

**UNA
REGIONE
+ GRANDE**

COMITATO DI SORVEGLIANZA POR FESR 2014-2020

26-27 Giugno 2019

ALLEGATO 5:

RAPPORTO DI VALUTAZIONE OPERATIVA 2019

2014/2020

POR



FESR / REGIONE DEL VENETO



UNIONE EUROPEA



REGIONE DEL VENETO

**Un moltiplicatore di opportunità.
Da non lasciarsi sfuggire.**




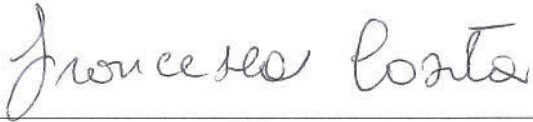
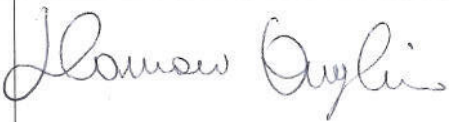

**Servizio Valutazione Strategica e Operativa del Programma Operativo
Regionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020
CIG 71970265BC CUP H79G17000140009**

Roma,
31 maggio 2019

Valutazione operativa

Documento redatto a cura di:

Virgilio Buscemi, Massimo Bressan, Dario Quatrini, Paola Paris, Francesca Angori, Francesco Salvagnini, Francesca Costa, Fabio Bracci, Floriana Quaglia, Gianluca Quartulli.

Nome e cognome del componente del GdL che ha contribuito alla redazione del documento	Firma
Virgilio Buscemi	
Massimo Bressan	
Dario Quatrini	
Paola Paris	
Francesca Angori	
Francesco Salvagnini	
Francesca Costa	
Fabio Bracci	
Floriana Quaglia	
Gianluca Quartulli	

INDICE

Sintesi	4
1 Evoluzione del quadro-socioeconomico	5
1.1 Evoluzione macro-economica	5
1.2 Il commercio estero	8
1.3 Le imprese e le dinamiche settoriali	10
1.4 Innovazione	12
1.5 Il mercato del lavoro	16
2 Analisi dell'attuazione finanziaria, fisica e dell'avanzamento procedurale del Programma	22
2.1 Avanzamento complessivo delle attività	22
2.2 Risultati del Performance Framework	26
2.3 Analisi per singolo Asse	27
2.4 Focus sull'avanzamento fisico del POR: l'indice di efficienza attuativa e la localizzazione degli interventi	37
3 Efficacia del Programma: analisi dell'avanzamento degli indicatori di risultato	45
4 Analisi dei risultati delle Azioni concluse: presentazione dei casi di studio	51
4.1 Azione 1.1.2 Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese [voucher innovazione]	51
4.2 Azione 1.4.1 Sostegno alla creazione e al consolidamento di start-up innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e alle iniziative di spin-off della ricerca.	73
4.3 Azione 3.1.1.a Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni tangibili	90
4.4 Azione 3.4.2 Incentivi all'acquisto di servizi di supporto dell'internazionalizzazione in favore delle PMI	112
4.5 Azione 3.5.1 Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese attraverso incentivi diretti, l'offerta di servizi, interventi di micro finanza. Sub Azione A Aiuti agli investimenti delle start up	127
4.6 Azione 4.2.1 Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive	144
5 Valutazione della Strategia di Comunicazione del Programma	162
5.1 Indagine qualitativa sul target di beneficiari	162
6 Conclusioni e suggerimenti per la programmazione	172
Allegato 1 - Questionario sulla comunicazione per le imprese beneficiarie	175

Sintesi

Il presente Rapporto rappresenta il primo punto chiave di un percorso di valutazione che è partito il 20 Dicembre 2018 con la stipula del contratto tra l'RTI e la Regione del Veneto e che, di fatto, ha visto l'avvio della fase operativa con i primi incontri operativi tra RTI e AdG del POR FESR 2014-2020 nel mese di Gennaio 2019. Nel pur breve lasso di tempo, il Valutatore ha potuto avviare e portare a termine specifiche attività valutative che, sulla base del percorso tracciato e concordato nel Disegno integrato di Valutazione, hanno permesso la strutturazione del presente Rapporto Operativo e del concomitante Rapporto di Valutazione Strategica, focalizzando l'attenzione su particolari aspetti del POR. In questa prospettiva il Rapporto di Valutazione Operativa restituisce una prima fotografia evolutiva della storia attuativa del Programma, non limitandosi a una descrizione dello stato di attuazione sulla base dei dati più recenti, ma analizzando le dinamiche che lo hanno determinato in un anno, il 2019, particolarmente significativo per la presenza di milestone intermedie importanti quali la valutazione del conseguimento dell'N+3 del 2018 e del Performance Framework. Al tempo stesso, essendo in atto le analisi finalizzate alla strutturazione della nuova Programmazione 2021-27, il Rapporto ambisce a rappresentare uno strumento in grado di fornire al decisore suggerimenti utili nella definizione e successivamente nell'attuazione del nuovo Programma.

L'attività valutativa, che è stata svolta in stretto raccordo con l'Autorità di Gestione, ha alternato modalità di analisi di carattere desk, principalmente attraverso lo studio dei documenti e degli atti ufficiali e l'analisi dei dati di avanzamento forniti dal Sistema di Monitoraggio (SIU), con momenti di incontro e di contatto con i beneficiari del POR, importanti per desumere considerazioni di tipo qualitativo (aspettative, bisogni, ecc...).

Il Rapporto di valutazione operativa è introdotto da un **primo capitolo** dedicato all'aggiornamento del contesto socioeconomico veneto, da un punto di vista sia macroeconomico che della disamina particolareggiata dei principali settori di policy.

Il **secondo capitolo** presenta una descrizione dello stato di avanzamento del Programma nel suo insieme e dei singoli Assi, sotto il profilo finanziario, procedurale e fisico. Nei paragrafi che lo compongono si fornisce particolare evidenza ai risultati del Performance Framework ed alla localizzazione territoriale degli interventi del POR.

Il **terzo capitolo** mira invece a valutare l'efficacia del Programma attraverso l'analisi degli indicatori di risultato dei singoli Assi, allo scopo di restituire una prima informazione in merito ai risultati complessivi dell'azione del FESR 2014-20.

Nel **quarto capitolo** vengono presentati gli esiti delle indagini di campo, che hanno visto l'RTI impegnato in fase preliminare ad effettuare incontri con le Direzioni direttamente interessate dalle Azioni selezionate e con Avepa e, successivamente, in incontri in loco presso i beneficiari del POR per raccogliere informazioni e pareri di varia natura sugli effetti diretti e indiretti del sostegno conseguito, oltre ad alcuni suggerimenti per migliorare le proposte future.

Il **quinto capitolo** mostra i risultati dell'indagine su un target di beneficiari per la valutazione della Strategia di Comunicazione.

Una sintesi dei principali risultati emersi attraverso le attività valutative è proposta nel **sesto capitolo**, con una serie di riflessioni dedicate allo stato di attuazione del Programma ed all'esito delle indagini dirette.

Infine in **allegato** è proposto il questionario utilizzato per l'indagine CAWI (Computer Assisted Web Interview) riguardo la Strategia di Comunicazione.

1 Evoluzione del quadro-socioeconomico

I dati presentati nel capitolo sono tratti dalle fonti che seguono:

- la banca dati Istat *Indicatori territoriali per lo sviluppo*, alla quale si è fatto ricorso principalmente per le serie storiche comparate tra regioni, ripartizioni e livello nazionale (nelle tabelle e nei grafici i dati del Veneto sono in genere comparati con i valori nazionali e ripartizionali);
- la banca dati Eurostat per il *benchmark* con le regioni europee NUTS 2;
- le pubblicazioni sull'economia veneta della Banca d'Italia;
- testi e rapporti di ricerca curati da istituzioni ed enti regionali (Rapporto sull'Economia Veneta, Report sulla Strategia RIS3).

1.1 Evoluzione macro-economica

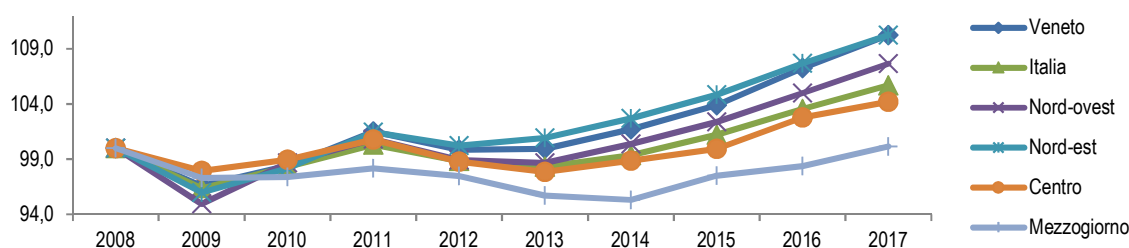
Se si assume come termine di riferimento il 2008, l'anno in cui è esplosa la Grande Recessione, si può osservare che il Prodotto interno lordo del Veneto nell'anno immediatamente successivo (2009) è calato più che nelle regioni centrali e meridionali, e poco di meno della media nazionale (tabella 1, grafico 1). Tuttavia negli anni successivi l'andamento l'economia regionale ha mostrato una maggiore capacità di recupero rispetto agli altri territori oggetto della comparazione: dopo la seconda caduta del Pil verificatasi nel 2012 (l'anno del cosiddetto *double dip*), il PIL del Veneto e quello della ripartizione Nord-est sono cresciuti più che il PIL degli altri territori. Tra il 2008 e il 2018 il PIL veneto è aumentato di oltre 10 punti percentuali: 2,5 punti in più della performance del Nord-ovest, 4,5 punti in più rispetto al dato nazionale e addirittura 10 punti in più rispetto alle regioni del Mezzogiorno (queste ultime soltanto nel 2018 hanno superato i livelli di PIL a prezzi correnti del 2008). Ne consegue che rispetto all'inizio della crisi l'apporto del Veneto al PIL nazionale è lievemente cresciuto.

Tabella 1 – PIL a prezzi correnti 2008-2017, cfr. Veneto, ripartizioni, Italia. 2008 =100

Territorio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Veneto	100,0	96,6	98,4	101,5	99,9	99,9	101,7	103,9	107,2	110,2
Nord-ovest	100,0	94,9	98,7	100,8	98,9	98,7	100,4	102,4	105,0	107,7
Nord-est	100,0	96,0	98,2	101,5	100,2	100,9	102,7	104,8	107,7	110,2
Centro	100,0	97,9	99,0	100,8	98,8	97,9	98,9	99,9	102,8	104,2
Mezzogiorno	100,0	97,3	97,4	98,2	97,5	95,7	95,3	97,5	98,4	100,2
Italia	100,0	96,4	98,3	100,3	98,8	98,3	99,4	101,2	103,5	105,7

Fonte: Banca d'Italia

Grafico 1. PIL a prezzi correnti 2008-2017, cfr. Veneto, ripartizioni, Italia. 2008 =100



Negli ultimi due anni la crescita globale accelerata ha favorito la propensione esportatrice di regioni dalla forte impronta manifatturiera come il Veneto. Tuttavia le condizioni di contesto esogene delineano rischi di diversa

natura: le tensioni nel commercio globale determinate dal pericolo di *trade war* tra Stati Uniti e Cina¹; la volatilità finanziaria (United Nations 2019); il rallentamento della crescita europea (tanto più problematico in quanto situato in un contesto di perdurante, bassa, inflazione); gli squilibri strutturali interni all'UE, caratterizzati dal nesso non virtuoso tra politiche austeritarie, surplus commerciale elevato di alcuni Paesi membri e depressione della domanda interna di alcuni altri. Se a questo si aggiungono le previsioni di una crescita assai contenuta del PIL italiano nei prossimi anni², e quindi una situazione di sostanziale stagnazione dell'economia nazionale, si può ben comprendere come il quadro d'insieme sia esposto a rilevanti in-certezze, aggravate dal prevedibile protrarsi del carattere restrittivo delle politiche fiscali.

Il dato consolidato più recente relativo all'economia veneta (il PIL 2017 a prezzi di mercato) mostra un buon livello di crescita dell'economia regionale, sostenuto sia da una lieve ripresa della domanda interna che – soprattutto – dalle esportazioni. L'espansione è proseguita nel 2018, anche se nel corso dell'anno hanno cominciato a manifestarsi “segnali di una sua attenuazione”, soprattutto per effetto del rallentamento della domanda estera ed in particolare di quella non-Ue (Banca d'Italia 2018b: 5). Anche per quanto riguarda il reddito delle famiglie i dati più recenti sono positivi, visto che tra il 2013 e il 2017 si è consolidata la crescita del reddito disponibile; nel 2016 (il dato più recente) il reddito pro capite disponibile nel Veneto era di circa 19.700 euro (1.500 euro in più rispetto al dato nazionale, ma anche 1.500 euro in meno rispetto al dato delle regioni del Nord; Banca d'Italia 2018a: 30). Analogamente, tra 2008 e 2016 la ricchezza netta delle famiglie venete risulta essere aumentata del 3,1%, continuando ad attestarsi su livelli superiori alla media nazionale (ivi: 31). Resta invece negativo (-5,4% in termini reali) il dato dei consumi pro capite: non solo nel 2016 non era ancora stato recuperato il livello pre-crisi, ma nell'arco di tempo considerato “la composizione della spesa familiare si è (...) modificata in favore dei beni e servizi di prima necessità, (...) a discapito di altre voci di spesa più facilmente comprimibili, come l'abbigliamento e i beni per la casa” (ivi: 31).

I dati che seguono mostrano la comparazione dell'andamento del PIL pro capite in Veneto e nelle regioni europee NUTS 2 nel periodo 2005-2016. I dati si riferiscono alla regione europea con i valori più elevati (Inner West London), alle aree NUTS 2 italiane più ricche (provincia di Bolzano, Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna) ed a quella italiana più povera (la Calabria).

Tabella 2 - Prodotto intero lordo pro capite per regione (NUTS 2) a parità di potere d'acquisto. 2005-16, varie regioni

Regione (NUTS 2)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inner London - West	131.000	136.900	147.800	146.300	138.100	145.900	147.700	154.400	158.800	169.300	173.800	178.200
Provincia di Bolzano	33.800	35.700	37.400	37.800	36.500	37.600	38.700	40.600	40.300	40.600	42.300	43.400
Lombardia	33.000	34.200	35.700	36.500	33.800	35.200	35.900	35.600	34.500	35.100	36.500	37.300
Emilia-Romagna	30.500	32.200	33.900	33.700	30.900	31.500	32.700	32.700	32.300	32.900	34.200	35.300
Veneto	28.800	30.000	31.300	30.800	28.800	29.400	30.300	30.200	29.800	30.200	31.500	32.300
Calabria	15.700	16.500	17.100	17.200	16.500	16.500	16.800	16.800	16.200	16.200	16.700	17.100

Fonte: Banca d'Italia

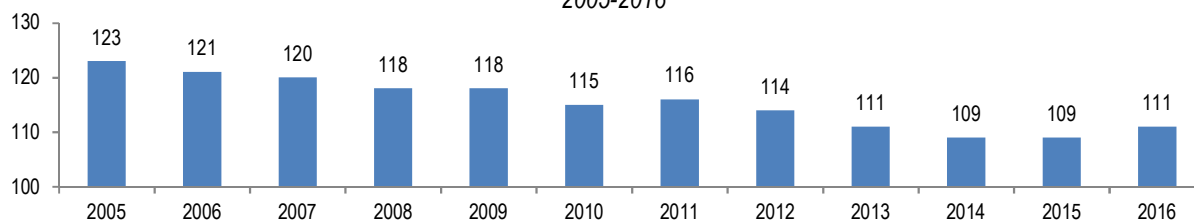
Come si può notare (cfr. Grafico 2) il Veneto presenta nel 2016 un PIL pro capite superiore alla media UE; tuttavia nell'arco di tempo esaminato il differenziale si è ridotto: pur rimanendo sempre al di sopra della media

¹ Eurofound (2019) ha inteso stimare gli effetti di breve e medio periodo di un eventuale rialzo delle tariffe. L'impatto negativo è stimato più significativo per l'UE che per gli stessi protagonisti diretti della contesa (Cina e USA), e ciò sia per quanto riguarda il PIL che per quanto riguarda i livelli occupazionali (gli effetti negativi sarebbero più rilevanti nel manifatturiero).

² Nel DEF 2019 si sottolinea che “l'andamento previsto dell'inflazione e del deflatore del PIL per l'anno in corso e il prossimo triennio rimane improntato a una forte moderazione” (Documento di Economia 2019: 3). Le previsioni di crescita fino al 2022 oscillano tra il +0,6% e il +0,9% annuo. Per il 2019 il DEF prevede una crescita tendenziale del +0,1% ed una crescita programmata del +0,2%. Nel quarto trimestre 2018 tutti gli stati membri Ue tranne l'Italia avevano fatto registrare una variazione positiva del Pil rispetto al tri-mestre precedente; poiché per l'Italia si trattava del secondo trimestre consecutivo con una variazione negativa, secondo la Com-missione l'Italia si trovava in condizioni di “recessione tecnica” (European Commission 2019: 6). La lieve variazione al rialzo (+0,1%) fatta registrare nel primo trimestre 2019 permette di allontanare – almeno sul piano tecnico – lo spettro di una nuova recessione (Istat 2019).

UE, il rapporto tra il PIL pro capite del Veneto e quello dell'Ue è passato da 123 nel 2005 a 111 nel 2016, dopo essere sceso a 109 nel 2014 e nel 2015. Tra 2005 e 2016 in valori assoluti il PIL pro capite veneto è aumentato di 3.500 euro, meno che nella Provincia di Bolzano (+9.600), in Emilia-Romagna (+4.800) e in Lombardia (+4.300): la regione era e resta la quarta regione NUTS 2 italiana per PIL pro capite. Il dato più significativo risulta essere comunque l'effetto territorialmente divaricante prodotto dalla Grande Recessione sulle regioni europee: la performance del Veneto nel periodo considerato è stata assai migliore di quella delle regioni più povere, ma anche molto distante da quella delle regioni più ricche. Nel periodo considerato il PIL pro capite è cresciuto addirittura di circa 47.000 euro nella regione Inner West London.

Grafico 2. Rapporto tra PIL del Veneto e PIL EU28 a parità di potere d'acquisto.
2005-2016



Analogamente a quanto osservato per il PIL, anche la dinamica 2008-2017 del valore aggiunto mostra per il Veneto le due flessioni del *double dip* (2009 e 2012) e la significativa ripresa degli anni successivi (grafico 3). Nel 2017 l'indice del valore aggiunto – misurato a partire da una base convenzionale posta a 100 punti nell'anno 2008 – si attesta su un valore pari a 109,5 punti, il più alto tra quelli delle aree oggetto di comparazione. Nel periodo considerato la progressione del Veneto è stata superiore di 4,5 p.p. rispetto a quella nazionale. Si noti anche il significativo differenziale rispetto alla dinamica del valore aggiunto nelle regioni del Nord-ovest. La composizione settoriale del valore aggiunto (tabella 3) mostra la crescente incidenza del settore manifatturiero nel triennio 2014-2016: il peso di tale settore è infatti passato dal 30% del 2014 al 30,7% del 2016.

Grafico 3. Valore aggiunto a prezzi correnti 2008-2017. Cfr. Veneto, Italia, Nord-ovest, Nord-est, Centro e Mezzogiorno (2008 = 100)

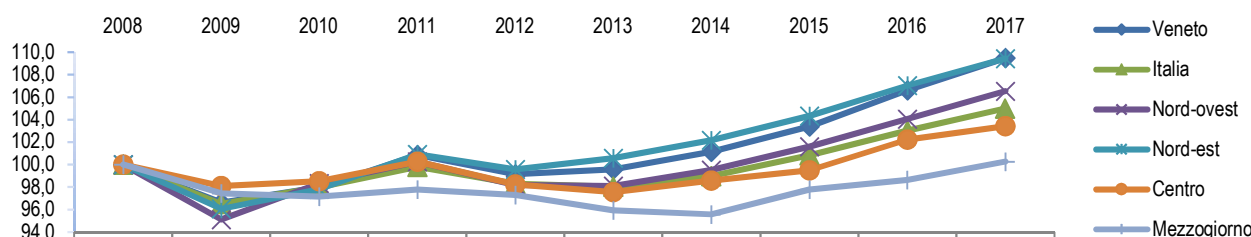


Tabella 3 - Composizione settoriale del valore aggiunto per regione, 2014-2016*. Cfr. Veneto, Italia, Nord-ovest, Nord-est, Centro e Mezzogiorno (valori percentuali)

Territorio	2014			2015			2016			% val. agg. reg. su tot. Italia**
	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria	Servizi	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria	Servizi	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria	Servizi	
Veneto	2,1	30,0	68,0	2,1	30,5	67,4	2,1	30,7	67,3	9,3
Nord-ovest	1,3	26,4	72,3	1,2	26,4	72,4	1,2	27,0	71,8	32,6
Nord-est	2,4	28,9	68,7	2,5	29,3	68,2	2,4	29,5	68,1	23,1

Centro	1,6	19,9	78,5	1,7	19,5	78,8	1,6	19,8	78,6	21,5
Sud e Isole	3,7	16,7	79,6	4,0	17,4	78,6	3,6	17,5	78,9	22,8
Italia	2,2	23,4	74,5	2,2	23,5	74,2	2,1	23,9	74,0	100,0

Fonte: Banca d'Italia, *L'economia delle regioni italiane*, novembre 2018.

. *Valore aggiunto ai prezzi base, valori correnti. **Il totale può non corrispondere alla somma delle singole aree per la presenza di importi non attribuiti geograficamente.

1.2 Il commercio estero

Rispetto al 2007 l'export del Veneto è cresciuto del 21,8% (tabella 4): una performance molto buona, seppure leggermente inferiore rispetto alla dinamica nazionale e a quella dell'insieme delle regioni settentrionali. È noto come la propensione esportatrice abbia rappresentato negli anni della crisi uno dei pochi elementi strutturali positivi dell'economia nazionale: per questo motivo il fatto che la performance veneta del periodo 2007-2017 sia superiore soltanto a quella delle regioni del Mezzogiorno non va considerato in termini problematici, ma come la conferma di un tratto caratteristico dello scenario economico italiano, sostenuto quasi soltanto dal dinamismo dell'export. La conferma viene dal dato relativo al peso del valore delle esportazioni sul PIL (tabella 5): tra il 2008 e il 2016 il Veneto ha incrementato tale peso di 3,5 punti percentuali, quasi 1,5 p.p. in più della crescita media nazionale nello stesso periodo. Lo stesso discorso vale per l'export manifatturiero: nel periodo 2008-2016 la crescita del Veneto (pari al 16,5%) è stata inferiore rispetto a quella fatta registrare dal Trentino-Alto Adige, dal Piemonte, dall'Emilia-Romagna e dalla ripartizione centrale (tabella 6). Per quanto riguarda le importazioni (tabella 7), in Veneto nel periodo 2007-2017 esse sono cresciute del 15,8%, valore superiore rispetto a quello di tutte le altre ripartizioni e a quello nazionale (+7,5% nello stesso periodo) ma inferiore rispetto a quello dell'Emilia-Romagna (+22,3%).

Scendendo più nel dettaglio occorre sottolineare che i dati di Banca d'Italia mostrano una dinamica accelerata degli scambi con l'estero anche nei periodi più recenti, come il 2017 e il primo scorcio del 2018. Nel 2017 l'export è cresciuto del 5,1% rispetto all'anno precedente, con un incremento rilevante dell'incidenza delle esportazioni nell'area UE (+6%). L'evoluzione positiva è stata sostenuta in particolare dai comparti degli apparecchi elettrici, dei prodotti in metallo, della chimica e degli 'altri prodotti manifatturieri', che – come ricorda Banca d'Italia – “includono rilevanti settori di specializzazione della regione, come il mobilio, l'oreficeria e, soprattutto, l'occhialeria”. Nello stesso periodo l'export di prodotti meccanici, che rappresenta quasi 1/5 del totale regionale, è cresciuto del 4,2%. Le importazioni, dal canto loro, sono aumentate ad un ritmo anche più sostenuto (Banca d'Italia 2018a: 14-15). In prospettiva sul saldo commerciale grava il già ricordato pericolo di rialzo delle tariffe (si veda sopra la nota 1): tra le imprese intervistate da Banca d'Italia oltre la metà prevede di subire un impatto negativo nel caso in futuro si concretizzi l'ipotizzata introduzione di nuovi dazi (Banca d'Italia 2018b: 9).

Tabella 4 - Esportazioni, 2007-2017. Veneto, ripartizioni, Italia. Valore 2007 = 100

Regione/Ripartizione	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Veneto	100,0	98,9	77,6	90,2	99,5	101,2	104,2	108,0	113,8	115,4	121,8
Nord	100,0	101,7	80,5	92,4	102,8	105,4	106,9	110,1	114,3	115,1	123,8
Centro	100,0	95,9	81,3	95,6	108,2	115,2	114,5	118,4	119,6	122,4	132,1
Mezzogiorno	100,0	104,5	73,9	93,9	103,8	112,2	102,6	98,1	102,0	103,5	113,8
Italia	100,0	101,2	80,0	92,5	103,1	107,0	107,0	109,4	113,0	114,4	123,3

Fonte: Banca d'Italia

Tabella 5 - Capacità di esportare, 2008-2016. Veneto, ripartizioni, Italia (valori percentuali)

Regione/Ripartizione	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Veneto	33,9	27,6	31,4	33,6	34,8	35,8	36,4	37,6	37,4
Italia	22,6	18,5	21,0	23,0	24,2	24,3	24,6	25,0	24,7
Nord-ovest	27,9	23,5	25,8	28,1	29,7	29,9	30,1	30,3	29,8
Nord-est	32,3	26,4	29,8	32,0	32,8	33,4	34,1	35,1	35,0
Centro	15,1	13,1	15,2	17,0	18,4	18,5	18,9	18,9	19,0
Mezzogiorno	11,3	8,2	10,4	11,4	12,5	11,6	11,1	11,3	11,3

Fonte: Banca d'Italia

Tabella 6 - Export totale dell'industria manifatturiera, 2008-2016. Cfr. Piemonte, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Centro, Mezzogiorno e Italia. Valore 2008 = 100

Regione/Ripartizione	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Piemonte	100,0	78,3	90,9	101,6	105,2	109,4	112,9	121,1	117,5
Lombardia	100,0	79,1	90,4	100,0	103,5	103,7	105,4	107,4	108,2
Trentino-Alto Adige/Südtirol	100,0	82,7	98,6	108,5	110,2	113,3	116,5	124,3	125,3
Veneto	100,0	78,4	90,9	100,5	102,2	105,3	109,3	115,1	116,5
Friuli-Venezia Giulia	100,0	81,1	87,9	94,7	86,2	86,1	90,5	93,7	99,7
Emilia-Romagna	100,0	76,6	89,0	101,1	104,1	107,1	111,6	116,7	118,3
Italia	100,0	79,0	92,0	102,7	106,6	106,6	109,2	112,8	114,1
Centro	100,0	85,1	100,6	113,9	121,4	120,7	125,0	125,8	129,1
Mezzogiorno	100,0	71,1	90,0	99,7	107,7	98,3	93,9	97,3	98,9

Fonte: Banca d'Italia

Tabella 7 - Importazioni, 2007-2017. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia. Valore 2007 = 100

Regione/Ripartizione	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Veneto	100,0	99,1	76,9	96,2	102,2	94,3	97,5	99,3	106,2	106,4	115,8
Italia	100,0	102,3	79,7	98,4	107,5	101,9	96,7	95,6	99,2	98,5	107,5
Nord-ovest	100,0	97,4	78,1	94,5	101,3	94,3	89,9	89,7	94,2	94,2	102,6
Nord-est	100,0	100,6	77,2	95,9	103,8	96,9	98,0	101,4	107,0	108,5	118,5
Centro	100,0	97,5	84,0	100,8	113,8	106,4	96,9	97,2	105,4	111,2	118,5
Mezzogiorno	100,0	108,0	74,8	104,6	119,6	115,3	107,0	102,0	96,6	88,9	99,9

Fonte: Banca d'Italia

In ragione della rilevante performance delle imprese venete sui mercati esteri, nel periodo 2007-2016 il saldo tra importazioni ed esportazioni del Veneto è ulteriormente migliorato, passando da -5.927 a -13.126 milioni di euro, con una dinamica molto positiva soprattutto nell'ultimo triennio considerato. Come si può notare dal grafico 4 il dato ha valenza positiva per tutte le ripartizioni meno che per il Mezzogiorno, area nella quale nel 2016 il valore dell'import superava quello dell'export di oltre 69.200 milioni.

Appare opportuno ricordare che a fine 2016 (ultimo dato disponibile) secondo Banca d'Italia gli investimenti diretti esteri in Veneto rappresentano l'8,7% del PIL regionale, incidenza inferiore rispetto a quella rilevata nell'intero Nord-est e a livello nazionale (rispettivamente al 13,7 e 19,6%) ma quasi raddoppiata rispetto al

2010: il fenomeno è dovuto alla crescente presenza di *holding* localizzate in Lussemburgo, Paesi Bassi e Germania collegate a gruppi multi-nazionali che hanno investito nei settori della meccanica e dei prodotti in metallo. La crescente apertura del Veneto all'economia globale non è peraltro rilevabile soltanto dalla crescente presenza nella regione di gruppi stranieri. Come segnala la tabella 8, che mostra l'evoluzione dell'indicatore che misura il grado di apertura dei mercati, tra 2008 e 2016 il peso delle importazioni sul PIL in Veneto è aumentato di 1,6 punti percentuali, mentre tale peso è rimasto sostanzialmente invariato a livello nazionale (tabella 8).

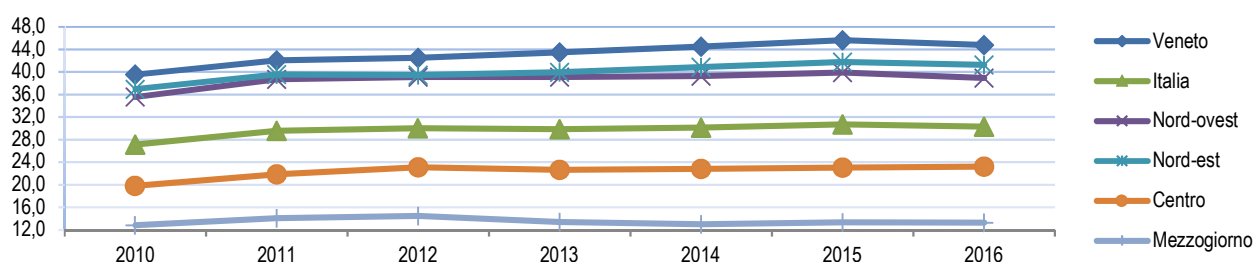
Tabella 8 - Grado di apertura dei mercati (valore percentuale delle importazioni di merci sul PIL), 2008-2017. Cfr. Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia-Giulia, Emilia-Romagna, Centro, Mezzogiorno e Italia

Regione/Ripartizione	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Piemonte	21,8	18,7	21,1	22,7	21,6	21,5	22,2	23,5	23,6	25,1
Lombardia	34,6	29,3	34,2	35,3	33,3	31,8	31,2	32,1	31,0	32,8
Veneto	26,8	21,5	26,4	27,2	25,5	26,4	26,4	27,6	26,8	28,4
Friuli-Venezia Giulia	21,0	15,5	18,6	19,9	19,7	18,0	18,7	19,6	18,5	20,7
Emilia-Romagna	20,1	16,0	19,2	20,7	19,9	19,9	20,6	21,0	21,2	22,5
Italia	23,4	18,9	22,9	24,5	23,6	22,5	22,0	22,4	21,8	23,3
Centro	15,9	14,0	16,6	18,4	17,6	16,1	16,0	17,2	17,6	18,5
Mezzogiorno	14,0	10,0	14,0	15,8	15,4	14,5	13,9	12,9	11,7	13,0

Fonte: Banca d'Italia

Un altro indicatore che mostra un andamento dal significato analogo è quello che rileva il grado di apertura commerciale del manifatturiero (si tratta dell'incidenza percentuale sul PIL della somma tra export totale e import di beni intermedi): il grafico 5 mostra che l'interazione del manifatturiero con il contesto esterno è molto forte, incidendo nel 2017 per quasi la metà del PIL (si noti la crescita tra 2010 e 2016 di oltre 5 p.p.).

Grafico 5. Grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero 2010-2016. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia (valori percentuali)



1.3 Le imprese e le dinamiche settoriali

Nel periodo 2012-2016 il tasso di netto di turn-over delle imprese (la differenza tra tasso di natalità e mortalità) si è attestato su livelli prossimi all'equilibrio: mentre nel 2012 esso risultava pari a -1,2% (valore allineato a quello nazionale e delle altre ripartizioni), nel 2016 esso si attestava a -0,1%, un dato migliore sia rispetto a quello nazionale che a quello ripartizionale (compresa la ripartizione di cui il Veneto fa parte, il Nord-est).

I principali indicatori relativi alle *performances* del sistema imprenditoriale veneto sono positivi. In particolare, nell'ultimo biennio risultano in crescita la redditività e in contrazione l'incidenza degli oneri finanziari sul Margine Operativo Lordo (il connesso processo di *deleveraging* è riconducibile al processo di razionalizzazione del sistema imprenditoriale, caratterizzato dall'uscita dal mercato di molte delle aziende in difficoltà); i tassi d'interesse in calo, il surplus finanziario ed il miglioramento della capacità di autofinanziamento delle imprese hanno condotto ad un discreto incremento della liquidità (Banca d'Italia

2018a: 18-23). Nel 2017, dopo cinque anni, sono tornati a crescere anche i prestiti alle imprese³, in particolare a quelle del settore manifatturiero – anche se non in modo generalizzato: l’aumento riguarda solo le imprese di maggiori dimensioni; anche il tasso di deterioramento dei prestiti di banche e intermediari finanziari è diminuito fino al 2%, valore inferiore rispetto al dato pre-crisi (*ivi*: 40-42).

Se si passa a considerare l’evoluzione settoriale il dato saliente appare senza dubbio la peculiare evoluzione del sistema manifatturiero. Come si è accennato in precedenza, l’attraversamento della Grande Recessione ha certamente modificato le caratteristiche del sistema economico regionale ma non ne ha cancellato l’impronta fortemente vocata alla manifattura. Nel 2017 si è registrato un ulteriore incremento (75%) del grado di utilizzo della capacità produttiva (Banca d’Italia 2018a: 7); nel periodo 2007-2015 la stessa produttività totale dei fattori (PTF) delle imprese manifatturiere è cresciuta in Veneto più che a livello nazionale⁴. Un’evoluzione positiva si è registrata anche sotto il profilo dell’andamento degli investimenti industriali, che nell’ultimo quadriennio hanno recuperato la contrazione verificatasi nel periodo 2011-2013. Nella prima metà del 2018 la produzione delle imprese con almeno 10 addetti è cresciuta del 3,6% rispetto al primo semestre del 2017, con incrementi particolarmente significativi nei comparti della meccanica, della gomma e plastica e dei prodotti in metallo (Banca d’Italia 2018b: 6). Il 2018 e lo stesso scorcio iniziale del 2019 hanno lievemente attenuato il ritmo di crescita, ma senza portare in territorio negativo le rilevazioni trimestrali (congiunturali) sulla produzione industriale⁵. A fare da contraltare al buon andamento del manifatturiero è invece il quadro critico di tutti gli indicatori (occupati e valore aggiunto, in particolare) del settore delle costruzioni. La forte contrazione degli investimenti fissi lordi da parte degli enti locali⁶ ha reso debole l’impatto sul settore della ripresa del mercato abitativo residenziale (Banca d’Italia 2018a: 10-11).

Tra le numerose trasformazioni intervenute nel sistema economico-produttivo veneto in questa sede si ritiene utile concentrare l’attenzione su tre peculiari tendenze. Ciascuna di esse appare infatti foriera di implicazioni di medio-lungo periodo non soltanto sotto il profilo economico ma anche dal punto di vista socio-culturale, connotandosi pertanto come fattori di radicale discontinuità rispetto ai modelli tradizionali di produzione. I tre fenomeni di cui si dà conto in breve qui di seguito sono la progressiva attenuazione del carattere distrettuale di molti modelli e settori produttivi, la verticalizzazione nel comparto dell’occhialeria (fenomeno selezionato al fine di rappresentare un esempio estremo di radicalizzazione dei processi di interazione tra dimensione locale e mercati globali) e la disintermediazione che ha investito il mondo del commercio.

1. *I distretti e le filiere globali.* Attraverso un’indagine che ha coinvolto otto distretti industriali con caratteristiche marshalliane ubicati in Veneto⁷ De Marchi e Grandinetti (2014) hanno cercato di verificare se nel primo scorcio del nuovo secolo si potessero ancora considerare operanti i vantaggi localizzativi legati alle economie di distretto. L’esito dell’indagine descrive il “decadimento ‘medio’ del vantaggio localizzativo distrettuale”, sia sotto il profilo della demografia d’impresa, sia dal punto di vista dell’andamento dell’export e della base occupazionale: incalzati dalla crescente pressione competitiva i distretti hanno mostrato – secondo gli autori – “un grado di tenuta inferiore rispetto a quanto è accaduto al loro esterno”. Per spiegare le ragioni di questa evoluzione De Marchi e Grandinetti hanno fatto riferimento a tre ordini di fattori: la difficoltà, e in qualche caso l’impossibilità, di reggere la competizione

³ Banca d’Italia ricorda il notevole impatto esercitato sul processo di trasformazione del mercato del credito – oltre che da fenomeni strutturali quali la riduzione del numero degli sportelli e la crescita di canali alternativi come l’home-banking – dalle crisi di Veneto Banca e Banca Popolare di Vicenza (Banca d’Italia 2018a: 38-40). A giugno 2018 i depositi bancari detenuti dagli operatori economici residenti in regione sono cresciuti dell’8,7% rispetto a 12 mesi prima, una dinamica più accelerata di quella rilevata a livello nazionale (Banca d’Italia 2018b: 16)

⁴ “Nel 2015 le imprese manifatturiere regionali si collocavano più frequentemente nei quinti della distribuzione nazionale della PTF associati a una maggiore produttività, meno frequentemente in quelli delle imprese meno produttive” (Banca d’Italia 2018a: 8).

⁵ *Produzione industriale veneta: la crescita c’è, ma è anemica*, Veneto Economia, 23 maggio 2019, <https://www.venetoeconomia.it/2019/05/produzione-industriale-crescita-debole/>.

⁶ Per la descrizione del quadro complessivo della finanza locale, attestante il forte contributo dato dai comuni al contenimento della spesa, si veda IFEL-Anci (2019).

⁷ La concia di Arzignano; la calzatura della Riviera del Brenta; lo *sport system* di Asolo e Montebelluna; il mobile di Livenza e Quartier del Piave; il mobile classico della Bassa Veronese; l’orafo di Vicenza; l’occhialeria di Belluno; il prosecco di Conegliano e Valdobbiadene. Gli indicatori relativi agli otto distretti sono stati messi a confronto dagli autori con un gruppo di controllo, formato dall’insieme delle imprese operanti negli stessi settori manifatturieri ma localizzate all’esterno dell’ambito distrettuale.

con l'offerta globale di beni a basso costo, intermedi e finali; la progressiva erosione del carattere comunitario delle relazioni interne ai distretti; "la perdita di importanza degli ambienti distrettuali come 'contenitori' privilegiati di risorse per le imprese distrettuali più dinamiche sotto il profilo competitivo". Ciò che risulta di particolare interesse, e che implica il 'salto di scala' del sistema della piccola impresa, è la sottolineatura del fatto che le imprese di successo nei distretti sono quelle che riescono ad allungare reti, interazioni con i mercati e filiere (per una riflessione più specifica sull'interazione tra queste imprese e le *Global Value Chains* si veda De Marchi e Grandinetti 2016).

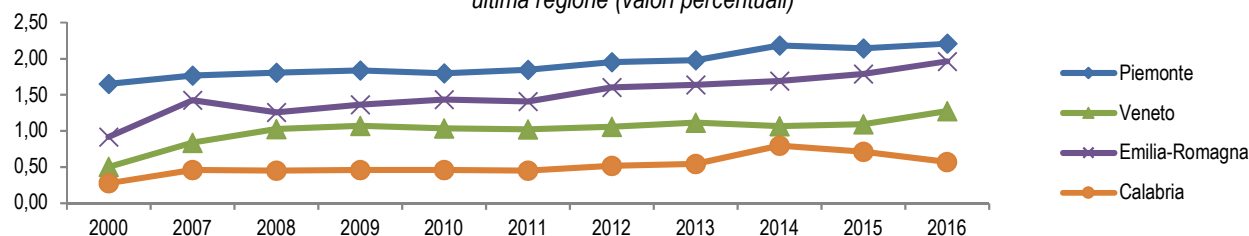
2. *L'occhialeria, il distretto 'verticalizzato'.* Gli autori dell'indagine citata hanno sottolineato che l'evoluzione dei sistemi distrettuali non è stata uniforme. Se per alcuni di essi De Marchi e Grandinetti parlano *tout court* di crollo (è il caso del distretto orafico di Vicenza e del mobile classico della Bassa veronese), il caso del distretto bellunese dell'occhialeria rappresenta l'estremo opposto: alla drammatica contrazione del numero delle imprese ha fatto riscontro una contenuta riduzione degli addetti, e ciò in ragione della capacità di assorbimento degli stessi da parte delle imprese più grandi. Questo scenario evolutivo, definito 'gerarchico', si caratterizza per il ruolo dominante svolto da poche grandi imprese (Luxottica, Safilo, Marcolin e De Rigo). Si tratta di quelle imprese che nel periodo 2007-2016 hanno fatto registrare risultati di esercizio eccellenti (basti pensare che il commercio internazionale di prodotti dell'occhialeria nello stesso periodo è cresciuto al ritmo del 5,2% annuo) e che nel 2015 occupavano il 60% degli addetti (Banca d'Italia 2018a: 17-18). Alcuni grandi gruppi, in sostanza, 'tirano le fila' di un settore che in passato era invece caratterizzato dalla frammentazione e deverticalizzazione tipica degli ambienti distrettuali marshalliani.
3. *Disintermediazione e riverticalizzazione nel commercio al dettaglio.* Secondo i dati forniti dall'Osservatorio del commercio del Ministero dello Sviluppo economico concernenti il periodo 2009-2017 il numero di punti vendita ubicati nel territorio Veneto è rimasto praticamente invariato, passando da poco più di 64mila unità a 63.906. La stabilità numerica cela però una trasformazione significativa dei canali di vendita: se nel commercio in sede fissa si è assistito ad una diminuzione del numero di punti vendita e di imprese (forte in particolare la contrazione dei negozi di alimentari, di vestiario e calzature e delle librerie), nelle attività commerciali svolte attraverso altri canali (Internet, vendite a domicilio, ambulanti) si è registrato un incremento di poco meno di 2.700 punti vendita (per il canale Internet i punti di vendita sono passati da 461 a 1.339). A questo fenomeno si è accompagnato un processo di 'verticalizzazione' commerciale, che può essere meglio evidenziato attraverso la sottolineatura di tre aspetti: l'incidenza delle superfici di vendita di oltre 400 mq è aumentata di circa 7 p.p., passando dal 49,4% del 2009 al 56,5% del 2017; gli esercizi con superficie superiore a 1.500 mq nel 2017 sono giunti a rappresentare il 26,1% del totale; infine, mentre le società di persone sono diminuite dell'11,3%, quelle di capitali sono aumentate del 16,4% (queste ultime sono anche le imprese commerciali che hanno registrato nel periodo una redditività mediamente più elevata; Banca d'Italia 2018a: 59, si vedano le tavole a2.7 e a2.8).

1.4 Innovazione

L'innovazione rappresenta uno degli assi portanti della strategia di programmazione 2014-2020. In particolare, rispetto al conseguimento degli obiettivi prescelti (il sostegno all'attività di innovazione nelle imprese, l'aumento dell'incidenza di specializzazioni innovative in perimetri applicativi ad alta intensità di conoscenza) in sede di redazione del Piano di Valutazione sono state evidenziate alcune criticità: lo scarso impiego di ricercatori nel sistema delle imprese, la ridotta diffusione di servizi per l'innovazione e la non soddisfacente qualità e quantità di interazioni tra imprese e centri di ricerca (Regione Veneto 2016: 25). L'analisi contenuta in sede di presentazione della strategia sulla *Smart Specialisation* ha confermato

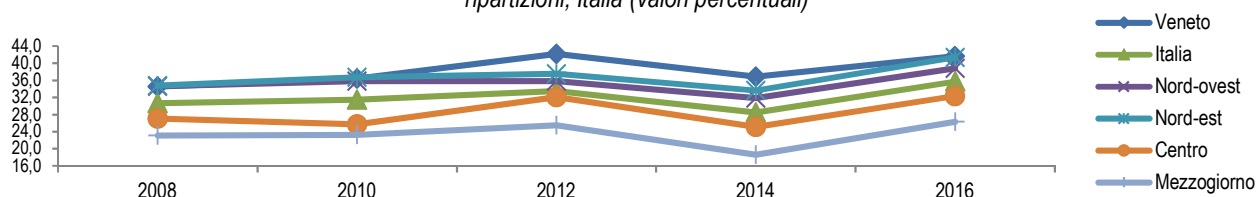
che accanto a punti di forza importanti (come la presenza di centri di eccellenza in settori quali le nano e biotecnologie e l'ingegneria biomedica), in regione persiste un problema di sottoutilizzo delle conoscenze più avanzate da parte del mondo imprenditoriale (Regione Veneto 2015; si veda la SWOT a pagina 50). Secondo i dati più recenti, risalenti al 2016, il Veneto ha una spesa per R&S sul Pil pari all'1,28%. La crescita risulta molto significativa sia rispetto ai valori di inizio secolo (nel 2000 l'incidenza era pari allo 0,50%), sia rispetto a quelli degli anni più recenti (l'incremento più repentino si è registrato proprio tra il 2015 e il 2016). La percentuale di spesa per R&S resta comunque abbastanza distante dalle regioni con i valori più elevati (Piemonte ed Emilia-Romagna, rispettivamente al 2,21% ed all'1,96%). Nella graduatoria per regione del 2016 il Veneto risultava ottavo su 17 regioni (per Molise, Basilicata e Umbria il dato non è disponibile). La composizione della spesa mostra peraltro una forte prevalenza del settore privato, che in Veneto contribuisce per una percentuale pari allo 0,91% del Pil (a fronte dello 0,37% della spesa pubblica). Se si considera il periodo 2012-2016 l'incremento della spesa per R&S in Veneto è interamente attribuibile alla componente privata (che nel 2012 si attestava allo 0,71%, a fronte di un contributo pubblico pari allo 0,35%).

Grafico 6. Incidenza della spesa totale per R&S sul Pil 2000 e 2007-2016. Cfr. prime due regioni e ultima regione (valori percentuali)



Il tasso di innovazione del sistema produttivo, misurato in termini di imprese con almeno dieci addetti che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo) nel triennio precedente la rilevazione sul totale delle imprese appartenenti alla stessa tipologia, rivela un andamento altalenante (grafico 7). Tra il 2008 e il 2016 in Veneto si è registrato un incremento di oltre 8 punti percentuali; si noti però che nel 2012 si era giunti ad un'incidenza più elevata di quella registrata nell'ultima rilevazione (42,2% contro 41,7%). La regione presenta in ogni caso un differenziale positivo rispetto al dato medio nazionale (6 punti percentuali, erano 3,8 nel 2008).

Grafico 7. Tasso di innovazione del sistema produttivo, 2008, 2010, 2012, 2014 e 2016. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia (valori percentuali)



Un altro indicatore utile per rilevare l'evoluzione del livello di innovazione del tessuto imprenditoriale regionale riguarda la dinamica delle imprese e degli occupati nei settori ad alta intensità di conoscenza⁸. La percentuale delle imprese nate in questi settori sul totale delle imprese attive negli stessi ambiti mostra che rispetto al valore obiettivo della programmazione al 2023 (9%) il Veneto è prossimo al suo conseguimento (grafico 8): se nel 2012 il dato regionale era pari al 7,5%, nel 2016 esso si attestava infatti all'8,9% (corrispondente a 7.225 nuove imprese su circa 81.000 imprese attive nei settori ad alta intensità di conoscenza). Va detto che nel periodo più recente (2012-2016) l'andamento di questo indicatore presenta un'evoluzione territorialmente poco differenziata: con la sola eccezione del Mezzogiorno, sia in Veneto che a livello nazionale e ripartizionale le flessioni del 2013 e del 2015 sono state seguite da nuovi

⁸ I settori ad elevata intensità di conoscenza sono identificati sulla base della presenza di occupazione qualificata su scala europea: rientrano in questo gruppo le attività in cui almeno il 33% degli addetti è in possesso di un titolo di istruzione terziaria (Isced 5 o 6).

incrementi nel 2014 e nel 2016. Occorre anche evidenziare che il tasso di sopravvivenza di queste imprese a tre anni dalla loro costituzione è sensibilmente diminuito nel corso degli ultimi anni (grafico 10): mentre nel 2008 il tasso era pari al 67,7%, nel 2016 esso è sceso al 59,7%. Due aspetti sono inoltre degni di nota: da un lato, grazie alla ripresa registrata nell'ultimo anno il Veneto ha recuperato una parte della caduta verificatasi tra il 2010 e il 2015; dall'altro, anche in questo caso si può notare l'evoluzione scarsamente differenziata dal punto di vista territoriale, giacché tutte le aree oggetto di comparazione presentano un andamento simile. Per quanto riguarda le dinamiche occupazionali, l'indicatore relativo alla percentuale di occupati nei settori manifatturieri ad alta tecnologia e nei settori dei servizi ad elevata intensità di conoscenza e ad alta tecnologia in percentuale sul totale degli occupati mostra per il Veneto valori piuttosto contenuti, al di sotto dello stesso dato nazionale (2,9% contro 3,4%, con una crescita molto lieve rispetto al 2009, appena 0,5 punti percentuali; si veda il grafico 10).

Grafico 8. Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza, 2012-2016.
Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia (valori percentuali)

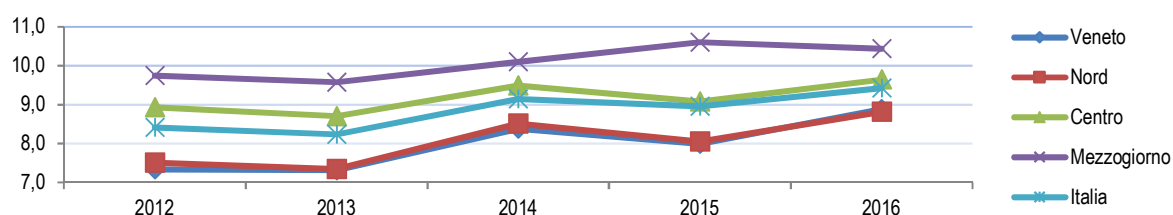


Grafico 9. Tasso di sopravvivenza a tre anni delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza, 2012-2016. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia (valori percentuali)

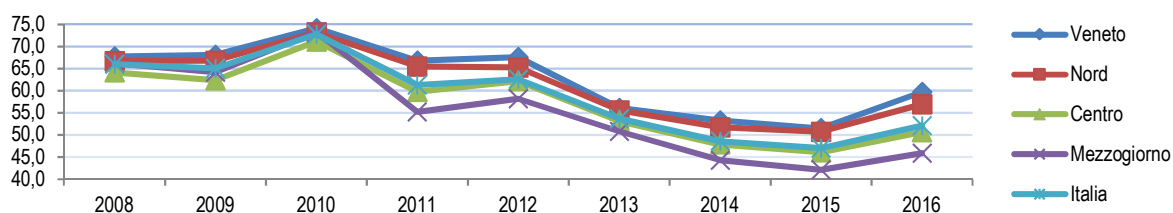
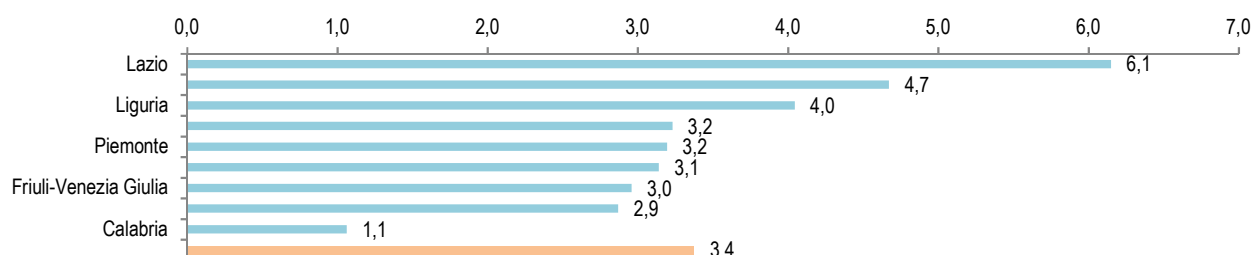


Grafico 10. Specializzazione produttiva nei settori ad alta tecnologia (totale), 2017. Prime otto regioni, ultima regione e Italia



Anche l'evoluzione dell'indicatore concernente la percentuale di ricercatori occupati nelle imprese mostra valori relativamente contenuti (grafico 11): a fronte del dato più elevato (che è di nuovo quello del Piemonte), quello veneto si colloca al di sotto del valore medio nazionale e della ripartizione Nord-Est. Anche in questo caso l'incremento rispetto al 2010 è in gran parte dovuto al balzo verificatosi nell'ultima annualità della rilevazione, quando in Veneto si è passati dallo 0,32% del 2015 allo 0,42% del 2016. Anche in termini di addetti alle attività di R&S (esprese in unità equivalenti a tempo pieno per 1.000 abitanti; grafico 12), il Veneto ha fatto registrare un incremento significativo tra il 2015 e il 2016 (quando tale indicatore è passato dal 4,8 al 5,9 per 1.000, dopo anni di sostanziale stagnazione caratterizzati da variazioni di uno o due decimali di punto). Nell'ultimo anno oggetto della rilevazione il Veneto risulta essere la terza regione italiana per addetti R&S, dietro a Emilia-Romagna e Piemonte ed allo stesso livello di Lombardia, Trentino- Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia.

Grafico 11. Ricercatori occupati nelle imprese sul totale degli addetti, 2010-2016. Cfr. prime due regioni, Veneto, Nord-est e Nord-ovest (valori percentuali)

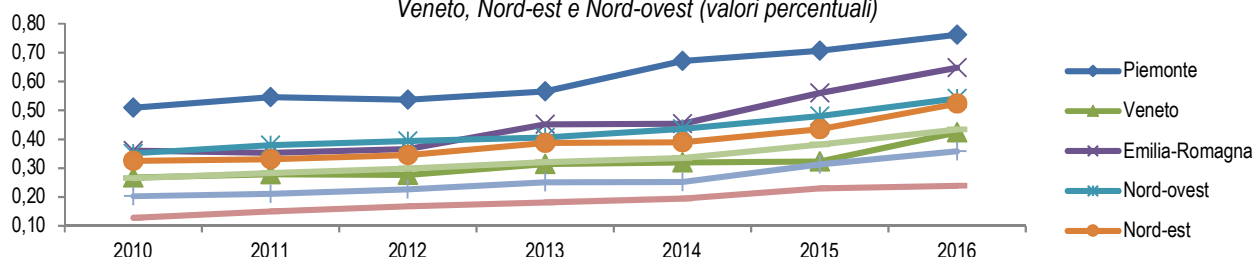
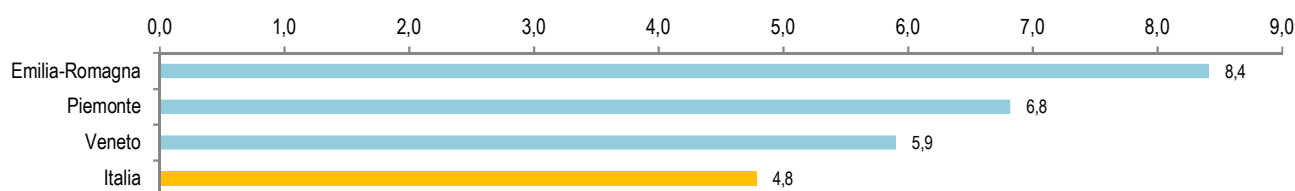


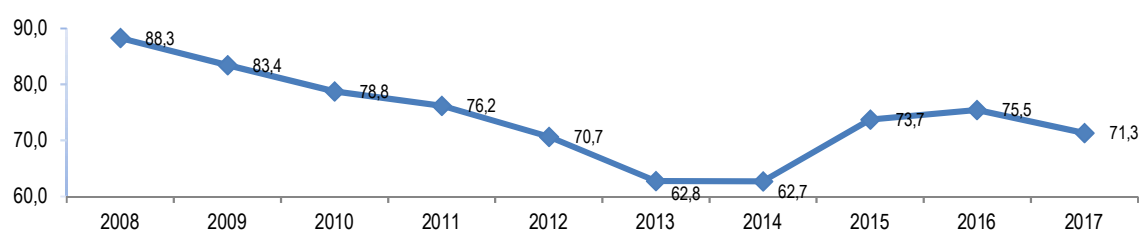
Grafico 12. Addetti alla ricerca e sviluppo (unità espresse in equivalenti tempo pieno per mille abitanti), 2016. Cfr. prime due regioni, Veneto e Italia



Resta complessivamente critico il quadro relativo alla popolazione laureata. Il dato saliente dell'ultimo decennio è la minore crescita in Veneto rispetto alle altre regioni del Centro-Nord del peso di questa componente sul totale della popolazione. Tale fenomeno è stato determinato essenzialmente dalla migrazione

Tra il 2006 e il 2016 in Veneto si è verificato un deflusso cumulato di laureati, deflusso che secondo Banca d'Italia tra il 2006 e il 2016 ha avuto una consistenza di circa 5.600 unità (Banca d'Italia 2018a: 28). Occorre anche aggiungere che tra il 2008 e il 2017 la condizione dei laureati a 1-3 anni dal conseguimento del titolo è sensibilmente peggiorata⁹: mentre nel 2008 gli occupati erano l'88,3%, nella rilevazione più recente disponibile (2017) l'incidenza degli occupati era scesa al 71,3%, ben 17 punti percentuali in meno (da notare il picco negativo del 2014, 62,7%). Il dato dell'ultimo triennio oscilla, perché dopo una risalita di quasi 13 punti tra 2014 e 2016 (dal 62,7% al 75,5%) tra 2016 e 2017 il valore è nuovamente sceso di quattro punti percentuali.

Grafico 13. Condizione occupazionale dei laureati dopo 1-3 anni dal conseguimento del titolo. Regione Veneto, 2008-2017



A titolo riepilogativo di quanto esposto sin qui, si presentano di seguito i dati relativi alla posizione occupata dal Veneto nelle graduatorie nazionali ed europea stilate in base all'*Innovation Scoreboard*. Secondo l'ultima rilevazione disponibile (risalente al 2017), il Veneto si colloca tra i "Moderate innovators" (le regioni che hanno una performance compresa tra il 50% e il 90% della media EU 28), confermando la stessa categoria di appartenenza riconosciuta al tempo della stesura della programmazione *ex ante*. Più nel dettaglio (grafico 14, tabella 9), la performance del Veneto appare molto positiva se commisurata alle performance delle altre regioni italiane (107,7), ma meno dinamica se comparata con il quadro UE (79,4): il Veneto è infatti una delle regioni più innovative in Italia (gran parte

⁹ L'indicatore è il tasso di occupazione dei 20-34enni non più in istruzione/formazione con un titolo di studio terziario conseguito da uno a tre anni prima in Italia.

degli indicatori dell'*Innovation Scoreboard* si collocano per il Veneto al di sopra della media nazionale), mentre a livello europeo la regione mostra limiti in particolare sotto il profilo dell'interazione tra piccole imprese innovative ed educazione terziaria (a conferma delle persistenti difficoltà d'inserimento nel tessuto imprenditoriale regionale dei ricercatori e dei possessori di capitale umano altamente specializzato). Nel quadro europeo, nelle ultime cinque rilevazioni il Veneto si colloca in posizioni che oscillano tra la 122° (2009) e la 111° (2009), con punteggi sempre inferiori al dato medio UE.

Grafico 14. Regional Innovation Scoreboard 2009-2017. Posizione occupata dal Veneto nel ranking Ue e nazionale: Anni 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017

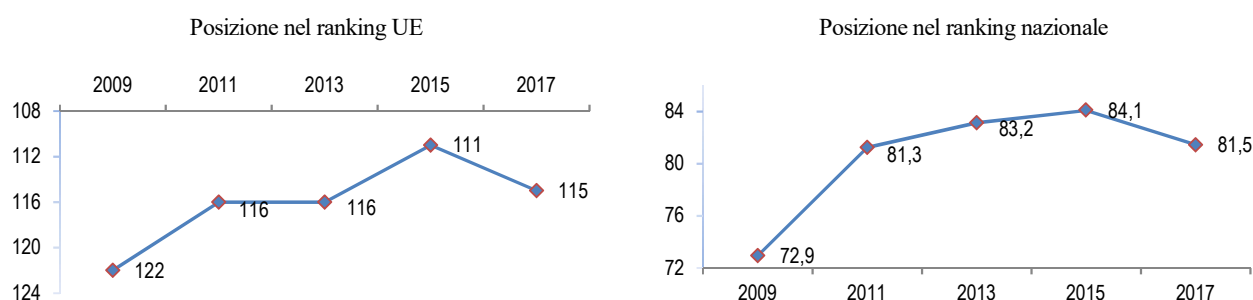


Tabella 9 - Innovation Scoreboard. Posizione rispetto alle regioni italiane, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017

Ranking	2009		2011		2013		2015		2017	
	Regione	Punt.	Regione	Punt.	Regione	Punt.	Regione	Punt.	Regione	Punt.
1	Friuli-Venezia Giulia	81,8	Friuli-Venezia Giulia	86,6	Friuli-Venezia Giulia	94,2	Friuli-Venezia Giulia	91,9	Friuli-Venezia Giulia	90,2
2	Piemonte	79,4	Emilia-Romagna	83,6	Emilia-Romagna	87,4	Piemonte	84,2	Emilia-Romagna	82,0
3	Emilia-Rom.	78,0	Lombardia	82,5	Piemonte	86,6	Veneto	84,1	Piemonte	81,9
4	Lombardia	77,2	Piemonte	81,3	Lombardia	85,2	Emilia-Romagna	83,4	Lombardia	81,6
5	Prov. Trento Aut.	76,5	Veneto	81,3	Veneto	83,2	Lombardia	83,3	Veneto	81,5
6	Veneto	72,9	Prov. Trento Aut.	79,1	Prov. Trento Aut.	80,1	Lazio	79,7	Prov. Trento Aut.	80,4

Fonte: Eurostat

1.5 Il mercato del lavoro

Nel 2018 in Veneto il numero degli occupati è tornato su livelli molto vicini a quelli dell'anno d'inizio della Grande Recessione. Tra il 2008 e il 2012 gli occupati erano diminuiti di oltre 100mila unità (da 2 milioni e 141 mila nel 2008 erano diventati 2 milioni e 43 mila nel 2012); dall'anno della seconda 'caduta' è quindi iniziata una lenta risalita che ha assunto un ritmo più accelerato nell'ultimo biennio. L'incremento degli ultimi anni è ancora più significativo essendosi verificato in un periodo di sostanziale stagnazione della popolazione residente.

Nel periodo considerato sono avvenuti alcuni cambiamenti significativi nella composizione interna dell'universo occupazionale regionale (tabella 10). È cresciuta la componente femminile (le 921mila occupate del 2018 sono 40mila in più rispetto a quelle del 2008 e 70mila in più rispetto a quelle del 2012) e diminuita quella maschile (-42mila unità rispetto al 2008, ma +26mila rispetto al 2013). Per effetto di questa dinamica divergente l'incidenza della componente femminile sul totale degli occupati è passata dal 41,1% del 2008 al 43,0% del 2018.

Tabella 10 - Occupati per genere, età, titolo di studio, macro settore Ateco, posizione professionale, carattere dell'occupazione, tempo pieno/parziale, 2008-2018. Veneto (valori assoluti, in migliaia, e valori percentuali)

VALORI ASSOLUTI (MIGLIAIA)											
Variabile	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maschi	1.260	1.230	1.230	1.223	1.223	1.192	1.196	1.191	1.206	1.221	1.218
Femmine	881	856	852	877	877	851	869	860	876	904	921
Licenza di scuola elementare, nessun titolo	110	102	87	93	86	66	58	50	49	47	46
Licenza di scuola media	699	659	624	643	650	608	597	594	583	582	579
Diploma	1.027	1.023	1.049	1.039	1.047	1.023	1.053	1.041	1.071	1.077	1.069
Laurea e post-laurea	306	302	322	326	317	346	358	368	378	419	445
Agricoltura	58	56	65	68	74	64	63	63	73	68	64
Industria in senso stretto	665	631	583	605	590	561	581	580	578	597	613
Costruzioni	180	168	171	169	162	145	138	142	127	126	120
Servizi	1.239	1.230	1.264	1.258	1.274	1.273	1.283	1.267	1.304	1.335	1.342
di cui comm. alb. e rist.	398	405	402	407	446	425	432	412	398	411	425
Dipendenti	1.656	1.634	1.587	1.612	1.603	1.552	1.570	1.566	1.607	1.659	1.671
Indipendenti	485	452	495	489	497	491	495	486	474	467	468
Tempo determinato	197	174	163	181	194	193	194	201	222	256	284
Tempo indeterminato	1.459	1.460	1.424	1.431	1.410	1.359	1.376	1.364	1.385	1.402	1.387
Tempo pieno	1.793	1.773	1.766	1.771	1.744	1.684	1.688	1.687	1.696	1.728	1.741
Tempo parziale	348	313	316	329	356	360	377	365	385	398	398
Totale	2.141	2.086	2.082	2.101	2.100	2.043	2.065	2.052	2.081	2.126	2.139
VALORI PERCENTUALI											
Variabile	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maschi	58,9	58,9	59,1	58,2	58,2	58,3	57,9	58,1	57,9	57,5	57,0
Femmine	41,1	41,1	40,9	41,8	41,8	41,7	42,1	41,9	42,1	42,5	43,0
Licenza di scuola elementare, nessun titolo	5,1	4,9	4,2	4,4	4,1	3,2	2,8	2,4	2,3	2,2	2,2
Licenza di scuola media	32,6	31,6	30,0	30,6	30,9	29,8	28,9	28,9	28,0	27,4	27,1
Diploma	47,9	49,0	50,4	49,5	49,9	50,1	51,0	50,7	51,5	50,7	50,0
Laurea e post-laurea	14,3	14,5	15,4	15,5	15,1	16,9	17,3	17,9	18,2	19,7	20,8
Agricoltura	2,7	2,7	3,1	3,3	3,5	3,1	3,1	3,0	3,5	3,2	3,0
Industria in senso stretto	31,0	30,3	28,0	28,8	28,1	27,5	28,1	28,3	27,8	28,1	28,6
Costruzioni	8,4	8,1	8,2	8,1	7,7	7,1	6,7	6,9	6,1	5,9	5,6
Servizi	57,9	59,0	60,7	59,9	60,7	62,3	62,1	61,8	62,6	62,8	62,8
di cui comm. alb. e rist.	18,6	19,4	19,3	19,4	21,2	20,8	20,9	20,1	19,1	19,4	19,9
Dipendenti	77,4	78,3	76,2	76,7	76,4	76,0	76,0	76,3	77,2	78,0	78,1
Indipendenti	22,6	21,7	23,8	23,3	23,6	24,0	24,0	23,7	22,8	22,0	21,9
Tempo determinato	11,9	10,6	10,3	11,2	12,1	12,4	12,4	12,8	13,8	15,5	17,0
Tempo indeterminato	88,1	89,4	89,7	88,8	87,9	87,6	87,6	87,2	86,2	84,5	83,0
Tempo pieno*	83,7	85,0	84,8	84,3	83,1	82,4	81,8	82,2	81,5	81,3	81,4
Tempo parziale*	16,3	15,0	15,2	15,7	16,9	17,6	18,2	17,8	18,5	18,7	18,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

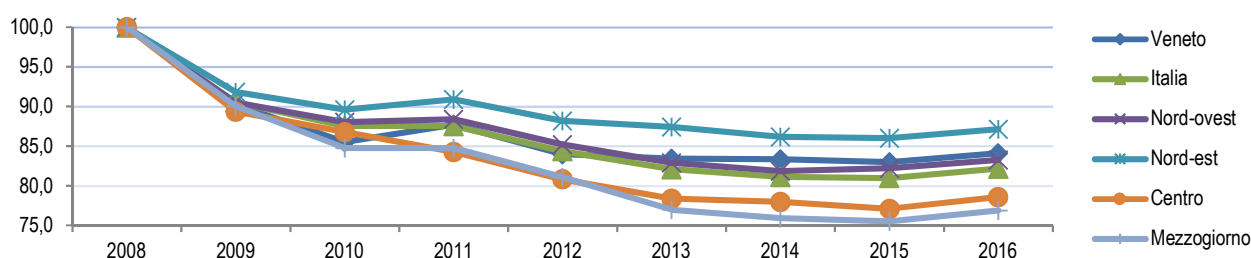
Fonte: Istat.

