

RTI

ECORYS 

Answering  
tomorrow's  
challenges  
today



COGEB

*Consulenti per la Sviluppo Regionale*

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

## Rapporto Finale

30 ottobre 2025



## Indice del rapporto

<b>INDICE DELLE FIGURE, TABELLE E BOX</b> .....	<b>4</b>
<b>GLOSSARIO</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT (VERSIONE ITALIANA)</b> .....	<b>7</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY (VERSIONE ITALIANA)</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT (ENGLISH VERSION)</b> .....	<b>13</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH VERSION)</b> .....	<b>14</b>
<b>1 INTRODUZIONE E APPROCCIO METODOLOGICO</b> .....	<b>19</b>
1.1 AMBITI, CRITERI E DOMANDE DI VALUTAZIONE .....	19
1.2 GLI INTERVENTI DEL PR FESR OGGETTO DELLA VALUTAZIONE .....	20
1.3 APPROCCIO METODOLOGICO .....	24
<b>2 CONTESTO E INTERVENTI ANALIZZATI</b> .....	<b>31</b>
2.1 SETTORE TURISMO: CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO STRATEGICO .....	31
2.2 SETTORE CULTURALE: CONTESTO DI RIFERIMENTO E QUADRO STRATEGICO .....	39
2.3 INTERVENTI DEL PR FESR .....	43
2.4 BANDI PR FSE+ IN ESAME .....	46
<b>3 STATO DI ATTUAZIONE</b> .....	<b>51</b>
3.1 INTERVENTI DEL PR FESR ANALIZZATI.....	51
3.2 AVANZAMENTO FINANZIARIO E PROCEDURALE DEGLI INTERVENTI FESR ANALIZZATI .....	70
3.3 AVANZAMENTO FISICO DEGLI INTERVENTI FESR ANALIZZATI.....	75
3.4 INTERVENTI DEL PR FSE+ ANALIZZATI .....	77
3.5 SOSTEGNO COMBINATO FESR E FSE+.....	88
<b>4 RISPOSTA ALLE DOMANDE DI VALUTAZIONE</b> .....	<b>89</b>
4.1 RILEVANZA .....	89
4.2 COERENZA .....	94
4.3 EFFICACIA E VALORE AGGIUNTO .....	104
4.4 COERENZA ED EFFICACIA.....	114
<b>5 CONCLUSIONI E LEZIONI APPRESE</b> .....	<b>121</b>
5.1 RILEVANZA .....	121
5.2 COERENZA CON IL QUADRO STRATEGICO REGIONALE .....	121
5.3 EFFICACIA E VALORE AGGIUNTO DEGLI INTERVENTI .....	124
5.4 COMBINAZIONE FRA IL FESR E ALTRI FONDI, IN PARTICOLARE IL FSE+ .....	125
<b>6 ALLEGATI</b> .....	<b>126</b>
<b>ALLEGATO I – MATRICE DI VALUTAZIONE</b> .....	<b>127</b>
<b>ALLEGATO II - ANALISI DELLA LOGICA DI INTERVENTO E DELLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO</b> .....	<b>128</b>
<b>ALLEGATO III – INDAGINE AI BENEFICIARI</b> .....	<b>138</b>



## Indice delle figure, tabelle e box

Figura 1-1 Numero di risposte all'indagine raccolte per Azione .....	26
Figura 1-2 Approccio metodologico utilizzato.....	29
Figura 2-1 Arrivi nella regione Veneto (sia italiani che stranieri) .....	31
Figura 2-2 Presenze (italiane e straniere) negli esercizi ricettivi nei mesi non estivi, per provincia .....	33
Figura 2-3 Presenze turistiche (gennaio-luglio 2019-2025) .....	33
Figura 2-4 Organizzazioni di Gestione della Destinazione sul territorio veneto.....	35
Figura 2-5 Aree interne e comuni montani del Veneto.....	37
Figura 2-6 Livelli di programmazione del settore turismo nella Regione Veneto .....	38
Figura 2-7 Produttività del lavoro nei settori culturali e creativi (Valore aggiunto delle imprese nei settori culturali e creativi per addetti dello stesso settore) .....	40
Figura 2-8 Principali pilastri del quadro strategico del settore culturale in Regione Veneto .....	42
Figura 2-9 Interventi ammissibili e categorie di spesa ammissibili.....	45
Figura 3-1 Codice ATECO prevalente per il Progetto, progetti chiusi e finanziati bandi turismo .....	52
Figura 3-2 Dimensione impresa bando Azione 1.3.8, turismo non montano (a) e turismo montano (b).....	53
Figura 3-3 Bando DGR 406 azione 1.3.8, distribuzione geografica per province .....	54
Figura 3-4 Distribuzione per OGD / DMO dei beneficiari (imprese) del bando dell'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023).....	55
Figura 3-5 Bando DGR 406 azione 1.3.8, Tipo di innovazione.....	56
Figura 3-6 Bando DGR 406 azione 1.3.8, KETs per progetti che prevedono innovazione.....	56
Figura 3-7 Bando DGR 406 Azione 1.3.8, percentuale dedicata all'accessibilità .....	57
Figura 3-8 Distribuzione per OGD / DMO delle reti per club di prodotto Azione 1.3.9 (DGR 459/2023) .....	58
Figura 3-9 OGD / DMO e Parco turistico di Cavallino Tre Porti – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023) .....	60
Figura 3-10 OGD / DMO e Bibione live – Consorzio di promozione turistica – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023) .....	61
Figura 3-11 OGD / DMO e Ville venete, castelli e dimore storiche – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023) .....	62
Figura 3-12 OGD / DMO e Lago di Garda Camping – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023).....	63
Figura 3-13 OGD / DMO e Padova Experience 2024 – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023).....	64
Figura 3-14 OGD / DMO e Visit Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo 2024 – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023) .....	65
Figura 3-15 Dimensione impresa bando Azione 1.3.11A.....	66
Figura 3-16 Distribuzione nel territorio veneto delle risorse procapite dell'Azione 1.3.11 (Sub A) .....	67
Figura 3-17 Utilizzo di tecnologie abilitanti (o altrimenti dette KETs), bando Azione 1.3.11A .....	67
Figura 3-18 Edizioni e bandi dell'Azione 1.3.8 .....	71
Figura 3-19 Principali difficoltà (se presenti) nell'attuazione dei progetti .....	76
Figura 3-20 Tipologie spese FESR .....	78
Figura 3-21 Caratteristiche dei partecipanti – DGR 1643 .....	80
Figura 3-22 Caratteristiche dei partecipanti - 1645 .....	86
Figura 4-1 Tipologie di intervento più importanti per lo sviluppo dell'impresa (dom. 12 indagine valutativa).....	91
Figura 4-2 Esigenze formative più importanti per lo sviluppo dell'impresa (dom. 13 dell'indagine valutativa).....	92
Figura 4-3 Introduzione di innovazione, percentuale risposte 'Sì/entro anno' (dom. 5 dell'indagine valutativa).....	105
Figura 4-4 Valore aggiunto del FESR per l'innovazione, (dom. 6 dell'indagine valutativa) .....	106
Figura 4-5 Contributo alla sostenibilità ambientale e efficientamento energetico, (dom. 7 dell'indagine valutativa).....	108
Figura 4-6 Contributo alla valorizzazione del patrimonio culturale e turismo (dom. 7 dell'indagine valutativa)* .....	109
Figura 4-7 Crescita delle reti (dom. 4 dell'indagine valutativa).....	110
Figura 4-8 Contributo alla competitività d'impresa (dom. 4 dell'indagine valutativa) .....	111
Figura 4-9 Effetti inattesi (positivi o negativi) (dom. 9 dell'indagine valutativa).....	113
Figura 4-10 Contributo degli FSE+ al miglioramento delle competenze dei lavoratori (dom. 10 dell'indagine valutativa).....	115
Figura 4-11 Rispondenti al questionario regionale per titolo di studio .....	116
Figura II-1 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.8 Turismo montano e non montano –DGR 406 del 07/04/2023 .....	130

Figura II-2 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.9 Club di prodotto – DGR 459 del 18/04/2023 .....	132
Figura II-3 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.10a Bando per il consolidamento di aggregazioni di PMI per interventi sui mercati nazionali e internazionali già beneficiarie di misure POR FESR 2014-2020 –DGR 491 del 26/04/2023 .....	134
Figura II-4 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.11 Interventi a sostegno delle imprese culturali, creative e dell'audiovisivo - Sub A “Consolidamento di imprese esistenti” –DGR 339 del 29/03/2023 .....	136
Tabella 1–1 Criteri e domande di valutazione .....	20
Tabella 1–2 Azione e bandi FESR di interesse per l'analisi del quadro programmatico .....	23
Tabella 2–1 Interventi FSE+ a supporto delle competenze dei lavoratori nei settori del turismo e della cultura .....	47
Tabella 2–2 Sintesi delle misure FSE+ “Cultura in rete” e “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” .....	49
Tabella 3–1 Azione e bandi FESR di interesse per l'analisi degli effetti .....	51
Tabella 3–2 Azione e bandi FESR di interesse per l'analisi degli effetti .....	51
Tabella 3–3 Tipo di innovazione e grado di innovazione, domande di sostegno (bando Azione 1.3.8) .....	56
Tabella 3–4 Tipologie di aggregazioni, progetti Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023) .....	59
Tabella 3–5 Lista bandi selezionati, progetti chiusi / finanziati / non ammessi e non finanziati .....	69
Tabella 3–6 Avanzamento finanziario e tiraggio .....	70
Tabella 3–7 Avanzamento finanziario e tiraggio dopo nuove allocazioni.....	71
Tabella 3–8 Avanzamento finanziario, bandi selezionati per analisi effetti .....	72
Tabella 3–9 Dotazione finanziaria, costo ammissibile (operazioni selezionate), spese dichiarate – Os 1.3 (regioni più sviluppate) .....	73
Tabella 3–10 Dotazione finanziaria, costo ammissibile (operazioni selezionate), spese dichiarate – PR Veneto FESR (regioni più sviluppate).....	74
Tabella 3–11 Avanzamento fisico, indicatori di output, bandi selezionati per l'analisi degli effetti.....	75
Tabella 3–12 Avanzamento fisico, indicatori di risultato, bandi selezionati per l'analisi degli effetti .....	75
Tabella 3–13 Risultati dell'indagine per le principali difficoltà – risultati per Bando / Azione .....	77
Tabella 3–14 Peso della quota di flessibilità FESR nei 14 progetti DGR 1643 .....	78
Tabella 3–15 Partner aziendali per progetto e aziende con partecipazioni a bandi del PR FESR oggetto di analisi – DGR 1643 .....	79
Tabella 3–16 Distribuzione di partecipanti per attività – DGR 1643.....	81
Tabella 3–17 Partner aziendali per progetto e aziende con partecipazioni a bandi del PR FESR oggetto di analisi – DGR 1645 .....	84
Tabella 3–18 Distribuzione dei partecipanti per attività – DGR 1645.....	87
Tabella 4–1 Ambiti della S3 e i bandi del PR FESR.....	95
Tabella 4–2 Driver trasversali della S3 e Azioni del PR FESR .....	95
Tabella 4–3 Traiettorie S3 per l'ambito “Cultura e creatività” e associazione con i criteri di valutazione dell'Azione 1.3.11 .....	97
Tabella 4–4 Corrispondenza degli indirizzi strategici del programma triennale regionale per il settore cultura con l'azione 1.3.11A.....	97
Tabella 4–5 Approcci del PRT 2022-2024 del Veneto e Azioni del PR FESR.....	98
Tabella 4–6 Azioni del PR FESR e Assi del PRT 2025-2027 del Veneto .....	99
Box 2-1 Giochi olimpici e paralimpici invernali di Milano Cortina 2026 .....	32
Box 2-2 Destination Management System e l'Osservatorio federato del turismo .....	39
Box 3-1 Focus su attività e tematiche nei progetti con imprese partecipanti ai bandi FESR .....	82

## Glossario

AdG	Autorità di Gestione
ATI	Associazioni temporanee di Imprese
ATS	Associazioni Temporanee di Scopo
DGR	Deliberazione di Giunta Regionale
DMO	Destination Management Organization
DMP	Destination Management Plan
DMS	Destination Management System
DT	Driver Trasversale
EUSAIR	European Union Strategy for the Adriatic and Ionian Region
EUSALP	European Union Strategy for the Alpine Region
FAD	Formazione a Distanza
FESR	Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale
FSE+	Fondo Sociale Europeo Plus
KETs	Key Enabling Technologies, Tecnologie abilitanti
MdA	Marchio d'Area
OGD	Organizzazione di Gestione della Destinazione
Os	Obiettivo Specifico
OTRF	Osservatorio del Turismo Regionale Federato
PMI	Piccole e Medie Imprese
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PR	Programma Regionale
PRT	Programma Regionale per il Turismo
PTA	Piani Turistici Annuali
RECS	Renewable Energy Certificate System
RIR	Rete Innovativa Regionale
R&S	Ricerca e Sviluppo
S3	Strategia di Specializzazione Intelligente
SNAI	Strategia Nazionale Aree Interne
SRA	Struttura Responsabile di Attuazione della Regione del Veneto
STT	Sistema Turistico Tematico
UE	Unione Europea
VAI	Veneto Aree Interne

## Abstract (versione italiana)

Il presente rapporto riguarda la valutazione degli interventi per le imprese del settore turistico e le imprese culturali finanziati dal Programma Regionale Veneto FESR 2021-2027 (di seguito PR FESR). A tale proposito è importante precisare che 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. I principali risultati della valutazione riguardano la rilevanza, la coerenza, l'efficacia e il valore aggiunto degli interventi del PR FESR attuati e analizzati.

Per quanto riguarda la rilevanza, gli interventi del PR FESR risultano in grado di soddisfare i principali fabbisogni delle imprese culturali e del settore turistico. Per il futuro, acquisisce particolare importanza il sostegno alla trasformazione digitale, alla transizione ambientale ed energetica e all'accessibilità a persone con disabilità.

Gli interventi del PR FESR per le imprese culturali e del settore turistico sono coerenti fra loro e con il quadro della policy regionale. Per una maggiore coerenza con il quadro normativo regionale e comunitario, si potrebbe rafforzare il sostegno all'imprenditorialità giovanile e femminile in particolare nelle progettualità finalizzate a sostenere reti e partenariati.

I principali effetti degli interventi del PR FESR analizzati riguardano innovazione, digitalizzazione, sostenibilità ambientale, accessibilità e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico. Circa la metà dei beneficiari ritiene che le innovazioni introdotte non sarebbero state realizzate senza il sostegno del FESR, evidenziando così il valore aggiunto del finanziamento. È ancora prematuro potere valutare l'effetto del PR sul consolidamento delle reti d'impresa (sostenute in particolare tramite gli interventi dell'Azione 1.3.9 e 1.3.10).

La valutazione ha anche analizzato la combinazione fra gli interventi FESR e FSE+ per le imprese culturali e del settore turistico. I due bandi del PR FSE+ analizzati in questo rapporto hanno coinvolto lavoratori di circa il 17% delle 329 imprese beneficiarie dei bandi del PR FESR valutati. Emergono due tipologie di integrazione fra i due fondi: l'integrazione di tipo finanziario (il bando "Cultura in rete" ha in effetti previsto delle spese FESR) e di tipo non finanziario tramite appositi criteri di valutazione, come nel caso sia del bando "Cultura in rete" sia di "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico". La valutazione evidenzia il riscontro positivo dei beneficiari del PR FESR sul contributo degli interventi FSE+. 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.

## 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<sup>1</sup>):

- 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.

---

<sup>1</sup> 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.

## Coerenza con il quadro strategico regionale

**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.

## Abstract (English version)

This report concerns the evaluation of interventions targeting tourism and cultural enterprises financed by the Veneto ERDF Regional Programme (ERDF RP) 2021–2027. In this regard, it is important to note that the Veneto Region has recognised the culture and tourism sectors as strategic for sustainable economic growth, the creation of new employment, territorial development and competitiveness, and the enhancement of human capital. The main results of the evaluation relate to the relevance, coherence, effectiveness, and added value of the ERDF RP interventions implemented and analysed.

With regard to relevance, the ERDF RP interventions are able to meet the main needs of cultural and tourism enterprises. Looking ahead, the importance of supporting digital transformation, environmental and energy transition, and accessibility for persons with disabilities is increasing.

The ERDF RP interventions for cultural and tourism enterprises are coherent both with each other and with the regional policy framework. To ensure greater coherence with the regional and EU regulatory frameworks, support for youth and female entrepreneurship could be strengthened, particularly within projects promoting networks and partnerships.

The main effects of the ERDF RP interventions analysed concern innovation, digitalisation, environmental sustainability, accessibility, and the enhancement of cultural and tourism heritage. About half of the beneficiaries believe that the innovations would not have been introduced without ERDF support, thereby highlighting the added value of the funding. It is still too early, however, to assess the impact of the Programme on the consolidation of business networks, which are supported in particular through Actions 1.3.9 and 1.3.10.

The evaluation also analysed the combination between ERDF and ESF+ interventions for cultural and tourism enterprises. The two ESF+ RP calls examined in this report involved workers from approximately 17% of the 329 enterprises that benefited from the ERDF RP calls evaluated. Two types of integration between the two funds emerge: financial integration (indeed, the ESF+ “Cultura in rete” call included ERDF expenditure) and non-financial integration, through specific evaluation criteria, as in both ESF+ calls “Cultura in rete” and “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico”. The evaluation highlights the positive feedback from ERDF RP beneficiaries on the contribution of ESF+ interventions. With a view to the second phase of the current programming period and especially the 2028–2034 period, it could be useful to clarify the opportunities for combination and coordination of resources, as well as the demarcation between funds.



## Executive summary (English version)

**Objectives of the report** - This report concerns the thematic evaluation of interventions targeting tourism enterprises and cultural enterprises financed by the Veneto ERDF Regional Programme 2021–2027 (hereinafter referred to as ERDF RP). Firstly, **the thematic evaluation reviews the programming framework**, examining the capacity of ERDF RP interventions to address the needs of the territory (*relevance*) and their alignment with existing regional strategies and programmes (*coherence*). Secondly, the evaluation **analyses the effectiveness** – albeit still based on preliminary or short-term evidence – **of interventions expected to be completed by 2024**, as well as their *added value*. Moreover, the evaluation also examines the *coherence* of interventions financed under the ERDF RP with others, in particular the European Social Fund Plus (ESF+) calls ‘Cultura in rete’ (Regional Government Decision – DGR 1643/2022) and ‘Competenze per il Turismo’ (DGR 1645/2022), whose projects target workers in the sector.

**Context of the interventions for cultural and tourism enterprises** – **Cultural and tourism enterprises represent an important and dynamic component of Veneto’s economy**. With 73.5 million overnight stays in 2024 (21.8 million arrivals), the tourism sector in Veneto includes 3,099 hotels offering 21,246 beds and constitutes a key area for innovation and competitiveness among Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). According to Istat data, **the Veneto region recorded the highest number of tourist overnight stays in Italy in 2023 and displays a highly heterogeneous situation**. In 2021, the tourism rate—defined as the total number of overnight stays in all accommodation establishments per inhabitant—reached a value of 32.2 in the Province of Venice and 1.6 in the Province of Treviso. The Bank of Italy’s annual report on *The Economy of Veneto* (2024) highlights the increase in passenger traffic at Veneto airports compared with 2023, as well as the growth of the cruise sector.

According to the 2024 edition of the “*Io sono cultura*” annual report published by Unioncamere and the Symbola Foundation, **the cultural and creative system of Veneto has an estimated turnover of approximately EUR 9.4 billion, representing 9% of the sector at national level and 5.3% of Veneto’s overall economy**. It is worth noting that non-profit activities account for 9.5% of the organisations operating in this sector (a figure lower than the national average of 11.3%), which indicates the prevalence of entrepreneurial activities. According to Istat data, **enterprises in the cultural and creative sectors play a central role in the regional economic context, representing—compared to the rest of Italy and the North-East—a higher share of added value, employment, and local units over the 2015–2022 period**.

In this context, **the Veneto Region has recognised the culture and tourism sectors as strategic for sustainable economic growth, the creation of new employment, territorial development and competitiveness, and the enhancement of human capital**. Accordingly, the ERDF RP contributes to these sectors through several priorities. Priority 1 invests in research, innovation, and digitalisation capacities and supports the sustainable growth and competitiveness of Veneto’s SMEs. Priority 2 supports the energy efficiency of public buildings, including those of cultural interest (Action 2.1.1); Priority 3 focuses on cycle routes aimed at improving the connection between places of cultural interest; Priority 4 allocates resources to UNESCO Sites (Action 4.6.1) and promotes the cultural value of project proposals within interventions on educational and training infrastructure (Action 4.2.1); and Priority 5 supports relevant sectors, particularly the cultural one, also through urban regeneration initiatives.

This report focuses exclusively on **Priority 1 interventions**, as these relate specifically to enterprises. These interventions concern three **Specific Objectives** defined in Article 3 of Regulation (EU) 2021/1058 (hereinafter referred to as the *ERDF Regulation*<sup>2</sup>):

- 1.1 “Developing and enhancing research and innovation capacities and the uptake of advanced technologies”;
- 1.2 “Reaping the benefits of digitisation for citizens, companies, research organisations and public authorities”; and
- 1.3 “Enhancing sustainable growth and competitiveness of SMEs and job creation in SMEs, including by productive investments.”

Based on the *Methodological Document on Indicators (2022)*, which reconstructs the programme intervention logic as defined in the programming phase before implementation started, **it is possible to estimate that approximately EUR 100 million of the ERDF RP actions directly contribute to the development of cultural and tourism enterprises**, corresponding to about 9.7% of the total Programme resources. More specifically, under Specific Objective 1.2, EUR 10 million are foreseen for the digitalisation of enterprises in the cultural sector (Action 1.2.5) and for the *Smart Tourism Destination* call (Action 1.2.4). The remaining EUR 90 million planned under the ERDF RP concern: the consolidation of cultural enterprises (Action 1.3.11 sub A), new cultural enterprises (Action 1.3.11 sub B), the short- and feature-film sector (Action 1.3.11 sub C), investments in accommodation facilities (Action 1.3.8), *product clubs* (Action 1.3.9), and aggregations for tourism promotion (Action 1.3.10 sub A).

