

RTI

ECORYS 

Answering
tomorrow's
challenges
today



Consulenti per la Gestione d'azienda

Valutazione tematica degli interventi per le imprese del settore turistico e le imprese culturali finanziati dal PR Veneto FESR 2021-2027

Rapporto Finale

SINTESI ITALIANO

30 ottobre 2025

Executive summary (versione italiana)

Obiettivi del rapporto - Il presente rapporto riguarda la valutazione tematica degli interventi per le imprese del settore turistico e le imprese culturali finanziati dal Programma Regionale Veneto FESR 2021-2027 (di seguito PR FESR). In primo luogo, **la valutazione tematica conduce una ricognizione del quadro programmatico**, esaminando la capacità degli interventi del PR FESR di soddisfare i fabbisogni del territorio (**rilevanza**) e il loro allineamento a strategie e programmi vigenti a livello regionale (**coerenza**). In secondo luogo, la valutazione **analizza l'efficacia** - seppure ancora con evidenze preliminari o di breve periodo – **degli interventi la cui conclusione era attesa entro il 2024 e il loro valore aggiunto**. Inoltre, la valutazione esamina anche la coerenza degli interventi finanziati dal PR FESR con altri, in particolare il bando del Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) “Cultura in rete” (Deliberazione di Giunta Regionale (DGR) 1643/2022) e il bando “Competenze per il Turismo” (DGR 1645/2022), i cui progetti sono indirizzati ai lavoratori del settore. Questi due bandi riguardano operazioni di importanza strategica nell'ambito del PR FSE+.

Contesto degli interventi per le imprese culturali e del settore turismo – Le imprese culturali e del settore turistico rappresentano una parte importante e dinamica dell'economia del Veneto. Con 73,5 milioni di presenze nel 2024 (21,8 milioni di arrivi), il settore turistico veneto conta su 3.099 strutture alberghiere per 21.246 posti letto e rappresenta un settore chiave per l'innovazione e la competitività delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Secondo i dati Istat, **la regione Veneto ha segnato il più alto numero di presenze turistiche in Italia nel 2023 e presenta una situazione molto eterogenea**. Nel 2021, il tasso di turisticità - dato dal totale delle giornate di presenza nel complesso degli esercizi ricettivi per abitante - raggiunge il valore di 32,2 in provincia di Venezia e di 1,6 nella provincia di Treviso. Il rapporto annuale della Banca d'Italia sul 2024 “L'economia del Veneto” evidenzia l'aumento del traffico passeggeri negli aeroporti veneti rispetto al 2023 e la crescita del comparto crocieristico.

Secondo il rapporto annuale “Io sono cultura 2024” di Unioncamere e Fondazione Symbola, **il sistema culturale e creativo veneto ha un giro d'affari di circa 9,4 miliardi di euro, rappresentando il 9% del settore a livello italiano e il 5,3% dell'economia veneta**. Si segnala che le attività no-profit costituiscono il 9,5% delle organizzazioni operanti in questo settore (dato inferiore alla media nazionale di 11,3%), il che indica una prevalenza di vere e proprie forme imprenditoriali. Ai sensi dei dati dell'Istat, **le imprese nei settori culturali e creativi svolgono un ruolo centrale nel contesto economico regionale, rappresentando, rispetto al resto d'Italia e al Nord-est, una quota superiore nel periodo 2015-2022 del valore aggiunto, degli addetti e delle unità locali**.

In tale contesto, **la Regione del Veneto ha riconosciuto i settori della cultura e del turismo come strategici per la crescita economica sostenibile, la creazione di nuova occupazione, lo sviluppo e la competitività territoriale, e la valorizzazione del capitale umano**. In tal senso il PR FESR contribuisce a questi settori attraverso varie priorità. In particolare, la Priorità 1 investe nelle capacità di ricerca, innovazione, nella digitalizzazione e sostiene la crescita sostenibile e la competitività delle PMI venete. La Priorità 2 sostiene l'efficientamento degli edifici pubblici, fra cui quelli di interesse culturale (Azione 2.1.1), la Priorità 3 i percorsi ciclabili in grado di migliorare il collegamento di luoghi di interesse culturale. La Priorità 4 investe risorse a favore dei Siti UNESCO (Azione 4.6.1) e promuove il valore culturale della proposta progettuale negli interventi per le infrastrutture per istruzione e formazione (Azione 4.2.1). La Priorità 5 sostiene i settori di interesse, e in particolare quello culturale, anche tramite interventi di rigenerazione urbana. **Il presente rapporto si concentra soltanto sugli interventi della Priorità 1 poiché sono quelli relativi alle**