*Percentuale calcolata sul totale degli occupati dipendenti

A partire dal 2014 si è registrata anche una non trascurabile contrazione del numero di lavoratori indipendenti, anche se nel 2018 – dopo tre anni consecutivi di decremento - si è registrato un lievissimo incremento (1.000 unità) rispetto all'anno precedente. Sono inoltre aumentati sia gli occupati a tempo determinato (87mila unità in più rispetto al 2008) che quelli a tempo parziale (+50mila unità), mentre sono diminuiti gli occupati a tempo indeterminato (70mila unità in meno dal 2008) e quelli a tempo pieno (-52mila unità). La percentuale di occupate a tempo parziale, scesa inizialmente dal 33,6% del 2008 al 30,5% del 2010, è lentamente risalita fino al 34,4% del 2018. Dal punto di vista della distribuzione settoriale gli occupati sono aumentati nei servizi (103mila unità in più tra 2008 e 2018) e diminuiti nel manifatturiero (-52mila unità), anche se va sottolineato per quest'ultimo settore il forte recupero verificatosi tra 2013 e 2018 (+52mila unità). Costante invece è stato il declino nel settore delle costruzioni, che dal 2008 ha visto ridursi di circa 1/3 il numero degli occupati (passati da 180mila a 120mila).

Nonostante la riduzione del numero degli occupati nel settore, il Veneto resta una regione manifatturiera: la percentuale di occupati nei settori industriali in senso stretto rispetto al totale degli occupati è di 8 punti percentuali superiore rispetto alla media italiana e di circa 13 punti superiore alla media UE (in questo caso la comparazione Eurostat si fonda sulla classificazione dei settori basata sulla nomenclatura NACE rev. 2). D'altra parte, se si conteggia l'ammontare delle ore lavorate (il grafico 15 si basa sulle Unità di Lavoro Annue), si nota che nonostante il buon andamento del manifatturiero – sia in termini di valore aggiunto che in termini di export – anche in Veneto nel periodo tra il 2008 e il 2016 il settore industriale ha visto contrarsi l'apporto lavorativo complessivo. La tendenza si è lievemente invertita nell'ultimo biennio oggetto di rilevazione, ma il calo rispetto al 2008 resta egualmente di circa 15 punti percentuali.

Grafico 15. Ula Industria in senso stretto, 2008-2016. Cfr. Veneto, Emilia-Romagna, Nord-ovest, Nord-est, Centro, Mezzogiorno e Italia. Valore 2008 = 100



Nel 2018 il tasso di occupazione ha superato per la prima volta, anche se di pochi decimali di punto, i valori del 2008 (66,6% contro 66,4%). La comparazione con la serie storica nazionale e ripartizionale mostra andamenti non troppo differenti, il che significa che il Veneto ha mantenuto la posizione relativa che occupava nel 2008 rispetto agli altri contesti territoriali (grafico 16). Nel decennio in esame si è comunque ridotto il tasso di occupazione della componente in possesso della licenza media, mentre per quanto riguarda i laureati dopo il calo verificatosi fino al 2012 l'indicatore è tornato a crescere fino a raggiungere l'83,1% nel 2018. Dal punto di vista delle classi d'età spicca il forte incremento della componente 'anziana' (oltre 55 anni): per questo segmento di popolazione il tasso di occupazione è passato dal 32,1% del 2008 al 55,6% del 2018. Il dato più significativo riguarda comunque la persistenza di un ampio differenziale di genere: nel 2018 il tasso di occupazione maschile si attesta al 75%, mentre quello femminile è inferiore di 16,8 punti percentuali. In Veneto il differenziale si è ridotto in dieci anni di circa 4,5 punti: il grafico 17 mostra che la riduzione del *gap* si è verificata anche a livello nazionale e ripartizionale, e tuttavia anche in quei contesti territoriali tale riduzione ha avuto dimensioni non soddisfacenti (il dato più contenuto tra quelli presenti nel grafico è quello delle regioni centrali, dove il differenziale nel 2018 è ancora di quasi 15 punti).

Tabella 11 - Tassi di occupazione 15-64 anni per genere, età e titolo di studio, 2008-2018. Veneto

Variabile	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maschi	77,0	75,0	75,1	74,8	74,8	72,7	72,9	73,2	74,3	74,9	75,0
Femmine	55,7	53,9	53,5	54,9	55,0	53,3	54,5	54,0	55,2	57,1	58,2
15-24 anni	33,3	29,8	27,7	26,5	25,0	21,9	21,9	20,8	23,1	24,0	23,1
25-34 anni	82,2	80,0	78,2	78,0	75,5	71,7	73,8	72,5	73,2	75,3	76,7
35-44 anni	84,6	82,4	83,3	83,7	83,4	82,4	81,1	80,9	82,0	83,4	82,8
45-54 anni	80,4	77,4	78,1	79,9	79,0	77,8	78,3	79,3	79,7	79,7	80,8
55-64 anni	32,1	34,1	35,3	37,2	42,8	42,4	45,6	46,8	49,1	52,9	55,6
Licenza elementare, nessun titolo	28,6	28,8	27,2	30,7	32,5	28,2	25,8	27,3	28,5	28,4	33,0
Licenza media	60,2	56,9	54,8	55,4	55,6	52,7	52,4	51,6	51,8	52,6	52,5
Diploma	77,7	75,6	75,0	74,8	73,6	71,2	71,9	71,5	73,0	73,7	73,8
Laurea e post-laurea	80,1	78,6	80,0	79,9	77,8	78,6	79,2	79,8	80,9	82,0	83,1
Totale	66,4	64,6	64,4	64,9	64,9	63,1	63,7	63,6	64,7	66,0	66,6

Fonte: Istat.

Grafico 16. Tasso di occupazione 15-64 anni, 2008-2017. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia

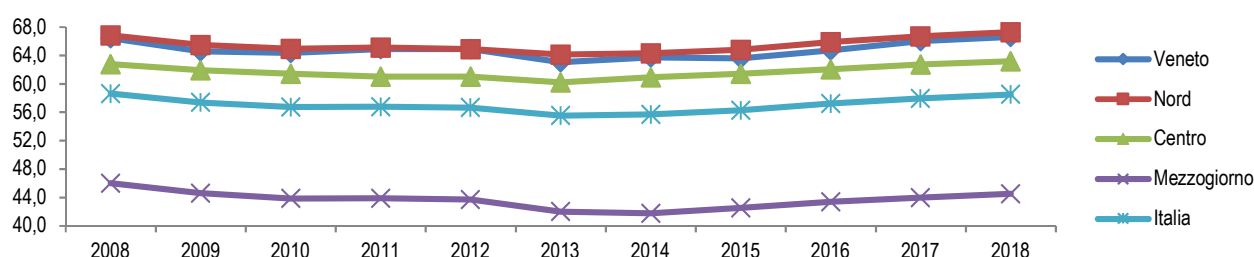
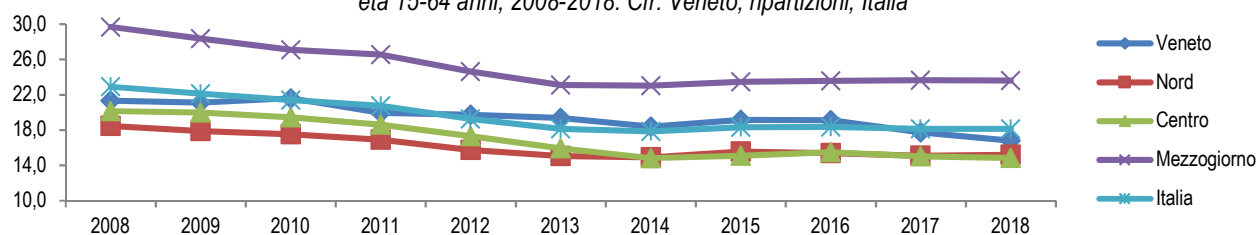


Grafico 17. Differenza assoluta fra tasso di occupazione maschile e tasso di occupazione femminile in età 15-64 anni, 2008-2018. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia



Nel decennio considerato (2008-2018) il tasso di disoccupazione è passato dal 3,4% al 6,5%. Negli ultimi anni il dato si è mantenuto elevato, nonostante l'incremento degli occupati sopra richiamato, in ragione della crescita della partecipazione della popolazione al mercato del lavoro, fenomeno dovuto sia alla sempre più incisiva presenza della componente femminile, sia all'effetto della riforma delle pensioni. Il dato veneto resta comunque significativamente inferiore rispetto a quello nazionale (nel 2018 tra il Veneto e l'Italia ci sono 4,2 punti di differenziale a vantaggio del Veneto stesso) e sostanzialmente allineato con quello delle regioni settentrionali (6,6%). Il progressivo miglioramento del contesto occupazionale verificatosi nell'ultimo triennio è testimoniato anche dalla riduzione del numero di crisi aziendali, visto che nel 2017 in questo tipo di casi è stato coinvolto circa il 30% di lavoratori in meno rispetto all'anno precedente (Banca d'Italia 2018a).

Grafico 18. tasso di disoccupazione, 2008-2018. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia

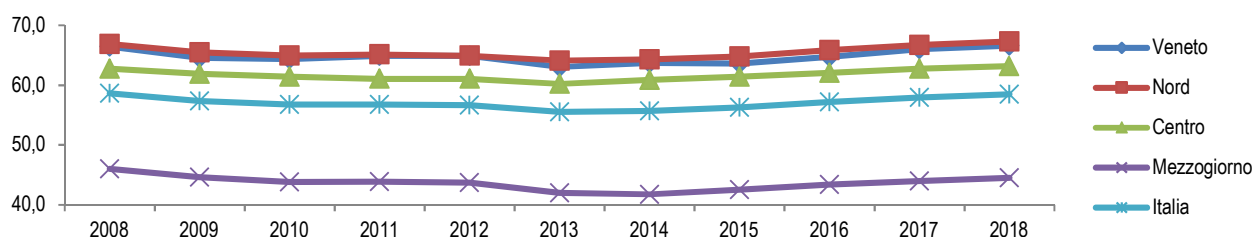


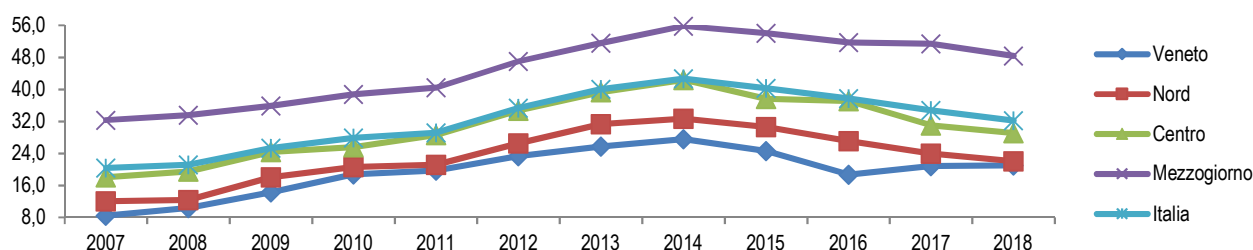
Tabella 12 - Tasso di disoccupazione 15-74 anni per genere, età e titolo di studio, 2008-2018. Veneto

Variabile	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maschi	2,3	3,5	4,4	3,9	5,5	6,1	5,7	5,8	5,6	5,1	5,4
Femmine	5,1	6,3	7,4	6,3	7,7	9,6	9,8	8,8	8,3	7,9	7,8
15-24 anni	10,4	14,3	18,8	19,7	23,3	25,7	27,6	24,7	18,7	20,9	21,0
25-34 anni	3,9	5,6	7,1	6,7	8,5	9,9	9,4	9,9	10,7	8,4	8,1
35-44 anni	2,8	4,2	4,4	3,4	4,9	5,9	6,3	5,8	5,6	4,8	5,6
45-54 anni	2,4	3,0	3,8	3,0	4,2	5,6	5,3	5,1	4,9	5,1	4,9
55-64 anni	2,0	2,2	3,0	2,0	3,6	4,9	3,7	3,9	3,8	4,2	4,3
Licenza elementare, nessun titolo	4,4	5,1	6,8	4,8	4,5	8,2	10,7	13,3	11,6	9,7	11,8
Licenza media	3,9	5,4	7,1	5,8	7,8	9,0	8,2	7,9	8,0	9,0	8,2
Diploma	3,2	4,3	5,2	4,8	5,8	7,1	7,4	6,8	6,2	5,5	6,2
Laurea e post-laurea	2,9	4,3	4,0	3,6	6,3	6,5	6,2	5,7	6,0	4,2	4,1
Totale	3,4	4,7	5,7	4,9	6,4	7,6	7,5	7,1	6,8	6,3	6,5

Fonte: Istat.

Il tasso di disoccupazione giovanile, sebbene in calo rispetto al 2014, nel 2018 si attesta ben 12,5 punti percentuali al di sopra del valore del 2008. Il grafico 19 mostra che rispetto ai valori nazionali e ripartizionali il Veneto conserva ancora una posizione relativamente migliore, sostanzialmente allineata – nel 2018 – a quella delle regioni settentrionali (21,0% per il Veneto, 22,1% per le regioni del Nord)

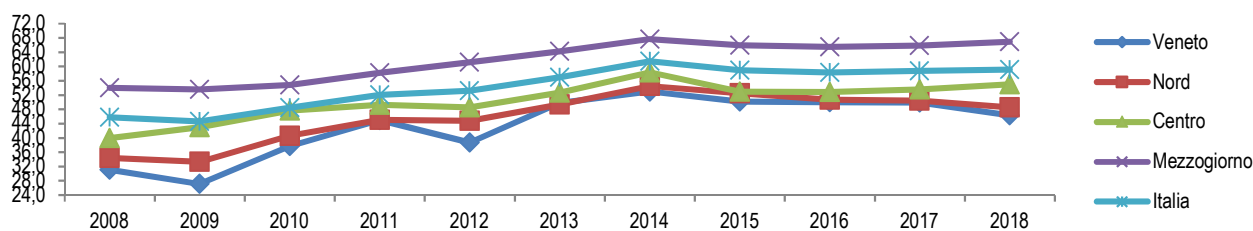
Grafico 19. Tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni), 2008-2018. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia



Dal 2008 è cresciuta in misura rilevante anche la percentuale di disoccupati di lunga durata (le persone in cerca di occupazione da oltre 12 mesi): rispetto all'insieme delle forze di lavoro questa componente rappresentava nel 2008 l'1,1% del totale, mentre nel 2018 essa incide per il 3,0% (il valore più alto è stato raggiunto nel 2014: 4,0%). Se si considera l'incidenza percentuale dei disoccupati di lunga durata sul totale delle persone in cerca di occupazione, tra il 2008 e il 2018 in Veneto si è avuto un incremento di questo indicatore di oltre 15 punti percentuali (anche in questo caso il valore più critico è stato raggiunto nel 2014, con il 53% di disoccupati di lunga durata sul totale delle persone in cerca di occupazione).

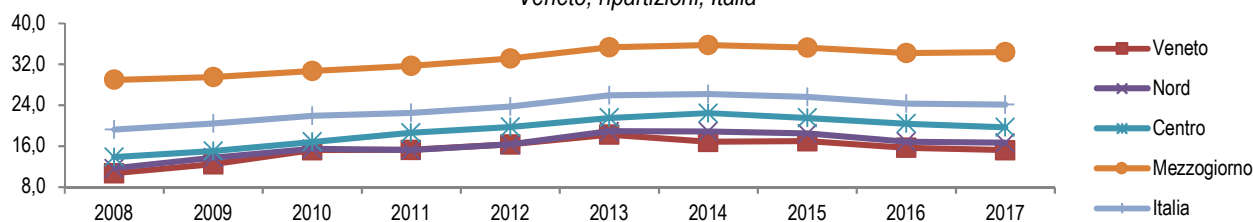
Anche nel 2018 la percentuale regionale (46,3%) è rimasta inferiore sia rispetto al dato nazionale (59,1%), sia rispetto a quello delle regioni del Nord (48,6%).

Grafico 20. Quota di persone in cerca di occupazione da oltre 12 mesi sul totale delle persone in cerca di occupazione (percentuale), 2008-2018. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia



Occorre infine segnalare l'incremento significativo della componente dei cosiddetti NEET (*Not in Employment, Education and Training*), i giovani tra 15 e 29 anni non occupati né inseriti in un percorso di istruzione/formazione. In Veneto si è avuto un significativo incremento di questa componente tra il 2008 e il 2010, quando i NEET sono passati da 77mila a 108mila. Negli anni successivi l'ammontare complessivo di NEET si è stabilizzato, oscillando ogni anno di poche migliaia di unità, fino ad attestarsi nel 2018 a 104mila unità. In termini di incidenza percentuale sul totale della popolazione residente della stessa età il Veneto presenta un dato più basso, e quindi migliore (15,2%), sia rispetto alla media nazionale (dove i NEET rappresentano nel 2017 il 24,1% dei giovani di età compresa tra 15 e 29 anni), sia rispetto alle regioni settentrionali (16,7%; grafico 21). La percentuale di NEET sulla corrispondente popolazione di pari età del Veneto è comunque in crescita di 4,5 punti percentuali rispetto al 2008.

Grafico 21. Giovani tra i 15 e i 29 anni non occupati né inseriti in un percorso di istruzione/formazione in percentuale sulla popolazione nella corrispondente classe di età (media annua), 2008-2017. Cfr. Veneto, ripartizioni, Italia



2 Analisi dell'attuazione finanziaria, fisica e dell'avanzamento procedurale del Programma

2.1 Avanzamento complessivo delle attività

Il POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto (Decisione CE C(2015)5903 del 17/8/2015) ha una dotazione finanziaria di poco superiore a 600 milioni di Euro, di cui la metà proveniente dal fondo FESR. La declinazione della strategia regionale rispetto agli obiettivi tematici della programmazione in corso viene definita a partire dal quadro delle priorità di sviluppo tracciate dal “Rapporto di sintesi della strategia regionale unitaria 2014-2020” (DGR 657/2014), che evidenzia un deciso orientamento verso il rafforzamento della logica di integrazione nella programmazione dei fondi SIE.

Un programma ambizioso che, ad aprile 2019, vanta dei numeri significativi se si guarda ai dati di monitoraggio aggiornati:

- Finanziamenti per 287,8 Meuro
- 5165 domande di finanziamento presentate
- 1945 domande finanziate sui vari Assi
- 87,48% di sostegno ammesso sulla dotazione finanziaria disponibile

In particolare l'obiettivo di questo capitolo è quello di ricostruire, a livello di Programma, il quadro attuativo aggiornato, sulla base di alcuni **indicatori di avanzamento chiave**:

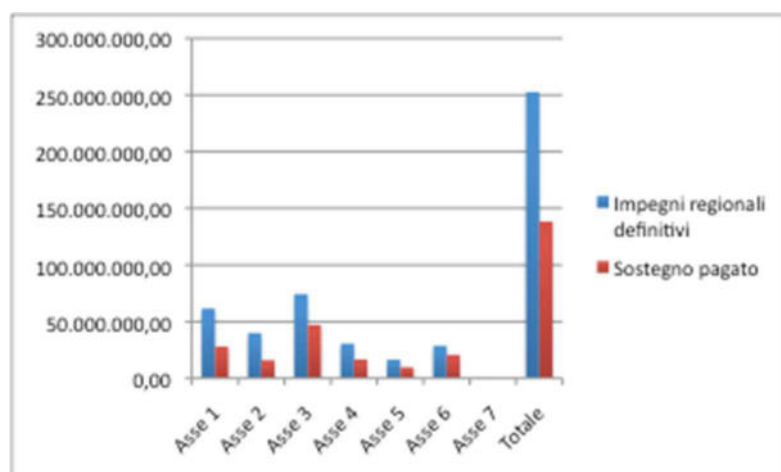
- 1) l'effettiva capacità di spesa del Programma, considerando il rapporto tra gli impegni e i pagamenti;
- 2) la differenza tra spesa certificata e target fissati nel performance framework;
- 3) elaborazioni su progetti, ovvero in particolare gli indici di avanzamento determinati dal rapporto tra progetti conclusi e le domande approvate, che consente di prendere in esame l'indice di efficienza attuativa (si veda il focus sull'avanzamento fisico);

Le risultanze derivanti dalle analisi su tali indici può essere, per il Programmatore, di grande utilità con riferimento a quelle informazioni chiave, rilevanti in funzione dei noti adempimenti ed impegni giuridicamente vincolanti (si veda ad esempio RAA). Nondimeno, le analisi condotte sui dati di monitoraggio sono in grado di fornire preziosi input per la programmazione attuale e futura, al fine di comprendere cosa ha funzionato e cosa deve essere migliorato per rispondere al reale fabbisogno del territorio nonché verificare l'effettiva distribuzione delle risorse e gli impatti generati.

Ad aprile 2019 sono state impegnate sul POR Veneto più del 60% delle risorse previste (impegni su dotazione finanziaria) e si è registrata una capacità di spesa del 23% (rapporto tra pagamenti e dotazione finanziaria).

Come illustrano la figura di fianco e, più in dettaglio, la Tabella sotto riportata, analizzando il rapporto tra pagamenti e impegni emerge come il 54,8% delle risorse regionali effettivamente impegnate sia stato pagato.

Grafico 22. Impegni e sostegno pagato per Asse. Dati di monitoraggio



Tale rapporto varia sensibilmente tra gli Assi ma va anche considerato il dato relativo alle domande finanziate per ogni Asse. Ci si riferisce, ad esempio, al tasso fatto registrare dall'Asse 2 pari al 40% a fronte di 1 sola domanda finanziata che, tra l'altro, fa riferimento ad un anticipo pagato al beneficiario (spesa non certificabile).

Tabella 13 – Impegni, pagamenti e domande ammesse al finanziamento per Asse del POR FESR '14-'20

Asse	Impegni regionali definitivi (€)	Sostegno pagato (€)	Domande ammesse la finanziamento al netto delle domande revocate (n.)	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi (%)
Asse 1	61.637.547,47	28.047.642,07	677	45,5
Asse 2	40.000.000,00	16.000.000,00	1	40,0
Asse 3	74.399.365,90	47.251.973,98	1.004	63,5
Asse 4	30.672.482,00	16.648.348,78	195	54,3
Asse 5	16.477.289,32	9.776.807,87	31	59,3
Asse 6	28.785.993,18	20.678.015,16	23	71,8
Totale	251.972.677,87	138.402.787,86	1.931	54,8

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio al 2/05/2019

L'Asse 3 e l'Asse 6 si attestano su una % di sostegno rispetto agli impegni elevata, rispettivamente pari al 63,5% e al 71,8%.

In generale, con riferimento alla fase di attuazione, come anche sottolineato nelle diverse RAA ad oggi disponibili, l'avanzamento diversificato tra Assi all'interno del POR FESR Veneto, va anche attribuito alla scelta programmatori di avviare prioritariamente i bandi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi intermedi del 2018 per il performance framework, nell'ambito delle azioni identificate come "prioritarie". Tali azioni, infatti, contribuiscono maggiormente al raggiungimento degli obiettivi intermedi sia a livello di spesa (indicatori finanziari) che a livello di realizzazione fisica (indicatori di output) dei relativi Assi. L'attuazione ha riguardato principalmente gli Assi 1 (Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione), 3 (Competitività dei sistemi produttivi) e 4 (Sostenibilità energetica e qualità ambientale).

Grafico 23. Sostegno finanziario su dotazione per Asse. Dati di monitoraggio

Un altro dato significativo in termini attuativi è quello relativo ai bandi e alle domande di finanziamento, in particolare il rapporto tra dotazione complessiva dei bandi e sostegno effettivamente finanziato.

Il Grafico di fianco mostra la distribuzione del sostegno per Asse rispetto alla dotazione finanziaria complessiva dei bandi, con un andamento abbastanza uniforme tra i vari Assi.

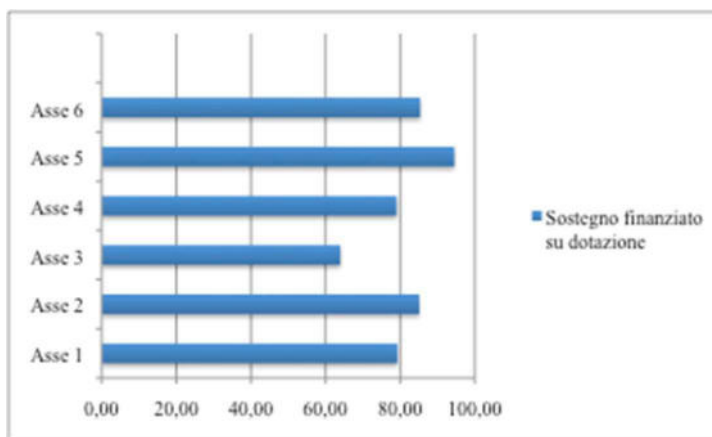


Tabella 14 - Dotazione finanziaria dei bandi e sostegno pagato per Asse

Asse	Dotazione finanziaria complessiva bandi (€)	Sostegno finanziato (€)	Sostegno finanziato su dotazione (%)
Asse 1	78.610.273,70	62.291.228,97	79,24
Asse 2	47.000.000,00	40.000.000,00	85,11
Asse 3	119.015.028,74	76.146.689,20	63,98
Asse 4	38.926.638,19	30.761.802,39	79,03
Asse 5	38.487.650,63	36.372.200,64	94,50
Asse 6	34.559.729,88	29.501.219,19	85,36
Astec	4.440.599,60	12.781.638,00	287,84
Totale	361.039.920,74	287.854.778,39	79,73

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio al 2/05/2019

Il set informativo sulle domande di finanziamento rappresenta una base di conoscenza essenziale per Valutatore e Programmatore per evidenziare, sia a livello di Programma che per singolo Asse, cosa non ha funzionato a livello procedurale, come si può migliorare il coinvolgimento dei beneficiari sui vari bandi ma anche il livello di gestione e di capacità amministrativa.

Tabella 15 - Esito delle domande presentate sul POR FESR '14-'20 per Asse

Asse	Domande presentate	Domande ammesse	Domande finanziate	Domande non ammesse	Rinunce	Revocate
1	1.177	912	677	196	69	134
2	1	1	1			
3	3.448	1.468	1.004	779	6	262
4	344	222	195	122		27
5	155	147	31	8		2
6	26	23	23			
7	14	14	14			
Totale	5.165	2.787	1.945	1.105	75	425

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio al 2/05/2019

Il Programma presenta un **tasso di domande finanziate rispetto alle domande presentate pari al 37,6%**. Sul totale delle domande presentate il 21,3% non sono ammesse; **il 53,9% delle domande presentate vengono ammesse**. Il dato relativo alle domande presentate non ammesse invita ad una riflessione più puntuale che potrà essere condotta nelle successive fasi valutative di approfondimento, in particolare analizzando gli esiti delle istruttorie tecniche e le motivazioni che hanno condotto alla non ammissione, che potrebbero ricondurre ad intercettare le cause di tale esito e, anche, alcune aree di miglioramento potenziali del POR come, a titolo esemplificativo, il livello di comunicabilità e comprensione dei bandi, i criteri di selezione dei bandi, l'innalzamento della capacità tecnica dei potenziali beneficiari, sia del settore pubblico che delle imprese, la necessità di una riprogrammazione ulteriore tra Assi al fine di garantire piena capienza finanziaria etc.

Inoltre, a fronte del dato significativo in termini di buona riuscita dei bandi (elevato numero di domande ammesse), dall'altro però va registrato **l'8,2% di incidenza delle revoche sul totale**. Anche in questo caso, un'analisi valutativa qualitativa delle cause di tale dato sarà necessaria al fine di categorizzare le revoche in totali o parziali, se del caso, e suggerire le necessarie misure correttive al sistema di gestione delle domande da parte dei beneficiari, ad esempio, aumentando eventi dedicati già in fase di lancio del bando e di help desk tecnico costante, assicurato sin dalla fase di predisposizione e presentazione delle domande.

Dalla Tabella 15 emergono alcuni elementi di dettaglio utili ad introdurre le analisi per singolo Asse che verranno poi specificate nelle pagine successive:

- l'elevato numero di domande rinunciate nell'Asse 1 a fronte di un elevato numero di domande ammesse e finanziate;
- l'elevato numero di domande finanziate ed ammesse rispetto alle domande pervenute nell'Asse 3;
- l'elevato numero di domande non ammesse sull'Asse 4 (35,4%);
- il POR registra un certo numero di domande revocate per Asse, in particolare l'Asse 3;
- l'elevato numero di domande ammesse sugli Assi 5 e 6.

2.2 Risultati del Performance Framework

I risultati di tale scenario, del resto, appaiono del tutto evidenti se si guarda al **quadro finanziario del Programma** aggiornato e risultante dal performance framework, indicato dalla Tabella che segue.

Tabella 16 – Ammontare di spesa certificata e relativi target per Asse

Asse/Priorità	Spesa certificata cumulata per target 2018 (€)	Target intermedio 2018 (€)	Target finale 2023 (€)	Rapporto spesa/target 2018
	(A)	(B)	(C)	(D=A/B)
01	25.124.281,80	29.234.588,00	114.000.000,00	85,94%
02	3.750.781,69	3.919.372,00	77.000.000,00	95,70%
03	43.870.241,27	43.785.148,00	175.739.776,00	100,19%
04	21.439.395,01	23.736.052,00	92.558.512,00	90,32%
05	12.374.352,99	11.539.968,00	45.000.000,00	107,23%
06	18.916.465,26	19.746.170,00	77.000.000,00	95,80%
07	3.802.080,23	0,00	0,00	-

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio al 2/05/2019

Dai dati finanziari riportati nella Tabella emerge l'ottima performance finanziaria del Programma in tutti gli Assi che registrano un rapporto % 2018 tra target fissati e raggiunti sempre molto elevato.

Situazione analoga si registra osservando la performance per indicatore fisico dove il Programma registra valori percentuali superiori al 100% del raggiungimento del target 2018 per ogni indicatore del performance framework ad eccezione dell'indicatore "779 - Estensione dell'intervento in lunghezza(M)" Asse 2 dove tale rapporto è pari al 37,54%; con riferimento a tale risultato è da sottolineare il sostegno del POR ad una sola domanda di finanziamento nell'Asse di riferimento relativo alla banda larga.

Tabella 17 - Indicatori finanziari e fisici per il Performance Framework

Asse/Priorità	Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
01	102 - Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)(NUM)	526,00	400,00	131,50%
02	779 - Estensione dell'intervento in lunghezza(M)	131.387,00	350.000,00	37,54%
03	102 - Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)(NUM)	890,00	678,00	131,27%
04	102 - Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)(NUM)	60,00	30,00	200,00%
04	791 - Superficie oggetto di intervento(MQ)	71.653,11	25.000,00	286,61%
05	407 - Edifici strategici/rilevanti migliorati o adeguati dal punto di vista sismico(NUM)	23,00	18,00	127,78%
06	140 - Abitazioni ripristinate in aree urbane(NUM)	158,00	105,00	150,48%
06	406 - Unità beni acquistati ad alimentazione elettrica, ibrida o euro VI(NUM)	67,00	22,00	304,55%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio

2.3 Analisi per singolo Asse

Di seguito si presenta una sintetica panoramica dell'avanzamento delle attività per singolo Asse.

Asse 1 “Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione”

Tabella 18 - Impegni regionali e sostegno pagato sull'Asse 1

Impegni regionali definitivi (€)		Sostegno pagato (€)	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi
61.637.547,47		28.047.642,07	45,5%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio

L'Asse 1 “Ricerca, Sviluppo tecnologico e Innovazione”, che assorbe il 19% delle risorse totali (114 Meuro) del PO, è stato programmato con riferimento all'OT 1 e concentra le sue attività nella priorità di investimento 1b (“Promuovere gli investimenti delle imprese nell'innovazione e nella ricerca e sviluppare collegamenti e sinergie tra imprese, centri di R&S e istituti di istruzione superiore” [...]). Le politiche promosse da quest'Asse mirano al rafforzamento del contenuto di innovazione nelle specializzazioni produttive regionali. La declinazione operativa dell'Asse tiene conto anche delle priorità e dai fabbisogni dei sistemi produttivi regionali individuati dal Piano Strategico Regionale per la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione 2016-2018 (approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. 74 del 2 marzo 2016), di cui il PO è il fondamentale strumento di attuazione.

Come emerge dalle analisi l'Asse 1 registra un'ottima performance sia fisica, con 529 progetti conclusi e 149 in esecuzione, che finanziaria, con un sostegno pagato pari al 45,5 % degli impegni regionali definitivi. Se si guarda al dettaglio dei bandi, ad oggi emanati nell'ambito dell'Asse, emerge una capacità di spesa pari a più del 79% della dotazione finanziaria complessivamente messa a bando.

Grafico 24. Impegni e sostegno pagato Asse 1. Dati di monitoraggio

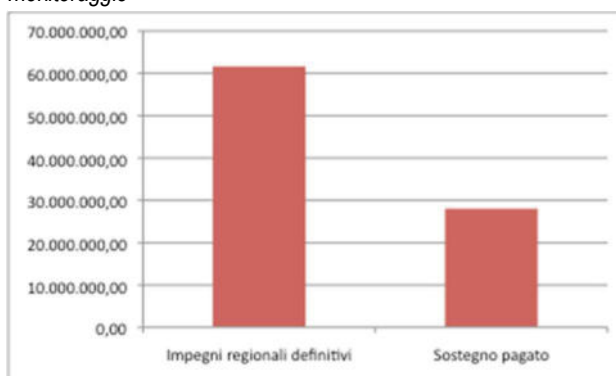


Tabella 19 - Dotazione finanziaria e sostegno finanziato sull'Asse 1

Dotazione finanziaria complessiva bandi (€)	Sostegno finanziato (€)	Sostegno finanziato su dotazione
78.610.273,70	62.291.228,97	79,24%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio

Il rapporto tra spesa certificata e target fissati nel performance framework conferma l'avanzamento finanziario e fisico dell'Asse più che soddisfacente, testimoniato dal rapporto % 2018 pari a quasi l'86%, in termini finanziari rispetto al certificato e pari al 131,5%, con riferimento all'indicatore fisico, con un numero di imprese che ricevono sovvenzioni a fondo perduto pari a 526 alla fine del 2018.

Tabella 20 - Indicatori del PF sull'Asse 1

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
Spesa Certificata (€)	25.124.281,80	29.234.588,00	85,94%
102 - Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)(NUM)	526	400	131,50%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio

Ciò testimonia lo sforzo del Programmatore che ha puntato sull'Asse 1 con una dotazione finanziaria più elevata tra gli Assi, insieme all'Asse 3.

A completamento delle analisi sull'avanzamento dell'Asse emerge l'elevato numero di domande ammesse e finanziate ma, allo stesso tempo, si registra un certo numero di domande revocate. L'elevato numero di domande ammesse lascia intendere una buona capacità tecnica dei potenziali beneficiari dell'Asse. L'elevato numero di revoche, invece, rappresenta certamente un elemento su cui riflettere e da approfondire con puntuali indagini valutative orientate a individuare la ragione della revoca (ad esempio cessazione delle attività o fallimento dell'impresa oppure mancata o presentazione di documentazione non veritiera che comportano la non ammissibilità della spesa).

Tabella 21 - Esito dell'istruttoria delle domande sull'Asse 1

Domande presentate	Domande ammesse	Domande finanziate	Domande non ammesse	Rinunce	Revocate
1.177	912	677	196	69	134

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio

Asse 1	Sintesi degli elementi emersi
	<p>L'Asse 1 rappresenta uno degli Assi trainanti il POR grazie all'ottima performance fisica e finanziaria con un elevato numero di imprese che ottengono il finanziamento a fondo perduto e un quadro risultante dal performance framework assolutamente soddisfacente.</p> <p>L'elevato numero di domande ammesse e finanziate è un altro elemento di valore dell'Asse.</p> <p>Resta come area di miglioramento un certo numero di domande revocate.</p>

Asse 2 “Agenda Digitale”

Tabella 22 – Impegni regionali e sostegno pagato sull’Asse 2

Impegni regionali definitivi (€)	Sostegno pagato (€)	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi
40.000.000,00	16.000.000,00*	40,0%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio. *anticipi pagati al beneficiario

L’**Asse 2** “Agenda Digitale”, che concentra il 13% delle risorse totali (77 Meuro), sostiene l’OT 2 attraverso le tre seguenti priorità di investimento:

- 2a “Estendere la diffusione della banda larga e delle reti ad alta velocità e sostenere l’adozione di tecnologie future ed emergenti e di reti in materia di economia digitale”, nel cui ambito è prevista l’attuazione dell’Azione 2.1.1 che contribuisce all’attuazione del "Progetto strategico agenda digitale per la banda ultra larga" nella prospettiva di ridurre i divari digitali nei territori e diffondere la connettività in banda ultra larga (OS3);
- 2b “Sviluppare i prodotti e i servizi delle TIC, il commercio elettronico e la domanda di TIC”, che comprende un’unica azione di sostegno all’alfabetizzazione e all’inclusione digitale finalizzata al potenziamento della domanda di ICT di cittadini e imprese in termini di utilizzo di servizi online, inclusione digitale e partecipazione in rete (OS 4);
- 2c “Rafforzare le applicazioni delle TIC per l’e-government, l’e-learning, l’e-inclusione, l’e-culture e l’e-health”, che prevede tre azioni. L’obiettivo perseguito in questo ambito è quello di promuovere la digitalizzazione dei processi amministrativi e diffusione dei servizi digitali pienamente interoperabili (OS 5).

Come emerge dalle analisi l’Asse 2 registra dei rallentamenti soprattutto a causa dello stallo del programma di banda ultralarga che non è gestito direttamente dalla Regione in quanto individuato dalla UE quale programma a rilevanza nazionale il cui coordinamento è in capo al Mise.

Nel 2017 le opere relative al FESR non erano state ancora avviate, come evidenziato nella RAA di riferimento, diversamente da come era inizialmente previsto, a causa dei ritardi progressivamente accumulati, dovuti in particolare allo slittamento in avanti della procedura di gara per l’affidamento dei lavori. Va comunque sottolineato lo sforzo della Regione del Veneto che è stata tra le prime italiane a firmare Accordo di Programma (DGR n. 319 del 24/03/2016) e Convenzione Operativa con allegato il Piano Tecnico (DGR n. 793 del 27/05/2016) ed ha erogato al MISE nel 2016 la prima tranche di risorse corrispondente a 16 milioni di euro, corrispondenti alla quota di anticipo versato al beneficiario (quindi non certificabili). Il Piano Tecnico è stato aggiornato in data 26 ottobre 2017 per riflettere sia i ribassi che i ritardi conseguenti alla procedura di gara.

Alla luce di quanto esposto, il quadro risultante dal performance framework, in particolare per l’indicatore fisico, il rapporto tra il valore conseguito a dicembre 2018 e il valore target intermedio 2018 si attesta su valori da migliorare sensibilmente (37,54%), come risulta dalla sottostante Tabella.

Si segnala comunque il livello della spesa certificata ovvero il raggiungimento del target intermedio 2018, con un rapporto % al 2018 tra valore conseguito della spesa e target pari al 95,70%, segno anche di una buona capacità programmatica da parte degli organismi incaricati.

Tabella 23 – Indicatori del PF sull’Asse 2

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
Spesa Certificata (€)	3.750.781,69	3.919.372,00	95,70%
779 - Estensione dell'intervento in lunghezza(M)	131.387,00	350.000,00	37,54%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Asse 2	Sintesi degli elementi emersi
	<p>L’Asse 2 rappresenta certamente un’area di miglioramento del Programma se si guarda alla performance fisica e in generale ai dati attuativi dell’Asse.</p> <p>Si segnala comunque il raggiungimento del target intermedio 2018 con un rapporto % al 2018 tra valore conseguito della spesa certificata e target pari al 95,70%, segno anche di una buona capacità programmatica da parte degli organismi incaricati.</p>

Asse 3 “Competitività dei sistemi produttivi”

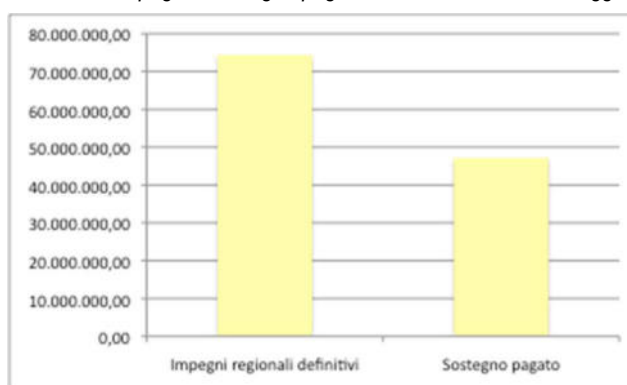
Tabella 24 - Impegni regionali e sostegno pagato sull’Asse 3

Impegni regionali definitivi (€)	Sostegno pagato (€)	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi
74.399.365,90	47.251.973,98	63,5%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

L’**Asse 3** “Competitività dei sistemi produttivi” persegue l’Obiettivo tematico 3 “Accrescere la competitività delle piccole e medie imprese”, attraverso un insieme di interventi tesi a sostenere la nascita di nuove imprese e il loro consolidamento, facendo leva su incentivi, aiuti agli investimenti produttivi e promuovendo l’accesso a servizi avanzati orientati al mercato internazionale, in quadro di raccordo con la S3 regionale.

Grafico 25. Impegni e sostegno pagato Asse 3. Dati di monitoraggio



L'Asse assorbe il 29% delle risorse del programma (176 Meuro) che sono distribuite in 8 azioni, articolate su quattro priorità di investimento. Rappresenta, dunque, insieme all'Asse 1, l'Asse con la maggiore capienza finanziaria. Del resto, come emerge anche dalle analisi valutative, l'Asse 3 è quello con il numero più elevato di progetti chiusi (846) e in esecuzione (158). Si registra l'elevata percentuale di pagamenti sugli impegni regionali definitivi (63,5%) e l'altrettanto buona capacità di spesa sui bandi, con un sostegno pari al quasi il 64% sulla dotazione finanziaria complessivamente disponibile per i bandi dell'Asse.

Tabella 25 - Dotazione finanziaria e sostegno finanziato sull'Asse 3

Dotazione finanziaria complessiva bandi (€)	Sostegno finanziato (€)	Sostegno finanziato su dotazione
119.015.028,74	76.146.689,20	63,98%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

La performance dell'Asse 3 risulta del tutto evidente se si guarda ai dati valorizzati per il performance framework, con un rapporto tra spesa certificata e target fissati pari a più del 100%, sia in termini finanziari che fisici. Si rileva, inoltre, l'elevato numero di imprese (890) che ricevono sovvenzioni a fondo perduto che supera abbondantemente il target fissato al 2018.

Tabella 26 - Indicatori del PF sull'Asse 3

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
Spesa Certificata	43.870.241,27	43.785.148,00	100,19%
102 - Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)(NUM)	890,00	678,00	131,27%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

A completamento delle analisi sull'avanzamento dell'Asse emerge una fotografia dell'avanzamento dell'Asse più che positiva, con più del 68% di domande finanziate sul totale delle domande ammesse. La percentuale del 7,5% di domande revocate sul totale delle domande presentate resta un dato da approfondire per il quale valgono le considerazioni già effettuate per l'Asse 1 a cui pertanto si rimanda.

Tabella 27 - Esito dell'istruttoria delle domande sull'Asse 3

Domande presentate	Domande ammesse	Domande finanziate	Domande non ammesse	Rinunce	Revocate
3.448	1.468	1.004	779	6	262

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Sintesi degli elementi emersi	
Asse 3	L'Asse 3, insieme all'Asse 1, rappresenta l'Asse con la maggiore incidenza sulla dotazione complessiva del POR.
	L'Asse registra un'ottima performance fisica e finanziaria sia rispetto ai bandi avviati e conclusi sia rispetto al quadro finanziario generale con una percentuale di pagamenti superiore al 63%.
	Come nel caso dell'Asse 1, anche per l'Asse 3, permane l'area di miglioramento connessa al numero consistente di revoche ma il quadro delle domande ammesse e finanziate resta più che soddisfacente dal punto di vista attuativo.

Asse 4 “Sostenibilità energetica e qualità ambientale”

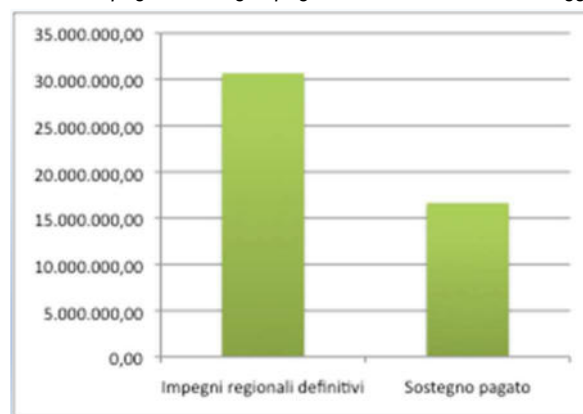
Tabella 28 - Impegni regionali e sostegno pagato sull'Asse 4

Impegni regionali definitivi (€)	Sostegno pagato (€)	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi
30.672.482,00	16.648.348,78	54,3%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

L'Asse 4 “Sostenibilità energetica e qualità ambientale”, deputato al perseguimento dell'OT4, delinea una strategia integrata per la diffusione delle fonti rinnovabili, dell'efficienza e del risparmio energetico. L'Asse presenta una dotazione finanziaria di 92,5 Meuro (pari al 15,5% del totale delle risorse del PO), distribuita su tre priorità di investimento, i cui interventi sono programmati in attuazione del Piano energetico regionale (adottato con DGR 1829/2013).

Grafico 26. Impegni e sostegno pagato Asse 4. Dati di monitoraggio



Come emerge dalle analisi l'Asse 4 registra una buona performance sia fisica, con 104 progetti conclusi e 81 in esecuzione, che finanziaria, con un sostegno pagato pari più del 54% % degli impegni regionali definitivi. Se si guarda al dettaglio dei bandi ad oggi emanati nell'ambito dell'Asse emerge una capacità di spesa pari a più del 79% della dotazione finanziaria complessivamente messa a bando.

Tabella 29 - Dotazione finanziaria e sostegno finanziato sull'Asse 4

Dotazione finanziaria complessiva bandi (€)	Sostegno finanziato (€)	Sostegno finanziato su dotazione (%)
38.926.638,19	30.761.802,39	79,03

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Il rapporto tra spesa certificata e target fissati nel performance framework conferma l'ottimo avanzamento finanziario e fisico dell'Asse, testimoniato dal rapporto % 2018 pari a più del 90% in termini finanziari rispetto al certificato e pari al 200% ed oltre con riferimento agli indicatori fisici, con un numero di imprese che ricevono sovvenzioni a fondo perduto e MQ di superficie oggetto di intervento alla fine del 2018, entrambi pari a più del doppio di quelli individuati come target al 2018.

Tabella 30 - Indicatori del PF sull'Asse 4

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
Spesa Certificata	21.439.395,01	23.736.052,00	90,32%
102 - Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)(NUM)	60,00	30,00	200,00%
791 - Superficie oggetto di intervento(MQ)	71.653,11	25.000,00	286,61%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

A completamento delle analisi sull'avanzamento dell'Asse emerge l'elevato numero di domande ammesse e finanziate ma, allo stesso tempo, si registra un certo numero di domande non ammesse (più del 35% sul totale delle domande presentate). Tale risultanza andrebbe approfondita con delle indagini valutative qualitative atte ad individuare le ragioni di tale elevato indice di "mortalità delle domande" se riconducibili, ad esempio, al bando e alla documentazione richiesta oppure ad una responsabilità in capo ai potenziali beneficiari.

Tabella 31 - Esito dell'istruttoria delle domande sull'Asse 4

Domande presentate	Domande ammesse	Domande finanziate	Domande non ammesse	Rinunce	Revocate
344	222	195	122	-	27

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Asse 4	Sintesi degli elementi emersi
	<p>L'Asse 4 rappresenta un avanzamento fisico e finanziario buono con un numero di progetti conclusi in generale discreto e molto buono se confrontato con il numero di domande finanziate ad oggi.</p> <p>Con riferimento a questo Asse appare necessario analizzare il numero di domande non ammesse</p>

Asse 5 “Rischio sismico e idraulico”

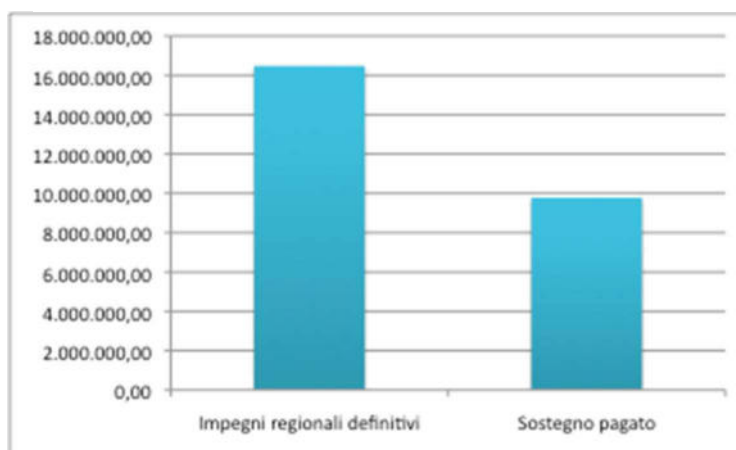
Tabella 32 - Impegni regionali e sostegno pagato sull’Asse 5

Impegni regionali definitivi	Sostegno pagato	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi
16.477.289,32	9.776.807,87	59,3

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

L’Asse 5 “Rischio sismico e idraulico” persegue l’OT 5 “Promuovere l’adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi”. Le risorse finanziarie impiegate corrispondono al 7,5% delle risorse totali (45 Meuro) e sono distribuite in tre azioni che attuano la priorità di investimento 5b attraverso una serie di interventi orientati, da un lato, alla riduzione del rischio idrogeologico (OS 14) e, dall’altro, alla riduzione del rischio sismico (OS 15).

Grafico 27. Impegni e sostegno pagato Asse 5. Dati di monitoraggio



Come emerge dalle analisi l’Asse 5 registra, rispetto alla dotazione finanziaria a disposizione, una buona performance sia fisica, con 23 progetti conclusi e 2 in esecuzione, che finanziaria con un sostegno pagato pari più del 59% degli impegni regionali definitivi. Se si guarda al dettaglio dei bandi ad oggi emanati nell’ambito dell’Asse emerge una capacità di spesa pari a più del 94% della dotazione finanziaria complessivamente messa a bando.

Tabella 33 - Dotazione finanziaria e sostegno finanziato sull’Asse 5

Dotazione finanziaria complessiva bandi (€)	Sostegno finanziato (€)	Sostegno finanziato su dotazione
38.487.650,63	36.372.200,64	94,50%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Il rapporto tra spesa certificata e target fissati nel performance framework conferma l’ottimo avanzamento finanziario e fisico dell’Asse, testimoniato dal rapporto % 2018 pari a più del 100% in termini finanziari rispetto al certificato, nonché con riferimento agli indicatori fisici con un numero di edifici strategici/rilevanti migliorati o adeguati dal punto di vista sismico pari a 23 rispetto ai 18 fissati come target intermedio 2018.

Tabella 34 - Indicatori del PF sull’Asse 5

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
--	---------------------------------	------------------------	-----------------

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
Spesa Certificata	12.374.352,99	11.539.968,00	107,23%
407 - Edifici strategici/rilevanti migliorati o adeguati dal punto di vista sismico(NUM)	23,00	18,00	127,78%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

A completamento delle analisi sull'avanzamento dell'Asse si evidenzia il numero di domande ammesse pari a 31 su un totale di domande presentate pari a 133. Pertanto, rispetto alle domande presentate (155), il 20% delle domande viene effettivamente finanziato a fronte della quasi totalità di domande che viene ammesso.

Tabella 35 - Esito dell'istruttoria delle domande sull'Asse 5

Domande presentate	Domande ammesse	Domande finanziate	Domande non ammesse	Rinunce	Revocate
155	147	31	8	-	2

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Asse 5	Sintesi degli elementi emersi
	L'Asse 5 presenta un avanzamento fisico e finanziario risultante dai valori del performance framework assolutamente di rilievo se si guarda ai valori ottenuti. Inoltre si registra un elevato numero di domande presentate a fronte delle quali però il 20% riceve effettivamente il finanziamento.

Asse 6 “Sviluppo Urbano Sostenibile (SUS)”

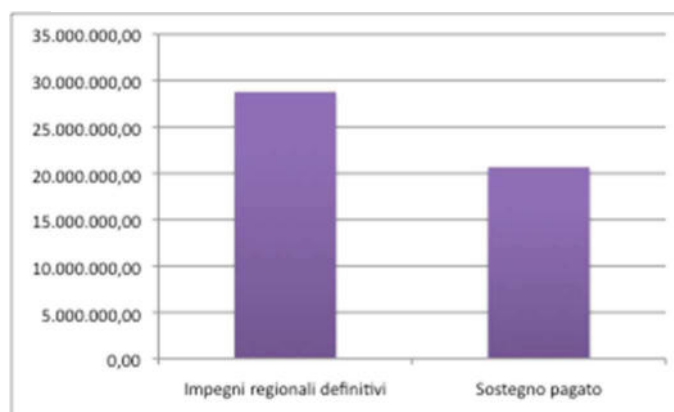
Tabella 36 - Impegni regionali e sostegno pagato sull'Asse 6

Impegni regionali definitivi (€)	Sostegno pagato (€)	Sostegno pagato totale su Impegni regionali definitivi
28.785.993,18	20.678.015,16	71,8%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

L'Asse 6 “Sviluppo Urbano Sostenibile (SUS)” concentra il 13% delle risorse finanziarie del PO (77 Meuro) e persegue tre Obiettivi tematici: OT2 “Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione”; OT 4 “Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori”; OT9 “Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione”. Gli

Grafico 28. Impegni e sostegno pagato Asse 6. Dati di monitoraggio



interventi sono promossi da sei autorità urbane e sono articolati su tre priorità di investimento:

- la 2c “Rafforzare le applicazioni delle TIC per l'e-government, l'e-learning, l'e-inclusione, l'e-culture e l'e-health” che, allo scopo di aumentare l'interattività dei servizi digitali nelle aree urbane a beneficio dei cittadini e delle imprese (OS 16), promuove la realizzazione di servizi e-gov;
- la 4e “Promuovere strategie di bassa emissione di carbonio per tutti i tipi di territorio, in particolare per le aree urbane, inclusa la promozione della mobilità urbana multimodale sostenibile e di misure di adattamento finalizzate all'attenuazione delle emissioni” che, al fine di incrementare la dotazione e l'efficienza dei sistemi urbani di mobilità sostenibile (OS 17), agisce attraverso due azioni;
- la 9b “Fornire sostegno alla rigenerazione fisica, economica e sociale delle comunità sfavorite nelle zone urbane e rurali”, che interviene su due ambiti sensibili per l'inclusione sociale su scala urbana, da un lato, il fronte del disagio abitativo (OS18) e, dall'altro, sulla marginalità estrema (OS19).

Dalla ricerca valutativa l'Asse 6 rileva, rispetto alla dotazione finanziaria a disposizione, una buona performance fisica, con 14 progetti conclusi e 4 in esecuzione, nonché un rilevante avanzamento finanziario con un sostegno pagato pari quasi il 72% degli impegni regionali definitivi. Se si guarda al dettaglio dei bandi ad oggi emanati nell'ambito dell'Asse emerge una capacità di spesa pari a più del 85% della dotazione finanziaria complessivamente messa a bando.

Tabella 37 - Dotazione finanziaria e sostegno finanziato sull'Asse 6

Dotazione finanziaria complessiva bandi (€)	Sostegno finanziato (€)	Sostegno finanziato su dotazione
34.559.729,88	29.501.219,19	85,36%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Il rapporto tra spesa certificata e target fissati nel performance framework conferma l'ottimo avanzamento finanziario e fisico dell'Asse, testimoniato dal rapporto % 2018 pari a più del 100% in termini finanziari rispetto al certificato nonché con riferimento agli indicatori fisici con un numero maggiore rispetto al target 2018 sia per le Abitazioni ripristinate in aree urbane che per Unità beni acquistati ad alimentazione elettrica, ibrida o euro VI.

Tabella 38 - Indicatori del PF sull'Asse 6

Indicatore (definizione e unità di misura)	Valori conseguiti al 31/12/2018	Target intermedio 2018	Rapporto % 2018
Spesa Certificata	18.916.465,26	19.746.170,00	95,80%
140 - Abitazioni ripristinate in aree urbane(NUM)	158,00	105,00	150,48%
406 - Unità beni acquistati ad alimentazione elettrica, ibrida o euro VI(NUM)	67,00	22,00	304,55%

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

A completamento delle analisi sull'avanzamento dell'Asse si evidenzia il numero di domande ammesse e finanziate pari a 23 su un totale di domande presentate pari a 26.

Tabella 39 - Esito dell'istruttoria delle domande sull'Asse 6

Domande presentate	Domande ammesse	Domande finanziate	Domande non ammesse	Rinunce	Revocate
26	23	23	-	-	-

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio.

Asse 6	Sintesi degli elementi emersi
	<p>L'Asse 6 presenta un avanzamento fisico e finanziario risultante dai valori del performance framework assolutamente interessante se si guarda ai valori ottenuti rispetto al target fissato al 2018.</p> <p>Inoltre l'Asse presenta la totalità di domande finanziate rispetto a quelle ammesse.</p>

2.4 Focus sull'avanzamento fisico del POR: l'indice di efficienza attuativa e la localizzazione degli interventi

Il presente Focus mira a fornire un'analisi di dettaglio dell'avanzamento fisico del POR Veneto 2014-2020 al fine di ricostruire la performance attuativa del Programma. Ciò anche al fine di identificare, ad esempio con riferimento alla localizzazione degli interventi, aree di miglioramento ma anche casi di eccellenza attuativa da tesaurizzare. Prima di tutto, però, la presente disamina vuole fornire indicazioni per sostenere la programmazione e la qualità dei processi attuativi, supportando l'Amministrazione nel raggiungimento degli obiettivi ambiziosi prefissati, obiettivo ultimo della valutazione.

A tale scopo, il Valutatore ha provveduto a redigere una serie di elaborazioni sui dati di monitoraggio, ovvero fonti secondarie fornite direttamente dall'AdG. Tali ricerche puntuali sui progetti permettono di valorizzare in particolare gli indici di avanzamento determinati dal **rapporto tra progetti avviati (conclusi o in esecuzione) e le domande approvate**, restituendo quindi un'informazione preziosa relativa all'**indice di efficienza attuativa**. Come si evince dalla Tabella successiva, in totale il POR Veneto 2014-2020 presenta un panel complessivo di progetti pari a 1.941 progetti al 31 dicembre 2018.

Tabella 40 – Esito istruttorie delle domande sulle singole Azioni del POR FESR '14-'20

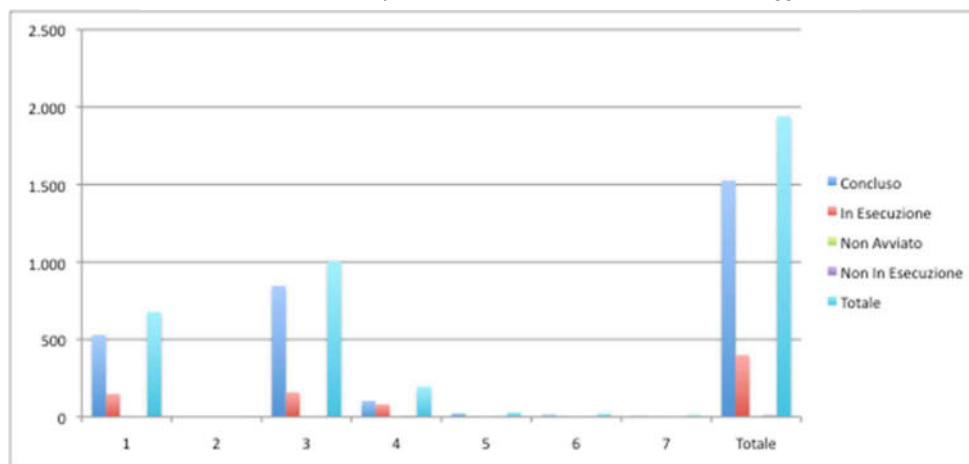
Asse	ID_MISURA	Concluso	In Esecuzione	Non Avviato	Non In Esecuzione	Totale
1	1.1.1	62	71	-	-	133
	1.1.2	344	5	-	-	349
	1.1.4	11	50	-	-	61
	1.4.1	42	4	-	-	46
	1.4.1A	33	8	-	-	41
	1.4.1B	37	11	-	-	48
Totale Asse 1		529	149	-	-	678

Asse	ID_MISURA	Concluso	In Esecuzione	Non Avviato	Non In Esecuzione	Totale
2	2.1.1	-	1	-	-	1
Totale Asse 2		-	1	-	-	1
3	3.1.1A	254	1	-	-	255
	3.1.1B	191		-	-	191
	3.1.1C	55	3	-	-	58
	3.3.1	7	5	-	-	12
	3.3.4A	9	6	-	-	15
	3.3.4B	1	17	-	-	18
	3.3.4C	10	91	-	-	101
	3.4.1	11	1	-	-	12
	3.4.2	163	3	-	-	166
	3.5.1A	120	14	-	-	134
	3.5.1C	18	16	-	-	34
	3.5.1D	7	-	-	-	7
	3.6.1	-	1	-	-	1
Totale Asse 3		846	158	-	-	1.004
4	4.1.1	43	19	2	8	72
	4.2.1	61	62	-	-	123
Totale Asse 4		104	81	2	8	195
5	5.3.2	23	2	-	5	30
Totale Asse 5		23	2	-	5	30
6	4.6.2	3	2	-	1	6
	4.6.3	2	-	-	-	2
	9.4.1A	8	1	-	-	9
	9.4.1B	2	1	-	-	3
Totale Asse 6		15	4	-	1	20
7	ASTEC	9	4	-	-	13
Totale Asse 7		9	4	-	-	13
TOTALE		1.526	399	2	14	1.941

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio al 2/05/2019

In particolare il Programma presenta 1.526 progetti conclusi e 399 progetti in esecuzione, con una distribuzione per Asse piuttosto diversificata, come si evince con chiarezza dal Grafico di fianco. In particolare, come noto, l'Asse 1, con 678 progetti e l'Asse 3, con 1.004, sono i due Assi che presentano il maggior numero di progetti finanziati, conclusi e/o in esecuzione, seguiti dall'Asse 4 con 195 progetti. All'interno di questi Assi le azioni 1.1.2 e 3.1.1A presentano il maggior numero di progetti chiusi, con un numero rispettivamente pari a 344 e 254 e, pertanto, rappresentano anche le due azioni più rilevanti per le considerazioni sui risultati di cui al presente rapporto di valutazione operativa.

Grafico 29. Interventi per stato di avanzamento. Dati di monitoraggio



In generale, comunque, le analisi restituiscono un quadro di efficacia attuativa globale per il POR pari a più del 78%, se prendiamo in considerazione il rapporto tra progetti chiusi e domande finanziate.

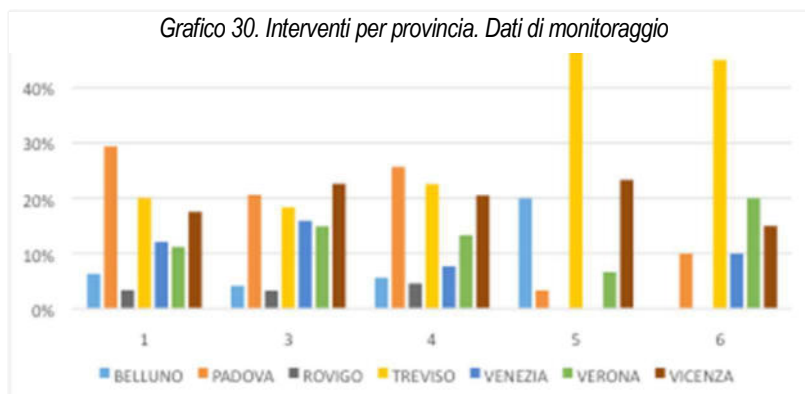
Tabella 41 - Indice di efficienza globale per Asse

Asse	Concluso (A)	Domande finanziate (B)	Indice di efficienza A/B
1	529	678	78,02%
2	-	1	0,00%
3	846	1.004	84,26%
4	104	195	53,33%
5	23	30	76,67%
6	15	20	75,00%
7	9	13	69,23%
Totale	1.526	1.941	78,62%

Una lettura molto interessante delle elaborazioni valutative è quella relativa alla **localizzazione degli interventi**.