Although information on the rankings and selected beneficiaries of the most recent calls is not yet available—thus making it impossible to formulate a conclusive judgement—based on the implementation data of the ERDF RP as of June 2025, **it appears that the Programme has already mobilised approximately EUR 100.2 million for cultural and tourism enterprises.**

- **The ERDF RP has already mobilised about EUR 96.7 million**, that is, almost the entirety of the resources expected to have a direct contribution to cultural and tourism enterprises, through calls under **Specific Objective 1.2 and Actions 1.3.8, 1.3.9, and 1.3.10 (sub A).**
- **Furthermore, the implementation analysis indicates that the contribution of the ERDF RP to the development of cultural and tourism enterprises has also come from additional calls under Specific Objectives 1.1 and 1.3, amounting to approximately EUR 3.5 million.** Specific Objective 1.1 allocated EUR 2.5 million within the S3 domain “*Culture and Creativity and Regional Innovation Networks (RIN)*” through Action 1.1.1 A. Specific Objective 1.3 invested EUR 1 million at the end of 2024 in a call supporting the participation of enterprises in the tourism value chain and/or those contributing to the definition of Veneto’s tourism product in trade fairs (Action 1.3.10 sub B).

**It should also be recalled that, under Action 1.2.5, the launch of an additional call of approximately EUR 5 million is planned by 2025** for digitalisation initiatives in the cultural sector implemented by private entities. This call is expected to commit all the resources initially foreseen for Action 1.2.5.

For the evaluation of **effects**, this report refers exclusively to the calls of projects which are expected to be completed by 2024, namely: DGR 406/2023 (Action 1.3.8), which financed interventions for mountain and non-mountain tourism; DGR 459/2023 (Action 1.3.9), which supported the aggregation of tourism enterprises within product clubs; DGR 491/2023 (Action 1.3.10), which supported tourism promotion aggregations targeting international markets; and DGR 339/2023, which supported

---

<sup>2</sup> This Regulation also concerns the Cohesion Fund, which, however, does not apply to Veneto or to Italy; therefore, for the sake of simplicity, it is referred to in this context as the *ERDF Regulation*.

cultural, creative, and audiovisual enterprises financed under Action 1.3.11 (sub A), whose allocation was further strengthened through DGR 1515/2023.

**Methodological approach** - The report draws on various primary and secondary sources, adopting a theory-based evaluation approach to assess the effects of the interventions.

**Primary sources** consist of data and information collected directly by the evaluator, based on **semi-structured interviews** with key informants and a **survey of beneficiaries** of the interventions subject to the effects analysis. The main **secondary sources** include: the **monitoring system**; **statistical and contextual data sources** (e.g. Federated Veneto Regional Tourism Observatory, ISTAT, Eurostat, the Statistical Office of the Veneto Region, Bank of Italy, and the European Commission's Cohesion Open Data Platform); and **regional strategic and programming documents** (e.g. ERDF RP, regional programming documents for culture and tourism, annual plans for tourism and culture, the Methodological Document on the Definition of Selection Criteria for Operations approved by the Monitoring Committee, the Methodological Document on Indicators, and the Veneto Smart Specialisation Strategy). **Documentation on operational implementation aspects** was also used, including decrees and regulations governing calls, rankings, information on project proposal scores, and detailed data on a sample of projects. **This evaluation refers to information available from secondary sources as of the end of June 2025.**

The evaluation employs various methods and analytical techniques, including: the **logical framework method**; **implementation analysis** (also making use of mapping tools); **qualitative and quantitative analysis** of the survey and interviews; and the **analysis of context indicators**.

**Conclusions and lessons learned** concern:

- the review of the programming framework, namely the correspondence between the ERDF RP interventions and the needs of enterprises (*relevance*) and their alignment with the regional strategic framework (*coherence*);
- the evaluation of the effectiveness and added value of the ERDF interventions, also taking into account the contribution arising from their combination with the ESF+.

### **ERDF RP interventions and enterprise needs (Relevance)**

**Conclusions** – The various evaluation sources (interviews with beneficiaries, representatives of sectoral operators, representatives of the structures responsible for implementation within the Veneto Region, and the beneficiary survey) **are consistent in confirming the capacity of the ERDF RP interventions to adequately address the needs of cultural and tourism enterprises.** Indeed, the design of the interventions took into account the lessons learned from the pandemic period and from the previous programming cycle. Furthermore, the interventions demonstrate the regional decision-maker's ability to balance different needs — for example, in the tourism sector, improving the performance of operators while also ensuring the de-seasonalisation and geographical redistribution of tourist flows, including marginal areas such as mountain municipalities and inner areas. For the cultural sector, the need emerges to promote public–private partnerships and to integrate different sectors, starting with the tourism sector itself. These issues are of importance for the ERDF RP and are strategic for the future.

**Lessons learned** – Based on the stakeholder consultation conducted for this evaluation, **increasing importance is being placed on support for digital transformation, environmental and energy transition, and accessibility for persons with disabilities.** This could be reflected both in ERDF investments and in training activities, for which the evaluation survey highlights the need to focus on the challenges of digitalisation and new technologies, as well as on communication, language, hospitality and customer relations skills.

## *Coherence with the regional strategic framework*

**Conclusions** – The ERDF RP interventions for cultural and tourism enterprises are coherent both with one another and with the regional policy framework, as they are anchored in the existing sectoral legislation, share a strong common orientation towards innovation and the Veneto Smart Specialisation Strategy, and support — in various ways, both formal and informal — the development of networks, aggregations, and partnerships.

**Lessons learned** – Drawing on the experience of the calls analysed in this evaluation, **support for youth entrepreneurship could be further explored within projects aimed at promotion and the creation of networks and partnerships. This would be in line with the regional sectoral legislation** (Regional Law 17/2019 for culture and Regional Law 11/2013 for tourism). A similar approach could also be considered for female entrepreneurship, in line with the application of the horizontal principle of equality between women and men (Article 9 of Regulation (EU) 2021/1060).

**Data collection from the monitoring system could be organised and subsequently used to estimate, at least in some cases, the impact of interventions on climate change mitigation.** Indeed, the calls reward improvements in environmental performance and, in the case of Action 1.3.8, the ERDF RP support was even instrumental in enabling a change in energy-efficiency class.

As emerged from the implementation analysis, the first calls under **Actions 1.3.9 and 1.3.10** did not reach a sufficient number of selected operations to commit all the allocated resources. This was mainly due to the fact that the launch of the ERDF RP coincided with the closure of the previous programming period. However, it should also be noted that the demand for support for projects carried out individually by enterprises (Action 1.3.8 and Action 1.3.11 sub A) was significantly higher than the resources available under the calls. From this perspective, **it is recommended to closely monitor the progress of future calls to ensure an appropriate balance between the spending needs and the regional strategic priorities.**

## *Effectiveness and added value of the interventions*

**Conclusions** – The calls launched under the ERDF RP have generated significant impacts on innovation, digitalisation, environmental sustainability, accessibility, and the enhancement of cultural and tourism heritage.

Enterprises supported under Actions 1.3.8 and 1.3.11 have primarily introduced product innovations and new promotional techniques, while those supported under Action 1.3.10 have implemented more cross-cutting innovations, involving processes, organisation, and marketing. Around half of the beneficiaries consider that such innovations would not have been achieved without ERDF support, thus highlighting the added value of the funding; moreover, over 70% of enterprises supported under Action 1.3.8 report a significant contribution to digital transformation.

**Among the calls analysed, Action 1.3.8, targeting tourism enterprises, is the only one to include specific interventions related to environmental sustainability and energy efficiency.** However, all calls promote the protection of environmental quality and reward the possession of environmental certifications. The same Action also supported accessibility measures, improving the usability of facilities for people with motor disabilities.

**Overall, the projects have contributed to the enhancement of cultural and tourism heritage:** cultural calls have mainly influenced the promotion of the regional cultural heritage, while tourism calls have supported an increase in visitors and the de-seasonalisation of tourist flows, with more than half of participants reporting highly or fairly significant effects. Access to new markets has been particularly significant for Action 1.3.10, where 50% of enterprises strengthened their presence in national and foreign markets.

**Some interviews with beneficiaries reveal a consolidation of business networks**—particularly supported through Actions 1.3.9 and 1.3.10—consistent with the reward criteria established by the calls. **Nevertheless, the direct link between ERDF investments and these results appears less immediate than for other objectives, such as innovation or digital transformation**, partly because many collaborations had already been initiated during the previous programming period. It may also still be too early to fully capture the effects of the new investments on business networks and cooperation.

Although the impacts on economic competitiveness are expected to materialise mainly in the medium to long term, enterprises already report increases in productivity and turnover, while the effects on employment appear more limited.

**Lessons learned** – **The intervention logic of the calls selected for the effects analysis has been respected, and the expected results are largely confirmed.** The evaluation also identified additional elements concerning the effectiveness of the interventions that are not directly measured through output and result indicators but are clear within the intervention logic of the calls. These include support for energy transition and environmental sustainability, cultural and tourism promotion of the regional heritage, promotion of accessibility, and forms of cooperation among enterprises.

#### **Combination between the ERDF and other funds, in particular the ESF+**

**Conclusions** – **The ESF+ calls benefiting cultural and tourism enterprises show different forms of integration with the ERDF: financial integration**, as in the case of the “*Cultura in rete*” call, which included ERDF expenditure; **and non-financial integration**, as in both the “*Cultura in rete*” and “*Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico*” calls, which applied evaluation criteria consistent with the Smart Specialisation Strategy.

The two calls under the ESF+ RP (“*Cultura in rete*” and “*Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico*”) involved workers from approximately **17% of the 329 enterprises that received ERDF funding under Action 1.3.8 (DGR 406/2023), Action 1.3.9 (DGR 459/2023), Action 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023), and Action 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023).** The results of the survey conducted among ERDF RP beneficiaries are generally positive regarding the contribution of ESF+ interventions to the improvement of skills. Despite the provisions of the regional strategic framework, **the decision to combine ESF+ and ERDF resources follows a bottom-up approach, largely depending on the capacity and interest of the actors involved, particularly enterprises.**

**Lessons learned** – **With a view to the second phase of the current programming period and especially to the 2028–2034 period, it could be useful to clarify the opportunities for combination and coordination of resources, as well as the respective areas of demarcation between the Funds.** Fund integration may concern not only the ESF+ and ERDF, but also the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and the Common Agricultural Policy, which support the primary sector, the agri-food processing sector, and complementary measures in tourism and culture. Moreover, in the tourism sector, Local Action Groups (LAGs) play a key role in the governance of rural development; however, they do not necessarily identify Destination Management Organisations (DMOs) as their natural counterparts. Greater coordination in this respect would ensure higher efficiency of public intervention in the future.

The consultation of stakeholders during the evaluation activity highlighted the **importance of clarifying the operational aspects of opportunities stemming from the ESF+ for enterprises, which normally have access to the ERDF.** In this regard, it seems important to strengthen communication activities concerning both current and future opportunities.



# 1 Introduzione e approccio metodologico

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).

Questo capitolo indica ambiti, criteri e domande di valutazione per le quali si rinvia alla **Tabella 1–1 Criteri e domande di valutazione** (paragrafo 1.1); **gli interventi del PR FESR oggetto della valutazione** (par. 1.2) e **le principali caratteristiche dell’approccio metodologico** (par. 1.3).

## 1.1 Ambiti, criteri e domande di valutazione

**La valutazione tematica riguarda** l’analisi del quadro programmatico e degli effetti degli interventi.

- La valutazione **conduce una ricognizione del quadro programmatico**, esaminando il ruolo del PR FESR 2021-2027 per lo sviluppo delle imprese nel settore turistico e delle imprese culturali nel contesto veneto. La valutazione prende in esame la rilevanza (altrimenti detta pertinenza) e la coerenza degli interventi. Rispondendo alla prima domanda di valutazione, il rapporto valuta la rilevanza del PR FESR ovvero la capacità di soddisfare i fabbisogni regionali, tenendo conto della loro possibile evoluzione. Con la seconda domanda, la valutazione tematica verifica l’allineamento degli interventi FESR al quadro programmatico regionale e quindi il loro contributo atteso agli obiettivi strategici del turismo e della cultura della Regione del Veneto.
- La valutazione **analizza gli effetti** - seppure ancora preliminari o di breve periodo - **concentrandosi soltanto sugli interventi finanziati dal PR FESR la cui conclusione era attesa entro il 2024**. Con la terza domanda di valutazione, il rapporto approfondisce l’efficacia di questi interventi – ovvero la capacità di conseguire le realizzazioni previste e quindi di contribuire ai risultati attesi – e il valore aggiunto, illustrando se e in che modo le risorse del PR FESR abbiano fatto la differenza dimostrando addizionalità rispetto a quanto non si sarebbe potuto verificare altrimenti. Inoltre, la valutazione individua eventuali effetti inattesi positivi o negativi, poiché non inizialmente previsti dal bando e dal policy maker (domanda di valutazione 4). La valutazione (domanda di valutazione 5) esamina anche la coerenza degli interventi finanziati dal PR FESR con altri finanziati da fondi regionali e nazionali, in particolare dal Programma Regionale Veneto FSE+ 2021-2027 (di seguito PR FSE+) . Si esamina, perciò, se e in che modo gli interventi – in particolare quelli di questi due fondi europei - si siano mutualmente ed efficacemente rafforzati e se la loro combinazione possa ulteriormente essere implementata in futuro. I bandi FSE+ che saranno presi in considerazione nell’analisi intervengono sulle competenze dei lavoratori e finanziano la formazione continua legata a cultura e turismo. Questi includono il bando “Cultura in rete” (Deliberazione di Giunta Regionale (DGR) 1643/2022) e il bando “Competenze per il Turismo” (DGR 1645/2022), i cui interventi sono indirizzati ai lavoratori del settore. Altri interventi, di possibile interesse, non sono stati approfonditi poiché di recente introduzione: “Competenze per un turismo più accessibile, sostenibile e digitale” (DGR 422/2025) e il bando “Presentazione di progetti formativi finalizzati allo sviluppo di competenze aggiornate e alla formazione di specifici profili professionali per il settore dello spettacolo dal vivo e dell’audiovisivo” (DGR 490/2025).

Tabella 1–1 Criteri e domande di valutazione

Ambito dell'analisi	Criterio valutativo	Domanda di valutazione
Analisi del quadro programmatico	Rilevanza	(1) Fino a che punto gli interventi tengono conto dei fabbisogni regionali e della loro evoluzione?
	Coerenza	(2) Gli interventi sono coerenti fra di loro e con il quadro della policy regionale?
Analisi degli effetti	Efficacia / valore aggiunto	(3) Quali sono gli effetti degli interventi del PR FESR? (4) Si possono osservare degli effetti inattesi (positivi o negativi) degli interventi del PR FESR?
	Coerenza / efficacia	(5) Come gli interventi di formazione del personale finanziati dal PR FSE+ hanno rafforzato gli interventi del PR FESR per turismo e cultura (contribuendo alla complementarità dei fondi)?

## 1.2 Gli interventi del PR FESR oggetto della valutazione

Per l'analisi del quadro programmatico si considerano tutti gli interventi del PR FESR 2021-2027 del Veneto che riguardano le imprese culturali e del settore turistico. Questi afferiscono i seguenti Obiettivi Specifici (Os) definiti all'articolo 3 del Regolamento dell'Unione Europea (UE) 2021/1058 (d'ora in poi regolamento FESR<sup>3</sup>):

- 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.

Il PR sostiene i settori di interesse, e in particolare quello culturale, anche tramite interventi di rigenerazione urbana (Priorità 5 – Os 5.1 e Os 5.2) ed efficientamento energetico degli edifici pubblici (Azione 2.1.1), risorse a favore dei Siti UNESCO (Azione 4.6.1). Nel sostegno dei percorsi ciclabili, il PR tiene conto di quelli che sono in grado di migliorare il collegamento di luoghi di interesse culturale (Azione 2.8.1) e del valore culturale della proposta progettuale negli interventi per le infrastrutture per istruzione e formazione (Azione 4.2.1). Questi interventi, tuttavia non essendo indirizzati direttamente alle imprese, sono esclusi dall'analisi. Venendo dunque agli interventi più focalizzati sulle imprese, l'Os 1.1 sostiene la ricerca e l'innovazione, i bandi dell'Os 1.2 sostengono la digitalizzazione delle imprese, l'Os 1.3 promuove gli investimenti produttivi, le reti, le aggregazioni e la nascita e la crescita di imprese per rafforzare la competitività delle PMI e migliorare la capacità di utilizzare le innovazioni tecnologiche e il proprio modello di business.

Per sostenere le imprese nel settore turistico, il PR FESR prevede diverse modalità di intervento nell'ambito della strategia regionale di programmazione turistica (si rinvia al Capitolo 2).

Ai sensi del documento metodologico indicatori del 2022, che ricostruisce la logica degli interventi prevista in fase di programmazione, **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. 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

<sup>3</sup> 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.

(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)). Seguono alcuni dettagli sugli interventi previsti.

- L’Azione 1.2.4 finanzia il potenziamento dell’intensità digitale delle imprese nell’ambito delle destinazioni turistiche venete in un’ottica di *Smart Tourism Destination*. Il bando, di cui alla DGR 1639/2023, sostiene l’organizzazione dell’offerta turistica tramite l’utilizzo del *Destination Management System* (DMS) regionale, piattaforma messa a disposizione agli attori del sistema turistico regionale per gestire in modo integrato le informazioni, le risorse e i servizi e diffondere i contenuti e materiali informativi.
- L’Azione 1.3.8 sostiene il sistema ricettivo turistico nelle aree montane e non montane promuovendo investimenti per l’efficientamento energetico, la transizione digitale e la piena accessibilità (DGR 406/2023, DGR 1640/2023). Questa valutazione non analizza la terza edizione poiché di recente introduzione (DGR 71/2025) e con termine di chiusura delle domande a maggio 2025.
- L’Azione 1.3.9 sostiene i club di prodotto finalizzati all’aggregazione di imprese turistiche sia consolidando iniziative della programmazione precedente (DGR 459/2023) sia sviluppando e costituendo nuovi club con la seconda edizione (DGR 1243/2023). Questa seconda edizione non può essere analizzata in questa valutazione per il termine di presentazione delle domande a giugno 2025.

L’Azione 1.3.10 (sub A) supporta la seconda edizione delle aggregazioni di PMI per mercati nazionali e internazionali finalizzate alla promozione turistica (DGR 1377/2024), la cui chiusura della proroga per la presentazione delle domande è stata posticipata a luglio 2025, il che rende impossibile analizzarne gli esiti per questa valutazione. Questa valutazione, invece, riguarda soltanto la prima edizione (DGR 491/2023).

**Per le imprese culturali**, invece, si individuano diverse modalità di intervento tramite le Azioni della Priorità 1 del PR.

- La numerosità di imprese culturali diventa anche un criterio di valutazione nell’ambito delle proposte progettuali delle reti di imprese a sostegno di club di prodotto (Azione 1.3.9) e delle aggregazioni finalizzate alla promozione turistica e culturale sui mercati nazionali e internazionali (Azione 1.3.10 sub A)<sup>4</sup>.
- L’Azione 1.3.11 finanzia tre tipologie di interventi per le imprese culturali, creative e dell’audiovisivo: sub A riguarda il consolidamento di imprese esistenti, sub B la nascita e sub C la produzione audiovisiva<sup>5</sup>.
- Inoltre, il PR prevede di sostenere iniziative di digitalizzazione per il settore culturale condotte da soggetti privati e quindi con le imprese quali beneficiari (Azione 1.2.5).

---

<sup>4</sup> Questi bandi definiscono l’impresa culturale e creativa come l’impresa che, in via prevalente o esclusiva si occupa di ideazione, creazione, produzione, sviluppo, diffusione, conservazione, ricerca e valorizzazione o gestione di prodotti culturali, “intesi quali beni, servizi e opere dell’ingegno inerenti alla letteratura, alla musica, alle arti figurative, alle arti applicate, allo spettacolo dal vivo, alla cinematografia e all’audiovisivo, agli archivi, alle biblioteche e ai musei, nonché al patrimonio culturale e ai processi di innovazione ad esso collegati”.

<sup>5</sup> A norma dell’articolo 1 dell’Allegato A DGR 339/2023, l’Azione 1.3.11 finanzia le imprese culturali, “che producono e/o distribuiscono beni o servizi nell’ambito delle arti dello spettacolo, delle arti visive, del patrimonio culturale, dell’audiovisivo, dei nuovi media, della musica e dell’editoria. Imprese che, per la loro complessità, assolvono al ruolo di interfaccia fra le diverse attività industriali e rappresentano dei fattori di sviluppo locale e dei driver del cambiamento industriale”. L’Allegato A2 di questo bando precisa in quali codici ATECO le unità operative sostenute debbano svolgere la loro attività economica. I codici ATECO includono: editoria; audiovisivo, cinema e registrazioni musicali; programmazione e trasmissione radiofonica e televisiva; attività degli studi di architettura e ingegneria; pubblicità e ricerche di mercato e attività fotografiche; attività creative, artistiche e di intrattenimento; attività di supporto per le funzioni di ufficio e supporto alle imprese.

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 previste per l'Azione 1.2.5 inizialmente.

Si rinvia comunque al capitolo 3 di questo rapporto per un approfondimento sull'attuazione degli interventi del PR FESR per cui si dispone di informazioni di maggiore dettaglio e conclusive.

Per la valutazione **degli effetti**, si 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 fortemente aumentata con la DGR 1515/2023.

La tabella indica gli interventi al centro dell'analisi del quadro programmatico e l'Azione corrispondente<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Le prime due cifre del codice dell'Azione richiamano l'Os.