imprese. Tali interventi riguardano tre obiettivi specifici definiti all'articolo 3 del Regolamento dell'Unione Europea (UE) 2021/1058 (d'ora in poi regolamento FESR):

- 1.1 “Sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate”,
- 1.2 “Permettere ai cittadini, alle imprese, alle organizzazioni di ricerca e alle autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione” e
- 1.3 “Rafforzare la crescita sostenibile e la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche grazie agli investimenti produttivi.

Ai sensi del documento metodologico indicatori del 2022, che ricostruisce la logica degli interventi prevista in fase di programmazione e prima dell'attuazione, **è possibile stimare in circa 100 milioni di euro l'ammontare previsto delle Azioni del PR FESR che contribuiscono direttamente allo sviluppo delle imprese culturali e del settore turistico**, ovvero circa il 9,7% del totale del Programma. Più precisamente, nell'ambito dell'Os 1.2, 10 milioni di euro sono previsti per la digitalizzazione delle imprese nel settore culturale (Azione 1.2.5) e il bando Smart Tourism Destination (Azione 1.2.4). Gli altri 90 milioni di euro previsti dal PR FESR riguardano: il consolidamento delle imprese culturali (Azione 1.3.11 (sub A)), le nuove imprese culturali (Azione 1.3.11 (sub B)), il settore dei cortometraggi e lungometraggi (Azione 1.3.11 (sub C)), gli investimenti nelle strutture ricettive (Azione 1.3.8), per i club di prodotto (Azione 1.3.9) e per le aggregazioni per la promozione turistica (Azione 1.3.10 (sub A)).

Nonostante non si dispongano ancora informazioni circa le graduatorie dei più recenti bandi e che quindi non sia possibile formulare un giudizio conclusivo, sulla base dei dati disponibili dell'attuazione del PR FESR a giugno 2025, **emerge come il PR FESR abbia già mobilitato circa 100,2 milioni di euro per le imprese culturali e del settore turistico.**

- **Il PR FESR ha già mobilitato circa 96,7 milioni di euro**, ovvero la quasi totalità delle risorse previste avere un contributo diretto sulle imprese culturali e del settore turistico, tramite bandi degli Os 1.2 e per le Azioni 1.3.8, 1.3.9 e 1.3.10 (sub A)).
- **Inoltre, l'analisi dell'attuazione indica che il contributo del PR FESR allo sviluppo delle imprese culturali e del settore turistico è venuto da ulteriori bandi dell'Os 1.1 e 1.3 per circa 3,5 milioni di euro.** L'Os 1.1 ha previsto 2,5 milioni di euro nell'ambito della S3 “Cultura e Creatività e Reti di Innovazione Regionale (RIR)” attraverso l'Azione 1.1.1 A. L'Os 1.3 ha investito a fine 2024 in un bando 1 milione di euro per la partecipazione a eventi fieristici da parte delle imprese della filiera turistica e/o di quelle che concorrono alla definizione di un prodotto turistico della Regione del Veneto (Azione 1.3.10 (sub B)).

Tra l'altro, va ricordato che per l'Azione 1.2.5 è previsto il lancio entro il 2025 di un ulteriore bando da circa 5 milioni di euro per le iniziative di digitalizzazione per il settore culturale condotte da soggetti privati. Questo bando dovrebbe servire a impegnare tutte le risorse inizialmente previste per l'Azione 1.2.5.