Le analisi quantitative qui condotte, infatti, sono in grado di fornire al programmatore un'idea della distribuzione delle risorse sul territorio, che rappresenta un dato estremamente utile in termini di efficacia attuativa ed efficienza finanziaria dei fondi gestiti. Tale set informativo sarà ulteriormente

Grafico 30. Interventi per provincia. Dati di monitoraggio



arricchito nelle successive fasi dell'iter valutativo allo scopo di intercettare eventuali correzioni necessarie ma anche eccellenze attuative in alcune Province, grazie ad indagini di tipo qualitativo che verranno implementate proprio grazie a questo primo step valutativo.

Dalle analisi condotte sui dati (si vedano Grafico di fianco e tabella sottostante) emerge la localizzazione del totale dei progetti per Provincia e per Asse. Si nota, in prima istanza, l'accentramento dei progetti nelle Province di Padova (459), Vicenza (396) e Treviso (387). Rovigo è la Provincia con il numero più basso di progetti finanziati (65), seguita dalla Provincia di Belluno con 102 progetti.

Tabella 42 - Distribuzione provinciale dei progetti finanziati dal POR FESR '14-'20

Asse	BELLUNO	PADOVA	ROVIGO	TREVISO	VENEZIA	VERONA	VICENZA	Tutte le provincie*	TOTALE
1	43	199	23	136	82	76	119		678
2								1	1
3	42	207	33	184	160	150	227	1*	1.004
4	11	50	9	44	15	26	40		195
5	6	1		14		2	7		30
6		2		9	2	4	3		20
7								13**	13
Totale	102	459	65	387	273	258	396	15	1.941

* Fondo di garanzia. **I progetti di AT si attribuiscono alla voce "Tutte le provincie", anche se la sede dell'Adg è a Venezia.

Guardando agli Assi, l'Asse 1 presenta un numero elevato di progetti con riferimento alle Province di Padova (199); Treviso (136) e Vicenza (119); per l'Asse 3 si evidenzia la Provincia di Vicenza con 227 progetti; l'Asse 4 presenta un numero elevato di progetti nella Provincia di Padova (50) e di Treviso (44). I 14 progetti dell'Asse 5 della Provincia di Treviso rappresentano un caso particolare considerando l'accentramento del numero di progetti in questa provincia: quasi la metà del totale dei progetti finanziati in questo Asse.

Anche il dato finanziario, relativo agli importi degli impegni e dei pagamenti, fornisce un quadro a livello di Provincia che consente di evidenziare le Province con un più elevato rapporto tra pagamenti e impegni.

Tabella 43 – Impegni ammessi e pagamenti per provincia

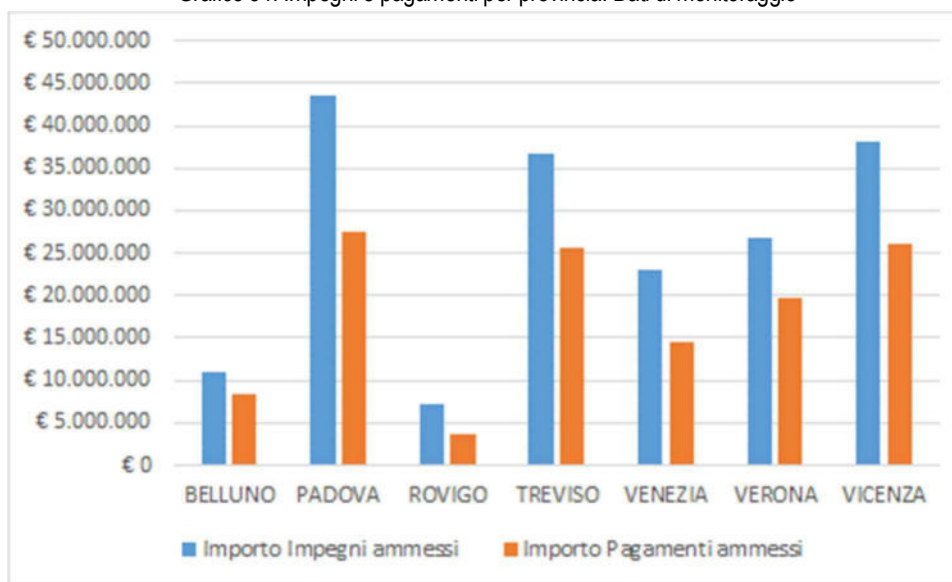
Provincia	Importo Impegni ammessi (€)	Importo Pagamenti ammessi (€)	Pagamenti/Impegni
BELLUNO	11.099.627,30	8.288.073,02	74,67%
PADOVA	43.608.515,05	27.502.164,24	63,07%
ROVIGO	7.304.810,68	3.666.363,08	50,19%
TREVISO	36.693.405,32	25.552.068,60	69,64%
VENEZIA	66.964.299,27	22.187.870,89	33,13%

Provincia	Importo Impegni ammessi (€)	Importo Pagamenti ammessi (€)	Pagamenti/Impegni
VERONA	26.720.361,74	19.625.949,83	73,45%
VICENZA	38.233.840,68	26.043.801,93	68,12%
Tutte le provincie	382.075,60	382.075,60	100,00%
TOTALE	231.006.935,64	133.248.367,19	57,68%

*tutte le provincie è il Fondo di Garanzia - Azione 3.6.1

La provincia di Belluno appare quella con la maggiore capacità di spesa con più del 74% degli importi pagati sugli importi degli impegni ammessi, seguita dalla Provincia di Verona con più del 73%. Le Province con il gap più elevato tra impegni e pagamenti sono quelle di Venezia, Padova, Treviso e Vicenza, ovvero quelle con la maggiore concentrazione di progetti.

Grafico 31. Impegni e pagamenti per provincia. Dati di monitoraggio



A conclusione del presente focus sugli avanzamenti fisici appare opportuno dare evidenza delle **realizzazioni** del POR Veneto 2014-2020 attraverso l'elaborazione dei dati valorizzati degli indicatori di riferimento come risultante dal monitoraggio del Programma.

Ne emerge un quadro in termini di **avanzamento delle realizzazioni globalmente positivo** per il Programma, fatta eccezione per i seguenti indicatori di realizzazione i cui valori restano da migliorare e che forniscono pertanto un'indicazione precisa per il programmatore, con riferimento al coinvolgimento nel Programma dei centri di ricerca, in particolare:

1. Numero di centri di ricerca che ricevono una sovvenzione nell'Asse 1 (0%) e Numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca (8%)
2. Numero di club di prodotto (reti di imprese) finanziati (6%) nell'Asse 3.

Di seguito si riportano le principali risultanze per Asse con riferimento particolare al rapporto tra valorizzato e programmato:

- nell'Asse 1 l'indicatore relativo alle imprese che ricevono sostegno è quello con il rapporto più elevato tra valorizzato e programmato (83%); interessante anche il risultato sull'occupazione pari al

56% del programmato e il numero di imprese beneficiarie di un sostegno per introdurre prodotti che costituiscono una novità per l'impresa (68%);

- L'indicatore di riferimento per l'Asse 2 relativamente all'unico intervento finanziato registra un rapporto tra programmato e realizzato pari al 12%;
- L'Asse 3 registra elevate percentuali di raggiungimento del valore programmato in quasi tutti gli indicatori di realizzazione ad eccezione del Numero di club di prodotto (reti di imprese) finanziati (6%) che rappresenta comunque un indicatore specifico e talvolta difficile da monitorare. Degno di particolare nota il 100% del programmato raggiunto dall'indicatore relativo alle imprese che introducono innovazioni di processo e il numero di aggregazioni beneficiarie del sostegno (92%);
- Con riferimento all'Asse 4 l'indicatore relativo alla Diminuzione annuale stimata dei gas a effetto serra raggiunge un risultato più soddisfacente rispetto al programmato (63%)
- Edifici strategici/rilevanti migliorati o adeguati dal punto di vista sismico, nell'Asse 5, registrano una percentuale pari al 77% del programmato mentre la Popolazione beneficiaria di misure di protezione contro il rischio sismico l'82%
- Nell'asse 6 il Numero sistemi tecnologici presenta un rapporto tra raggiunto e programmato pari al 99%; le Abitazioni ripristinate in aree urbane l'86%
- La progettazione e realizzazione dei servizi nell'Asse 7 registra un valore di realizzazione pari al 69%.

Tabella 44 - Indicatori di realizzazione del POR per ASSE (prima parte)

Indicatore di Output - Descrizione	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P
	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7
Abitazioni ripristinate in aree urbane																183	158	86%			
Beneficiari/Popolazione Beneficiaria													5303	4368	82%						
Crescita dell'occupazione nelle imprese che ricevono un sostegno	715,93	403,17	56%				496,2	371,28	75%												
Diminuzione annuale stimata dei gas a effetto serra (mln t CO ₂ equivalenti)										19,9	12,6	63%									
Diminuzione del consumo annuale di energia primaria degli edifici pubblici (mln kWh/anno)										40,1	10,7	27%									
Edifici strategici/rilevanti migliorati o adeguati dal punto di vista sismico													30	23	77%						
Estensione dell'intervento in lunghezza (km)				1.100	131,4	12%															
Numero di aggregazioni beneficiarie di sostegno							12	11	92%												
Numero di centri di ricerca che ricevono una sovvenzione	6	0	0%																		
Numero di club di prodotto (reti di imprese) finanziati							18	1	6%												
Numero di imprese beneficiarie di un sostegno per introdurre prodotti che costituiscono una novità per l'impresa	458	311	68%				337	226	67%												
Numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca	351	28	8%																		
Numero di imprese che introducono innovazioni di processo							259	259	100%												
Numero di imprese che ricevono sovvenzioni (a fondo perduto)	678	526	78%				1057	890	84%	123	60	49%									

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, aprile 2019

VP= valore programmato; VR=valore realizzato; R/P=realizzato/programmato

Tabella 45 - Indicatori di realizzazione del POR per Asse (seconda parte)

Indicatore di Output - Descrizione	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P	VP	VR	R/P
	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7
Numero di imprese che ricevono un sostegno	678	526	78%				1.457	894	61%	123	60	49%									
Numero di imprese che ricevono un sostegno finanziario diverso dalle sovvenzioni							400	4	1%												
Numero di imprese sostenute per introdurre nuovi prodotti che costituiscono una novità per il mercato	191	69	36%																		
Numero di imprese supportate per la promozione dell'export							66	63	95%												
Numero di imprese supportate per l'innovazione dei distretti produttivi							12	4	33%												
Numero di imprese supportate per l'internazionalizzazione							166	163	98%												
Numero di nuove imprese che ricevono un sostegno	135	112	83%				190	152	80%												
Numero di nuovi ricercatori nelle entità sostenute	208,22	90,17	43%																		
Numero di ricercatori assunti definitivamente o con collaborazione continuativa post progetti di ricerca presso imprese finanziate	202,95	90,17	44%																		
Numero sistemi tecnologici																70	69	99%			
Popolazione beneficiaria di misure di protezione contro il rischio sismico													5.303	4.368	82%						
Progettazione e realizzazione di servizi																			13	9	69%
Superficie oggetto di intervento (migliaia di m ²)										126,5	71,7	57%									
Unità beni acquistati																191	136	71%			
Unità beni acquistati ad alimentazione elettrica, ibrida o euro VI																121	67	55%			

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, aprile 2019

VP= valore programmato; VR=valore realizzato; R/P=realizzato/programmato

3 Efficacia del Programma: analisi dell'avanzamento degli indicatori di risultato

In questo capitolo sono prese in esame le performance evidenziate dal Programma sotto il profilo della capacità di conseguire i target prefissati, sulla base dell'andamento osservato per gli indicatori di risultato. Si tratta di un'analisi prevista dal quadro regolamentare che disciplina la struttura della programmazione 2014/20 e la relativa attività di valutazione. È necessario premettere, tuttavia, che l'entità delle risorse messe in campo (nel caso del POR FESR Veneto si tratta di un ammontare pari allo 0,3% del PIL regionale) non è tale da giustificare l'ipotesi che le singole azioni possano impattare in modo particolarmente significativo sugli indicatori di risultato associati o consentire di condizionare trend già in atto, spesso determinati da fattori esogeni alla programmazione. Ne deriva che percentuali di contribuzione anche minima al processo di progressivo conseguimento dei target vanno comunque valutate positivamente e che alcuni indicatori di risultato consentirebbero di apprezzare meglio l'efficacia della programmazione se quantificati con riferimento all'intero programma anziché alle singole linee di intervento.

Asse 1. Il tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza, che rispetto al 2015 registra un incremento di 0,9 punti percentuali, si attesta nel 2016 all'8,9% il che equivale a dire che, nello stesso anno, nei settori ad alta intensità di conoscenza, si sono complessivamente costituite, in regione, 3.307 nuove unità produttive.

L'indicatore relativo alla percentuale di imprese che hanno svolto attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni, dopo una flessione dal valore di base registrata nel 2014, presenta a partire dal 2015 un trend crescente e si attesta nel 2016 al 27,9%.

Il contributo fornito dall'attuazione del programma al progressivo avvicinamento ai target potrà essere analizzato quando i dati di contesto forniranno indicazioni riferite alle annualità di attuazione che hanno effettivamente prodotto delle realizzazioni coerenti con gli ambiti del contesto socio-economico cui si riferisce ogni singolo indicatore di risultato. L'azione che sostiene la nascita e il consolidamento di start up innovative (1.4.1) è stata promossa con due bandi, il primo a Maggio 2016 (DGR 827 del 31/05/16) e il secondo ad Agosto 2017 (DGR 1223 del 01/08/17). Le start up innovative finora finanziate ammontano a 135 unità¹⁰.

Tabella 46 - Indicatori Asse 1: RICERCA, SVILUPPO TECNOLOGICO E INNOVAZIONE (OT 1)

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi			Valore obiettivo (2023)
Imprese che hanno svolto attività R&S in collaborazione con soggetti esterni	27,19 (2012)	26,3 (2014)	27,3 (2015)	27,9 (2016)	32,00
Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza	7,33 (2012)	8,4 (2014)	8 (2015)	8,9 (2016)	9,00

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, maggio 2019

Le azioni che sostengono l'acquisizione di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese, e concorrono ad alimentare le attività di R&S con soggetti esterni (fornitori di servizi avanzati) sono tre, la stessa 1.4.1, e le azioni 1.1.1 e la 1.1.2. Queste ultime due azioni sono state programmate tra Ottobre 2016 e Novembre 2017 (DGR 1581 del 10/10/16; DGR 1159 del 19/07/17; DGR 1848 del 14/11/17). Il numero di imprese finanziate da queste due azioni (azioni 1.1 e 1.2) è pari a 482 unità.

¹⁰ I dati di monitoraggio si riferiscono all'avanzamento rilevato dalla Direzione Programmazione Unitaria, U.O. Programmazione e gestione FESR della Regione Veneto ad inizio Maggio 2019.

In entrambi i casi, il tasso di copertura costruito rapportando le imprese finanziate dal FESR ai corrispondenti aggregati regionali oscilla intorno al 2% e, per le motivazioni ricordate in premessa, il dato va considerato positivamente. Va inoltre sottolineato che le imprese beneficiarie degli interventi FESR hanno anche registrato incrementi occupazionali, nonché stabilizzato la maggioranza dei dottorati coinvolti nella realizzazione dei progetti di ricerca finanziati e, pertanto, l'impatto socio-economico degli interventi dell'Asse 1 è sicuramente positivo (l'indicatore di realizzazione "Crescita dell'occupazione nelle imprese che ricevono un sostegno" per l'azione 1.1.1 segna un valore realizzato pari a 56).

Asse 2. I dati ufficiali disponibili mostrano un incremento rispetto al valore di base per tutti gli indicatori di risultato identificati per l'Asse 2. In modo particolare l'indicatore "Comuni con servizi pienamente interattivi", aggiornato al 2017, e quello riferito al "Grado di utilizzo di internet nelle famiglie negli ultimi 12 mesi", aggiornato al 2018, sono ormai prossimi al valore obiettivo.

Tabella 47 - Indicatori Asse 2: AGENDA DIGITALE (OT 2)

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi					Valore obiettivo (2023)
Imprese coperte da banda ultra larga ad almeno 100 Mbps	0,05 (2013)	4 (2015)					50
Comuni con servizi pienamente interattivi	30,00 (2012)	56,50 (2015)	56,50 (2016)	56,50 (2017)			60,00
Grado di utilizzo di internet nelle famiglie negli ultimi 12 mesi	60,21 (2014)	60,20 (2014)	64,50 (2015)	68 (2016)	67,60 (2017)	71,00 (2018)	75

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, maggio 2019

Il ritardo che si registra nell'attuazione delle azioni programmate all'interno dell'Asse, testimoniato da indicatori di realizzazione ancora tutti pari a 0, impone però la necessità di sottolineare che i progressi compiuti sono tutti imputabili a fattori esogeni al programma. Ciò non compromette, in ogni caso, la possibilità che le azioni previste nell'ambito dell'Asse concorrano in modo decisivo al pieno raggiungimento dei target. Tale considerazione vale soprattutto con riferimento all'indicatore "imprese coperte da banda ultra larga ad almeno 100 Mbps" che, allo stato, registra, rispetto agli altri indicatori di risultato selezionati per l'Asse, i valori più lontani dal target e che, tuttavia, potrebbe essere agevolmente raggiunto con la piena attuazione dell'azione 2.1.1. (progetto strategico Agenda Digitale e Banda Ultra Larga).

Asse 3. A partire dai dati utilizzati come baseline, i valori degli indicatori di risultato previsti per l'Asse 3 hanno subito variazioni che testimoniano la presenza di alcune criticità, per lo più legate alla crisi, ma anche alcuni primi segnali di ripresa. Il tasso netto di turnover delle imprese si mantiene negativo, ma diminuisce in valore assoluto grazie soprattutto ad un incremento del tasso di natalità; gli investimenti privati sul PIL continuano a decrescere fino al 2015, ma sono in ripresa dal 2016; il grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero cresce a causa dell'incremento sia delle esportazioni che delle importazioni di beni intermedi (il target al 2023 viene superato al 2015 e permane al di sopra del target anche negli anni successivi); sono aumentate le giornate di presenza di turisti italiani e stranieri per abitante (il target al 2023 viene superato al 2017); sono cresciuti i valori degli indicatori di risultato collegati alle azioni di carattere finanziario.

Il contributo degli interventi implementati attraverso l'Asse 3 del POR FESR al raggiungimento di questi risultati può essere schematicamente sintetizzato segnalando che:

- a) le imprese finanziate nell'ambito dell'azione 3.5.1 (175 unità) rappresentano una quota superiore al 2% del saldo tra imprese create e cessate nel periodo 2014-2016; occorre tuttavia rilevare che anche in questo caso la programmazione dell'azione è avvenuta a partire dalla metà del 2016 in poi;
- b) gli investimenti privati attivati dalle imprese beneficiarie degli aiuti promossi nell'Asse (azioni 3.1.1 e 3.3.1 che sono state programmate a partire dall'Ottobre 2016) ammontano, secondo gli ultimi dati disponibili, a 255 Meuro ed equivalgono ad una quota pari circa all'1% dei 72,3 miliardi di investimenti privati realizzati in regione sempre tra il 2014 e il 2016;
- c) per quantificare il contributo delle azioni 3.4.1 e 3.4.2 all'incremento del grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero (il cui valore target al 2023 è stato superato già al 2014, per restare poi sempre su valori superiori) sarebbe necessario valutare l'incremento del fatturato export nelle imprese beneficiarie degli aiuti. Tuttavia, dato soprattutto il valore complessivo delle esportazioni regionali (che, nel 2018, ammontano ad oltre 61 mila miliardi di euro), l'entità di risorse complessivamente stanziati per le due azioni in esame (4,65 milioni di euro) e il numero di imprese beneficiarie (194 imprese e 12 reti di imprese) fanno presumere un contributo complessivamente non significativo. Va segnalato, però, che questo è esattamente uno dei casi in cui la lettura dei risultati conseguiti a livello di azione restituisce un'informazione che potrebbe essere modificata attraverso un'analisi condotta ad un diverso grado di aggregazione (ad esempio, tenendo conto anche dell'eventuale incremento del fatturato export delle imprese finanziate con gli avvisi attuativi della 3.3.1, a sostegno del riposizionamento competitivo delle imprese, sui quali sono stati stanziati 15 milioni di euro);
- d) le risorse stanziati a supporto delle imprese culturali e quelle coinvolte in attività turistiche ammontano a circa 40 milioni di euro (azioni 3.3.2 e 3.3.4, programmate a partire da Maggio 2016). L'incidenza del contributo sul valore aggiunto del settore è modesta (1% del valore aggiunto 2016), ma il sostegno offerto alla qualificazione e all'innovazione dell'offerta turistica; allo sviluppo e al consolidamento di reti di imprese e club di prodotto e alla valorizzazione degli attrattori culturali e naturali del territorio, ecc. potrebbero aver impattato positivamente sulla dinamica del tasso di turisticità (l'indicatore ha superato il valore target nel 2017);
- e) sull'azione 3.1.1 sono state complessivamente finanziate 504 imprese e, sugli avvisi attuativi dell'azione (programmata a partire dal Settembre 2016), sono stati complessivamente stanziati oltre 31 Meuro. Le imprese finanziate rappresentano il 7% circa delle imprese innovative mediamente censite ogni anno in Veneto tra il 2014 e il 2016. La spesa prevista per la realizzazione dei progetti ammessi a finanziamento equivale all'11% circa della spesa privata in R&S censita dall'ISTAT nel 2014 e nel 2015 (ultimi due anni per i quali siano al momento disponibili dati ufficiali). Ne deriva che il contributo dell'azione all'innalzamento del tasso di innovatività è sicuramente positivo e che risultati ancora migliori sarebbero evidenziati considerando congiuntamente i risultati prodotti dall'azione in esame e da quelle programmate, sempre a sostegno dell'innovazione, nell'ambito dell'Asse 1;
- f) l'azione 3.6.1 non ha ancora prodotto effetti e, pertanto, la dinamica degli ultimi due indicatori di risultato previsti per l'Asse 3 è da ritenersi totalmente esogena.

Tabella 48 - Indicatori Asse 3: COMPETITIVITÀ DEI SISTEMI PRODUTTIVI (OT 3)

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi					Valore obiettivo (2023)
Tasso netto di turnover delle imprese	-1,05 (2012)	-1,1 (2014)	-0,7 (2015)	-0,1 (2016)			0,46
Investimenti privati sul PIL	18,61 (2011)	15,52 (2014)	15,85 (2015)	16,33 (2016)			21,99
Tasso di turisticità	12,55 (2013)	12,56 (2014)	12,9 (2015)	13,3 (2016)	14,1 (2017)		13,6
Grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero	42,82 (2012)	44,5 (2014)	45,6 (2015)	44,8 (2016)	45,7 (2017)		44,47
Tasso d'innovazione del sistema produttivo	42,19 (2012)	36,9 (2014)		41,7 (2016)			48
Investimenti realizzati attraverso operazioni di venture capital	25 (2014)	35 (2015)	28 (2016)				40,00
Quota valore fidi globali fra 30.000 e 500.000 euro utilizzati dalle imprese	15,03 (2013)	15,6 (2014)	15,79 (2015)	16,29 (2016)	16,52 (2017)		21,2

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, maggio 2019

Asse 4. A partire dai dati utilizzati come baseline, i valori degli indicatori di risultato previsti per l'Asse 4 hanno subito variazioni che anche in questo caso testimoniano la presenza di alcune criticità, ma anche alcuni segnali positivi che provengono prevalentemente dal fronte dei consumi di energia elettrica delle imprese dell'industria; al contrario, i consumi di energia elettrica della PA per Unità di lavoro non diminuiscono, anzi, incrementano a partire dal 2016. A questo proposito si può osservare come gli addetti alla pubblica amministrazione in Veneto siano diminuiti tra il 2014 e il 2016 di circa 7.000 unità (Eurostat), mentre aumentano di oltre diecimila unità nel 2017 e continuano a crescere anche nel 2018. Il primo andamento può aver influito sul valore dell'indicatore, l'ultimo dato disponibile riguarda proprio il 2016. Gli interventi finanziati dall'azione 4.1.1 sono stati programmati con un avviso pubblico di Novembre 2016; le risorse impegnate dalla Regione ammontano a circa 19 Meuro a fronte di investimenti vicini ai 24 Meuro. Ci si può attendere dunque che a partire dal 2017 il valore dell'indicatore possa subire una inversione di tendenza.

È inoltre interessante rilevare come il peso degli occupati nella PA delle principali regioni manifatturiere italiane, come Lombardia, Emilia Romagna e Veneto, sul totale degli occupati (che si colloca tra il 15 e il 17%), sia molto inferiore rispetto al peso che il settore della PA ha nelle principali regioni manifatturiere della Germania (tra il 22 e il 24%) o della Francia (tra il 27 e il 29%).

Tabella 49 - Indicatori Asse 4: SOSTENIBILITÀ ENERGETICA E QUALITÀ AMBIENTALE (OT 4)

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi				Valore obiettivo (2023)
Consumi di energia elettrica della PA per Unità di lavoro	3,86 (2011)	3,9 (2014)	3,9 (2015)	4 (2016)	-	3,14
Consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica	18,49 (2012)	16,7 (2014)	17,8 (2015)	17,6 (2016)	17,6 (2017)	15,96

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi				Valore obiettivo (2023)
Consumi di energia elettrica delle imprese dell'industria	38,89 (2012)	36,3 (2014)	36,1 (2015)	35,9 (2016)	35,2 (2017)	35,56
Consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili (incluso idro)	25,91 (2013)	30,25 (2014)	24,2 (2015)	24,2 (2016)	21,3 (2017)	32,64

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, maggio 2019

L'indicatore sui consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica segna una tendenza altalenante ma che si stabilizza al 2017 al di sotto della baseline. L'azione 4.1.3 che finanzia soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi non è stata, tuttavia, ancora programmata, e dunque le variazioni del valore dell'indicatore sono ascrivibili a fattori esogeni al POR.

L'indicatore che riguarda i consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili, dopo una partenza incoraggiante, segna un arretramento che ne porta i valori al 2017 ben al di sotto della baseline. Non essendo stati ancora programmati interventi che incidano su questo indicatore ci si può attendere un contributo positivo dal programma qualora l'azione 4.3.1 venga attuata.

I consumi di energia elettrica delle imprese dell'industria segnano un decremento costante, arrivando, con il valore rilevato per l'anno 2017, a superare il target previsto per il 2013. L'azione 4.2.1 è stata programmata attraverso due avvisi pubblici, pubblicati, il primo a Luglio 2017 e il secondo a Gennaio 2018. La spesa delle imprese ammessa e finanziata dal programma è pari a circa 38 Meuro e riguarda 123 progetti.

L'Asse 5 presenta due indicatori di risultato. Uno di questi, l'indice di rischio sismico, ha un aggiornamento quinquennale e al momento non ci sono aggiornamenti disponibili rispetto alla baseline. Per quanto riguarda l'indicatore popolazione esposta a rischio alluvione, i valori rilevati al 2017 segnano un aggravamento della situazione definita al 2014 come baseline. Gli interventi in questo ambito sono stati programmati solo a Novembre 2017 (azione 5.1.1) e prevedono una spesa ammessa pari a 22,1 Meuro.

L'azione 5.3.2 "Interventi di messa in sicurezza sismica degli edifici strategici e rilevanti pubblici ubicati nelle aree maggiormente a rischio" è stata oggetto di un bando pubblicato a Giugno del 2016; sono state ammesse 146 domande e finanziate 30 per una spesa di quasi 20 Meuro.

Tabella 50 - Indicatori Asse 5: RISCHIO SISMICO E IDRAULICO (OT 5)

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi				Valore obiettivo (2023)
Popolazione esposta a rischio alluvione	23,93 (2014)	24,62 (2015)		25,03 (2017)		21
Indice di rischio sismico	0,46 (2011)					0,6

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, maggio 2019

L'Asse 6. Gli indicatori di risultato presentano valori aggiornati a non oltre il 2016, e dunque riferiti ad un periodo precedente all'avvio dell'attuazione dell'Asse. Le tendenze che emergono dai dati non dipendono dunque dal programma.

La programmazione dell'Asse 6 è stata particolarmente complessa; il percorso di attuazione è articolato a livello territoriale ed ha previsto un doppio passaggio orientato, in primo luogo, alla definizione delle aree territoriali oggetto di intervento e, successivamente, delle loro strategie di sviluppo. Solo a seguito di questo secondo passaggio procedurale sono stati emanati i bandi da parte delle autorità urbane per l'individuazione e il finanziamento degli interventi. L'Asse persegue l'innalzamento delle qualità della vita e lo sviluppo sostenibile nelle aree urbane promuovendo l'attuazione di strategie integrate (sostenute da azioni afferenti agli OT 2, 4 e 9) volte a rafforzare le funzioni di servizio al territorio assolate dai poli urbani, concentrandosi al contempo sulla risoluzione di specifiche problematiche, tramite l'innovazione e il potenziamento dell'offerta territoriale di servizi. Il Programma individua due tipologie di Aree urbane nell'ambito delle quali attuare tali strategie: 5 Aree Comuni capoluogo e un'unica Area Comuni Polo.

Nel mese di luglio del 2016 è stato dato inizio alla seconda fase di selezione delle proposte di SISUS formulate dalle aree urbane, tramite procedure distinte per ognuna delle due tipologie (con l'avviso pubblico di cui alla DGR 1219/2016 per i Comuni Capoluogo e con il bando adottato con DGR 1218/2016 per i Comuni Polo). L'istruttoria relativa alle aree capoluogo si è conclusa ad aprile dell'anno successivo (DDR n. 22 dell'11/04/2017); nel mese di maggio quella inerente le aree polo (DDR n. 30 del 05/05/2017). Nella stessa annualità, con DGR n. 768 del 29/05/2017, le Autorità urbane di Venezia, Padova, Treviso, Vicenza, Verona e Montebelluna sono state designate quali Organismi Intermedi, responsabili della selezione delle operazioni previste dalle rispettive SISUS.

Tabella 51 - Indicatori Asse 6: SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE (SUS) (OT 02; OT 4; OT 9)

Indicatore di risultato	Valore di base	Aggiornamenti successivi					Valore obiettivo (2023)
Comuni con servizi pienamente interattivi	30,00 (2012)	30,00 (2014)	56,50 (2015)				60
Passeggeri trasportati dal TPL nei Comuni capoluogo di provincia	266,50 (2013)	276,90 (2014)	283,50 (2015)	298,50 (2016)			270
Concentrazione di PM10 nell'aria nei comuni capoluogo di provincia	79,00 (2013)	54,00 (2014)	77,00 (2015)	55,00 (2016)			62
Persone che vivono in situazioni di sovraffollamento abitativo	7,71 (2013)	7,2 (2014)	8,7 (2015)	4,3 (2016)			7,50
Persone senza fissa dimora	4.874 (2011)	4.763 (2014)					4386

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio, maggio 2019

Soltanto tra Ottobre e Dicembre 2017 le AU hanno pubblicato 14 Inviti relativi alle Azioni 4.6.2 Rinnovo materiale rotabile, 4.6.3 Sistemi di trasporto intelligenti, 9.4.1 Recupero di alloggi di proprietà pubblica per incrementare la disponibilità di alloggi sociali e servizi abitativi (sub-azioni 1 e 2). I progetti fino ad ora realizzati riguardano in particolare le seguenti azioni: 9.4.1 "Potenziamento patrimonio pubblico esistente e recupero alloggi", 8 progetti; 4.6.2 "Rinnovo materiale rotabile", 2 progetti; 4.6.3 "Sistemi di trasporto intelligenti", 1 progetto.

4 Analisi dei risultati delle Azioni concluse: presentazione dei casi di studio

Il presente Capitolo è dedicato all'analisi specifica di alcune Azioni (n. 6) del POR, selezionate di concerto con l'AdG tra quelle che presentavano uno stato di avanzamento maggiore o il cui approfondimento suscitava un particolare interesse.

4.1 Azione 1.1.2 Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese [voucher innovazione]

Descrizione dell'azione

L'Azione 1.1.2 "Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese" sostiene l'Obiettivo Specifico 1 "Incremento dell'attività di innovazione delle imprese", concorrendo al raggiungimento del target definito dall'indicatore di risultato "Imprese che hanno svolto attività R&S in collaborazione con soggetti esterni" il cui valore atteso al 2023 corrisponde al 32%, mentre il dato più recente, rilevato al 2016, segna un leggero incremento rispetto al valore di base (che al 2012 era pari a 27,2), e si colloca a 27,9. La priorità di investimento è la 1b "Promuovere gli investimenti delle imprese in R&I sviluppando collegamenti e sinergie tra imprese, centri di ricerca e sviluppo e il settore dell'istruzione superiore, in particolare promuovendo gli investimenti nello sviluppo di prodotti e servizi, il trasferimento di tecnologie, l'innovazione sociale, l'eco-innovazione, le applicazioni nei servizi pubblici, lo stimolo della domanda, le reti, i cluster e l'innovazione aperta attraverso la specializzazione intelligente, nonché sostenere la ricerca tecnologica e applicata, le linee pilota, le azioni di validazione precoce dei prodotti, le capacità di fabbricazione avanzate e la prima produzione, soprattutto in tecnologie chiave abilitanti, e la diffusione di tecnologie con finalità generali".

Tabella 52 - Quadro logico dell'azione 1.1.2

Asse Prioritario	Priorità di investimento	Obiettivo Specifico / Risultato Atteso	Indicatore di risultato	Azione
Asse 1 - Ricerca, sviluppo tecnologico e Innovazione	1b - Promuovere gli investimenti delle imprese nell'innovazione e nella ricerca e sviluppare collegamenti e sinergie tra imprese, centri di R&S e istituti di istruzione superiore, in particolare lo sviluppo di prodotti e servizi, il trasferimento di tecnologie, l'innovazione sociale, l'ecoinnovazione, le applicazioni nei servizi pubblici, la stimolazione della domanda, le reti, i cluster e l'innovazione aperta attraverso la specializzazione intelligente, nonché sostenere la ricerca tecnologica e applicata, le linee pilota, le azioni di validazione precoce dei prodotti, le capacità di fabbricazione avanzate e la prima produzione, soprattutto in tecnologie chiave abilitanti e la diffusione di tecnologie con finalità regionali.	OS 1 - Incremento dell'attività di innovazione delle imprese	Imprese che hanno svolto attività R&S in collaborazione con soggetti esterni	1.1.2 - Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese

Fonte: POR FESR Veneto 2014-2020

Complessivamente sono stati programmati 4 Meuro e i beneficiari sono le PMI che svolgono progettualità di ricerca e innovazione negli ambiti definiti dal documento RIS3 Veneto e che abbiano un'unità operativa attiva in Veneto nella quale realizzare le attività oggetto del voucher.

Descrizione del bando

Con il bando (DGR n. 1848/2017) la Regione intende sostenere le attività di innovazione e di trasferimento delle conoscenze presso le imprese, favorendo i processi di progettazione e sperimentazione delle soluzioni innovative - anche incentivando la brevettazione, il trasferimento dei risultati della ricerca e gli interventi volti ad una maggiore tutela degli *asset* immateriali - e i processi di integrazione e di innovazione delle strategie organizzative e di business tra imprese, università, centri di ricerca e centri di trasferimento tecnologico e di conoscenza in grado di garantire ricadute positive sul territorio. Gli interventi devono mutuare gli obiettivi previsti dalla Strategia di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'Innovazione della Regione Veneto (RIS3 Veneto) e finalizzare l'azione verso le priorità e gli ambiti di specializzazione in essa contenuti, in coerenza con le finalità previste dal Piano Strategico Regionale per la Ricerca Scientifica e lo Sviluppo Tecnologico e l'Innovazione.

Sono ammissibili i progetti che prevedano l'acquisizione da parte delle imprese beneficiarie di servizi specialistici per l'innovazione. Tali progetti devono essere coerenti con la RIS3 Veneto e con il Piano Strategico Regionale per la Ricerca Scientifica e lo Sviluppo Tecnologico e l'Innovazione e, orientati, quindi, verso le traiettorie di sviluppo dei quattro ambiti di specializzazione: Smart Agrifood, Sustainable Living, Smart Manufacturing e Creative Industries, attraverso lo sfruttamento delle tecnologie abilitanti - micro e nano elettronica, materiali avanzati, biotecnologie industriali, fotonica, nanotecnologie e sistemi avanzati di produzione - e i driver dell'innovazione, intesi come fattori catalizzatori o di stimolo per l'innovazione, non solo tecnologica. Nella domanda di sostegno dovrà quindi essere identificata almeno una traiettoria di sviluppo e tecnologica ai fini dell'ammissione. La progettualità deve puntare ad accrescere il grado di innovazione delle PMI in ambito tecnologico, strategico e organizzativo mediante l'acquisizione di una o più tipologie di servizi specialistici, rientranti in una dettagliata tipologia organizzata in tre ambiti: A. Innovazione Tecnologica; B. Innovazione Strategica; C. Innovazione Organizzativa.

Tabella 53 - Avviso pubblico considerato

Azione 1.1.2	Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese [voucher innovazione]	Scadenza	Importo a bando
Avviso pubblico DGR n. 1848 del 14 Nov. 2017	Approvazione del bando per il sostegno all'acquisto di servizi per l'innovazione da parte delle PMI e del modello descrittivo del progetto (Bur n. 109 del 17 Novembre 2017).	Procedura a sportello con chiusura il 2 Marzo 2018. [Apertura dello sportello prevista per le ore 16.00 del 6 dicembre 2017 fino al raggiungimento delle disponibilità finanziarie. (bando)]	€ 4.000.000

Fonte: sito web POR FESR Veneto 2014-2020

Sono ammissibili le spese imputabili al progetto e coerenti con l'attività dell'impresa, sostenute e pagate dal soggetto beneficiario. In funzione delle tipologie di intervento previste dal Regolamento (UE) n. 651/2014, articoli 18 e 28 è ammissibile a contributo la voce di spesa relativa alle "Consulenze specialistiche e servizi esterni", secondo la seguente suddivisione: a) Costi connessi all'ottenimento, convalida e difesa di brevetti e altri attivi immateriali; b) Acquisizione di servizi di assistenza/consulenza; c) Acquisizione di servizi di sostegno all'innovazione. Le spese devono essere sostenute entro i successivi sei mesi e pagate entro la data di presentazione della domanda di erogazione del voucher. Il sostegno, in forma di contributo in conto capitale, è concesso mediante l'erogazione di voucher. Si tratta di "buoni" nominativi di importo prefissato, determinato in relazione alla tipologia di servizi specialistici che l'impresa intende acquistare per la realizzazione delle finalità di progetto.

Tabella 54 - Contenuti dell'avviso pubblico

Modalità di sostegno	Intensità variabile del sostegno	Fornitori dei servizi avanzati
Il sostegno, in forma di contributo in conto capitale, è concesso mediante l'erogazione di voucher	Le PMI possono richiedere fino ad un massimo di 3 voucher con importi cumulabili tra loro, per l'acquisizione di altrettanti tipi di servizi specialistici (con variabili percentuali di intensità di aiuto, dal 50% al 75% del costo)	I fornitori devono essere registrati presso il "Catalogo dei fornitori" all'interno del portale "Innoveneto.org", consultabile tramite il motore di ricerca dedicato presente nella sezione "Cerca un fornitore"

Fonte: sito web POR FESR Veneto 2014-2020

Le PMI possono richiedere più voucher, fino ad un massimo di 3 (tre) con importi cumulabili tra loro, per l'acquisizione di altrettante e differenti tipologie di servizi forniti da soggetti pubblici o privati aventi sede legale in Italia o all'estero, ma che siano comunque registrati presso il "Catalogo dei fornitori" all'interno del portale "Innoveneto.org". Il valore della spesa minima ammissibile varia tra i € 1.000 e i € 12.000, mentre l'intensità dell'aiuto (voucher) varia tra il 50% e il 75% della spesa sostenuta.

Il bando, gestito da Avepa - Agenzia regionale che svolge funzione di organismo intermedio per la gestione di alcune azioni del POR FESR della Regione Veneto (DGR n. 226 del 28 febbraio 2017) - è stato pubblicato il 14 Novembre 2017 e prevedeva l'apertura dello sportello il 6 Dicembre 2017 con chiusura il 2 Marzo 2018.

Le domande presentate sono state 506 mentre quelle ammesse sono state 393 per una spesa di 6,4 Meuro. Le domande finanziate sono state 349 per un contributo pari a circa 3,5 Meuro. Le domande revocate sono state 44 pari a circa il 12% delle domande finanziate, mentre quelle le cui procedure risultano concluse son ben 344¹¹, per una spesa media di circa € 10.000 a domanda.

Tabella 55 – Esito istruttoria sul bando in questione

Bandi	Domande presentate	Domande ammesse	Finanziate	Revocate	Chiuse
DGR 1848 del 14/11/17	506	393	349	44	344

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

La relazione di Avepa sull'attività svolta a partire dalla sua attivazione, Maggio 2017, alla fine del 2018, riporta alcune considerazioni sulla gestione delle azioni 1.1.2 e 3.4.2 "Incentivi all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione in favore delle PMI" (DGR 1849 del 14/11/17), un'azione che prevede lo stesso tipo di procedura. Il rapporto tra il numero di domande presentate, e il peso del lavoro istruttorio che ne consegue, da una parte, e l'importo modesto dell'aiuto erogato per ogni singola domanda, dall'altra, pone una questione di efficienza delle procedure e dell'efficacia dei meccanismi di funzionamento del bando. La relazione suggerisce di considerare per i futuri bandi delle modalità di gestione meno onerose (facendo riferimento alla complessità delle operazioni di pagamento che riguardano sia l'impresa beneficiaria che il soggetto fornitore dei servizi) e di rendere più efficace (in relazione alle strategie di sviluppo delle imprese beneficiarie) la selezione dei servizi avanzati ammissibili. A questo proposito occorre rilevare che questi bandi comunque perseguono l'obiettivo di incrementare il numero di Imprese che svolgono attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni, sia pure attraverso una procedura particolarmente onerosa.

- *"Non si può non evidenziare che per erogare, al 31/12/2018, poco più di 2,8 MEURO sono state gestite, dal punto di vista amministrativo, oltre 732 domande [ci si riferisce ad entrambe le misure]: per tutte si è proceduto alla ricevibilità, ammissibilità, verifica con Veneto Innovazione dei fornitori, impegno contabile, verifica della documentazione giustificativa della spesa e degli*

¹¹ I dati sono riferiti al monitoraggio regionale al 2 Maggio 2019.

altri requisiti dei bandi, delega del beneficiario, verifica del DURC del beneficiario e del fornitore, definizione in RNA di beneficiario e fornitore, pagamento del fornitore e notifica al beneficiario, impegnando per questo elevato numero di domanda circa 7 dipendenti per 12 mesi. Si sta parlando di un contributo medio per domanda di circa 6.000,00 euro [anche in questo caso si fa riferimento ad un dato medio che riguarda entrambe le misure; la situazione non cambia molto in riferimento alla sola azione 1.1.2 il cui valore medio dell'aiuto erogato corrisponde a circa € 10.000]. Non si può poi non evidenziare altresì che le spese ammissibili e le azioni previste sono state di ampio spettro e non hanno richiesto una particolare progettualità, per cui si è intervenuti su iniziative molto spesso di routine e non rientranti in strategie di sviluppo imprenditoriale delle PMI richiedenti.” [“Operatività delle azioni in gestione all'organismo intermedio considerazioni e valutazioni per i prossimi bandi”. AVEPA prot. 9551/2019 del 08.02.2019]

- *“Secondo noi la qualità delle attività va considerata e quindi nei prossimi bandi il fondo voucher va in qualche modo ricalibrato per elevarne la qualificazione delle attività. [...] Ci sono vari meccanismi per rendere più utile e proficuo lo strumento del voucher ed elevarne la qualità dell'azione e l'incentivo finanziario. Dal punto di vista amministrativo il meccanismo che è molto difficile per una PA è quello di ricevere domanda da un soggetto e pagare un soggetto terzo; è molto complicato da un punto di vista amministrativo, contabile e di ragioneria, ma questo è un aspetto che verrà chiarito nei prossimi bandi”. [Avepa, intervista, 8 Aprile 2019]*

I casi analizzati

Tabella 56 - Casi studio per l'Azione 1.1.2

Impresa	Progetto	Localizzazione	Costo totale progetto	Importo finanziato
DIGITALVIEWS Srl	DigitalViews intende realizzare un calibro ottico a due assi, ovvero di un dispositivo in grado di rilevare su due piani ortogonali, istantaneamente e con elevatissima accuratezza, le misure di componenti meccanici e manufatti.	Venezia Mestre (VE)	€ 24.000,00	€ 18.000,00
PRO-DO-MIX Srl	Il progetto “Piattaforma integrata digitale” – sviluppato con il fornitore Didotech S.r.l. – riguarda lo sviluppo di una applicazione IT in grado di seguire in tempo reale tutti i processi di gestione di una commessa.	Conselve (PD)	€ 30.000,00	€ 19.500,00
DATAVENETA COMPUTERS Srl	Sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche ICT per la domotica e la sicurezza informatica attraverso strumenti, algoritmi e servizi software e mobile di prossimità.	Casier (TV)	€ 10.000,00	€ 7.500,00
FONDERIA SCARANELLO Srl	Il progetto INNOPROS intende sviluppare tecnologie innovative a servizio della produzione.	Rovigo (RO)	€ 48.500,00	€ 19.500,00

VALORIZZAZIONI CULTURALI Srl	Il progetto rientra nella specializzazione intelligente "Creative Industries" e punta fornire servizi ad alto valore aggiunto per la riqualificazione del patrimonio storico e culturale.	Venezia (VE)	€ 28.000,00	€ 16.000,00
-------------------------------------	---	--------------	-------------	-------------

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Descrizione dell'impresa: DIGITAL VIEWS Srl [Intervista con Andrea Albarelli, socio amministratore, 10 Maggio 2019]

<<Digital Views S.r.l. (DV) è uno Spin off dell'Università Ca Foscari¹², è stata una Start-up innovativa, ma è attiva da più di cinque anni, credo che abbia perso lo status di start-up. L'unica cosa che può fare un professore universitario a livello industriale è attivare Spin off¹³; nel nostro caso i soci sono, in parte, personale universitario e in parte dottorandi di ricerca attivi in diversi ambiti di ricerca scientifica; l'Ateneo riconosce lo Spin off in quanto utile ai fini dello sviluppo delle attività di ricerca, svolge attività di trasferimento tecnologico, ed in effetti noi abbiamo come obiettivo quello di creare prodotti basati sul lavoro di ricerca del nostro gruppo che si occupa di visione artificiale>>.

<<Il personale universitario molto spesso non ha un o stimolo forte ad andare sul mercato [...] alla fine a cosa servono in pratica gli Spin off, servono in pratica a gestire contratti conto terzi con le imprese, laddove le imprese non vogliono avere direttamente contatti con l'Università, ma si sentono più a loro agio nel rapporto con un'altra impresa, ed è qui che si inserisce lo Spin off. Recentemente, quando sono diventato professore associato mi sono potuto dedicare di più allo Spin off, insieme ai colleghi, nel tentativo di trasformarla in un'azienda vera, che fattura un po' di più e che si sostiene con le sue gambe; l'anno scorso abbiamo fatturato € 150.000¹⁴ [...]>>.

La sede di DV si trova all'interno del Campus Scientifico dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Il Campus si trova a Mestre, in via Torino 155. Gli uffici e il laboratorio si trovano all'interno dell'edificio "Zeta". L'attività dello Spin off è focalizzata principalmente sulla creazione di iniziative di trasferimento tecnologico in ambito industriale attraverso progetti congiunti con imprese manifatturiere negli ambiti seguenti:

- *Computer Vision* - Misure e verifiche non a contatto in linea e fuori linea. Controllo in tempo reale di difettosità. Ricostruzione ed analisi di superfici 2D e 3D. Riconoscimento, localizzazione e posizionamento di componenti e oggetti.
- *Pattern Recognition* - Classificatori automatici. Integrazione e ottimizzazione di sensori. Biometria.
- *Human-Machine Interaction* - Design e realizzazione interfacce tangibili e sistemi indossabili. Internet of Things.

<<Noi realizziamo tutti pezzi unici, finora abbiamo fatto 5 progetti circa; non siamo ancora stati in gradi di trasformare nessuno di questi in un prodotto che possa essere venduto a qualcuno diverso dal Committente, tranne nel caso di questo Calibro ottico [Calibro ottico telecentrico biassiale; progetto

¹² L'elenco degli Spin off dell'Università Ca' Foscari è disponibile alla pagina web: <https://www.unive.it/pag/12308/>

¹³ "La posizione di professore e ricercatore è incompatibile con l'esercizio del commercio e dell'industria fatta salva la possibilità di costituire società con caratteristiche di spin off o di start up universitari, ai sensi degli articoli 2 e 3 del decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297." Legge 30 dicembre 2010, n. 240 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario."

¹⁴ Rispetto alle dinamiche che sottendono alla costituzione degli Spin off universitari e alla loro attività, riportiamo di seguito una citazione dal Rapporto Netval 2016: "Alcuni docenti potrebbero costituire spin-off al fine di svolgere attività di consulenza verso l'esterno in modo più "flessibile" e meno vincolato di quanto non sia possibile fare attraverso l'attività in conto terzi tramite i dipartimenti. Ex dottorandi, assegnisti e laureati considerano lo spin-off come un 'parcheggio' temporaneo in attesa di conseguire posizioni di maggiore stabilità all'interno del mondo accademico. Gli uffici di trasferimento tecnologico vedono nel numero degli spin-off costituiti un modo di accrescere il loro prestigio all'interno e all'esterno degli atenei. È però sulla scarsa capacità di crescita di queste imprese che si è concentrata la maggiore attenzione e sono state espresse le maggiori perplessità riguardo al fenomeno. L'evidenza empirica disponibile dimostra, infatti, che benché il tasso di mortalità degli spin-off sia molto basso (meno della media delle start-up), la gran parte delle imprese si attesta su una dimensione di fatturato appena sufficiente alla sopravvivenza dell'unità giuridica. In un'indagine condotta alcuni anni fa su un esteso campione di spin-off è risultato che un terzo degli spin-off costituiti fra il 2001 e il 2010 non superava i 50.000 Euro di vendite nel 2011; meno del 10% superava i 500.000 Euro." (XIII Rapporto Netval sulla Valorizzazione della Ricerca Pubblica Italiana, 2016: 107).

oggetto del finanziamento], che è la prima cosa che possiamo definire un vero e proprio prodotto che abbiamo generalizzato abbastanza, anche attraverso le misure di consulenza>>.

Descrizione del progetto

L'obiettivo generale è la progettazione e sperimentazione di un calibro ottico a due assi, ovvero di un dispositivo in grado di rilevare su due piani ortogonali, istantaneamente e con elevatissima accuratezza, le misure di componenti meccanici e manufatti direttamente nel contesto della linea di produzione. Tale tecnologia può essere applicata per due scopi principali. Il primo è il rilievo di difetti metrologici di produzione, quali quote non accurate, raggi di curvatura imprecisi o deformazioni fuori tolleranza. Il secondo riguarda l'inferenza di malfunzionamenti degli impianti e, di conseguenza, l'attuazione di un processo di analisi predittiva degli stessi e la pianificazione dell'eventuale manutenzione e regolazione.

Il fornitore dei servizi è stato il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica - da cui provengono anche buona parte dei fondatori dello Spin off. Le consulenze hanno coinvolto gruppi di ricerca e personale diverso rispetto a quello coinvolto in DV.

<<Il rapporto tra imprese e università è ancora molto difficile, l'università viene vista con diffidenza perché elabora lentamente le risposte ai quesiti posti dalle imprese [...] forse anche perché non è il suo mestiere. I gruppi di ricerca di per sé, anche nel nostro campo, per esempio, un gruppo di ricerca di informatica non scrive il codice dell'applicazione, proprio per questo servono le Spin off>>.



La palazzina Zeta del Campus di Ca' Foscari in Via Torino dove ha sede DV



Uno degli strumenti di misurazione in fase di realizzazione nel laboratorio di DV

Il prototipo realizzato nell'ambito del progetto finanziato ha consentito di sviluppare l'accuratezza delle immagini prodotte dal calibro ottico ed anche la capacità di analizzarne le caratteristiche. Non si tratta tanto della complessità della costruzione meccanica dell'oggetto, quanto della complessità degli algoritmi che calcolano le misure a partire dalle immagini. Questo è l'ostacolo che protegge di fatto il prodotto in assenza di forme di tutela della proprietà intellettuale.

<<Noi lo abbiamo inizialmente realizzato per un uso specifico, l'analisi di particolari tubi in metallo [per i sistemi di condizionamento delle automobili], ed abbiamo utilizzato il voucher per studiare come trasformarlo in un prodotto più generico. Questo è il primo prodotto che cerchiamo di vendere sul mercato, lo abbiamo venduto ad un cliente ma stiamo cercando di venderlo in maniera più generica. [...] Non abbiamo protetto [questo prodotto] in modo particolare. L'azienda ci ha commissionato di fatto un'attività di ricerca e quindi non ha nemmeno lei la proprietà. Rimane per noi da capire meglio come brevettare un oggetto come questo. [...] L'impresa è interessata solo all'applicazione, non ha i file sorgente; proprio in questi giorni stiamo studiando nel reparto produttivo di questa impresa come mettere inserire in linea il nostro prodotto [si tratta di sistemi di ispezione della qualità della produzione in linea]>>>.

Il progetto ha beneficiato di tre voucher:

Tipo e contenuti del voucher utilizzato	Risultati conseguiti
Voucher A.2, Percorsi certificativi, Servizi di sostegno all'innovazione: "Test e prove di laboratorio finalizzati a determinare le prestazioni del sistema in termini di accuratezza della misura e ripetibilità della stessa ai fini di certificarle."	L'università ha fornito dettaglio delle prestazioni metrologiche e non metrologiche fornendo indicazioni relativamente alle metodologie utilizzate, ai risultati medi ottenuti e alla loro variabilità [...] Tale report presenta le caratteristiche scientifiche necessarie per costituire una solida base di certificazione.
Voucher A.3, Progettazione e sperimentazione, Servizi di consulenza/assistenza connessi alla ricerca di soluzioni e tecnologie innovative: "Progettazione fisica del dispositivo, in particolare dei sistemi di cattura e illuminazione. Progettazione degli algoritmi da utilizzare per effettuare la calibrazione del dispositivo e le misure metrologiche. Collaudo e verifica del prototipo."	Il servizio ha permesso di completare la progettazione del dispositivo, in tutti i suoi aspetti: sistemi di cattura, di illuminazione, software di controllo necessari alla sua operatività. A questo scopo sono stati progettati e implementati anche gli algoritmi necessari al processo di calibrazione e di misura. Il sistema infine è stato collaudato con un insieme sufficiente di oggetti base.

<p>Voucher B.1, Innovazione di prodotto, di processo e di design, Servizi di consulenza finalizzati allo studio di fattibilità per inserire nell'offerta esistente servizi innovativi: "Studio di fattibilità per l'integrazione del sensore nell'offerta DV, con particolare attenzione alle misure tecniche, scientifiche e pratiche da adottare per introdurre il sensore nelle linee dei clienti che già adottano soluzioni DV."</p>	<p>Il servizio ha permesso a DV di ottenere uno studio di fattibilità tecnico che ha evidenziato tutte le misure tecniche da adottare per ingegnerizzare il prodotto, renderlo economicamente vantaggioso e renderlo adeguato alle esigenze del mercato di riferimento, con particolare attenzione ai settori specifici dei clienti che già adottano soluzioni DV.</p>
--	--

<<Il bando per noi è stato certamente utile; non ha cambiato molto dal punto di vista della rete di relazioni anche perché noi, ovviamente, le avevamo già ben sviluppate; invece un altro progetto cui ho collaborato, di una start up innovativa promossa da altri ricercatori di Ca Foscari [la Digital Metrix], sulla azione 1.4.1, ci ha consentito di incontrare e lavorare con un'altra impresa, la Breton Spa¹⁵, quindi di allargare il campo delle relazioni con le imprese>>. [anche in questo caso si tratta di controllo delle caratteristiche di superfici di materiali compositi].

Considerazioni sui risultati del progetto

Le considerazioni espresse dall'amministratore di DV riflettono alcuni degli argomenti che vengono sollevati anche dal gruppo di ricerca Netval in uno dei recenti rapporti sulla valorizzazione della ricerca pubblica italiana¹⁶. Il rapporto osserva come la presenza di un elevato numero di spin-off che non muore, ma allo stesso tempo non cresce, rappresenta il principale sostegno alle tesi di coloro i quali esprimono dubbi riguardo all'effettivo ruolo di queste imprese nel sostenere i processi di trasferimento tecnologico delle università:

- *"È anche vero, però, che una valutazione dell'impatto degli spin-off sul territorio di localizzazione deve tenere conto anche di altri elementi, che prescindono dalla performance quantitativa. La letteratura sull'argomento ha messo l'accento sui seguenti [aspetti]: a) il rafforzamento dei legami, economici e non, fra sistema produttivo e università; b) la capacità di costruire network nazionali e internazionali per lo sviluppo di collaborazioni tecnologiche o l'accesso a finanziamenti; gli spillover di conoscenza verso il sistema locale, che possono arrivare fino alla promozione di nuovi cluster ad alta tecnologia; l'incentivo allo sviluppo di servizi di supporto alle start-up in ambito locale, come incubatori, acceleratori, venture capitalist."* (Netval, 2016: 108).

Gli Spin off universitari nascono con la finalità di facilitare l'accesso di terzi, principalmente imprese, ai servizi che possono derivare dalla ricerca scientifica e tecnologica condotta all'interno dei Dipartimenti universitari. L'importanza di analizzare le performance economiche degli Spin off, oltre alla loro creazione da parte delle strutture degli atenei italiani è recepita dai criteri di valutazione della "terza missione" delle Università che viene condotta da ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca)¹⁷; i criteri pongono tra gli indicatori per la valutazione dell'impatto economico degli Spin off proprio il fatturato totale, e dunque non tanto la loro presenza, ma piuttosto il peso economico e occupazionale (numero di addetti) della loro attività. Oltre a questi indicatori ve ne sono altri che tendono a misurare lo stato e l'efficacia della collaborazione tra le varie strutture di un

¹⁵ Breton S.p.A. è azienda leader nella produzione di macchine per la lavorazione della pietra naturale, dei metalli e impianti per la pietra composita. Con sede principale a Castello di Godego (TV) è attiva in tutto il mondo, Breton S.p.A. conta più di 900 dipendenti, 7 filiali estere e 200 milioni di euro di fatturato annuo.

¹⁶ Ricerca, valorizzazione dei risultati ed impatto". XIII° Rapporto Netval sulla Valorizzazione della Ricerca Pubblica Italiana, a cura di L. Ramaciotti, e C. Daniele, 2016.

¹⁷ "La valutazione della terza missione nelle Università e negli Enti di Ricerca." Manuale per la Valutazione. Nota integrativa al Manuale per la valutazione approvato dal Consiglio Direttivo nella seduta del 1 aprile 2015, pag. 18.

ateneo, come, ad es., il numero di brevetti a titolarità congiunta [ateneo/ imprese Spin off]; numero di Spin off che utilizzano altri brevetti dell'ateneo. Anche questo tema è di particolare interesse per le imprese che emergono dai contesti della ricerca accademica.

[Domanda: avete la proprietà dei prodotti che realizzate?] <<Devo dire che come spesso accade con gli Spin off universitari siamo poco attenti a queste tematiche e, di conseguenza, non ci siamo particolarmente cautelati [...] per quanto riguarda i contratti, sono spesso di PoC [Proof of Concept] , sono contratti in cui l'azienda ci chiede di verificare la fattibilità di qualche cosa. Ad es., nel caso di un altro contratto che abbiamo con un'importante impresa meccanica [...] ci chiedono di valutare quanto con un sistema ottico sia possibile arrivare in termini di accuratezza sulla misura di un ingranaggio. [...] Quasi tutti i progetti su cui stiamo lavorando avranno una fase successiva, per esempio, in questo caso (l'impresa committente si occupa di ingegneria ambientale, meccanica e costruzioni), lo strumento ottico, una volta messo a punto rispetto al tipo di misure che devono fare, dovrebbe andare a bordo delle loro macchine>>.

Evidentemente questo strumento riesce a sostenere anche questo tipo di processi [PoC], ma in ogni caso potrebbero essere approfondite le modalità di sostegno a questa fase di sviluppo di start up e spin off innovativi.

- “Sebbene stia aumentando anche in Italia la disponibilità di iniziative di Venture Capital, è evidente la necessità di finanziare le fasi che vanno dal momento dell'invenzione a quello di prima prototipizzazione preindustriale (proof of concept). Alcune università hanno avviato iniziative sperimentali in questo campo utilizzando fondi propri, ma questa impostazione non è sostenibile a livello di sistema. L'esperienza di molte università straniere [...] ha dimostrato la necessità e l'efficacia di tali iniziative [...]. Si auspica pertanto la messa a disposizione di finanziamenti in questo campo. Si auspica anche un coordinamento con iniziative simili a livello regionale. Una misura di questo tipo dovrebbe essere usata soprattutto per aumentare il TRL di risultati di ricerca già esistenti. (Netval 2018).

[Domanda: Quali sono a questo punto i cambiamenti che vi farebbero crescere ancora?] <<Credo che il passo giusto che uno Spin off dovrebbe fare a un certo punto, una volta ha verificato che c'è una risposta da parte del mercato, cioè una volta che ci sono delle imprese disposte a realizzare i prodotti dello Spin off, è quello di coinvolgere soci aggiuntivi non accademici, che si occupino di cose che gli accademici non gestiscono. [...] Siamo adesso molto vicini a fare un passo importante con una impresa multinazionale che produce elettrodomestici. Stiamo pensando a definire un Accordo di collaborazione tra Ca' Foscari [sono necessarie competenze di ingegneria ed informatica], DV e l'impresa, per sviluppare ed installare un sistema di controllo della qualità della produzione su tutte le loro linee produttive, che sono molte. [...] La rilevanza della commessa richiede il coinvolgimento dell'ateneo per trovare le migliori soluzioni per riuscire a rispondere in tempi ragionevoli ad una domanda che è di una dimensione rilevante>>.

[Domanda: avete usato anche altre opportunità offerte dalle politiche regionali, come, ad es., gli assegni di ricerca?] <<Sì, sono il ricercatore responsabile di un progetto di ricerca finanziato dal FSE dalla Regione, che è interateneo che riunisce l'Università Ca' Foscari e lo IUAV di Venezia e l'Università di Udine (che non è beneficiario ma partecipa), si tratta di un progetto sviluppato con il Dipartimento di Management di Ca' Foscari e riguarda i modi con cui l'intelligenza artificiale può modificare il modello di impresa nella proposta di valore, cioè come l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale, data intelligence, ecc. può far emergere nuovi servizi nel mercato, nella catena produttiva e di approvvigionamento di materiali e processi. In sostanza, puoi vendere qualcosa che prima non vendevi grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale? [...] si tratta di un progetto collegato alla RIS3>>.

Descrizione dell'impresa: PRO-DO-MIX Srl [Intervista con Roberto Voltan, titolare dell'azienda, realizzata il 16 Maggio 2019]

Pro-do-mix Srl è una società specializzata nella progettazione e produzione di agitatori verticali con un interesse prevalente nel trattamento delle acque e delle acque reflue ma anche con altri tipi di applicazione.

<<L'impresa nasce nel 2000 da una precedente esperienza che aveva fatto mio padre. Io in quell'anno mi diplomavo perito meccanico. Mio padre era dipendente di un'altra piccola impresa, ma per una serie di combinazioni si convince a partire con una impresa nostra, conto terzi. Subito dall'inizio comincio a vedere che c'è questo settore della depurazione delle acque, dove si inseriscono i nostri agitatori principalmente, dove c'è una grossa domanda, e così iniziamo a costruire questa macchina, dal nulla praticamente, e poi negli anni abbiamo acquisito capacità, conoscenze, nuovi clienti e così ci siamo un po' espansi>>.

<<L'agitatore (in foto un prototipo) è una macchina che si utilizza in molti contesti diversi, non solo la depurazione acqua, ma anche la chimica, oil and gas, la ceramica, il mining, tantissimi. Nell'alimentare tutto viene miscelato. La miscelazione avviene quando c'è la necessità di inserire più prodotti liquido con liquido, non solo polveri, a livello industriale non si può fare a mano. Noi non abbiamo un magazzino di prodotti finiti, noi produciamo a commessa almeno il 95%. Il nostro vantaggio rispetto ai concorrenti di dimensioni più grandi è certamente la flessibilità, anche se in certi casi questo può essere visto come una mancanza di procedure. All'estero in certi casi ci sono le Vendor list, quindi per entrare in questi cataloghi ed essere approvati non è semplice. [...] per questo anche se piccoli cerchiamo di essere organizzati. [...] I problemi sono vari, nella chimica o nell'oil and gas per esempio ti possono chiedere un prodotto che dura fino a venti anni perché magari il nostro pezzo si trova in un posto remoto, dove spostare anche una vite è costosissimo>>.



Descrizione del progetto

Con il progetto Pro-do-mix ha promosso la digitalizzazione di quella parte del processo produttivo che va dalla progettazione del prodotto alla creazione della distinta base nell'ERP (letteralmente "pianificazione delle risorse d'impresa"), che fino ad oggi l'impresa gestiva separatamente. Il progetto si struttura in tre fasi:

1. analisi, ricerca e sviluppo di nuove di soluzioni tecnologiche per la digitalizzazione del processo che va dal design del prodotto alla distinta base gestita dall'ERP.
2. Progettazione e sperimentazione di un modulo di Product Lifecycle management per connettere i progetti sviluppati in CAD con l'ERP per la generazione automatica della distinta base
3. Up-grading organizzativo sulla digitalizzazione del processo attraverso l'affiancamento di uno specialista IT per la formazione e la configurazione della nuova soluzione tecnologica, temporary management.

Il progetto "Piattaforma integrata digitale", ha visto coinvolto il partner **Didotech Srl**, società di consulenza IT per la consulenza specialistica coinvolta nella ricerca di soluzioni per la ottimizzare la

gestione dei processi produttivi con la personalizzazione di una piattaforma Open Source, in grado di seguire in tempo reale tutti i processi che partono dalla gestione dei Lead, fino ad arrivare alla fatturazione al cliente finale passando per la gestione preventivi, gestione ordini, gestione lavorazioni conto terzi, gestione produzione con creazione delle distinte basi, ordini fornitori, gestione commesse, gestione non conformità, rilevazione tempi di produzione ecc. Parecchia rilevanza è stata data nel cercare di avere le informazioni in tempo reale ed in maniera trasversale nell'organizzazione [Relazione finale].