**Tabella 1–2 Azione e bandi FESR di interesse per l'analisi del quadro programmatico**

Os	Azione	Bando / Delibera	Prevista conclusione
1.1	1.1.1 A	Cultura e Creatività e RIR - Riguarda principalmente (ma non solo) l'Ambito 4 "Cultura e Creatività" della RIS 3 regionale, sostiene le innovazioni di prodotto / processo, interessa le Reti di Innovazione Regionali (DGR 729 26/06/2024)	Successivamente alla valutazione
1.2	1.2.4	Smart Tourism (DGR n. 1639 del 22/12/2023) - Favorire l'evoluzione delle destinazioni venete in smart tourism destination secondo i principi della Direzione GROW della Commissione Europea	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.8	Turismo montano e non montano (DGR n. 406 del 07/04/2023) - Rigenerare il sistema ricettivo per favorirne l'evoluzione verso modelli più sostenibili (efficientamento energetico, transizione digitale, piena accessibilità)	Entro il 2024
1.3	1.3.8	Turismo montano e non montano (DGR n. 1640 del 22/12/2023) - Rigenerare il sistema ricettivo per favorirne l'evoluzione verso modelli più sostenibili (efficientamento energetico, transizione digitale, piena accessibilità)	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.9	Club prodotto (DGR 459 del 18/04/2023) - Favorire l'aggregazione di imprese turistiche per la diversificazione ed innovazione del prodotto turistico	Entro il 2024
1.3	1.3.10	A - Promozione turistica - Promuovere aggregazioni di imprese finalizzate alla promozione turistica sui mercati internazionali (DGR n. 491 del 26/04/2023)	Entro il 2024
1.3	1.3.10	A - Promozione turistica - Promuovere aggregazioni di imprese finalizzate alla promozione turistica sui mercati internazionali II Ed. (DGR n. 1377 del 25 novembre 2024)	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.10	B - Fiere (DGR 1087 17 settembre 2024)	Entro il 2025
1.3	1.3.11	A - Interventi a sostegno delle imprese culturali, creative e dell'audiovisivo - sub a - consolidamento di imprese esistenti (DGR n. 339 del 31/03/2023)	Entro il 2024
1.3	1.3.11	B - Nuove imprese culturali (DGR 701 del 18/06/2024) per Introduzione di innovazione e assicurare sopravvivenza sul mercato	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.11	C - Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei cortometraggi – XR (DGR n. 408 del 07/04/2023 – I e II sportello)	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.11	C - Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei cortometraggi – XR (DGR 442 del 29/04/2024 – I e II sportello)	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.11	C - Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei lungometraggi (DGR n. 408 del 07/04/2023 – I e II sportello)	Successivamente alla valutazione
1.3	1.3.11	C - Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei lungometraggi (DGR 442 del 29/04/2024 – I e II sportello)	Successivamente alla valutazione

Fonte: elaborazione del valutatore dal sistema di monitoraggio



### 1.3 Approccio metodologico

L'approccio metodologico è incentrato sulla **triangolazione di più fonti, metodi qualitativi e quantitativi ed è volto a rispondere in modo efficace e specifico (*tailor-made*)** alle esigenze del contesto di riferimento. Tiene conto, tramite specifiche attività di consultazione, delle diverse prospettive (programmatore, beneficiari, territorio). La valutazione segue un approccio metodologico **guidato dalla teoria (*Theory-based Evaluation*)**, facendo in particolare ricorso alla tecnica della contribution analysis e a un insieme di metodi e tecniche. Tra l'altro la contribution analysis risulta particolarmente appropriata per valutare gli effetti nell'ambito di una valutazione di impatto che - ai sensi del Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione Europea su performance, monitoraggio e valutazione n.61 del febbraio 2025 – ha lo scopo di analizzare non solo se gli interventi hanno un effetto ma anche come li produca.

#### 1.3.1 Approccio guidato dalla teoria

L'approccio valutativo guidato dalla teoria è stato organizzato in tre macro-fasi.

- In una prima fase, la valutazione ha condotto il *test di plausibilità* esaminando se quanto gli interventi intendevano cambiare fosse possibile sulla base di altre esperienze programmatiche e/o letteratura specialistica. Verificata la plausibilità, la valutazione ha intrapreso *lo sviluppo della teoria del cambiamento*, identificando il problema causale, analizzando l'impatto di fattori esterni ed esplicitando i meccanismi causali e nessi logici (*drivers*) che gli interventi hanno provato a promuovere / attivare per favorire il cambiamento atteso.
- La seconda fase consiste nel testare la "Teoria" e quindi confermarne (o confutarne) la validità. La valutazione ha confrontato la previsione e l'attuazione, verificando se la "Teoria" abbia funzionato come previsto. Il Test della teoria è avvenuto soltanto nel caso dei 4 bandi precedentemente individuati per l'analisi degli effetti (si veda paragrafo 1.2).
- La terza fase elabora suggerimenti e miglioramenti per il futuro.

#### 1.3.2 Utilizzo di diversi metodi e tecniche di valutazione

La valutazione fa ricorso a fonti primarie e secondarie. 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 prime due interviste si sono svolte il 30 luglio 2025** e hanno inizialmente coinvolto i rappresentanti delle strutture responsabili dell'attuazione (SRA, Direzione Beni Attività Culturali e Sport, Direzione Turismo e Marketing Territoriale). In seguito, nei mesi di agosto e settembre, sono state svolte ulteriori sei interviste con i rappresentanti di alcuni portatori di interesse e soggetti chiave della governance regionale (Confindustria Veneto, Venetian Cluster, Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) Marca Treviso, OGD Dolomiti e un'impresa capofila dei progetti in rete / aggregazione dell'intervento dell'Azione 1.3.9 sui club di prodotto (Golf in Veneto) e una dell'aggregazione dell'Azione 1.3.10 sulla promozione turistica (Palazzina di Villa Valmarana).

Le interviste hanno esaminato, da diversi punti di vista e prospettive, il disegno degli interventi, raccogliendo informazioni circa la loro rilevanza e coerenza, ovvero la loro collocazione nel quadro programmatico regionale e la rispondenza ai fabbisogni delle imprese regionali. Le interviste hanno anche raccolto opinioni degli attori e informazioni di dettaglio relativamente alla combinazione con gli interventi del FSE+ e a ostacoli e fattori che possono avere inciso sulla loro efficacia. Infine, le interviste sono state anche l'occasione per discutere di temi chiave per la governance dello sviluppo regionale, quali il valore aggiunto dello sviluppo di progetti in rete / aggregazione, il tema delle OGD e lo sviluppo dei progetti nell'ambito dell'Azione 1.2.4 (Bando Smart Tourism).

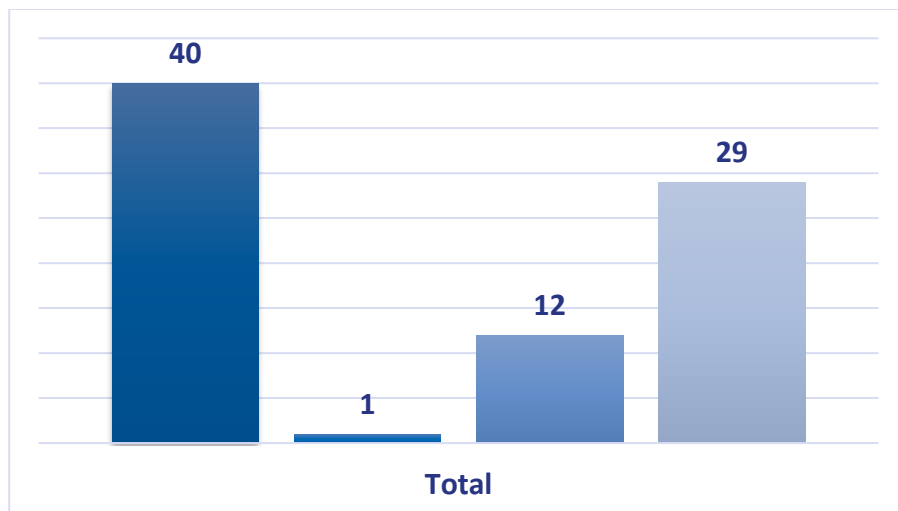
Il valutatore ha predisposto una prima bozza di **indagine ai beneficiari** che è stata anche condivisa con l'AdG e con le SRA per una sua messa appunto finale e definizione entro il mese di agosto. Il principale scopo dell'indagine è stato quello di indagare gli effetti e il valore aggiunto degli interventi finanziati per le imprese culturali e del turismo sostenute dal PR FESR. L'indagine ha, inoltre, raccolto informazioni circa l'attuazione dei progetti, le principali difficoltà riscontrate, la complementarità con altri fondi e risorse, fra cui le due linee di intervento FSE+: Cultura in rete (DGR 1643/2022) e Competenze per il Turismo (DGR 1645/2022). Infine, il questionario somministrato alle imprese ha anche raccolto le opinioni delle imprese relativamente a: un possibile sviluppo successivo dei progetti, le tipologie di intervento pubblico più utili e le esigenze formative.

**L'indagine è stata avviata il giorno 1° settembre 2025** ed è stata indirizzata alle imprese beneficiarie del PR FESR, limitatamente ai bandi la cui conclusione era attesa nel 2024, per un totale di 321 imprese. L'invio dell'indagine è stato accompagnato da lettera di presentazione della Regione. Le modalità di diffusione dell'indagine hanno previsto un primo contatto online tramite posta elettronica agli indirizzi dei beneficiari forniti dalla Regione del Veneto. Dopo una settimana, si è provveduto a effettuare alcuni solleciti telefonici (130 su 204 numeri telefonici disponibili). Dopo due settimane dall'avvio, fra il 15 e il 16 settembre, è stato inviato un sollecito a tutti gli indirizzi di posta elettronica che non avevano risposto da parte delle SRA della Regione del Veneto. Nella settimana del 22 settembre si è deciso di spostare la scadenza dell'indagine al 30 settembre (inizialmente fissata al 19) e di effettuare un ulteriore sollecito telefonico (per 101 contatti). Il 23 settembre è partito il sollecito telefonico e per coloro non raggiungibili via telefonica si è proceduto tramite invio di PEC o e-mail ordinaria. Al 20 ottobre, rispetto alle 321 imprese raggiunte, sono state raccolte 81 risposte, il 25% del totale<sup>7</sup>. Tuttavia, va rilevato che i progetti in totale erano 190 e che 131 imprese contattate erano retiste, ovvero soggetti che hanno partecipato a una rete per club di prodotto (nell'ambito dell'Azione 1.3.9) e per Aggregazioni di promozione turistica sui mercati internazionali (Azione 1.3.10). Il tasso di risposta dei capifila è stato in effetti più significativo (36,8% = 70/190), rispetto a quello dei retisti (8,4% = 11/131). Il numero di progetti coperti totali è di 72, per cui il tasso di copertura è pari a 37,9% (72/190).



<sup>7</sup> Sono state escluse dall'elenco dei destinatari dell'indagine le imprese intervistate.

Figura 1-1 Numero di risposte all'indagine raccolte per Azione<sup>8</sup>



Fonte: elaborazione del valutatore su dati dell'indagine

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) e la **documentazione regionale di tipo strategico-programmatico** (ad es. PR FESR, Programma Regionale Strategico del Turismo, Piani annuali del turismo, Documento metodologico sulla definizione dei criteri di selezione delle operazioni approvato dal Comitato di Sorveglianza, Documento metodologico Indicatori dell'ottobre 2022 elaborato ai sensi dell'art. 17 del Regolamento UE 2021/1060, 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.** Questo consente di utilizzare le informazioni più recenti dal sistema di monitoraggio circa i dati finanziari, l'avanzamento delle operazioni selezionate, gli indicatori di output e di risultato<sup>9</sup>. Inoltre, per quanto concerne l'analisi delle misure del PR FSE+, oltre ad analizzare il report regionale dei dati di monitoraggio delle due DGR rilevanti, il valutatore ha utilizzato i questionari di gradimento somministrati dall'AdG FSE+ ai partecipanti delle due linee di intervento: Cultura in rete (DGR 1643/2022) e Competenze per il Turismo (DGR 1645/2022). Questi questionari condotti e somministrati dall'AdG permettono di indagare gli effetti degli interventi sui lavoratori.

**La valutazione utilizza diversi metodi e tecniche di analisi** fra cui: il metodo del quadro logico, l'analisi dell'attuazione, l'analisi quali-quantitativa dell'indagine e delle interviste e l'analisi degli indicatori di contesto. Di seguito si presentano le modalità di combinazione e triangolazione dei vari metodi di raccolta dati e di analisi nell'ambito dell'approccio valutativo guidato dalla teoria.

### 1.3.2.1 I - Individuazione della teoria del cambiamento

**L'analisi dei quattro bandi** oggetto della valutazione degli effetti consente di individuare nei primi articoli la formulazione delle principali finalità e oggetto del bando, da cui è possibile individuare la

<sup>8</sup> Il totale delle risposte è superiore al numero complessivo di rispondenti poiché un'impresa ha partecipato a due bandi (Azioni 1.3.8 e 1.3.10). Di conseguenza, il numero di risposte per Azione differisce dal totale dei rispondenti.

<sup>9</sup> Il sistema di monitoraggio fornisce informazioni sulla situazione di attuazione del PR FESR fino a giugno 2025. Questi dati di monitoraggio sono stati condivisi dall'Autorità di Gestione (AdG) nel luglio 2025 e sono dettagliati e sviluppati ai sensi di quanto previsto dall'art.42 del Regolamento dell'Unione Europea 2021/1060.

sintetica teoria del cambiamento che intendono sostenere. Questa è stata confrontata con quanto emerge dall'analisi dei documenti strategici: il Programma Regionale per il Turismo 2022-2024 approvato con Deliberazione del Consiglio Regionale n.41 del 22 marzo 2022, il Programma Regionale per il Turismo 2025-2027 approvato con Deliberazione del Consiglio Regionale n.3 del 14 gennaio 2025, dalla Strategia di Specializzazione intelligente contenuta nell'Allegato A alla DGR n.474/2022, dal PR FESR, dalla legge regionale (d'ora in poi l.r. 11/2013 relativa allo sviluppo e turismo veneto per verificarne la conformità e la coerenza strategica e consentire una completa ricognizione del quadro programmatico.

- ▶ Informazioni di particolare utilità riguardano i partecipanti (domande presentate, ammesse, finanziate, ecc.), domande di sostegno dei singoli progetti finanziati (almeno per i bandi per cui si procede alla valutazione degli effetti), graduatorie di dettaglio per i punteggi attribuiti ai singoli criteri;
- ▶ Altra documentazione rilevante come documenti strategici regionali e locali per i quali si rinvia al Capitolo 2.

Di seguito, sulla base della letteratura specialistica e valutativa, si è conclusa la verifica della plausibilità delle teorie del cambiamento.

Successivamente alla verifica della plausibilità, **è stata condotta l'analisi e la ricostruzione del quadro logico** facendo ricorso al documento di Programma, alle deliberazioni dei bandi e alle interviste. L'analisi è servita a specificare le componenti della logica degli interventi (fabbisogni, input, attività, realizzazioni e risultati attesi) e a sviluppare la teoria del cambiamento sottostante, individuando i meccanismi alla base del suo funzionamento.

I *fabbisogni* si riferiscono alle esigenze delle imprese. Possono essere "territoriali" (risulta evidente, ad esempio, che la specializzazione turistica nella marca trevigiana sia diversa da quella di Venezia) e/o "settoriali" (ad esempio, turismo e cultura sono due ambiti di sviluppo diversi, così come il turismo delle ville venete segue un pattern diverso da quello sportivo, ad esempio del golf).

Gli *input* sono le risorse investite nelle attività dai vari bandi. Le *attività* sono quelle previste nell'ambito delle spese ammissibili ai sensi della normativa di ogni bando e consentono di realizzare i progetti finanziati. Le *realizzazioni* rappresentano quanto effettivamente il progetto consente di acquistare e di "produrre" / costruire durante la sua realizzazione.

I *risultati* (attesi) sono gli effetti che possono essere direttamente riconducibili all'intervento (ad es. introduzione di innovazioni tecnologiche e digitali per la promozione turistica finanziate grazie alle risorse del progetto), o intermedi / di medio termine (maggiori visite / presenze dopo l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche e digitali introdotte), e di lungo termine (creazione di nuovi mercati che consentono un incremento delle performance aziendali, quali fatturato, valore aggiunto, quote di mercato estero). Da queste definizioni appare evidente che l'analisi degli effetti sia possibile solo per gli interventi conclusi e possa riguardare quasi esclusivamente i risultati diretti e solo parzialmente quelli intermedi. Il documento metodologico degli indicatori è stato utilizzato per fornire ulteriori dettagli circa i risultati attesi facendo ricorso alle schede degli indicatori di risultato.

I meccanismi sono i collegamenti logici delle varie componenti della logica di intervento. Indicano le modalità previste dai bandi per l'erogazione delle loro risorse al fine di promuovere alcuni specifici "comportamenti" e "investimenti" delle imprese in grado di generare i risultati e i cambiamenti attesi. I meccanismi sono identificati tramite l'analisi delle spese ammissibili e dei criteri di selezione e di premialità dei bandi. Le interviste con i responsabili delle SRA e con gli altri testimoni privilegiati sono servite anche a discutere l'appropriatezza dei meccanismi previsti nei bandi per favorire realizzazioni e risultati.

Infine, è stato quindi possibile individuare, per i bandi oggetto dell'analisi degli effetti, una "teoria del cambiamento" da testare. Queste singole teorie del cambiamento per ogni tipologia di intervento,

combinare fra di loro e con gli altri bandi del PR, consentono di costruire un quadro complessivo degli interventi del PR FESR per le imprese culturali e per il settore turistico.

### 1.3.2.2 II - Test della teoria del cambiamento

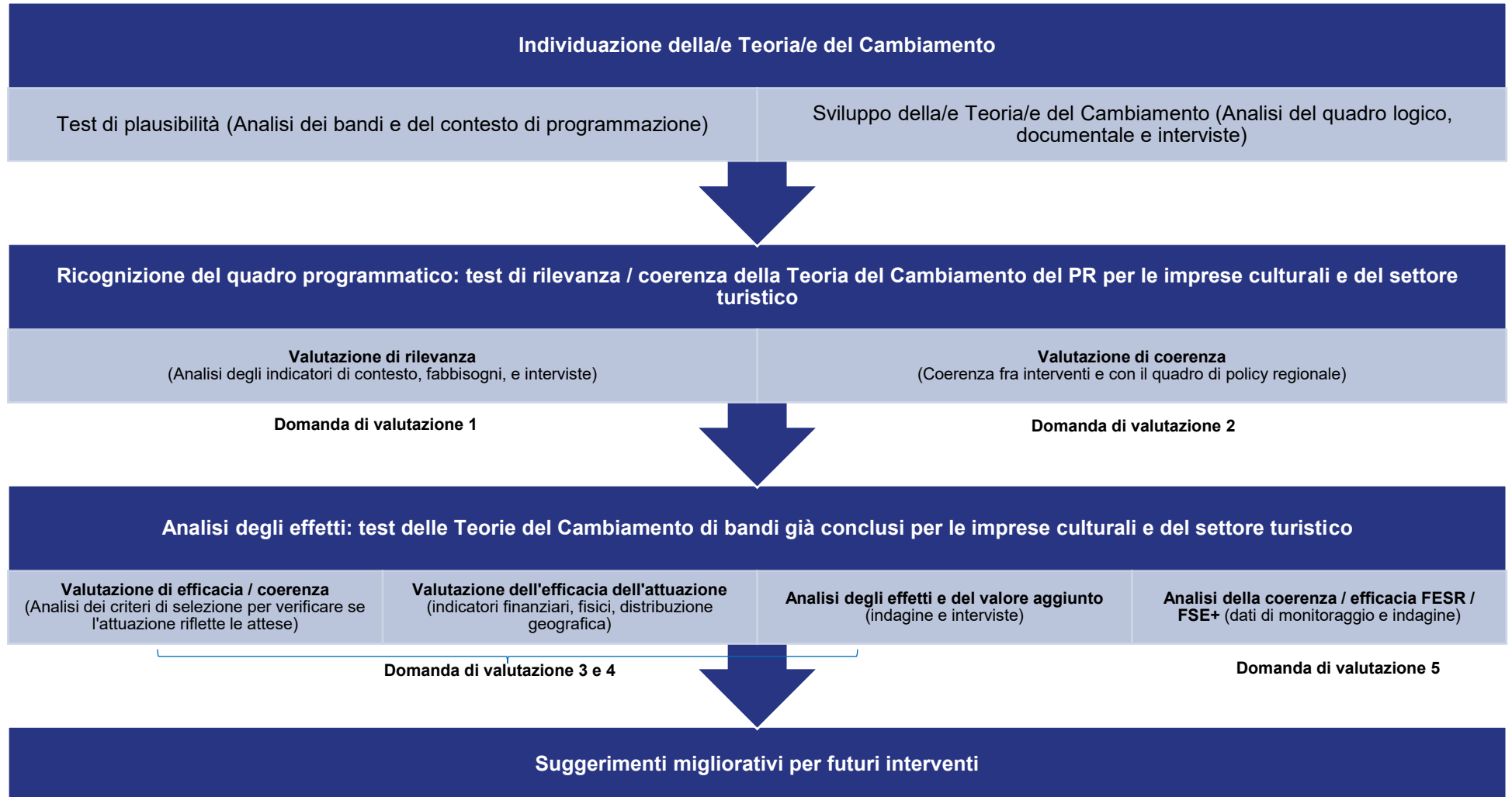
**L'analisi degli indicatori di contesto** ha utilizzato i dati aggiornati all'ultimo anno disponibile presentando un quadro recente dei settori del turismo e della cultura in Veneto. Assieme alle evidenze emerse durante le interviste e l'indagine, è stato possibile verificare se i fabbisogni individuati in fase di definizione degli interventi fossero confermati e quindi l'adeguatezza degli interventi.