Per la valutazione **degli effetti**, il presente rapporto fa riferimento soltanto ai bandi la cui conclusione era attesa entro il 2024, riconducibili a: la DGR 406/2023 (Azione 1.3.8) che ha finanziato interventi per il turismo montano e non montano, la DGR 459/2023 (Azione 1.3.9) per l'aggregazione di imprese turistiche nell'ambito di club di prodotto, la DGR 491/2023 (Azione 1.3.10) per le aggregazioni di promozione turistica sui mercati internazionali e la DGR 339/2023 di sostegno delle imprese culturali, creative e dell'audiovisivo finanziata nel quadro dell'Azione 1.3.11 (sub A), la cui dotazione è stata ulteriormente potenziata con la DGR 1515/2023.

¹ Tale regolamento riguarda anche il Fondo di Coesione che però non interessa il Veneto e l'Italia e quindi per semplicità in questo contesto viene chiamato Regolamento FESR.

Metodologia – Il rapporto utilizza diverse fonti primarie e secondarie, facendo ricorso all'approccio metodologico guidato dalla teoria (*Theory-based Evaluation*) per la valutazione degli effetti.

Le **fonti primarie** sono costituite da dati e informazioni raccolti sul campo dal valutatore e si basano sulle **interviste semi-strutturate** con testimoni privilegiati e sull'**indagine con i beneficiari** degli interventi oggetto dell'analisi degli effetti. Le principali **fonti secondarie** sono: il **sistema di monitoraggio**, le **fonti di dati statistici** e informazioni di contesto (ad es. Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato, ISTAT, Eurostat, Ufficio Statistica di Regione del Veneto, Banca d'Italia, Cohesion Open Data Platform della Commissione Europea) e la **documentazione regionale di tipo strategico-programmatico** (ad es. PR FESR, documenti di programmazione regionale per cultura e turismo, Piani annuali del turismo e della cultura, Documento metodologico sulla definizione dei criteri di selezione delle operazioni approvato dal Comitato di Sorveglianza, Documento metodologico Indicatori, la Strategia di Specializzazione Intelligente del Veneto) e **operativo** (decreti e normativa dei bandi, graduatorie, informazioni circa i punteggi delle proposte progettuali presentate, dati specifici di un campione di progetti). **Le analisi valutative si riferiscono alle informazioni disponibili da fonti secondarie a fine giugno 2025.**

La valutazione utilizza diversi metodi e tecniche di analisi fra cui: il metodo del quadro logico, l'analisi dell'attuazione (ricorrendo anche all'utilizzo di mappe), l'analisi quali-quantitativa dell'indagine e delle interviste e l'analisi degli indicatori di contesto.

Conclusioni e lezioni apprese dalla valutazione riguardano:

- la ricognizione del quadro programmatico, ovvero la rispondenza fra gli interventi del PR FESR e le esigenze delle imprese (**rilevanza**) e l'allineamento con il quadro strategico regionale (**coerenza**);
- la valutazione dell'**efficacia** e del **valore aggiunto** degli interventi FESR, tenendo anche conto del contributo della combinazione con il FSE+.

Interventi del PR FESR e fabbisogni delle imprese (rilevanza)

Conclusioni – **Le varie fonti valutative** (le interviste con i beneficiari, i rappresentanti degli operatori del settore, i rappresentanti delle strutture responsabili dell'attuazione della Regione del Veneto e l'indagine con i beneficiari) **sono concordi nel confermare la capacità degli interventi del PR FESR di tenere conto adeguatamente dei fabbisogni delle imprese culturali e del settore turistico.** In effetti, la definizione degli interventi ha tenuto conto delle lezioni apprese dal periodo pandemico e dalla precedente programmazione. Inoltre, gli interventi indicano anche la capacità del decisore regionale di bilanciare diverse esigenze, ad esempio nel campo turistico, la crescita della performance degli operatori con la necessità di destagionalizzazione e di distribuzione dei flussi anche in zone più marginali, quali i comuni montani e le aree interne. Per il settore culturale, emerge l'esigenza di sostenere la promozione di una partnership pubblico-privato e la necessità di integrare diversi settori, a partire dal settore turistico stesso. Tali temi sono importanti per il PR FESR e strategici per il futuro.