[Domanda: *Come si è sviluppato il rapporto con il fornitore dei servizi cui avete avuto accesso grazie al bando?*] <<Avevamo già avuto rapporti precedenti con Didotech Srl [il fornitore]; questo PLM¹⁸, la cosa interessante, che è il motivo per cui ho fatto l'investimento, si interfaccia perfettamente con il nostro gestionale; il nostro poi non è proprio un gestionale, è un ERP¹⁹ che prevede tutti i flussi, anche i disegni e la loro codifica, richiede un flusso e quindi deve avere una codifica, così da avere una corrispondenza univoca tra disegno e oggetto. Li conoscevano, e una volta venuti a conoscenza del bando abbiamo pensato a sviluppare un progetto insieme. Abbiamo usato tre voucher con il bando; mentre nello stesso periodo, con un bando del MISE, abbiamo usufruito di un Temporary export manager. [...] Senza il contributo questo percorso, del PLM, non l'avrei fatto. Nel momento in cui c'è stato un contributo allora ci siamo detti perché non farlo>>.

Il Temporary Management, che si è occupato della formazione a tutto il personale di tutti gli strumenti integrati con la nuova piattaforma digitale, in tal senso sono stati divisi in incontri per reparto (Amministrativo, commerciale, produzione, magazzino e logistica) per dare le indicazioni adeguate in funzione del ruolo delle varie figure professionali.

Il sistema di gestione è stato integrato da un PLM (*gestione del ciclo di vita del prodotto*) con questi obiettivi:

- Archiviazione sicura e accesso protetto alle informazioni sui prodotti
- La possibilità di recuperare e riutilizzare componenti e assiemi
- Tracciabilità di modifiche e possibilità di lavorare con le ultime versioni
- Fornitura di documenti CAD ad altri reparti
- Disposizione automatica di distinte base e dati base articolo per la pianificazione del lavoro, l'acquisto e la produzione (integrazione ERP)
- Gestione delle varianti di prodotto
- Una base per la gestione multi-CAD

Inoltre è stata attivata una nuova piattaforma (Business Intelligence) sempre Open Source per l'analisi dei risultati aziendali, per permettere alla proprietà di fare analisi dell'andamento globale aziendale con la possibilità di fare adeguate correzioni.

Considerazioni sui risultati del progetto

I risultati conseguiti sono in linea con gli obiettivi iniziali di progetto:

1. Con la precedente soluzione software, non era possibile fare oltre metà delle operazioni oggi disponibili (Distinta base a più livelli, lavagna ordini, gestione per categorie del magazzino, rilevamento tempi di produzione, valutazione dei fornitori e molto altro).

¹⁸ PLM (*Product Lifecycle Management*) rappresenta l'insieme delle soluzioni di business necessarie alla gestione dell'intero ciclo di vita di un prodotto, dalla sua concezione al suo ritiro dal mercato con una totale condivisione dei dati ad esso relativi fra le diverse funzioni aziendali e verso l'azienda estesa.

¹⁹ ERP (*Enterprise Resource Planning*) o "pianificazione delle risorse d'impresa". Si tratta di un sistema di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.).

2. Si sono ridotti in maniera significativa i tempi di realizzazione dei preventivi e tutti i dati a differenza di prima sono in tempo reale, con la possibilità di essere interpellati remotamente dagli utenti abilitati. Ora l'organizzazione sa in tempo reale cosa accade. Dall'ufficio vendite possono vedere se è stato inviato il materiale o arrivato il materiale di una data commessa senza più chiamare il magazzino.
3. C'è la possibilità di analizzare, grazie all'inserimento della Business Intelligence, i report in tempo reale sulle vendite, sulla produzione per categoria, visualizzare su una mappa mondiale con evidenza in ordine di fatturato la locazione dei migliori clienti e molti altri grafici per future analisi.

<<Per noi, facendo produzione, ci interessa avere una visione dettagliata di quello che sta succedendo all'interno dell'azienda, di un ordine, delle linee di produzione dei vari oggetti. [...] l'obiettivo è tracciare il più possibile ogni parte del processo di gestione, produzione e relazioni di mercato, poi le difficoltà ci sono, perché se creassimo prodotti sempre uguali sarebbe più facile, ma facendo sempre prodotti diversi, perché la domanda cambia, poi con l'export ci sono esigenze diverse, certificazioni diverse [...] noi esportiamo il 40% della produzione. [...] Nel momento in cui si è organizzati e si va a monitorare ogni passaggio del processo è chiaro che si ha una marcia in più, poi se si va a lavorare all'estero, quando si incontrano società di ingegneria molto grosse, non è che ti chiedono di avere questo tipo di sistema, però ci facilita nella relazione con società molto più strutturate; un'azienda come la nostra di dodici persone non esiste nei mercati dove andiamo a lavorare, come Dubai oppure in India>>.

[Domanda: Quali sono a questo punto i servizi che vorreste introdurre nella vostra organizzazione?]
<<In PLM si potrebbe sviluppare ancora qualcosa, servono Molte giornate di lavoro [...] una cosa che stiamo cercando di fare, quella sarebbe molto interessante, finanziare SEO (Search Engine Optimization) sul sito internet, indicizzazione del sito internet a livello dei motori di ricerca, una cosa costosa, ma noi lo stiamo facendo da inizio anno e ci sta dando dei risultati [...] ci trovano, rispetto a prima che non ci trovavano; prima ci arrivava una richiesta ogni tre mesi, adesso ne arriva una alla settimana, tutte dall'estero, abbiamo fatto il sito internet apposta>>.

Descrizione dell'impresa: DATAVENETA COMPUTERS Srl [Intervista con Roberto Brusadin, titolare dell'azienda, effettuata il 24 Maggio 2019]



Dataveneta Computers Srl viene costituita nel 1989 forte di un'esperienza consolidata nel settore informatico. Nel 2008 viene convertita in società di capitali da un nucleo di tecnici sistemisti specializzati sia in ambiente host/mini sia in ambiente Personal Computer compatibili e reti locali, oltre a tutto il mondo del cloud computing e del social web.

La struttura di Dataveneta si compone attualmente di 12 dipendenti, tra cui:

- analisti, in grado di valutare le necessità utente e tradurle in piani di fattibilità consigliando le strategie ed i programmi applicativi adottabili;
- sistemisti, che realizzano il progetto dal punto di vista hardware e software predisponendo i materiali da installare, fornendo cablaggio e configurazione di reti locali;
- programmatori, che risolvono problematiche di software di sistema ed applicativo in modo da garantire una precisa configurazione aderente alle problematiche di ogni utente;
- tecnici, in grado di assistere l'impianto fornito attraverso le manutenzioni ordinarie e straordinarie;
- ricercatori, che mantengono costantemente aggiornato il bagaglio tecnico dell'azienda, in linea con le evoluzioni di mercato.

L'offerta di Dataveneta si dirige principalmente verso il mondo delle aziende medie e piccole, dei più svariati settori, anche se una notevole attenzione viene sempre più prestata al variegato ambito della PA. La congiuntura economica degli anni passati ha spinto a qualificare prodotti e servizi specializzati, per cui Dataveneta è diventata sia parte di un gruppo di imprese associate, sia parte di una Rete d'Imprese (Legge 122/2010), costituendo a partire dal 2013 con altre 3 aziende Focus – Rete di Imprese per l'Innovazione e la Competitività Tecnologica. L'azienda ha anche conseguito nel corso del 2014 l'iscrizione alla lista degli Auditors Energetici da parte della CCIAA di Treviso (Provvedimento n. 58 del 07/05/2014) per poter operare nell'ottica dell'efficientamento energetico del comparto ICT.

Descrizione del progetto

L'attività di consulenza e di affiancamento avviata nel febbraio 2018 ha previsto, innanzitutto, una mappatura dei software e dei servizi a disposizione dell'azienda. Tale analisi si è resa necessaria in vista dell'obiettivo finale quale lo sviluppo di un proprio modello prototipale di software di base da applicare in sede di erogazione dei servizi per clienti esterni. Le notevoli quantità di dati raccolti presso le aziende clienti, provenienti da fonti diverse e immagazzinati all'interno dei server di Dataveneta Computers,

infatti, richiedevano sempre più una metodologia coordinata di mappatura e la creazione di una griglia di indicatori valutativi per la messa a sistema degli stessi.

Parla il titolare della Dataveneta <<L'intervento è avvenuto in continuità col passato, perché avevamo già partecipato all'analoga misura col FESR 2007-2013. Abbiamo utilizzato un voucher per apportare innovazione strategica nell'impresa. Noi avevamo bisogno di un "tagliando" per capire le strategie generali dell'azienda rispetto a tecnologie, andamento del mercato, concorrenza, S3 regionale ed extra-regionali. Per avere questa visione di insieme, ci siamo avvalsi di una collaborazione di T2I, organismo camerale della CCIAA (Dipartimento ricerca e sviluppo) che ci è servito molto, ha dei grandi esperti all'interno e hanno una visione macro più generale di quella che potevamo avere noi. È stato un punto di vista prezioso per noi, abbiamo ragionato su leve attivabili, abbiamo aggiustato il modello di business, ecc.>>.

Nel quadro di tale idee progettuale sono state identificate per prima cosa le problematiche esistenti in azienda e le opportunità già in precedenza segnalate mediante ricerche di mercato. Durante il servizio di accompagnamento sono state affrontate diverse tematiche quali:

- la fruizione di servizi ICT in mobilità e sicurezza, con particolare riferimento alle aspettative dell'utente in termini di accessibilità dei servizi informatici tramite dispositivi mobili, dei potenziali rischi per la sicurezza del sistema, con una panoramica delle implicazioni per l'utente di sistemi di sicurezza come *facial recognition*, impronte digitali, pin, ecc.
- la privacy e le problematiche legate alla *cyber security*, con particolare riferimento alle metodologie di analisi dei rischi, e alle strategie di implementazione di misure atte a limitare il rischio;
- *Business continuity* e le valutazioni del rischio informatico, anche con riferimento alla *Business Continuity* come sistema di miglioramento dell'efficienza dei processi e non solo come "contromisura";
- la gestione massiva dei dati grazie ai sistemi cyber fisici, anche al fine di definire una metodologia per la modellizzazione dei processi fisici;
- la virtualizzazione degli ambienti di lavoro, in termini di implicazioni per l'utente, di aspettative di quest'ultimo e di metodologie per la definizione di requisiti di sistema;
- il *participative design* da parte degli utenti, sulla base delle buone prassi in ambito di *usercentered desing*, e di metodologie da applicare per coinvolgere gli utenti con successo nello sviluppo del sistema.

Considerazioni sui risultati del progetto

La possibile partecipazione alle iniziative a supporto delle imprese ed in particolare a quelle cofinanziate dal POR FESR è costantemente monitorata, come dichiara il titolare della Dataveneta, <<Noi siamo molto attenti alle opportunità offerte alle aziende. Infatti siamo anche beneficiari delle Azioni 1.1.1 e 1.1.4. Attingiamo quando ci sono bandi di progettazione da sviluppare, anche perché nel nostro ambito occorre guardare sempre avanti e farlo con rapidità>>.

Pur esprimendo la generale soddisfazione per l'intervento, il titolare sottolinea un aspetto che ritiene sarebbe fortemente incentivante alla partecipazione, <<A mio avviso la programmazione delle imprese nel settennato avrebbe giovamento se fosse inquadrabile in quali annualità saranno disponibili i bandi, così si potrebbe fare programmazione ad ampio respiro. È vero che l'uscita di un bando non equivale necessariamente all'ottenimento del contributo, poiché ci sono le ammissibilità, le graduatorie, le dotazioni finanziarie, ecc. però a volte capita che si sa dell'uscita di un bando poche settimane prima. Se invece si sapesse molto prima, sarebbe molto avvantaggiante. Ad es. le partnership aggregative, si fa fatica a crearle in poco tempo. Invece ragionando con un orizzonte temporale più ampio si potrebbe programmare meglio>>.

Descrizione dell'impresa: FONDERIA SCARANELLO S.R.L.



Le fasi di produzione: formatura anime, fusione e finitura.

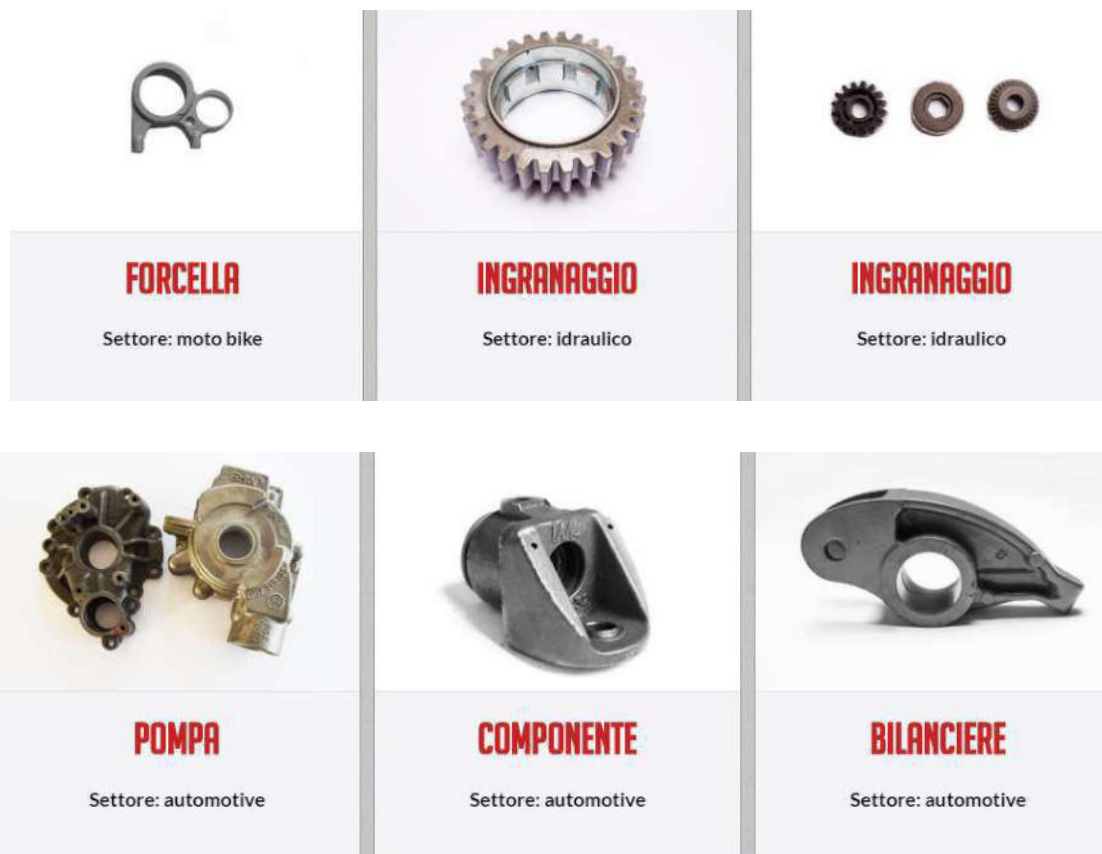
Fonderia Scaranello Srl è un'azienda specializzata nella produzione di anime per fonderia a caldo con la tecnologia Shell Moulding, nelle fusioni di ghise grigie, sferoidali legate in gusci Shell Moulding e nelle lavorazioni meccaniche di finitura dei getti.

Fonderia Scaranello Srl nasce nel 1973 come Scaranello Giuseppe Srl prendendo il nome dall'attuale Presidente e fondatore. Il Movimento terra è il settore di riferimento dell'azienda: si producono gruppi di tenuta per rulli con diametri dai 40 ai 500 millimetri. Tuttavia la tecnologia shell moulding può essere utilizzata per la realizzazione di prodotti diversi impiegati in numerosi settori.

- Settore Movimento Terra: anelli di tenuta per rulli cingolo in ghisa legata, precedentemente realizzabile solo con lavorazioni di acciai speciali; gruppi di tenuta per rulli con diametri da 40 millimetri a 500 millimetri;
- Settore Automobilistico e Motociclistico: produciamo pompe per auto di alta gamma; inserti per presso fusioni, anelli sedi valvola in diversi tipi di ghisa, bilancieri;
- Settore Ingranaggi e Automatismi: ingranaggi, pompe olio dinamiche, leve, giunti di trascinamento, corona dentata per viti senza fine;
- Settore Idraulico: corpi e coperchi pompa;
- Settore Sollevamento e Movimentazione: bilancieri e leve.

Di seguito si illustrano alcuni tipi di prodotti con l'indicazione del settore.

<p>ANELLI</p> <p>Gruppi di tenuta per rulli con diametri da 40 millimetri a 500 millimetri. Settore: macchine movimento terra</p>	<p>ANELLI</p> <p>Gruppi di tenuta per rulli con diametri da 40 millimetri a 500 millimetri. Settore: macchine movimento terra</p>	<p>BILANCIERE</p> <p>Settore: automatismo e movimentazione</p>



Descrizione del progetto

In questo ambito si colloca il progetto INNOPROS - Innovative production system - Sviluppo di tecnologie innovative a servizio della produzione di Fonderia Scaranello S.r.l..

INNOPROS ha avuto inizio nel 2016 ed è pensato sin dall'origine come un progetto di ricerca modulare, prefiggendosi come scopo la ricerca di soluzioni tecnologiche innovative a servizio di Fonderia Scaranello. I primi moduli avviati nel 2016 erano relativi allo sviluppo di casse d'anima innovative per ottimizzare la produzione, migliorando la qualità dei prodotti e riducendo gli scarti. Tale attività aveva portato, già nel 2016, a risultati incoraggianti a seguito del testing dei prototipi delle casse d'anima. Tali risultati sono stati impiegati per lo sviluppo di nuove attività di ricerca nel corso del 2017, sempre relative allo sviluppo di prototipi innovativi di casse d'anima. Contestualmente, nel corso del 2017, sono state avviate nuove attività di ricerca basate sull'impiego di tecnologie 4.0 a servizio della produzione.

Gli sviluppi del progetto del 2017 definiscono le basi su cui si è sviluppata l'attività del 2018.

Le consulenze oggetto dell'intervento del POR FESR, erogate nel 2018, hanno avuto durata pari a mesi 6 e si inseriscono come parte integrante del progetto INNOPROS.

Oggetto della domanda sono attività di consulenza nell'ambito dei WPI S, WP 1.6, WP 2.2. Le specifiche attività oggetto della richiesta sono pianificate come segue:

WPI .5 - Sistema di progettazione integrata

WP I .6 - Innovazione di processo

WP2.2 - Interconnessione sistema di produzione

Si dettagliano le tempistiche delle prestazioni nel seguente grafico di GANTT:

		MESE 1	MESE 2	MESE 3	MESE 4	MESE 5	MESE 6
		22/01-21/02	22/02-21/03	22/03-21/04	22/04-21/05	22/05-21/06	22/06-21/07
WP 1.5	Sistema di progettazione integrata						
WP 1.6	Innovazione di processo						
WP 2.2	Interconnessione sistema di produzione						

La WPI .5 - Sistema di progettazione integrata – si è concretizzato nella ricerca di soluzioni e tecnologie innovative volte alla razionalizzazione dei processi di progettazione e applicabili al contesto aziendale in oggetto. In particolare, l'attività ha riguardato lo sviluppo di un sistema di connessione delle presse robotizzate che integrano i prototipi di casse d'anima realizzate nell'ambito del progetto INNOPROS.

L'obiettivo primario vuole essere quello di verificare i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle nuove casse d'anima relativamente all'intero processo produttivo. A tale scopo è stato necessario prevedere una serie di parametri da monitorare in tempo reale e da scambiare con l'intera catena produttiva al fine di poter ottimizzare l'intero processo di progettazione. Si è studiato e messo a punto un sistema di comunicazione ad hoc per le presse robotizzate per poter realizzare l'effettivo scambio dati.

L'attività "sistema di progettazione integrata" si è realizzata nelle due principali fasi:

- Sviluppo del sistema di interconnessione specifico per le Presse Robotizzate prototipali;
- Razionalizzazione dei processi di progettazione e messa a punto di soluzioni progettuali.

PI_WPI .6 — Innovazione di processo - codice voucher B.1

Parallelamente allo sviluppo del software per la messa in comunicazione delle macchine con il sistema aziendale e all'analisi dati volta a verificare ed efficientare il processo progettuale delle casse d'anime, è stata effettuata una ricerca per individuare quali soluzioni tecnologiche basate sul feedback del sistema di monitoraggio possano adattarsi meglio alle esigenze dell'azienda in oggetto. In particolare, l'innovazione di processo ha riguardato:

- Sviluppo del modulo di scambio dati;
- Implementazione del sistema di feedback basato sul monitoraggio.

Nel PI WP2 invece ha inizio con uno studio volto a identificare le migliori soluzioni di interconnessione applicabili al contesto aziendale specifico. Obiettivo ultimo è l'interconnessione dell'intera produzione, al fine di:

- Integrare metodi di analisi numerica a supporto della progettazione;
- Definire nuovi metodi di analisi per la pianificazione di strategie di sviluppo.

Considerazioni sui risultati del progetto

La ricerca svolta sul Sistema di progettazione integrata ha permesso di studiare e mettere a punto il sistema di connessione delle presse robotizzate sviluppando un software di comunicazione ad hoc e stabilendo i parametri minimi d'acquisire necessari per la Data Analysis al fine di ottimizzare, verificare e nel caso riprogettare le casse d'anima.

La ricerca Innovazione di processo ha permesso di sviluppare un sistema di monitoraggio efficiente dei prototipi, la messa a punto di componenti hardware per permettere la trasmissione dei dati tra i diversi sistemi, lo sviluppo di algoritmi specifici per l'elaborazione dei dati e per il calcolo di indicatori statistici da utilizzare nel processo di produzione.

L'interconnessione dei sistemi ha permesso l'interoperabilità di ciascuna macchina del settore produttivo con le altre, permettendo uno scambio continuo e in tempo reale dei dati prodotti; questi sono tutti salvati all'interno di un server centrale, nel quale sono messi a disposizione per la successiva fase di analisi. Tramite il gestionale di produzione è possibile rivedere le tempistiche di ogni fase di lavorazione, compararle con prodotti uguali o simili, storicizzarle per periodo di tempo (settimana, mese, anno) e, riferendole ai costi di produzione, inserirle in una più ampia analisi di contabilità industriale. Inoltre, è stato messo a punto uno strumento di analisi che permette di personalizzare l'analisi dei dati a seconda delle generiche esigenze e di renderla fruibile tramite report o file .xlsx.



Moduli di acquisizione: area torni.

I principali risultati conseguiti sono:

- ✓ Messa a punto del sistema di connessione delle presse robotizzate;
- ✓ Sviluppo sistema di comunicazione ad hoc per le presse robotizzate;
- ✓ Sviluppo di sistema di monitoraggio dei prototipi;
- ✓ Messa a punto di componenti hardware per permettere la trasmissione dei dati tra i diversi sistemi;
- ✓ Studio di algoritmi specifici per l'elaborazione dei dati e per il calcolo di indicatori statistici da utilizzare nel processo di produzione;
- ✓ Interoperabilità delle macchine;
- ✓ Scambio continuo e in tempo reale dei dati prodotti;
- ✓ Possibilità di rivedere le tempistiche di ogni fase di lavorazione;
- ✓ Messa a punto di strumenti di analisi personalizzati.

Tali risultati sono di grande rilievo per l'azienda in quanto consentono:

- ✓ Un notevole avanzamento nelle potenzialità produttive,
- ✓ Un sostanziale incremento delle capacità di rispondere più rapidamente alle esigenze di mercato
- ✓ Lo sviluppo di capacità di analisi dati e fornitura di servizi innovativi,
- ✓ La pianificazione di ulteriori linee di ricerca

Descrizione dell'impresa: VALORIZZAZIONI CULTURALI S.R.L.

Valorizzazioni Culturali è un'impresa di gestione e valorizzazione culturale di immobili storici con una spiccata specializzazione nella consulenza e nell'attuazione di iniziative culturali, operando sia come *cultural advisor* sia come *real estate developer*. Valorizzazioni Culturali, che ha sede proprio a Venezia, opera con il preciso obiettivo di affiancare proprietari di beni patrimoniali, imprese e autorità locali, per costruire piani di valorizzazione integrati e di successo.

Con il fine ultimo di garantire una gestione totale e responsabile del patrimonio culturale, Valorizzazioni Culturali si è specializzata in tre aree diversificate:

1. Attività di riqualificazione e di gestione di immobili storici. Valorizzazioni Culturali è una società specializzata nella gestione di immobili storici che opera su tutto il territorio italiano, con particolare attenzione alle città di Venezia e Milano. La compagnia si occupa di attuare piani di sviluppo finalizzati all'attrazione di risorse che permettano il restauro di immobili storici o la loro riqualificazione con nuove destinazioni d'uso.

2. Attività di pianificazione, organizzazione e promozione di iniziative culturali ed eventi. Avvalendosi del supporto dell'agenzia interna Art-Events, specializzata nell'organizzazione e produzione di eventi, Valorizzazioni Culturali riqualifica in modo responsabile gli edifici parte del patrimonio culturale locale attraverso le attività che vi organizza, si tratti di eventi culturali (mostre, performances, rassegne musicali o teatrali), aziendali (congressi, presentazioni prodotto, shooting fotografici) o privati (cocktail, cene di gala, feste).

3. Attività Educational. Valorizzare le eccellenze immobiliari e culturali italiane rendendole accessibili a un pubblico internazionale. Con questa mission Valorizzazioni Culturali dal 2017 ha aperto un nuovo canale dedicato al settore Educational con lo scopo di supportare istituzioni, enti di formazione e gruppi di studenti lungo le fasi del complicato processo realizzativo ed esecutivo dei programmi studio e di residenza all'estero.



Descrizione del progetto

Il primo intervento di consulenza effettuato (voucher B1), avviato a marzo 2018 ed avente ad oggetto la definizione del progetto di modello integrato web per la gestione dei rapporti con gli stakeholders, si è articolato in alcuni accessi agli uffici aziendali, nonché in alcuni sopralluoghi svolti insieme al management team della società per raccogliere i fabbisogni degli stakeholders medesimi. Tale lavoro, che ha impegnato il consulente per 6 giornate in presenza e 3 giornate di stesura del progetto, ha coinvolto l'Amministratore di Valorizzazioni Culturali, tre Project Manager ed una risorsa addetta al Marketing; al termine di questa fase di intervento il Consulente ha prodotto e discusso con il management team una relazione di progetto che, con alcuni correttivi, ha costituito il punto di partenza per la successiva implementazione del portale di scambio informativo rivolto agli stakeholders.

È stata quindi svolta una attività di selezione dei potenziali partners tecnologici che potessero affiancare Valorizzazioni Culturali nell'implementazione del modello ed è stato attribuito l'incarico di costruire l'infrastruttura tecnologica necessaria alla società specializzata in software gestionali Bortolon Srl.

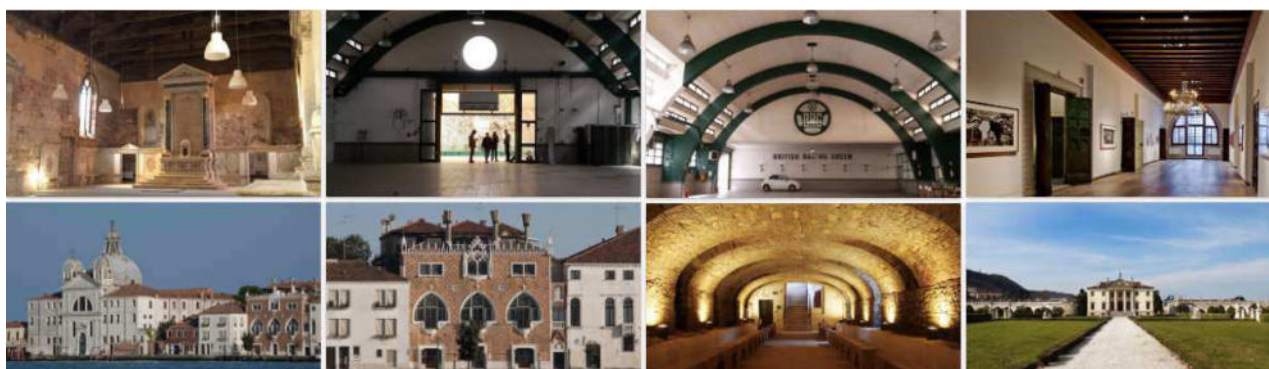
A maggio 2018 è stata avviata la consulenza relativa al voucher B3, che ha visto dapprima il professionista impegnato nell'analisi del sistema di offerta aziendale e di proposizione del valore dell'attività agli stakeholders, successivamente affiancare il management aziendale per la ridefinizione del business model.

Per quanto attiene le attività focalizzate sull'offerta, il consulente ha svolto 4 giornate di presenza in azienda ed ha analizzato la catena del valore a partire dalla raccolta delle esigenze dei proprietari di immobili storici, dall'esame delle richieste di eventi e mostre provenienti da Enti, fondazioni e soggetti economici privati in

genere. L'elaborazione di dati e informazioni raccolte ha consentito di delineare le principali casistiche fondanti il sistema di offerta aziendale ed ha identificato alcune criticità di fondo, da risolvere introducendo linee guida di sviluppo del processo di creazione di valore per il cliente e gli stakeholders in genere. Tale lavoro, che ha impegnato il consulente per 3 giornate di modellazione del nuovo progetto di business ed ha visto la presenza in azienda, accanto al Comitato di Direzione di Valorizzazioni Culturali, per ulteriori 2 giornate, si è concretizzato in un insieme di linee guida e procedure che garantiscono l'ottimale gestione di ciascuna richiesta di valorizzazione culturale proveniente dalle diverse filiere concentrate intorno al business (proprietari immobiliari, event manager, aziende, sponsor, Enti vari).

Contestualmente all'avvio degli interventi aventi ad oggetto il portale web, nell'ambito del voucher C1, il Consulente ha avviato una mappatura della struttura organizzativa aziendale e dei principali processi "core", identificando sia le figure aziendali coinvolte nelle diverse fasi, sia le tempistiche di esecuzione (standard e non) delle attività tipiche. Il lavoro, che ha richiesto 4 giornate in presenza per la fase di analisi e la stesura del "modello riassuntivo dei flussi di processo", ha portato alla realizzazione di un quadro sull'organizzazione aziendale AS IS. La valutazione, svolta con il Comitato di Direzione, delle principali evidenze dell'analisi ha altresì dato la possibilità di sviluppare un modello dell'organizzazione aziendale in una prospettiva TO BE, ovvero dopo l'attuazione di alcuni interventi di miglioramento sui processi e sulle responsabilità funzionali. Una seconda attività consulenziale, che ha implicato interviste al personale dipendente e collaboratore di Valorizzazioni Culturali Srl nonché ha utilizzato l'analisi dei fabbisogni degli stakeholders svolta per la definizione delle linee guida di funzionamento del portale web, è consistito nella definizione dei carichi di lavoro gravanti sulle diverse funzioni aziendali per effetto della domanda di mercato e della stagionalità. Tale intervento ha impegnato il consulente per 3 giornate di presenza presso le sedi aziendali e si è concluso con la proposta al Comitato di Direzione di alcune linee guida per l'ottimizzazione della capacità operativa del personale aziendale in modalità dinamiche in relazione all'andamento della domanda di mercato; a completamento di tale attività, in ulteriori 2 giornate di lavoro da back-office, il consulente ha definito il nuovo funzionigramma aziendale ed un piano di formazione per le risorse umane volto a migliorare il grado di fungibilità delle mansioni svolte.

Infine, nel mese di maggio 2018 ed in seguito alla messa a regime del nuovo portale web per gli stakeholders, il consulente ha dedicato 2 giornate di attività in presenza per il kick-off meeting alle risorse umane aziendali e la definizione, insieme all'Amministratore, delle responsabilità funzionali per la gestione del sistema informativo introdotto.



Alcuni edifici tra Venezia e Milano su cui sono stati fatti interventi di valorizzazione

Considerazioni sui risultati del progetto

Uno degli obiettivi primari del progetto consisteva nel migliorare la performance del modello di business, sia mediante l'introduzione di un portale di interscambio informativo di pratico utilizzo per gli stakeholders, sia mediante l'ampliamento e l'innovazione della gamma di servizi offerti alla clientela. Le attività sono state orientate allo sviluppo di strumenti e tecniche di efficientamento dei processi "core", anche misurando la riduzione dei tempi di soddisfazione delle esigenze dei clienti, nonché allo sviluppo di collaborazioni con enti e strutture estere al fine di migliorare la messa a valore dell'offerta. Tra i target raggiunti, è degno di nota il progetto "Study Abroad" attraverso il quale Valorizzazioni Culturali Srl si propone a primarie Istituzioni estere (es: Università, Enti per la promozione del turismo e della cultura, fondazioni impegnate nella diffusione di iniziative ad elevato impatto culturale e scoiale) come operatore qualificato per l'organizzazione

di veri e propri itinerari culturali nel territorio italiano. Nell'estate 2018, infatti, gruppi di studenti provenienti da primarie università della California (U.S.A.) visiteranno alcune location storiche direttamente gestite da Valorizzazioni Culturali e potranno seguire itinerari formativi e didattici sulla cultura ed i valori correlati ai luoghi scelti come cornice per l'esperienza di viaggio-studio.

Un secondo obiettivo raggiunto, correlato alla miglior trasmissione agli stakeholders del valore derivante dal business model di Valorizzazioni Culturali Srl, consiste nell'acquisizione di incarichi da Enti e Istituzioni nazionali per la valorizzazione di immobili storici attraverso l'organizzazione di eventi e/o la rivalutazione d'uso. In tale ambito si colloca il progetto di riqualificazione dell'immobile di proprietà del Touring Club Italiano sito in Milano, Corso Italia 10, per il quale proprio Valorizzazioni Culturali Srl è stata incaricata di curare la selezione dei contenuti e degli interlocutori da coinvolgere (stakeholders) ai fini di una rivalutazione del bene e dell'universo valoriale correlato.

Per quanto concerne i target di medio periodo, oltre alla citata messa a regime del portale web dedicato alla facilitazione degli interscambi informativi tra l'azienda ed i propri stakeholders, appare opportuno citare il sistema di valutazione di fattibilità delle commesse secondo criteri di economicità e organizzazione. Da tale innovazione di processo, avente ricadute organizzative (in termini di fasi operative e ruoli funzionali) e strategiche (segmentazione del mercato), è nata l'idea di dare una separata evidenza alle attività di Cultural Real Estate, separandole dalle attività più vicine al mondo delle agenzie focalizzate nell'organizzazione di eventi di carattere culturale (mostre d'arte, rassegne, presentazioni di contenuti artistici in genere). In altri termini, l'intervento consulenziale ha consentito al Comitato di Direzione di dotarsi di strumenti utili a prendere coscienza della generazione di valore nei processi, definendo le linee guida di "value proposition" migliori in rapporto ai diversi stakeholders che attivano il business.

Il percorso di miglioramento intrapreso e le considerazioni di carattere organizzativo sull'opportunità di valorizzare il business Cultural Real Estate separandolo dall'attività di location scouting, location management e gestione di eventi culturali lasciano spazio per lo sviluppo del business mediante la specializzazione di alcune attività e una diversa proposta del sistema di valore aziendale rispetto ai mercati di riferimento. In secondo luogo, alcuni progetti di gestione di immobili ad elevato contenuto simbolico consentono di posizionare la società Valorizzazioni Culturali Srl come operatore di primaria importanza nel mercato nazionale per interlocutori stranieri attivi in particolare in investimenti culturali con ricaduta di medio/lungo termine (fondazioni, fondi sovrani di investimento, banche d'affari ecc.). Un terzo interessante aspetto di crescita, derivante anche dalle funzionalità del nuovo portale web rivolto agli stakeholders, è costituito dalla possibilità di rendere visibili a primari operatori del settore artistico (gallerie d'arte, musei, collezionisti in genere) una serie di immobili non disponibili negli ordinari circuiti commerciali in città che rappresentano l'essenza della cultura italiana (Venezia, Firenze, Roma, Palermo, Napoli e Milano).

Il Comitato di Direzione della società Valorizzazioni Culturali Srl ha manifestato particolare apprezzamento per la professionalità dimostrata dal consulente, sia con riferimento alle attività di analisi del business model, sia per il contributo all'attuazione di interventi di carattere strategico finalizzati ad una crescita organica dell'azienda nel medio/lungo termine.

Appare inoltre significativo segnalare che alcuni stakeholders coinvolti nella fase di start-up del portale web e per i quali è risultata più approfondita l'analisi dei fabbisogni hanno manifestato il proprio interesse per le attività innovative intraprese da Valorizzazioni Culturali ed hanno proposto ulteriori opportunità di integrazione strategica dei servizi, formalizzando ringraziamenti per l'opportunità di essere stati selezionati come partner del progetto.

Si rileva infine che l'attività di analisi organizzativa ha consentito di raccogliere numerosi feedback dal personale dipendente e dai collaboratori coinvolti nelle diverse attività progettuali, che hanno espresso una valutazione positiva sia sulle metodologie adottate dal consulente sia sulla capacità di trasferire concetti e strumenti per un utilizzo quotidiano al termine del progetto.

4.2 Azione 1.4.1 Sostegno alla creazione e al consolidamento di start-up innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e alle iniziative di spin-off della ricerca.

Descrizione dell'azione

Il focus sulle start up innovative rappresenta l'elemento di novità di questa programmazione rispetto alla precedente, e si colloca in linea con le indicazioni previste dalla strategia RIS3. L'azione intende sostenere la creazione (sub azione A) e il consolidamento (sub azione B) di start up innovative ad alta intensità di applicazione e sostenere iniziative di spin off della ricerca.

Il sostegno alla creazione e al consolidamento di start up innovative e alle iniziative di spin off della ricerca sulla base della strategia RIS3 consentirà di aumentare l'incidenza di specializzazioni innovative in perimetri applicativi ad alta intensità di conoscenza. Le tipologie di intervento all'interno di questa azione sono mirate a:

- sviluppare le attività delle PMI, sostenendo l'imprenditorialità e l'incubazione, negli ambiti di specializzazione a forte contenuto innovativo, in particolare ICT, high tech (es. nanotech, biotech) nonché a forte contenuto creativo (es. design, comunicazione);
- favorire progettualità basate sulla ricerca e innovazione in grado di indirizzare la trasformazione del settore manifatturiero verso nuovi sistemi di prodotto, processi/tecnologie, sistemi produttivi;
- incentivare i processi di commercializzazione dei risultati della R&S;
- supportare l'impresa sotto il profilo di definizione del modello di business, organizzativo e di gestione finanziaria.

Tabella 57 - Quadro logico dell'Azione 1.4.1

Asse Prioritario	Priorità di investimento	Obiettivo Specifico / Risultato Atteso	Indicatore di risultato	Azione
Asse 1 - Ricerca, sviluppo tecnologico e Innovazione	1b - Promuovere gli investimenti delle imprese nell'innovazione e nella ricerca e sviluppare collegamenti e sinergie tra imprese, centri di R&S e istituti di istruzione superiore, in particolare lo sviluppo di prodotti e servizi, il trasferimento di tecnologie, l'innovazione sociale, l'ecoinnovazione, le applicazioni nei servizi pubblici, la stimolazione della domanda, le reti, i cluster e l'innovazione aperta attraverso la specializzazione intelligente, nonché sostenere la ricerca tecnologica e applicata, le linee pilota, le azioni di validazione precoce dei prodotti, le capacità di fabbricazione avanzate e la prima produzione, soprattutto in tecnologie chiave abilitanti e la diffusione di tecnologie con finalità regionali.	OS 2 - Aumento dell'incidenza di specializzazioni innovative in perimetri applicativi ad alta intensità di conoscenza	Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza	1.4.1 Sostegno alla creazione e al consolidamento di start up innovative

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

L'Azione sostiene l'Obiettivo Specifico 2 "Aumento dell'incidenza di specializzazioni innovative in perimetri applicativi ad alta intensità di conoscenza", concorrendo a al raggiungimento del target definito dall'indicatore di risultato "Tasso di natalità delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza" il cui valore atteso al 2023 corrisponde al 9%; il dato più recente, rilevato al 2016, segna un valore assai prossimo al target (8,9) in incremento rispetto al valore di base (che al 2012 era pari a 7,3). La priorità di investimento è la 1b "Promuovere gli investimenti delle imprese in R&I sviluppando collegamenti e sinergie tra imprese, centri di ricerca e sviluppo e il settore dell'istruzione superiore, in

particolare promuovendo gli investimenti nello sviluppo di prodotti e servizi, il trasferimento di tecnologie, l'innovazione sociale, l'eco-innovazione, le applicazioni nei servizi pubblici, lo stimolo della domanda, le reti, i cluster e l'innovazione aperta attraverso la specializzazione intelligente, nonché sostenere la ricerca tecnologica e applicata, le linee pilota, le azioni di validazione precoce dei prodotti, le capacità di fabbricazione avanzate e la prima produzione, soprattutto in tecnologie chiave abilitanti, e la diffusione di tecnologie con finalità generali”.

Complessivamente sono stati programmati 16 Meuro attraverso due bandi usciti uno nel 2016 ed uno nel 2017, le cui imprese destinatarie sono state oggetto degli studi di caso. La dotazione finanziaria del secondo bando, inizialmente posta alla soglia di 3 Meuro è stata successivamente raddoppiata con la DGR n. 2011 del 06 dicembre 2017.

Descrizione del bando

Con il bando (DGR n. 1223/2017) la Regione intende sostenere la creazione e il consolidamento di start-up innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e le iniziative di spin-off della ricerca, con l'obiettivo di aumentare la competitività del sistema produttivo regionale attraverso lo sviluppo di nuova cultura imprenditoriale, mutuando gli obiettivi previsti dalla Strategia di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'Innovazione della Regione Veneto (RIS3 Veneto) e in coerenza con le finalità previste dal Piano Strategico Regionale per la Ricerca Scientifica e lo Sviluppo Tecnologico e l'Innovazione. La Regione si avvale di AVEPA quale Organismo Intermedio.

Tabella 58 - Avviso pubblico considerato

Azione 1.4.1	1.4.1 Sostegno alla creazione e al consolidamento di start up innovative	Scadenza	Importo a bando
Avviso pubblico DGR n. 1223 del 1 Agosto 2017	Approvazione bando per l'erogazione di contributi alle start-up innovative e modello descrittivo del progetto (Bur n. 77 del 11 agosto 2017).	La domanda doveva essere presentata a partire dalle ore 15.00 del 5 settembre 2017, fino alle ore 17.00 del 5 ottobre 2017.	€ 3.000.000 Dotazione incrementata a € 6.000.000

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Possono presentare domanda di sostegno le piccole e micro imprese, anche in forma di spin-off della ricerca, regolarmente costituite come società di capitali, registrate nella Sezione speciale del Registro delle imprese dedicata alle start up innovative ai sensi della legge 17 dicembre 2012, n. 2214.

Sono ammissibili i progetti di creazione o consolidamento di start-up innovative e spin-off della ricerca coerenti con la RIS3 Veneto e con il Piano Strategico Regionale per la Ricerca Scientifica e lo Sviluppo Tecnologico e l'Innovazione e, orientati, quindi, verso le traiettorie di sviluppo dei quattro ambiti di specializzazione: Smart Agrifood, Sustainable Living, Smart Manufacturing e Creative Industries attraverso lo sfruttamento delle tecnologie abilitanti - micro e nano elettronica, materiali avanzati, biotecnologie industriali, fotonica, nanotecnologie e sistemi avanzati di produzione - e i driver dell'innovazione, intesi come fattori catalizzatori o di stimolo per l'innovazione, non solo tecnologica.

Tabella 59 - Contenuti dell'avviso pubblico

Modalità di sostegno	Intensità variabile del sostegno
Il sostegno, in forma di contributo in conto capitale, è concesso a fronte di un progetto che prevede una spesa ammissibile compresa tra euro 15.000 ed euro 200.000.	L'intensità del sostegno è pari al 60% della spesa rendicontata ammissibile per la realizzazione del progetto.

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

I progetti devono prevedere lo sviluppo di attività imprenditoriali negli ambiti di specializzazione a forte contenuto innovativo, in particolare ICT, high tech, nonché a forte contenuto creativo, proponendo progettualità basate sulla ricerca e innovazione in grado di indirizzare la trasformazione del settore manifatturiero verso nuovi sistemi di prodotto, processi/tecnologie, sistemi produttivi o lo sviluppo di nuovi modelli di business, organizzativi, di gestione finanziaria e di processi di commercializzazione dei risultati della R&S.

Sono ammissibili a contributo i seguenti tipi di spesa:

- **Investimenti materiali** (acquisizione di macchinari, attrezzature, arredi strettamente funzionali all'attività d'impresa) e **immateriali** (acquisizione di brevetti, licenze e software specifici di stretta pertinenza con l'attività d'impresa).
- **Strumenti e attrezzature** (locazione o noleggio di attrezzature tecnico-specialistiche).
- **Consulenze specialistiche e servizi esterni** (area tecnico-scientifica: come prove di laboratorio, test e attività di prototipazione, servizi informatici e ICT; area business (piano finanziario, analisi competitiva del rischio e di mercato; validazione del modello di business; gestione manageriale; commercializzazione; studio del posizionamento competitivo e pianificazione del marketing aziendale; brevettazione e tutela delle attività immateriali).
- **Promozionali** (promozione dell'impresa: servizi, fiere, eventi, show room, temporary shop).

Tabella 60 - Esito istruttoria sul bando in questione

Bandi	Domande presentate	Domande ammesse	Finanziate	Revocate	Chiuse
DGR n. 1223 del 1/08/17	157	153	46	23	42

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Il bando, gestito da Avepa - Agenzia regionale che svolge funzione di organismo intermedio per la gestione di alcune azioni del POR FESR della Regione Veneto (DGR n. 226 del 28 febbraio 2017) - è stato pubblicato il 11 Agosto 2017. Le domande presentate sono state 157 mentre quelle ammesse sono state 153 per una spesa di 20,5 Meuro e un contributo richiesto pari a 12,3 Meuro. Le domande finanziate sono state 46 per una spesa complessiva pari a 6,6 Meuro e un contributo pari a circa 4 Meuro. Le domande revocate sono state 23 pari a circa il 15% delle domande finanziate, mentre quelle le cui procedure risultano concluse sono 42. Gli impegni regionali ammontano a 3,6 Meuro, le spese certificate a 3,3 Meuro²⁰.

²⁰ I dati sono riferiti al monitoraggio regionale al 2 Maggio 2019.

I casi analizzati

Tabella 61 - Casi studio per l'Azione 1.4.1

Impresa	Progetto	Localizzazione	Costo totale progetto	Importo finanziato
ZULU MEDICAL SRL	Creare collegamenti tra pazienti, processi diagnostici, territorio ed ospedali, al fine di garantire la massima efficienza nelle operazioni di pronto soccorso, tramite sistemi diagnostici portatili.	Roncade (TV)	€ 90.412,08	€ 54.247,25
STELLAR PROJECT SRL	Sviluppo di una piattaforma miniaturizzata per telecomunicazioni in banda ottica da nano satellite, capace di realizzare telecomunicazioni a livelli paragonabili ai grandi satelliti tradizionali.	Padova (PD)	€ 73.951,24	€ 44.370,74
WINDCITY SRL	Sviluppo di piccole turbine a geometria variabile per la produzione di energia	Vicenza (VI)	€ 19.570,00	€ 15.656,00
BUS FOR FUN SRL	Sviluppo di una Piattaforma di mobilità per bus	Venezia (VE)	€ 89.058,70	€ 53.435,22
NTL SRL	Sistema di ricezione e trasmissione dati da applicare ai varchi/gates di accesso (porte di entrata) delle biblioteche	San Bonifacio (VR)	€ 182.507,48	€ 109.504,49

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Descrizione dell'impresa: ZULU MEDICAL Srl [Intervista con Riccardo Furlanetto, socio fondatore ed amministratore unico della società, 27 Maggio 2019]



Zulu Medical opera nell'ambito della progettazione e dello sviluppo di software e hardware professionale nel settore della medicina digitale. Crea e commercializza una piattaforma per l'integrazione di una serie di dispositivi medicali per la raccolta, la condivisione e la consultazione di dati medici clinici ed ambientali in ambito di primo soccorso ed ambulatoriale.

Zulu Medical ha intrapreso un ambizioso percorso di innovazione e Ricerca&Sviluppo con l'obiettivo di creare un sistema mobile facile da utilizzare per la raccolta e la gestione dati in emergenza che può migliorare significativamente l'efficacia delle operazioni di soccorso soddisfacendo esigenze di primo intervento.

Il kit realizzato è personalizzabile, è possibile scegliere ad hoc le interfacce, i dispositivi medicali e le funzioni del software.

Come racconta il socio fondatore, che riveste anche il ruolo di marketing and sales manager, <<Noi una siamo una software house, siamo operativi dal 2014 e ci occupiamo di medicina digitale, quindi sostanzialmente il nostro prodotto principale è un kit che viene dato alle ambulanze e ai vari mezzi di soccorso per la raccolta delle informazioni relative agli interventi in emergenza. Noi andiamo a sostituire il cartaceo e utilizziamo una scheda digitale che viene compilata attraverso un tablet e il tutto viene poi condiviso attraverso una piattaforma web che può essere utilizzata poi sia dagli infermieri che dai medici per andare a vedere i dati e le informazioni dell'intervento, scaricare le statistiche, ecc.>>.

La start up ad oggi comprende due soci fondatori, un esperto consulente in-house e tre sviluppatori. Il mercato di riferimento per i prodotti/servizi offerti è attualmente costituito da due macro settori:

- Emergency market: è dedicato al settore emergenza, che è caratterizzato da segmenti quali Als 118, Anpas, Croce Rossa, Misericordie, Sogit e Onlus del settore soccorso in genere. In base alle analisi effettuate per il solo mercato nazionale, le stime parlano di un bacino di utenza costituito da ca. 50 unità di elisoccorso, 5.000 ambulanze del servizio 118 e 10.000 ambulanze laiche.

- Care Market: è il settore che comprende come segmenti target pazienti cronici, ospedali, medici di base in associazione, guardie mediche, pediatri, farmacie avanzate, distretti sanitari, medicina dello sport, medicina del lavoro, assicurazioni sulla salute e poliambulatori specialistici. Le stime circa il bacino di utenza potenziale per questo settore parla, a livello nazionale, di ca. 25 milioni di pazienti cronici, 1.200 ospedali, 46.000 medici di base, 3.000 guardie mediche, 7.800 pediatri e 18.500 farmacie.

I fornitori dell'indotto sono rappresentati da produttori di tablet utilizzati nel settore militare o della protezione civile, che vengono poi adattati. Altri soggetti fornitori sono sviluppatori di componenti

hardware da integrare nel sistema, come pure sequenze limitate di software non-core. Consulenze di specialisti del settore biomedicale completano il quadro dei fornitori.

La gamma di prodotti e servizi Zulu viene commercializzata sia direttamente dal dipartimento sales & marketing che attraverso una rete di agenti e dealers sparsa sul territorio nazionale. Per quanto riguarda i clienti target di grandi dimensioni e notevole articolazione interna - come ospedali o Asl - è preferito il canale della trattativa e vendita diretta, anche per garantire uno sviluppo adeguato del prodotto per il cliente, sulla base del criterio del reverse engineering e del co-sviluppo. Questa è senza dubbio la caratteristica più saliente del modello di business adottato, in cui il prodotto non è semplicemente sviluppato e venduto secondo una logica tradizionale, ma si parte dalle esigenze funzionali del cliente per arrivare ad un prodotto costruito su misura.

Descrizione del progetto

Zulu Medical, in un'ottica di miglioramento, ha aderito al POR per avere un sostegno per lo sviluppo di una piattaforma progettata per l'emergenza costituita da hardware e software dedicati, per il supporto, la registrazione e la condivisione delle attività di diagnostica in mobilità.

Sostiene il fondatore, <<L'intervento a livello economico ci è servito per la maggior parte per andare ad acquistare i tablet che utilizziamo come appoggio hardware per l'installazione del software, perché quello che noi diamo è un kit completo composto da hardware e software. Poi c'è stata una parte relativa ad acquisti di infrastrutture interne, quindi abbiamo comprato un nuovo server per lavorare in ufficio e una serie di altri dispositivi per andare a sviluppare l'applicazione che noi utilizziamo ora anche in altri ambienti, quindi Ios e Android. Questo è stato l'intervento realizzato>>.

Il progetto, inizialmente pensato per il settore delle emergenze medico-sanitarie e per la cura dei pazienti cronici in modo da garantirne un buon grado di indipendenza, offre delle potenzialità nei settori della domotica per anziani e disabili, della sicurezza sul lavoro e in ambienti a rischio, oltre ad applicazioni di tipo industriale legate al controllo di parametri di qualità ed efficienza nella produzione.

Il progetto si colloca principalmente nell'ambito della specializzazione intelligente relativa allo Smart Manufacturing, in quanto riguarda la realizzazione di una piattaforma avanzata, comprendente sia una parte hardware che una parte software, per la gestione complessa di dati diagnostici sia in situazioni di emergenza che di cura del paziente anziano e/ cronico. Lo sviluppo della parte hardware e di quella software sposa in pieno la traiettoria di sviluppo dello Smart Manufacturing in quanto prevede l'impiego massiccio di tecnologie ICT funzionali alla realizzazione di un prodotto concreto, utile al settore delle emergenze sanitarie e della cura del paziente cronico. Meccatronica e Domotica sono i due settori trasversali in cui il risultato di progetto trova la sua collocazione ideale, sia per l'impiego notevole di tecnologie abilitanti di microelettronica che di ICT avanzata. Le applicazioni nel settore domotico sono più evidenti in relazione al mercato della cura del paziente cronico ed anziano, in quanto permettono indipendenza e un supporto nell'invecchiamento attivo, mentre non sono trascurabili i vantaggi dal punto di vista del risparmio economico, sia per il Sistema Sanitario Regionale che per il paziente stesso.

Il progetto include anche una specifica vocazione per il Sustainable Living, declinato come supporto al benessere della vita sia del paziente in cura cronica che di quello in emergenza, ma soprattutto come complemento indispensabile all'abitare in modo sicuro e confortevole nella propria abitazione e nelle strutture dedicate alla cura ed emergenza. Da punto di vista dei Driver dell'Innovazione, oltre al già citato Active Ageing, il progetto ha come base anche quello della Creatività, intesa come risposta innovativa alla necessità di prestazioni di cura e sanitarie di eccellenza.

Considerazioni sui risultati del progetto

Il processo di consolidamento della start up prevede di estendere la propria missione iniziale, partendo dalla necessità di dotare i soccorritori di una strumentazione che li aiuti a gestire il paziente in un luogo che non sia l'ospedale, che possa garantire un flusso di dati biomedici, diagnostici, anagrafici e di

prestazioni erogate, e di condividerli con le centrali operative, con l'obiettivo di migliorare la vita del paziente, le cure erogate ed ottimizzando i costi e i relativi benefici. A tal proposito, il processo di consolidamento prevede l'estensione della propria gamma di prodotti e servizi e il rafforzamento/miglioramento di quelli esistenti.

Come afferma il socio fondatore, <<Avevamo la necessità di fare miglioramenti sia internamente sia a livello di magazzino, soprattutto a livello interno avevamo bisogno di un'infrastruttura più solida. L'esborso a livello economico era abbastanza impegnativo per fare tutto, quindi abbiamo colto l'occasione del bando del POR per fare un salto di qualità. Il salto di qualità ci ha permesso anche di espandere il nostro raggio d'azione quindi c'è stato un miglioramento dal punto di vista economico. Ci è servito per strutturarci meglio, anche perché noi dobbiamo essere sempre al passo coi tempi. I prodotti sono in continua evoluzione, sia dal punto di vista del software che può essere aggiornato da remoto, che da quello hardware, ad intervalli periodici e quando ciò si rende necessario. Abbiamo già altri obiettivi di sviluppo che includono, oltre allo sviluppo dei nuovi prototipi e servizi, anche un upgrade di quelli esistenti per ampliare la gamma offerta ed estendere quindi i segmenti di mercato e il numero di potenziali clienti. Le attività includono ricerca & sviluppo, test e prototipazione in ambiente operativo, investimenti sia in attrezzature hardware che in software, consulenze specializzate sia scientifiche che di business>>.

In merito ad eventuali criticità/difficoltà riscontrate nel corso del progetto, il fondatore sottolinea, <<Le uniche criticità riscontrate riguardano le tempistiche, perché noi abbiamo chiuso tutta la parte di consegna della documentazione a metà del 2018 ed oggi stiamo ancora aspettando l'accredito definitivo. In realtà è sopraggiunto anche un problema tecnico legato al fatto che abbiamo cambiato istituto finanziario tra il momento della domanda ed oggi. Quindi ciò ha creato un ostacolo aggiuntivo ad un processo di rendicontazione che è già di per sé complesso>>.

Descrizione dell'impresa: WINDCITY Srl [Intervista con Tommaso Morbiato, fondatore e amministratore delegato dell'azienda, effettuata il 27 Maggio 2019]



Wind City srl – che ha la sede principale a Rovereto presso Progetto Manifattura, una sede operativa a Vicenza e di recente ha aperto un dipartimento di ricerca e sviluppo a Padova – propone un prodotto che si inserisce in un percorso di economia circolare.

Come racconta Tommaso Morbiato, fondatore, amministratore delegato e capo della ricerca e sviluppo di Wind City srl, <<L'azienda è nata nel 2016 in concomitanza con il progetto del POR FESR, noi lavoriamo attorno ad un nostro brevetto, che è la turbina a geometria variabile, cioè turbine che sono autoadattive alla variabilità delle risorse naturali. A un certo punto è nato lo sviluppo della microturbina eolica da 2 kilowatt, poi recentemente abbiamo avviato un percorso di trasferimento di tecnologia per poter portare la nostra turbina in acqua, in maniera tale da ottenere energia anche in acqua con la stessa macchina, sfruttando le correnti. A livello della business unit del vento siamo arrivati alle prime installazioni, mentre sull'idrocinetico siamo più indietro, come R&S abbiamo realizzato il primo dimostratore che però deve essere sperimentato in acqua e per questo attraverso un bando europeo andremo nella Manica a settembre insieme all'università di Pisa a sperimentare in acqua la turbina, quindi a validare il nostro reattore anche in acqua. Per quanto riguarda la business unit vento, in armonia con la nostra strategia di sviluppo abbiamo aperto un settore di R&S commerciale, per curare i rapporti con i clienti, cercare i progetti pilota, cercare le aziende corporate che sono più propense ai progetti pilota, per arrivare ai realizzare dei prodotti pronti all'80% prima di arrivare al prodotto finale. Dal punto di vista dell'eolico abbiamo avuto un'altra grande fortuna di essere stati chiamati all'interno di un Consorzio europeo in un contratto di Research Innovation Action, coordinato dal Politecnico di Torino, che riguarda lo sfruttamento delle energie rinnovabili negli edifici in termine di integrazione, ossia poter dotare un edificio di una sinergia tra fotovoltaico eolico turbine a gas, biogas e il tutto integrato in un sistema di gestione di scambio sul posto. Questo progetto ci permette di sperimentare nuove modalità in quanto le installazioni fatte da noi finora sono state fatte a terra, mentre in questo caso abbiamo un eolico "da tetto">>.

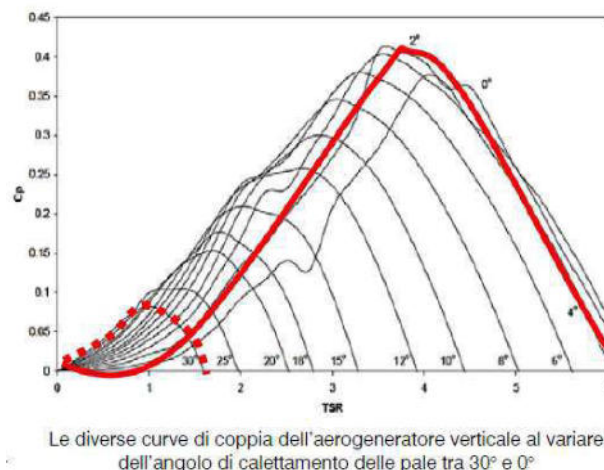
Descrizione del progetto

Il progetto oggetto della domanda di sostegno aveva per obiettivo la validazione mediante realizzazione di un prototipo e test relativi della macchina eolica Windcity basata sul proprio brevetto per inerzia variabile intelligente. La macchina varia il proprio diametro: "parte piccola" e "resta grande" per inerzia, creando un effetto "volano naturale". Il maggiore esperto italiano di mini-eolico prof. Lorenzo Battisti, che ha anche eseguito i test dry-run di Windcity, sostiene che il limite fondamentale di tutte le macchine mini-eoliche oggi risiede nell'avere una "inerzia critica", cioè sono sì "grandi il giusto" per quando

siano avviate, ma “troppo grandi, troppo pesanti” per quando devono partire. Una macchina “intelligente” che consente inerzia variabile come Windcity, supera questo limite.

Fanno parte delle funzionalità realizzate e testate nell’ambito del prototipo di cui a domanda di sostegno anche le pale ad angolo variabile intelligente, una funzionalità questa integrata a brevetto nella caratteristica di inerzia intelligente.

La nostra macchina ha quindi inoltre pale a calettamento selettivo: nei piccoli aerogeneratori verticali, servono pale sagomate come profili alari per avere i rendimenti a regime delle grandi turbine eoliche, ma poichè da ferme le pale non trovano l’angolo giusto per partire, bisogna avere la possibilità di orientare la pala, al miglior angolo con il vento. Questo aspetto ha una doppia implicazione: variare l’angolo è fondamentale per permettere alla macchina di partire rapidamente ai bassi regimi, ma diventa controproducente continuare quando la macchina è partita.



Serve una macchina “intelligente” come quella di Windcity che riesce a partire (funzione start) orientandosi al vento come le vele delle imbarcazioni, ma poi si stabilizzi sull’angolo ottimale per gli alti regimi, smettendo di oscillare (funzione go)

Considerazioni sui risultati del progetto

Dal punto di vista delle componenti elettroniche, i risultati fondamentali ottenuti sono:

- aver implementato un algoritmo “inseguitore della massima potenza” che prescinde dalle reali condizioni meccaniche e di vento. Ciò consente l’ottenimento della massima potenza istantanea senza bisogno di ricorrere, in condizioni di regime del prodotto finale turbina, a sensori di misura delle grandezze fisiche esterne come vento, velocità di rotazione, geometria istantanea dell’aerogeneratore;
- aver implementato un sistema di misura con cui è inoltre possibile l’interrogazione degli archivi del datalogger di bordo da remoto con modalità aperte broker MQTT (o applicazione client per PC, APP per mobile);
- aver realizzato un sistema di interfaccia con il generatore a carico resistivo, in modo che non è necessario collegare l’aerogeneratore alla rete elettrica per chiudere il circuito dell’installazione pilota, così che essa può essere collocata ovunque anche lontano da prese monofase/trifase;
- senza perdita di generalità e di utilità per tutte le future attività commerciali dell’azienda, il sistema di controllo così come sviluppato è implementabile direttamente anche nelle configurazioni future commerciali della turbina di Windcity: il software di controllo infatti sarà facilmente adattabile a vari tipi di inverter, con verifiche già eseguite su componenti commerciali di primari marchi quali TDE-MACNO e ABB.

Sulla valenza del contributo del POR si esprime così il fondatore, <<Noi eravamo nati nella sede di Vicenza grazie all’acceleratore di Confindustria di Vicenza – Reparto giovani, dove ci hanno dato i contributi per partire e ci hanno segnalato l’opportunità del POR. Ora quell’acceleratore non esiste più e dal 2018 siamo a Rovereto, a Cimadolmo e di recente a Padova. Il POR FESR pur nella sua misura contenuta, considerando ad esempio il contratto europeo in cui siamo finiti ora, è stato veramente importante e lo stiamo usando ancora oggi perché con quel contributo ci siamo pagati in larga parte le matrici di estrusione dei profili. Noi utilizziamo in massima parte l’alluminio che è un materiale che ha un ciclo di vita lunghissimo mentre per nostra scelta evitiamo di usare fibre di carbonio. Con queste

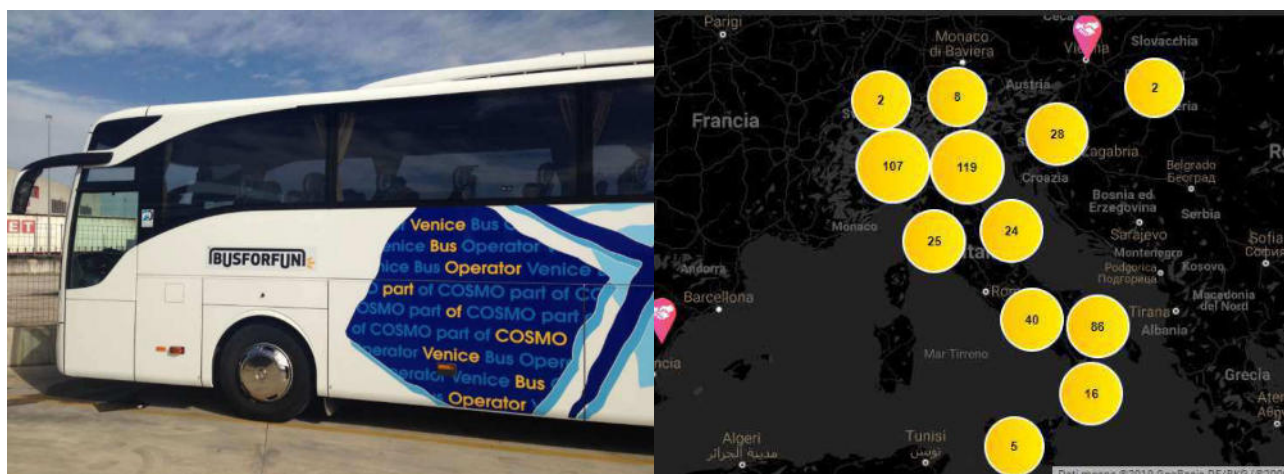
matrici in alluminio, una per le pale e una per i bracci, abbiamo prodotto le turbine e le stiamo producendo ancora con la nuova serie, quindi il contributo è ancora “vivo”>>.