**L'analisi dell'attuazione** ha utilizzato prevalentemente informazioni di monitoraggio (indicatori finanziari, di realizzazione e di risultato) per misurare il raggiungimento dei valori obiettivo (laddove previsti) e la performance relativa rispetto ad altri bandi analoghi (ad es. in termini di costo unitario, raggiungimento dei target, livello di qualità della proposta progettuale sulla base dei punteggi dei criteri di selezione). L'analisi dell'attuazione ricorre anche alla realizzazione di **mappe** per localizzare gli interventi nell'ambito del territorio regionale. L'analisi delle indagini consente di raccogliere informazioni di tipo prevalentemente qualitativo, ovvero di attribuire alle diverse teorie del cambiamento una scala di relativa importanza degli interventi. A titolo di esempio, è relativamente probabile aspettarsi rispetto a tutti i bandi oggetto dell'analisi degli effetti, l'introduzione di innovazioni, in quanto tutti hanno come indicatore di risultato RCR03 (innovazioni di prodotto o processo per l'Azione 1.3.8 e l'Azione 1.3.11) e RCR04 (innovazioni di marketing o organizzative). D'altro canto, invece, il bando che sembra avere un maggiore contributo all'accessibilità dei disabili e l'efficientamento energetico è quello afferente alla DGR 406 dell'Azione 1.3.8. Allo stesso tempo, il bando della DGR 491 dell'Azione 1.3.10 è quello atteso avere un maggiore orientamento all'internazionalizzazione e nessuno di quelli analizzati nell'analisi degli effetti dovrebbe avere effetti diretti sull'occupazione. L'analisi dei punteggi attribuiti nella fase di selezione e dell'indagine è servita a confermare quanto ci si sarebbe potuto attendere da una semplice analisi documentale, e quindi a condurre un'analisi di coerenza degli interventi rispetto al quadro di policy inizialmente prestabilito. Le interviste e l'analisi documentale sono servite a individuare fattori esterni favorevoli o sfavorevoli che hanno inciso sull'attuazione dei progetti. Questi fattori esterni sono: *precondizioni*, presenti prima dell'intervento e in grado di influire sulla sua realizzazione; gli *ostacoli* (ovvero i fattori che hanno reso più difficile l'attuazione); i *fattori abilitanti* che hanno reso più facile o favorito l'intervento.

### 1.3.2.3 III - Formulazione di suggerimenti per il futuro

Sulla base dell'attività valutativa svolta, il rapporto individua delle aree di miglioramento e formula delle proposte che possono consentire di aumentare efficacia, efficienza, valore aggiunto e complementarità degli interventi.

Figura 1-2 Approccio metodologico utilizzato





Il rapporto di valutazione è strutturato come segue:

- Il capitolo 1 descrive l'obiettivo della valutazione tematica, la metodologia impiegata e presenta criteri e domande di valutazione;
- Il capitolo 2 illustra il contesto programmatico regionale, negli ambiti del turismo e della cultura, e gli interventi oggetto della valutazione;
- Il capitolo 3 presenta lo stato di attuazione del programma sulla base dei dati di giugno 2025, limitatamente agli OS e alle azioni selezionate;
- Il capitolo 4 riporta l'analisi valutativa e la risposta a ogni domanda di valutazione;
- Il capitolo 5 presenta le conclusioni e lezioni apprese;
- Gli allegati riguardano la matrice di valutazione, l'analisi delle logiche di intervento e la raffigurazione delle teorie del cambiamento dei bandi oggetto della valutazione di efficacia e la struttura dell'indagine rivolta alle imprese beneficiarie.

## 2 Contesto e interventi analizzati

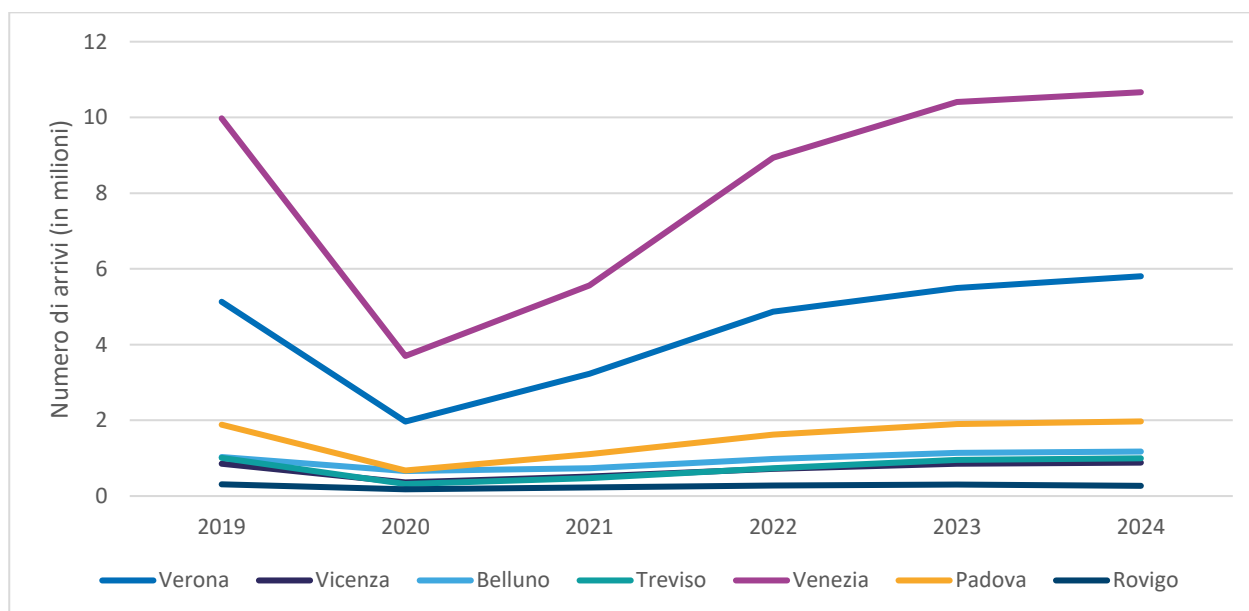
Il seguente capitolo presenta nei primi due paragrafi il contesto di riferimento e il quadro strategico (normativo e programmatico) per il settore turismo e poi per la cultura. Il paragrafo 2.3 discute il contributo agli obiettivi strategici regionali degli interventi del PR FESR e il 2.4 di quelli del PR FSE+.

### 2.1 Settore Turismo: contesto di riferimento e quadro strategico

Il settore turismo con 73,5 milioni di presenze nel 2024 (21,8 milioni di arrivi) conta su 3.099 strutture alberghiere per 21.246 posti letto<sup>10</sup> e rappresenta un settore chiave per l'innovazione e la competitività delle PMI in Veneto.

La regione Veneto, che ha segnato il più alto numero di presenze turistiche in Italia<sup>11</sup> nel 2023, presenta una situazione molto eterogenea. Il tasso di turisticità<sup>12</sup>(dati ISTAT, 2021) registrato varia da 1,6 per la provincia di Treviso a 32,2 per la provincia di Venezia. Dati ISTAT aggiornati al 2024 elaborati dalla Regione del Veneto<sup>13</sup> segnalano un ritorno ai livelli di movimento turistico pre-pandemico, come illustrato dalla figura che segue.

Figura 2-1 Arrivi nella regione Veneto (sia italiani che stranieri)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto

Il rapporto annuale sul 2024 della Banca d'Italia "L'economia del Veneto"<sup>14</sup> evidenzia un contesto caratterizzato da un aumento del traffico passeggeri negli aeroporti veneti nel 2024 sul 2023, guidato da un aumento dei voli internazionali (mentre quelli nazionali nello stesso periodo sono diminuiti), arrivando quasi ad eguagliare il traffico del 2019. Anche il comparto crocieristico ha registrato una crescita (+7,8% nel 2024 sul 2023) con aspettative ulteriormente positive per il 2025.

Nel 2024, la crescita delle presenze complessive (+2,2% rispetto al 2023) è stata determinata dalla componente straniera; mentre i pernottamenti di viaggiatori italiani sono diminuiti e risultano ancora

<sup>10</sup> Regione Veneto, "Sistema Statistico Regionale -Turismo".

<sup>11</sup> Secondo i dati Istat.

<sup>12</sup> Il tasso di turisticità è calcolato come "giornate di presenza (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi per abitante" (Ind. 105 ISTAT)

<sup>13</sup> Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, "Movimento Turistico Nel Veneto".

<sup>14</sup> Banca d'Italia, "Economie Regionali, L'economia Del Veneto, Rapporto Annuale".

inferiori del 6,0% rispetto al 2019. Particolarmente positivi i dati per le città d'arte e le aree montane; sono invece rimaste intorno ai livelli pre-pandemici le presenze nelle località balneari e leggermente diminuite nelle località termali. Al settore turistico regionale sono collegate 114.200 assunzioni di lavoratori dipendenti (-0,4% sul 2023)<sup>15</sup>.

#### Box 2-1 Giochi olimpici e paralimpici invernali di Milano Cortina 2026

Tra il 6 e il 22 febbraio 2026 si terrà la XXV edizione dei Giochi Olimpici invernali e tra il 6 e il 15 marzo la XIV edizione dei Giochi Paralimpici invernali. L'evento vede coinvolte più località e in particolare per il Veneto: Verona per le cerimonie di chiusura delle Olimpiadi e cerimonia di apertura delle Paralimpiadi; ma soprattutto Cortina d'Ampezzo come sede di gara di più discipline.

I temi dello sport, della sostenibilità (ambientale, sociale ed energetica) e l'accessibilità sono i valori fondamentali della manifestazione, che si propone di lasciare una *legacy* di lunga durata per le comunità ospitanti. Il programma strategico "*Veneto in action*", gestito dalla Fondazione Milano Cortina 2026, ha l'obiettivo di sfruttare la visibilità e gli interventi di accessibilità come volano per l'economia bellunese e il turismo sulle Dolomiti<sup>16</sup> La Fondazione ha approvato a marzo 2025 un budget lifetime di 1,7 miliardi di euro, prefiggendosi l'obiettivo primario di pareggio di bilancio<sup>17</sup>.

Il valore economico generato dalla manifestazione nel suo complesso è stimato per 5,3 miliardi di euro <sup>18</sup> è suddiviso tra spesa turistica immediata (1,1 miliardi di euro), spesa turistica differita nei 18 mesi successivi (1,2 miliardi) e investimenti infrastrutturali (3 miliardi), distribuiti tra Lombardia, Veneto e Trentino-Alto Adige.

L'evento si profila quindi come una grande opportunità per il settore turistico veneto e di Cortina in particolare. Si evidenzia inoltre una potenziale sinergia con l'utilizzo dei fondi FESR per investimenti in sostenibilità ed accessibilità nei comuni montani interessati: sono 117 i comuni montani riconosciuti dalla l.r. 25/2014 e 65 dei quali solo nella provincia di Belluno (Cortina d'Ampezzo incluso).

Sorpassata l'emergenza pandemica e le relative restrizioni con una ripresa del movimento turistico, permangono le sfide trasversali legate a: la trasformazione digitale, la transizione verde, la formazione e competenze (capitale umano) e i servizi per l'innovazione e nuovi modelli di business. La forte stagionalità, che attualmente caratterizza il settore turistico regionale, è intrinseca nel tipo di destinazione per i distretti balneari ma diluibile nell'arco dell'anno con un'attenzione alla destagionalizzazione per altri tipi di destinazione (e.g. città d'arte e distretti termali). Il seguente grafico, aggiornato con dati ISTAT del 2021, mostra le potenzialità di destagionalizzazione del territorio, che può tornare alle presenze non estive del periodo pre-pandemico. Tale analisi andrebbe aggiornata con dati più recenti al momento non disponibili. Tuttavia, le informazioni presenti nell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), consentono di visualizzare il livello di recupero progressivo nel periodo gennaio-luglio delle presenze totali. Se le presenze erano circa 40 milioni nel gennaio-luglio 2019 e soltanto 13,7 in periodo analogo nel 2020 e 21,5 nel 2021, hanno lievemente superato il livello pre-pandemico nel 2023-2025, raggiungendo gli oltre 41 milioni. Tra l'altro, come confermato dall'indagine dell'OTRF del Primo Trimestre del 2025, seppure vi sia un calo fisiologico di fatturato su base congiunturale (-10,4%) per via della stagionalità, si registra una crescita di 1,8% su base tendenziale<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> Ibid.

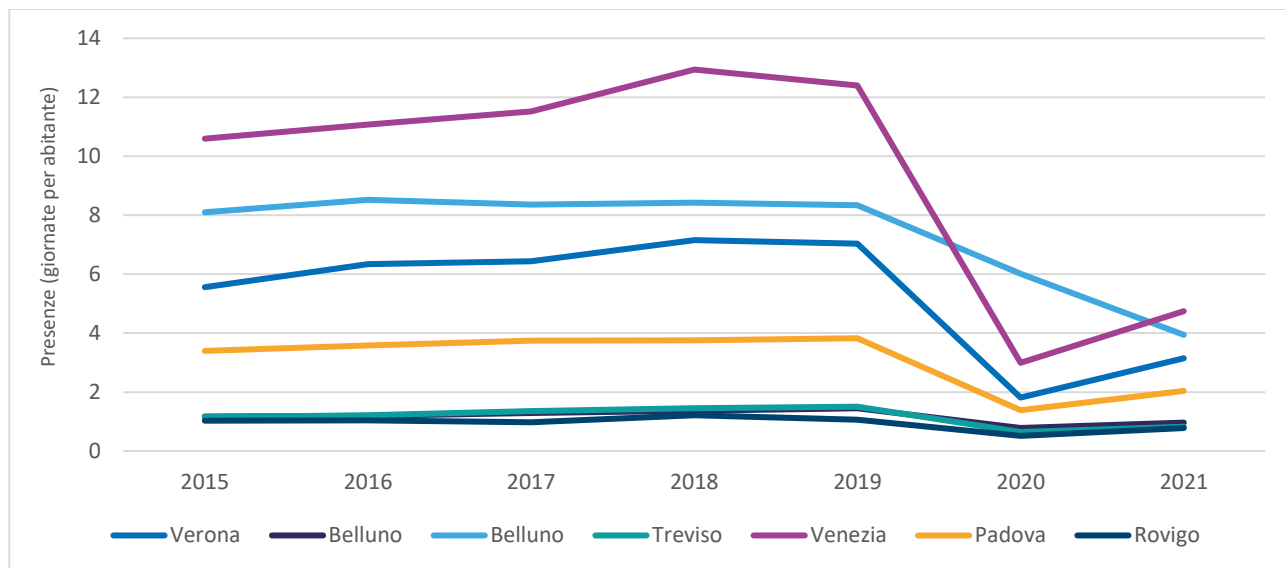
<sup>16</sup> Fondazione Cortina, "Veneto in Action: I Giochi 2026 Come Volano per l'economia Bellunese".

<sup>17</sup> Fondazione Milano Cortina, "Milano Cortina 2026: CDA Approva Budget Lifetime".

<sup>18</sup> Confcommercio, "Milano Cortina 2026: Un Impatto Economico Stimato in 5,3 Miliardi Di Euro".

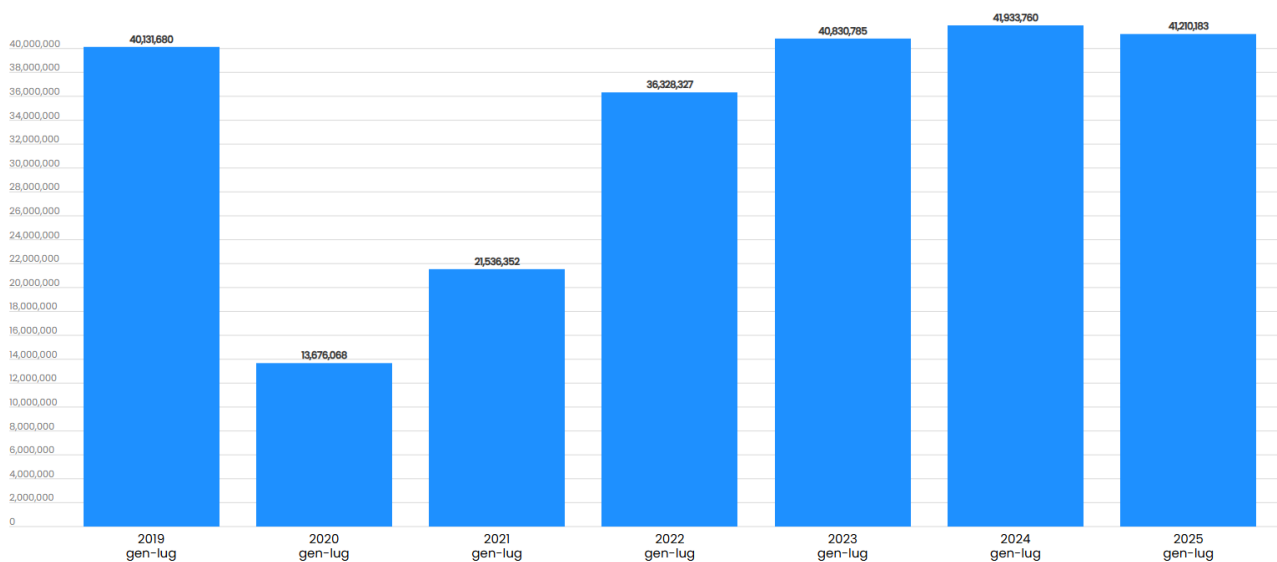
<sup>19</sup> (OTRF, 2025), Indagine trimestrale sui servizi turistici - Primo Trimestre 2025 [https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2025/08/2025.I-trimestre\\_indagine-servizi-turistici\\_Veneto.pdf](https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2025/08/2025.I-trimestre_indagine-servizi-turistici_Veneto.pdf)

**Figura 2-2 Presenze (italiane e straniere) negli esercizi ricettivi nei mesi non estivi, per provincia<sup>20</sup>**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati ISTAT (Ind. 165\_P)

**Figura 2-3 Presenze turistiche (gennaio-luglio 2019-2025)**



Fonte: riprodotto dall'Osservatorio Federato del Turismo Veneto

<sup>20</sup> Presenze (italiani e stranieri) nel complesso degli esercizi ricettivi nei mesi non estivi (giornate per abitante)

La normativa regionale riguardante il settore turistico fa riferimento alla l.r. del 14 giugno 2013 n.11 (BUR n.51/2013), che indirizza e organizza lo svolgimento delle attività economiche del turismo e fornisce le definizioni di riferimento per le delibere successive (ad esempio, definizione di struttura ricettiva, promozione turistica) e quindi anche per i bandi del PR FESR. Sono inoltre definite, tra le altre cose, le risorse turistiche, il prodotto turistico e la gamma di prodotti. Si introduce la nozione di "Veneto" come marchio turistico, il sistema turistico tematico, il relativo coordinamento e i consorzi di imprese turistiche.

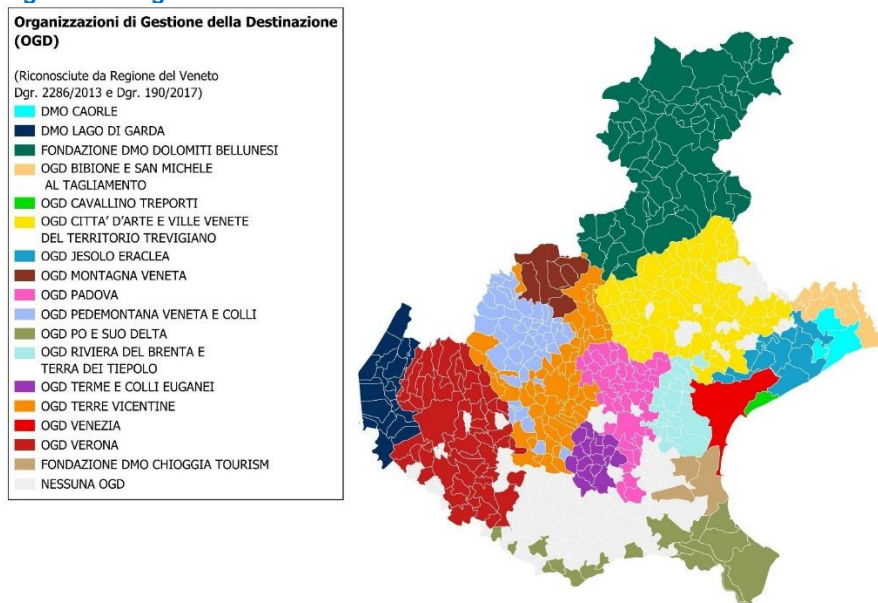
Per questa ragione, è rilevante approfondire due soggetti territoriali definiti dalla citata legge regionale: le **Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD)** (art.9) e gli **ambiti territoriali dei sistemi turistici tematici del veneto** (art.11).

Le OGD, definite all'articolo 9, sono finalizzate a creare **sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle destinazioni turistiche e nello sviluppo dei prodotti turistici**. La giunta regionale definisce i criteri dei parametri per la costituzione delle OGD, ma demanda ai soggetti sul territorio (ad esempio enti locali e camerali) l'istituzione e la gestione delle stesse. Le OGD sono responsabili della gestione integrata delle destinazioni turistiche del Veneto e la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica di ciascuna destinazione. Sono responsabili della redazione dei Destination Management Plans (Piani di Gestione della Destinazione). Il **Sistema Turistico Tematico** (o STT), definito all'articolo 11, è "*l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente.*" La regione elenca nel testo di legge i sistemi riconosciuti (con la possibilità di future integrazioni):

- a) Venezia e laguna;
- b) Dolomiti;
- c) Montagna veneta;
- d) Lago di Garda;
- e) Mare e spiagge;
- f) Pedemontana e colli;
- g) Terme Euganee e termalismo veneto;
- h) Po e suo delta;
- i) Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete.

I 9 sistemi turistici territoriali coprono tutto il territorio regionale, mentre le 17 OGD che si sono costituite -ad oggi- coprono buona parte del territorio regionale ma non la sua interezza.

**Figura 2-4 Organizzazioni di Gestione della Destinazione sul territorio veneto**



Fonte: elaborazione del valutatore sulla base di dati da Regione del Veneto<sup>21</sup>

Questi strumenti di programmazione territoriale si aggiungono ai preesistenti **Sistemi Turistici Locali (STL)** definiti dalla l.r. n. 33 (BUR n. 109/2002)<sup>22</sup>. I Sistemi Turistici Locali sono 16 e coprono tutto il territorio regionale. Sono attualmente utilizzati come livello di disaggregazione dei dati dal sistema statistico regionale.

