economiche e di vita capaci di rendere concretamente praticabile il rientro.

Le politiche per l'attrattività possono inoltre concorrere alle strategie di rigenerazione urbana, valorizzando i principali poli universitari come luoghi di innovazione, servizi e qualità della vita.

Il tema dell'attrattività passa attraverso:

- alloggi;
- mobilità;
- servizi amministrativi;
- assistenza sanitaria;
- servizi educativi;
- servizi di cura;
- qualità urbana;
- opportunità culturali;

- orientamento ai servizi territoriali, welfare, educazione finanziaria e conoscenza degli strumenti di welfare disponibili.

La **ricognizione fino ad oggi svolta**[7] conferma come gli Atenei abbiano sviluppato, **accanto ai servizi tradizionali per il diritto allo studio, un'offerta sempre più articolata di interventi che comprende accoglienza, orientamento, mobilità, welfare, servizi amministrativi, salute, inclusione e accompagnamento alla permanenza nel territorio**.

Accanto ai servizi di trasporto pubblico, alcuni Atenei hanno attivato convenzioni dedicate alla mobilità nazionale e internazionale, servizi di micromobilità sostenibile e strumenti di agevolazione degli spostamenti casa-università e casa-lavoro, favorendo forme di mobilità più accessibili e sostenibili (ad esempio Università degli Studi di Padova).

Tra le esperienze già presenti assumono rilievo anche servizi di counseling psicologico, supporto al benessere, sportelli dedicati, iniziative per la salute mentale, attività sportive, culturali e ricreative, programmi di inclusione e strumenti di conciliazione tra studio, ricerca e vita personale, che contribuiscono alla qualità complessiva dell'esperienza universitaria.

Alcuni Atenei hanno inoltre sviluppato servizi dedicati alla genitorialità e alla conciliazione dei tempi di studio, ricerca e lavoro, attraverso convenzioni con servizi educativi, contributi dedicati e iniziative di sostegno rivolte alla comunità accademica.

Particolare attenzione è inoltre dedicata agli studenti, dottorandi e ricercatori internazionali, attraverso servizi di welcome office, tutoraggio tra pari, supporto amministrativo, accompagnamento nelle procedure di ingresso e soggiorno, orientamento ai servizi territoriali, welfare e iniziative di integrazione nella comunità universitaria.

A partire da questo primo quadro, gli interventi finalizzati a rendere attrattivo il Veneto come luogo di studio e di lavoro dovranno essere dunque molteplici e necessitano di essere progettati e implementati secondo una visione sistemica.

Le principali progettualità riguardano:

- l'istituzione di **borse di studio per merito** per gli studenti internazionali. Si tratta di borse al di fuori del diritto allo studio e vincolate esclusivamente al raggiungimento di elevati requisiti di merito. La borsa vincola alla permanenza in Veneto nei 3/5 anni successivi alla laurea.

[7] Si veda a tal riguardo l'allegato "Servizi e opportunità a supporto dell'attrattività del sistema universitario veneto a favore di studenti, dottorandi, borsisti di ricerca, ricercatori e personale accademico".

- il miglioramento dei servizi agli studenti: alloggi, mense e trasporto pubblico. In merito alle misure dedicate all'**abitare**, infatti, vanno inclusi il recupero di immobili prossimi ai poli didattici, l'**utilizzo flessibile di spazi** per la residenzialità temporanea e la creazione di luoghi integrati per lo studio, il coworking e la socialità, valorizzando le città intermedie come poli di insediamento qualificato.