Lezioni apprese – Sulla base della consultazione degli attori condotta per questo lavoro, **acquisisce sempre maggiore importanza il sostegno alla trasformazione digitale, alla transizione ambientale ed energetica e all'accessibilità a persone con disabilità.** Questo potrebbe riflettersi sia negli investimenti FESR sia nelle attività di formazione, per le quali l'indagine valutativa mette in evidenza l'esigenza di un focus sulle sfide della digitalizzazione e delle nuove tecnologie, come di competenze comunicativo/linguistiche e di accoglienza e relazione con il cliente.

Conclusioni - Gli interventi del PR FESR per le imprese culturali e del settore turistico sono coerenti fra loro e con il quadro della policy regionale poiché sono ancorati alla normativa settoriale vigente, hanno un forte comune orientamento all'innovazione e alla strategia di specializzazione intelligente del Veneto, sostengono con modalità diverse, formali o informali, la costruzione di reti, aggregazioni e partenariati.

Lezioni apprese – Sulla base dell'esperienza dei bandi analizzati in questa valutazione, **il sostegno all'imprenditorialità giovanile potrebbe essere ulteriormente valutato nelle progettualità finalizzate ad attività di promozione e costruzione di reti e partenariati. Questo sarebbe in linea con la normativa regionale di settore** (l.r. 17/2019 per la cultura l.r. 11/2013 per il settore turistico). Un approccio analogo potrebbe essere considerato anche per l'imprenditoria femminile anche in funzione di un'applicazione del principio orizzontale di parità tra uomini e donne (articolo 9 Regolamento UE 2021/1060).

La raccolta dati da sistema di monitoraggio potrebbe essere organizzata e poi utilizzata per stimare, almeno in alcuni casi, l'impatto degli interventi per la mitigazione del cambiamento climatico. In effetti, i bandi premiano il miglioramento della performance ambientale e addirittura nel caso dell'Azione 1.3.8 il sostegno del PR FESR è stato funzionale al cambio di classe energetica.

Come emerso dall'analisi dell'attuazione, i primi bandi delle **Azioni 1.3.9 e 1.3.10** non sono riusciti a raggiungere un livello tale di operazioni selezionate da potere impegnare tutte le risorse allocate. Questo è stato principalmente dovuto al fatto che l'avvio del PR FESR è avvenuto in contemporanea alla chiusura della programmazione precedente. Tuttavia, va anche detto che la richiesta di sostegno per progetti di fatto svolti in forma singola dalle imprese (Azione 1.3.8 e Azione 1.3.11 sub A) è stata ben maggiore delle risorse allocate nei bandi. Da questo punto di vista, **si suggerisce di monitorare attentamente l'andamento dell'attuazione dei futuri bandi per assicurare un adeguato bilanciamento fra le esigenze di spesa del PR e le priorità strategiche regionali.**

Efficacia e valore aggiunto degli interventi

Conclusioni – I bandi del PR FESR hanno generato impatti significativi su innovazione, digitalizzazione, sostenibilità ambientale, accessibilità e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico.

Le imprese sostenute dalle Azioni 1.3.8 e 1.3.11 hanno introdotto soprattutto innovazioni di prodotto e nuove tecniche di promozione, mentre quelle dell'Azione 1.3.10 hanno realizzato innovazioni più trasversali che hanno coinvolto processi, organizzazione e marketing. Circa la metà dei beneficiari ritiene che tali innovazioni non sarebbero state realizzate senza il sostegno del FESR, evidenziando così il valore aggiunto del finanziamento; oltre il 70% delle imprese dell'Azione 1.3.8 segnala un contributo rilevante alla trasformazione digitale.

Tra i bandi analizzati, l'Azione 1.3.8, rivolta alle imprese turistiche, è l'unica a prevedere interventi specifici in materia di sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico, ma tutti i bandi promuovono comunque la tutela della qualità ambientale e premiano il possesso di certificazioni ambientali. La stessa Azione ha favorito anche interventi per l'accessibilità, migliorando la fruibilità delle strutture per persone con disabilità motorie.

Nel complesso, i progetti hanno contribuito alla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico: i bandi culturali hanno inciso soprattutto sulla promozione del patrimonio culturale regionale, mentre quelli turistici hanno favorito l'aumento dei visitatori e la destagionalizzazione dei flussi, con oltre la metà dei partecipanti che segnala effetti molto o abbastanza rilevanti. L'accesso

a nuovi mercati è risultato significativo in particolare per l'Azione 1.3.10, che ha visto il 50% delle imprese rafforzare la presenza sia sui mercati esteri che nazionali.