Gli interventi selezionati per l'analisi e descritti al capitolo precedente si inseriscono in un più ampio quadro di pianificazione. La pianificazione del settore del turismo regionale presenta più livelli, a partire da quello programmatico-strategico della Regione con i **Programmi Regionali per il Turismo (PRT)** di durata triennale<sup>23</sup> (come definito dalla succitata l.r. n.11, BUR 51/2013). Nel periodo in esame vigono il PRT 2022-2024 (Deliberazione del Consiglio Regionale n.41 del 22 marzo 2022) e il PRT 2025-2027 (Deliberazione del consiglio regionale n.3 del 14 gennaio 2025<sup>24</sup>.)

Il PRT 2022-2024 si inseriva in un quadro di ripresa post-pandemica di grande incertezza così come di necessità di ripensare l'offerta e l'organizzazione turistica. Il quadro programmatico e strategico di quel periodo prevedeva non soltanto fra le risorse quelle della programmazione FESR (2014-2020 e 2021-2027) ma anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il turismo era inserito nella Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, alla Misura C3 “Turismo e cultura 4.0” coniugata in quattro ambiti di intervento: 1) Patrimonio culturale per la prossima generazione; 2) Rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale; 3) Industria Culturale e Creativa 4.0; 4) Turismo 4.0.

Il PRT 2022-2024 introduceva 4 Approcci trasversalmente integrati piuttosto che quattro Assi separati:

- **A.1 – “Approccio umano: territori, comunità, persone”.** Il PRT 2022-2024 indica la necessità di identificare le professionalità allargate per attuare il programma di accoglienza,

<sup>21</sup> <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd>

<sup>22</sup> TESTO UNICO DELLE LEGGI REGIONALI IN MATERIA DI TURISMO, 4 novembre 2002, n. 33 (BUR n. 109/2002).

<sup>23</sup> Si precisa che la legge usa il termine Programma Regionale per il Turismo, ma poi nel documento allegato alla delibera approvata dal Consiglio Regionale si utilizza anche il termine Piano Strategico del Turismo Veneto. Quindi si tratta di fatto di un utilizzo sovrapponibile di questi due termini.

<sup>24</sup> CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO, “PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO 2025-2027. 14 GIUGNO 2013, N. 11 ‘SVILUPPO E SOSTENIBILITÀ DEL TURISMO VENETO’.”



e promuovere progetti e strumenti specifici di sensibilizzazione per affrontare le sfide di reperimento di personale adeguato emerse in fase pandemica e di successiva ripresa.

- **A.2 – “Approccio business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo”**. Il PRT promuove la lateralità e i laboratori finalizzati a condividere sempre di più le opportunità e a declinare ulteriormente la trasversalità del turismo; rafforzare e censire le esperienze di turismo accessibile per tutti. Un’attenzione specifica è rivolta alle aree interne.
- **A.3 – “Approccio comunicativo: marca & marketing”**. In tal senso il PRT sostiene una maggiore visibilità della Marca regionale, la comunicazione per diffondere buone pratiche e sperimentare e definire modelli innovativi, promuovere l’interazione con gli ospiti e costruire un programma di *crisis management* in caso di eventi negativi.
- **A.4 – “Approccio strumentale”**. Il digitale, imposto sempre di più dalla pandemia, diventa importante anche per costruire e condividere l’informazione strategica e il “marketing intelligence”, favorire l’utilizzo e la diffusione del DMS regionale e l’avvio di un ecosistema digitale Veneto. In tal senso, il PRT indica le seguenti azioni: il rafforzamento dell’ascolto e del dialogo, sostegno alla digitalizzazione, potenziare e rafforzare l’OTRF, sviluppare strumenti per innovare e rafforzare l’ecosistema turistico e la sua governance.

Il Programma regionale per il turismo 2025-2027 si articola su 4 assi strategici:

- **Veneto aperto** (un sistema di accoglienza permanentemente aperto, anche oltre le diverse specifiche stagionalità),
- **Veneto attento** (un sistema di accoglienza inclusivo),
- **Veneto attivo** (monitoraggio dell’Osservatorio Federato e diffusione delle buone pratiche),
- **Veneto attuale** (promuovere la regione Veneto come destinazione turistica unica, con un’unica marca).

Dai quattro assi principali di intervento derivano 8 obiettivi, 14 linee strategiche e 39 azioni concrete del programma. Il PRT 2025-2027 delinea le fonti di finanziamento per ciascuna di queste sub-articolazioni, prevedendo un’integrazione sistematica dei fondi FESR nella programmazione in sinergia con altre fonti di finanziamento, quali -ad esempio- i programmi di cooperazione internazionale e i Fondi Camere di Commercio e Organizzazioni di Gestione della Destinazione. Ad esempio, l’*“Azione: 1.1.2.2 Azioni di accompagnamento e supporto alla creazione di prodotti di turismo slow”* richiama l’Azione 1.3.9 del PR FESR sull’attivazione e rafforzamento dei club di prodotto. Il PRT 2025-2027 prevede un ruolo anche per il FSE+, in relazione al tema del lavoro e delle competenze nel turismo e indicando il fondo sociale europeo come fonte finanziaria in cinque azioni delle 39 (le due più rilevanti nell’ambito della presente valutazione sono l’Azione 2.1.2.2 Favorire l’investimento sul capitale umano e l’Azione 3.2.2.1 Favorire azioni di formazione degli operatori della filiera (innovatori)).

In attuazione del PRT, la Giunta Regionale approva i **Piani Turistici Annuali (PTA)**, redatti in coerenza con la l.r. 14 giugno 2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”. I PTA contengono informazioni aggiornate all’anno di riferimento e hanno carattere operativo. Ad esempio, per la linea strategica “la leva dei prodotti” del PRT, il PTA include una premessa strategica sui mercati di riferimento, ma anche una lista delle manifestazioni in calendario durante il rispettivo anno solare in cui si intende promuovere il settore del turismo veneto.

Nello stesso quadro operano le **OGD** già descritte.

A complemento degli strumenti di pianificazione, la Regione del Veneto si è dotata di una banca dati “*Destination Management System*<sup>25</sup>”, messa a disposizione degli operatori del settore turistico per

---

<sup>25</sup> Regione Veneto, “Destination Management System”.

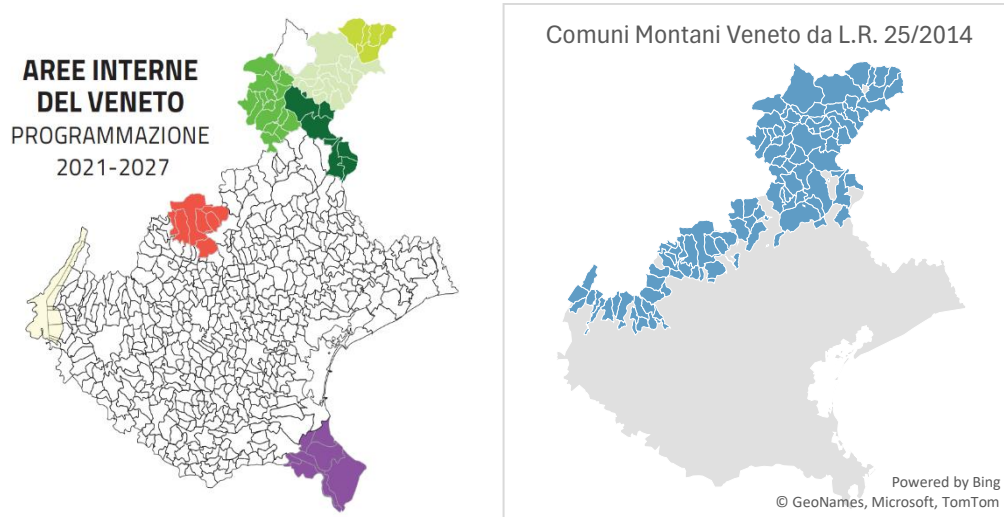
facilitare una gestione integrata da parte delle OGD, Marchi d'area (sotto ambito di destinazione), Club di prodotto e Reti di impresa operanti nella stessa destinazione turistica.

La programmazione FESR agisce in coerenza con la Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI), mirata a contrastare la marginalizzazione ed i fenomeni di declino demografico propri delle aree interne italiane<sup>26</sup>. Tale strategia comprende con “Veneto Aree Interne” (VAI), come segnalato dalla mappa seguente: l'Area interna Unione montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni (rosso), l'Area interna Unione montana Comelico (giallo), l'Area interna Contratto di foce - Delta del Po (viola), l'Area interna Unione montana Agordina (verde), l'Area interna Alpagò Zoldo (verde scuro) e l'Area interna <https://www.regione.veneto.it/web/snai/ai-cadore> Cadore (verde chiaro) per un totale di 56 comuni e 127.864 veneti<sup>27</sup>. Le Aree Interne hanno uno spazio dedicato che raccoglie le opportunità di finanziamento con riserve finanziarie, punti premiali dedicati e bandi di potenziale interesse sul sito regionale<sup>28</sup>.

Allo stesso tempo, con la l.r. 25/2014 il Veneto riconosce 117 comuni montani nelle province di Verona, Vicenza, Treviso e Belluno e “*promuove il rafforzamento della coesione dei territori montani che presentano gravi e permanenti svantaggi*”<sup>29</sup> che si manifestano con il progressivo spopolamento e invecchiamento della popolazione residente.

La sovrapposizione delle aree interne (che sono tutte in territorio montano ad esclusione del Contratto di Foce Delta del Po) e dei comuni montani è illustrata dalle mappe che seguono.

**Figura 2-5 Aree interne e comuni montani del Veneto**



Fonti: Regione del Veneto (Aree interne) ed elaborazione del valutatore sulla base dell'allegato A della l.r. 25/2014 (Comuni Montani)<sup>30</sup>

<sup>26</sup> Regione Veneto, “SNAI - Strategia Nazionale Aree Interne / VAI - Veneto Aree Interne”.

<sup>27</sup> Ibid.

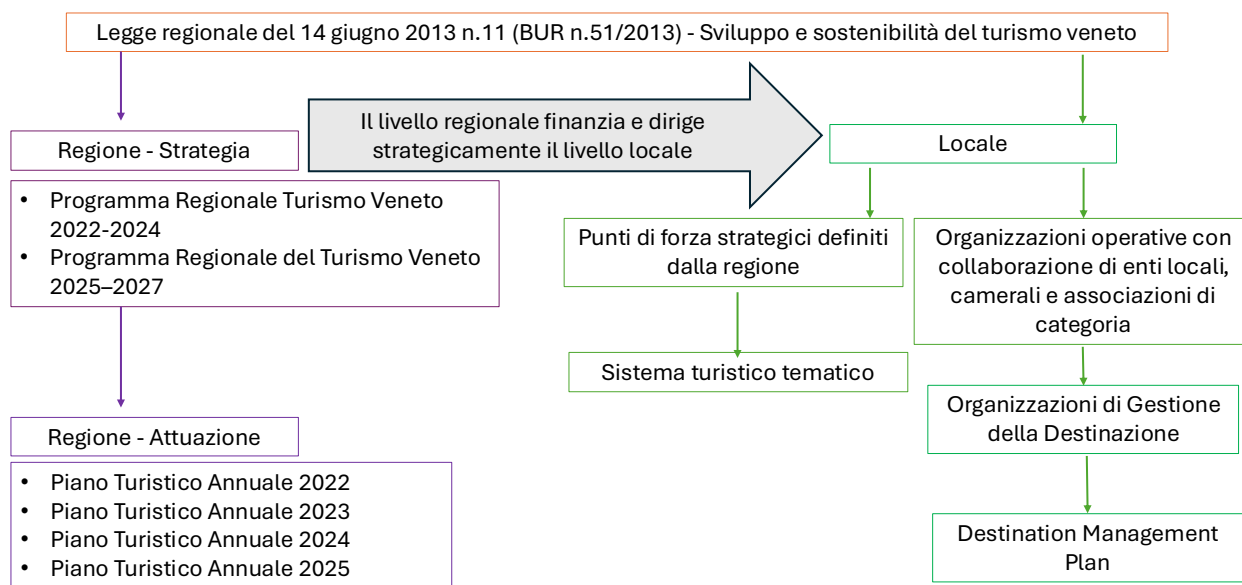
<sup>28</sup> <https://www.regione.veneto.it/web/snai/opportunita-di-finanziamento> (visitato il 6 ottobre 2025)

<sup>29</sup> LEGGE REGIONALE 08/10/14, n. 25 "Interventi a Favore Dei Territori Montani e Conferimento Di Forme e Condizioni Particolari Di Autonomia Amministrativa, Regolamentare e Finanziaria Alla Provincia Di Belluno in Attuazione Dell'articolo 15 Dello Statuto Del Veneto.

<sup>30</sup> Ibid.

I livelli di governance del settore turismo in Veneto sono riassunti dalla seguente figura.

**Figura 2-6 Livelli di programmazione del settore turismo nella Regione Veneto**



Fonte: elaborazione del valutatore

I livelli di programmazione sono coerenti con l'ambito di riferimento "Destinazione Intelligente" della Strategia di specializzazione Intelligente (S3) della Regione del Veneto 2021 2027<sup>31</sup>, che riconosce nel settore turistico veneto un settore centrale nell'economia regionale, messo a dura prova dalle restrizioni dettate dalla pandemia.

La S3 riconosce 4 driver trasversali da intendersi come fattori di premialità nell'attuazione delle traiettorie che riprendono le sfide trasversali già citate:

- DT1 "Trasformazione Digitale"
- DT2 "Transizione verde"
- DT3 "Capitale Umano"
- DT4 "Servizi per l'innovazione e nuovi modelli di business"

La strategia delineata dal documento di Smart specialization (S3) individua un trend crescente nel movimento turistico (arrivi e presenze) in Veneto. Tale andamento ha subito una battuta d'arresto con la pandemia – dovuto anche al grande grado di apertura dell'economia regionale, specialmente nel settore turistico (nel 2019 i visitatori stranieri costituivano il 65,3%) ma si è dimostrato resiliente davanti ad altri fattori destabilizzanti (e.g. attentati terroristici, tensioni geopolitiche e crisi economiche).

La strategia di specializzazione intelligente (S3) individua delle priorità, tra cui la necessità di promuovere una formazione in linea con la domanda occupazionale: per il settore turistico; si riporta a tal proposito la fondazione della ITS Academy per il turismo di Jesolo. La priorità di innovazione (sebbene abbia un focus primario sul settore strettamente industriale) è trasversale a tutto il sistema produttivo e con "creative industries" (ambito che ha concentrato il 22% dei progetti del POR FESR 2014-2020) si punta a sostenere progetti di innovazione nell'ambito culturale e turistico.

<sup>31</sup> Regione Veneto, "Strategia Di Specializzazione Intelligente (S3) Della Regione Del Veneto 2021 2027".

Alla luce dell'obiettivo di Rafforzare la crescita sostenibile e la competitività delle PMI (RSO 1.3 del PR FESR 2021-27), risulta particolarmente interessante la raccomandazione nata dalla valutazione del POR FESR 2014-2020 di *“incentivare e promuovere ulteriormente l'aggregazione (...), concepita come generatrice di competitività, oltre che stimolo all'innovazione, dai beneficiari degli interventi che ritengono i progetti aggregativi qualitativamente superiori a quelli singoli”*<sup>32</sup>. La generazione di reti di imprese, insieme ad una spinta per la servitization dell'offerta per fidelizzare maggiormente il cliente, costituisce una strategia per affrontare anche le minacce del settore turistico (ad esempio la trasformazione algoritmica del modello di business non ancora recepita dalle imprese venete). L'incentivo ad aggregare le imprese emerge anche dall'indicazione della S3 di generare progetti di *“data confederation”* per massimizzare l'aggregazione dei dati e il loro utilizzo strategico

#### **Box 2-2 Destination Management System e l'Osservatorio federato del turismo**

All'interno degli obiettivi strategici di maggior rilevanza rispetto al settore turistico, risulta l'istituzione e l'utilizzo del Destination Management System (DMS) che censisce quotidianamente le variabili di interesse delle strutture ricettive su territorio (ad esempio la presenza di una piscina nella struttura, lingue parlate dal personale, numero di posti letto etc.)

In modo complementare, l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF) si propone di fornire uno strumento decisionale basato sui dati agli operatori del settore<sup>33</sup>. L'Osservatorio si aggiorna grazie alle rilevazioni fatte su tutto il territorio regionale e riporta dati relativi ad arrivi, presenze, sentiment e reputation oltre a riportare le più recenti rilevazioni ISTAT.

Questo sforzo è parallelo all'impostazione territoriale dei bandi in quanto il livello di disaggregazione dei dati è il Sistema Turistico Locale (STL)

In quest'ottica, il supporto fornito alle OGD con l'azione 1.2.4 si prefigge non solo di digitalizzare le destinazioni, ma anche di contribuire alla “cultura del dato”. L'obiettivo strategico è quello di permettere un'analisi dei flussi che vada oltre all'andamento numerico delle presenze ma analizzi anche la qualità e il grado di soddisfazione dei turisti.

## **2.2 Settore Culturale: contesto di riferimento e quadro strategico**

Il settore culturale veneto conta 290 strutture tra musei, siti archeologici e monumenti, ovvero il 6,6% delle strutture censite in Italia nel 2022<sup>34</sup>. Nello stesso anno, i musei veneti hanno attratto più di 8,6 milioni di visitatori (8,0% del totale nazionale). Con una media di oltre 30 mila visitatori per museo, la regione supera la media del Nord-est (18.718 visitatori) e quella nazionale (24.782).

La regione conferma il suo alto grado di apertura anche nel settore culturale, il 45,7% dei visitatori proviene dall'estero, una percentuale superiore rispetto al Nord-est (37,1%) e all'Italia (42,2%)<sup>35</sup>. Gli addetti (dipendenti e indipendenti) nelle unità locali di imprese attive nel settore culturale in Veneto nel 2021 sono l'1,3% degli addetti totali, pur con una significativa variabilità tra il massimo di 1,9% di Venezia e il minimo di 0,7% di Rovigo dovuta alle diverse specializzazioni produttive delle province. Il Veneto nel complesso si attesta su un valore uguale alla ripartizione e poco al di sotto della media nazionale (1,6%).

Il sistema culturale e creativo veneto ha un valore aggiunto di 9.426 milioni di euro (9% del settore a livello italiano), costituendo il 5,3% dell'economia regionale<sup>36</sup>. Si segnala che le attività no-profit costituiscono solo il 9,5% delle organizzazioni operanti in questo settore (dato inferiore alla media nazionale di 11,3%), privilegiando vere e proprie forme imprenditoriali. A corroborare la vocazione

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> <https://osservatorioturismoveneto.it/>

<sup>34</sup> Istat “IL BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE DEI TERRITORI. VENETO 2024” [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/Veneto\\_BesT\\_2024.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/12/Veneto_BesT_2024.pdf).

<sup>35</sup> Ibid.

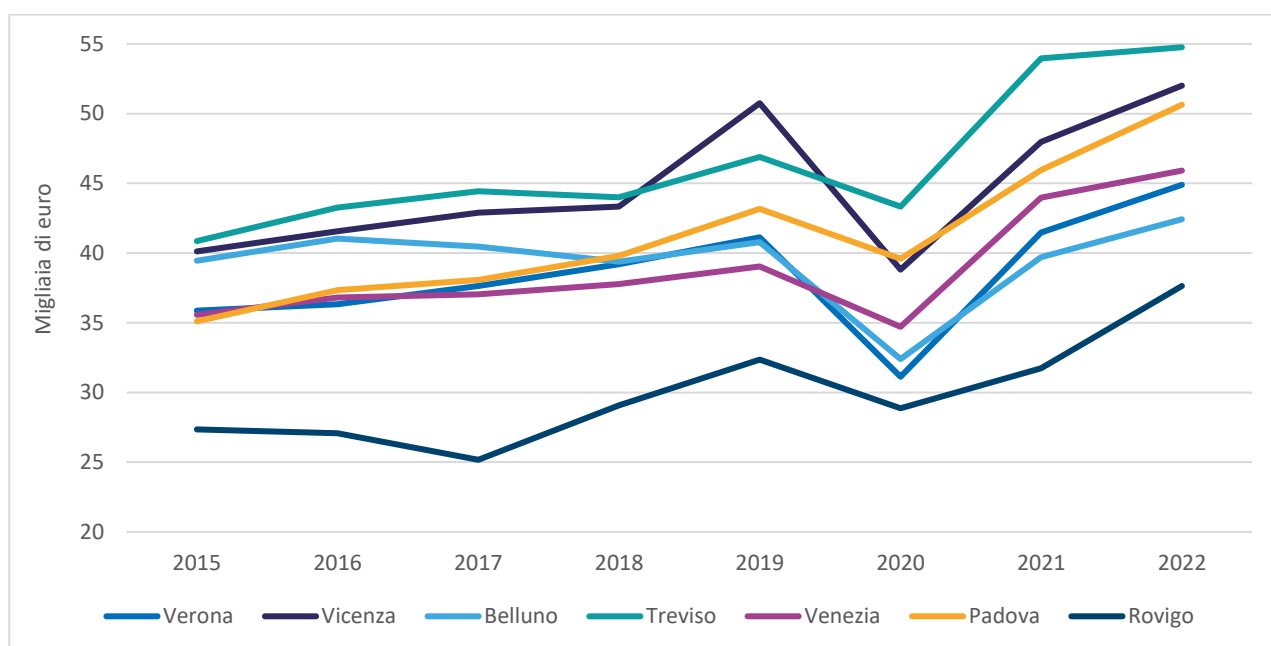
<sup>36</sup> Si vedano Fondazione Symbola, “Io Sono Cultura 2024- L'Italia Della Qualità e Della Bellezza Sfida La Crisi” e Regione Veneto, “ECOSISTEMI TERRITORIALI E COMPETENZE PER LA CULTURA E LA CREATIVITÀ IN VENETO”.

imprenditoriale del Sistema Produttivo Culturale e Creativo veneto si segnala una forte densità di imprese nei comuni con siti UNESCO<sup>37</sup>. La mappatura del settore culturale e creativo "core" della regione Veneto restituisce la seguente composizione: Architettura e design (43,1%), Editoria e stampa (18,0%), Comunicazione (13,3%), Software e videogiochi (12,6%), Performing arts e arti visive (9,2%), Audiovisivo e musica (3,5%) e Patrimonio storico e artistico (0,3%)<sup>38</sup>.