- la possibilità di ricevere un'**adeguata assistenza sanitaria**. L'innalzamento del costo dell'iscrizione al Servizio Sanitario Regionale ha determinato una diffusa situazione di incertezza circa l'assistenza sanitaria accessibile agli studenti internazionali, contribuendo a rendere il contesto meno attrattivo. È pertanto importante favorire l'accesso ai servizi sanitari essenziali, in particolare al medico di medicina generale, a condizioni economicamente sostenibili. In tale contesto, le Università di Padova e di Venezia hanno già avviato, in collaborazione con le ULSS di riferimento, iniziative volte a garantire tali servizi. La proposta è quella di estendere progressivamente queste esperienze all'intero territorio regionale compatibilmente con il quadro normativo nazionale e regionale vigente, anche attraverso accordi volti a facilitare l'accesso degli studenti internazionali provenienti da Paesi terzi ai servizi sanitari territoriali e valorizzando le potenzialità offerte dalle **Case di Comunità**, con l'obiettivo di rafforzare l'attrattività del sistema universitario veneto.

- opportunità formative per studentesse e studenti meritevoli. L'intervento potrebbe consistere nell'assegnare una borsa di studio da utilizzare in stage in Italia e all'estero o nella frequenza di attività formative post-laurea con l'impegno a rimanere in Veneto nei 3/5 anni successivi al conseguimento del titolo.

- iniziative sperimentali di accompagnamento alla previdenza complementare rivolte a studenti universitari, dottorandi, borsisti, giovani laureati e profili ad alta qualificazione, attraverso attività di educazione finanziaria, educazione previdenziale, incentivi all'adesione alle forme di previdenza complementare e strumenti innovativi di welfare capaci di favorire percorsi di permanenza e radicamento nel territorio regionale.

Sul versante dell'**offerta abitativa**, il Veneto dispone già di una rete articolata di residenze universitarie pubbliche gestite dagli enti regionali per il diritto allo studio, progressivamente rafforzata negli ultimi anni, alla quale si affiancano anche soluzioni complementari sviluppate direttamente dagli Atenei o da soggetti convenzionati.

Accanto alla residenzialità destinata agli studenti e ai ricercatori, appare opportuno considerare progressivamente anche le esigenze abitative delle giovani professionalità nelle fasi di ingresso e stabilizzazione nel mercato del lavoro, con particolare attenzione ai territori nei quali si concentra la domanda di competenze qualificate.

A decorrere dal 2022, l'attenzione rivolta alle politiche abitative finalizzate all'incremento dell'offerta di alloggi universitari ha determinato un significativo rafforzamento della capacità ricettiva degli ESU: il numero complessivo degli alloggi messi a disposizione è infatti passato da 2.156 posti letto nell'anno 2022 a 3.138 posti letto nell'anno accademico 2025/2026, con un incremento pari a 982 posti (+45%). Le politiche di investimento attualmente in corso, orientate alla riqualificazione del patrimonio immobiliare destinato alla residenzialità studentesca, prevedono inoltre un ulteriore incremento di 1.681 posti letto entro il 2029 (+53% rispetto alla dotazione attuale), portando così la capacità complessiva delle strutture ESU a 4.819 posti letto.

Accanto alla rete ESU, sono già oggi disponibili ulteriori soluzioni abitative gestite direttamente dagli Atenei. In particolare, presso l'Università Ca' Foscari Venezia risultano disponibili 658 posti letto, mentre presso l'Università degli Studi di Padova ulteriori 438 posti letto, per un totale complessivo di 1.096 posti aggiuntivi non gestiti dagli ESU.

Considerando complessivamente le diverse forme di residenzialità universitaria oggi disponibili, il sistema regionale raggiunge attualmente 4.234 posti letto, con una previsione di crescita **fino a 5.915 posti entro il 2029.**

Secondo una logica di sviluppo graduale, potranno inoltre essere sperimentate presso i principali poli universitari forme agili di "pacchetto territoriale di accoglienza" rivolto ai profili in ingresso.

Tali strumenti potranno essere progressivamente adattati alle caratteristiche dei diversi territori, comprese le aree periferiche e rurali, nelle quali l'accesso alla casa, la mobilità e la disponibilità di servizi possono costituire condizioni abilitanti particolarmente rilevanti per l'insediamento e la permanenza delle persone.