Interrogato su possibili modifiche da apportare ai bandi per il sostegno delle start up, il fondatore sostiene, <<*Faccio una considerazione che riguarda tutti i bandi in generale: finché non si tratti di contratti europei, la difficoltà maggiore che incontrano le start up è che non hanno dietro un panel finanziario per sorreggerli. Sembra che questi bandi siano pensati a chi abbia già della liquidità, perché per start-up come la nostra che si basano su tutto quello che riesce a fare il team, o la famiglia che sta dietro ha soldi oppure è difficile, perché comunque i soldi li devi anticipare. Noi siamo riusciti ad instaurare un buon dialogo ed un rapporto buono con l'istituto di credito, quindi un buon tasso di interesse, si è capito il progetto, la garanzia non è stata chiesta a livello personale. Ma conosco tanti casi in cui, per chi i soldi non ce li ha, il meccanismo del rimborso rappresenta un ostacolo insormontabile>>.*

Continua il fondatore, <<*Se ci fosse la possibilità, come è nei contratti europei, di istituire, magari con una selezione ancora più ferrea, un pre-finanziamento, questo cambierebbe nettamente la prospettiva delle cose perché bypassando l'istituto di credito si evita di andare a impelagare la start up in pagamenti di interessi, ecc. che poi si porta dietro per molto.*

Assieme a questo, come fanno in Germania (vedi art. 62 Decreto del Presidente della Repubblica del 26/10/1972 n. 633 sulle esenzioni IVA), una start up che come noi ha venduto qualcosa per consulenze, per contratti di open innovation, ma non siamo ancora riusciti a portare il nostro prodotto sul mercato perché noi non andiamo a fare R&S a casa del cliente, noi dobbiamo prima sperimentare al nostro interno, quindi noi non abbiamo ancora prodotto valore aggiunto. L'IVA è un'imposta che deve essere fatta pagare quando il valore si è creato ma quando io sto creando valore aggiunto che senso ha che io abbia una cifra di credito IVA e faccio difficoltà a pagare ai fornitori? È ovvio che io che ho iniziato da poco non ho vendite per recuperarla. Invece quando si fa R&S coi contratti europei che si va in regime di esenzione IVA. Noi abbiamo sopperito con finanziamento dei soci di minoranza, ma dovrebbe esserci un regime di attenzione>>.

Descrizione dell'impresa: BUSFORFUN.COM Srl [Intervista con Luca Campanile, fondatore e Operation Manager dell'azienda, effettuata il 28 Maggio 2019]



Busforfun è una combinazione di high tech-start up, piattaforma e-commerce ed azienda di trasporti, che viaggia in modo sostenibile, sicuro ed economico attraverso l'Europa. La visione di Busforfun è quella di un trasporto condiviso con una ottica verde, per vivere il mondo del divertimento. Busforfun sta progressivamente realizzando un grande network Europeo di bus con destinazione eventi, grazie ad un potente motore di ricerca, una business intelligence, una prenotazione veloce e sicura, con una estensiva rete di trasporti, offrendo ai viaggiatori l'opportunità di vivere gli eventi a tariffe migliori.

Come afferma il fondatore e Operation Manager dell'azienda, <<Il nostro target principale sono ragazzi di 14-24 anni. Quello che vendiamo noi è il trasporto in autobus o in alternativa il trasporto in autobus + il biglietto di ingresso alla manifestazione. Offriamo ai clienti grandi eventi al budget più basso, attraverso la pianificazione intelligente della rete, la gestione dinamica delle tariffe e ad un motore web adattivo. Tanto per citarne una, siamo partner ufficiali della Motogp. Siamo partiti 4 anni fa, io e il mio socio Davide Buscato, abbiamo portato 2 persone all'inizio, adesso siamo diventati 13 full-time, abbiamo 8 agenti sul territorio, una serie di collaboratori tecnologici esterni. Il mondo software è piuttosto variegato. Abbiamo sede a Venezia e una a Lecce. Noi vendiamo on-line, siamo un e-commerce puro, abbiamo raggiunto i 3.000 punti vendita convenzionati che vendono il nostro prodotto. Abbiamo già chiuso due bilanci in utile>>.

Descrizione del progetto

La Busforfun.com srl ha presentato una domanda di sostegno dal titolo sintetico "Scale-Up della Piattaforma Busforfun.com a SaaS | Software as a Service". Quindi le attività di consolidamento e sviluppo erano due, il team di ricerca ha individuato nel SaaS il futuro sviluppo della piattaforma Busforfun. Nella sostanza viene data a tutti la possibilità di avere una loro piattaforma Busforfun tramite il pagamento di un canone, senza un massivo investimento. Il canone consente di avere tre livelli di noleggio ed uso: Entry, Advanced ed Enterprise.

Le attività intraprese sono sostanzialmente tre:

1. il migraggio della Piattaforma su di un sistema di maggiore potenza di calcolo;
2. l'esigenza da parte della Piattaforma di uno strato software diverso per gestire il SaaS;
3. la necessità di una significativa azione di Marketing.

Come spiega il fondatore, <<Abbiamo fatto R&S dei nostri modelli di calcolo, sezione per sezione del sito, abbiamo assunto personale per fare sviluppo di modelli matematici, comunicazioni con Google, sono stati sviluppati internamente e alla fine abbiamo depositato 3 software, principalmente su modello

di pricing. Noi abbiamo 850 punti di carico in Italia mappati su Google, e quindi il sistema in base al flusso di dati che arriva dall'esterno comincia ad accendere o spegnere delle fermate e a modificare il prezzo man mano che passa il tempo, che è la variabile principale. Con questa dinamicità del prezzo abbiamo realizzato nel mondo degli autobus una cosa che prima era conosciuta solo nel modello degli aerei, mentre negli autobus era totalmente ignota. E il margine industriale che siamo riusciti a creare è derivato proprio dal modello matematico che c'è sotto, che cerchiamo continuamente di migliorare. La cosa complicata è quella di farlo su scala internazionale, che sembra una banalità ma non è così. Per questo abbiamo aperto una sezione in Slovenia, che pur non essendo grandissima per noi è un test significativo, perché la piattaforma basata sui nostri modelli deve operare in multilingua, multivaluta, ecc.>>.

Considerazioni sui risultati del progetto

Il fondatore sottolinea l'importanza fondamentale dell'accesso ai contributi vari messi a disposizione a livello regionale e nazionale, <<*Noi abbiamo usato tutte le possibilità di Industria 4.0, dal POR FESR al credito di imposta. Non sappiamo come ringraziare Industria 4.0 per tutto il supporto avuto, perché partire da zero per un progetto del genere in meno di 4 anni non era uno scherzo. Adesso ogni divisione ha il suo piano di sviluppo, stiamo continuando a sviluppare software. Abbiamo come partner la Microsoft, poi abbiamo una ditta tedesca che ci ha fornito supporto nel motore di ricerca che serve per colloquiare con Google, un'altra che ci supporta sulla comunicazione. Il modello di business assomiglia molto al modello aereo, stiamo cercando investitori esterni per aprire in un altro Paese, o la Spagna o la Polonia. Noi spesso andiamo all'Università a parlare, anche per diffondere l'informazione su queste possibilità. Gli strumenti ci sono, ci vuole anche la determinazione per arrivare ad ottenerli>>.*

In modo più specifico sull'esperienza del POR FESR, il fondatore sottolinea alcuni aspetti critici e non lesina consigli alle start up che intendono ricorrere a queste tipologie di bando, <<*Abbiamo fatto due bandi sul POR FESR. La prima esperienza sul è stata più difficile, poi la seconda più semplice. La vera criticità è il tempo perché ad esempio noi abbiamo perso la possibilità di accedere all'Azione 1.1.1 perché ci hanno dato 7 mesi e per noi non sono stati sufficienti. Avevamo bloccato risorse umane per mesi ma poi hanno preso altre strade. Un ricercatore molto valido ha atteso un po' ma poi se n'è andato in Cina.*

L'altra criticità sono i flussi finanziari: noi abbiamo beneficiato del POR ma perché una banca ci ha sostenuto con il Mediocredito Centrale, però per una start up come la nostra che fattura va bene, però una start up proprio al primo stadio è dura. Il mio suggerimento è che quando l'Ente regionale emette i bandi bisogna associarci a 2 o 3 istituti bancari che abbiano la visione e la capacità di sostenere i progetti. Il concetto generale è che se non hai un partner bancario è dura. Poi ho un suggerimento da dare alle start up che è quello di non esagerare con le cifre: bisogna fare un progetto più mirato, non esagerare. Inutile fare progetti di 200mila euro che poi la start up non è in grado di gestire. Va tarato>>.

Descrizione dell'impresa: STELLAR PROJECT Srl [Intervista con Alessandro Francesconi, fondatore dell'azienda, effettuata il 28 Maggio 2019]



Stellar Project Srl è una start up basata sull'innovazione e uno spin-off dell'Università di Padova. Sviluppa e offre prodotti, soluzioni e servizi per colmare il divario di prestazioni e affidabilità tra nano/micro satelliti e grandi veicoli spaziali.

La popolazione di nano / micro satelliti sta crescendo più velocemente di quella di un grande veicolo spaziale, grazie alla ridotta massa al momento del lancio, al basso costo e ai piccoli tempi di sviluppo. A seguito di questa ondata, l'accesso allo spazio sarà più conveniente per gli utenti privati che desiderano investire in nuove e creative avventure spaziali, e i nano/micro satelliti saranno sempre più capaci di eseguire una serie di missioni complesse, tra cui le telecomunicazioni e l'osservazione della Terra.

Come afferma Alessandro Francesconi, uno dei fondatori dell'azienda, <<Noi ci occupiamo di tecnologie satellitari, piccoli satelliti. Stellar project è una start up innovativa ma anche uno spin-off dell'Università di Padova. L'azienda è stata formata nel dicembre 2015 ma è attiva dalla primavera del 2016. Stellar Project non cerca di offrire una mera alternativa ai componenti e sottosistemi disponibili in commercio ampiamente disponibili per i nano/micro satelliti, piuttosto cerca di lanciare sul mercato alcuni prodotti e servizi completamente nuovi che forniscono un incremento di prestazioni e affidabilità di questi piccoli veicoli spaziali>>.

Descrizione del progetto

Il progetto denominato “Sviluppo di un’innovativa piattaforma per le telecomunicazioni ad alta efficienza da nanosatellite”, sviluppato da Stellar Project Srl grazie al contributo concesso dalla Regione Veneto nell’ambito del Bando POR FESR, si è materializzato nello studio e implementazione di varie parti di un prodotto innovativo ad alto contenuto tecnologico, denominato LaserCube, che nasce come spin-off della ricerca e che consiste in un dispositivo per realizzare telecomunicazioni in banda ottica da piccolo satellite. LaserCube è un dispositivo opto-meccatronico, costituito da:

- Un meccanismo ultraleggero per il puntamento ultrastabile;
- Un sistema ottico formato da una sorgente laser, un telescopio miniaturizzato e un ricevitore ottico;
- L’elettronica che gestisce il dispositivo ed in particolare la modulazione e codifica nella portante ottica dei segnali da trasmettere/ricevere.

Le specifiche attività che sono state svolte grazie al contributo e che hanno permesso di raggiungere gli obiettivi di sviluppo prefissati sono riassunte nella tabella seguente, dove sono messe esplicitamente in relazione alle tipologie di spesa indicate nel piano delle attività allegato alla domanda di contributo.

Tab. 1 - Attività svolte e loro relazione con le voci di spesa ammesse a contributo

Tipologia di spesa	Attività svolta
Investimenti materiali	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto di attrezzature ottiche off-the-shelf • Acquisto di un piccolo telescopio e della sua relativa montatura motorizzata • Acquisto di licenza per il software Matlab
Consulenze specialistiche di carattere tecnico-scientifico	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi termica e strutturale del sistema LaserCube (Thermal and Structural Analysis of the LaserCube System) • Analisi e ottimizzazione del sistema di controllo di un meccanismo di puntamento basato su design fornito da Stellar Project • Supporto alla definizione di un test in volo del dispositivo per telecomunicazioni satellitari denominato LaserCube
Consulenze specialistiche di business	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza ed assistenza per richiesta di esame preliminare internazionale domanda di brevetto PCT/IB2016/057714 dal titolo "Compact stabilized pointing system" • Consulenza ed assistenza per proseguimento domanda di brevetto internazionale PCT/IB2016/057714 dal titolo "Compact stabilized pointing system", finalizzata all'estensione del brevetto in USA, Cina, Europa, Giappone, Canada, India, Eurasia, Australia e Nuova Zelanda • Servizio di consulenza per supporto allo sviluppo di business legato ad applicazioni satellitari LaserCube

Considerazioni sui risultati del progetto

Il fondatore sottolinea la valenza del POR come acceleratore di investimenti, <<La partecipazione al POR è arrivata subito dopo l'avvio delle attività, avevamo appena iniziato la fase operativa e avviato alcuni investimenti che poggiavano al 100% sui soci. Il POR è stato un acceleratore del piano di sviluppo aziendale, nel senso che ci ha permesso di affrontare certi investimenti con una maggiore tranquillità o quantomeno con una prospettiva minima di ritorno degli investimenti iniziali. I vantaggi principali dell'investimento sono stati un'accelerazione del piano di sviluppo del prodotto di carattere bipolare, perché ci ha consentito di anticipare delle attività previste sia si tipo tecnico che di business. Dal punto di vista tecnico, in modo particolare, abbiamo potuto produrre degli approfondimenti che non erano necessari nell'immediato ma sarebbero diventati necessari nel giro di un anno. Viceversa, dal punto di vista del business, il POR ci ha permesso di anticipare delle analisi di mercato per orientare meglio quello che era il nostro sviluppo di prodotto e ci ha permesso anche di cofinanziare parte delle spese che sono state sospinte dal deposito di brevetto finale. Quindi, in grossa sintesi, abbiamo potuto anticipare cose importanti che altrimenti fatto dopo>>.

Pur nella soddisfazione per il contributo ricevuto, il fondatore ha le idee chiare sugli aspetti che possono costituire potenziali fonti di criticità, <<Di potenziali criticità me ne vengono in mente almeno tre:

- 1) il lungo tempo per avere una risposta a partire dalla sottomissione della domanda;
- 2) una cosa cruciale per quanto riguarda le start up, ossia la necessità di anticipare comunque la cassa. L'assenza di un anticipo è una cosa piuttosto penalizzante, soprattutto per un bando come questo finalizzato al primo consolidamento di un'azienda appena nata;
- 3) la terza criticità che ho rilevato, in particolare per noi che siamo uno spin-off dell'Università di Padova, è l'impossibilità di avvalersi delle competenze dell'Università, nel senso che essendo noi uno spin-off ed avendo un 5% di partecipazione non abbiamo potuto esternalizzare consulenze all'Università di Padova, che è il più grande centro che fa ricerca nel veneto e forse nel Tri-Veneto, ma è evidente che se uno fa innovazione va a parlare con le Università. Ma avendo nella nostra società un 5% di partecipazione da parte dell'Università questa possibilità di avvalersi delle loro consulenze è

venuta meno. Una cosa assurda dal mio punto di vista, anche perché l'Università di Padova ha 5.000 dipendenti e 30 dipartimenti, e vedere un conflitto di interessi per una cosa così limitata come una partecipazione del 5% in una società mi sembra una cosa irrazionale>>.

Descrizione dell'impresa: NTL S.R.L. [Intervista con Luca Parma, CEO dell'azienda, effettuata il 29 Maggio 2019]



MULTI-AISLE configuration

NTL è una startup innovativa, fondata nel 2015, che produce sistemi innovativi di elevato valore tecnologico per l'automazione delle biblioteche: in particolare NTL ha progettato un sistema di ricezione e trasmissione dati – un pannello supportato da microprocessori ed un'antenna chiamato Add On RFID Hybrid Gate - da applicare ai varchi/gates di accesso (porte di entrata) delle biblioteche che, con costi ed interventi minimi sulla struttura informatica esistente, permette la coesistenza ed il funzionamento dei sistemi di automazione esistenti nelle biblioteche contemporaneamente (tecnologia di rilevamento EM e RFID).

Come spiega durante l'intervista Luca Parma, CEO dell'azienda, <<Oggi le biblioteche non sono più gli spazi angusti di una volta, piene di libri e scaffali polverosi, oggi sono spazi in cui ci sono servizi di ogni tipo, affinché la lettura sia integrata in una più ampia offerta di servizi al cliente>>.

Descrizione del progetto

Il progetto di NTL si è sviluppato seguendo le tre componenti principali previste: (i) messa a punto tecnica del Add On RFID Hybrid Gate per rendere pienamente operative le sue potenzialità, (ii) organizzazione della produzione in vista della commercializzazione e diffusione del sistema, (iii) promozione del prodotto e dell'impresa sui mercati.

(i) Le attività di messa a punto tecnica si sono concentrate sull'installazione, impostazione, cablaggio e capacità di captare i segnali ad una distanza molto maggiore di quanto esistente. Hanno comportato interventi sui software con una serie di test di laboratorio per il funzionamento in condizioni difficili del doppio sistema d'antenna (induzione elettromagnetica e sincronizzazione del segnale) da applicare al varco/gate nonché alcune prove pratiche nelle biblioteche per verificare le capacità dello strumento in presenza di diversi sistemi di identificazione coesistenti. Il lettore RFID è un micro-controllatore elettronico combinato con un dispositivo di modulazione di radiofrequenza che, per mezzo di antenne, trasmette energia ad un transponder e successivamente legge le informazioni ricevute mediante modulazione magnetica.

NTL è riuscito a sovrapporre il sistema RFID, a sistemi a doppia e tripla antenna con tecnologia elettromagnetica ottenendo un efficace ed economico sistema ibrido, con la possibilità di lettura simultanea di etichette RFID ed EM. In determinate situazioni però (es. passaggio contemporaneo di libri che utilizzano diversi sistemi con conflitti tra segnali contemporanei) si originano interferenze e disturbi che non permettono al sistema di leggere simultaneamente i segnali e quindi è necessario un upgrade dei software di gestione: altri aspetti riguardano la sincronizzazione e memorizzazione sul gestionale esistente dei prestiti avvenuti con sistemi diversi. Altri ancora gli inventari il rilevamento dei passaggi in presenza di sistemi di antitaccheggio supportati diversamente.

ii) Le attività riguardanti l'organizzazione della produzione sono state svolte in stretta collaborazione tra azienda, consulenti, tecnici e progettisti. Si è proceduto innanzitutto analizzando le previsioni del mercato mondiale per i prossimi tre anni che mostrano una domanda crescente di gates/varchi. L'obiettivo di NTL è di

accaparrarsi una buona fetta del mercato riguardante il prodotto ibrido grazie ai miglioramenti apportati al Hybrid Gate. Per il raggiungimento di questi obiettivi in tempi ragionevoli si è effettuata una profonda analisi dei vincoli del sistema produttivo presente focalizzandosi su risorse disponibili, capacità produttiva potenziale e colli di bottiglia. Sono stati verificati, a monte della produzione, i processi di approvvigionamento e l'aggiornamento delle scorte e successivamente i metodi e gli strumenti di pianificazione e controllo per il governo del sistema produttivo, il monitoraggio degli avanzamenti e dell'efficienza produttiva coadiuvati da aspetti di controllo di gestione. In un quadro di contesto integrato, successivamente sono stati affrontati gli aspetti relativi alla distribuzione esterna del prodotto; l'esperienza e la conoscenza del settore biblioteconomico maturata in molti anni anche dai partner italiani ed esteri consente di utilizzare canali di distribuzione direttamente connessi all'attuale mercato. Sono state esaminate varie ipotesi di canali distributivi, per biblioteche nazionali ed esteri.

(iii) Direttamente connesso alle attività svolte precedentemente, il programma di promozione commerciale di NTL è stato affidato ad un'azienda esterna capace di affiancare NTL nelle prime attività di meeting specifici con clienti e varie iniziative commerciali. Il contatto diretto con primarie società di gestionali bibliotecari ha inoltre permesso di avere una chiara indicazione "sul campo" dei prodotti e dell'offerta del mercato per tutto quello che è inerente al progetto.

Considerazioni sui risultati del progetto

Le considerazioni di massima sono affidate al CEO dell'azienda, <<La gestione globale del progetto è stata impegnativa: il progetto era complesso, ambizioso, ma le attività previste hanno permesso di raggiungere con pieno successo gli obiettivi individuati. Il POR FESR devo dire che è stato molto importante perché ci ha dato l'opportunità di fare cose che non avremmo mai fatto. In particolare, voglio sottolineare l'importanza delle consulenze, che ci hanno fatto fare il vero salto di qualità. Tra i risultati tangibili conseguiti nel breve termini sicuramente quello di aver aumentato i partner esteri, cosa che ci ha aperto a nuovi sviluppi commerciali>>.

Non manca qualche aspetto negativo, riscontrabile in modo costante in tutte le interviste effettuate con responsabili di start up, <<La cosa negativa di questi progetti è che devono essere fatti in tempi brevi e con impegno finanziario ingente. Per quanto riguarda le tempistiche, è stato difficile produrre tutta la rendicontazione necessaria nei sei mesi a disposizione, anche perché se non si è estremamente precisi si rischia che per una virgola può saltare tutto, o comunque che si creino complicazioni. Inoltre, avere un capitale iniziale per una start up è difficile. Si dovrebbe avere un supporto finanziario dagli istituti di credito, ma non è semplice. Noi siamo stati fortunati e bravi nello sfruttare al massimo il discorso marketing. Ad esempio abbiamo avuto una grossa soddisfazione quando dall'Università di Pisa ci hanno chiamato per effettuare una visita e capire le nostre antenne, in quanto erano inizialmente scettici. Tuttavia, poi si sono ricreduti e questo è stato motivo di grande soddisfazione per noi>>.

4.3 Azione 3.1.1.a Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni tangibili

Descrizione dell'azione

L'Azione 3.1.1 "Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni tangibili" si articola in tre sub azioni che sostengono i progetti delle imprese dei settori a) manifatturiero, b) commercio, c) cultura.

La prima sub azione promuove: i) progetti volti a **introdurre innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, ad ammodernare i macchinari e gli impianti e ad accompagnare i processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale**, anche attraverso lo sviluppo di business digitali, dando priorità agli ambiti di specializzazione della RIS3 Veneto, con lo scopo di sostenere l'introduzione nei mercati di nuovi prodotti o nuovi servizi per l'impresa; ii) progetti che introducono innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, ammodernamento di macchinari ed impianti e accompagnamento ai processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale; iii) progetti volti a introdurre innovazioni tecnologiche di prodotto o di processo, ad ammodernare le attrezzature tecnologiche e gli impianti e ad accompagnare i processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale anche attraverso lo sviluppo di business digitali. Complessivamente sono stati programmati quasi 32 Meuro, oltre la metà dei quali ha interessato il settore manifatturiero. L'Azione sostiene l'OS9 ("Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo") concorrendo al raggiungimento del target definito da due indicatori di risultato. Il primo, "Investimenti privati sul PIL", il cui valore atteso al 2023 corrisponde al 21,99%, mentre il dato più recente, rilevato al 2016, segna una regressione rispetto al valore di base (che al 2011 era pari al 18,61) e si colloca al 16,33; il secondo, "Tasso d'innovazione del sistema produttivo", evidenzia un andamento analogo, con un valore atteso al 2023 pari al 48% e un livello rilevato al 2016 (41,7%) che mostra un arretramento rispetto al valore di base che, al 2012, era pari al 42,2. La priorità di investimento di riferimento è la 3.c "Sostenere la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi."

Tabella 62 - Quadro logico dell'Azione 3.1.1.a

Asse Prioritario	Priorità di investimento	Obiettivo Specifico / Risultato Atteso	Indicatore di risultato	Azione
Asse 3 - Competitività dei sistemi produttivi	3c - Sostenere la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi	OS 9 - Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo	9. Investimenti privati sul PIL 36. Tasso d'innovazione del sistema produttivo	3.1.1 Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni tangibili

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Descrizione del bando

Il bando (DGR n. 1444/2016) si rivolge alle micro, piccole e medie imprese per valorizzare il sistema manifatturiero e sostenere la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi anche nell'ottica degli obiettivi previsti dalla L.R. 30 maggio 2014, n. 13 "Disciplina dei Distretti Industriali, delle Reti Innovative Regionali e delle Aggregazioni di Imprese". Sono ammissibili i progetti volti a introdurre innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, ad ammodernare i macchinari e gli impianti e ad accompagnare i processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale anche attraverso lo sviluppo di business digitali.

Le spese ammissibili sono relative all'acquisto di beni tangibili, di beni intangibili e per il sostegno all'accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale rientranti nelle seguenti voci: a) macchinari, impianti produttivi, hardware e attrezzature tecnologiche per la fabbricazione digitale nuovi di fabbrica; b) opere edili/murarie, ricadenti negli interventi di

manutenzione ordinaria e straordinaria e di impiantistica strettamente necessarie alla funzionalità dei macchinari acquistati e dei nuovi impianti produttivi comprese le spese di progettazione, direzioni lavori e collaudo (le spese per opere edili/murarie e di impiantistica sono ammesse nel limite massimo del 20% delle spese di cui alla lettera a); le spese di progettazione, direzione lavori e collaudo per dette opere sono ammesse entro il limite massimo di euro 3.000 e soltanto per la parte relativa al compenso del professionista); c) programmi informatici commisurati alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa, brevetti e know-how concernenti nuove tecnologie di prodotti, processi produttivi e servizi forniti, funzionali alla realizzazione del progetto proposto (nel limite massimo del 50% delle spese di cui alla lettera a) ed entro il limite massimo di euro 100.000); d) consulenze specialistiche relativamente a servizi a supporto di logistica, marketing, contrattualistica, pagamenti, gestione interna ed esterna; implementazione di percorsi di eco-innovazione e percorsi di eco-design, limitatamente alle analisi dei prodotti, dei processi e dei servizi offerti; servizi di consulenza tecnologica, manageriale e strategica mirati a specifici progetti unitari di sviluppo aziendale che prevedono la figura del Temporary Manager e/o del Manager di rete (le spese per consulenze specialistiche sono ammesse nel limite massimo del 20% delle spese di cui alla lettera a) e ciascuna spesa di consulenza è ammessa entro il limite massimo di euro 5.000); e) spese per il rilascio, da parte di organismi accreditati, delle certificazioni di sistemi di gestione e processi di valutazione (life-cycle-assessment) in conformità alle norme UNI EN ISO 14001:2004 e/o del Sistema di Gestione Ambientale secondo il Regolamento EMAS III, UNI ISO 14040:2006 e UNI ISO 14044:2006.

Tabella 63 - Avviso pubblico [Dgr n. 1444 del 15 Settembre 2016]

Azione 3.1.1.a	Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni tangibili	Scadenza	Importo a bando
Avviso pubblico Dgr n. 1444 del 15 Settembre 2016	Approvazione "Bando per l'erogazione di contributi alle imprese del settore manifatturiero e artigianato di servizi" Bur n. 91 del 20 Settembre 2016	Lo sportello è aperto dalle ore 10.00 del giorno martedì 18 ottobre 2016, fino alle ore 18.00 del martedì 25 ottobre 2016. Lo sportello si chiude anticipatamente qualora la richiesta complessiva esaurisca l'importo disponibile.	Dotazione iniziale: € 5.000.000 La dotazione totale, a seguito dell'incremento della dotazione finanziaria è pari a: € 16.000.000

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Il bando, gestito dalla Direzione Industria Artigianato Commercio e Servizi, è stato pubblicato il 15 Settembre 2016 e aveva una chiusura prevista per il 25 Ottobre dello stesso anno. Le modalità di presentazione delle domande prevedevano una procedura valutativa con procedimento a sportello²¹. Nonostante il bando avesse una dotazione finanziaria di € 5.000.000 la procedura prevedeva di condurre l'istruttoria sui progetti che raggiungevano una soglia del contributo richiesto pari a € 6.500.000, ovvero pari alla dotazione finanziaria iniziale del Bando incrementata del 30%. La Regione si riservava inoltre di riaprire i termini di presentazione delle domande in relazione alle risorse disponibili.

²¹ Per procedimento a sportello il bando fa riferimento al Decreto Legislativo n. 123 del 31 marzo 1998, "Disposizioni per la razionalizzazione degli interventi di sostegno pubblico alle imprese, a norma dell'articolo 4, comma 4, lettera c), della legge 15 marzo 1997, n. 59", ed in particolare all'articolo 5, comma 3: "Nel procedimento a sportello è prevista l'istruttoria delle agevolazioni secondo l'ordine cronologico di presentazione delle domande, nonché la definizione di soglie e condizioni minime, anche di natura quantitativa, connesse alle finalità dell'intervento e alle tipologie delle iniziative, per l'ammissibilità all'attività istruttoria. Ove le disponibilità finanziarie siano insufficienti rispetto alle domande presentate, la concessione dell'intervento è disposta secondo il predetto ordine cronologico." Il bando inoltre chiarisce che "non è previsto il sostegno parziale per il progetto il cui contributo concedibile non trova completa capienza all'interno della dotazione finanziaria".

Il procedimento a sportello applicato ad una azione che potenzialmente si rivolge ad un numero molto alto di destinatari ha mostrato subito alcune criticità che hanno riguardato principalmente la limitata dotazione finanziaria del bando. Con il decreto n. 123 del 27 ottobre 2016 la Direzione Industria della Regione Veneto, in ragione del fatto che la soglia finanziaria disponibile era stata superata nei primi cinque secondi di apertura dei termini per la presentazione delle domande di finanziamento, determina la chiusura anticipata del bando ritenendo ricevibili le 1.220 domande protocollate dalla piattaforma informativa SIU e riservando a successive valutazioni la decisione riguardo le domande non accettate dalla piattaforma per problemi tecnici. La spesa totale prevista dalle domande presentate ammonta a 172.422.676 euro, per un contributo previsto pari a 62.515.338 euro. Se si considerano le domande ammesse gli importi scendono a 15.981.374 euro di contributo pubblico a fronte di 35.514.165 euro di spesa totale delle imprese.

Tabella 64 - Contenuti dell'avviso pubblico

Modalità di sostegno	Intensità variabile del sostegno
L'agevolazione, nella forma di contributo a fondo perduto, è pari al 45% della spesa rendicontata ammissibile per la realizzazione del progetto	<p>L'agevolazione è concessa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nel limite massimo di euro 67.500 corrispondenti a una spesa rendicontata e ammessa a contributo pari o superiore a euro 150.000; • nel limite minimo di euro 6.750 corrispondenti a una spesa rendicontata e ammessa a contributo pari a euro 15.000. • non sono ammesse le domande di partecipazione i cui progetti comportano spese ritenute ammissibili per un importo inferiore a euro 15.000.

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

I progetti ammissibili sono quelli volti a introdurre innovazioni tecnologiche di prodotto e di processo, ad ammodernare i macchinari e gli impianti e ad accompagnare i processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale anche attraverso lo sviluppo di business digitali. Il bando considera prioritari i progetti che sono stati sviluppati negli ambiti di specializzazione della Strategia di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'Innovazione della Regione Veneto (RIS3 Veneto); i progetti che introducono nuovi prodotti o nuovi servizi per l'impresa e/o innovazione di processi; che promuovono lo sviluppo di modelli di business che comportano un minor impatto ambientale e che privilegiano il riutilizzo di strutture edilizie esistenti.

La coerenza con la strategia della RIS3 contribuisce con un punto su 23 punti massimi raggiungibili. Il punteggio minimo per entrare in graduatoria equivale a 10 e dunque la coerenza con i contenuti della RIS3 ha un peso marginale nel determinare l'accesso ai benefici del bando.

- *“Il bando era a sportello, per cui una volta fatta domanda era sufficiente raggiungere un punteggio minimo per essere ammessi a contributo ed il fatto di rientrare in una delle traiettorie di sviluppo [RIS3] era semplicemente un criterio che dava un punteggio maggiore che agevolava il raggiungimento del livello minimo ma poi non influenzava in nessun modo la tipologia di imprese ammesse a contributo. D'altronde quando si fa un bando impostato così [...] è difficile fare una selezione per cui si lascia fuori una parte di imprese perché non rientrano nelle traiettorie di sviluppo della RIS3. Ora sul secondo bando, innalzando la spesa, inevitabilmente si va verso un manifatturiero di più alto livello [...] perché si parla di investimenti da 100/150 mila euro. Però questo può valere se si fa il bando a graduatoria, se invece si fa il bando a sportello la spesa minima sarà più bassa e si avranno gli stessi effetti del*

precedente”. [Intervista con il dott. Marco Geron - Regione del Veneto - Direzione Industria Artigianato Commercio e Servizi, 8 Aprile 2019]

Il meccanismo automatico implica che la graduatoria delle domande ammesse sia determinata in base all’ordine cronologico di presentazione²², ma, in considerazione della numerosità dei destinatari, questa modalità di attuazione ha generato una asimmetria nella capacità di accesso ai benefici del bando da parte delle imprese: *“Il primo bando era a sportello, un meccanismo che prevedeva che lo sportello si chiudesse una volta raggiunto il 130% della dotazione, ma non ha funzionato il sistema informativo [il sistema non si è bloccato una volta raggiunta la soglia del 130%] e sono arrivate 1.300 domande in tre minuti (per una richiesta di circa 70 milioni). [...] successivamente abbiamo rifinanziato il bando con risorse regionali per cui dai 5 milioni iniziali siamo arrivati a 16 milioni.”* (intervista con la Direzione Industria, 8 Aprile 2019).

Il percorso di rifinanziamento del bando e dei relativi scorrimenti di graduatoria ha mobilitato la struttura di gestione dell’azione per quasi un anno e ha richiesto una intensa attività istruttoria ed amministrativa. I principali passaggi di questo percorso riguardano una serie di Decreti della Direzione Industria che hanno prodotto altrettanti scorrimenti della graduatoria iniziale allocando complessivamente 11 milioni di euro aggiuntivi rispetto ai 5 milioni di euro del bando, per una dotazione finanziaria complessiva di 16 milioni di euro²³.

- A seguito delle operazioni di scorrimento della graduatoria gli impegni regionali (ad inizio Maggio 2019) ammontano a 13.140.961,07 euro di contributi pubblici a fronte di un ammontare di 13.695.084,44 euro di spesa ammessa a finanziamento, pari al 96%. I pagamenti, alla stessa scadenza, sono stati 13.111.802,83 di euro, pari al 99,8% degli impegni.
- Le domande presentate sono state 1.220, di queste sono risultate ammesse al finanziamento 300 domande. i progetti finanziati sono stati 255, di questi, 45 sono stati revocati (quasi il 17%). La gran parte dei progetti finanziati risultano conclusi: 245²⁴.

Tabella 65 – Esito istruttoria sul bando in questione

Avviso pubblico	Domande presentate	Domande ammesse	Finanziate	Revocate	Chiuse
DGR 1444 del 15/09/16	1.220	300	255	45	245

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio

L’esperienza della gestione del primo bando a sportello ha generato una serie di riflessioni interne alla Direzione Industria in merito alle modalità di attuazione da perseguire nella programmazione dei prossimi avvisi pubblici. I vantaggi della procedura a sportello – in termini di riduzione dei tempi dell’istruttoria - sono venuti meno a seguito del numero elevato di domande di finanziamento ammissibili pervenute in pochi minuti dal momento dell’apertura dello sportello. Nel tentativo di sopperire alla limitata disponibilità finanziaria in rapporto al numero di domande ammesse la Regione ha proceduto ad una serie di rifinanziamenti del bando: in 9 mesi sono stati realizzati ben 4 scorrimenti

²² Il bando, all’art. 10.5 stabilisce che, “al fine di stabilire con precisione il momento della presentazione della domanda, il Sistema Informativo Unificato per la Programmazione Unitaria tiene conto di data e ora in millesimi di secondo della ricezione da parte del Server Unico Regionale.”

²³ Si vedano i seguenti atti regionali: DDR n. 104 del 30/06/2017; DDR n. 191 del 15/09/2017; DDR n. 45 del 2/02/2018; DDR n. 125 del 8/03/2018.

²⁴ I dati sono riferiti al monitoraggio regionale al 2 Maggio 2019.

di graduatoria che hanno in parte ridotta la differenza tra ammessi e finanziati ma hanno evidentemente allungato i tempi di gestione del bando:

- “[...] questo è un bando che può presentare delle difficoltà nella fase di gestione in quanto i beneficiari potenziali sono un centinaio di migliaia, di fatto sono tutte le imprese del settore manifatturiero che hanno più di dodici mesi di attività. [...] Quindi ora che dobbiamo riscrivere il secondo bando che sarà gestito da AVEPA, bisogna pensare ad un meccanismo più efficiente. Abbiamo fatto incontro con AdG, avevamo proposto inizialmente un bando a sportello a patto che ci fosse la rassicurazione da parte dei sistemi informativi che il SIU stavolta avrebbe funzionato. Siamo in attesa di tale rassicurazione per cui al momento ci si sta spostando verso un bando a graduatoria ma anche lì abbiamo il problema che se dovessimo guardare alle esigenze gestionali dovremmo fissare requisiti molto alti quindi progetti con spesa molto elevata magari del tipo Industria 4.0 mentre dall'altro emerge anche l'esigenza di aprire ad una platea che sia la più ampia possibile.”* [Intervista con il dott. Marco Geron - Regione del Veneto - Direzione Industria Artigianato Commercio e Servizi, 8 Aprile 2019]

Altre considerazioni sulla procedura di bando a sportello sono emerse nel corso delle interviste:

- “Questo bando per noi è stato utilissimo. Con la procedura a sportello ci vuole una certa fortuna perché è una questione di secondi, delle volte perdi delle opportunità per una frazione di secondo. Il vantaggio è che se tu entri sai che i soldi li hai tutti, mentre negli altri casi puoi andare incontro a dei tagli dell'investimento ammissibile. Ma questi tipi di bandi noi non li facciamo, nonostante tutto preferiamo il “click day” perché sai che, se sei dentro, il contributo ce l'hai per intero. In questo caso siamo stati inizialmente fuori dall'elenco degli ammessi, poi la Regione ha fatto un ulteriore stanziamento e allora siamo rientrati. Si trattava di un contributo importante, che non è stato tagliato, e che ci ha dato veramente la possibilità di farlo l'investimento, mentre se ti diventa un contributo minimo non ti cambia niente, è che è difficile entrarci. Ci sono state anche delle agenzie che ci hanno proposto di fare l'immissione loro per noi, ma abbiamo preferito farlo da noi, internamente.”* [intervista Walmaz srl, 17 Maggio 2019]

I casi analizzati

Tabella 66 - Casi studio per l'Azione 1.4.1

Impresa	Progetto	Localizzazione	Costo totale progetto	Importo finanziato
UNIC S.R.L.	Acquisto di un centro di tornitura a controllo numerico di ultima generazione Tornio MURATA MTz00GT2.	Salcedo (VI)	€ 380.000,00	€ 67.500,00
WALMAZ STAMPI S.R.L.	Il progetto ha introdotto nel processo produttivo tecnologie all'avanguardia nella metrologia che hanno consentito di aumentare il livello qualitativo dei prodotti.	San Giorgio delle Pertiche (PD)	€ 229.000,00	€ 67.500,00
BONOMI S.P.A.	Acquisto macchina astucciatrice per fornitura nuovo packaging in cartone per prodotti tradizionalmente confezionati in plastica per soddisfacimento esigenze del mercato nordamericano.	Roverè Veronese (VR)	€ 250.000,00	€ 67.500,00
LA.ME S.R.L.	Acquisto centro di lavoro 5 assi, sistema cad/cam e consulenze marketing.	Motta di Livenza (TV)	€ 316.195,00	€ 67.500,00
SIDERGAS S.P.A.	Il piano di investimento effettuato riguarda l'introduzione di macchine per il taglio di bacchette di	Sant'Ambrogio di Valpolicella	€ 267.688,16	€ 66.402,00

	alluminio destinate alla saldatura TIG e l'inserimento di un sistema hardware/software per la tracciabilità del prodotto.	(VR)		
--	---	------	--	--

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Descrizione dell'impresa: UNIC Srl [Intervista con Angelo Giaretta, Fondatore e Presidente; Mario Bortolaso, Account manager, realizzata il 16 Maggio 2019]

La Unic srl di Salcedo (VI) è una impresa meccanica conto terzi specializzata in lavorazioni meccaniche ad alta precisione per la produzione di componenti meccanici di diverse tipologie, dimensioni e materiali: fresatura CNC, tornitura CNC, lavorazioni a transfer. I reparti produttivi dispongono di centri di lavoro orizzontali e verticali, torni a controllo numerico e linee dedicate a prodotti specifici.

L'impresa è stata fondata nel 1973 come laboratorio artigiano e attraverso un percorso di costante crescita si è progressivamente specializzata nella produzione di raccordi in ottone e, successivamente, in acciaio inox e materie plastiche per diventare un'azienda di riferimento per il mercato della pneumatica. Ogni anno vengono prodotti circa 15 milioni i pezzi attraverso lavorazioni di torneria di precisione, fresatura di precisione e lavorazioni a transfer (40 macchine fra torni CNC, centri di lavoro, transfer e frese); prodotti che trovano applicazione in mercati come quelli dell'automotive, arredamento, pneumatica, alimentare, oleodinamica o impiegati negli impianti a gas, in ambito medicale, negli automatismi per cancelli, in elettrodomestici a gas e vapore. Il fatturato medio si attesta intorno agli 8,5 milioni di euro. I lavoratori impiegati sono circa 50; la produzione è organizzata su tre turni.

L'impatto della crisi

Racconta il titolare, <<La crisi ha lasciato un segno profondo, anche se noi, per mentalità – io ho fatto l'imprenditore ma ho fatto anche l'operaio –, non abbiamo mai lasciato a casa nessuno. Abbiamo applicato un contratto di solidarietà [...] e organizzato il lavoro in tre turni di cinque ore perché gli ordini scarseggiavano ma in questo modo abbiamo fatto lavorare tutti; poi appena il lavoro è ripartito abbiamo subito iniziato con gli investimenti, perché senza innovare non avremmo preso quote di mercato. L'impatto della crisi è stato forte, nel 2009 abbiamo dimezzato il fatturato. Solo nel 2017 siamo tornati ai livelli pre-crisi; c'è voluto parecchio tempo. Inoltre, aldilà della crisi nel mercato, noi avevamo anche appena avviata la costruzione della nuova fabbrica qui a Salcedo. Quindi nel 2009 ci siamo trovati con il 50% di ordini in meno e l'immobile in piena fase di realizzazione. Ci siamo trasferiti qui nel 2013 e poi negli anni successivi il mercato ha ricominciato a funzionare e dunque abbiamo subito pensato agli investimenti in macchine nuove e più competitive. La scommessa è stata fatta in relazione anche ad un cliente che aveva intenzione di fare un ordine di una certa quantità di pezzi, ma aveva anche l'esigenza di ridurre i costi e voleva saltare il passaggio del trattamento superficiale di rettifica. La richiesta era quella di far partire un ordine importante se noi gli garantivamo anche la rettifica dei pezzi. Abbiamo fatto le nostre prove [...] e abbiamo capito che per essere competitivi in questa direzione dovevamo comprare delle nuove macchine e così abbiamo fatto e nel giro di tre anni abbiamo acquistato cinque macchine nuove>>.



Il fondatore e presidente dell'impresa Unic Srl durante la visita agli impianti produttivi

Descrizione del progetto

Orientamento all'investimento nell'attività produttiva

<<La prima macchina l'abbiamo acquistata proprio per i motivi legati a quel cliente. La seconda è quella oggetto del finanziamento. Anche perché la prima macchina era saturata su tre turni di lavoro e poi sono arrivate altre commesse che avevano caratteristiche simili alla prima ed era dunque preferibile utilizzare macchine simili a quella che avevamo acquistato e così abbiamo fatto ricorso al bando. [...] Sono macchine che costano intorno ai € 400.000 ma che una volta attrezzate dei necessari componenti costano anche molto di più. [...] Io ho sempre avuto lo stesso approccio, quello che guadagnavo reinvestivo. Tra l'altro le cose sono andate così, che per il primo caso abbiamo comprato le macchine perché c'era un ordine, ma poi abbiamo prima comprato le macchine e poi sono arrivati altre richieste di offerta per la fattibilità e il costo dell'esecuzione di componenti meccanici. La conseguenza è stata che ci siamo anche spostati progressivamente su un altro segmento di mercato, dove la competizione non è più tanto o solo sul prezzo ma dove conta la qualità e la precisione della lavorazione. Noi facciamo un 70% di fatturato in Italia e un 30% all'estero, e per estero intendiamo Europa, per noi contoterzisti è più complicato andare fuori Europa, ma anche il fatturato che facciamo in Italia è sempre collegato a prodotti finali che spesso sono esportati. In questo percorso il POR ci ha dato un contributo importante, per noi è stata la prima volta che partecipavamo a un bando di questo tipo. È stato lungo, anche perché noi eravamo circa 150esimi in graduatoria e se non ricordo male già arrivati al numero 80 avevano già esaurito i fondi, poi hanno rifinanziato e solo allora siamo rientrati nella seconda tornata di progetti>>.

- [dalla relazione finale del progetto] “Consapevoli che solo un parco macchine aggiornato può permettere di ottimizzare i processi produttivi, non abbiamo mai smesso di investire in centri di lavoro performanti e personale specializzato, puntando ad uno standard di precisione sempre più elevato, che ci permette di rispettare i progetti per quanto riguarda tolleranze delle dimensioni e grado di rugosità delle superfici. Le nostre lavorazioni con centri di tornitura, centri di lavoro, macchine transfer automatizzate e macchine automatiche sono veloci, flessibili, multifunzionali,

per assecondare le diverse esigenze produttive dei nostri clienti, dai piccoli lotti alle grandi commesse. Proprio per tale motivo abbiamo deciso di acquistare il Tornio MURATEC MT200GT2 [di fabbricazione giapponese] che ci ha permesso di ottimizzare le lavorazioni attuali e di effettuarle con pezzi di dimensioni superiori rispetto a quelli attualmente utilizzati, anche materiali diversi.”

<<La procedura per noi è stata abbastanza semplice, in fondo avevamo una sola fattura da rendicontare. Il fornitore [Rossi macchine utensili] è di Sesto Fiorentino (Fi) e oltre ad importare le macchine assiste i clienti anche nella fase di messa a punto fornendo un servizio importante che consente di partire immediatamente con la produzione. Siamo stati anche una sorta di test per loro, anche per le competenze tecniche del nostro reparto. Se qua dentro arriva una macchina viene sfruttata al 110%, non viene comprata per essere ammortizzata. Sono macchine piuttosto complesse che richiedono una particolare capacità anche di programmazione e attrezzatura e richiedono dalla parte delle persone una certa dedizione>>.



La linea dei torni Muratec all'interno dell'officina dell'impresa UNIC S.r.l. di Salcedo (VI)

Considerazioni sui risultati del progetto

Implicazioni sul piano delle competenze e del lavoro

L'acquisto dei macchinari attraverso i benefici dell'azione ha portato l'impresa a migliorare l'efficienza del processo produttivo ed ha anche spinto l'impresa a proseguire nel processo di miglioramento complessivo del proprio parco macchine, grazie anche all'orientamento all'investimento nel patrimonio dell'impresa che costituisce un elemento centrale per sostenere ed avviare i processi di innovazione tecnologica. Una delle conseguenze dell'incremento del livello tecnologico dei reparti produttivi riguarda la necessità di accompagnare questi processi ad un adeguamento delle competenze del personale dell'impresa, un percorso non privo di ostacoli e che fa emergere come sia rilevante

perseguire una sempre maggiore integrazione, da un lato, tra gli interventi promossi dai diversi fondi strutturali nel territorio regionale e dall'altro, rispetto agli enti e alle organizzazioni che agiscono nel campo dell'innovazione tecnologica, nella formazione professionale, tecnica superiore, al fine di sperimentare forme sempre più coerenti di politiche che siano orientate all'adattamento delle competenze dei lavoratori e alla formazione di figure sempre più orientate all'innovazione tecnologica all'interno dei circuiti formativi scolastici e universitari.

- *“Abbiamo fatto subito una formazione interna utilizzando i tecnici del fornitore. Ma ci sono state anche altre conseguenze. Come abbiamo detto, nei momenti di crisi l'azienda non ha lasciato a casa nessuno, ma in una azienda organizzata su tre turni bisogna costantemente gestire e organizzare in funzione della produzione. Quando abbiamo iniziato ad innovare, uno dei reparti, quello di transfer, è diventato sempre più obsoleto e abbiamo dovuto smistare i lavoratori negli altri reparti, ma siccome non abbiamo macchine sufficienti per i lavoratori da assorbire, allora diventa necessario organizzarsi su tre turni e bisogna necessariamente fare formazione. Inoltre occorre considerare che in ogni turno bisogna che ci sia almeno un attrezzista, anche perché i nostri cicli di produzione non durano una settimana, bisogna attrezzare e disattrezzare continuamente perché hai finito il lotto, lotti piccoli [...] e questo comporta che devi avere persone in grado di farlo. [...] L'età media dei lavoratori è abbastanza giovane, abbiamo preso cinque apprendisti anche l'anno scorso e il sesto è stato inserito a inizio di Maggio quest'anno. Arrivano dalle scuole professionali e noi comunque facciamo formazione all'interno, su affiancamento, per affrontare tutte le problematiche che si affrontano nel corso del lavoro, ma anche perché dobbiamo comunque mandare avanti la produzione.”*

Descrizione dell'impresa: WALMAZ STAMPI Srl [intervista con Cinzia Mazzon, responsabile commerciale e, socia; Piergiorgio Costa, Cad-Cam + IT Manager, realizzata il 17 Maggio 2019]

WALMAZ STAMPI è una industria meccanica specializzata nella progettazione e lavorazione di stampi a blocco a passo progressivo e di transfer per la tranciatura e la deformazione a freddo di ogni tipo di lamiera. Fondata nel 1973, l'azienda si avvale di moderni software di progettazione 2D e 3D che i progettisti utilizzano in stretta collaborazione con il cliente nella ricerca di soluzioni tecniche innovative. Gli stampi vengono realizzati con materiali certificati, temprati e rinvenuti a durezza controllata e, quando necessario, rivestiti superficialmente. I collaudi vengono eseguiti con presse dedicate ed i campioni ottenuti consegnati al cliente, accompagnati dal rilievo dimensionale eseguito con macchina di misura 3D.

Nel 2012 l'azienda trasferisce l'attività in un nuovo e più grande stabilimento di proprietà costruito nella zona industriale di Arsego di San Giorgio delle Pertiche. Inizialmente l'azienda si rivolge prevalentemente ad una clientela locale e nazionale. Nel corso degli anni riesce a stabilire rapporti di collaborazione con aziende operanti a livello internazionale (non solo europeo), appartenenti a diversi settori, tra i quali elettrodomestico, automobilistico, condizionamento, riscaldamento, elettromeccanico, arredamento metallico, motori e pompe. Le capacità artigianali della fase iniziale sono state progressivamente affiancate da tecnologie innovative anche a seguito di costanti investimenti che hanno migliorato i rendimenti e la qualità della produzione.

- <<L'azienda è ancora al 70% di nostro padre, poi ci siamo io e mio fratello che abbiamo il 15% di quota entrambi; nostro padre ha 81 anni [...] viene tutti i giorni in azienda, anche se non segue più il lavoro, ma comunque spinge sempre per gli investimenti [...]; nel 2017 abbiamo utilizzato un ottimo dispositivo legislativo nazionale, l'iper-ammortamento²⁵, e abbiamo investito più di due milioni di euro di macchine. La nostra è una S.r.l., ma noi non abbiamo mai fatto una ripartizione degli utili, io, ad es., ho uno stipendio. Gli utili rimangono in azienda e vengono reinvestiti in azienda. Anche l'utilizzo dei vari strumenti pubblici di incentivo, perché riusciamo ad utilizzarli? perché abbiamo liquidità e anche se i contributi, o il credito fiscale, una volta ottenuti, arrivano dopo molto tempo, noi abbiamo la possibilità di aspettare>> [intervista con Cinzia Mazzon, 17 Maggio 2019].

Descrizione del progetto

<<Le macchine che abbiamo acquistato grazie alla Regione non le avremmo comprate in assenza di questo contributo, perché non sono macchine produttive, come un tornio o una fresatrice, macchine che lavorano e ti danno un immediato ritorno. Queste invece sono macchine che ci danno modo di poter fornire un servizio aggiuntivo ai nostri clienti, anche perché sono macchine che nessun altro nostro concorrente ha. Inoltre ci forniscono un servizio anche all'interno della nostra impresa, perché tutti i controlli dimensionali, che prima facevamo con una macchina a contatto adesso facciamo anche grazie ad un'ottica di grande precisione che ci restituisce delle immagini che permettono di mostrare immediatamente lo scostamento tra la forma teorica e quella effettivamente ottenuta. La macchina poi ha avuto un ritorno di immagine importante. Quando i clienti vengono a fare una visita in azienda si fermano mezz'ora nella nostra sala metrologica; addirittura alcuni clienti ci mandano i loro pezzi (anche una azienda che ha più di 2.000 dipendenti) e ci chiedono di fare un servizio di controllo sui loro prodotti>>.

²⁵ L'iper e il super ammortamento sono strumenti tesi a supportare e incentivare le imprese che investono in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi; vi si accede in maniera automatica in fase di redazione di bilancio e tramite autocertificazione (si veda, ad es., la Circolare MISE N.4/E del 30/03/2017).



Visione parziale delle linee di produzione dell'impresa Walmaz S.r.l.

I nuovi servizi attivati grazie al finanziamento del progetto sono descritti con dettaglio nella Relazione finale:

- “servizio di “reverse engineering degli stampi””: la macchina GOM ATOS CAPSULE 8MPx è in grado di effettuare la scansione dell’oggetto stampato e il suo software elabora i dati realizzando la riproduzione virtuale dello stesso come oggetto in 3D; questa funzione rende possibile, per eventuali clienti che hanno stampi vecchi e non dispongono più dei disegni, realizzare una scansione dello stampo e ricreare il progetto dello stesso in un ambiente virtuale tridimensionale; altra caratteristica della macchina fondamentale per questo servizio è quella di essere facilmente trasportabile.
- servizio di “controllo di forma”: il software, in un ambiente virtuale, sovrappone il modello in 3D ricavato dal pezzo reale al modello in 3D di progetto e mette in evidenza le differenze di forma con i colori o altre modalità grafiche; la possibilità di confrontare in un ambiente virtuale l’oggetto realizzato con l’oggetto progettato e di controllare eventuali scostamenti dà la possibilità agli utilizzatori degli stampi di valutare con uno strumento affidabile il risultato ottenuto senza bisogno di assemblare il pezzo sul prodotto finale; tale opportunità rappresenta un vantaggio notevole per il produttore.
- servizio di “controllo dimensionale”: il confronto viene eseguito sulle quote di interesse, come interassi tra i fori o diametri di fori, per rilevare gli scostamenti; la macchina HEXAGON OPTIV PERFORMANCE 443 effettua tale controllo con altissima precisione e velocità; la macchina in uso lo faceva con precisione inferiore e tempi molto più lunghi.”

<<Prima questa esigenza era meno forte, noi lavoravamo soprattutto nel settore degli elettrodomestici, dove le tolleranze sono meno stringenti sui pezzi, ma oggi, lavorando sui scambiatori di calore nel settore auto, quei pezzi hanno tolleranze veramente minima. Quei pezzi devono essere brasati

[procedimento di unione di parti metalliche diverse] vuol dire che i pezzi vengono messi in un forno per produrre la saldatura dei pezzi, ma se i pezzi non sono perfettamente accostati non si saldano, le tolleranze sono veramente ristrettissime. Talvolta quando mandavamo il prototipo al cliente questo ci veniva contestato ma noi non avevamo le attrezzature per poter replicare, anche perché la nostra macchina di controllo a contatto non era sufficientemente precisa per questo tipo di verifica. A fronte delle contestazioni non sapevamo come intervenire, come potevamo modificare uno stampo se non sapevamo dove era il problema? Allora abbiamo cominciato ad appoggiarci all'Università di Padova e a un laboratorio esterno per fare questo tipo di controlli, ma i tempi non erano compatibili: tra imballare il pezzo, spedirlo ai laboratori, il tempo per avere le macchine libere per fare le prove, insomma passava troppo tempo, non solo per noi ma per il cliente, che rischiavamo anche di perdere. Per questo è venuta l'esigenza di acquisire queste macchine. Poi ci siamo resi conto che era il cliente a sbagliare, anche perché per effettuare i controlli tagliava il pezzo deformandolo. Da quando abbiamo queste macchine non è più saltata fuori nessuna contestazione. Se emerge un problema in produzione, lo rileviamo e sappiamo come intervenire. [...] Non è tanto un problema dell'Università, sono tempi tecnici che sommati insieme fanno passare anche una settimana. Mentre adesso il pezzo esce dalla pressa e va nel nostro laboratorio>>>. [intervista con Cinzia Mazzon, 17 Maggio 2019].

La modalità di lavoro di Walmaz Stampi prevede che prima della consegna dello stampo al cliente, venga eseguito il collaudo che consiste nel produrre una preserie di pezzi stampati e nell'eseguire il controllo dimensionale degli stessi. Tale controllo dimensionale serve a rilevare la presenza sui pezzi stampati di eventuali scostamenti rispetto alle tolleranze di progetto che possono essere eliminati intervenendo sullo stampo. Poiché dalla precisione di tale controllo dipende la qualità dei prodotti, un aumento del livello di precisione delle misure può consentire un parallelo aumento della qualità. Al momento di avvio del progetto, per effettuare il controllo dimensionale Walmaz Stampi disponeva unicamente di una macchina di misura a coordinate del tipo a utensile tastatore. Tale macchina aveva un campo di lavoro di 2.000 x 1.000 x 1.200 mm e quindi non era particolarmente adatta ai pezzi piccoli, inoltre era abbastanza lenta e tecnologicamente un po' datata. Realizzando il progetto l'Impresa si è dotata delle due macchine seguenti:

- Hexagon Optiv Performance 443: macchina di misura a coordinate multisensore (Multisensor CMM); la macchina è costituita di un portale fisso e di un tavolo di misurazione mobile, entrambi realizzati in granito a basse vibrazioni, e copre un campo di misura XYZ pari a 400 x 400 x 300 mm.
- Gom Atos Capsule 8MPx: macchina di misura di precisione (OPMM) per la digitalizzazione superficiale di componenti con geometrie complesse che trova applicazione nel controllo qualità della produzione di componenti piccoli, medi e grandi e offre un'analisi di altissima precisione fin nei minimi dettagli; la macchina effettua la scansione 3D tramite luce strutturata utilizzando la tecnica della fotogrammetria ed è costituita dall'unità operativa che effettua la misurazione e dalla tavola rotante automatizzata su cui è posizionato il pezzo da misurare.



Hexagon Optiv Performance 443: macchina di misura a coordinate multisensore acquistata grazie al finanziamento del POR.

L'innovazione di processo attuata da Walmaz Stampi con il presente progetto consiste nell'avere introdotto nella propria area di Metrologia, che era dotata unicamente della tecnologia "a utensile tastatore", le seguenti nuove tecnologie:

- ottica: questa tecnologia utilizza telecamere ad alta risoluzione per rilevare immagini fortemente ingrandite di piccoli particolari; il software elaborando le immagini ricava informazioni quali profili e misure; è una tecnologia che consente di effettuare solo misure bidimensionali, ma che permette di raggiungere la precisione più elevata e con una rapidità elevatissima;
- scansione a luce bianca 3D: questa tecnologia è analoga alla scansione laser 3D e utilizza un raggio a luce bianca che viene proiettato sulla superficie dell'oggetto generando un raggio riflesso che viene rilevato da un sensore cromatico a luce bianca (CWS); mentre il raggio scansiona la superficie dell'oggetto il sensore rileva il raggio riflesso e il software della macchina immagazzina i dati; incrociando tutti i dati raccolti, sia per il raggio incidente che per il raggio riflesso, il software è in grado di ricostruire la forma tridimensionale dell'oggetto; regolando l'angolazione del raggio è possibile accedere alle superfici con aree anche incassate o adiacenti alle superfici verticali;

- scansione 3D a fotogrammetria: questa tecnologia di rilievo permette di acquisire dei dati metrici di un oggetto (forma e posizione) tramite l'acquisizione e l'analisi di molte coppie di fotogrammi stereometrici.



Gom Atos Capsule 8MPx: macchina di misura di precisione (OPMM) per la digitalizzazione superficiale di componenti, acquistata grazie al finanziamento del POR.

Considerazioni sui risultati del progetto

Implicazioni sul piano delle competenze e del lavoro

Tra le imprese manifatturiere emerge, in modo particolarmente diffuso nelle specializzazioni connesse alla filiera meccanica, un'area di criticità connessa al reperimento di forza lavoro con competenze nella gestione di macchine automatizzate e ancor più nella progettazione dei processi produttivi attraverso l'uso di tecnologie digitali. Ma la difficoltà non riguarda solo le competenze tecniche - per le quali le imprese sono disponibili ad investire nella formazione sul posto di lavoro-, ma a questa si affianca anche la preoccupazione rispetto alla distanza valoriale delle giovani generazioni rispetto al lavoro in un contesto manifatturiero di piccola e media impresa.

<<Adesso noi stiamo cercando disperatamente i progettisti. A noi va bene anche zero esperienza, perché facciamo sempre la formazione interna. Se c'è una cosa che manca sono le persone. Noi

cerchiamo o bravi periti meccanici o degli giovani ingegneri. I più preparati sono quelli che escono dall' ITT Marconi di Padova [...] mentre quelli dell'IIS Pertini di Camposanpiero [che ha un ITT in Informatica - Meccanica e mecatronica] li assumiamo in officina. Adesso stiamo cercando un fresatore e un progettista che sono introvabili. [...] Abbiamo appena finito un tirocinio con ragazzo, ha fatto qui da noi tre mesi e mezzo, e dopo gli abbiamo offerto un contratto a tempo indeterminato, tra l'altro non era ancora laureato, ma ha preferito andare a lavorare in un'altra azienda perché da noi ha detto che era troppo difficile, mentre nell'altra azienda gli fanno fare programmazione della produzione che è un lavoro più semplice rispetto a quello di progettista. Tra l'altro era un ragazzo bravissimo a giudizio di tutti, con una buona predisposizione, ma vuole fare un lavoro facile. [...] In altri casi accade che i più bravi, che escono dalle superiori con 60 vanno a fare l'Università e poi preferiscono lavorare con le aziende più grandi. In ogni caso ormai anche in officina non ci sono più lavori semplici, è tutto molto complicato, le macchine, gli stampi, il collaudo. Prima di fare un collaudo da solo un operaio ha bisogno di anni di esperienza. Forse è rimasta l'idea che il lavoro di officina è un lavoro da operai, ma non è vero, ormai sono tutti tecnici preparatissimi>> . [intervista con Cinzia Mazzon, 17 Maggio 2019].

Descrizione dell'impresa: BONOMI Spa [Intervista con Renato Scandola, settore amministrativo, effettuata il 23 Maggio 2019]



Nato all'inizio del secolo come panificio, nel piccolo paese di Velo (Vr), ai margini del Parco Naturale della Lessinia, il Forno Bonomi produce i biscotti "savoardi", che sono il prodotto storico e di punta, ma anche frollini, sfogliatine e torte da forno. L'Azienda è situata a Roverè Veronese, a 940 metri d'altitudine, ai margini del Parco Naturale della Lessinia (Verona) e a ridosso della catena delle Piccole Dolomiti. L'evoluzione dalla dimensione puramente artigianale è iniziata negli anni '70, con il trasferimento a Roverè Veronese, nel primo stabilimento produttivo. Circondato dal verde delle colline, dalle quali si domina l'intera pianura veronese, lo stabilimento (di cui si fornisce un'immagine nella foto sopra), si sviluppa su una superficie di circa 65.000 metri quadrati, dei quali 20.000 coperti ed impiega stabilmente circa 150 dipendenti, rappresentando una delle principali realtà imprenditoriali della comunità della Lessinia.

L'azienda oggi dispone di 5 linee produttive, di cui tre dedicate alla produzione di savoardi, una alle sfogliatine ed una polivalente, per la produzione di frollini, amaretti e torte. L'azienda produce in private label e con marchio proprio (Forno Bonomi); il fatturato (42 milioni nel 2015) registra una quota export del 59%, la maggior parte della quale realizzata nella CE.

Il settore dei prodotti da forno è uno dei più performanti all'interno del comparto alimentare, in Italia. È un settore dominato dalla presenza delle grandi multinazionali e dei grandi gruppi nazionali, ed anche se le PMI conservano comunque una quota del 45% circa, la tendenza che si va affermando in ogni caso è quella dell'aggregazione, non a caso il settore è stato uno dei più interessati negli ultimi 5 anni da operazioni di M&A, prevalentemente su iniziativa di operatori industriali ma anche condotte da fondi di *private equity*. Nel corso dell'intervista, il componente del settore amministrativo lo ha ribadito, <<La nostra azienda ha una struttura notevole, al momento il numero di 150 dipendenti va considerato al ribasso, perché grazie agli investimenti effettuati negli ultimi anni stiamo assumendo ancora personale>>.

Descrizione del progetto

Il progetto ha previsto l'installazione di una nuova astucciatrice modello RM A3C completa di accessori quali sincronizzatore, incollatore ed attrezzature per cambio formato. La consegna è stata realizzata nel gennaio 2017 e successivamente collaudata positivamente. Si tratta di un'astucciatrice orizzontale in grado di confezionare prodotti in scatole con caricamento laterale automatico nell'astuccio e chiusura delle estremità mediante applicazione di colla a caldo. L'investimento si inserisce nel progetto di implementazione aziendale dell'area logistica/packaging ed a quello mirato alla progressiva sostituzione dei tradizionali involucri utilizzati nel confezionamento di alcuni prodotti dolciari da forno (es. amaretti/savoardi) comunemente imballati in vaschette trasparenti ed involucri in materiale plastico. Ciò comporta un miglioramento degli effetti ambientali vista la possibilità di utilizzare nel confezionamento un materiale riciclabile che permette un mantenimento delle caratteristiche qualitative del prodotto vista la mancata esposizione alla luce solare.

L'acquisto e l'installazione della nuova tecnologia è frutto di una pianificazione di investimento di più ampia portata, mirata ad efficientare al massimo la fase di confezionamento e logistica delle merci in previsione di un innalzamento delle quantità prodotte. L'investimento rientra fra quelli utili al completamento del programma di sviluppo che prevede un sistema automatizzato riguardante l'intero settore della logistica il quale permette di gestire in tempi molto più rapidi la movimentazione dei colli. L'esigenza a monte risultava essere un'implementazione del sistema di confezionamento primario dei prodotti alimentari che è stata raggiunta attraverso l'inserimento della nuova astucciatrice.

Considerazioni sui risultati del progetto

L'installazione del nuovo impianto ha permesso alla società Bonomi di aumentare il numero di linee di confezionamento mediante l'utilizzo di imballi in materiale cartaceo. La società aveva un catalogo prodotti differenziato ma parte di questi risultavano confezionati con materiale plastico (vaschette trasparenti e cellophane) che garantivano la visibilità del prodotto all'acquirente ma ne limitavano il mantenimento delle caratteristiche vista l'esposizione alla luce solare. Il progressivo passaggio all'imballo in scatole in cartone permette di ovviare a tali discrasie promuovendo un utilizzo più consapevole di materiali riciclabili particolarmente apprezzati dai mercati del Nord Europa.