Alcune interviste con i beneficiari evidenziano un consolidamento delle reti d'impresa (sostenute in particolare tramite gli interventi dell'Azione 1.3.9 e 1.3.10), coerente con i criteri di premialità previsti dai bandi. **Tuttavia, il legame diretto tra gli investimenti FESR e questi risultati appare meno immediato rispetto ad altri obiettivi come innovazione o trasformazione digitale**, anche perché molte collaborazioni erano già avviate nella programmazione precedente e potrebbe essere ancora presto per cogliere pienamente gli effetti dei nuovi investimenti sulle reti e cooperazioni tra imprese. Sebbene gli impatti sulla competitività economica si manifestino soprattutto nel medio-lungo periodo, **le imprese segnalano già aumenti di produttività e fatturato, mentre gli effetti sull'occupazione risultano più limitati.**

Lezioni apprese – La logica di intervento dei bandi selezionati per l'analisi degli effetti viene rispettata e i risultati attesi sono largamente confermati. La valutazione ha permesso di evidenziare altri elementi circa l'efficacia degli interventi non direttamente legati agli obiettivi misurati tramite gli indicatori di output e risultato, ma chiaramente evidenti nella logica di intervento dei bandi, come: il sostegno alla transizione energetica e alla sostenibilità ambientale, la promozione culturale e turistica del patrimonio regionale, la promozione dell'accessibilità e di forme di collaborazione tra imprese.

Combinazione fra il FESR e altri fondi, in particolare il FSE+

Conclusioni - I bandi FSE+ a beneficio delle imprese culturali e delle imprese del settore turistico hanno diverse modalità di integrazione con il FESR: di tipo finanziario, come ad esempio il bando "Cultura in rete" che ha previsto delle spese FESR; di tipo non finanziario, che prevedono, come nel caso sia del bando "Cultura in rete" sia di "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico", dei criteri di valutazione delle proposte in coerenza con la strategia di specializzazione intelligente. I due bandi del PR FSE+ ("Cultura in rete" e "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico") hanno coinvolto lavoratori di circa il 17% delle 329 imprese beneficiarie di fondi FESR tramite l'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023), l'Azione 1.3.9 (DGR 459/2023), l'Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023) e l'Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023). Il riscontro dell'indagine presso i beneficiari del PR FESR è globalmente positivo sul contributo degli interventi FSE+ al miglioramento delle competenze. Nonostante la previsione del quadro strategico regionale, la scelta di combinare risorse FSE+ e FESR segue un approccio *bottom-up*, ovvero dipende in larga misura dalla capacità e dall'interesse degli attori e in particolare delle imprese.

Lezioni apprese – Nell'ottica della seconda fase di questa programmazione e soprattutto del periodo 2028-2034, potrebbe essere utile chiarire le opportunità di combinazione e coordinamento delle risorse nonché gli ambiti di demarcazione fra i fondi. L'integrazione dei fondi può riguardare non solo FSE+ e FESR, ma anche il Fondo Europeo Agricolo di Sviluppo Rurale (FEASR) e la Politica Agricola Comune, che finanziano il settore primario e quello della trasformazione alimentare, misure accessorie al turismo e cultura. Inoltre, nel settore turistico, svolgono un ruolo fondamentale nella governance dello sviluppo rurale i Gruppi di Azione Locale che però non necessariamente vedono le Organizzazioni di Gestione della Destinazione come soggetti con cui interfacciarsi. Maggiore coordinamento in tal senso assicurerebbe maggiore efficienza all'intervento pubblico nel futuro.

La consultazione dei portatori di interesse durante l'attività valutativa ha messo in luce l'importanza di chiarire gli aspetti operativi delle opportunità provenienti dal FSE+ per le imprese, che, invece, solitamente accedono al FESR. In tal senso, sembra importante potenziare l'attività di comunicazione delle opportunità presenti e future.



Ecorys Italy
Viale Castrense 8
00182 Roma
Italia

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