Potranno inoltre essere sperimentate modalità integrative di accompagnamento all'accesso abitativo rivolte a studenti, dottorandi, borsisti di ricerca e giovani ricercatori, attraverso strumenti di facilitazione all'accesso alla locazione, supporto alle garanzie contrattuali o formule collegate al sistema ESU, con particolare attenzione ai profili in ingresso o in mobilità territoriale.

Accanto al potenziamento del sistema residenziale universitario già in corso, potrà essere valutata anche l'attivazione di strumenti sperimentali di sostegno abitativo rivolti ai giovani laureati del territorio nei primi anni successivi al conseguimento del titolo, secondo criteri di accesso coerenti con la situazione economica dei beneficiari.

Potrà inoltre essere valutata la **sperimentazione di uno strumento integrato di accompagnamento al progetto professionale e di vita dei giovani laureati che scelgono di costruire il proprio percorso nel territorio regionale**.

Il sostegno individuale potrà essere accompagnato da strumenti e condizioni territoriali capaci di favorire una permanenza effettiva e duratura, con particolare attenzione all'accesso alla residenzialità, alla mobilità e alla disponibilità di servizi nei territori interessati.

Tale misura, complementare agli interventi in materia di abitare, formazione e welfare, potrebbe concorrere al **sostegno delle spese sostenute nelle prime fasi di inserimento professionale, secondo criteri selettivi fondati sulla condizione economica, sul merito e sulla coerenza con gli ambiti strategici di sviluppo regionale**.

Tali iniziative, costruite attraverso il raccordo sinergico tra Università, enti per il diritto allo studio, amministrazioni locali e attori territoriali già operanti, saranno accompagnate da **azioni di storytelling e dalla valorizzazione di testimonianze dirette di percorsi di insediamento virtuosi**, richiamando esperienze di successo.

Il coinvolgimento di soggetti quali enti locali, fondazioni bancarie, ESU e altri attori locali risulta determinante per individuare e attivare interventi circoscritti e operativamente sostenibili. In particolare, il coinvolgimento delle fondazioni di origine bancaria può costituire un ulteriore fattore abilitante, sia nella logica del cofinanziamento di interventi circoscritti ad alto impatto territoriale, sia nella costruzione di iniziative sperimentali dedicate alla qualità dell'abitare, ai servizi per gli studenti e ai percorsi di attrazione e permanenza dei giovani talenti nei principali poli universitari regionali.

Accanto all'ampliamento dei servizi, una delle principali opportunità consiste nel mettere in rete e **rendere maggiormente visibili quelli già presenti presso i diversi Atenei, gli ESU e gli operatori pubblici e privati che operano in Veneto**, favorendo la diffusione delle buone pratiche e la costruzione di standard condivisi a livello regionale.

Roadmap: verso il Veneto 2030, ecosistema di opportunità *talent-friendly*

L'insieme delle linee di lavoro delineate converge verso la costruzione progressiva di un ecosistema regionale *talent-friendly*, fondato sulla cooperazione tra Regione, Università, territori e sistema produttivo, nel quale la valorizzazione delle competenze multidisciplinari, della ricerca e dell'innovazione rappresenta una leva strategica per rafforzare la capacità del Veneto di attrarre, accompagnare e trattenere studenti, ricercatori, giovani laureati e professionalità qualificate.

L'ecosistema regionale può contribuire non solo alla permanenza dei talenti formati in Veneto, ma anche a creare condizioni favorevoli al rientro di coloro che hanno sviluppato percorsi di studio o professionali all'estero.

Anche i territori sono chiamati a svolgere un ruolo attivo, come luoghi concreti di integrazione e valorizzazione dell'offerta di servizi, delle opportunità professionali e delle condizioni di vita che incidono sulla scelta di permanere stabilmente nel contesto regionale, favorendo forme di cooperazione tra Università, enti locali, sistema produttivo e altri attori dello sviluppo territoriale.