L'intervistato sottolinea il vantaggio competitivo ed in termini di ampliamento delle fette di mercato ottenuto anche grazie alla macchina acquistata col contributo del POR, tuttavia sottolinea che, *<<negli ultimi anni l'azienda ha fatto tantissimi investimenti, quindi individuare quanto possa aver influito la sola astucciatrice è un po' arduo, perché abbiamo investito più di 30 milioni! Tuttavia si può affermare che grazie a quella macchina siamo riusciti a fare confezioni che prima non riuscivamo a fare. In linea generale gli investimenti sono stati fatti nel 2016 e 2017, dal 2018 si sono visti i frutti degli investimenti. La macchina ci ha permesso di ampliare il parco clienti perché abbiamo aperto dei canali in cui con gli stessi prodotti richiedevano particolari confezioni che prima non riuscivano a fare. Inoltre con l'utilizzo dell'astucciatrice abbiamo potuto sostituire progressivamente l'imballaggio plastico a favore di packaging in cartoncino, con effetti positivi sull'ambiente, tema ad oggi molto sentito. Evidenziamo il risparmio sui costi di lavorazione grazie al possibile utilizzo di materiale riciclato che si ripercuoterà sui prezzi finali del prodotto destinati ai consumatori>>.*

Ulteriori considerazioni sono emerse riguardo l'entità dell'opportunità offerta dal POR FESR, *<<Ad onor del vero devo ammettere che gli incentivi ottenuti non è che ci hanno spinto a far qualcosa in più, erano investimenti che avremmo comunque fatto. D'altronde, per un'azienda grande come la nostra credo sia naturale. Inoltre, quando escono i bandi su questi contributi non si sa mai, c'è sempre un fattore incertezza. Infine, come ulteriore considerazione, occorre ragionare sulle dimensioni del contributo. Per aziende grandi come la nostra ci vorrebbe un contributo di importo maggiore, affinché risultino veramente "incidenti" in modo sostanziale. Anche se capisco l'esigenza di "accontentare una più ampia platea".*

Sull'aspetto occupazionale, *<<Abbiamo qualche problema nel reperire figure specializzate che seguano gli investimenti tecnologici e sappiano gestirle>>.*

Descrizione dell'impresa: LA.ME. Srl [Intervista con Susy Marangoni, Resp. Amministrativo e Commerciale estero dell'azienda, effettuata il 23 Maggio 2019]



LA.ME srl è un'azienda che nasce nel 1980 ed opera nel campo della lavorazione e costruzione di particolari meccanici di piccole e medie dimensioni, singoli o assemblati in gruppi d'assieme, completi di impiantistica oleodinamica/pneumatica/elettrica. La politica di LA.ME, che da sempre considera la celerità nel servizio e le performance di prodotto come obiettivi prioritari della propria attività, ha accolto la possibilità di adeguarsi alle normative riguardanti la qualità dei processi organizzativi e dei prodotti. Così, investendo nell'hardware-software ed attrezzandosi con macchinari di alta qualità, mantiene costantemente aggiornato sia il parco macchine che le competenze del proprio personale, in modo da soddisfare la sempre crescente richiesta del mercato e fornendo ai propri clienti particolari finiti di molteplici fasi di lavorazione, di eventuali trattamenti termici e di protezione superficiale.

Nel corso degli anni, l'azienda ha adeguato le strutture operative alla propria crescita ed oggi si avvale di un'area coperta di proprietà di 6.500 metri quadrati, strutturata in due unità separate attrezzate con carri ponte, macchine utensili, cabina di verniciatura, sale metrologiche, banchi di prova, magazzino ricambi e spedizioni gestiti da una rete informatica. I due stabilimenti sono divisi per tipologia di attività: in uno risiede il parco macchine e si dedica alla produzione dei particolari meccanici ed al relativo controllo qualità, mentre l'altro è riservato al montaggio di assiemi e macchinari completi. Come dichiara la Responsabile Amministrativa/Commerciale estero, <<Siamo un'azienda metalmeccanica che lavora esclusivamente per conto terzi. Ciò significa che riceviamo ordini da clienti che costruiscono particolari meccanici di piccole e medie dimensioni su ordine del cliente e esclusivamente su suo disegno. Ciò ci permette di lavorare per diversi settori, anche se principalmente operiamo per il packaging. Abbiamo lavorato anche con l'Università di Padova, con ENI, abbiamo fatto il prototipo del robot per viaggi spaziali. Principalmente lavorano col gruppo Zoppas, costruendo parti di macchinari per le bottiglie in plastica, ma anche col gruppo Coesia che costruisce imballaggio per le sigarette. I nostri clienti sono principalmente in Italia, però nel 2018, grazie anche agli investimenti fatti, compreso quello finanziato dal FESR, siamo riusciti ad espanderci nel mercato estero, arrivando ad una quota del 15%>>.

Descrizione del progetto

L'impresa attraverso il presente progetto si era prefissata di introdurre un centro di lavoro verticale a montante mobile per fresatura a 5 assi integrato da un sistema CAD/CAM che permettesse di effettuare una nuova serie di lavorazioni. L'investimento ha riguardato l'acquisto di:

- N. 01 Centro di Lavoro Verticale a montante mobile per fresatura della Rema Control
- N. 01 Sistema CAD/CAM MasterCam con abilitazione lavorazione 5 assi
- N. 01 Consulenza di marketing per l'aumento della visibilità e del brand aziendale

L'adozione del centro di lavoro ha permesso all'azienda di eseguire in modo economico le lavorazioni che già esegue per i clienti più importanti, di poter allargare a tutti i clienti l'offerta delle lavorazioni - per ora - dedicate ai clienti "vip" e di aumentare il range delle lavorazioni offerte.

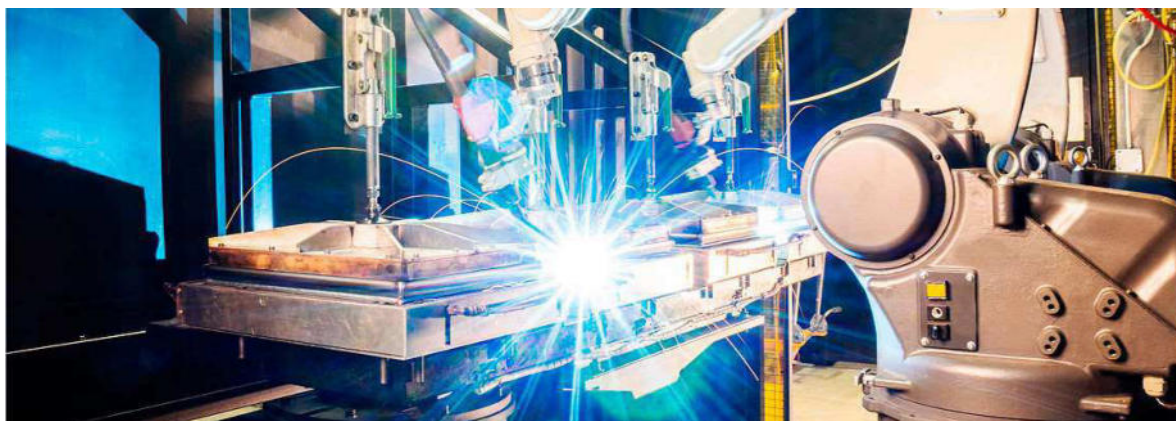
L'azienda può adesso implementare rapide riprogrammazioni della produzione raggiungendo quella capacità produttiva che le consente un aumento dei turni di lavorazione inserendo il turno notturno per il centro di lavoro grazie anche alla massima affidabilità di funzionamento del processo.

Considerazioni sui risultati del progetto

Il centro di lavoro a 5 assi con tecnologia innovativa ed il software CAD/CAM permettono di programmare la macchina anche per lavorazioni complesse e nel contempo di aumentare la capacità produttiva. L'investimento, dunque, ha permesso innovazione sia sul processo che sul prodotto introducendo una qualità di lavorazione ed una competitività di prezzo che permette all'azienda di penetrare con maggiore incisione i due mercati esteri in cui opera: Germania e Olanda. I clienti lì presenti sono aziende strutturate che richiedono standard di servizio (tempi di consegna tracciabilità dei materiali, servizi aggiuntivi) e qualità di lavorazioni che solo con le tecnologie avanzate di produzione introdotte si possono proporre. Inoltre, questo centro di lavoro associato al programma CAD/CAM permette la programmazione di lavorazioni notturne in assenza di operatore umano. Si ha così un aumento della capacità produttiva ed una diminuzione del costo unitario medio di prodotto rendendo l'azienda sempre più competitiva ed attraente dal punto di vista dell'ampia gamma di lavorazioni. Come dichiara la Responsabile Amministrativa/Commerciale estero, <<Con la macchina che abbiamo acquistato riusciamo a lavorare di più ed a turni, nel senso che la macchina a volte può lavorare anche da sola di notte. Quindi per noi è stato un acquisto importante, decisivo per espanderci all'estero. Abbiamo anche accompagnato l'intervento con azioni di marketing, col ricorso a consulenze esterne, al fine di evidenziare alcune possibili linee di intervento per rafforzare il brand aziendale>>.

L'azienda sta facendo fare agli addetti del training operativo ma la questione occupazionale, aspetto rilevato costantemente nel corso delle interviste effettuate, non è del tutto irrilevante, come afferma la Responsabile Amministrativa/Commerciale estero, <<Abbiamo difficoltà a reperire forza lavoro. Abbiamo contatti con studenti delle scuole professionali, che iniziano facendo percorsi scuola-lavoro. Attualmente abbiamo 27 addetti, ma mancano alcune figure specializzate sul mercato, quindi dobbiamo per forza fare formazione interna. In passato abbiamo cercato anche tra gli interinali ma non si trovano operai specializzati. Ce ne sono pochissimi e quei pochi vanno a ruba. Su questo però credo sinceramente che anche le aziende dovrebbero fare un mea culpa in quanto spesso vorrebbero gente con professionalità pagandola poco. Ad ogni modo ritengo fortemente positivo l'esperienza col POR FESR, anche perché, oltre al macchinario in sé, l'investimento ci ha dato la spinta per farne ulteriori. È stato importante anche dal punto di vista "mentale" e "motivazionale". Infatti ora controllo frequentemente il sito del FESR, perché saremmo interessati a partecipare di nuovo in futuro>>.

Descrizione dell'impresa: SIDERGAS Spa [Intervista con Salvatore Ceraso, QHSE Manager dell'azienda, effettuata il 23 Maggio 2019]



La Sidergas S.p.A produce fili per saldatura in alluminio, attraverso un processo per fasi. Con una superficie di 3400 m², situata a Volargne, in provincia di Verona, la sede di Sidergas S.p.A., divisione alluminio è operativa dal 2015, conta 12 addetti ed una produzione di circa 50 tonnellate al mese. In questo contesto all'avanguardia e dinamico, l'azienda ha voluto creare una realtà che, da una parte, unisce decenni di esperienza nella produzione e commercializzazione del filo, e, dall'altra, è sempre proiettata all'innovazione e allo sviluppo continuo. Un elemento simbolo di questo desiderio di modernità e continuo miglioramento è rappresentato dallo staff, costituito, per la maggior parte, da personale con meno di quarant'anni. Giovane, in evoluzione e continuamente in crescita, lo stabilimento di Volargne mira ad aumentare la produzione e garantire una qualità del prodotto costante, grazie all'impiego di nuovi macchinari e tecniche innovative di produzione. La clientela può essere quantificata in un 80% estero e 20% Italia.

Lo stabilimento è suddiviso in due macro aree: la prima si occupa del processo di produzione del semilavorato, mentre la seconda si occupa della ribobinatura e del taglio bacchette nonché della spedizione del prodotto finito.

Il processo produttivo parte da una scelta accurata della vergella acquistata da fonderie europee e nordamericane, sulla base di caratteristiche tecniche specifiche più restrittive rispetto agli standard normativi e industriali. L'immagazzinamento della materia prima avviene in aree protette e controllate, in imballaggi ben sigillati e in un'ambiente asciutto. Seguono le fasi di trafilatura e bobinatura con processi ad alta dotazione tecnologica da noi sviluppati e continuamente implementati nel corso degli anni. La costante qualità del nostro filo viene verificata e certificata da primari organismi internazionali e confermata dalla piena soddisfazione dei nostri clienti.

Descrizione del progetto

Il progetto si configura come risposta all'esigenza dei clienti più importanti ed esigenti dell'azienda che richiedono la possibilità di acquisire filo e bacchette per saldatura di elevata qualità in alluminio, accompagnato da un sistema di rintracciabilità efficace.

Per raggiungere gli obiettivi, l'azienda è intervenuta su due fronti:

1. Introduzione di un'innovativa piattaforma hardware/software che mira alla produzione automatica dell'"etichetta tecnica di prodotto", intesa come raccolta armonizzata di tutte le informazioni sul prodotto sia afferenti il ciclo di produzione del prodotto stesso sia agli eventuali documenti collegati al sistema di gestione della qualità. Tale strumento consente, a diversi livelli di poter accedere a informazioni a cui i diversi destinatari sono autorizzati (referenti di produzione, direzione, clienti, ufficio qualità ecc.). L'introduzione di tale sistema di rintracciabilità ha consentito una gestione ancora più efficiente della produzione in grado di essere tracciata in ogni singola fase operativa;

2. implementazione del processo di produzione bacchette TIG presso lo stabilimento di Volargne attraverso l'acquisizione di N. 2 nuove macchine taglia bacchette, in grado di eseguire la fase di taglio con elevate prestazioni in termini di accuratezza, ripetibilità, produttività, ma soprattutto flessibilità.

I punti di forza del progetto riguardano un efficientamento del processo produttivo e l'aumentata qualità del prodotto fornito, inteso come prodotto omologato provvisto di etichetta tecnica collegato ad un sistema di rintracciabilità all'avanguardia. Come dichiarato dal QHSE Manager dell'azienda, <<Grazie a questo sistema noi possiamo ricostruire tutto, la provenienza del materiale, i lavoratori intermedi, la manutenzione sulle macchine, quindi abbiamo una puntuale risposta su tutte quelle che sono i bisogni del cliente rispetto ed eventuali criticità riscontrate>>.

Considerazioni sui risultati del progetto

Riguardo le considerazioni effettuate dal QHSE Manager dell'azienda, <<Il vantaggio che ci ha fornito l'intervento finanziato dal POR riguarda la rintracciabilità del prodotto in tutte le fasi. In qualsiasi punto del processo produttivo, dalla vergella al semilavorato fino al prodotto finito, grazie ad un barcode, attraverso lettura interna ed esterna, a seconda dei gradi di penetrazione del referente (es. il referente della qualità ha una visibilità più approfondita di quello che è il processo produttivo, mentre un agente magari ha semplicemente degli allegati tecnici legati alla sicurezza del prodotto, o alla prestazione), permette di avere a 360° la conoscenza delle fasi. Il filo per saldatura, per essere venduto e commercializzato, deve essere omologato da parte di enti di certificazione, che periodicamente vengono a verificare e validare il nostro processo di saldatura, che sia conforme a degli standard tecnici, meccanici, ecc. In particolare, il sistema di rintracciabilità ha garantito a noi l'aumento della qualità del prodotto: in qualsiasi momento noi possiamo intercettare intanto tutte le annotazioni che gli operatori fanno all'interno del processo produttivo, possiamo gestire possibili reclami o richieste di conformità semplicemente con la foto di un barcode>>.

L'investimento sul macchinario co-finanziato dal POR è stato l'occasione per avviare interventi ulteriori. Secondo il QHSE Manager, <<L'intervento era già in progetto ma la possibilità offerta dal POR ci ha permesso di affinare ulteriormente le cose. Tra l'altro, l'investimento ovviamente non si è concluso con la macchina, perché poi ci sono venute in mente altre idee. A questo investimento abbiamo aggiunto anche l'uso di telecamere e sistemi accessori. Tutte le postazioni di lavoro hanno terminali che alimentano un sistema centrale come un diario di bordo, quindi ciò fa risparmiare tempo. Tutto questo sistema di rintracciabilità permette un efficientamento del processo, una risposta puntuale al cliente su possibili richieste, una maggiore competitività sul mercato perché è chiaro che nel momento in cui ai nostri rivenditori diamo la possibilità di utilizzare una app grazie alla quale hanno immediatamente tutte le informazioni che vogliono, questo rappresenta un valore aggiunto notevole. In questo modo evitiamo anche che il cliente di turno mandi una email per chiedere, ad esempio, il certificato di sicurezza, perché a quel punto è il rivenditore che può vedere direttamente l'informazione>>.

Sulle criticità legate allo sviluppo dell'azienda o legate all'intervento del FESR, il QHSE Manager, <<Riscontriamo la problematica della difficoltà a reperire forza lavoro perché la saldatura è processo molto delicato, non è il mercato del marmo che ha una standardizzazione. Ad esempio noi in un altro stabilimento lavoriamo col ferro, che ha un'altra modalità di gestione. Ad ogni modo noi continuiamo a chiedere risorse alle scuole, agli istituti tecnici specifici, ma è difficile. Sopperiamo con Formazione interna. Come criticità riscontrate sul POR, sicuramente i tempi un po' lunghi che poco si sposano con le esigenze delle aziende e l'esclusione di alcune spese di consulenza che non erano propriamente ascrivibili a quello che era il progetto. In questo caso però è mancata anche da parte nostra una comprensione chiara del progetto. Però c'è tutto quel sistema di rendicontazione che è molto impegnativo>>.

4.4 Azione 3.4.2 Incentivi all'acquisto di servizi di supporto dell'internazionalizzazione in favore delle PMI

Descrizione dell'azione

L'Azione 3.4.2 "Incentivi all'acquisto di servizi di supporto dell'internazionalizzazione in favore delle PMI". L'azione è tesa a **sostenere il sistema imprenditoriale veneto nello sviluppo dei processi di internazionalizzazione e di consolidamento nei mercati esteri**. Il meccanismo di funzionamento dell'azione prevede l'utilizzo dello strumento operativo del "voucher" per l'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione. L'utilizzo di questo strumento è motivato dal ridotto onere amministrativo necessario alla gestione. La Regione mira a raggiungere un elevato numero di imprese prevedendo, come risultato atteso, un incremento del livello di internazionalizzazione del comparto manifatturiero.

I tipi di intervento previsti sono:

- acquisire servizi e competenze in affiancamento che possano supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese del territorio anche attraverso la promozione;
- facilitare la raccolta di informazioni relative ai mercati (es. studi di mercato, di cultura del business, di marketing), alle normative (es. aspetti giuridici per l'internazionalizzazione e il commercio internazionale) e alle modalità di accesso nei paesi stranieri (es. reti di distribuzione, fornitura e di informazione nei paesi di destinazione);
- favorire la ricerca di partner/fornitori/distributori locali al fine di creare e rafforzare reti stabili di cooperazione transnazionale, stabilendo rapporti di tipo produttivo, commerciale e organizzativo.

Tabella 67 - Quadro logico dell'Azione 3.4.2

Asse Prioritario	Priorità di investimento	Obiettivo Specifico	Indicatore di risultato	Azione
Asse 3 - Competitività dei sistemi produttivi	3b - Sviluppare e realizzare nuovi modelli di attività per le PMI, in particolare per l'internazionalizzazione	OS 8 - Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi	27. Grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero	3.4.2 Incentivi all'acquisto di servizi di supporto dell'internazionalizzazione in favore delle PMI

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

L'Azione sostiene l'OS8 ("Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi") concorrendo al raggiungimento del target definito da un indicatore di risultato: "Grado di apertura commerciale del comparto manifatturiero", il cui valore atteso al 2023 corrisponde al 44,47. Il dato più recente, rilevato al 2016, segna un valore già al di sopra del target, che si colloca a 44,8. La priorità di investimento di riferimento è la 3b "Sviluppare e realizzare nuovi modelli di attività per le PMI, in particolare per l'internazionalizzazione."

Descrizione del bando

Il bando (DGR 1849/2017) è rivolto alle micro, piccole e medie imprese (PMI). Sono ammissibili i progetti che prevedano l'acquisizione di servizi specialistici per l'internazionalizzazione di carattere (A) promozionale, (B) Strategico, (C) Organizzativo, fra quelli indicati di seguito. La Regione si avvale di AVEPA quale organismo intermedio per la gestione del bando.

Tabella 68 – Tipo di spese ammissibili

Tipo di servizi	Descrizione
A.1. Pianificazione promozionale	Servizi di consulenza/assistenza finalizzati: <ul style="list-style-type: none"> ad azioni promozionali, di comunicazione e di advertising sui mercati internazionali, identificati quali mercati target; all'attività di ricerca operatori/partner esteri per l'organizzazione incontri promozionali.
B.1. Pianificazione strategica	Servizi di consulenza/assistenza finalizzati: <ul style="list-style-type: none"> all'elaborazione di piani per l'internazionalizzazione, di marketing e di penetrazione commerciale nei mercati esteri; alla ideazione, e realizzazione di brand specifici per i mercati target; alla realizzazione di studi fattibilità per lo sviluppo delle reti commerciali, distributive e assistenza post-vendita all'estero; all'attività di ricerca operatori/partner esteri e assistenza per organizzazione incontri commerciali o per l'inserimento dell'impresa o l'ampliamento della presenza sui mercati esteri; all'attività di analisi dell'affidabilità finanziaria di società estere; al supporto decisionale in tema di alleanze, fusioni e acquisizioni con soggetti stranieri.
B.2. Supporto normativo e contrattuale	Servizi di consulenza/assistenza finalizzati: <ul style="list-style-type: none"> al supporto nello studio e nella redazione di contrattualistica; all'analisi degli aspetti legati alla fiscalità, aspetti tecnici doganali, aspetti legislativi e procedurali connessi all'import/export; alla registrazione dei diritti industriali all'estero (es. marchi e brevetti), e alle certificazioni estere di prodotto alla concessione o al riconoscimento del diritto in altre giurisdizioni.
C.1. Affiancamento specialistico	Servizi di consulenza/assistenza finalizzati: <ul style="list-style-type: none"> inserimento, in via temporanea e fino a 6 mesi, nel processo d'internazionalizzazione di un <i>Temporary Export Manager</i> che assicuri la gestione e coordinamento del progetto

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Il sostegno, in forma di contributo in conto capitale, è concesso mediante l'erogazione di voucher. Si tratta di “buoni” nominativi di importo prefissato, determinato in relazione alla tipologia di servizi specialistici che l'impresa intende acquistare per la realizzazione delle finalità di progetto. L'intensità dell'aiuto è pari al 50% della spesa sostenuta dalle imprese. La spesa minima prevista è di € 6.000 per le spese di pianificazione promozionale e strategica; di € 4.000 per il supporto normativo e contrattuale; di € 12.000 per l'affiancamento specialistico.

Tabella 69 - Informazioni principali sull'avviso analizzato

Azione 3.1.1.a	Incentivi all'acquisto di servizi di supporto dell'internazionalizzazione in favore delle PMI	Scadenza	Importo a bando
DGR 1849 del 14/11/17	Approvazione del bando per il sostegno all'acquisto di servizi per l'internazionalizzazione da parte delle PMI e del modello descrittivo del progetto.	La domanda di sostegno potrà essere presentata all'apertura dello sportello prevista per le ore 16.00 del 13 dicembre 2017 fino al raggiungimento delle disponibilità finanziarie previste dal presente bando.	€ 1.650.000

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Le PMI possono richiedere più voucher, fino ad un massimo di due con importi cumulabili tra loro, per l'acquisizione di altrettante e differenti tipologie di servizi specialistici forniti da aziende private o professionisti aventi sede legale in Italia o all'estero, ma che siano comunque registrati presso il “Catalogo dei fornitori” all'interno del portale “Innoveneto.org”. Il bando, gestito da Avepa, è stato pubblicato il 14

Novembre 2017; lo sportello si è aperto il 13 Dicembre 2017, mentre la chiusura coincideva con l'esaurimento delle risorse disponibili.

Tabella 70 - Contenuti dell'avviso pubblico

Modalità di sostegno	Intensità variabile del sostegno	Fornitori dei servizi avanzati
Il sostegno, in forma di contributo in conto capitale, è concesso mediante l'erogazione di voucher	Le PMI possono richiedere fino ad un massimo di 2 voucher con importi cumulabili tra loro, per l'acquisizione di altrettanti tipi di servizi specialistici (con una percentuale di intensità di aiuto del 50% del costo)	I fornitori devono essere registrati presso il "Catalogo dei fornitori" all'interno del portale "Innoveneto.org", consultabile tramite il motore di ricerca dedicato presente nella sezione "Cerca un fornitore"

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Gli impegni regionali al Monitoraggio di inizio Maggio 2019 sono pari a 1,0 Meuro circa (rispetto ad una dotazione disponibile di 1,65 Meuro) a fronte di 2 Meuro di spesa ammessa. Gli impegni sono stati liquidati e la spesa è stata interamente certificata dalla Regione. Le domande ammesse sono state 225 a fronte di 273 domande presentate. Le domande finanziate sono state 166, quasi tutte hanno concluso la procedura. Le revoche sono state numerose, circa un quarto delle domande ammesse.

Tabella 71 – Esito dell'istruttoria sulle domande presentate

Avviso pubblico	Domande presentate	Domande ammesse	Finanziate	Revocate	Chiuse
DGR 1849 del 14/11/17	273	225	166	59	163

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Alcune osservazioni sul funzionamento del bando sono state espresse sia dalla Direzione Industria (intervista del 2 Aprile 2019) che da Avepa (nell'intervista dell'8 Aprile 2019) che in parte riguardano il rapporto tra il livello modesto del contributo finanziario a fronte del notevole impegno richiesto dalla procedura amministrativa:

- *“La mole di attività istruttoria è stata sproporzionata rispetto all'entità del contributo; secondo noi la qualità delle attività finanziate va migliorata. Detto questo ci sono vari meccanismi per rendere più utile e proficuo lo strumento del voucher ed elevarne la qualità dell'azione e l'incentivo finanziario. Dal punto di vista amministrativo il meccanismo, che è molto difficile per una PA, di ricevere domanda da un soggetto e pagare un soggetto terzo, è molto complicato da un punto di vista amministrativo, contabile e di ragioneria, ma questo è un aspetto che verrà chiarito nei prossimi bandi”. (Avepa)*
- *“Il primo elemento per raggiungere l'obiettivo della qualificazione era che l'Azione 3.4.2 dovesse essere disgiunta da qualsiasi altra considerazione legata all'attività dell'impresa in campo di export, cioè è un voucher di internazionalizzazione ma finiva lì. Non sapevamo se l'azienda faceva, se aveva fatto, quali erano le azioni che avrebbe messo in piedi col voucher, quindi era un'azione fine a sé stessa. Allora una delle idee proposte era di coniugare la 3.4.2 con la 3.4.1, cioè prima studio un mercato e poi vi intervengo, quindi ho una consequenzialità, una progettualità dell'impresa. Quindi occorre legare questa Azione a qualcos'altro che dia il senso di progettualità dell'impresa”. (Avepa)*

I casi analizzati

Tabella 72 – Casi studi sull’Azione 3.4.2

Impresa	Progetto	Localizzazione	Costo totale progetto	Importo finanziato
PESAVENTO MARTINO E FIGLI - Snc	Il progetto prevede lo sviluppo dei processi di internazionalizzazione attraverso lo studio di un percorso strategico di crescita promozionale personalizzato, finalizzato a favorire la penetrazione e il consolidamento della presenza nei mercati esteri.	Dueville (VI)	€ 12.000,00	€ 6.000,00
FILA INDUSTRIA CHIMICA S.P.A. IN SIGLA FILA Spa	Il progetto intende fornire un affiancamento specialistico per il piano di internazionalizzazione, attraverso l'inserimento in via temporanea di un Temporary Export Manager (TEM).	San Martino di Lupari (PD)	€ 12.000,00	€ 6.000,00
CANTINA VALPOLICELLA NEGRAR SOCIETA' COOP. AGRICOLA	Il progetto è basato su una ricerca di mercato volta a verificare la capacità d'importazioni di vino da parte del mercato cinese, il suo “market pattern”, l'articolazione dei canali distributivi e la parte normativa per l'accesso in Cina dei prodotti alimentari e del vino in particolare.	Negrar (VR)	€ 10.000,00	€ 5.000,00
SAC SERIGRAFIA DI SANTI SILVIA & C. - Sas	Il fattore strategico in una strategia di advertising internazionale gestita da un Temporary Export Manager Senior su questi mercati, sarà il brand equity dell'impresa e la sua rete (a conoscenza dei consumatori della marca).	Riese Pio X (TV)	€ 6.000,00	€ 3.000,00
KEM INDUSTRIES Srl	L'azienda intende intraprendere un'azione esplorativa dei mercati esteri individuando prioritariamente i mercati target russo ed elvetico nei quali già esporta circa l'1%. La Direzione ritiene strategico tale progetto.	Povegliano (TV)	€ 6.000,00	€ 3.000,00

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Descrizione dell'impresa: Martino Pesavento e Figli s.n.c. [Intervista con Barbara Pesavento, Direttore amministrativo, 27 maggio 2019]

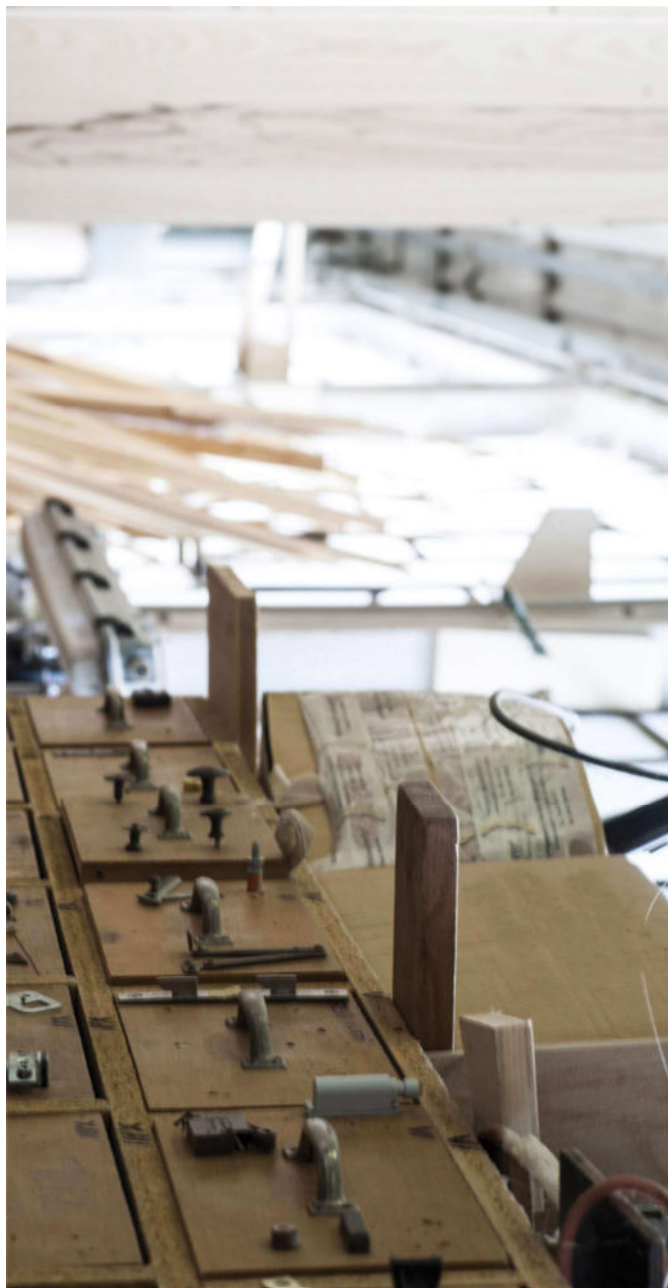
L'azienda è un'azienda artigiana di piccola dimensione operante da circa 50 anni nel campo degli arredamenti in legno su misura esclusivi e di alta qualità. Situata a Dueville, all'interno del distretto vicentino del legno, l'azienda ha fortemente risentito della crisi economica del 2008, non riuscendo a mantenere i livelli produttivi pre-crisi; ha pertanto dovuto ridurre sensibilmente il proprio personale, che attualmente è però impiegato a tempo pieno. Il fatturato dell'ultimo anno si attesta attorno ai 250.000 di euro.

L'azienda, a carattere prettamente familiare, non ha un proprio catalogo, ma opera su di una produzione su misura che trasforma in realtà uniche le idee di designer ed architetti, seguendo nel dettaglio ogni progetto.

Tra le produzioni, anche di grandi dimensioni, si possono annoverare lavori di boiserie, cucine, bagni, scale, cabine armadi, consolle e scrivanie, porte. Per le lavorazioni di più grandi dimensioni, i semi lavorati vengono prodotti nello stabilimento e montati in loco da maestranze interne all'azienda, garantendo così elevati standard di qualità del prodotto finito.

La produzione è essenzialmente venduta in Italia, anche se non sono mancate esperienze di vendita/installazione di interni anche all'estero principalmente in Europa in paesi come Spagna, Francia, Principato di Monaco, Svizzera, Romania, Russia.

La vendita all'estero è derivata finora da specifiche richieste da parte di "procacciatori d'affari" che sporadicamente contattano l'azienda, senza che vi sia stata da parte dell'azienda una specifica politica commerciale di espansione sui mercati esteri. Pur avendo la consapevolezza che si tratterà di un percorso lungo, l'azienda, anche grazie al finanziamento del POR azione 3.4.2, ha recentemente deciso di avviare una politica commerciale all'estero più prettamente proattiva che punti a creare una rete di contatti/buyers principalmente studi d'architettura che siano alla ricerca della qualità del "made in Italy" con l'obiettivo di aprire nuovi mercati e di stabilizzare successivamente il proprio posizionamento sui mercati internazionali.



Descrizione del progetto

L'idea di utilizzare i fondi del POR per implementare il progetto nasce sotto l'impulso della Confartigianato Imprese di Vicenza (FAIV), associazione nella quale il fondatore dell'azienda ricopre un importante incarico come Presidente di Cesar, ente di formazione accreditato dalla Regione Veneto ed inserito nel sistema di Confartigianato. Il supporto della Confartigianato nella preparazione della domanda, nella fase d'implementazione del progetto e nella fase di reporting/amministrativa è stata fondamentale e più volte è stato ribadito, nel corso dell'intervista, che senza il loro supporto l'azienda non avrebbe avuto le capacità professionali interne per accedere al finanziamento.

L'obiettivo del progetto è stato quello di individuare un percorso strategico che permettesse all'azienda di sviluppare, anche sui mercati internazionali, il proprio potenziale in termini di capacità produttive e tecniche con elevati standards qualitativi.

L'idea chiave del progetto è stata quella di replicare il modello commerciale di successo operante in Italia, attraverso l'individuazione ed il contatto di primari studi d'architettura in paesi considerati strategici per potenzialità di sviluppo; in particolare si è optato di partire con la Federazione Russa; attraverso il finanziamento del POR sono stati identificati e contattati 10 studi d'architettura. In seguito alla attività promozionale, una delegazione composta da parte di operatori russi (Show-room, studi di architettura, studi di interior design) ha effettuato una visita allo stabilimento il 18 maggio 2018. (vedi foto allegata).

Le spese ammissibili hanno ammontato a 12.000 € pertanto il contributo è stato di 6.000 €. Il progetto ha rispettato il cronogramma e le attività previste.



Considerazioni sui risultati del progetto

In termini di risultati attesi, il progetto ha rispettato quelli previsti in sede di proposta: in particolare attraverso il finanziamento POR, l'azienda è stata in grado di effettuare un'analisi SWOT semplificata sui suoi punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce in ambito commerciale e di mettere a punto una pianificazione strategica che puntasse ad una maggiore internazionalizzazione commerciale dell'azienda. Sono state identificate le caratteristiche dei potenziali clienti, successivamente contattati, e creati materiali informativi e pubblicitari in inglese ed in russo in formato cartaceo ed in formato digitale.

L'esperienza, da parte dell'azienda viene considerata molto positiva e si sono dichiarati disponibili a partecipare nei prossimi anni ai bandi regionali. Attraverso i fondi del POR, una piccola azienda artigiana ha avuto l'incentivo e la forza di avviare e strutturare una politica commerciale verso l'estero partendo da zero, cosa che non sarebbe stata probabilmente fatta senza il finanziamento e senza il supporto in termini di consulenza da parte di FAIV.

Descrizione dell'impresa: Fila Industria Chimica Spa [Intervista con Laura Valente, Matteo Zampieri Ufficio Risorse Umane, realizzata il 30 maggio 2019]

Fondata nel 1943, l'azienda ha un fatturato di circa 20 milioni di euro e circa 110 dipendenti tra la sede centrale di San Martino di Lupari in provincia di Padova e le 5 filiali estere. Pur essendo un'azienda a carattere ancora familiare, Fila Industria Chimica S.p.A. ha effettuato un percorso di apertura verso i mercati internazionali già a partire dagli anni ottanta, anni in cui l'economia veneta era ancora in forte crescita, l'apertura delle prime filiali all'estero è stata fatta durante gli anni novanta; attualmente l'azienda è attiva e opera in 100 paesi.



Anche sulla base di questa vocazione consolidata all'internazionalizzazione, l'azienda non ha risentito della crisi del 2008 ed il fatturato è in costante crescita.

L'azienda opera, nel settore chimico, nei sistemi per la protezione e la manutenzione delle superfici e detiene una leadership a livello mondiale nel settore in termini di rete di paesi in cui esporta, il più grosso competitor è la Lithofin AG, azienda tedesca, che pur con fatturato maggiore, non ha una rete così capillare in termini di presenza sui mercati internazionali. Attualmente le filiali sono localizzate a Dubai, in Francia, in Spagna, Regno Unito ed USA, principali mercati di sbocco per l'azienda.

Operando nel settore chimico, uno dei fattori chiave per la vendita all'estero è la profonda conoscenza delle norme per l'importazione di prodotti chimici. L'azienda peraltro sensibile ai temi ambientali, ha un reparto R&S al proprio interno per la progettazione e testing di prodotti a bassa tossicità "Fila Green Action" e si sta orientando sempre più verso prodotti a base acqua che costituiscono ormai il 50% della produzione, con l'obiettivo di minimizzare i prodotti solventi. L'azienda ha, tra le altre, una certificazione ISO 14001 per la gestione ambientale.

Fino a qualche anno fa, la commercializzazione dei prodotti, sia sul mercato interno, sia sul mercato internazionale, avveniva quasi esclusivamente attraverso canali tradizionali di vendita, attraverso cioè rivenditori (sia piccoli negozi, sia la Grande Distribuzione Specializzata) e attraverso una rete di agenti/importatori nei paesi in cui l'azienda non aveva la filiale o direttamente attraverso la filiale nei 5 mercati più importanti.

L'esperienza maturata nei paesi del Golfo, Abu Dhabi e Dubai, ha permesso all'azienda, anche tramite la filiale di Dubai, di venire in contatto diretto con primari main contractors/costruttori che hanno coinvolto fin dall'inizio l'azienda in grandi progetti di tipo infrastrutturale ed edilizio. L'ampio utilizzo di materiali lapidei, pietre naturali e marmi dei progetti richiedeva infatti un largo uso di prodotti di prodotti/sistemi per la protezione e la manutenzione delle superfici.

Sulla base di una attenta analisi delle opportunità di business a livello internazionale, per meglio servire il mercato, l'azienda recentemente, e anche con un supporto del progetto, si è organizzata in 3 **Business Unit**:

- **TRADE**, la business unit storica, che si rivolge ai rivenditori – dalla piccola ferramenta alla grande catena della GDS;
- **TECH**, che si rivolge ai produttori di materiali ceramici e lapidei, anche con prodotti personalizzati, utilizzati direttamente in linea di produzione;
- **PROJECT**, rivolta invece a grandi progetti edili in cui vengono utilizzati i prodotti Fila. Tra le referenze di questa business unit, si possono citare i progetti che hanno coinvolto l'Albero della Vita di

Expo Milano, Piazza degli Scacchi a Marostica (VI), il Palazzo Presidenziale di Abu Dhabi, la stazione della metropolitana di Baker Street a Londra.

Descrizione del progetto

Il progetto “Affiancamento specialistico per l'internazionalizzazione dell'azienda FILA Industria Chimica Spa” scaturisce dall'esigenza di meglio strutturare l'area export delle 3 business units illustrate nel precedente paragrafo. A differenza delle altre aziende intervistate per l'azione 3.4.2., l'azienda ha effettuato direttamente la domanda di finanziamento, mettendo a frutto la propria elevata capacità progettuale interna. Da notare come l'azienda abbia infatti ottenuto anche un altro finanziamento del POR per l'azione 1.1.2 per l'adeguamento dell'attuale sistema di gestione per la qualità alla nuova norma UNI EN ISO 9001:2015 e certificazione sostenibile secondo la norma ISO 14021.

Il costo del progetto è stato di 12.000 € ed il contributo pari al 50% delle spese ammissibili pari a 6.000 €.

Le azioni sono state concentrate nei mesi di giugno e luglio 2018, nell'ottica di presentare la strategia delle nuove business units già a settembre, nell'ambito di 2 importanti fiere del settore, CERSAIE e MARMOMAC.

Le azioni previste hanno riguardato specificatamente:

Un'Analisi dettagliata dei mercati in cui si è già operativa e individuazione nuovi mercati esteri più attrattivi (analisi dei mercati esteri); audit aziendale sul prodotto, risorse e processi aziendali coinvolti nel processo di internazionalizzazione; previsione del timing di progetto; analisi dei punti di forza e debolezza dell'azienda nel progetto di internazionalizzazione; elaborazione del piano di progetto e delle linee guida.

Una Definizione obiettivi generali e sotto-obiettivi specifici per ogni mercato/paese (specifici, misurabili, ottenibili e definiti nel tempo). Analisi dell'organizzazione aziendale in relazione al progetto di internazionalizzazione e alle risorse necessarie; stesura e presentazione dei gap organizzativi individuati in forma degli obiettivi di progetto e piano di miglioramento (piano attività); monitoraggio dello sviluppo della struttura e inserimento dei relativi correttivi.

Una Definizione strategia (medio/lungo termine). Attivare le attività di vendita; individuare i giusti clienti e le modalità di contatto; gestire la trattativa; organizza le visite presso i clienti esteri; redazione offerte e chiusura trattative.

Una Definizione tattica (breve/medio termine con utilizzo 4/7 P Marketing Mix). Analisi del product portfolio aziendale; creazione di un prodotto specifico per l'estero; definizione dei mercati target; segmentazione, targeting e posizionamento; processo di cost accounting; analisi del sistema competitivo; attività di marketing metrics; redazione di un'agenda legata alle azioni di vendita.

Un Piano d'azione: individuazione risorse umane coinvolte e definizione delle relative responsabilità e tempistiche.

La Definizione indicatori di controllo dell'attività in essere (KPI): sulla base degli obiettivi da raggiungere e raggiunti vengono proposte eventuali azioni di miglioramento.

Il progetto è stato realizzato attraverso l'assunzione di un temporary export manager, che ha trasferito e formato la struttura interna, attraverso un'attività di affiancamento, e da una consulente di alto profilo per la parte relativa alla normativa di importazione dei prodotti chimici.

Considerazioni sui risultati del progetto

Il progetto si inserisce in una strategia di consolidamento e sviluppo commerciale sui mercati internazionali da parte di un'azienda che ha al proprio attivo una consistente e pluriennale esperienza in termini di internazionalizzazione commerciale. Il progetto parte da una logica innovativa, rispetto al tradizionale sistema distributivo fin qui adottato dall'azienda e nasce da una analisi attenta dei mercati internazionali, avendo identificando nuovi canali di vendita e di approccio al mercato, soprattutto internazionale.

La replicabilità della strategia di crossselling, sperimentata nei paesi del Golfo, sarà avviata nei prossimi mesi dalla filiale di Londra che effettuerà una attività di networking per l'identificazione di main contractors, studi

d'Ingegneria per avviare con loro un rapporto diretto, per l'inserimento dell'azienda in grandi progetti infrastrutturali ed edili.

Infine, per garantire la sostenibilità dell'azione l'azienda ha investito nell'ambito delle risorse umane, attraverso il rafforzamento della struttura commerciale per l'estero con l'assunzione di 2 nuove persone, avvenuta dopo la fine del progetto a dicembre 2018.

Descrizione dell'impresa: Cantina Valpolicella Negrar Società Cooperativa arl C.V.N S.C.A. [Intervista con Natascia Lorenzi, Comunicazione & Marketing, 30 maggio 2019]

Fondata nel 1933 in forma cooperativa da sei soci fondatori, l'azienda ha attualmente 23 soci con 700 ha di vigneto che producano uva per la produzione di vino classico veronese: Valpolicella, Recioto, Ripasso e Amarone.

L'azienda ha un fatturato di 35 milioni di euro, in costante crescita; tale crescita è stata trainata da una dinamica delle esportazioni molto rilevante e attualmente quasi il 60% della produzione è esportato, il mercato italiano è solo il quarto dopo Germania, Regno Unito e Svizzera. Altri paesi partners sono i paesi scandinavi, il Canada, gli Stati Uniti, la Russia e la Cina; l'azienda sta allargando costantemente i propri mercati, infatti,



negli ultimi 5 anni si sono aggiunti altrettanti paesi come mercati di sbocco. I principali canali distributivi risultano essere importatori, agenti, procacciatori d'affari ed in minima parte clienti diretti. La vendita online è per il momento confinata solo al mercato italiano.

La propensione a vendere all'estero è determinata soprattutto da una maggiore redditività e da una dinamica maggiore del mercato.

La cooperativa sostiene, da tempo, una viticoltura sostenibile, abbinando l'esigenza della produzione economicamente redditizia con il rispetto dell'ambiente. Grazie a specifici programmi di ricerca ed attività di formazione mirata allo studio approfondito della biologia, dell'ecologia e dell'ambiente, i Soci viticoltori hanno adottato buone pratiche per la gestione della morfologia del suolo, la coltivazione del primo strato di terreno, la convivenza di migliaia di piante vicine sulla stessa superficie e, infine, i sistemi di difesa dai parassiti con il minor impatto nell'ambiente, verso gli operatori e verso i consumatori. Sulla base di ciò, parte della produzione è di

tipo biologica, che costituisce una attrattività ulteriore verso alcuni mercati internazionali.

Descrizione del progetto

L'idea di utilizzare i fondi del POR per implementare il progetto nasce sotto l'impulso di Irecoop Veneto con cui la Cantina Valpolicella ha un rapporto consolidato. La Cantina Negrar di Valpolicella ha partecipato al bando POR FESR Azione 3.4.2 "Incentivi all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione in favore delle PMI" DGR 1849 del 14 novembre 2017 ottenendo un contributo a fondo perduto di 5.000 euro a fronte di un progetto di 10.000 euro.

Il progetto ha avuto una durata di circa 7 mesi, essendo decollato da metà dicembre 2017 e si è concluso a luglio 2018, anche a seguito alla concessione di una proroga.

Obiettivo del progetto "Go East" è stato quello di valutare meglio le potenzialità del mercato cinese, mercato nel quale la Cantina già operava con esportazioni soprattutto verso le principali città. La scelta di effettuare una specifica analisi di mercato sul mercato cinese si è basata sulle sue enormi potenzialità del paese: secondo l'American Food Industry Association, infatti, il tasso di crescita annua delle importazioni alimentari cinesi si attesta attorno al 15%, con una dimensione del mercato nel 2018 pari a 620 miliardi di euro. Per quanto riguarda il prodotto vino, il totale delle esportazioni italiane ha ormai raggiunto e superato un valore di 100 milioni di euro e il dato per gli anni futuri è atteso essere ancora in crescita.

Il consulente, con un ufficio in Cina e personale cinese al proprio interno negli uffici di Padova, e coadiuvato dall'export manager della cantina, ha effettuato un'articolata ricerca di mercato volta a verificare la capacità d'importazioni di vino da parte del mercato cinese, il suo "market pattern", l'articolazione dei canali distributivi e la parte normativa per l'accesso in Cina dei prodotti alimentari e del vino in particolare.

Tale analisi è stata condotta segmentando il mercato per tipologia di vino, d'imbottigliamento e come mercato di sbocco analizzando le aree geografiche più promettenti di tale mercato.

A questa analisi della domanda, è stata affiancata una analisi dei principali competitors cantine/brands operanti nel mercato cinese, mettendo in luce i fattori di successo, il loro modus operandi e listino prezzi.

Infine, il consulente ha fornito informazioni aggiornate sulle normative/documentazione, tempistiche riguardanti le importazioni del prodotto in Cina.

Nel maggio scorso, un primo lotto di prodotti è stato inviato in Cina nell'ambito di Shanghai China Sial, un'importante fiera del settore; personale della filiale di Irecoop Veneto Cina, affiancato da professionisti assunti ad hoc, ha iniziato a creare le premesse per stabilire un solido network di importatori locali con cui sono stati avviate le prime trattative e stabilite le principali clausole contrattuali.

Successivamente, una volta selezionati i partner più adatti, la Cantina Valpolicella Negrar ha deciso di procedere con l'organizzazione di incontri in presenza con 3 importanti importatori, tra cui un importatore che utilizza i canali classici, uno specializzato nei prodotti biologici (uno dei punti di forza della Cantina di Negrar) ed un primario operatore nell'e-commerce. Irecoop Veneto, attraverso il suo staff sia in Italia sia in Cina, ha fornito tutto il supporto operativo preparazione della missione occupandosi di tutta l'organizzazione pre partenza (meeting, logistica, prenotazioni, documenti di lavoro, etc.).

Il processo ha registrato successivamente una battuta d'arresto, in seguito al fatto che l'export manager, principale promotore dell'iniziativa, ha lasciato l'azienda e non è ancora stato sostituito.

Considerazioni sui risultati del progetto

In termini di risultati attesi, il progetto ha rispettato quelli previsti in sede di proposta: in particolare attraverso il finanziamento POR, l'azienda è stata in grado di approfondire, in modo più strutturato, un'analisi sulle potenzialità ed opportunità del mercato cinese e di mettere a punto una pianificazione strategica in grado di aggredire, in modo efficace, tale mercato. Sono state identificate le principali caratteristiche dei potenziali clienti, stabilita una prima rete di partners commerciali, e creati materiali informativi e pubblicitari in cinese in formato cartaceo ed in formato digitale.

L'azienda ha pertanto acquisito tutti gli strumenti conoscitivi ed operativi per iniziare ad operare con successo in quel mercato, quello che è mancato è il personale che, all'interno dell'azienda, sia stato in grado di portare avanti l'iniziativa consolidando i risultati fin qui acquisiti.

Iniziativa che aveva comunque tutte le caratteristiche per avere successo, presentando una consistente adeguatezza strategica ed una potenzialità di replicabilità in altri contesti/mercati d'interesse dell'azienda.

Descrizione dell'impresa: SAC Serigrafia Sas [Intervista con Paolo Santi, Vice-presidente SAC Serigrafia s.r.l., 27 maggio 2019]

L'azienda è una realtà artigiana di piccole dimensioni operante da più di 50 anni nel campo della serigrafia di alta qualità. L'azienda, nonostante il fattore manualità svolga ancora un ruolo primario per la qualità del prodotto finito, ha sempre investito in tecnologie e tecniche sempre più sofisticate che hanno introdotto negli anni **nuovi orizzonti nell'universo serigrafico**, permettendo a SAC Serigrafia di ampliare la propria esperienza e di applicarla a nuove soluzioni e settori, come quello dell'automotive, grazie anche alla **certificazione ISO/TS 16949**. L'attenzione ad una produzione ad elevato contenuto qualitativo ha permesso all'azienda di avere contatti commerciali con partners, anche esteri, come quelli del settore automotive di grandi dimensioni. L'azienda è ben inserita in reti di filiera soprattutto nel settore automotive.

L'impresa è strutturata in due aziende separate, la SAC Serigrafia S.r.l. che si occupa della parte progettazione e produzione e la SAC Serigrafia S.a.s che si occupa della commercializzazione dei prodotti sia in Italia sia all'estero. Entrambe le società sono basate a Vallà di Riese Pio X in provincia di Treviso. La S.a.s., che ha richiesto ed ottenuto il finanziamento all'interno dell'azione 3.4.2, fattura circa 500.000 € ed ha 6 dipendenti, mentre il fatturato della S.r.l. si attesta attorno ai 2 milioni di €; l'azienda, nel suo complesso, ha un trend produttivo dinamico e crescente.

Principalmente, i prodotti dell'azienda sono etichette, emblemi ad alto spessore, pannelli e targhe, stampa su materiale, insert mold e mold decoration. L'azienda non produce su catalogo pertanto ogni prodotto viene prodotto ad hoc, in alcuni casi su specifiche richieste da parte dei clienti, in altri la progettazione del prodotto è un'interazione tra l'azienda ed il cliente che richiede flessibilità, capacità in tempi brevi di offrire un "rendering" delle serigrafie proposte, ciò avviene ultimamente anche attraverso tecnologie digitali. I principali clienti fanno parte di settori eterogenei, che spaziano dall'**industria** alla **pubblicità**, dall'**automotive** all'**arredamento**.

L'azienda ha effettuato, già da diversi anni, una scelta di prodotti di lavorazione ad **impatto zero**, di **resine mercury free**, dando la priorità a metodi di produzione compatibili con il benessere della natura, inoltre hanno optato per la lean production.



Descrizione del progetto

L'azienda ha appreso dell'esistenza dei fondi POR in ambito assoindustriale, ma l'approfondimento è stato effettuato presso la Camere di Commercio della provincia di Treviso. L'azienda si è avvalsa della consulenza del Consorzio Cultura Concept sia per la preparazione della domanda sia per l'implementazione del progetto.

L'approccio ai fondi POR è stata di tipo integrato, con domande di finanziamento da parte di SAC Serigrafia Srl, l'azienda produttiva, per l'asse 1, azione 1.1.2 "Sostegno all'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese". Domanda di Sostegno ID 10082481. I finanziamenti richiesti hanno riguardato:

- A.3. Innovazione Tecnologica: Progettazione e sperimentazione
- B.1. Innovazione Strategica: Innovazione di prodotto, processo e design
- C.1. Innovazione Organizzativa: Up-Grading Organizzativo

Mentre la SAC Serigrafia Sas ha chiesto ed ottenuto finanziamento sull'azione 3.4.2 con domanda di sostegno (ID 10071850) in data 13/12/2017.

Obiettivo del progetto è stato l'individuazione di un percorso strategico che rilevasse i valori del brand aziendale "brand equity" e sulla base di ciò che portasse a costruire un percorso comunicativo e di advertising mettendo in evidenza i valori caratteristici sia dell'azienda sia dei prodotti.

Attraverso i fondi del voucher, il consulente ha effettuato una disamina dei prodotti, con alcuni risultati interessanti e con un impatto non solo sul piano commerciale ma anche sul piano progettuale e produttivo. Infatti è emerso che il coinvolgimento dell'azienda nella progettazione e definizione del prodotto è sempre più rilevante e che la numerosità dei prodotti (lotti) è in tendenza decrescente aumentando però la dimensione media dei singoli lotti. Se sul piano progettuale e produttivo, tale indagine ha potenziato l'idea di dotarsi di SW 3D per la progettazione interattiva con il cliente e di un cruscotto con dati relativi alla produzione per ottimizzarne il processo, sul piano commerciale il passo successivo è stato quello di segmentare i mercati in 5 categorie alle quali si è associata una specifica strategia comunicativa e di advertising.

In secondo luogo, dopo la profilazione per prodotto, è stata effettuata una profilazione dei clienti (soprattutto target estero) e dei competitors che ha portato ad individuare due segmenti cliente:

- 1) il cliente da Grandi Volumi che testa sempre diversi fornitori misurando l'offerta a prezzo più basso ed è attratto dai prodotti: nicchia, civetta, prezzo;
- 2) il cliente di Piccoli Lotti di Pregio che ricerca l'azienda capace di offrirgli una specializzazione e soluzione sul prodotto in grado di innovare costantemente in quanto conosce le esigenze del cliente finale. Attratto invece ai prodotti: nicchia, personalizzati e lusso.

Negli ultimi due mesi, il consulente ha fornito assistenza nell'individuazione e preparazione di strumenti di comunicazioni efficaci tradotti in diverse lingue.

La durata del progetto è stato di 6 mesi ed azioni e tempistica sono state rispettate.

Considerazioni sui risultati del progetto

In termini di risultati attesi, il progetto ha rispettato gli obiettivi previsti in sede di proposta.

Dall'intervista è emerso molto chiaramente come l'utilizzo dei fondi POR partisse da un'esigenza di orientare l'azienda verso linee di sviluppo produttive, gestionali e commerciali tipiche di un'industria 4.0 e che tale obiettivo sia stato facilitato attraverso un insieme integrato di domande di finanziamento su varie linee ed azioni.

I finanziamenti hanno fatto pertanto da volano ad investimenti, effettuati dall'azienda su fondi propri in termini di risorse umane, rafforzando la struttura commerciale verso l'estero con due persone in più, investendo in SW innovativi per migliorare la progettazione interattiva con i clienti soprattutto quelli esteri, dotandosi di un cruscotto che raccogliesse tutti i dati della produzione per ottimizzarne il processo ed infine SW dedicati per la gestione dei magazzini vertical.

Descrizione dell'impresa: KEM Industries Srl [Intervista con Mario Capra, Titolare, realizzata il 27 maggio 2019]

La Kem Industries da 15 anni opera nell'ambito dei prodotti detergenti per l'industria. Da circa 8-10 anni, l'azienda ha optato per prodotti naturali, biologici a basso impatto ambientale.

Le linee di produzione dei prodotti chimici sono essenzialmente sette:

Filtrazione aria ed acqua: filtri per impianti di verniciatura, cabine forno, bobine e celle già tagliate, filtri a tasca, concertine e manichette. Disponiamo anche di filtri in bobina per impianti di defangazione e sacchi filtranti.

Trattamento delle acque: serie completa di prodotti per ottimizzare il funzionamento degli impianti di verniciatura a spruzzo, facilitando la manutenzione delle cabine a velo d'acqua (denaturanti per vernici, flocculanti, battericidi, antischiuma disincrostanti, anticalcare, ecc.).

Trattamento superficiale dei metalli: gamma completa di prodotti per la pulizia e la protezione delle superfici metalliche in alluminio, acciaio e zincato, cuproleghe e plastiche (sgrassanti, fosfatanti, fosfosgrassanti, fosfodecapanti, passivanti, protettivi, convertitori di ruggine, ecc.).

Trattamento dell'acciaio inox: linea completa per il ciclo della lavorazione dell'acciaio inossidabile (sgrassanti, decapanti, passivanti, protettivi, ecc.).

Trattamento di pulitura con ultrasuoni e vibroburatti: serie completa di prodotti per metalli preziosi, acciaio, alluminio, inox, cuproleghe, lenti e materiali plastici.

Trattamento delle superfici in marmo, granito e pietra: serie di prodotti per la depurazione delle acque di lavorazione, per l'anticatura e la protezione dei marmi e delle pietre, idrorepellenti, antimacchia, consolidanti.

Trattamento di sverniciatura: gamma di prodotti per la sverniciatura del legno, dei metalli e delle materie plastiche, composta da liquidi e gel anche a basso impatto ambientale.

Detergenza: linea completa di prodotti per il trattamento, la pulizia e l'igienizzazione di ambienti ed attrezzature.

A queste linee produttive più tradizionali, l'azienda ha recentemente aggiunto un focus su prodotti di cosmetica, per uomo/donna/animali domestici e prodotti di profumeria anche attraverso l'introduzione di nuovi marchi quali ad esempio BIO TEKNO.



L'azienda ha fatturato nell'ultimo anno 740.000 €, registrando una crescita del 30% rispetto all'anno precedente. Tale crescita è in gran parte dovuta ad un'accresciuta domanda internazionale. Attualmente la quota di mercato proveniente dai mercati internazionali si situa attorno al 15%, ma l'obiettivo aziendale è di far crescere ulteriormente tale quota nei prossimi anni. I principali mercati di sbocco sono in ordine decrescente d'importanza Francia, Benelux, Germania con buone potenzialità nel Regno Unito, mercati in cui la sensibilità ambientale è molto forte per produzioni che non utilizzano plastica e senza imballi.

Nei mercati internazionali, l'azienda opera principalmente su un paio di linee di alta gamma ad alta redditività. Bisogna infatti notare che in Italia con l'ingresso di catene distributive settoriali, i prezzi medi dei prodotti biologici per la detergenza siano fortemente calati, mentre nei principali paesi partners, ciò non è ancora

avvenuto e la distribuzione avviene ancora attraverso negozi di erboristeria bio-specializzati. Ciò permette attualmente una marginalità nella vendita all'estero molto maggiore. Per alcuni prodotti, i prezzi medi sono 5 volte superiori all'estero rispetto all'Italia.

Descrizione del progetto

Il progetto “K.E.S Kem Export Strategy, Pianificazione Strategica per l'export di Kem Industries” ha avuto il supporto di Euroconsulting che è intervenuto nella fase di preparazione della domanda fino alla fase di realizzazione del progetto che, articolato in tre fasi, ha avuto una durata di circa 5 mesi.

L'obiettivo finale dell'iniziativa è stato quello di verificare la fattibilità e di progettare un sistema innovativo di commercializzazione del prodotto anche tramite modalità di e-commerce soprattutto per quanto riguarda il brand BIO TEKNO, produttore di detersivi alla spina.

Durante il primo mese si è proceduto a creare un nuovo database basato su codici parlanti per i circa 500 prodotti dell'azienda, tale data base è stato integrato nel sistema gestionale e ha creato l'ossatura interna per il sito web; successivamente, nel corso del mese successivo, sono state create le premesse per un'attività di marketing attraverso forme di mass mailing ipotizzando di utilizzare Mailchimp, piattaforma di automazione del marketing e servizio di email marketing.

La produzione aziendale è stata segmentata in due principali categorie: la linea chimica industria, linea di prodotti più consolidata per l'azienda, che oltre ai canali tradizionali di promozione quali fiere, distributori esteri potrà essere rafforzata dall'utilizzo di mass mailing e la linea saponeria profumeria di cui fa parte il brand BIO TEKNO, linea innovativa che si è sviluppata nel corso degli ultimi anni, che potrà prevedere un massiccio utilizzo di strumenti e di strategie social e con l'obiettivo finale di creare un portale per l'e-commerce previsto per il 2020.

Nei mesi successivi il consulente, in accordo con la direzione aziendale, ha definito un piano strategico per l'internazionalizzazione (fase 2) e successivamente il piano di marketing strategico (fase 3).

Il piano possiede un elevato grado di replicabilità, infatti l'azienda ha deciso di testarlo in primo luogo sui prodotti del brand BIO TEKNO e, sulla base dei risultati ottenuti, potrà essere utilizzato per gli altri prodotti/brands dell'azienda.

Le spese ammissibili sono ammontate a 6.000 € ed il contributo, pari al 50%, è stato pertanto di 3.000 €.

Considerazioni sui risultati del progetto

Il progetto è stato concepito in un'ottica di medio periodo ed i risultati in termini di variazione della crescita delle vendite sui mercati internazionali, segmentati per linee di prodotto e per paese/clusters di paesi, si potranno apprezzare solo quando, a partire dal 2020, il portale dedicato all'e-commerce sarà attivo.

La scelta di effettuare una sperimentazione su di un brand aziendale innovativo e dinamico quale BIO TEKNO rivela un elevato grado di adeguatezza processuale e di riproducibilità ad altri marchi aziendali, eventualmente traendo utili suggerimenti dalla sperimentazione effettuata.

Bisogna inoltre sottolineare, quanto affermato dal titolare, come uno dei risultati più immediati del progetto sia stato quello di darsi una strategia commerciale innovativa, degli obiettivi realizzabili ed una tempistica rispetto alle azioni da intraprendere per il loro conseguimento. Il progetto ha fatto da volano ad investimenti aziendali, ben superiori al contributo erogato, utilizzati soprattutto per l'assunzione stabile di personale specializzato in forme innovative di commercializzazione e d'internazionalizzazione.

4.5 Azione 3.5.1 Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese attraverso incentivi diretti, l'offerta di servizi, interventi di micro finanza. Sub Azione A Aiuti agli investimenti delle start up

Descrizione dell'azione

L'Azione 3.5.1 riguarda "Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese attraverso incentivi diretti, l'offerta di servizi, interventi di micro finanza. Sub Azione A Aiuti agli investimenti delle start up". Sono ammissibili i progetti di supporto all'avvio, insediamento e sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali in grado di promuovere ricambio e diversificazione nel sistema produttivo, oltre a generare nuove opportunità occupazionali.

I tipi di intervento all'interno di questa azione sono volte a **supportare le imprese durante la fase di avvio** dell'attività mediante:

- acquisizione di servizi qualificati di sostegno alla nascita, consolidamento, espansione e aggregazione di nuove imprese, (es. servizi a supporto della creazione di business model per le start up; due diligence; servizi a supporto dell'innovazione organizzativa; ecc.);
- acquisizione di servizi di consulenza tecnologica, manageriale e strategica mirati a specifici progetti di sviluppo aziendale, anche attraverso l'impiego di figure manageriali a carattere temporaneo (temporary manager);
- sviluppo di progetti strategici e innovativi, definizione e attuazione dei piani di investimento (con incentivi diretti all'acquisto di beni materiali e immateriali) e assistenza nelle fasi di nascita, consolidamento, espansione e aggregazione di start-up.

L'azione prevede due livelli di intervento; con il primo si promuove la nascita di nuove PMI attraverso incentivi diretti e l'offerta di servizi, nel secondo livello il sostegno alle imprese passa attraverso incentivi (contributi a fondo perduto) all'aggregazione con interventi mirati ad attivare e consolidare relazioni tra le neonate imprese, soprattutto in fase di avvio.

Tabella 73 - Quadro logico dell'Azione 3.5.1.a

Asse Prioritario	Priorità di investimento	Obiettivo Specifico	Indicatore di risultato	Azione
Asse 3 - Competitività dei sistemi produttivi	3a - Promuovere l'imprenditorialità, in particolare facilitando lo sfruttamento economico di nuove idee e promuovendo la creazione di nuove aziende, anche attraverso incubatrici di imprese	OS 6 - Nascita e Consolidamento delle Micro, Piccole e Medie Imprese	35. Tasso netto di turnover delle imprese	3.5.1 Interventi supporto alla nascita nuove imprese

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

L'Azione sostiene l'OS6 ("Nascita e Consolidamento delle Micro, Piccole e Medie Imprese") concorrendo al raggiungimento del target definito da un indicatore di risultato: "Tasso netto di turnover delle imprese", il cui valore atteso al 2023 corrisponde allo 0,46. Il dato più recente, rilevato al 2016,

segna un valore ancora di poco negativo, -0,1, rispetto al valore di base che al 2011 era pari a -1,05. La priorità di investimento di riferimento è la 3.a “Promuovere l'imprenditorialità, in particolare facilitando lo sfruttamento economico di nuove idee e promuovendo la creazione di nuove aziende, anche attraverso incubatrici di imprese.”