Il rapporto della Fondazione Symbola "Io sono Cultura 2024" sottolinea come per il Veneto sia particolarmente rilevante il dato occupazionale delle imprese "creative driven" con 69.921 occupati che si aggiungono ai 75.891 del settore culturale "core"<sup>39</sup>.

I dati ISTAT riguardanti la produttività del lavoro nei settori culturali e creativi aggiornati al 2022, segnalano una produttività in recupero e ritornata al livello pre-pandemico, con province come quelle di Treviso, Venezia, Padova e Rovigo dove il dato ha ampiamente superato i livelli del 2019 (+16%), come illustrato dal grafico che segue.

**Figura 2-7 Produttività del lavoro nei settori culturali e creativi (Valore aggiunto delle imprese nei settori culturali e creativi per addetti dello stesso settore)**



Fonte: elaborazione del gruppo di valutazione su dati ISTAT (Ind. 596\_P)

La vitalità del settore culturale descritta dai dati ISTAT riguardanti il numero di addetti dei settori culturali e creativi nate nel triennio precedente delinea una crescita per la regione Veneto (3,4% nel 2022 vs 2,4% nel 2019), ma è ancora ampiamente sotto la media italiana (5,1% nel 2022) e del Nord-Est (3,7%). Il rapporto di Banca d'Italia sull'economia veneta per il 2024 stima a 20.100 assunzioni di lavoratori dipendenti al settore della cultura e dell'intrattenimento (-0,3% sul 2023)<sup>40</sup>.

L'incidenza dell'occupazione femminile nei settori culturali e creativi in Veneto (42,2%) risultava al 2022 inferiore alla media nazionale (44,2%) e in linea con i dati del Nord-Est (42,8%)<sup>41</sup>.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Fondazione Symbola, "Io Sono Cultura 2024- L'Italia Della Qualità e Della Bellezza Sfida La Crisi".

<sup>39</sup> Fondazione Symbola, "Io Sono Cultura 2024- L'Italia Della Qualità e Della Bellezza Sfida La Crisi".

<sup>40</sup> Banca d'Italia, "Economie Regionali, L'economia Del Veneto, Rapporto Annuale".

<sup>41</sup> "ISTAT, Ind. 598-Incidenza Di Dipendenti Di Genere Femminile Delle Imprese Nei Settori Culturali e Creativi".

Ai sensi dei dati dell'Istat, **le imprese nei settori culturali e creativi rappresentano una caratteristica svolgono un ruolo centrale nel contesto economico regionale**<sup>42</sup>. Nel periodo 2015-2022,

- il valore aggiunto delle imprese nei settori culturali e creativi rappresenta in maniera stabile il 5% del valore aggiunto totale delle imprese, con un livello medio maggiore nel periodo rispetto all'Italia (4,4%) e al Nord-est (4,2%);
- la quota degli addetti delle imprese nei settori culturali e creativi si attesta a circa il 6%, seppure in leggero calo dal 2017, ma comunque maggiore della media nazionale (5%) e del Nord-est (5,1%);
- la quota di unità locali si attesta a un valore medio del 7,7%, superiore al 7,2% dell'Italia e al 7,4% del Nord-est.

**Il PR FESR include il settore culturale per stimolarne l'innovazione e la competitività.** Inoltre, **riconosce il settore come parte integrante dell'attrattività turistica regionale e funzionale alla de-stagionalizzazione e la produzione di prodotti e servizi complementari**, si pensi in particolare alle imprese culturali che operano nell'audiovisivo e contribuiscono alla promozione delle destinazioni turistiche venete.

La strategia regionale di settore si serve della programmazione triennale del settore, che è regolata dalla l.r. n. 17 del 16 maggio 2019 "Legge per la cultura" ed è attuata dai relativi piani annuali.

Il primo **programma triennale della cultura** ha coperto il triennio 2022-2024<sup>43</sup>, tuttora vigente al 2025, e riassume tutti i documenti di programmazione che insistono sul settore culturale (PR FESR 21-27 e PNRR inclusi). Il programma presenta un quadro conoscitivo del settore a livello nazionale, le risorse e le specificità del settore culturale nella regione Veneto con una panoramica dei servizi culturali, delle attività culturali ed editoriali. Il programma include una sezione riguardante il settore dello spettacolo dal vivo, il cinema e l'audiovisivo con un focus sulle imprese culturali e creative, che a sua volta cita il rapporto Symbola menzionato in precedenza.

L'indirizzo strategico delineato dal documento si articola su:

1. Sostegno alla ripresa e rilancio delle attività
2. Rigenerazione a base culturale del territorio
3. Interventi che favoriscono l'integrazione tra settori diversi
4. Miglioramento complessivo dell'accessibilità e fruibilità di beni, servizi e patrimonio culturale, nonché delle attività culturali, nell'ottica di audience development.
5. Promozione della partnership pubblico-privato
6. Formazione e sviluppo di competenze

È inoltre degno di nota che tra le *"linee di intervento specifiche e le azioni prioritarie per spettacolo, creatività e impresa culturale"*, la promozione e sostegno della produzione cinematografica e audiovisiva figurano come priorità (in linea con quanto supportato dal bando oggetto della presente valutazione). Infine, il programma menziona possibili sinergie con il Programma regionale per il turismo (art. 6, co.3, l.r. 11/2013), i programmi /piani in materia di formazione professionale e istruzione, il Programma Regionale di Sviluppo - PRS, il Programma di sviluppo rurale - PSR.

Infine, il programma triennale si attua con **piani annuali**. Il piano annuale 2025 degli interventi per la cultura, che chiude il primo ciclo di programmazione è stato approvato con DGR n.186 del 25 febbraio 2025. Il piano annuale concretizza il proprio focus con la lista delle azioni prioritarie

---

<sup>42</sup> Si vedano gli indicatori ISTAT 593 "Quota di unità locali nei settori culturali e creativi sul totale", 594 "Quota degli addetti delle imprese nei settori culturali e creativi sul totale", 595 "Incidenza del valore aggiunto dei settori culturali e creativi sul totale".

<sup>43</sup> PROGRAMMA TRIENNALE DELLA CULTURA 2022-2024. ARTICOLO 7, COMMA /2019.



realizzabili nel 2025, comprendendo i finanziamenti FESR al suo interno. Il rapporto tra i documenti di carattere strategico è riassunto dalla seguente figura.

**Figura 2-8 Principali pilastri del quadro strategico del settore culturale in Regione Veneto**



Fonte: elaborazione del valutatore

La pianificazione del settore cultura si articola inoltre sulla S3 della Regione del Veneto 2021-2027 (DGR n. 474 del 29 aprile 2022), in particolare l'ambito 4 "Cultura e creatività" (che sostituisce il precedente ambito "*creative industries*" della programmazione 2014-2020) e le relative 7 traiettorie:

- ▶ riconoscibilità e comunicabilità del prodotto
- ▶ tecnologie per il *cultural heritage*
- ▶ innovazione e digitalizzazione nei processi "made in"
- ▶ modelli di business e servizi a valore aggiunto
- ▶ tecnologie per il design e la prototipazione dei prodotti creativi
- ▶ tecnologie digitali avanzate per il mercato creativo culturale
- ▶ sviluppo di strumenti digitali per la valorizzazione, fruizione e promozione del sistema culturale e creativo.

## 2.3 Interventi del PR FESR

Questo paragrafo presenta sinteticamente i singoli bandi già indicati nel paragrafo 1.2 dedicati alle imprese culturali e del settore turismo. L'analisi approfondisce in particolare i bandi oggetto della valutazione di efficacia, ovvero la prima edizione dei bandi dell'Azione 1.3.8, 1.3.9, 1.3.10 Sub A e 1.3.11 Sub A per il consolidamento delle imprese culturali.

**L'Azione 1.1.1 (sub A) "Rafforzare la ricerca e l'innovazione (in collaborazione) tra imprese e organismi di ricerca"** è trasversale a più ambiti della S3 e in particolare sostiene le imprese nell'ambito "Cultura e Creatività e RIR". Questa Azione si occupa della necessità di rafforzare le attività collaborative di ricerca e sviluppo, realizzate in sinergia tra imprese e organismi di ricerca, per la crescita e l'innovazione del sistema economico regionale (diversi distretti produttivi). Sostiene le imprese (sia con sovvenzioni che strumenti finanziari) e la collaborazione con organizzazioni di ricerca. I risultati attesi - in linea con l'obiettivo di stimolare la ricerca applicata - riguardano l'attivazione di investimenti privati abbinati al sostegno pubblico e l'introduzione di innovazioni a livello di prodotti e processi da parte delle PMI sostenute<sup>44</sup>.

**L'Azione 1.2.4** costituisce una delle 6 azioni di importanza strategica del PR FESR e ha l'obiettivo di **sostenere l'organizzazione dell'offerta turistica delle destinazioni turistiche venete e delle loro imprese sul digitale** attraverso la loro evoluzione in Smart Tourism Destination e facilitare l'accesso al turismo e ai prodotti per l'ospitalità, attraverso soluzioni innovative basate sull'ICT, rendendo il turismo sostenibile e accessibile. I progetti forniscono supporto alle OGD sul digitale attraverso l'utilizzo del DMS regionale e azioni pilota per Ecosistema Digitale Veneto in due fasi: (1) elaborazione del piano esecutivo, integrazione moduli del DMS; (2) attuazione del piano esecutivo. L'Azione fornisce sostegno a progetti conformi alle traiettorie dell'ambito tematico "Destinazione Intelligente", oltre che a quelle dell'ambito tematico "Smart Living & Energy" I risultati attesi sono relativi al settore privato e in particolare al raggiungimento di un'alta densità digitale da parte delle imprese coinvolte nelle iniziative sostenute per le Smart Tourism Destination<sup>45</sup>.

**Le Azioni prese in esame per il settore turistico (1.3.8, 1.3.9 e 1.3.10A) e l'Azione 13.11.A per il settore culturale** alimentano l'indicatore "Imprese sostenute mediante sovvenzioni" (RCO02), dovuto alla loro comune natura sovvenzionale. Le Azioni 1.3.8 e 1.3.11A si focalizzano sull'introduzione di innovazioni di prodotto o di processo da parte delle PMI coinvolte (RCR03), mentre le azioni 1.3.9 e 1.3.10A (che prevedono la partecipazione in rete ai rispettivi bandi) si concentrano sull'introduzione di innovazioni di organizzazioni o di marketing (RCR04)<sup>46</sup>.

**Nel caso dei quattro bandi per i quali viene condotta un'analisi degli effetti è possibile approfondire la categorizzazione degli interventi e delle tipologie di spesa** al fine di poter tracciare un quadro più preciso del loro contributo al quadro strategico regionale e di enucleare e sviluppare le quattro teorie del cambiamento, una per ciascun bando. Di seguito si presentano in modalità sintetica le quattro teorie del cambiamento e si presenta il contributo delle tipologie di spesa e categorie di interventi per ogni singolo bando. In termini generali, emerge che tutti i bandi sono finalizzati a stimolare innovazioni, funzionali a creare prospettive di crescita duratura e sostenibile per le imprese stesse, ma anche a differenziare l'offerta turistica e a valorizzare il patrimonio esistente tenendo conto delle più recenti evoluzioni ed esigenze della domanda.

- Il bando Turismo montano e non montano (DGR 406/2023) dell'Azione 1.3.8 **promuove e sostiene investimenti nel sistema ricettivo turistico** che favoriscano la **rigenerazione e**

---

<sup>44</sup> Il PR FESR utilizza per il monitoraggio RCO01, RCO02, RCO03, RCO10, RCR02, RCR03.

<sup>45</sup> Il PR FESR utilizza per il monitoraggio RCO14 e RCR13.

<sup>46</sup> A tal proposito si precisa che la Community Innovation Survey sulla base della quale sono stati concepiti gli indicatori comuni di risultato RCR03 e RCR04 non rileva dalle edizioni successive a quella del 2016 informazioni circa gli effetti in termini di innovazioni di marketing e organizzative presso le imprese del campione.

**l'innovazione delle imprese** (*risultato di breve termine*) e conseguentemente la **valorizzazione turistica del territorio** in cui la stessa impresa opera (*risultati di medio-lungo termine*). In particolare, gli interventi sono finalizzati ad innovare le imprese del comparto turistico ricettivo supportandone la maggiore accessibilità, lo sviluppo tecnologico, la transizione digitale ed ecologica, innovando servizi e prodotti (ad es. attraverso investimenti in cybersecurity, intelligenza artificiale, domotica, utilizzo di fonti energetiche alternative, etc.).

- Il bando Club di prodotto (DGR 459/2023) dell'Azione 1.3.9 promuove e sostiene il consolidamento di "club di prodotto" nella forma di Reti di imprese con "contratto di Rete" - già costituiti e beneficiari di bandi nell'ambito della Misura 3.3.4 B del POR FESR 2014-2020 - per lo **sviluppo di nuovi servizi e nuove attività** (*risultato di breve termine*) per **adeguare l'offerta alle mutate esigenze della domanda turistica** sulla base di specifiche analisi di mercato(*risultati di medio-lungo termine*)<sup>47</sup>.
- Il bando per aggregazioni di PMI per mercati nazionali e internazionali (DGR 491/2023) dell'Azione 1.3.10 (sub a) promuove e sostiene il consolidamento di aggregazioni di PMI (Reti di imprese, Associazioni temporanee di impresa (ATI), Associazioni temporanee di scopo (ATS), Consorzi) - già costituite e beneficiarie di bandi nell'ambito della Misura 3.3.4. D del POR FESR 2014-2020 - per la realizzazione **di interventi su mercati nazionali e internazionali, gestiti in modo unitario e con una reale e concreta progettualità comune e condivisa** (*risultato di breve termine*), che favoriscano **la ripresa della domanda turistica** verso destinazioni e prodotti turistici della regione in coerenza con l'immagine coordinata della Regione del Veneto «Veneto, the Land of Venice» (*risultati di medio-lungo termine*). Il bando finanzia due tipologie di interventi: a) la valorizzazione delle destinazioni turistiche e quindi per il consolidamento di aggregazioni di imprese fortemente rappresentative delle destinazioni interessate e che presuppone quindi un partenariato da parte delle OGD interessate; b) il consolidamento di aggregazioni per la promozione di prodotti turistici trasversali a più destinazioni del Veneto e che presuppone quindi un partenariato attivo e consapevole da parte delle OGD interessate.
- Il bando per il consolidamento delle imprese culturali esistenti (DGR 339/2023) dell'Azione 1.3.11 (sub A) è funzionale a stimolare **innovazioni di prodotto e di processo** (*risultato di breve termine*), per un **duraturo rilancio delle imprese stesse rendendole resilienti con possibilità di ricadute sulla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico** (*risultati di medio-lungo termine*).

L'analisi comparata dei bandi individua i seguenti tipi di interventi: A) Interventi per la sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico, B) Interventi per l'innovazione tecnologica e digitale, C) Interventi per l'accessibilità delle strutture ricettive, D) Analisi/supporto per lo sviluppo commerciale in mercati nazionali e internazionali, E) Consolidamento reti e club di prodotto, F) Assistenza tecnico-specialistica. Inoltre, si definiscono macrocategorie di spese ammissibili fra cui: a) Acquisto beni mobili, attrezzature, b) Acquisto servizi e consulenze, c) Promozione e commercializzazione, d) Opere edili e impiantistiche, d1) Partecipazione a fiere e incoming, f) spese per personale, g) Spese di certificazione.

In termini generali, emerge che gli interventi più di tipo tangibile / strutturale e tecnologico digitale interessano gli interventi per le imprese culturali (DGR 339/2023 dell'Azione 1.3.11) e le unità ricettive (DGR 406/2023 dell'Azione 1.3.8). D'altro canto, reti per club di prodotto (DGR 459/2023 dell'Azione 1.3.9) e aggregazioni (DGR 491/2023 dell'Azione 1.3.10 Sub A) investono su aspetti di supporto ad aspetti più intangibili funzionali alla proiezione su mercati nazionali ed esteri e al consolidamento delle reti e all'assistenza di figure specialistiche.

---

<sup>47</sup> Il Club di Prodotto è un'aggregazione di imprese che propongono l'offerta di prodotti e servizi turistici rivolti a specifici segmenti motivazionali della domanda garantendone l'omogeneità e la qualità attraverso una "carta dei servizi" o disciplinare di prodotto.

L'analisi delle macrocategorie di spese ammissibili indica che sono prevalenti, seppure con alcune differenze, le spese di acquisto di beni mobili e attrezzature (inclusi hardware e software) e di servizi e consulenze. Le spese di promozione e commercializzazione non riguardano soltanto le reti per club di prodotto (DGR 459/2023 dell'Azione 1.3.9) e aggregazioni (DGR 491/2023 dell'Azione 1.3.10 Sub A), ma anche la 1.3.8, questo potrebbe presagire dei possibili effetti di visibilità sui mercati di tutte queste misure, anche se fiere e incoming sono contemplate come tipologia di spesa soltanto per la 1.3.10. Le opere edili e impiantistiche riguardano l'Azione 1.3.8 e l'Azione 1.3.9.

**Figura 2-9 Interventi ammissibili e categorie di spesa ammissibili**

<b>Interventi ammissibili</b>	<b>DGR 339/2023 (1.3.11)</b>	<b>DGR 406/2023 (1.3.8)</b>	<b>DGR 459/2023 (1.3.9)</b>	<b>DGR 491/2023 (1.3.10)</b>
<b>A) Interventi per la sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico</b>				
<b>B) Interventi per l'innovazione tecnologica e digitale</b>				
<b>C) Interventi per l'accessibilità delle strutture ricettive</b>				
<b>D) Analisi/supporto per lo sviluppo commerciale in mercati nazionali e internazionali</b>				
<b>E) Consolidamento reti e club di prodotto</b>				
<b>F) Assistenza tecnico-specialistica</b>				
<b>Tipologia di spesa</b>	<b>DGR 339/2023 (1.3.11)</b>	<b>DGR 406/2023 (1.3.8)</b>	<b>DGR 459/2023 (1.3.9)</b>	<b>DGR 491/2023 (1.3.10)</b>
<b>a) Acquisto beni mobili, attrezzature</b>				
<b>b) Acquisto servizi e consulenze</b>				
<b>c) Promozione e commercializzazione</b>				
<b>d) Opere edili e impiantistiche</b>				
<b>d1) Partecipazione a fiere e incoming</b>				
<b>f) Spese per personale</b>				
<b>g) Spese di certificazione</b>				

Fonte: elaborazione del valutatore sulla base delle informazioni dal sistema di monitoraggio

Si rinvia all'Allegato II per un'analisi di dettaglio delle singole teorie del cambiamento.

## 2.4 Bandi PR FSE+ in esame

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 (si veda il Programma di Governo 2020–2025).

In tale prospettiva, la formazione rappresenta uno strumento essenziale per rafforzare le competenze digitali, manageriali e green in questi settori, nonché per sviluppare nuove professionalità ibride, cioè le professionalità capaci di integrare competenze provenienti da diverse aree e rispondere così all'evoluzione del mercato e ai bisogni dei territori. Tale visione è contenuta nella normativa di settore più rilevante, per esempio nelle l.r. 17/2019 per la Cultura e l.r. 11/2013 per il Turismo, nei Programmi triennali della Cultura e del Turismo, e nel Documento di Economia e Finanza Regionale 2022-2024. Questi strumenti e documenti strategici valorizzano la formazione come uno strumento prioritario, trasversale e integrato nelle principali politiche regionali per promuovere l'innovazione e supportare le imprese nella transizione digitale e sostenibile del sistema produttivo territoriale. Si sottolinea in particolare l'importanza della formazione per la diffusione delle competenze digitali, manageriali e "green", il marketing territoriale, la creazione e il consolidamento delle imprese culturali, e l'integrazione tra settori tradizionali, culturali e innovativi.

Per quanto riguarda il settore culturale, **con la l.r. n.17/2019 è stato riconosciuto il ruolo strategico della cultura** "...come diritto e risorsa fondamentale per la crescita umana, per lo sviluppo sociale ed economico della comunità...", sottolineando, inoltre, l'importanza del "raccordo delle politiche culturali con le politiche in materia di istruzione, formazione, turismo, ambiente, industria, attività produttive e innovazione". In questa prospettiva, **la cultura è intesa come un ambito trasversale a tutte le politiche pubbliche**, non più confinata formalmente a un singolo assessorato o settore amministrativo<sup>48</sup>. Questa visione è confermata anche dal già citato Programma triennale della cultura 2022-2024, che individua come una delle linee strategiche la formazione e lo sviluppo di competenze, con il particolare riferimento alle competenze digitali, all'aggiornamento delle competenze del personale e la formazione di nuove figure professionali, al fine di promuovere transizione tecnologica e green degli operatori.

**Anche per quanto riguarda il settore del turismo, la formazione è indicata come strumento importante per la crescita, nonché il fattore chiave per migliorare la competitività dell'offerta turistica**, in coerenza con le trasformazioni del mercato e con l'esigenza di adottare modelli sostenibili e innovativi. La l.r. n. 11/2013 individua tra i suoi obiettivi principali "l'innalzamento degli standard organizzativi delle imprese turistiche, dei servizi offerti e del livello della formazione e della qualificazione degli operatori e dei lavoratori" (art. 1, c. 2, lett. d). Questa visione è ulteriormente sviluppata nel PRT e nei relativi Piani annuali, che sottolineano il ruolo della formazione per l'ammodernamento dei servizi e l'adattamento alle nuove tendenze del mercato. Il Programma evidenzia come, nel medio-lungo periodo, sia fondamentale immaginare e costruire percorsi professionali che rispondano alle esigenze del territorio, promuovendo la formazione continua e orientata a rafforzare il *match* tra la domanda (esigenze imprenditoriali) e l'offerta (lavoratori), in una logica di valorizzazione del capitale umano. Viene sottolineata l'importanza di politiche strategiche che rendano attrattivo il contesto lavorativo, soprattutto per le giovani generazioni, e che favoriscano l'emergere di nuove figure professionali ibride, capaci di rafforzare l'integrazione tra i diversi comparti della filiera e di accompagnare l'evoluzione del settore.