In tale quadro, il tema dell'attrattività si intreccia con la capacità di costruire condizioni favorevoli non soltanto per lo studio e il lavoro, ma anche per la qualità della vita personale e familiare: accesso alla casa, mobilità, servizi educativi e di cura, qualità urbana, opportunità culturali, accompagnamento attraverso iniziative di orientamento ai servizi territoriali, welfare, educazione finanziaria e conoscenza degli strumenti di welfare disponibili e contesti relazionali rappresentano fattori sempre più determinanti nella competizione tra territori.

Nell'ambito delle politiche di welfare possono assumere rilievo iniziative di educazione finanziaria, welfare integrato e previdenza complementare rivolte ai giovani talenti. Tali strumenti contribuiscono a rafforzare il Veneto come ecosistema di opportunità, capace non solo di attrarre competenze e professionalità qualificate, ma anche di accompagnare nel tempo i percorsi professionali e di vita delle persone, favorendone la permanenza nel territorio regionale.

Anche per questo, il programma di rigenerazione urbana orientato all'innovazione assume un rilievo strategico e richiede il coinvolgimento dei diversi soggetti che concorrono allo sviluppo economico del Veneto: sistema camerale, reti regionali per l'innovazione, Università e organismi di ricerca, aggregazioni di imprese, incubatori, *competence center* pubblici e privati, sistema bancario, enti locali e ulteriori attori territoriali.

La cooperazione tra tali soggetti costituisce infatti un presupposto essenziale per promuovere ecosistemi territoriali dell'innovazione capaci di integrare ricerca, formazione, trasferimento

tecnologico, sviluppo imprenditoriale e qualità urbana, contribuendo alla costruzione di un ambiente favorevole all'insediamento stabile di talenti, competenze e nuove iniziative ad elevato contenuto innovativo.

Le seguenti proposte non esauriscono gli ambiti di intervento dell'ecosistema di opportunità capace di attrarre e trattenere talenti, ma rappresentano alcune linee sperimentali immediatamente attivabili, costruite a partire dalle priorità condivise nell'ambito del Tavolo.

In particolare, potranno essere sviluppate le seguenti linee di azione:

1. **PROGETTO DI VITA**: Sperimentazione di una misura integrata di accompagnamento al progetto professionale e di vita dei giovani laureati che scelgono di costruire il proprio percorso nel territorio regionale. A differenza delle misure oggi prevalentemente settoriali, l'intervento sostiene la fase di consolidamento personale e professionale attraverso un supporto flessibile per esigenze legate all'abitare, alla mobilità, alla formazione e ai servizi di welfare. L'accesso avverrà sulla base di criteri di condizione economica, merito e coerenza del percorso professionale con gli ambiti strategici di sviluppo della Regione.

   La sperimentazione potrà interessare il top 10% dei laureati magistrali e a ciclo unico delle Università venete e dei diplomati ITS, individuato sulla base del risultato conseguito al termine del rispettivo percorso formativo, con l'obiettivo di favorirne la permanenza nel territorio regionale e sostenere la costruzione del loro progetto professionale e di vita.

2. **INNOVAZIONE**: Realizzazione di una mappatura regionale delle competenze universitarie, dei brevetti, delle infrastrutture di ricerca e dei risultati trasferibili della ricerca, quale strumento per valorizzare il patrimonio della conoscenza e rafforzare il dialogo tra Università, imprese e territorio.

   La mappatura e le successive iniziative di confronto potranno valorizzare anche le esperienze di innovazione sviluppate direttamente dalle imprese e dagli altri soggetti territoriali, favorendo la sperimentazione di soluzioni applicate e la diffusione delle pratiche maggiormente efficaci.

   La misura prevede la promozione di occasioni periodiche di confronto tra Atenei, sistema produttivo e soggetti dell'ecosistema dell'innovazione, orientate ai fabbisogni delle filiere strategiche regionali, per favorire il trasferimento tecnologico, la diffusione dell'innovazione e la progettazione di iniziative congiunte, contribuendo a rendere il Veneto sempre più attrattivo per talenti, competenze e investimenti.