Descrizione del bando

Il bando (DGR 828/2016) intende rafforzare il sistema imprenditoriale veneto mediante il sostegno all'avvio, insediamento e sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali in grado di promuovere ricambio e diversificazione nel sistema produttivo, oltre a generare nuove opportunità occupazionali. L'azione promuove l'imprenditorialità facilitando lo sfruttamento economico di nuove idee e supportando gli investimenti necessari alla creazione di nuove imprese.

Sono ammesse alle agevolazioni le micro, piccole e medie imprese (PMI) o il professionista; al momento della presentazione della domanda questi devono possedere i seguenti requisiti: in caso di PMI e loro Consorzi, essere regolarmente iscritta al Registro delle Imprese da non più di 12 mesi alla data di apertura dei termini per la presentazione della domanda; in caso di professionisti non costituiti in società regolarmente iscritte al Registro Imprese, essere iscritti agli ordini professionali oppure aderire alle associazioni professionali iscritte nell'elenco tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico. L'attività professionale deve essere iniziata da non più di 12 mesi alla data di apertura dei termini per la presentazione della domanda.

Tabella 74 - Avviso pubblico [DGR 828 del 31 Maggio 2016]

Azione 3.5.1.a	Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni tangibili	Scadenza	Importo a bando
DGR 828 del 31/05/16	Approvazione di un bando di selezione dei beneficiari, rivolto a Micro, Piccole e Medie Imprese	La domanda potrà quindi essere presentata a partire dalle ore 10 del giorno mercoledì 13 Luglio 2016, fino alle ore 18 del giovedì 28 Luglio 2016. In ogni caso il bando si chiude anche anticipatamente qualora la richiesta complessiva di contributo esaurisca l'importo previsto (L'istruttoria sarà effettuata su un numero di progetti a cui corrisponda una richiesta complessiva di contributo di euro 9.000.000, ovvero pari alla dotazione finanziaria iniziale incrementata del 100%).	€ 4.500.000

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Sono ammissibili le spese relative all'acquisto di beni materiali e immateriali e servizi rientranti nelle seguenti categorie:

- macchinari, impianti produttivi, hardware, attrezzature ed arredi nuovi di fabbrica;
- spese di progettazione, direzioni lavori e collaudo connesse alle opere edili/murarie;
- spese notarili di costituzione della società o dell'associazione di professionisti;
- mezzi di trasporto ad uso interno o esterno, ad esclusivo uso aziendale, con l'esclusione delle autovetture;
- consulenze specialistiche finalizzate all'accompagnamento/tutoraggio del beneficiario nella fase di realizzazione del progetto imprenditoriale ammesso all'agevolazione;
- opere edili/murarie e di impiantistica;
- programmi informatici.

Saranno ammesse le spese sostenute da imprese che operano in coworking limitatamente alla percentuale di competenza del beneficiario. Sarà quindi necessario produrre la documentazione che disciplina il rapporto di coworking; il contratto di concessione in uso degli spazi con l'individuazione di quelli dedicati al beneficiario, i beni di utilizzo esclusivo dello stesso e le percentuali di utilizzo dei beni in comune con le altre imprese concessionarie.

Tabella 75 - Contenuti dell'avviso pubblico

Modalità di sostegno	Intensità variabile del sostegno
L'agevolazione, nella forma di contributo a fondo perduto, è pari al 50% della spesa rendicontata ammissibile per la realizzazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> · nel limite massimo di euro 75.000 corrispondenti ad una spesa rendicontata ammissibile pari o superiore ad euro 150.000; · nel limite minimo di euro 10.000 corrispondenti ad una spesa rendicontata ammissibile pari ad euro 20.000.

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Il bando, gestito dalla Direzione Industria Artigianato Commercio e Servizi, è stato pubblicato il 31 Maggio 2016 e aveva una chiusura prevista per il 28 Luglio dello stesso anno. Sono stati programmati 4,5 Meuro e altrettanti nel bando successivo pubblicato nel corso del 2017 (DGR 1584/2017).

Gli impegni regionali al Monitoraggio di inizio Maggio 2019 sono pari a 2,9 Meuro circa (rispetto ad una dotazione disponibile di 4,5 Meuro) a fronte di 3,2 Meuro di spesa totale. Gli impegni sono stati liquidati e la spesa è stata interamente certificata dalla Regione. Le domande ammesse sono state 146 a fronte di 189 domande presentate. Le domande finanziate sono state 75, quasi tutte hanno concluso la procedura. Le revoche sono state piuttosto numerose, più di un terzo delle domande ammesse.

Tabella 76 - Esito dell'istruttoria sui bandi analizzati

Avviso pubblico	Domande presentate	Domande ammesse	Finanziate	Revocate	Chiuse
DGR 828 del 31/05/16	189	146	74	52	73
<i>DGR 1584 del 03/10/17 (secondo bando)</i>	<i>367</i>	<i>247</i>	<i>60</i>	<i>42</i>	<i>48</i>

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Alcune osservazioni sui destinatari espressa dalla Direzione Industria nel corso della intervista congiunta con i responsabili del secondo bando (Avepa) dell'8 Aprile del 2019 forniscono una prima lettura dell'attuazione dell'azione:

- *Il target medio dei destinatari ammessi al finanziamento ha avuto una spesa piuttosto bassa: circa € 30.000 spesi prevalentemente in arredi o macchinari da imprese del commercio. I casi più interessanti erano anche più complessi e spesso sono stati poi revocati.*
- *“Va aggiunto che entrambi i bandi hanno avuto una difficoltà aggiuntiva in quanto i tempi erano molto ristretti per via del vincolo del Performance Framework, i tempi per la realizzazione del progetto si sono dovuti accorciare e questa per una nuova impresa che deve partire da zero ha inciso ed ha inciso sulla qualità dei progetti presentati perché un conto è aprire un negozio e aprire un'attività manifatturiera in 5 o 6 mesi, che era il tempo che avevano a disposizione per fare la spesa. Adesso per il terzo bando abbiamo almeno la*

possibilità di avere un orizzonte più ampio quindi si può pensare anche di dare un anno o un anno e mezzo di tempo per fare il progetto”.

Il livello delle revoche è uno dei problemi su cui la struttura responsabile della gestione del bando, la Direzione Industria Artigianato Commercio e Servizi U.O. I e A, nel primo caso, ma anche Avepa nel caso del secondo bando, ha posto una particolare attenzione, cercando di definire dei cambiamenti sulle modalità di funzionamento che potranno essere applicate almeno in parte nella fase finale della programmazione in corso, ma più compiutamente nella prossima.

- *“Il primo bando si è concluso, il secondo è in fase di chiusura. È l’azione che ha più problemi tra quelle che abbiamo in gestione perché rivolta alle nuove imprese che hanno mostrato un altissimo tasso di mortalità, tantissime revoche. Con il primo bando sono arrivate molte domande, il criterio di selezione era che l’impresa fosse attiva da meno di 12 mesi, per il resto i settori di attività finanziabili sono quasi tutti i codici ATECO, a parte il turismo e le imprese culturali che hanno sub-azioni dedicate. Abbiamo un numero di potenziali beneficiari molto alto ma non riusciamo a spendere questi soldi perché dei 4,5 mln messi a bando ne sono andati a revoca 1,5. Alla fine abbiamo pagato 2,9 mln circa, certificati. Sul primo bando (DGR 828/2016). Il secondo (DGR 1584) sta andando ancora peggio, con un tasso di revoca ancora maggiore”. [D.I.]*
- *“Quindi qualcosa bisogna fare [...] modificando questa Azione così come è fatta (a fondo perduto) e pensare magari a strumenti diversi, quali ad esempio SF (garanzie, finanziamenti agevolati) [...]. Sicuramente così come è fatta adesso non funziona. Comunque avendo un terzo bando in uscita a fine 2019 vedremo se potremo trovare qualche soluzione per limitare le revoche. Una delle criticità è il discorso dei promotori d’impresa: il bando prevedeva la possibilità per chi non ha ancora un’impresa di presentare domanda sulla base di un’idea. Poi una volta ammessi a contributo questi hanno tempo per costituirsi ed iniziare effettivamente l’attività. Tante volte le idee sono un po’ fantasiose ed a questo si aggiungono i tempi ristretti dei bandi. [...] poi non ce la fanno e vanno a revoca. Ad esempio l’Azione gemella, la 3.1.1, però fatta per imprese esistenti da 12 mesi ma con le spese che si assomigliano, non si registra lo stesso problema poiché il tasso di mortalità è più basso. Infatti riusciamo a certificare quasi tutto quello che mettiamo a bando. Quindi il problema è proprio la natura delle imprese che finanziamo con la 3.5.1.A”. [D.I.]*

Nel corso dell’intervista sono emerse anche altre considerazioni sull’andamento dei primi due bandi e si prospettano alcune soluzioni che hanno lo scopo di rendere più efficace l’azione regionale nei confronti delle nuove imprese e dei modi per selezionare le più promettenti. Un primo elemento riguarda l’opportunità di includere tra i destinatari anche le persone fisiche che ancora non hanno costituito una impresa. Un altro aspetto importante riguarda il fatto che spesso i progetti presentati avevano uno scarso approfondimento al livello del piano di sviluppo o di fattibilità dell’impresa: l’analisi dei mercati di riferimento o quanto meno della strategia per raggiungere e farsi conoscere dai potenziali clienti; facendo emergere uno spazio di intervento che potrebbe essere colmato da forme di tutoraggio o di affiancamento che implicano un approccio più complesso, dove all’incentivo si affiancano anche forme di servizi avanzati alle nuove imprese:

- *“Indubbiamente il meccanismo dei promotori [il bando definisce i promotori come: persone fisiche che intendano costituire una nuova impresa] è un meccanismo che non trova un riscontro sull’operatività e quindi sarebbe da togliere.” [Avepa]*
- *“L’altro elemento che ci fa riflettere è l’ampio spettro di operatività: si va dall’estetista, alla barista, all’idraulico, forse sarebbe opportuno segmentare la tipologia delle nuove imprese che nascono, perché segmentando la tipologia si può anche calibrare meglio i parametri di ammissibilità. Perché ci sono una serie di vincoli, di % di realizzazioni o di spese che valgono in senso generale ma che non trovano applicazione nella pratica e quindi costringono le nuove imprese a dover far fronte a questi vincoli”. [Avepa]*
- *“Altro elemento che sentiamo di evidenziare è che sarebbe interessante una sorta di tutoraggio di queste nuove imprese. [...] abbiamo visto che c’è una scarsa consapevolezza dell’investimento che si va a fare: sono idee brillanti, sono persone entusiaste dell’idea e anche propense a dare il massimo dell’impegno, però non c’è una razionalità economica dell’investimento e del mercato che si affronta. Una sorta di tutoraggio in tal senso potrebbe essere utile perché può accompagnare innanzitutto nell’elaborazione del progetto (quindi analisi di mercato, sostenibilità economica, concorrenzialità, ecc.) e poi anche un accompagnamento nelle fasi iniziali dove l’impresa si trova ad operare con un mercato concorrenziale molto impegnativo. Queste sono cose fattibili nell’immediato, poi ovvio che nel futuro si può rivedere il meccanismo intero”. [Avepa]*

I casi analizzati

Tabella 77 – Casi studio sull’Azione 3.5.1.a

Impresa	Progetto	Localizzazione	Costo totale progetto	Importo finanziato
S.B.A. TECH Srl	Il progetto imprenditoriale ha l'obiettivo di consolidare la fase di start up attraverso investimenti che permettano di aumentare la capacità produttiva, migliorando allo stesso tempo la qualità delle lavorazioni svolte.	Piombino Dese (PD)	€ 64.428,70	€ 32.214,35
MERRYDAY Srl	Il progetto ha l'obiettivo di innovare il panorama dell'offerta commerciale al dettaglio nella provincia di Padova per quanto concerne la vendita di prodotti alimentari e non alimentari.	Padova (PD)	€ 86.888,22	€ 38.035,00
PIAVE TYRES Srl UNIPERSONALE	Tecnologia innovativa per la riparazione di pneumatici movimento terra e giganti. il progetto prevede la realizzazione di un macchinario atto a diminuire il costo della riparazione, ad aumentarne la efficienza e la affidabilità.	Villorba (TV)	€ 140.345,65	€ 70.172,83
MILO' GESTION Srl	Allestimento completo bici station con officina e locale di somministrazione di alimenti e bevande (arredi ed attrezzature).	Valeggio sul Mincio (VR)	€ 179.341,82	€ 75.000,00
DF STEEL Srl	Acquisto di un nuovo impianto di tornitura al fine di aumentare la capacità produttiva e la gamma di lavorazioni effettuabili.	Montebelluna (TV)	€ 140.000,00	€ 70.000,00

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Descrizione dell'impresa: S.B.A. Tech Srl [Intervista con Andrea Barutta, fondatore e titolare dell'azienda, effettuata il 17 Maggio 2019]



La S.B.A. Tech srl è un'azienda con sede a Levada di Piombino Dese (PD), creata nel Maggio del 2017, specializzata in servizi di saldatura in outsourcing di qualità.

La visione imprenditoriale del titolare (trentaduenne) è di rendere la propria azienda capace di svolgere ogni tipo di lavorazione a saldatura, offrendo il proprio servizio ad un'ampia tipologia di clienti nei diversi settori produttivi, e contemporaneamente di essere in grado di aggregare altre aziende del territorio, con il fine di predisporre l'offerta di un servizio completo di progettazione e realizzazione di prodotti semilavorati e componenti di macchinari o impianti.

- <<L'idea di partire con una impresa mia ce l'avevo già. Il POR mi ha dato una spinta, poi naturalmente, siccome si anticipano i soldi e in banca vogliono comunque delle garanzie, l'aiuto del POR è stato importante ma l'intenzione era già matura. Già quando andavo a scuola il pomeriggio andavo a saldare, fino a 18 anni che ho finito la scuola [...] poi sono andato a lavorare in un'azienda grande, lavoravo alle presse piegatrici, ma a 21 anni mi hanno messo capo reparto, avevo 35 persone sotto - tra questi anche un dipendente che adesso lavora qui con me. Comunque, in un'azienda così grande il problema per me era che anche quando andavi in bagno eri controllato, avevamo dieci minuti il mattino e dieci il pomeriggio, se andavi fuori di questo tempo veniva il manager a chiedere spiegazioni. Insomma ci sono rimasto sette anni ma poi mi sono stancato anche perché non potevo fare molti progressi lì dentro.
- Sono andato a lavorare in un'altra azienda per fare nuove esperienze, lì lavoravo acciaio inox e non ferro. Poi ho messo su casa e non avevo soldi per mettermi in proprio. Ho cambiato azienda, sono andato in un'altra dove facevo il responsabile della produzione, avevo cinquanta persone, entravo alle sei di mattina e uscivo alle sette di sera; gestione della produzione più personale, ferie permessi, ecc., più portafoglio clienti. [...] Poi è mancato uno dei titolari, e alla fine ho deciso di cambiare azienda. Tutti i lavoratori che ho qui adesso vengono dalle imprese dove sono stato a lavorare. Mentre i clienti no, per rispetto delle aziende per cui ho lavorato non ho toccato mai nessun cliente delle aziende dove ho lavorato, con il settore meccanica agricola non lavoriamo. Poi non sono mai andato a cercare clienti. Il settore sembra grande ma

alla fine chi fa saldatura ci conosciamo tutti. Adesso lavoriamo per un cliente importante leader nella costruzione di confezionatrici di prodotti alimentari, queste su cui stiamo lavorando vanno direttamente nei pescherecci e per il confezionamento delle sardine>>.

Descrizione del progetto

Attraverso la partecipazione al bando l'azienda si è posta l'obiettivo di consolidare la fase di start up, attraverso investimenti che le permettano di aumentare la propria capacità produttiva e di erogazione di servizi, migliorando allo stesso tempo la qualità delle lavorazioni svolte. Il progetto realizzato è stato quindi funzionale a dare alla S.B.A. Tech gli strumenti tecnici necessari a rendere il proprio servizio più competitivo e con migliori soluzioni tecnologiche, come strumenti per la realizzazione di servizio di qualità, flessibile e con una forte integrazione e collaborazione con il tessuto imprenditoriale del territorio in cui si inserisce.

Le attività si sono realizzate nel rispetto dei tempi previsti e delle spese sostenute. Una volta avvenuta la comunicazione della finanziabilità della domanda di sostegno presentata, l'imprenditore ha chiesto ed ottenuto l'autorizzazione dell'Area di Gestione FESR di Avepa, di effettuare alcune modifiche nelle spese ammesse a finanziamento, necessarie dato l'evolversi dell'attività aziendale, che non hanno inciso sugli obiettivi del progetto presentato. Di seguito si elenca il dettaglio degli investimenti del progetto che riguardano la categoria: "acquisto di macchinari, impianti produttivi, hardware, attrezzature ed arredi".

Investimenti	Dettagli
Saldatrice tig Discovery 300t	Saldatrice che includa tecnologia TIG e MIG
Trapano a colonna	Trapano compresi gli accessori necessari al corretto funzionamento
Smerigliatrice automatica	--
Impianto aspirazione	--
Gru a bandiera	--
Banco saldatura completo	--
Smerigliatrici angolari	6 smerigliatrici per incrementare la capacità di lavoro
Saldatrice a mig 502a Weco	Saldatrice che includa tecnologia TIG e MIG
Cartongesso zona relax	--

L'azienda ha integrato il comparto di produzione con l'acquisto di macchine che utilizzano tecnologie di saldatura a Mig e Tig di ultima generazione, che permettono di lavorare ogni tipo di metallo (acciaio, ghisa, alluminio) con la massima efficienza ed efficacia. Inoltre, l'azienda ha acquisito e installato due gru a bandiera, che grazie al ridotto ingombro ed alla facile ed immediata installazione, rappresentano la soluzione ideale per movimentare carichi fino a 2.000 kg nel singolo posto di lavoro, sul raggio di azione del braccio della gru. In questo modo, l'azienda ha potuto acquisire commesse per lavorazioni di prodotti pesanti, ampliando la propria capacità produttiva. Altri acquisizioni importanti sono stati le smerigliatrici, per la qualità dei dettagli. Infine, l'acquisto di un tavolo di saldatura ha migliorato nettamente la qualità delle saldature, in particolare per lavorazioni con componenti molto pesanti.

Per la completa implementazione del laboratorio, S.B.A. Tech ha acquistato e installato un impianto di aspirazione dei fumi di saldatura, ed ha predisposto un'area relax pavimentata e compresa di armadietti per i dipendenti.

Considerazioni sui risultati del progetto

L'attività di impresa ha avuto la ricaduta prevista dal punto di vista occupazionale passando dai 2 dipendenti del Novembre 2017, quando è stata presentata la domanda di sostegno, agli attuali 5, compreso il titolare. I nuovi assunti sono un operaio specializzato di 60 anni con 30 anni di esperienza in saldatura, con contratto a 6 mesi rinnovabile a tempo indeterminato, e un operaio con meno esperienza di 40 anni, assunto già a tempo indeterminato.

L'indicatore di crescita e consolidamento riguarda il fatturato aziendale. Il progetto partiva da una previsione di 70.000 € per il primo anno, e di 220.000 € per il secondo. La situazione attuale proietta per il 2018 un fatturato di circa 400.000 €, ottenuto grazie ad una mole di lavoro al di sopra delle aspettative, ottenuto grazie alla qualità delle lavorazioni svolte ed ad alle buone relazioni commerciali.

Descrizione dell'impresa: MERRYDAY Srl [Intervista con Massimo Dainese, fondatore dell'azienda, effettuata il 27 Maggio 2019]



Merryday è una start up che combina, in un e-commerce food, la consegna a domicilio della spesa e il cibo di alta qualità. Merryday prepara personalmente ogni ordine pochi minuti prima della consegna e consegna direttamente al cliente. È un progetto avvincente e stimolante che ha visto da un lato una forte personalizzazione della piattaforma e-commerce, soprattutto per la parte di gestione della prenotazione e per la logica alla base dell'organizzazione di orari e furgoni per la consegna e, dall'altra, la realizzazione di grafiche e design chiaro e di semplice utilizzo. L'ampio catalogo e la tipologia di consultazione dei prodotti ha richiesto un motore di ricerca avanzato e specifiche strategie per migliorare le performance dello store.

Come afferma Massimo Dainese, fondatore dell'azienda <<L'azienda ha una cucina e si occupa di consegnare i pasti durante la pausa pranzo on line e anche la possibilità di fare la spesa. Quindi l'azienda ha una piccola parte di magazzino, tipo ipermercato, il cliente si registra tramite portale e ordina i prodotti che vengono consegnati direttamente al cliente con i mezzi dell'azienda. Quindi si è trattato di creare un portale, di istituire una cucina, mettere insieme il sistema di distribuzione. Per le consegne abbiamo furgoni e motorini. I clienti sono privati consumatori, chiaramente il servizio è molto utile anche per le persone anziane, quelle che hanno problemi di mobilità, ha una valenza anche in termini sociali>>.

Descrizione del progetto

Il progetto previsto e presentato da Merryday Srl, è stato portato a termine secondo tempi prestabiliti e con la massima efficacia e efficienza essendo esso operativo sul territorio indicato nella relazione di presentazione e conseguentemente avviato il magazzino di stoccaggio, il laboratorio di trasformazione e produzione alimentare, la piattaforma web per gli ordini diretti dei clienti e la flotta di mezzi di trasporto a questa adibita.

Nei successivi mesi di settembre 2017 fino al mese di gennaio 2018, si sono svolte tutte le operazioni volte all'avvio dell'impresa, esse hanno previsto:

- Individuazione dei fornitori e preventivazione dei costi;
- Attrezzamento magazzino e laboratorio trasformazione alimentare;
- Acquisto dei furgoni con cella frigorifera per trasporto e consegna prodotto alimentari ordinati dai clienti;
- Sviluppo della piattaforma on line per ordini diretti e conseguente avvio del piano comunicazione;

- Attività integralmente operativa con conseguente intensificazione del piano comunicativo.

Continua il fondatore dell'azienda, <<L'intervento si incastra in un piano di investimento più ampio di circa 800/900 mila euro che avevamo comunque in mente di approntare. Con l'intervento del POR in particolare abbiamo acquistato delle attrezzature per la consegna, furgone e strumenti per il mantenimento della catena del freddo>>.

Considerazioni sui risultati del progetto

Conclude il fondatore, sottolineando la totale soddisfazione per l'iniziativa, <<L'attività è partita a marzo 2018, l'azienda era stata costituita nel 2017, quando avevamo cominciato a fare i primi budget e i primi acquisti di attrezzature. Poi abbiamo colto l'opportunità del POR FESR che ci è stata sicuramente utile. Non ho riscontrato particolari criticità quindi non ho segnalazioni da fare in merito. La documentazione richiesta era stata puntuale ed abbiamo fornito tutto nei tempi richiesti. Ritengo dunque molto positiva la nostra esperienza, infatti teniamo sempre sotto controllo i vari siti di informazione sui bandi. Oltretutto abbiamo l'iscrizione con l'ASCOM che ci tiene aggiornati>>.

Descrizione dell'impresa: PIAVE TYRES Srl [Intervista con Silvestro Mennella, amministratore delegato e responsabile R&S dell'azienda, effettuata il 27 Maggio 2019]



Fasi del processo di ricostruzione dei pneumatici giganti nella Piave Tyres

Piave Tyres Srl è un'azienda che si occupa della ricostruzione di pneumatici giganti.

Il processo di ricostruzione parte dalla carcassa di un pneumatico a fine vita che non ha più battistrada; esso viene rivestito con nuova gomma per generare nuovo battistrada ed affrontare una seconda vita.

Purtroppo solo il 40% delle carcasse di pneumatico gigante sono idonee alla ricostruzione in quanto il 60% riporta danni da urti o da taglio che richiederebbero troppe ore lavorative per la riparazione e quindi vengono scartate. Inoltre, nel processo di ricostruzione la riparazione dei danni presenti sulle carcasse ricostruibili rappresenta il collo di bottiglia, in quanto è un'operazione che viene eseguita manualmente.

Come racconta l'AD di Piave Tyres, <<Nel 2017 siamo partiti come azienda, ereditando un'azienda allo sbando. Il mercato della ricostruzione delle gomme ha attraversato una crisi profonda, tantissimi centri di ricostruzione hanno chiuso in Italia e in Europa, questo perché c'è stata una grossa concorrenza di gomme nuove da mercati asiatici (cinese) a basso costo. Allora noi abbiamo pensato di utilizzare la tecnologia per innalzare la qualità del prodotto. Abbiamo investito in tecnologia, ci è andata bene, abbiamo certificato un nuovo processo di ricostruzione che viene fatto con delle macchine nuove, totalmente automatizzate, con software dedicato, con un robot apposito>>.

Descrizione del progetto

L'attività progettuale svolta in Piave Tyres, ha avuto l'obiettivo di incrementare la fase di riparazione pneumatici, con una macchina a tecnologia innovativa e brevettata capace di operare riparazioni su pneumatici giganti.

L'attività è partita ad inizio 2017 con l'individuare l'hardware più idoneo all'esecuzione fisica del processo di riparazione, poi il software per movimentare l'hardware, successivamente la predisposizione nello stabile aziendale per il posizionamento della macchina, quindi linea elettrica, monorotaia, la realizzazione della cabina di isolamento ed in ultima fase i test di prova su pneumatici giganti e la formazione di operatori dedicati all'utilizzo della nuova macchina.

Nel dettaglio le attività svolte in ordine temporale sono di seguito esposte:

- ricerca dell'hardware più idoneo e conseguente acquisto di antropomorfo;
- ricerca della tecnologia più idonea e conseguente acquisto del sistema per esecuzione dei crateri;
- optional per la macchina necessari all'ottimizzazione della tecnologia;

- impianti per il posizionamento della macchina e realizzazione della cabina di isolamento;
- coordinamento e tutoraggio, direzione lavori, più sperimentazione e formazione nuova tecnologia.

L'introduzione della macchina per la riparazione dei danni su pneumatici giganti con tecnologia innovativa, nel ciclo produttivo di Piave Tyres aveva generato in fase previsionale le seguenti attese:

- la possibilità di ridurre i tempi del ciclo di riparazione ed eliminare il collo di bottiglia
- aumentare il numero di riparazioni giornaliere
- ridurre il costo di ogni singola riparazione
- eliminare l'esposizione degli operatori alle esalazioni gassose ed alle polveri di gomma
- migliorare le condizioni di lavoro degli operatori addetti alle riparazioni

Queste aspettative sono state tutte ampiamente soddisfatte, a titolo di esempio, si è passati dalle 5 riparazioni giornaliere alle 8 riparazioni giornaliere, gli operatori prima utilizzavano turbine manuali per ripulire lo pneumatico in prossimità del danno, oggi devono solo segnare il danno con un gessetto bianco e caricare lo pneumatico in macchina, la macchina eseguirà la riparazione in maniera autonoma chiusa all'interno di una cabina senza la presenza di operatore e senza l'esposizione dello stesso ad esalazioni, polveri e rumori.

Sorprendentemente ed in maniera non prevista abbiamo appreso che la nuova macchina con tecnologia brevettata è capace di riparare danni che l'operatore manuale non riusciva a riparare con tecnica classica.

Questo ci permette di riparare pneumatici prima non riparabili e classificati come PFU (pneumatico fuori uso), è un nuovo traguardo ed a fine anno avremo dati sufficienti per capire di quanto sia migliorata la % di pneumatici riparabili e quindi ricostruibili.

Considerazioni sui risultati del progetto

L'AD di Piave Tyres esprime diverse considerazioni sul progetto e le ricadute che ha prodotto, <<L'intervento ha accelerato il processo perché noi avevamo partecipato al credito di imposta, che ha il 50% delle spese di ricerca e invece le spese prototipali, ossia del prototipo che poi rimane in azienda, non vengono finanziate. Dunque è stata una spesa importante che l'azienda ha autofinanziato perché in un processo di sviluppo era necessario improntarle. Quando abbiamo avuto la notizia che avremmo avuto il cofinanziamento per € 75.000 siamo stati molto contenti ed abbiamo deciso di avviare immediatamente le pratiche per l'acquisto della seconda macchina, che andava a chiudere il processo automatizzato. Senza il POR lo avremmo fatto tra uno o due anni, invece così abbiamo anticipato le tempistiche.

La ricaduta primaria grazie alla nuova tecnologia è quella che stiamo diventando l'azienda leader sul mercato, anche perché ha permesso di abbassare il costo di produzione di circa il 56%/57%. Abbiamo ragionato molto su questo, la scelta poteva essere duplice: o abbassare il prezzo di vendita di tanto e fare concorrenza diretta ai prodotti di importazione cinese oppure mantenere un prezzo leggermente inferiore (un 5% circa) rispetto al precedente e fare leva sulle nuove caratteristiche tecnologiche e sulla durata che supera di gran lunga quella di un pneumatico nuovo cinese. Quindi noi diamo un prodotto ricostruito che magari non è esteticamente bello come uno nuovo ma diamo la garanzia di fare quasi il doppio della durata di uno nuovo. Abbiamo preso questa seconda strada, cercando di convincere il cliente a riprovare qualcosa che lo aveva scontentato, qualcosa in cui non credeva più. Non c'è stata un'impennata della domanda ma abbiamo acquisito dei clienti molto importanti, che ci hanno consentito di avere un'ottima marginalità>>.

Conclude l'AD di Piave Tyres, <<Abbiamo partecipato ad Horizon 2020 e l'abbiamo superato nella prima fase del progetto, poi il credito d'imposta ed il FESR. Tutte cose che hanno dato una grossa mano. Se devo concentrare l'attenzione sul FESR, come criticità segnalo che nel nostro caso, se fosse stata una cosa più continua, noi potevamo pensare anche quest'anno sulla seconda macchina. Perché

un'azienda che fa R&S non ha una strada dritta davanti che vede perfettamente la direzione. Anche la scelta strategica di mercato che ci siamo trovati a fare noi è qualcosa che non si poteva sapere a priori. Man mano che si va avanti nel processo ci si rende conto che sorgono delle piccole necessità che possono essere dei piccoli attrezzi, dei cambi nel layout oppure sono una persona in più, o un corso di formazione: insomma questi sono costi che noi non avevamo messo in preventivo ma che ti accorgi di avere solo nel momento in cui inserisci nuova tecnologia in azienda. Se ci fosse una sorta di aiuto che non è solo economico nelle spese ma se a regime sorgono delle esigenze gestionali, poter continuare a contare sul sostegno finché non si è pienamente operativi ed in grado di portare risultati sarebbe importante. Noi ci siamo trovati in difficoltà con i costi accessori che sono sorti dopo l'acquisto della macchina e siamo dovuti ricorrere in toto all'autofinanziamento. Se ci fosse stato uno strumento di "assistenza all'applicazione della tecnologia sviluppata" ci avrebbe fatto molto comodo. Abbiamo fatto ricerche in tal senso ma non abbiamo trovato forme di aiuto pubblico in tal senso>>.

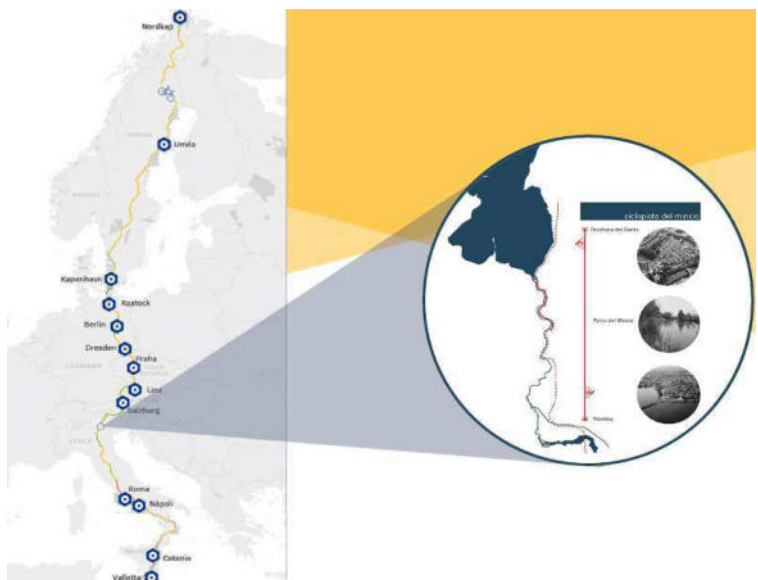
Descrizione dell'impresa: MILO' GESTIONI Srl [Intervista con Giada Signorelli, rappresentante legale dell'azienda, effettuata il 28 Maggio 2019]



Il progetto si è concretizzato nella creazione di un'attività di bike station e bici grill all'insegna "MILO'" (Mincio velò). L'intento è quello di promuovere la mobilità sostenibile, nell'ottica di divenire un progetto pilota per lo sviluppo del cicloturismo nell'area del Mincio e delle colline moreniche.

L'attività si trova lungo la vecchia ferrovia Mantova-Peschiera, il cui percorso storico è in corso di sistemazione per permetterne l'utilizzo a pedoni e ciclisti. Il tracciato storico della ferrovia di fatto rappresenta un'opportunità per scoprire e promuovere una realtà ormai quasi dimenticata.

A spiegare il progetto è Giada Signorelli, titolare del servizio, <<Fondamentalmente si tratta di un progetto di bike station ed il percorso è la ciclabile del Mincio, collegata alla EV7, percorso del Sole Eurovelo, la ciclabile europea che collega Capo Nord con Malta. Qui un tempo scorreva la vecchia ferrovia Mantova-Peschiera, questo tratto è divenuto ciclo pedonale, è stato recuperato e valorizzato dalla Milò gestioni srl attraverso la realizzazione di una serie di totem informativi che ne raccontano la storia. Noi abbiamo recuperato questa parte di terreno ed abbiamo istituito una serie di servizi che riguardano: ristorazione, bici, pesca sportiva ed intrattenimento con eventi. È stato realizzato un grande parcheggio ed un ampio plateatico per gustare i piatti preparati dalla cucina distribuito intorno al corpo di fabbrica principale in cui si trovano la zona bar e cucina. A pochi passi si trova l'area attrezzata dedicata al ciclo-noleggio, alla ciclo-officina per biciclette ed e-bike, uno spazio verde di pertinenza di circa 6000 mq con parco giochi, area sportiva, area verde e area relax>>.



Descrizione del progetto

Oltre al parcheggio e alla zona bar, l'area attrezzata dedicata al ciclo-noleggio, il parco giochi, area sportiva, area verde e area relax, è stato inoltre allestito un corner con servizio di info-point e rivendita biglietti per i molti parchi tematici presenti nella zona e per gli itinerari con possibilità di visite assistite da una guida qualificata.

Inoltre la struttura è dotata di una guida per percorsi ciclo assistiti con vari tour proposti, mettendo nel contempo a disposizione anche un servizio di recupero dei cicloturisti con il carrello per le bici.

All'interno dell'area anche uno spazio per concerti musicali con un palco, che permette durante la stagione estiva di organizzare eventi all'aperto.

Considerazioni sui risultati del progetto

La struttura è oggi divenuta punto di riferimento di Bike Square per l'area del Mincio e delle colline moreniche. Bike square è un progetto che promuove in maniera interattiva il cicloturismo in bici elettrica in tutta Italia, dispone di un sito ed una app scaricabile gratuitamente, nella quale il turista può trovare percorsi e strutture che lo supportino nel suo viaggio con copertura nazionale guidato tramite gps.

La nuova attività si colloca anche in un luogo strategico anche per gli utenti pescatori: la sponda del Mincio risulta essere campo gara nazionale per le gare di pesca, collocato a metà del campo gara localizzato sul Mincio sponda Veneto, direttamente accessibile tramite un ponte di collegamento che scavalca il canale Seriota e si collega all'alzaia del Mincio. In questo tratto non esistono altri punti di ristoro; nello stesso punto in cui si colloca questa nuova attività, dall'altro lato della strada, fino agli anni 80 esisteva un piccolo chiosco per i pescatori che forniva panini e bibite poi successivamente dismesso.

Tutti i weekend su questo tratto da aprile a settembre vengono organizzate delle gare di pesca partecipate da 150/200 pescatori da tutto il nord d'Italia.

Sul piano occupazionale l'attività nel mese di settembre 2018 impiega 3 soci a tempo pieno e 2 a tempo parziale. Sono in forza 16 dipendenti stagionali (8 mesi) di cui 5 sono a chiamata, 2 part time e gli altri full time.

La realizzazione del progetto ha preso avvio nel marzo 2017 e si è conclusa nel giugno 2018 raggiungendo i risultati prefissati.

La titolare sintetizza gli effetti conseguiti grazie al POR e ne sottolinea aspetti migliorabili, <<Noi offriamo moltissimi servizi, anche se inevitabilmente il nostro core business è la ristorazione, anche perché non ce ne sono sul tratto di pista ciclabile. Noi siamo venuti a conoscenza del bando del POR attraverso Confidi. Devo dire che il POR è stato fondamentale per lo sviluppo dell'attività, anche se, dovendola realizzare tutta ex novo, da quello che abbiamo preventivato a quello che poi abbiamo dovuto approntare c'è stata una sostanziale differenza. Questa discrepanza tra quello preventivato e quello realizzato ci ha creato delle difficoltà per la rendicontazione. Ci vorrebbe più flessibilità, alcune cose le abbiamo dovute escludere oppure abbiamo dovuto richiamare più volte i fornitori per modificare la richiesta e renderla conforme ai preventivi>>.

Descrizione dell'impresa: DF STEEL Srl [Intervista con Paolo De Bortoli, titolare dell'azienda, effettuata il 28 Maggio 2019]



La macchina DOOSAN PUMA, analoga a quella acquistata dalla DF STEEL

La DF STEEL srl è una giovane azienda metalmeccanica che opera per conto terzi.

L'azienda DF STEEL S.R.L. si occupa di:

- ✓ lavori di alesatura, tornitura, fresatura, lappatura, livellatura, rettifica, molatura, saldatura, taglio, giunzione, lucidatura ecc. di pezzi in metallo;
- ✓ taglio su metalli per mezzo di raggi laser.

Come ci racconta Paolo De Bortoli, titolare e realizzatore dei particolari che escono dall'azienda, <<Noi siamo un'azienda giovanissima. Siamo nati come azienda all'inizio del 2017 ma siamo diventati operativi da Luglio 2017>>.

Descrizione del progetto

Il 17/09/2018 è stato installato e collaudato presso lo stabilimento di Montebelluna (TV) un nuovo centro di tornitura.

Fin dalla sua prima settimana di funzionamento il nuovo centro di tornitura ha permesso una crescita considerevole dei volumi di produzione di DF STEEL SRL offrendo all'azienda la possibilità di lavorare nuove fasce di prodotti e assicurando al cliente prestazioni con un grado di precisione ancora maggiore rispetto al passato. La risposta positiva della clientela rispetto alle nuove possibilità dell'azienda è stata pressoché immediata in termini di nuovi ordini.

Rispetto al progetto originario l'azienda è stata costretta a rivolgersi ad un fornitore diverso da quello indicato nella domanda di ammissione al contributo poiché l'impianto non sarebbe stato consegnato in tempi compatibili con quanto indicato nel bando. Si è quindi optato per un impianto assolutamente equivalente denominato Doosan PUMA in luogo dell'impianto indicato nella domanda denominato YAMAZAKI MAZAK.

Considerazioni sui risultati del progetto

Come prima conseguenza dell'investimento, l'aumento della capacità produttiva ha comportato la necessità di aumentare l'organico in azienda. A questo proposito è stato assunto nello stabilimento un nuovo operaio con contratto di stage a scopo di assunzione, prevedendo di aumentare ulteriormente l'organico in futuro.

Ci racconta Paolo De Bortoli, titolare dell'azienda, <<Siamo venuti a conoscenza del bando del POR FESR tramite social network (ndr Facebook), quando eravamo già operativi. L'investimento nel nuovo macchinario ci ha permesso di aumentare il numero e la gamma di prodotti offerti, oltre che l'impiego di un minor tempo di realizzazione, con una conseguente crescita di clientela e l'acquisizione di fette di mercato che prima ci erano precluse.

Devo ammettere sinceramente che la parte procedurale è stata un po' pesante e per una piccola azienda come la nostra ti mette un po' di tensione. Perché devi stare attento a fare tutto con la massima precisione, perché ottenere o meno dei contributi può rivelarsi decisivo per lo sviluppo dell'attività.

Tanto per fare un esempio: c'era stato dato un tempo troppo stretto (3 mesi) in cui tutto doveva essere ultimato. Però la macchina giapponese che avevamo individuato ed inserito nella domanda di contributo aveva tempi molto più lunghi, per cui abbiamo dovuto ripiegare su un macchinario analogo.

Al di là di questo, comunque, il sostegno ricevuto è stato per noi fondamentale>>.

4.6 Azione 4.2.1 Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive

Descrizione dell'azione

L'Asse 4 "Sostenibilità energetica e qualità ambientale", deputato al perseguimento dell'OT4, delinea una strategia integrata per la **diffusione delle fonti rinnovabili, dell'efficienza e del risparmio energetico**. L'Asse presenta una dotazione finanziaria di 92,5 Meuro (pari al 15,5% del totale delle risorse del PO), distribuita su tre priorità di investimento i cui interventi sono programmati in attuazione del Piano energetico regionale (adottato con DGR 1829/2013). In questa azione sono stati programmati quasi 19 Meuro in due bandi. L'Azione sostiene l'OS11 ("Riduzione dei consumi energetici e delle emissioni nelle imprese e integrazione di fonti rinnovabili") concorrendo al raggiungimento del target definito da un indicatore di risultato: "Consumi di energia elettrica delle imprese dell'industria", il cui valore atteso al 2023 corrisponde al 35,56%; l'obiettivo è stato superato con la rilevazione riferita al 2017, anno in cui l'indicatore per il Veneto ha raggiunto il valore di 35,2% rispetto ad un valore di partenza (al 2012) che era pari a 38,89%.

La priorità di investimento di riferimento è la 4b "Promuovere l'efficienza energetica e l'uso dell'energia rinnovabile nelle imprese", che attraverso l'incentivazione di attività di qualificazione energetica nei processi produttivi (operata attraverso l'Azione 4.2.1), mira a ridurre i consumi energetici e le emissioni nelle imprese, e a promuovere l'integrazione delle fonti rinnovabili (OS 11).

Tabella 78 - Quadro logico dell'Azione

Asse Prioritario	Priorità di investimento	Obiettivo Specifico / Risultato Atteso	Indicatore di risultato	Azione
Asse 4 - Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori	4.b - Promuovere l'efficienza energetica e l'uso dell'energia rinnovabile nelle imprese	OS 11 - Riduzione dei consumi energetici e delle emissioni nelle imprese e integrazione di fonti rinnovabili	38 Consumi di energia elettrica delle imprese dell'industria	4.2.1 Incentivi per riduzione consumi energetici, emissione gas

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

Descrizione del bando

Il bando (DGR nr. 771 del 29 maggio 2017) si rivolge alle micro, piccole e medie imprese incentivando la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti tramite il monitoraggio continuo dei flussi energetici e l'elaborazione delle buone prassi aziendali, l'installazione di impianti ad alta efficienza, di sistemi e componenti in grado di contenere i consumi energetici nei processi produttivi, nonché l'utilizzo di energia recuperata dai cicli produttivi, l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, la cogenerazione industriale, gli interventi di efficientamento energetico di immobili produttivi e la realizzazione di audit energetici. La struttura responsabile dell'istruttoria è Avepa.

Ai fini dell'ammissibilità al contributo, l'impresa, al momento della presentazione della domanda di partecipazione, deve aver completato la Fase 1 [valutazione ante intervento del fabbisogno energetico annuo complessivo dell'unità operativa oggetto del progetto e individuazione delle opportunità di risparmio energetico e di riduzione delle emissioni di gas climalteranti attraverso diagnosi energetica] finalizzata a:

- individuare i consumi energetici;

- individuare opportunità di risparmio energetico per l'unità operativa oggetto dell'intervento che consentano di quantificare il risparmio energetico e di diminuzione delle emissioni di gas climalteranti sino al 2023 (valore obiettivo specifico POR 2014-2020);
- quantificare il risparmio energetico per le opportunità individuate. I valori devono essere calcolati su base annua.

Sono ammissibili i progetti coerenti con il Piano Energetico Regionale finalizzati al contenimento della spesa energetica, alla riduzione delle emissioni di gas climalteranti e alla valorizzazione delle fonti rinnovabili secondo le opportunità di risparmio energetico individuate e quantificate dalla diagnosi energetica.

Sono considerati elementi di premialità il possesso di certificati di gestione ambientale o energetica EMAS, ISO 50001 o ISO 14001 e la realizzazione di soluzioni tecnologiche di produzione energetica da fonte rinnovabile che non prevedano consumo di suolo

Tabella 79 - Avviso pubblico considerato

Azione 4.2.1	Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive	Scadenza	Importo a bando
Avviso pubblico DGR nr. 771 del 29 Maggio 2017	Approvazione "Bando per l'erogazione di contributi finalizzati all'efficienza energetica delle piccole e medie imprese". (Bur n. 54 del 1 Giugno 2017).	Le agevolazioni di cui al presente Bando sono concesse sulla base di procedura valutativa con procedimento a graduatoria. [La domanda può essere presentata a partire dalle ore 10.00 del giorno 15 giugno 2017, fino alle ore 18.00 del 31 luglio 2017 (bando)]	€ 12.000.000

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

I progetti devono essere organizzato in tre fasi:

- Fase 1: valutazione ante intervento del fabbisogno energetico annuo complessivo dell'unità operativa oggetto del progetto e individuazione delle opportunità di risparmio energetico e di riduzione delle emissioni di gas climalteranti attraverso diagnosi energetica.
- Fase 2: elaborazione e sviluppo del progetto di contenimento dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti sulla base degli interventi previsti dalla diagnosi di cui alla fase 1, tramite: a) progetti finalizzati all'aumento dell'efficienza energetica e riduzione delle emissioni di gas climalteranti nell'unità operativa oggetto dell'intervento; b) progetti di autoconsumo da fonti rinnovabili.
- Fase 3: valutazione post intervento di raggiungimento dell'obiettivo di progetto nonché di risparmio energetico e di riduzione di emissioni di gas climalteranti attraverso, alternativamente: a) relazione tecnica asseverata che illustri gli obiettivi in termini di risparmio energetico e di riduzione di emissioni di gas climalteranti conseguiti e la loro coerenza con la diagnosi energetica ante intervento; b) diagnosi energetica realizzata in conformità ai criteri espressi dall'allegato 2 al D.lgs n.102 del 2014.

Sono ammissibili le seguenti spese: a) fornitura, installazione e adeguamento di impianti produttivi e macchinari a elevata efficienza energetica; b) fornitura e installazione di hardware e software necessari al funzionamento degli impianti e dei macchinari di cui alla precedente lettera; c) opere edili e impiantistiche strettamente necessarie e connesse alla realizzazione del progetto, comprese le relative

spese di progettazione, direzione lavori e collaudo; d) spese tecniche per le diagnosi energetiche ante e post intervento; e) spese per il rilascio, da parte di organismi accreditati da ACCREDIA o da corrispondenti organismi esteri per la specifica norma da certificare, delle certificazioni di gestione ambientale o energetica conformi EMAS e alle norme ISO 50001 e EN ISO 14001; f) spesa sostenuta per le garanzie fornite da una banca, da una società di assicurazione o da altri istituti finanziari.

Tabella 80 - Contenuti dell'avviso pubblico

Modalità di sostegno	Intensità variabile del sostegno	Relazione conclusiva di progetto
L'agevolazione, nella forma del contributo a fondo perduto, è pari al 30% della spesa rendicontata ammissibile.	<p>L'agevolazione è concessa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nel limite massimo di euro 150.000,00 corrispondenti a una spesa rendicontata e ammessa a contributo pari o superiore a euro 500.000; • nel limite minimo di euro 30.000,00 corrispondenti a una spesa rendicontata e ammessa a contributo pari a euro 100.000,00. <p>Non sono ammesse domande di partecipazione i cui progetti comportano spese ammissibili per un importo inferiore a euro 100.000.</p>	<p>Relazione conclusiva di progetto comprensiva di relazione tecnica redatta e sottoscritta da tecnico abilitato. La documentazione deve dimostrare gli obiettivi conseguiti in termini di risparmio energetico e di diminuzione delle emissioni di gas climalteranti e la loro coerenza e correlazione con le finalità del bando, al fine di comparare i dati indicati in sede di domanda con quelli derivanti dalla realizzazione dell'intervento nonché con la diagnosi energetica ante intervento.</p> <p>La relazione tecnica finale deve evidenziare l'introduzione di soluzioni tecnologiche che non hanno comportato consumo di suolo.</p>

Fonte: sito web del POR FESR Veneto 2014-2020

L'agevolazione è concessa nel limite massimo di euro 150.000 corrispondenti a una spesa rendicontata e ammessa a contributo pari o superiore a euro 500.000,00; nel limite minimo di euro 30.000 corrispondenti a una spesa rendicontata e ammessa a contributo pari a euro 100.000.

Il monitoraggio di inizio Maggio 2019 riporta un valore di impegni pari a 5,4 Meuro a favore dei 57 progetti finanziati dal bando oggetto di analisi [DGR 771/17], per una spesa complessiva superiore ai 18 Meuro. I progetti ammessi sono stati complessivamente 72 per una spesa di quasi 23 Meuro ed un corrispondente contributo ammesso di 7 Meuro circa. I pagamenti sono stati 5,3 Meuro, pari al 96% degli impegni.

Tabella 81 - Esito dell'istruttoria sulle domande presentate

Avviso pubblico	Domande presentate	Domande ammesse	Finanziate	Revocate	Chiuse
DGR 771 del 29 /05/17	133	72	57	15	57
<i>DGR 1630 del 12/10/17 (secondo bando)</i>	<i>99</i>	<i>78</i>	<i>66</i>	<i>9</i>	<i>8</i>

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

La Direzione Industria della Regione Veneto evidenzia come il rapporto tra domande finanziate e ammesse sia soddisfacente (anche se il peso delle revocate sulle finanziate è pari al 26%). Nonostante l'avviso regionale fosse rivolto ad una ampia platea di destinatari potenziali, il dettaglio delle caratteristiche progettuali e i requisiti di accesso ai benefici hanno prodotto una selezione mirata tra i destinatari, confermata anche dal rapporto tra progetti finanziati su domande presentate, pari al 43%. Tuttavia la riflessione dei gestori dell'Azione evidenzia alcuni aspetti da approfondire.

- “Non ci sono state grandi difficoltà gestionali su questa Azione, c’è stato qualche problema nell’interpretazione del bando che ha portato ad un successo parziale, o meglio al non raggiungimento del successo previsto. Comunque elemento interessante è che abbiamo notato che qualche impresa pur avendo il beneficio poi ha rinunciato, con una percentuale anche abbastanza rilevante, probabilmente perché attratti da altri finanziamenti analoghi che in qualche modo erano concorrenti a questo intervento. Con qualche aggiustamento sul prossimo bando, in uscita a fine anno [il terzo], con qualche accorgimento sulle percentuali di intervento, su una più chiara disponibilità nel bando, su un prolungamento dei termini per l’esecuzione dei lavori penso che si possa avere un successo maggiore. Un elemento che ci è stato segnalato, e di cui abbiamo informato la Direzione, era una richiesta di differenziazione fra le imprese ubicate in zona di montagna e quelle ubicate in zona di pianura. Il livello di partenza della spesa era un po’ troppo alto per le piccole imprese che sono ubicate in zona di montagna”. [Direzione Industria e Avepa, intervista, 8 Aprile 2019]

I casi analizzati

Tabella 82 – Casi studio sull’Azione 4.2.1

Impresa	Progetto	Localizzazione	Costo totale progetto	Importo finanziato
DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO SPA	Efficientamento del processo di essiccazione della buccetta per ridurre i giorni di lavorazione e ridurre i consumi energetici.	Conselve (PD)	€ 1.194.000,00	€ 150.000,00
SPAZZOLPLASTICA S.R.L.	Installazione inverter per controllo velocità motore elettrico, installazione sistema trifase ed installazione impianto fotovoltaico.	San Zenone degli Ezzelini (TV)	€ 403.236,66	€ 120.971,00
SEGUSO GIANNI	Sostituzione del forno fusorio, fondamentale per la lavorazione del vetro.	Venezia (VE)	€ 237.645,00	€ 71.293,50
SIRIO GALV SRL	Efficientamento energetico attraverso l'installazione di turbo macchine centrifughe operatrici ad alto rendimento e di un impianto di cogenerazione ad alto rendimento.	Camposampiero (PD)	€ 295.339,50	€ 88.601,85
SIDERGAMMA SRL	Il processo di cromatura prevede l'utilizzo di raddrizzatori per "raddrizzare" la corrente alternata che proviene dalla rete (AC, corrente alternata) in corrente continua, DC.	Zugliano (VI)	€ 411.966,81	€ 123.590,04

Fonte: elaborazioni del Valutatore su dati di monitoraggio

Descrizione dell'impresa: Distillerie Bonollo Umberto Spa [Intervista con Gabriele Borghi, Direzione acquisti, realizzata il 16 Maggio 2019]

La Distillerie Bonollo Umberto S.P.A. è un'azienda veneta che opera nel settore della distillazione fin dal 1908. L'azienda, ancora saldamente in mano alla famiglia Bonollo, è localizzata nella provincia di Padova con due stabilimenti: la distilleria di Conselve, in cui vengono ottenute grappe, acquaviti d'uva e brandy, e la sede di Mestrino, in cui avviene la produzione di liquori e l'imbottigliamento dei distillati aziendali, che vengono commercializzati nel mercato nazionale ed internazionale. Gli addetti al processo produttivo sono circa 10 e lavorano su 3 turni a ciclo continuo di 8 ore per 7 giorni a settimana. Il fatturato degli ultimi anni si è collocato intorno ai 35 Meuro. L'azienda chiude per ferie ed attività manutentive circa 5 settimane all'anno. La spesa per l'acquisto di energia elettrica sostenuta nel 2016 è stata di circa un milione di euro, quasi completamente prodotti dalla sede di Conselve – che è anche il luogo dove il progetto è stato realizzato (un complesso di più edifici industriali adiacenti che nel corso del tempo sono state collegati tra loro). L'incidenza del costo energetico della componente elettrica sul fatturato è del 2,6 %, pertanto l'azienda risulta idonea ai parametri di agevolazione definiti per le aziende energivore definite con decreto 2012.

Come fonte di energia termica viene inoltre sfruttata la combustione di scarti di lavorazione che producono indicativamente circa 100 milioni di kWh termici ogni anno. All'interno del sito è presente un impianto di cogenerazione funzionante con il biogas prodotto dalla digestione degli scarti di lavorazione: la produzione di energia elettrica viene totalmente ceduta in rete, mentre l'energia termica, pari a circa 1.500.000 kWh viene consumata all'interno della distilleria.

“Noi avevamo la necessità di ridurre i consumi energetici dovuti soprattutto al fatto che noi lavoriamo la vinaccia; la vinaccia entra da noi che ha il 65% circa di umidità; questo implica un impatto energetico non indifferente nella lavorazione, che si conclude con la distillazione prima e poi con l'essiccazione. Noi qui siamo a circolo chiuso, l'economia circolare qui trova il massimo della sua espressione. Noi, infatti, usiamo come combustibile la buccetta d'uva, quindi l'ultima parte della lavorazione della vinaccia.”

Descrizione del progetto

Afferma il responsabile, <<Con il progetto siamo entrati nel processo esistente, cercando di trovare delle soluzioni più efficienti. Noi siamo un'azienda energivora, con un consumo energetico alto. Abbiamo pensato di introdurre un processo di pressatura che non esisteva prima, anche in altre distillerie, che noi abbiamo conosciuto nell'industria della barbabietola, che si produce per gli zuccherifici piuttosto che per le distillerie. I torchi enologici si rompono spesso, un conto è pressare l'uva, ma la vinaccia diventa come un mattone, e volevamo provare delle macchine più robuste. Abbiamo conosciuto un'impresa della Romagna che produce presse per le barbabietole, loro avevano fatto una piccola sperimentazione proprio sulla vinaccia, con risultati non buoni e avevano abbandonato il progetto. Abbiamo ripreso le bozze iniziali di quel progetto e abbiamo iniziato un impianto pilota, abbiamo distrutto due impianti pilota per arrivare a trovare poi il giusto equilibrio, ed è stata costruita la macchina che abbiamo adesso qui, con un costo importante che è andato oltre i 400 mila euro. È la prima macchina di questo tipo usata in distilleria>>.



Edifici che compongono lo stabilimento di Conselve: in evidenza le aree interessate dal progetto.

Continua il sig. Borghi, <<Il progetto prevedeva anche l'inserimento di un nuovo processo di essiccazione [...]. Portare la vinaccia dal 65% di umidità, con la distillazione, e poi con la pressatura, al 52-53%, ci consente di entrare in essiccatoio in condizioni tali da ridurre il consumo di energia necessaria per essicarla. Prima entrava al 65% di umidità. Maggiore efficienza della pressa vuol dire poi meno consumi. [...] La vinaccia, una volta estratta la Flemma²⁶, passa per un processo di lavaggio; da queste acque viene ricavato il tartrato di calcio, che serve all'industria farmaceutica per ricavare l'acido tartarico, o anche nell'industria edile, e viene venduto come tartrato di calcio alle aziende che lo utilizzano. La vinaccia va poi in pressatura e in essiccatoio, dove alla fine del processo si separano le bucce d'uva e i semi di vinacciolo; questi ultimi vanno agli oleifici, la buccia, quella che ci serve viene usata come combustibile per alimentare i forni, sia quelli della caldaia per il vapore, sia quelli dell'essiccatoio, come se fosse cippato. La differenza del consumo viene usata come mangime, come apporto di fibra per gli integratori per il mondo animale. Il cambiamento in tutto questo processo è stato che prima usavamo tutta questa biomassa per alimentare il processo, anzi compravamo anche qualcosa fuori; grazie al progetto, ed alla maggiore efficienza, riusciamo ad avere dei risparmi di biomassa che vendiamo per gli integratori animali. La progettazione è partita dall'interno, poi abbiamo sviluppato relazioni con le altre imprese, soprattutto con chi ci ha seguito nella realizzazione degli impianti>>.

²⁶ Liquido alcolico ricavato dalla prima fase della distillazione delle vinacce, successivamente elevato al rango di acquavite attraverso una seconda distillazione. Contiene acqua, alcol e molte impurità.



Il reparto distilleria

Considerazioni sui risultati del progetto

La relazione finale è accompagnata da una diagnosi che descrive i risparmi conseguiti a seguito degli interventi di efficientamento realizzati tra luglio e settembre 2017: “Il risparmio legato agli interventi di efficientamento realizzati nell’estate 2017 si evidenzia sia nel confronto tra il 2016 ed il 2017 (saving energetico del 14,7%), ma maggiormente nel confronto tra la stagione 2016-2017 e quella 2017-2018 (saving energetico del 16,6%)”.

L’impresa è stata particolarmente attiva in questa programmazione, candidando progetti in ben tre azioni del POR FESR (<https://www.bonollo.it/por/>), sviluppando un approccio integrato a tutto il processo produttivo grazie ad una costante attenzione alle innovazioni tecnologiche e di mercato.

Prosegue il responsabile, <<Abbiamo sviluppato anche un altro progetto pilota connesso a questo, dell’estrazione dei polifenoli dai vinaccioli [Azione 1.1.2 – “Sostegno per l’acquisto di servizi per l’innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese”, “Progetto di sperimentazione pilota per la valorizzazione dei semi d’uva”]. Siamo ancora a livello sperimentale. Il vinacciolo che va all’industria per l’estrazione dell’olio ha subito anche la distillazione, quello del progetto di ricerca per la nutraceutica deve provenire da uve non fermentate. Si selezionano varietà particolari di uve bianche e il vinacciolo deve essere estratto a umido subito. Perché se inizia il processo di fermentazione sostanzialmente brucia il contenuto di polifenolo.

“Noi partecipiamo anche alla rete innovativa regionale “Green Cluster” [che appartiene alla filiera “Smart Manufacturing”: <https://www.venetoclusters.it/>], questo ci consente di avere una buona informazione sulle politiche regionale>>.



Impianti di essiccazione

<<Prima di questo progetto [si riferisce al progetto finanziato con l'azione 4.2.1] non avevamo la possibilità di ampliare ad altri settori in maniera così importante, non avevamo le capacità tecniche. Mentre con l'altro progetto [si riferisce al progetto promosso nel quadro dell'azione 1.1.2] stiamo approfondendo la valutazione sull'utilizzo dei polifenoli derivanti dai vinaccioli per arrivare a degli utilizzi commerciali. Oggi il mercato dei polifenoli è invaso dai cinesi. [...] Qualche anno fa le aziende che compravano i nostri vinaccioli per estrarne i polifenoli ci hanno chiesto semi da uve non fermentate [...] anche imprese cinesi [...] ci siamo chiesti, perché non provare a fare noi invece di mandare i vinaccioli in Cina, abbiamo iniziato a fare qualche ricerca con l'Università e abbiamo provato ad ottenere il prodotto finito [polifenoli] con un impianto pilota e adesso stiamo valutando il prodotto che otteniamo, per stabilizzarlo [...] stiamo pensando, una volta completata questa fase di studio, di costituire una start-up. Abbiamo messo a punto degli accordi con l'Università di Padova che ci segue per la parte analitica di approfondimento del prodotto, ci stiamo interessando con altre aziende che sono già nel settore [...] abbiamo la massa critica più importante in Italia, perché raccogliamo il 20% di tutta la vinaccia che si produce sul territorio italiano in questo stabilimento, ed è dell'area più adatta per questo tipo di estrazione [per area geografica – si privilegia il Nord – e vitigni – si privilegiano i bianchi]>>.

In conclusione, il sig. Borghi sottolinea la valenza dell'intervento anche a livello di sistema economico locale, <<In sostanza grazie al progetto, e in generale alle politiche regionali, abbiamo avuto un doppio beneficio, da un lato, la riduzione del consumo energetico, dall'altro, l'utilizzo di sottoprodotti in altri settori, ma anche per le relazioni e le conoscenze che si sviluppano grazie all'innovazione [...] il fatto di aver partecipato a questi progetti rientra nella logica dell'economia circolare che ci rende più inseriti in una filiera di imprese. [...] Il fatto, ad es., che noi facciamo tutta questa produzione qui in Veneto risolve un problema delle cantine. Se non ci fosse l'attività di distilleria in Veneto le cantine sarebbero in ginocchio, non saprebbero dove mettere le vinacce, come smaltirle>>.

Descrizione dell'impresa: Spazzolplastica Srl [Intervista con Christian Tonon (General manager) e Paolo Zanetti (Proprietario), 17 Maggio 2019]

Spazzolplastica da oltre trent'anni opera nel settore dei supporti per filo di saldatura, sviluppando e producendo rocchetti in plastica e cestelli in filo di ferro; è l'azienda di riferimento del settore, con una notevole esperienza sviluppata nel corso degli anni anche attraverso strette collaborazioni con i principali produttori di macchine per l'avvolgimento del filo.

Dal 2016 è operativa nel nuovo stabilimento acquisito da un fallimento a San Zenone degli Ezzelini, recuperando gli immobili che erano in stato di degrado, e garantendo una maggiore capacità produttiva ed una migliore logistica: un magazzino di oltre 1.300 mq. con una capacità di stoccaggio di oltre 1.500 pallets di prodotto finito.

<<Spazzolplastica Srl nasce nel settore dei casalinghi di plastica nel padovano. In quell'area si sviluppò un piccolo distretto di imprese che producono filo da saldatura, allora nacque la necessità di avere dei rocchetti per avvolgere il filo metallico. Nel tempo questa diventa l'attività principale che si allarga poi anche alla produzione dei cestelli in ferro sempre per l'avvolgimento dei fili per saldatura, per diventare la realtà europea più importante in questa nicchia di produzione e oramai sono 35 anni che fa solo questo. Nel 2007 acquisisce l'azienda il signor Zanetti [attuale proprietario] che peraltro nella sua precedente azienda produceva anche il filo ramato, che si usa nella produzione di cestelli, dunque la Spazzolplastica era un cliente importante>>. [Tonon]



Gli impianti produttivi

Il servizio che Spazzolplastica offre ai propri clienti è anche completato dalla capacità, unica nel mercato di riferimento, di poter effettuare consegne con carichi mixati sia di rocchetti in plastica che di cestelli in filo di ferro (via strada e via mare) ottimizzando quindi sia la logistica sia l'impegno finanziario nel magazzino dei propri clienti. Obiettivo primario della Spazzolplastica è quello di mantenere alti volumi di produzione garantendo allo stesso tempo prodotti con caratteristiche tecniche stabili nel rispetto delle specifiche date ad un costo competitivo. Per ottenere questo Spazzolplastica investe nell'aggiornamento delle proprie tecnologie, nel miglioramento dei propri processi produttivi e nella formazione del proprio personale.

Descrizione del progetto

[Domanda: *L'intervento aveva solo una finalità legata alla ottimizzazione del consumo energetico o aveva anche altri effetti sul processo produttivo dell'impresa?*] <<Lo scopo principale è quello legato al consumo energetico, noi siamo un'azienda che consuma molto. I costi per l'energia in Italia sono molto elevati, poi, avendo noi una propensione verso l'export, che riguarda circa il 70% del nostro fatturato, senza contare che parte del fatturato fatto in Italia viene poi esportato a sua volta, siamo quasi all'85% del fatturato. Nonostante il nostro sia un prodotto di basso valore aggiunto riusciamo ad essere competitivi anche in paesi distanti. Riusciamo ad essere competitivi in particolare con il ferro, mentre sulla plastica, dove c'è una incidenza maggiore di consumo di energia, soffrivamo un po', con l'intervento che abbiamo fatto i margini sono migliorati [...] peraltro stiamo già vedendo i risultati su alcuni mercati>>. [Tonon]

Il progetto realizzato si suddivide in tre sotto-interventi:

Intervento 1	Installazione di inverter per il controllo di velocità del motore elettrico delle presse a iniezione	Gli inverter sono stati installati nelle immediate vicinanze delle macchine a cui sono di servizio. Tutti i dispositivi sono dotati di tastiera di monitoraggio istantaneo su fronte armadio. Le nuove macchine sono già dotate di un sistema di controllo e monitoraggio dei consumi energetici da remoto. Tale sistema verrà ampliato anche per le rimanenti presse in oggetto.
Intervento 2	Installazione sistema trifase trasformazione elettromagnetica a servizio macchine produttive	L'installazione ha comportato la modifica dell'impianto elettrico. Tale intervento di modifica è corredato da regolare Dichiarazione di conformità. L'apparecchiatura è stata inserzionata a monte della distribuzione ai macchinari destinati alla produzione.
Intervento 3	Installazione solare fotovoltaico	L'impianto fotovoltaico è stato realizzato installando 1142 moduli di 280 Watt di picco per un totale di 319,8 Kw. L'impianto si completa con 12 inverter. L'impianto è realizzato in copertura e non comporta consumo di suolo.