Infine, anche **il Documento di Economia e Finanza Regionale 2022–2024 riconosce nella formazione un elemento strategico e trasversale, fondamentale sia per accrescere la qualità e la competitività del settore culturale, sia per sostenere l'innovazione e la sostenibilità**

---

<sup>48</sup> <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/InduCCI.html>

dell'offerta turistica, in coerenza con le politiche integrate promosse nelle missioni 5 (Cultura) e 7 (Turismo).

**In coerenza con questo quadro strategico, il PR FSE+ ha previsto varie tipologie di intervento a supporto dei settori della cultura e del turismo** e nello specifico ha finanziato misure di supporto allo sviluppo e rafforzamento delle competenze di lavoratori di imprese e lavoratori autonomi, in complementarità con quanto realizzato dal FESR, attuate attraverso l'Os 4.4<sup>49</sup> e anche con l'Os 4.7. Sono quattro le iniziative più rilevanti, come indicato nella tabella successiva. Le due misure attuate con DGR 422 e 490, sia pure rilevanti, non sono approfondite in questo rapporto in quanto di recente attuazione.

**Tabella 2-1 Interventi FSE+ a supporto delle competenze dei lavoratori nei settori del turismo e della cultura**

Intervento	DGR	Risorse stanziare (in euro)
Cultura in rete	1643/2022	3.150.000
Competenze per il Turismo	1645/2022	2.000.000
Competenze per un turismo più accessibile, sostenibile e digitale	442/2025	5.000.000
Progetti formativi finalizzati allo sviluppo di competenze aggiornate e alla formazione di specifici profili professionali per il settore dello spettacolo dal vivo e dell'audiovisivo	490/2025	2.000.000

Fonte: elaborazione del valutatore

Di seguito si descrivono le caratteristiche delle due misure di cui alla DGR 1643/2022 e alla DGR 1645/2022.

#### **2.4.1 Cultura in rete (DGR 1643/2022)**

Il bando nasce con l'obiettivo di **sostenere le imprese culturali e creative in un momento di profonda trasformazione economica e sociale, rafforzandone la capacità di affrontare le transizioni verde e digitale e puntando a valorizzare il ruolo strategico della cultura come motore di innovazione, inclusione e benessere.**

Il bando mirava a favorire la creazione di ecosistemi culturali territoriali, promuovendo la collaborazione attiva tra imprese e operatori del settore in una logica trasversale e intersettoriale, attraverso percorsi condivisi di co-progettazione e co-creazione, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di costruire reti, far emergere nuove competenze, preservare l'identità culturale locale e prefigurare profili professionali innovativi. L'iniziativa, inoltre, intendeva contribuire al conseguimento delle priorità regionali stabilite nella S3 della Regione del Veneto 2021 -2027.

Particolare attenzione è posta sullo sviluppo delle competenze chiave, sia tecniche che artistiche, con un focus specifico su quelle legate alla transizione digitale e ambientale, considerate leve fondamentali per sostenere la ripresa e l'evoluzione del settore a livello regionale. Le attività progettuali, pertanto, erano rivolte ai lavoratori occupati – compresi liberi professionisti, lavoratori autonomi, imprenditori, titolari e coadiuvanti d'impresa – operanti presso soggetti di natura privata attivi nei settori culturale, creativo, artistico e dello spettacolo. Inoltre, erano escluse dalla partecipazione i destinatari della Misura Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico (DGR 1645/2022).

Sono stati finanziati esclusivamente progetti pluriaziendali, basati sulla preventiva analisi di fabbisogni professionali e formativi, con il coinvolgimento obbligatorio di partenariati nella fase di progettazione e presentazione della proposta, al fine di promuovere e rafforzare le reti territoriali a

---

<sup>49</sup> Con questo Os la Regione del Veneto sostiene la qualificazione e riqualificazione dei lavoratori per rispondere ai cambiamenti del mercato del lavoro, accompagnare le trasformazioni settoriali e rafforzare la competitività delle imprese al fine di sostenere la transizione industriale, digitale e verde, affiancando le azioni FESR, specificatamente in relazione al trasferimento tecnologico per il conseguimento degli obiettivi previsti dalle Priorità 1 e 2.



livello provinciale (Venezia, Verona, Vicenza, Treviso–Belluno, Padova–Rovigo). La presentazione dei progetti in qualità di capofila era riservata agli organismi di formazione accreditati nell'ambito della formazione continua, con il coinvolgimento, nel partenariato, di partner operativi e di rete.

Sono state stanziare risorse per un totale di 3.150.000 euro, con un importo massimo per ciascun progetto compreso tra 200.000 e 210.000 euro. Erano previste, obbligatoriamente, spese FESR (ai sensi dell'art. 25 del Reg. UE 2021/1060), tra il 30% e il 50% del contributo pubblico.

#### **2.4.2 Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico (DGR 1645/2022)**

Il bando è stato lanciato in risposta alle profonde trasformazioni che hanno colpito il settore turistico negli ultimi anni, dalla pandemia alla crisi internazionale, con effetti su economia, inflazione e mercato del lavoro. Nonostante segnali di ripresa, come l'aumento dei flussi turistici e della domanda occupazionale in Veneto, è emersa la necessità di ripensare i modelli di sviluppo turistico, adottando approcci più sostenibili, accessibili e digitali al fine di rafforzare la competitività del territorio.

L'avviso ha pertanto posto l'obiettivo di rafforzare le competenze degli imprenditori, dei manager e dei lavoratori del settore, con particolare attenzione ai temi della transizione verde e digitale, nonché allo sviluppo di competenze di natura manageriale e strategica. L'iniziativa si inserisce nel quadro delle politiche europee e regionali per una crescita equa e sostenibile, come il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, il Pact for Skills, la S3 regionale e la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile.

Le proposte progettuali, per le motivazioni e gli obiettivi formativi perseguiti, dovevano contribuire al conseguimento delle priorità regionali stabilite nella S3 della Regione del Veneto 2021 -2027. Ogni progetto doveva, inoltre, fare riferimento esclusivamente ad una sola traiettoria di sviluppo e tecnologia all'interno dell'ambito "**Destinazione intelligente**" ed essere coerente con il PRT 2022-2024.

Il bando prevedeva il finanziamento di progetti, sia mono che pluriaziendali, finalizzati allo sviluppo delle competenze dei destinatari, con particolare riferimento ai prodotti e/o servizi negli ambiti di: a) accessibilità e fruibilità, b) transizione verde, c) transizione digitale. Ogni proposta doveva basarsi su un'accurata analisi dei fabbisogni professionali e formativi, condotta attraverso il coinvolgimento obbligatorio di almeno un'impresa privata già nella fase di progettazione. Nella fase di valutazione di merito, era, inoltre, prevista una premialità per i partenariati con le aziende appartenenti al "Club di Prodotto" ed in presenza di una o più OGD.

Le attività progettuali erano rivolte ai lavoratori occupati presso le imprese private del settore del turismo, compresi liberi professionisti, lavoratori autonomi, imprenditori, titolari e coadiuvanti d'impresa.

La presentazione dei progetti in qualità di capofila era riservata agli organismi di formazione accreditati nell'ambito della formazione continua e alle imprese private con almeno un'unità operativa nella Regione del Veneto, con il coinvolgimento, nel partenariato, di partner aziendali, operativi e di rete (organismi pubblici e privati, le cui competenze e il cui ruolo nel progetto siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi formative perseguiti).

Ogni progetto doveva avere un valore compreso tra 20.000 e 75.000 euro, con un costo massimo per utente pari a 4.000 euro. L'avviso metteva a disposizione un budget complessivo di 2.000.000 euro.

Tabella 2–2 Sintesi delle misure FSE+ “Cultura in rete” e “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico”

Cultura in rete (1643-2022)	Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico (1645/2022)
<p><b>Bisogni/Obiettivi</b> - La cultura rappresenta un settore importante per la ripresa post Covid-19 e per affrontare le sfide della transizione green e digitale, un comparto rilevante in Veneto, con quasi 23 mila imprese e 135 mila occupati. L’obiettivo è quindi finanziare progetti di sistema (ecosistemi culturali territoriali) attraverso lo sviluppo delle competenze degli operatori in una logica di rete territoriale e di collaborazione tra gli attori e stakeholder. I risultati attesi sono: crescita delle attività culturali, creative, artistiche e dello spettacolo; sviluppo di ecosistemi imprese culturali, creative, artistiche e dello spettacolo; sviluppo delle competenze degli operatori; incremento accessibilità bei, servizi e patrimonio culturale.</p>	<p><b>Bisogni/Obiettivi</b> - Emerge la necessità di favorire la ripresa dopo gli shock esogeni (riconducibili al Covid-19 e al contesto geopolitico), garantendo lo sviluppo di nuovi modelli turistici e innovando processi, prodotti e modelli organizzativi e gestionali, nonché favorendo lo sviluppo delle destinazioni regionali e non solo quello degli operatori. Per raggiungere questi obiettivi lo sviluppo di competenze degli imprenditori e operatori del settore è fondamentale.</p>
<p><b>Beneficiari</b> - I proponenti sono enti accreditati all’ambito “Formazione continua”. Il partenariato è obbligatorio (progetti pluri aziendali); i partner sono operativi, di rete (soggetti pubblici e altre tipologie di attori) e aziendali (imprese – ogni impresa in un solo progetto). I progetti devono prevedere un gruppo di lavoro composto da un Coordinatore, docenti esperti, figure di accompagnamento e almeno un tutor didattico per ogni progetto.</p>	<p><b>Beneficiari</b> - I proponenti sono enti accreditati all’ambito “Formazione continua” o imprese (per progetti mono aziendali). Nel caso di progetti di enti accreditati le imprese private sono partner da coinvolgere obbligatoriamente. È ammessa la partecipazione di altri soggetti privati e pubblici in qualità di partner operativi o di rete (le Organizzazioni di gestione delle destinazioni (OGD) se coinvolte danno premialità). I progetti devono prevedere un gruppo di lavoro composto da un Coordinatore, docenti esperti, figure di accompagnamento e almeno un tutor didattico per ogni progetto.</p>
<p><b>Destinatari*</b> - Lavoratori occupati, compresi i liberi professionisti, i lavoratori autonomi, gli imprenditori, nel settore della cultura (es. musica; arti visive; spettacolo dal vivo e Festival; patrimonio culturale materiale e immateriale; editoria, libri e letteratura).</p>	<p><b>Destinatari**</b> - Lavoratori occupati, compresi i liberi professionisti, i lavoratori autonomi, gli imprenditori, nel settore del turismo.</p>
<p><b>Tipologie di azione</b> - Sono ammesse varie tipologie di azioni: formazione di gruppo in aula e outdoor; Laboratori formativi/Project work; Consulenza individuale e di gruppo; Coaching/Mentoring individuale/di gruppo; Action research; borsa di ricerca; Borsa di animazione territoriale; visite di studio; Seminari informativi/Workshop/Webinar/Focus Group; Incontri di rete e di coordinamento; Eventi.</p>	<p><b>Tipologie di azione</b> - Sono ammesse varie tipologie di azioni: formazione di gruppo in aula; Laboratori formativi/Project work; Consulenza individuale e di gruppo; Coaching/Mentoring individuale/di gruppo; Action research; Seminari informativi/Workshop/Webinar/Focus Group.</p>
<p><b>Integrazione con il FESR</b> - I progetti dovevano prevedere spese FESR<sup>50**</sup>, dal 30 al 50% del contributo pubblico, finanziato con il contributo di flessibilità ex art.25 del Regolamento UE 2021/1060. Coerenza con S3 dei progetti, con Ambito “Cultura e Creatività”</p>	<p><b>Integrazione con il FESR</b> - Non in termini finanziari. Viene però data premialità la presenza, in progetti pluri aziendali, di partner appartenenti ad un “Club di prodotto”. Coerenza con S3 dei progetti, con Ambito “Destinazione intelligente”.</p>
<p><b>Risorse finanziarie</b> - Euro 3.150.000 totali, per progetti da 200.000 euro minimo a 210.000 euro massimo (massimo 4000 euro per utente escludendo le spese FESR, le borse di ricerca e le borse di animazione territoriale). Le</p>	<p><b>Risorse finanziarie</b> - Euro 2.000.000 totali, per progetti da 20.000 euro minimo a 75.000 euro massimo (massimo 4000 euro per utente). Le proposte progettuali devono avere carattere territoriale. Sono ammessi 3 progetti per</p>

<sup>50</sup> Spese FESR per impianti, macchinari attrezzature (anche in leasing), mezzi mobili, spese di progettazione, hardware e software, brevetti e licenze, banche dati.

<p>proposte progettuali devono avere carattere territoriale. Sono ammessi 3 progetti per ogni territorio provinciale (Provincia di Venezia; Provincia di Verona; Provincia di Vicenza; Provincia di Treviso-Belluno; Provincia di Padova-Rovigo).</p>	<p>ogni territorio provinciale (Provincia di Venezia; Provincia di Verona; Provincia di Vicenza; Provincia di Treviso-Belluno; Provincia di Padova-Rovigo).</p>
<p><b>Selezione</b> - Basata su graduatorie. Criteri articolati in 5 parametri: Finalità proposta; Obiettivi progettuali; Qualità della proposta; Metodologia e articolazione (con premio ai progetti interaziendali); Partenariato. Sono finanziabili solo i progetti che raggiungono 30 punti su 50.</p>	<p><b>Selezione</b> - Basata su graduatorie. Criteri articolati in 5 parametri: Finalità proposta; Obiettivi progettuali; Qualità della proposta; Metodologia e articolazione (con premio ai progetti interaziendali); Partenariato (con premialità per presenza di soggetti appartenenti a Club di progetto e presenza di una o più OGD). Sono finanziabili solo i progetti che raggiungono 30 punti su 50.</p>

\*Nella misura 1643 i lavoratori non devono appartenere a imprese operanti nel settore turistico, in quanto questo è coperto dalla misura dedicata (1645/2022). \*\* Nella misura 1645 i lavoratori non devono appartenere a imprese operanti nel settore culturale, in quanto questo è coperto dalla misura dedicata (1643/2022)

### 3 Stato di attuazione

Questo capitolo presenta lo stato di attuazione di tutti i bandi presi in considerazione nella valutazione tematica e fornisce ulteriori elementi sui quattro bandi selezionati per l'analisi degli effetti.

#### 3.1 Interventi del PR FESR analizzati

I quattro bandi selezionati per l'analisi degli effetti sono parte dell'OS FESR 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, come riportato nella seguente tabella. Nei prossimi paragrafi è illustrata la tipologia dei beneficiari sostenuta dai quattro bandi, e alcune informazioni sulla natura dei progetti a partire dalle informazioni fornite dell'AdG FESR circa i dati specifici dei progetti e i punteggi delle domande di sostegno degli stessi progetti.

**Tabella 3-1 Azione e bandi FESR di interesse per l'analisi degli effetti**

Azione	Bando / Delibera
1.3.8 Rigenerazione e innovazione delle imprese finalizzati a sostenere la valorizzazione turistica del territorio	Turismo montano e non montano (DGR n. 406 del 07/04/2023) - Rigenerare il sistema ricettivo per favorirne l'evoluzione verso modelli più sostenibili
1.3.9 Creazione, sviluppo e consolidamento di club di prodotto nella forma di reti di imprese per favorirne il riposizionamento competitivo	Club prodotto (DGR 459 del 18/04/2023) - Favorire l'aggregazione di imprese turistiche per la diversificazione ed innovazione del prodotto turistico
1.3.10 Promozione turistica e culturale sui mercati nazionali ed internazionali	10A Promozione turistica – Promuovere aggregazioni di imprese finalizzate alla promozione turistica sui mercati internazionali (DGR N. 491 del 26/04/2023)
1.3.11 Interventi a sostegno delle imprese culturali, creative e dell'audiovisivo	A - Interventi per le imprese culturali per la loro capacità innovativa (DGR n. 339 del 29/03/2023)

Fonte: elaborazione del valutatore su dati dal sistema di monitoraggio

In tabella si riportano il numero, il valore medio e il costo ammesso dei progetti finanziati e chiusi:

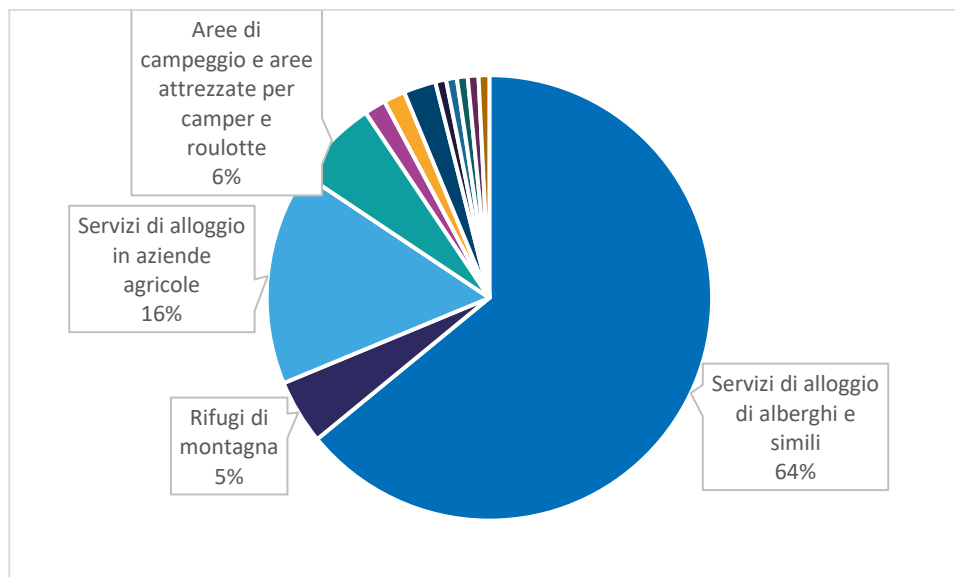
**Tabella 3-2 Azione e bandi FESR di interesse per l'analisi degli effetti**

	Numero progetti chiusi e finanziati	Valore medio FINANZIAMENTO TOTALE (euro)	Valore medio COSTO AMMESSO (euro)
Bando cod. 1025 (Azione 1.3.11 A): Consolidamento di imprese culturali esistenti	62	161,886	105,947
Bando cod. 1026 (Azione 1.3.8): Imprese turistiche – Comuni montani	46	176,101	102,458
Bando cod. 1027 (Azione 1.3.8): Imprese turistiche – Comuni non montani	74	173,910	97,284
Bando cod. 1030 (Azione 1.3.9): Club prodotto – Aree non interne	1	203,503	81,401
Bando cod. 1031 (Azione 1.3.9): Club prodotto – Aree interne	1	349,752	349,593
Bando cod. 1033 (Azione 1.3.10 A): Promozione turistica – Aggregazioni	6	369,499	208,926
<b>Totale</b>		<b>177,774</b>	<b>106,133</b>

Fonte: elaborazione del valutatore su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

Come illustrato nella seguente figura, la maggior parte dei progetti afferenti ai bandi del settore turismo (azioni 1.3.8, 1.3.9 e 1.3.10 A) dichiara un codice ATECO prevalente per il progetto nella divisione 55 – Servizi di alloggio, corrispondenti al 92% dei progetti chiusi e finanziati. A quelli indicati in figura, in riferimento al codice ATECO 55, si aggiungono progetti legati a ‘Alloggi per studenti e lavoratori con servizi accessori di tipo alberghiero’ e ‘Affitto e gestione di terreni per telecomunicazioni propri o in locazione’.

**Figura 3-1 Codice ATECO prevalente per il Progetto, progetti chiusi e finanziati bandi turismo**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

Vi sono poi alcuni progetti legati ad altri settori che però rimangono meno rappresentati, come ‘Affitto e gestione di altri terreni e edifici non residenziali, impianti e fabbriche propri o in locazione’, ‘Attività di altre organizzazioni associative n.c.a.’, ‘Stabilimenti termali’ e altri. Più varietà si può riscontrare per quanto riguarda i codici ATECO prevalenti del bando 1.3.11 A, di sostegno alle imprese culturali. Questi comprendono, per lo più:

- ▶ il codice ATECO divisione 59 – Attività di produzione, post-produzione e distribuzione cinematografica, di video e programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore che rappresenta il 25% dei progetti,
- ▶ il codice ATECO divisione 90 – Attività di creazione artistica e rappresentazioni artistiche (27% dei progetti) e,
- ▶ il codice ATECO divisione 91 – Attività di biblioteche, archivi, musei e altre attività culturali (16%)

### **3.1.1 Azione 1.3.8 Turismo montano e non montano (DGR n. 406 del 07/04/2023) - Sostegno alle imprese turistiche nell'ottica di promuovere l'introduzione di innovazioni**

Questo paragrafo presenta informazioni circa i progetti chiusi e finanziati del bando dell'azione 1.3.8 – Turismo, diretto alle aree montane e non montane (DGR. 406 del 07/04/2023). La scadenza per la presentazione delle domande era fissata luglio 2023, l'iniziale data di conclusione e saldo dei progetti doveva avvenire entro dicembre 2024. Tuttavia, vi sono stati successivi scorrimenti della graduatoria, come riportato nel prossimo paragrafo.

#### **Interventi per il turismo montano o non montano**

Vi sono state in totale 62 domande relative al turismo montano. A giugno 2025, 12 (19,3%) non sono state ammesse, quattro sono decadute (6%), 7 (11%) sono finanziate, e oltre il 50%, corrispondenti a 39 progetti, sono chiuse.