3. **ABITARE**: Sperimentazione di strumenti di facilitazione dell'accesso al mercato abitativo rivolti a studenti, dottorandi, borsisti e giovani ricercatori, attraverso forme di

accompagnamento alla locazione, garanzie per l'accesso agli alloggi e altre misure di sostegno alla permanenza.

Gli interventi potranno essere accompagnati, ove necessario e in prospettiva, da azioni relative alla mobilità e all'accessibilità ai servizi territoriali, così da considerare l'abitare non soltanto come disponibilità dell'alloggio, ma come condizione complessiva di insediamento nel territorio.

L'obiettivo è integrare l'offerta residenziale universitaria esistente e favorire la stabilizzazione nel territorio regionale delle persone impegnate nei percorsi di studio, ricerca e alta formazione.

Tali linee di azione potranno essere integrate, ove opportuno, da iniziative sperimentali di **welfare, educazione finanziaria e previdenza complementare,** volte a rafforzare la capacità del Veneto di attrarre e trattenere giovani talenti e professionalità qualificate.

Sotto il profilo attuativo, il percorso richiede una programmazione articolata per fasi, distinguendo tra azioni immediatamente attivabili, linee di sviluppo di medio periodo e interventi suscettibili di cofinanziamento attraverso strumenti regionali, nazionali ed europei, nonché mediante il coinvolgimento coordinato di ulteriori risorse pubbliche e private, favorendo forme di collaborazione stabile, partecipazione attiva e co-investimento da parte di fondazioni di origine bancaria, sistema camerale, enti locali, imprese, soggetti del trasferimento tecnologico, attori della formazione e ulteriori soggetti territoriali interessati, anche attraverso il contributo diretto di risorse finanziarie, competenze e strumenti operativi, così da accompagnare progressivamente il passaggio da una prima fase di valorizzazione e coordinamento delle risorse già disponibili a una successiva implementazione di interventi più strutturati.

I territori potranno rappresentare anche luoghi di sperimentazione di nuovi modelli di attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti, attraverso il coinvolgimento degli attori economici e sociali e la successiva diffusione delle esperienze che abbiano dimostrato maggiore efficacia.

Una prima linea di lavoro riguarda la costruzione di una **mappatura regionale dell'offerta dei servizi e delle opportunità disponibili presso gli Atenei e le Aziende regionali per il diritto allo studio universitario (ESU)**, quale strumento di conoscenza, coordinamento e progressiva integrazione dell'offerta a favore di studenti, ricercatori e giovani professionalità.

Tale mappatura potrà essere progressivamente integrata con una maggiore conoscenza delle opportunità professionali e delle caratteristiche del sistema produttivo regionale, anche attraverso il coinvolgimento delle rappresentanze datoriali e degli altri soggetti territoriali, così da rendere

più leggibili per studenti e giovani laureati i percorsi professionali disponibili nei diversi settori e territori.

La costruzione di un ecosistema regionale di opportunità passa infatti anche attraverso la capacità di rendere riconoscibile, accessibile e coordinato il patrimonio di servizi, competenze e relazioni già sviluppato dal sistema universitario veneto.

Le esperienze già maturate presso gli Atenei rappresentano una base di partenza concreta sulla quale costruire una strategia regionale condivisa, fondata sulla collaborazione istituzionale e sulla valorizzazione delle risorse già disponibili.

La competitività futura del Veneto dipenderà sempre più dalla capacità di mettere a sistema il patrimonio della conoscenza sviluppato dagli Atenei, rafforzando la cooperazione tra Regione, Università, territori e sistema produttivo e trasformando tale patrimonio in un ecosistema regionale della conoscenza, dell'innovazione e delle opportunità capace di attrarre, valorizzare e trattenere talenti.