Il progetto ha consentito di rendere più efficiente, dal punto di vista energetico, il processo produttivo. L'installazione degli inverter consente di ridurre il consumo delle macchine di produzione e migliorarne il funzionamento. Il sistema di filtro passivo induttivo permette di ridurre il consumo di energia elettrica, un minore deterioramento degli apparati e la diminuzione degli interventi di manutenzione. Infine l'impianto fotovoltaico permette di produrre energia pulita. La maggior efficienza consente di ridurre i costi di esercizio e di produzione liberando liquidità per futuri investimenti di ammodernamento, risparmio energetico e riduzione delle emissioni. Gli impianti installati sono altamente tecnologici e prestazionali. Il ricorso alla produzione di energia da fonti rinnovabili viene fatto sulla copertura degli edifici, senza il consumo di suolo.

Considerazioni sui risultati del progetto

[Domanda: *I rocchetti di plastica e i cestelli in ferro hanno utilizzi diversi ?*] <<Dipende molto da come sono abituati i clienti in ogni specifico mercato. Ce stato un trend cinque o sei anni fa, che oggi è un po' rallentato, di passare al ferro per ragioni ambientalistiche – anche perché il ferro è completamente riciclabile. Anche se noi per la plastica usiamo plastica riciclata [la produzione è composta dal 70% ferro e 30% plastica]. Uno dei nostri punti forti è proprio quello di aver sviluppato un processo per cui da un macinato di plastica riciclata, scarti di automotive o di arredamento, riusciamo ad ottenere una miscela di plastica che ha delle proprietà molto simile a quelle della una plastica vergine. Stare in Italia da questo punto di vista è un vantaggio anche perché da noi il mercato del riciclo è molto sviluppato rispetto ad altri paesi. Noi abbiamo degli intermediari che la macinano, a noi arriva a pezzetti, e c'è una prima selezione che separa la plastica dai pezzi di metallo o legno. Noi utilizziamo solo certi tipi di plastica: PC, ABS oppure miscele di questi. Il problema è che avendo noi bisogno di grandi quantità, consumiamo circa 1.800 tonnellate all'anno, non riusciamo ad avere la stessa origine della plastica

[...] e quindi abbiamo un processo che ci consente di avere una miscela che sia sempre costante nelle caratteristiche meccaniche, che sia robusta così da non rompersi quando viene avvolto il filo di metallo [...] L'utilizzo di questi fili viene fatto in ambito industriale, cantieristico, Oil and Gas, il tipo di filo varia a seconda dell'utilizzo. Il fatto che ci sia qui in Veneto un piccolo distretto di questo tipo di filo metallico ci ha favorito, ma insieme a noi ci sono anche altre due aziende, nel padovano, una fa solo plastica e l'altra solo ferro, noi siamo gli unici che fanno entrambe le produzioni; sono anche più piccoli di noi. [...] Stiamo ora valutando se entrare nel segmento di mercato delle stampanti 3D, che utilizzano tutta una serie di rocchetti di varie dimensioni dove c'è avvolto il filamento di plastica. Nel nostro settore siamo un'azienda di riferimento, facciamo circa dodici milioni di pezzi l'anno>>.

[Tonon]

[Domanda: Da dove arriva la plastica che utilizzate?] <<Ci sono qui nell'area del Veneto ma anche in Lombardia, molte aziende di riciclo della plastica ben strutturate. Essendoci molte industrie ci sono anche molti scarti e negli anni si è sviluppata una buona capacità di trattamento delle plastiche [vengono fatti dei controlli a campione sulla qualità dei materiali utilizzati, tutta la filiera è certificata]>>.

[Tonon]

<<Noi lo facciamo da anni [...] ma dobbiamo comunque mantenere una certa qualità nei nostri prodotti, che devono avere una certa resistenza meccanica, e quindi nel tempo il nostro processo produttivo si è specializzato per ottenere delle prestazioni analoghe a quelle della materia prima. [...] Per noi, inoltre, è certo pregevole utilizzare materiale che viene riciclato, ma occorre anche considerare che questo ci consente oggi, grazie al miglioramento del processo di recupero delle materie plastiche, di avere un prodotto che ha anche un senso economico, perché a parità di prestazioni ci costa meno della materia prima. [...] Abbiamo sviluppato una cultura nella prestazione meccanica dei materiali riciclati, credo che ci potremo allargare e trovare anche nuovi utilizzi, in altre nicchie dell'industria meccanica; è un mercato che si svilupperà sicuramente. [...] Il nostro know how andrebbe circolarizzato in un contesto locale più ampio. Ci sono utilizzatori di parti/componenti che potrebbero essere fatte con materiale riciclato. Oggi se ne parla molto, ma dal punto di vista pratico le condizioni stanno ancora maturando e deve crescere la sensibilità>>.

[Zanetti]

<<C'è stata una riduzione dei consumi energetici, abbiamo dei report mensili di una società che ci fa la certificazione energetica (siamo un'azienda energivora); rispetto all'anno scorso e a quello prima, anche se il fotovoltaico è entrato a regime a Novembre, che non è un mese con molta luce, si registra già una riduzione dei consumi ma ancora non abbiamo dei dati consolidati. [...] A breve avremo una relazione che ci consentirà di confrontare ed aggiornare il quadro che era emerso a seguito dell'installazione degli impianti. Allora era stata registrata una riduzione del consumo tra il 5,5 e il 6,5 %; (spendiamo all'incirca 280.000 euro di energia all'anno su un fatturato di circa 6,5 Meuro). Eravamo già convinti a fare un intervento in questa direzione, ma non era una priorità, anche per l'impegno finanziario – venivamo anche dal trasferimento dell'azienda in questa nuova sede -, l'opportunità del bando ci ha dato uno stimolo per intraprendere l'investimento>>.

[Zanetti]

“[Domande: Come cercate la forza lavoro?] <<Non è facile trovare giovani da assumere. Noi abbiamo una buona relazione con il CFP (Centro di formazione professionale) di Fonte [Fonte Alto (TV)] qui vicino, che ha varie specializzazioni: operatore meccanico, elettricista, ecc.. Sono in contatto con il direttore che mi mandava gli elenchi dei diplomati, ma mi ha detto che i genitori dei ragazzi si lamentano con lui perché ricevono troppe telefonate dalle aziende. Uno che esce da lì è sicuro che trova un lavoro, anzi può scegliere. Se poi mi serve un attrezzista, che mi sappia cambiare gli stampi, devo andare a cercarlo magari in altre aziende e gli devo offrire di più.” [Tonon]. “Noi qui abbiamo otto nazionalità tra i lavoratori, la maggioranza sono stranieri, e meno male che ci sono. Magari arrivassero stranieri con una attitudine per il lavoro, è importante anche l'indirizzo del flusso migratorio. Chi intende integrarsi in un contesto produttivo il lavoro lo trova>>.

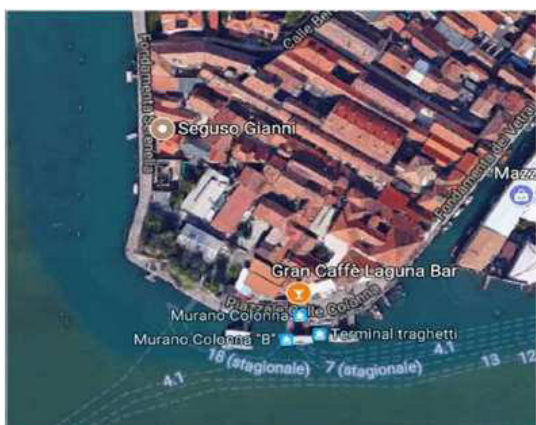
[Zanetti]

Descrizione dell'impresa: SEGUSO GIANNI [Intervista con Andrea Della Valentina, manager dell'azienda, realizzata il 23 Maggio 2019]



La vetreria artistica Gianni Seguso è una storica attività nella lavorazione del vetro sita a Murano, Venezia. Continuando una lunga tradizione familiare, Gianni Seguso, sull'esempio del padre, ha deciso di credere e investire nei giovani, formando direttamente vigile i Maestri che oggi lavorano nella sua vetreria. Se fra le creazioni della vetreria spiccano oggetti di impronta classica, grande attenzione è dedicata alla libera ricerca di idee e forme nuove.

Lo stabilimento produttivo, sito a Fondamenta Serenella, 3 a Murano, Venezia (VE).



Descrizione del progetto

L'intervento di efficienza energetica realizzato presso lo stabilimento è stato il rifacimento del forno multicrogiolo e l'installazione di un sistema di recupero dell'energia termica dal forno per preriscaldare l'aria comburente e produrre acqua calda sanitaria ed acqua calda per riscaldamento.

Nello specifico è stato realizzato:

- Coibentazione aggiuntiva esterna, tramite applicazione di pannelli isolanti;
- Volta del forno maggiorata (in modo da avere una migliore distribuzione del calore all'interno del forno e quindi di conseguenza, una migliore omogeneità delle temperature) ed inclinata (maggior irraggiamento sulla parte superiore dei crogioli);

- Bruciatori di nuova generazione “BDT 980 B”: il bruciatore, costruito interamente in acciaio, è stato riprogettato per sfruttare al massimo l’omogeneità di fiamma e il rendimento di combustione. Nel nuovo tipo di bruciatore la testina mantiene i fori laterali (vengono così eliminati i fori centrali), dai quali viene iniettato il gas che si va a miscelare perfettamente con il passaggio di aria, che risulta potenziato dal deflettore di flusso, in modo da forzare ulteriormente l’aria alla miscelazione. Il risultato è una fiamma più omogenea e più facilmente regolabile dal sistema. Di seguito si riepilogano le caratteristiche tecniche di tale componente (Figura 6).
- Regolazione dei ventilatori ad inverter (previsto un consumo annuo di circa 10.143 kWh/anno).
- Sistema di recupero calore dai fumi per preriscaldare l’aria comburente,
- Sistema di recupero calore dall’aria estratta dal forno per la produzione di acqua calda sanitaria e per il riscaldamento ambientale

Il sistema di recupero calore in esame permette, quindi, la totale dismissione del precedente impianto di generazione dell’energia termica e la sostituzione degli split del precedente sistema di emissione con elementi radianti; in tal modo vi è il completo risparmio del gas precedentemente utilizzato per riscaldamento e ACS, che incide per l’1% sul fabbisogno termico di gas naturale (come da anagrafica gas riportata nella diagnosi energetica)

Tempistiche di realizzazione dell’intervento

	Descrizione	Intervento
Gennaio 2017	Posa di pannelli isolanti sulle pareti esterne del forno ed installazione sistema di recupero calore (in via sperimentale prima di procedere al definitivo rifacimento dell'intero forno fusorio)	Rifacimento forno multicrogiolo ed implementazione sistema di recupero calore
Luglio 2017	Rifacimento forno multicrogiolo (vedi foto seguenti)	
Giugno 2018 - 15 Luglio 2018	Integrazione dell'attuale circuito di distribuzione acqua calda per riscaldamento ambientale ed ACS con il sistema di recupero di calore installato	

Dalle elaborazioni effettuate post-intervento, è emerso che i benefici energetici ed ambientali su base annua derivanti dalla realizzazione del rifacimento del forno fusorio e sistema di recupero del calore nello stabilimento sono quantificabili in:

- ✓ Risparmio energetico potenziale pari a circa 272 TEP/anno;
- ✓ Riduzione impatto ambientale potenziale pari a circa 619 tCO₂/anno.

Considerazioni sui risultati del progetto

Abbiamo intervistato Andrea Della Valentina, manager dell’azienda, <<L’opportunità del POR FESR ci ha dato sicuramente lo stimolo per fare questo tipo di operazione, perché questo tipo di bandi in qualche modo accendono l’imprenditore in un momento di poca fiducia. Perché ci si trova di fronte alla possibilità di conseguire un aiuto e quindi tante operazioni che magari uno pensa ma tiene nel cassetto, l’idea di avere un bando di questo tipo può essere fortemente di stimolo, come nel nostro caso. Tra l’altro, nel nostro caso è stata molto rischiosa la cosa perché soprattutto per quel che riguarda la parte di generazione di riscaldamento l’abbiamo fatta ma l’abbiamo fatta con pochissimi dati in mano.

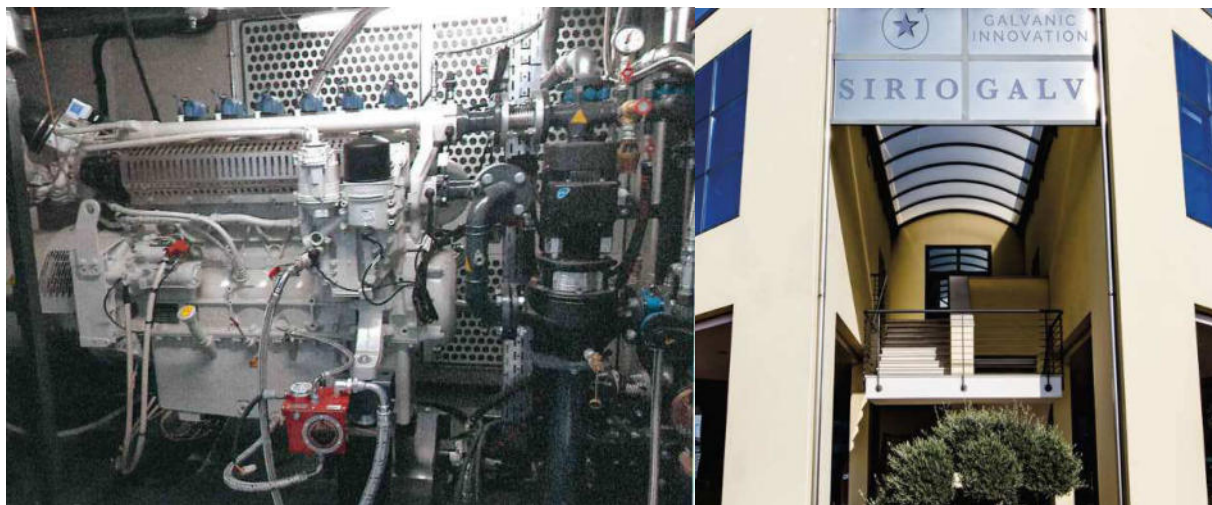
Infatti ritengo che uno dei limiti di questo tipo di bandi è che forse sono poco adatti a operazioni di sperimentazione. È vero anche che il nostro caso è un po’ estremo, però sottolineo che ha dato veramente la spinta per farlo. Se non ci fosse stato il bando non l’avremmo fatto. Era un progetto che il

sig. Seguso aveva in mente da anni. In realtà il progetto intero era molto più ambizioso: era di generare corrente dall'utilizzo del calore. Alla fine il piano attuato è stato più ridotto rispetto all'idea originaria, anche perché ci sarebbero state tante complicazioni e non ce l'avremmo fatta nei tempi. La sperimentazione l'abbiamo fatta da noi in maniera molto empirica. La prima coibentazione del forno che abbiamo fatto era una cosa quasi buffa da vedere, però ci serviva capire quanto avremmo risparmiato in energia con il forno stesso. Quindi indubbiamente questo tipo di incentivi oltre a servire al fatto di dare un aiuto economico all'azienda, secondo me servono tantissimo come stimolo.

Il bando ti costringe ad avere una condotta sia nei tempi che nella gestione (produrre documentazione e via dicendo) diversi da un piano imprenditoriale senza il legame al POR, anche la gestione dei tempi, soprattutto per noi che abbiamo delle scadenze fisse come il momento in cui i forni si spengono perché noi le operazioni diventa difficile farle con i forni accesi, le scadenze ci hanno messo un attimo in crisi coi tempi. Quindi forse l'unica criticità che ho riscontrato è che alla fin dei conti, quel 30% non è un incentivo così alto, però per noi come per molti altri è stato proprio lo stimolo per avviare il progetto.

È la prima volta che partecipiamo al POR, ne siamo venuti a conoscenza tramite Confartigianato. Abbiamo intenzione di dare seguito al progetto di risparmio energetico in futuro>>.

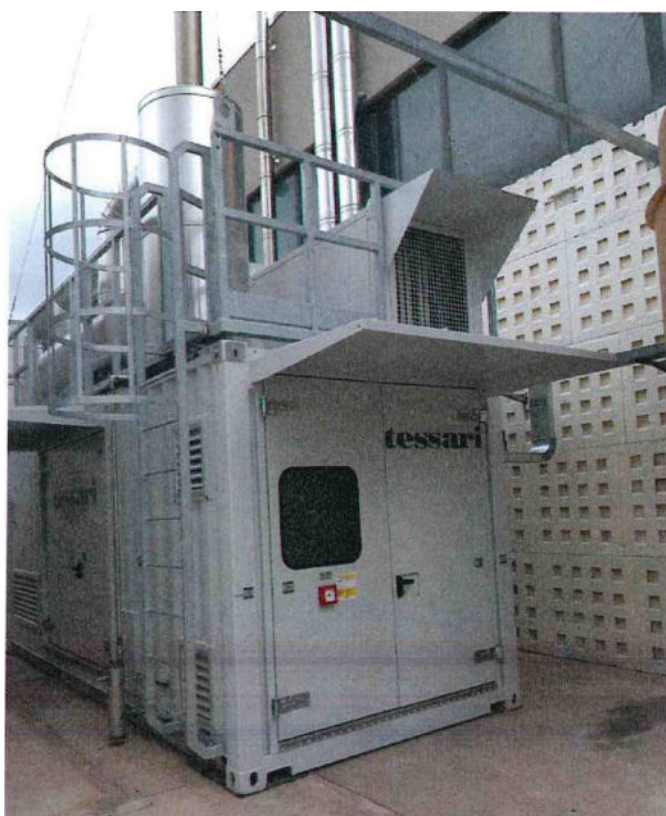
Descrizione dell'impresa: SIRIO GALV Srl [Intervista con Marta Vaccarin, Ufficio Amministrazione dell'azienda, effettuata il 28 Maggio 2019]



Sirio Galv nasce 22 anni fa nel campo delle lavorazioni galvaniche, dall'intraprendenza di Claudio Vaccarin, che comincia da giovane come operatore ai trattamenti galvanici e presto ne impara i fondamenti.

Oggi Sirio Galv soddisfa le esigenze di oltre 30 clienti in Italia e in Europa che ricercano per motivi estetici o funzionali una finitura galvanica oppure personalizzazioni custom, sia su piccoli ordini che su produzioni industriali.

Rispetto alla prima esperienza personale nel 1974 ci sono voluti oltre 20 anni per cominciare, nel 1996, con una nuova idea di azienda, capace di cavalcare il susseguirsi delle tendenze e dei bisogni del mercato e cogliendo ad ogni cambiamento l'opportunità di integrare alla propria linea produttiva o alle risorse umane elementi di innovazione. Dalle cromature lucide, un segno del tempo degli Anni Novanta, alle miglierie nella fase di verniciatura, alla scelta di ampliare l'azienda proprio nel periodo più difficile degli anni della crisi del Duemila; negli anni più recenti molto è stato fatto in ottica di risparmio energetico e rispetto per l'ambiente fino all'ultimo, fondamentale cambiamento: l'installazione del nuovo impianto di verniciatura, che rivoluziona l'intero metodo di lavoro in Sirio Galv e proietta l'azienda verso le sfide del futuro.



Descrizione del progetto

L'intervento cofinanziato dal POR FESR ha riguardato:

- l'installazione di nuovo cogeneratore;
- l'installazione di sistema di aspirazione d'aria con inverter.

Considerazioni sui risultati del progetto

Dall'intervista con Marta Vaccarin, emerge soddisfazione per il sostegno ottenuto <<Il contributo che abbiamo ricevuto è stato significativo e chiaramente ha influito positivamente sullo sviluppo dell'azienda. Non ha determinato il fatto di fare o meno l'investimento in quanto lo avremmo fatto lo stesso, anche perché non si può aspettare l'esito del bando sennò si avrebbe pochissimo tempo per realizzarlo e rendicontarlo, però ha dato sicuramente un incentivo utile a livello di finanziario. Noi partiamo sempre con l'idea di fare gli investimenti, poi se ci sono agevolazioni ben venga.

Noi abbiamo 26 dipendenti e siamo attivi dal 1996. Abbiamo fatto l'intervento di cogenerazione ed abbiamo cambiato l'impianto di aspirazione, questo ci ha permesso intanto in primis di aumentare la salute dell'ambiente interno per i lavoratori, poi un risparmio di energia elettrica. Anche perché stiamo andando sempre più verso obiettivi di salvaguardia dell'ambiente di conseguenza con un motore nuovo del cogeneratore siamo in grado di produrre più energia elettrica all'interno dell'azienda.

Siamo soddisfatti e abbiamo fatto domanda anche successivamente sempre sulla 4.2.1 per dare seguito agli interventi. Non ho riscontrato criticità, a parte il tempo da dedicare alle valutazioni energetiche ma quello rientra nella prassi>>.

Descrizione dell'impresa: SIDERGAMMA Srl



SIDERGAMMA Srl è un'azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di barre tonde cromate di diametro da 8 mm a 200 mm e tubi cromati di diametro da 12 mm a 120 mm; il tutto con lunghezza variabile da 3000 mm a 8300 mm oppure, su richiesta, con lunghezze fisse.

Sidergamma nasce nel 1983 con la denominazione sociale "Zetadi srl" in seguito all'inserimento della seconda generazione dei Fratelli Zamberlan nell'azienda precedente denominata "Cromatura Zamberlan Domenico" di proprietà del Padre che operava nel settore della Cromatura a spessore dal 1956.

Acquisisce l'attuale denominazione sociale nel 1990 quando inizia la commercializzazione in proprio delle barre cromate che prima produceva solamente per conto terzi. Negli anni successivi, dopo essersi ampliata, sia nella capacità di produzione che nelle gamme produttive di svariati tipi di acciai e tubi cromati, entra a far parte del "Gruppo Bianco" dal 2015 aumentando ulteriormente la propria capacità produttiva che attualmente raggiunge le 15.000 ton annue.

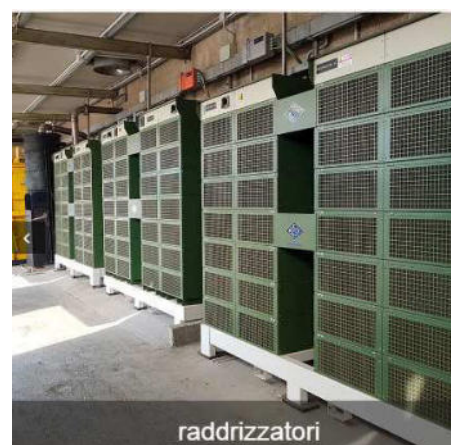
Descrizione del progetto

Il progetto finanziato consiste nella sostituzione dei raddrizzatori collegati alle vasche galvaniche.

Il processo di cromatura prevede l'utilizzo di Trasformatori di corrente detti "Raddrizzatori" per raddrizzare la corrente alternata proveniente dalla rete (AC) in corrente continua (DC). Tramite la corrente continua è possibile realizzare la deposizione del cromo del bagno liquido sulla superficie dei pezzi da lavorare.

Gli attuali raddrizzatori hanno una bassa efficienza del processo di conversione AC/DC con consumi elevati di corrente.

I nuovi raddrizzatori elettronici del tipo ad alta frequenza permettono un notevole risparmio energetico ed una maggiore efficienza di deposito



Considerazioni sui risultati del progetto

L'intervento ammesso a contributo sull'Azione 4.2.1 del POR si è concluso in data 15/05/2018.

Dalle analisi effettuate ante intervento, emergeva che i consumi energetici ammontavano a:

CONSUMI ANTE INTERVENTO	
Parametro di riferimento	Valori all'anno 2016
Kwh	6.903.687,97
Tep	593,60
Kg CO ₂ eq	2.127.687,67

In base alle analisi effettuate a valle dell'intervento, per determinare il consumo grazie all'uso dei nuovi raddrizzatori, sono stati raccolti dati che hanno permesso di stimare il consumo elettrico per l'intero anno 2018.

CONSUMI POST INTERVENTO	
Parametro di riferimento	Valori stimati a fine 2018
Kwh	6.209.357,05
Tep	533,90
Kg CO ₂ eq	1.913.697,79

5 Valutazione della Strategia di Comunicazione del Programma

Le attività di seguito descritte tengono conto delle previsioni del Regolamento (UE) 1301/2013 relativo al FESR, nonché del Regolamento (UE) n. 1303/2013, dell'Accordo di Partenariato, dello stesso POR FESR e della Strategia di Comunicazione approvata dal Comitato di Sorveglianza il 3 febbraio 2016 e successivamente modificata dal Comitato di Sorveglianza del 19 aprile 2018, nonché del Rapporto di sintesi della strategia regionale unitaria 2014-2020 approvato con D.G.R. n. 657 del 2014.

La strategia di comunicazione del POR FESR 2014-2020, sviluppata a sostegno degli obiettivi del Programma Operativo, prevede di migliorare e intensificare la comunicazione della Comunità Europea con i cittadini e con tutti i pubblici interessati dal POR FESR, attraverso un approccio strategico, coordinato e di lungo termine, che tenga conto delle linee programmatiche regionali in materia di ricerca e innovazione, agenda digitale, politiche industriali, energetiche e di tutela ambientale, su cui poggiano le politiche di sviluppo della Regione del Veneto per la qualificazione del sistema imprenditoriale e socio economico della regione. I principali obiettivi che si intende conseguire possono essere riassunti di seguito:

1. piena visibilità e comprensione delle opportunità offerte dal POR;
2. promuovere la massima conoscenza del ruolo dell'Unione Europea presso i cittadini;
3. promuovere semplificazione e trasparenza nella comunicazione sulla gestione del programma.

Dal 2016 ad oggi, l'AdG ha dato avvio a molteplici attività dettagliate nei Rapporti presentati annualmente al CdS sui progressi dell'attuazione della strategia e nei Piani di Comunicazione, che descrivono le azioni da avviare nel corso dell'anno in funzione dei diversi pubblici interessati e degli specifici obiettivi prefissati.

Se nei primi due anni si è cercato di dare priorità alla realizzazione degli strumenti preliminari necessari alla costruzione dell'identità istituzionale del POR FESR come la creazione e la diffusione del marchi/logo, l'aggiornamento degli spazi web o la stampa di materiale divulgativo, in seguito l'attenzione si è concentrata sull'apertura dei bandi e la relativa attività di informazione e promozione, sulla realizzazione delle campagne promo-pubblicitarie per far conoscere le potenzialità e le opportunità offerte e sulla costante organizzazione di eventi di presentazione per coinvolgere i beneficiari potenziali.

In ragione di ciò, le prime attività che il Valutatore ha avviato, in accordo con l'AdG, si sono concentrate sui **beneficiari degli interventi**, cercando di indagare il loro grado di coinvolgimento in qualità di testimoni diretti dei vantaggi e del valore aggiunto delle politiche comunitarie.

5.1 Indagine qualitativa sul target di beneficiari

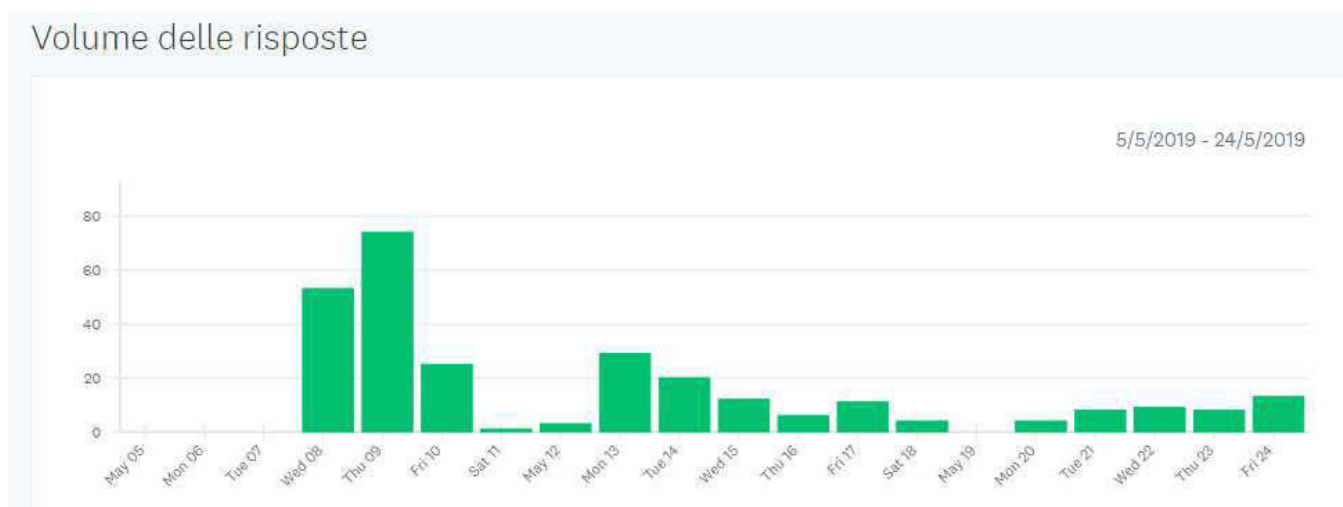
In data 8 maggio 2019 è stata avviata dal Valutatore un'indagine qualitativa tramite metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview), indirizzata ad un'ampia platea di beneficiari (810 soggetti considerati, di cui circa 730 effettivi²⁷), selezionati in relazione alle Azioni che presentavano uno stato di avanzamento maggiore, in modo da assicurare una conoscenza maggiormente consolidata delle procedure e delle attività legate al POR.

Dall'analisi di monitoraggio delle attività mirate al coinvolgimento dei beneficiari²⁸, al 31/12/2018 è possibile individuare un totale di n. 47 eventi di comunicazione, di cui l'ultimo, tenutosi a Venezia il 10 dicembre 2018 in occasione dell'evento annuale di presentazione dei risultati del POR FESR, ha consentito, tra l'altro, di dar conto dei progressi del POR anche in relazione al conseguimento dei target legati all'N+3 ed al Performance Framework.

²⁷ Circa 80 indirizzi email considerati per l'invio del questionario non sono andati a buon fine.

²⁸ <https://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/comunicazione/Strategia>.

Grafico 31. Volume delle risposte al questionario nel periodo di apertura dell'indagine.



Il riscontro ottenuto in termini di partecipazione è stato più che soddisfacente: all'indagine hanno partecipato ben 280 beneficiari, con un tasso di risposta pari al 38% circa ed una percentuale di compilazione del questionario pari al 97% (tempo medio impiegato per la compilazione pari a 6 minuti).

RISPOSTE TOTALI	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO	TEMPO MEDIO IMPIEGATO
280	97%	6m:3s

Il questionario utilizzato (si veda Allegato 1 del presente Rapporto operativo) mira a fornire una prima valutazione della strategia di comunicazione stimandone il grado di efficacia, coerenza e pertinenza in riferimento agli obiettivi prefissati nel Piano di Comunicazione 2019. Si divide in 3 brevi sezioni:

- Sezione A - Conoscenza e comprensione delle opportunità offerte dal POR - rivolta a comprendere l'efficacia degli strumenti adottati dalla Regione per incentivare il coinvolgimento dei beneficiari;
- Sezione B - Conoscenza dei risultati del POR e dell'impatto delle politiche UE - finalizzata a valutare la percezione dei beneficiari in merito al grado di comunicazione ricevuta sull'avanzamento del Programma, sui risultati conseguiti, nonché su alcuni aspetti specifici quali gli obblighi in materia informazione e pubblicità o le attività svolte dagli sportelli di accesso diretto alle informazioni;
- Sezione C - Fruizione dei media - diretta a delineare il profilo del rispondente in termini di frequenza nell'accesso ai mezzi di comunicazione di massa ed a raccogliere un feedback specifico sulla comunicazione on-line, in particolar modo relativamente alla sezione del POR FESR all'interno del sito web della Regione del Veneto.

Risultati

Con il primo quesito si è inteso indagare sull'efficacia dei metodi informativi riguardanti le opportunità offerte del FESR. Dall'analisi delle risposte, emerge il ruolo predominante in tal senso da parte delle associazioni di categoria, dei consulenti privati e professionisti vari che, operando a stretto contatto con le imprese, riescono inevitabilmente a fornire informazioni in tempi più rapidi ed efficaci. Quasi il 70% dei beneficiari, infatti, ha indicato tale modalità informativa come quella prevalente. Il ruolo fondamentale dei moltiplicatori di informazione e dei soggetti attivi al Tavolo di partenariato, evidenziato dall'esito del questionario, verrà tra

l'altro analizzato in modo più approfondito nel corso delle prossime attività valutative mediante indagine *ad hoc*.

Ad ogni modo, si può affermare che nella maggior parte dei casi le informazioni ricevute sono state valutate chiare, con un giudizio positivo (71,7%) o molto positivo (10,8%) che supera di gran lunga quelli negativi: appena l'1,2% circa dei beneficiari si esprime in termini negativi o molto negativi.

Come è venuto a conoscenza delle opportunità offerte dal Fondo europeo di sviluppo regionale (POR FESR)?



Come giudica il livello di chiarezza delle informazioni ricevute?



Incrociando i dati delle due domande precedenti e considerando una scala numerica da 1 (giudizio molto negativo) a 5 (giudizio molto positivo) per la valutazione della chiarezza in merito alle informazioni ricevute, si evidenzia che in media emerge un valore, seppur di poco, più positivo (valore medio 4,07) tra coloro che sono venuti a conoscenza delle opportunità tramite strumenti direttamente o indirettamente collegabili dall'AdG (eventi, sito web, affissioni, ecc.) rispetto alle opzioni più "esterne" quali le associazioni di categoria, consulenti, ecc. (valore medio 3,92) o il passaparola (valore medio 3,73).

Regione del Veneto-A.O. Giunta Regionale n.prot. 292950 data 03/07/2019, pagina 165 di 177

Factor	Percentage
SI	55%
NON SI	24%
NO	21%

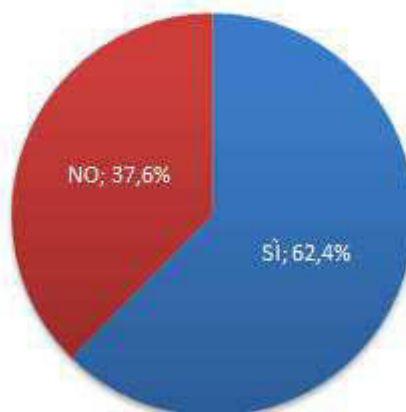
- 165

Come reputa il suo livello di conoscenza delle Azioni del POR FESR 2014-2020?



Il 62,4% dichiara di aver avuto evidenza dei risultati ottenuti finora dal POR, a fronte di un 37,6% che si esprime in termini negativi. Chiamati ad esprimere la modalità attraverso la quale hanno ricevuto informazioni sui risultati, i beneficiari hanno evidenziato per lo più di aver fatto affidamento al sito internet dedicato (40% circa), oppure affidandosi a consulenti/professionisti (21%) o associazioni di categoria (18%).

Ha avuto evidenza dei risultati ottenuti fino ad ora dal POR FESR 2014-2020?



Poco oltre la metà dei rispondenti giudicano adeguato il modo in cui la Regione veicola le informazioni utili per comunicare i risultati del FESR, un 41,1% esprime un parere tra il soddisfatto e l'insoddisfatto, mentre solo il 6,8% lo reputa inadeguato.



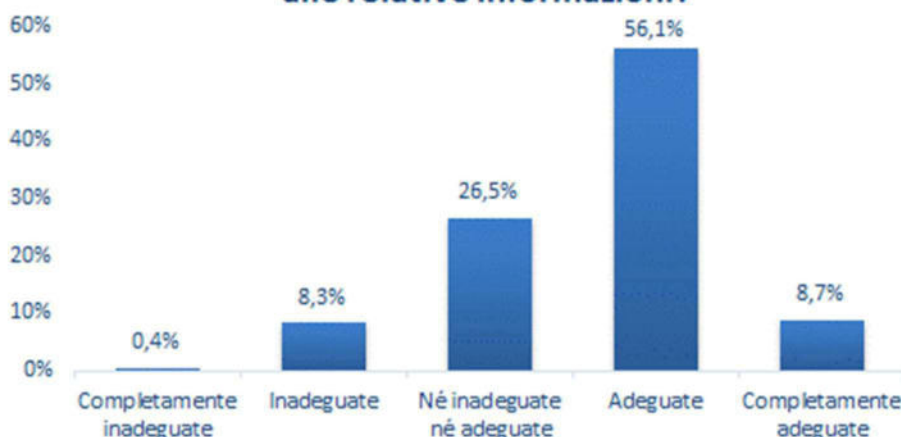
Chiamati ad esprimersi sul grado di soddisfazione in merito alle informative sullo stato di avanzamento delle domande e sull'erogazione dei contributi, i beneficiari si dichiarano per lo più soddisfatti (54,2%) o pienamente soddisfatti (12,7%). Si esprime negativamente solo l'11,5% dei rispondenti (tra insoddisfatti e totalmente insoddisfatti), mentre il 21,6% esprime un parere neutro.



Particolarmente efficace è risultata l'informativa riguardo agli obblighi dei beneficiari dei finanziamenti del POR FESR in materia informazione e pubblicità (art 115 e allegato 12 del Reg. UE 1303/2013): la totalità dei rispondenti ha dichiarato di aver ricevuto istruzioni riguardo l'apposizione di targhe, uso del logo, esposizione dell'informativa sull'Intervento effettuato, ecc.) e di essere per l'85% dei casi soddisfatto o pienamente soddisfatto delle informazioni ricevute. Solo il 3% ha dichiarato di non aver ricevuto informazioni adeguate.

Anche in riferimento alla valutazione delle procedure di assistenza agli utenti messe in atto dalla Regione per favorire l'accesso ai bandi e alle relative informazioni, il parere dei rispondenti risulta positivo, considerando che il 56,1% le reputa adeguate e l'8,7% completamente adeguate.

Come valuta le procedure di assistenza agli utenti messe in essere per favorire l'accesso ai bandi e alle relative informazioni?

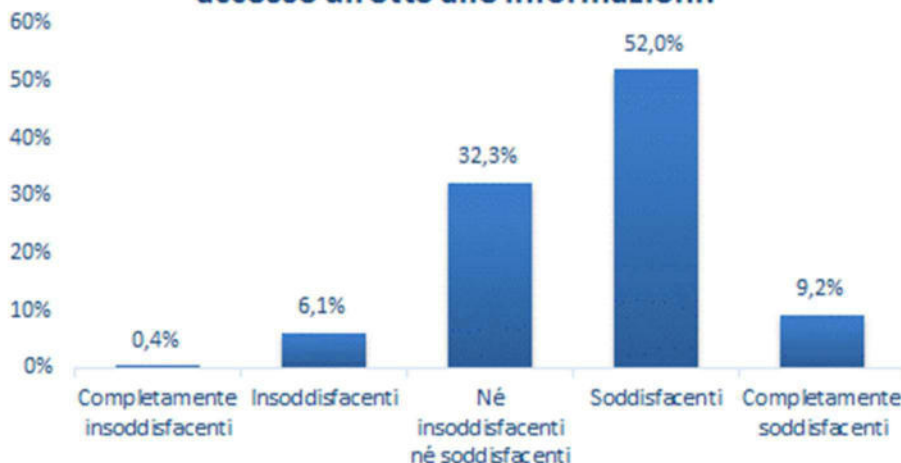


In termini di comunicazione diretta ed animazione territoriale, al fine di avviare un'attività di informazione capillare, fin dalle prime attività dell'attuale fase programmatoria è stata attivata una collaborazione con chi già opera sul territorio tramite propri sportelli, utilizzando i loro strumenti e la loro conoscenza del territorio. In particolare sono stati coinvolti i **Centri d'informazione sull'Europa** che rappresentano un ulteriore desk di contatto diretto per la prima informazione sul POR FESR e che forniscono un'attività continuativa di sportello on e off line tramite desk, help-line, chat, incontri *one to one*.

La validità della scelta di puntare sempre più sulla comunicazione diretta è confermata dalle attività svolte dagli sportelli di accesso diretto alle informazioni che, come confermato dall'ultimo Rapporto sui progressi nell'attuazione della Strategia di Comunicazione disponibile on-line²⁹, tra il 2016 ed il 2017 hanno visto un'impennata nelle visite ai propri siti on-line.

Chiamati ad esprimersi sulle attività svolte dagli sportelli, i beneficiari hanno espresso una discreta soddisfazione, considerando che sono risultati soddisfatti il 52% e totalmente soddisfatti il 9,2%. L'alta percentuale di indecisi (32,3%), in questo caso, esprime con ogni probabilità la quota che non sono venuti a contatto o lo hanno fatto marginalmente con l'attività dei Centri.

Come valuta le attività svolte dagli sportelli di accesso diretto alle informazioni?

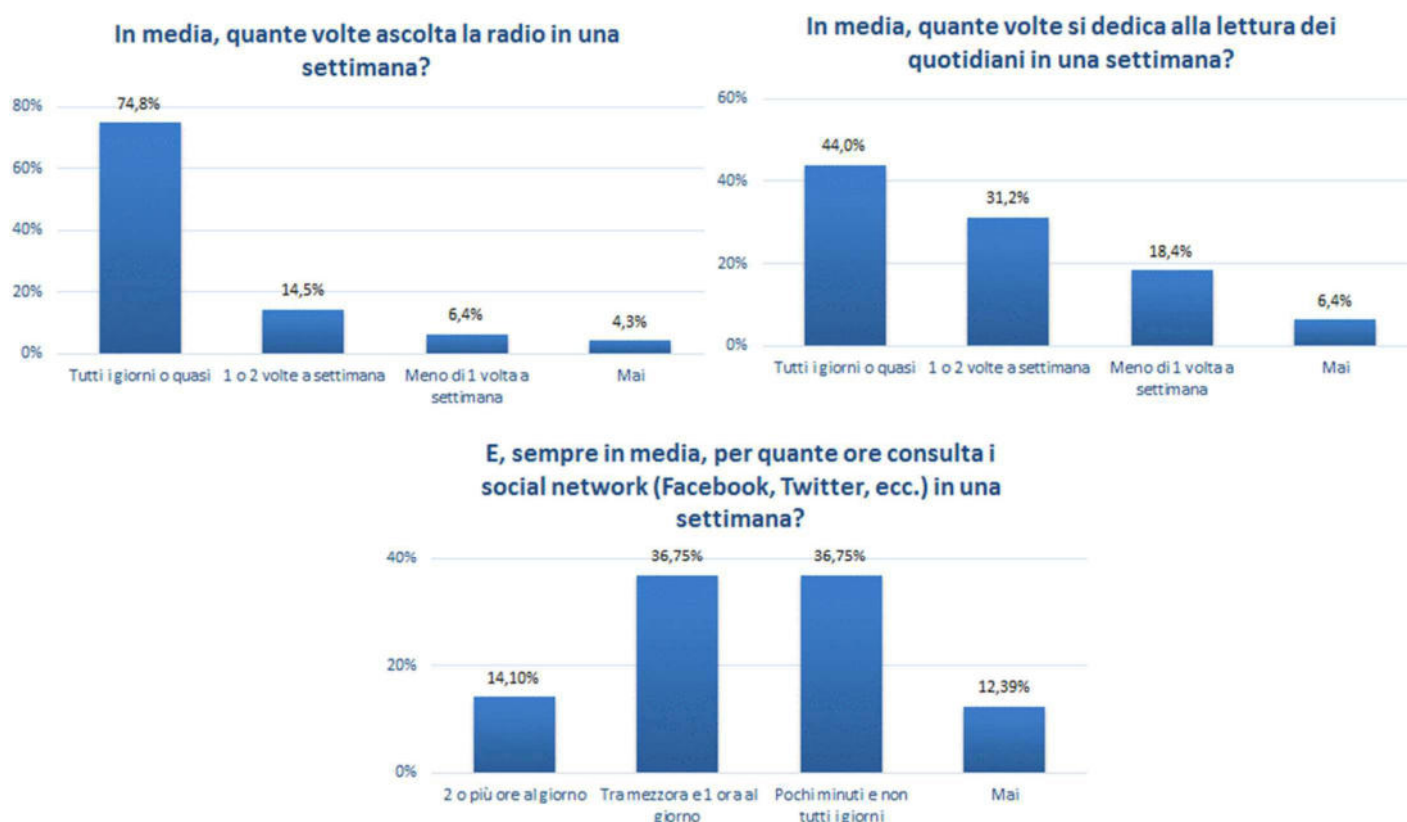


²⁹ 3° Rapporto sui progressi nell'attuazione della Strategia di Comunicazione. Punto 7 del Comitato di Sorveglianza del 19 aprile 2018.

La terza ed ultima sezione del questionario, come detto, si incentrava sulla comunicazione on line ed in particolare sulla valutazione del sito Internet della Regione del Veneto dedicato al FESR. Prima di chiedere ai beneficiari di esprimersi in tal senso, tuttavia, si è indagato sulla loro attitudine all'utilizzo dei media. Tali informazioni risultano importanti per due motivi:

- consentono di valutare l'attitudine media dei beneficiari nell'utilizzo dei vari mezzi di informazione, fornendo all'AdG spunti per verificare la coerenza delle scelte effettuate a monte per veicolare al meglio l'informazione e, quindi, valutare l'efficacia della Strategia di comunicazione;
- delineano un profilo medio di utente utile per comparare in futuro, nel corso del servizio di valutazione, i rispondenti rispetto ad indagini analoghe o similari.

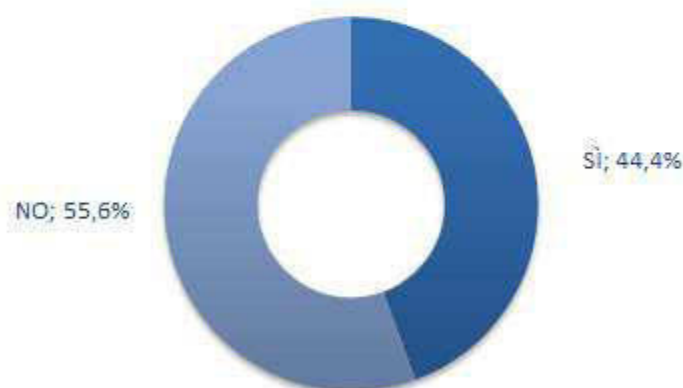
Il profilo emergente è quello di un utente particolarmente legato all'ascolto della radio, considerando che il 74,8% ha affermato di ascoltarla tutti i giorni o quasi, mentre meno della metà (il 44%) legge con altrettanta assiduità i quotidiani. Significativa è l'osservazione delle risposte fornite in merito all'uso dei social network: quasi il 90% dichiara di consultarli, pur con frequenze diverse.



Un fattore che suggerisce delle considerazioni specifiche da parte dell'AdG è il dato relativo alla conoscenza ed utilizzo della sezione del sito della Regione del Veneto dedicato al POR FESR. Il 55,6% ha affermato di non conoscerla o non utilizzarla, un dato che non rende merito alla considerevole quantità di contenuto informativo legato al FESR presente on line. Occorre valutare se tale deficit sia legato ad un generale disinteresse alle vicissitudini del POR, oppure se sia necessaria una maggiore pubblicizzazione della sezione del sito regionale, magari anche tramite il ricorso a campagne di ottimizzazione nei motori di ricerca (SEO, Search Engine Optimization) e volte ad aumentare la visibilità di un sito internet. Ciò che è possibile rilevare è che, tra coloro che hanno risposto "no" al quesito, si rileva una percentuale media più bassa di lettura assidua dei quotidiani (38,2%), mentre chi ha dichiarato di conoscere/utilizzare il sito del POR evidenzia una

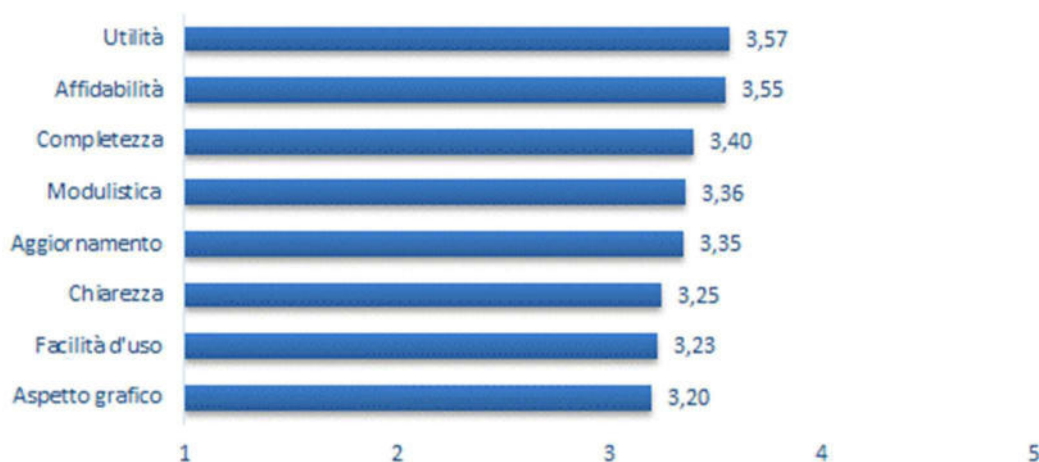
frequenza di lettura quotidiana pari al 51%, a conferma del fatto che le ragioni che spiegano il fenomeno possono essere ricercate in una non ottimale sponsorizzazione del sito ma risiedono al contempo in una differente attitudine personale alla ricerca di informazioni.

Conosce e utilizza la sezione del POR FESR all'interno del sito web della Regione del Veneto?



Tra coloro che hanno risposto di conoscere la sezione del sito dedicata al POR FESR, l'aspetto che è stato valutato più positivamente è quello dell'utilità (3,57 punteggio medio, su una scala da 1 a 5), seguito dall'affidabilità (3,55). I due aspetti citati si rilevano i più graditi, mentre gli utenti mostrano un gradimento minore, seppur sostanzialmente positivo, per l'aspetto grafico e la facilità d'uso.

Come giudica la sezione del POR FESR all'interno del sito web della Regione? (da 1/scarsa a 5/ottima)



In ultimo, a conclusione dell'indagine, è stato chiesto ai beneficiari se avessero suggerimenti per migliorare la qualità della comunicazione e dell'informazione sul FESR. Se la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di non avere consigli da dare in quanto sostanzialmente soddisfatti del servizio, le proposte avanzate attengono nella quasi totalità ai seguenti aspetti:

- aumentare le azioni informative dirette verso le aziende, senza che si debba ricorrere ad intermediazioni;
- incentivare il ricorso a mailing list ed inviare newsletter a cadenza mensile via PEC;
- migliorare il sito web rendendolo più accattivante e semplificandone l'utilizzo.



6 Conclusioni e suggerimenti per la programmazione

Il Rapporto di Valutazione Operativa 2019 ha consentito al Valutatore di scattare una prima fotografia sullo stato di attuazione del POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto e, al contempo, di tastare il polso dei beneficiari che hanno già visto concluso il proprio intervento e che, sollecitati ad esprimersi sulla valenza del sostegno fornito dal FESR e sulle modalità di carattere procedurale adempite per ottenerlo, hanno espresso con estrema disponibilità e franchezza il proprio punto di vista.

Dalle analisi sullo stato di attuazione generale, emerge che il POR Veneto 2014-2020 è un programma ambizioso che, ad aprile 2019, vanta dei numeri significativi se si guarda ai dati di monitoraggio aggiornati:

- Finanziamenti per 287,8 Meuro
- 5165 domande di finanziamento presentate
- 1945 domande finanziate sui vari Assi
- 87,48% di sostegno ammesso sulla dotazione finanziaria disponibile.

Ad aprile 2019 sono state impegnate sul POR Veneto **più del 60% delle risorse previste** (impegni su dotazione finanziaria) e si è registrata una capacità di spesa del 23% (rapporto tra pagamenti e dotazione finanziaria). Analizzando il rapporto tra pagamenti e impegni emerge come **il 38% delle risorse regionali effettivamente impegnate sia stato pagato**.

Dalle analisi di dettaglio sul performance framework emerge **l'ottima performance finanziaria del Programma in tutti gli Assi** che registrano un rapporto % 2018 tra target fissati e raggiunti sempre molto elevato. In termini di indicatori fisici il Programma registra valori percentuali superiori al 100% del raggiungimento del target 2018 per ogni indicatore del performance framework ad eccezione dell'indicatore "779 - Estensione dell'intervento in lunghezza(M)" Asse 2 dove tale rapporto è pari al 37,54%; con riferimento a tale risultato è da sottolineare il sostegno del POR ad una sola domanda di finanziamento nell'Asse di riferimento relativo alla banda larga.

Il POR presenta, inoltre, un tasso di domande finanziate rispetto alle domande presentate pari al 37,6%. Sul totale delle domande presentate il 21,3% non sono ammesse; il 53,9% delle domande presentate vengono ammesse. Inoltre, a fronte del dato significativo in termini di **buona riuscita dei bandi (elevato numero di domande ammesse)**, dall'altro però va registrato **l'8,2% di incidenza delle revoche sul totale**.

Dalle analisi desk condotte emergono alcuni elementi di dettaglio per singolo Asse:

- l'elevato numero di domande rinunciate nell'Asse 1 a fronte di un elevato numero di domande ammesse e finanziate;
- l'elevato numero di domande finanziate ed ammesse rispetto alle domande pervenute nell'Asse 3;
- l'elevato numero di domande non ammesse sull'Asse 4 (35,4%);
- il POR registra un certo numero di domande revocate per Asse, in particolare l'Asse 3;
- l'elevato numero di domande ammesse sugli Assi 5 e 6.

Riguardo alla localizzazione degli interventi, la provincia di Belluno appare quella su cui si è registrata la maggiore capacità di spesa con più del 74% degli importi pagati sugli importi degli impegni ammessi, seguita dalla Provincia di Verona con più del 73%.

Le Province con il gap più elevato tra impegni e pagamenti sono quelle di Venezia, Padova, Treviso e Vicenza, ovvero quelle che presentano, invece, la maggiore concentrazione di progetti.

Dalle analisi valutative emerge un quadro in termini di avanzamento delle realizzazioni globalmente positivo per il Programma, fatta eccezione per i seguenti indicatori di realizzazione i cui valori restano da migliorare e

che forniscono pertanto **un'indicazione precisa per il programmatore, con riferimento al coinvolgimento nel Programma dei centri di ricerca**, in particolare:

1. Numero di centri di ricerca che ricevono una sovvenzione nell'Asse 1 (0%) e Numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca (8%)
2. Numero di club di prodotto (reti di imprese) finanziati (6%) nell'Asse 3.

Di seguito si riportano le principali risultanze per Asse:

- nell'Asse 1 l'indicatore relativo alle imprese che ricevono sostegno è quello con il rapporto più elevato tra valorizzato e programmato (83%); interessante anche il risultato sull'occupazione pari al 56% del programmato e il numero di imprese beneficiarie di un sostegno per introdurre prodotti che costituiscono una novità per l'impresa (68%);
- L'indicatore di riferimento per l'Asse 2 relativamente all'unico intervento finanziato registra un rapporto tra programmato e realizzato pari al 12%;
- L'Asse 3 registra elevate percentuali di raggiungimento del valore programmato in quasi tutti gli indicatori di realizzazione ad eccezione del Numero di club di prodotto (reti di imprese) finanziati (6%) che rappresenta comunque un indicatore specifico e talvolta difficile da monitorare. Degno di particolare nota il 100% del programmato raggiunto dall'indicatore relativo alle imprese che introducono innovazioni di processo e il numero di aggregazioni beneficiarie del sostegno (92%);
- Con riferimento all'Asse 4 l'indicatore relativo alla Diminuzione annuale stimata dei gas a effetto serra raggiunge un risultato più soddisfacente rispetto al programmato (63%);
- Edifici strategici/rilevanti migliorati o adeguati dal punto di vista sismico, nell'Asse 5, registrano una percentuale pari al 77% del programmato mentre la Popolazione beneficiaria di misure di protezione contro il rischio sismico l'82%;
- Nell'asse 6 il Numero sistemi tecnologici presenta un rapporto tra raggiunto e programmato pari al 99%; le Abitazioni ripristinate in aree urbane l'86%;
- La progettazione e realizzazione dei servizi nell'Asse 7 registra un valore di realizzazione pari al 69%.

Le principali considerazioni/ambiti di miglioramento emerse dai casi studio possono essere sintetizzate di seguito:

- sull'Azione 1.1.2. In fase di analisi preliminare è stato evidenziato che le spese ammissibili e le azioni previste sono state di ampio spettro e non hanno richiesto una particolare progettualità, per cui si è intervenuti su iniziative molto spesso di routine e non rientranti in strategie di sviluppo imprenditoriale. Come sottolineato da Avepa, *"Secondo noi la qualità delle attività va considerata e quindi nei prossimi bandi il fondo voucher va in qualche modo ricalibrato per elevarne la qualificazione delle attività"*. A detta dei beneficiari, il bando è stato comunque utile per allacciare relazioni, anche se a volte il tempo a disposizione non si concilia perfettamente con quello necessario per costituire le partnership aggregative, per cui occorrerebbe sapere con maggiore anticipo l'informazione sull'uscita dei bandi;
- sull'Azione 1.4.1. Le difficoltà maggiori che incontrano le start up è che non hanno dietro una solidità finanziaria per sorreggersi, quindi il meccanismo dell'anticipo spesso può risultare troppo penalizzante. Inoltre, in alcuni casi è stato sollevato il problema dell'IVA, sollecitando l'esigenza di un meccanismo di esenzione per i primi anni.
- sull'Azione 3.1.1.a. L'esperienza della gestione del primo bando a sportello ha generato una serie di riflessioni interne alla Direzione Industria in merito alle modalità di attuazione da perseguire nella programmazione dei prossimi avvisi pubblici. I vantaggi della procedura a sportello – in termini di riduzione dei tempi dell'istruttoria - sono venuti meno a seguito del numero elevato di domande di finanziamento ammissibili pervenute in pochi minuti dal momento dell'apertura dello sportello in quanto i beneficiari potenziali sono un centinaio di migliaia. Ad ogni modo, trattandosi in questo caso di aziende ben strutturate

(se non storiche), le problematiche emergenti dai beneficiari sono state nella totalità dei casi legate al reperimento di figure specializzate che seguano gli investimenti tecnologici e sappiano gestirli;

- sull'Azione 3.4.2. In questo caso appare particolarmente interessante la disanima fornita da Avepa, *“La mole di attività istruttoria è stata sproporzionata rispetto all'entità del contributo; secondo noi la qualità delle attività finanziate va migliorata. Il primo elemento per raggiungere l'obiettivo della qualificazione era che l'Azione 3.4.2 dovesse essere disgiunta da qualsiasi altra considerazione legata all'attività dell'impresa in campo di export, cioè è un voucher di internazionalizzazione ma finiva lì. Non sapevamo se l'azienda faceva, se aveva fatto, quali erano le azioni che avrebbe messo in piedi col voucher, quindi era un'azione fine a sé stessa. Allora una delle idee proposte era di coniugare la 3.4.2 con la 3.4.1, cioè prima studio un mercato e poi vi intervengo, quindi ho una consequenzialità, una progettualità dell'impresa. Quindi occorre legare questa Azione a qualcos'altro che dia il senso di progettualità dell'impresa”*;

- sull'Azione 3.5.1. In questo caso, la Direzione Industria ed i beneficiari si mostrano concordi nell'individuare nell'aspetto del tempo ristretto la maggiore criticità riscontrata *“i bandi hanno avuto una difficoltà aggiuntiva in quanto i tempi erano molto ristretti per via del vincolo del Performance Framework, i tempi per la realizzazione del progetto si sono dovuti accorciare e questa per una nuova impresa che deve partire da zero ha inciso ed ha inciso sulla qualità dei progetti presentati perché un conto è aprire un negozio e un conto aprire un'attività manifatturiera in 5 o 6 mesi, che era il tempo che avevano a disposizione”*.

- sull'Azione 4.2.1. In questo caso, l'aspetto migliorabile emerso in termini generali è stato l'esigenza di ottenere contributi più consistenti che rendano maggiormente appetibili i bandi ed una migliore interpretazione delle spese ammissibili. Come spiega Avepa, *“Non ci sono state grandi difficoltà gestionali su questa Azione, c'è stato qualche problema nell'interpretazione del bando che ha portato ad un successo parziale, o meglio al non raggiungimento del successo previsto. Comunque elemento interessante è che abbiamo notato che qualche impresa pur avendo il beneficio poi ha rinunciato, con una percentuale anche abbastanza rilevante, probabilmente perché attratti da altri finanziamenti analoghi che in qualche modo erano concorrenti a questo intervento. Con qualche aggiustamento sul prossimo bando, in uscita a fine anno [il terzo], con qualche accorgimento sulle percentuali di intervento, su una più chiara disponibilità nel bando, su un prolungamento dei termini per l'esecuzione dei lavori penso che si possa avere un successo maggiore. Un elemento che ci è stato segnalato, e di cui abbiamo informato la Direzione, era una richiesta di differenziazione fra le imprese ubicate in zona di montagna e quelle ubicate in zona di pianura. Il livello di partenza della spesa era un po' troppo alto per le piccole imprese che sono ubicate in zona di montagna”*.

Infine, dall'indagine diretta effettuata sull'efficacia della Strategia di Comunicazione messa in atto dalla Regione, che ha registrato una cospicua partecipazione rispetto al panel di beneficiari considerati, emerge un livello di soddisfazione generalizzato nelle risposte. Un aspetto da considerare è sicuramente il ruolo predominante delle associazioni di categoria, dei consulenti privati e professionisti vari che, operando a stretto contatto con le imprese, riescono inevitabilmente a fornire informazioni in tempi più rapidi ed efficaci. Quasi il 70% dei beneficiari, infatti, ha indicato tale modalità informativa come quella prevalente nel venire a conoscenza delle opportunità del POR. In alcuni casi, è stato espressamente richiesto di incentivare maggiormente le forme di contatto diretto (mailing list, eventi, ecc.).

Allegato 1 - Questionario sulla comunicazione per le imprese beneficiarie

DATI ANAGRAFICI DELL'INTERVISTATO

Cognome e Nome	
Comune e Provincia	
E-mail	

Sezione A - Conoscenza e comprensione delle opportunità offerte dal POR

A.1. Come è venuto a conoscenza delle opportunità offerte dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)? (risposta multipla)

- a. Attraverso affissioni (manifesti, locandine)
- b. Attraverso materiale divulgativo (opuscoli, volantini, brochure)
- c. Attraverso campagne pubblicitarie su stampa, radio, tv
- d. Attraverso la partecipazione ad eventi e manifestazioni (convegni, seminari, workshop)
- e. Attraverso associazioni di categoria, camere di commercio, poli e distretti tecnologici, università, consulenti, professionisti
- f. Affissioni su retro bus/tram e pensiline
- g. Attraverso il sito web della Regione del Veneto dedicato al FESR
- h. Attraverso la newsletter del POR FESR
- i. Attraverso gli sportelli regionali delle SRA
- l. Attraverso i Centri d'informazione sull'Europa
- m. Attraverso il passaparola
- n. Attraverso i Social network (specificare quale facebook, twitter, flickr e youtube)
- o. Lavora/ha lavorato nel settore dei Fondi europei

A.2. Come giudica il livello di chiarezza delle informazioni ricevute?

Esprima un valore da 1 molto negativo a 5 molto positivo.

A.3. In base alla sua esperienza, pensa che la Regione riesca a veicolare adeguatamente le informazioni utili per informare i potenziali interessati sulle opportunità di finanziamento del FESR?

SI

NO

A.4. Quali sono le motivazioni che l'hanno spinto a presentare domanda sul POR FESR?

Risposta aperta.

Sezione B - Conoscenza dei risultati del POR e dell'impatto delle politiche UE

B.1. Come reputa il suo livello di conoscenza delle Azioni del POR FESR 2014-2020?

Esprima un valore da 1 molto limitato a 5 molto approfondito.

B.2. Ha avuto evidenza dei risultati ottenuti fino ad ora dal POR FESR 2014-2020?

SI

NO

B.3. Se sì, attraverso quale canale informativo?

Risposta aperta.

B.4. In base alla sua esperienza, in che misura pensa che la Regione riesca a veicolare le informazioni utili per comunicare i risultati del FESR?

Esprima un valore da 1 in modo molto inadeguato a 5 molto adeguato.

B.5. Quanto si reputa soddisfatto delle informazioni ricevute dalla Regione relativamente allo stato di avanzamento delle domande di pagamento e dell'erogazione dei contributi?

Esprima un valore da 1 completamente insoddisfatto a 5 completamente soddisfatto.

B.6. Ha ricevuto istruzioni riguardo agli obblighi dei beneficiari dei finanziamenti del POR FESR in materia informazione e pubblicità, art 115 e allegato 12 del Reg. UE 1303/2013? (apposizione di targhe, uso del logo ecc.)

SI

NO

B.7. Se sì, come giudica le informazioni ricevute?

Esprima un valore da 1 per nulla soddisfacenti a 5 pienamente soddisfacenti.

B.8. Come valuta le procedure di assistenza agli utenti messe in essere per favorire l'accesso ai bandi e alle relative informazioni?

Esprima un valore da 1 completamente inadeguate a 5 pienamente adeguate.

B.9. Come valuta le attività svolte dagli sportelli di accesso diretto alle informazioni?

Esprima un valore da 1 per nulla soddisfacenti a 5 pienamente soddisfacenti.

Sezione C – Fruizione dei media

C.1. In media, quante volte ascolta la radio in una settimana?

Tutti i giorni o quasi

1 o 2 volte a settimana

Meno di 1 volta a settimana

Mai

C.2. In media, quante volte si dedica alla lettura dei quotidiani in una settimana?

Tutti i giorni o quasi

1 o 2 volte a settimana

Meno di 1 volta a settimana

Mai

C.3. E, sempre in media, per quante ore consulta i social network (Facebook, Twitter, ecc.) in una settimana?

2 o più ore al giorno

Tra mezz'ora e 1 ora al giorno

Pochi minuti e non tutti i giorni

Mai

C.4. Conosce e utilizza la sezione del POR FESR all'interno del sito web della Regione del Veneto
<http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020?>

Sì

No

C.5. Come giudica la sezione del POR FESR all'interno del sito web della Regione del Veneto
<http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020?>

	Scarsa	Mediocre	Sufficiente	Buono	Ottimo
Raggiungibilità					
Facilità d'uso					
Chiarezza					
Completezza					
Aggiornamento					
Affidabilità					
Utilità					
Grafica					
Modulistica					

C.6. Quali suggerimenti darebbe per migliorare la qualità della comunicazione e dell'informazione sul FESR?

Risposta aperta.