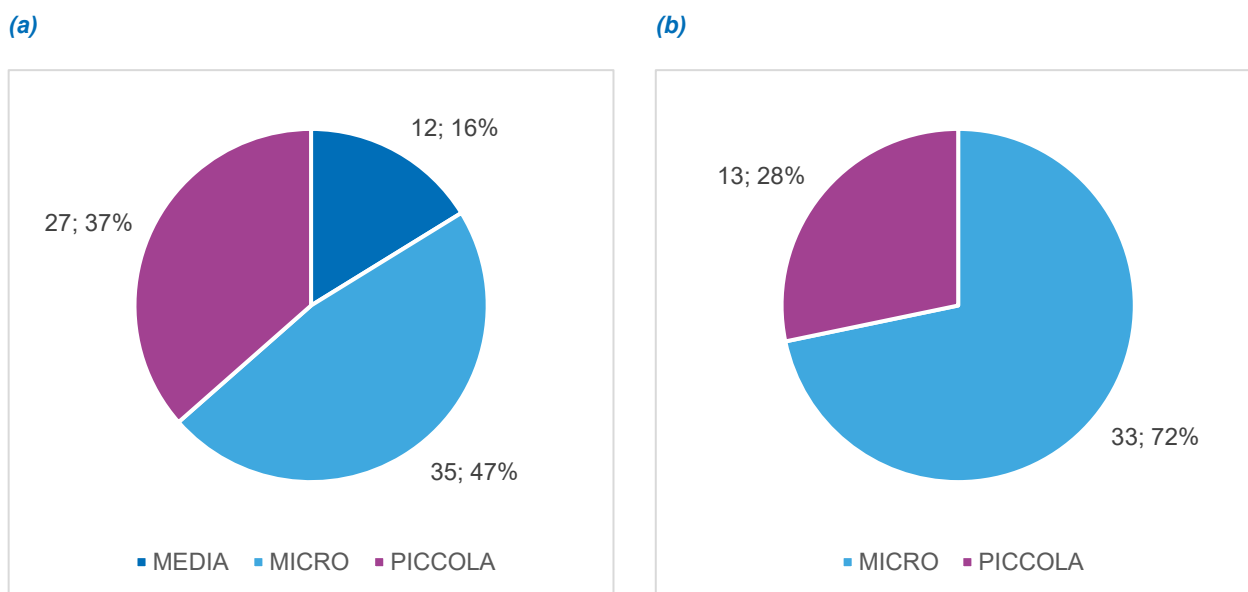
Le domande relative al turismo non montano sono state 138 domande. Di queste, 33 (24%) non sono state ammesse, 18 non sono state finanziate, 3 imprese hanno rinunciato, 10 domande sono decadute, 18 (13%) sono in corso di finanziamento e 56 (40%) sono chiuse.

I due bandi riferiti alla DGR. 406 del 07/04/2023 hanno quindi visto un totale di 200 domande, di cui 120 (60%) sono state ammesse a finanziamento.

### Tipo di beneficiario

Guardando al **tipo di beneficiario** che è stato ammesso a finanziamento, nel caso del turismo montano, la maggior parte delle imprese è classificata come microimpresa (oltre il 70%), mentre il restante è una piccola impresa. Nel caso del bando indirizzato al turismo non-montano, mentre si conferma la prevalenza di imprese micro, queste rappresentano meno del 50% del totale, circa il 16% sono medie imprese, mentre il 37% sono piccole imprese.

**Figura 3-2 Dimensione impresa bando Azione 1.3.8, turismo non montano (a) e turismo montano (b)**



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

La maggior parte dei beneficiari è classificata come strutture ricettive alberghiere (art. 25, l.r. n. 11/2013), circa un quinto sono villaggi turistici e/o campeggi (art. 26, l.r. n. 11/2013) e infine meno di un decimo dei beneficiari sono classificati come strutture ricettive complementari<sup>51</sup> (articolo 27, l.r. n. 11/2013). Soltanto due delle imprese beneficiarie aderiscono alla Carta dei Servizi delle Ville Venete (criterio di valutazione relativo al potenziale beneficiario A.3).

### Componente giovanile e femminile dell'impresa

Delle 120 proposte progettuali finanziate, circa la metà (62) non presenta una rilevanza della componente giovanile e/o femminile (criterio A. 1). Mentre 54 domande di sostegno hanno ricevuto un punteggio intermedio, indicando imprese che presentano rilevanza per la componente giovanile oppure femminile. In ultimo, solo 4 delle 120 imprese finanziate presentano una rilevanza sia della componente giovanile sia di quella femminile, avendo preso il punteggio massimo nel criterio A. 1.

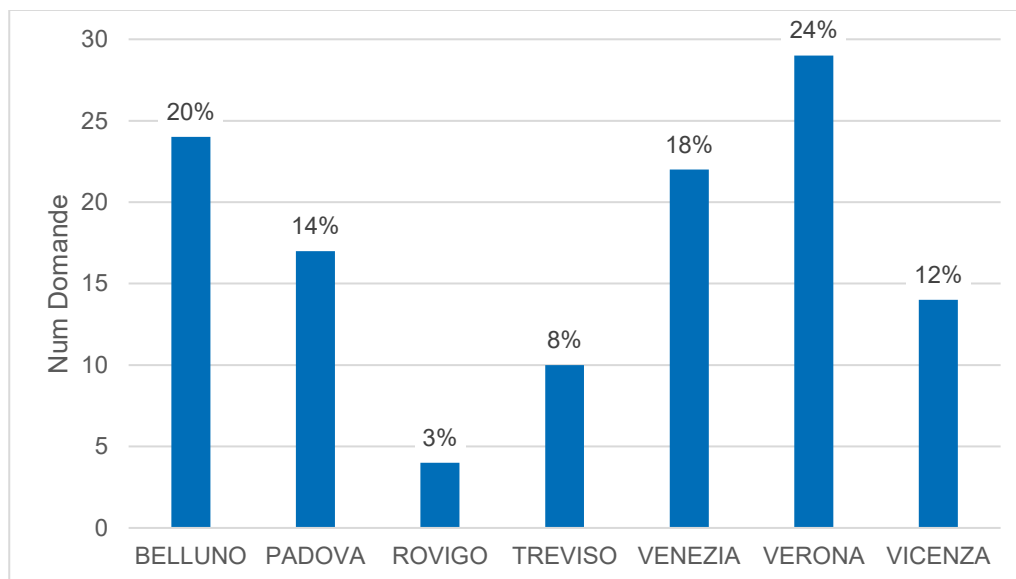
### Distribuzione geografica

La **distribuzione geografica** degli interventi chiusi e/o finanziati del bando Turismo montano e non montano (DGR n. 406 del 07/04/2023) vede una prevalenza dei progetti nella provincia di Verona, Belluno, e Venezia. La provincia meno rappresentata è quella di Rovigo, la quale presenta meno del

<sup>51</sup> Queste includono: alloggi turistici, case per vacanze, unità abitative ammobiliate ad uso turistico, bed & breakfast, rifugi

5% dei progetti. Le domande ammesse a finanziamento e/o chiuse rappresentano **tutte le 17 organizzazioni di gestione della destinazione**. L'OGD relativamente più prevalente è quella della "Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi", dove sono implementati 24 dei 120 progetti, come illustrato dalla mappa presente sotto.

**Figura 3-3 Bando DGR 406 azione 1.3.8, distribuzione geografica per province**



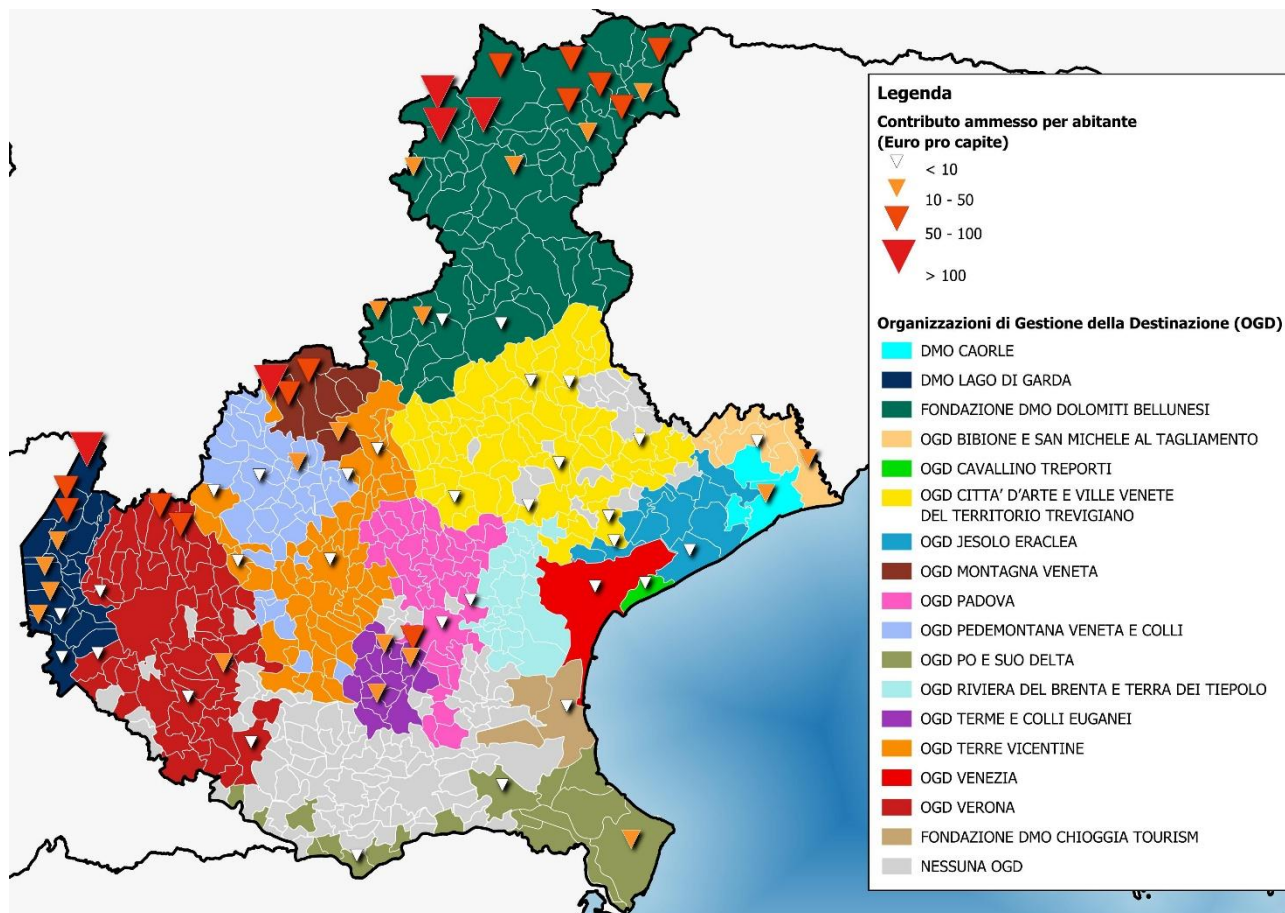
Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

A livello comunale, il contributo ammesso totale più rilevante si rileva su Abano Terme (oltre 1,18 milioni di euro), comune della provincia di Padova e principale centro delle Terme Euganee. Questo è seguito da Venezia con 1,13 milioni di euro. Per quanto riguarda l'intensità del sostegno per abitante (Totale contributo ammesso su popolazione residente), i comuni montani come Rocca Pietore (207 € pro capite), Livinallongo del Col di Lana (193 €), Rotzo (185 €), Malcesine (157 €), Selva di Cadore (107 €), Santo Stefano di Cadore (99 €) e Cortina d'Ampezzo (97 €) risultano in cima alla graduatoria, mentre i comuni come Abano Terme e Venezia mostrano valori molto più contenuti (rispettivamente 59 € e 1 €).

Sul fronte delle OGD e DMO la somma dei contributi ammessi più rilevanti sono, come già detto, per la **Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi** con circa 2,47 milioni di euro, seguita da **OGD Terme e Colli Euganei** con 1,72 milioni, **DMO Lago di Garda** con 1,82 milioni, **OGD Venezia** con 1,12 milioni e **OGD Verona** con 946 mila euro e **l'OGD Città d'arte e Ville Venete** del territorio trevigiano con oltre 800 mila euro.



Figura 3-4 Distribuzione per OGD / DMO dei beneficiari (imprese) del bando dell'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023)



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

### Interventi finanziati

Come indicato nel paragrafo 1.1, il bando DGR. 406 – Turismo montano e non montano prevede tre tipologie di intervento: a) Interventi per la sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico, b) Interventi per l'innovazione tecnologica e digitale, c) Interventi per l'accessibilità delle strutture ricettive.

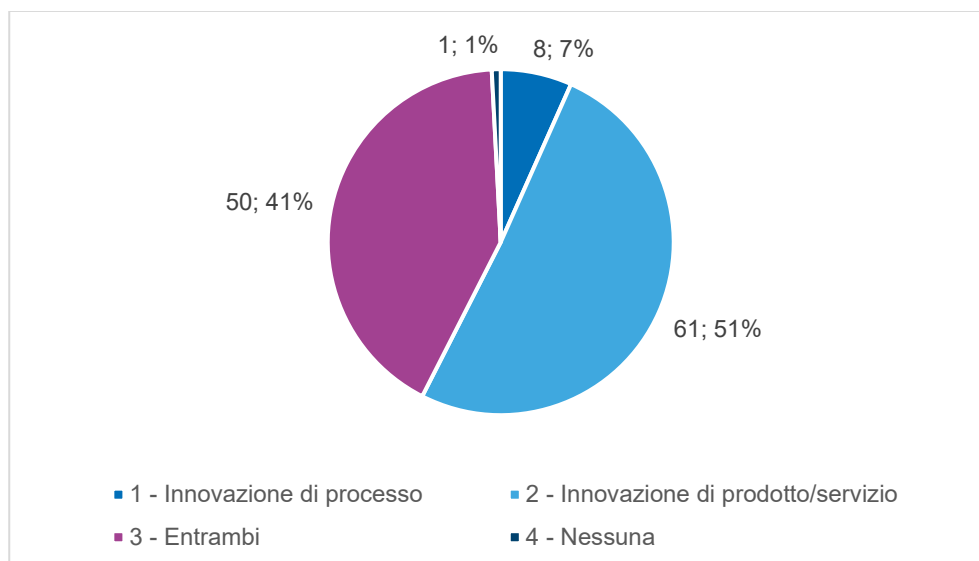
#### ► Interventi per la sostenibilità ambientale

Poco più che la metà delle proposte progettuali (68 o il 57%) **consentono il passaggio di classe energetica della struttura ricettiva** (criterio di valutazione relativi alla proposta progettuale B.2). Di questi, il 30% prevede un miglioramento di un livello di classe energetica rispetto a quanto dichiarato di possedere al momento della domanda. Il restante 70% prevede un incremento di due o più livelli di classe energetica. Inoltre, **la maggioranza delle imprese finanziate non possiede certificazioni ambientali** al momento della domanda (criterio A.5), fatta eccezione per un'impresa a cui sono riconosciuti l'Ecolabel, RECS - Attestato energia elettrica certificata e Imprendigreen. Quasi l'85% (101) delle proposte progettuali prevedono un miglioramento per unità di prodotto delle prestazioni ambientali (criterio B.9).

#### ► Interventi per l'innovazione tecnologica e digitale

Meno del 10% delle domande prevede **innovazioni di processo**, circa il 50% delle domande prevede un'**innovazione di prodotto/servizio** e il 41% prevede entrambi i tipi di innovazione. Solo una delle domande non prevede alcuna innovazione (Figura 3-5).

**Figura 3-5 Bando DGR 406 azione 1.3.8, Tipo di innovazione**



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

Tuttavia, i punteggi attribuiti in fase istruttoria delle domande di sostegno differiscono per giudizio sul grado di innovazione delle proposte, come illustrato nella seguente tabella.

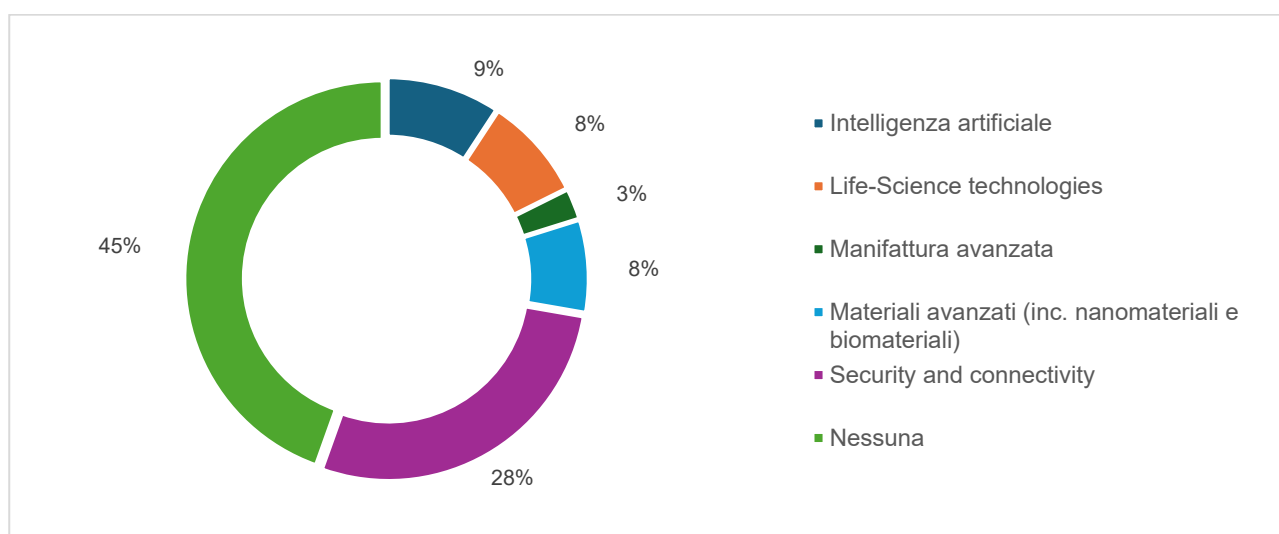
**Tabella 3-3 Tipo di innovazione e grado di innovazione, domande di sostegno (bando Azione 1.3.8)**

Tipo di innovazione / Grado di innovazione	1 – Basso		2 – Medio		3 – Alto	
1 – Innovazione di processo	3	38%	3	38%	2	25%
2 – Innovazione di prodotto/servizio	20	33%	31	51%	10	16%
3 – Entrambi	17	34%	27	54%	6	12%
<b>TOTALE</b>	<b>40</b>	<b>34%</b>	<b>61</b>	<b>51%</b>	<b>18</b>	<b>15%</b>

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

La maggioranza delle domande di sostegno (51%) è stata giudicata come un grado di innovazione medio, il 34% basso e solo il 15% in grado di garantire un grado di innovazione alto.

**Figura 3-6 Bando DGR 406 azione 1.3.8, KETs per progetti che prevedono innovazione**



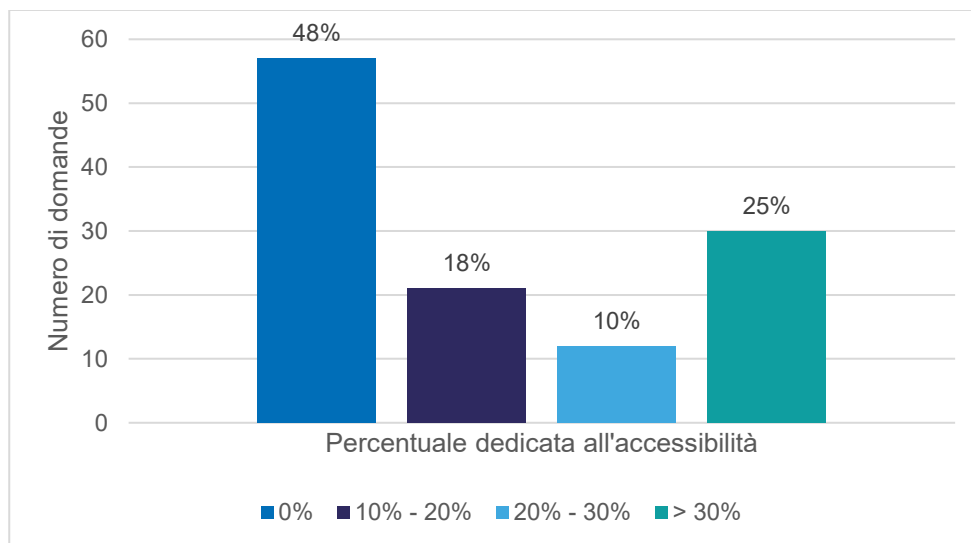
Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

► Interventi per l'accessibilità delle strutture ricettive

Le domande di sostegno includono l'ammontare della spesa progettuale destinata a **interventi finalizzati a garantire una migliore accessibilità della struttura** (criterio B.3). In rapporto al valore

totale dell'intervento, la maggior parte delle domande indica una spesa pari a meno del 20%. Di cui, 57 domande non indicano alcuna spesa per interventi di accessibilità e 21 progetti prevedono una spesa tra il 10% e il 20% del totale del progetto. Il 25% delle domande prevedono un finanziamento diretto all'accessibilità della struttura per più del 30% del valore del progetto.

**Figura 3-7 Bando DGR 406 Azione 1.3.8, percentuale dedicata all'accessibilità**



Fonte: elaborazioni del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

### 3.1.2 Azione 1.3.9 Club prodotto (DGR 459 del 18/04/2023) - Sostegno alle imprese tramite i club di prodotto per innovazioni organizzative / di market: aree interne e non interne

Questo paragrafo presenta informazioni circa i progetti conclusi e finanziati del bando 'Sostegno alle imprese tramite i club di prodotto per innovazioni organizzative / di market: aree interne e non interne (DGR. 459 del 18/04/2023)'. Il bando ha previsto due sotto linee di intervento, una per le aree interne e una per le aree non interne.

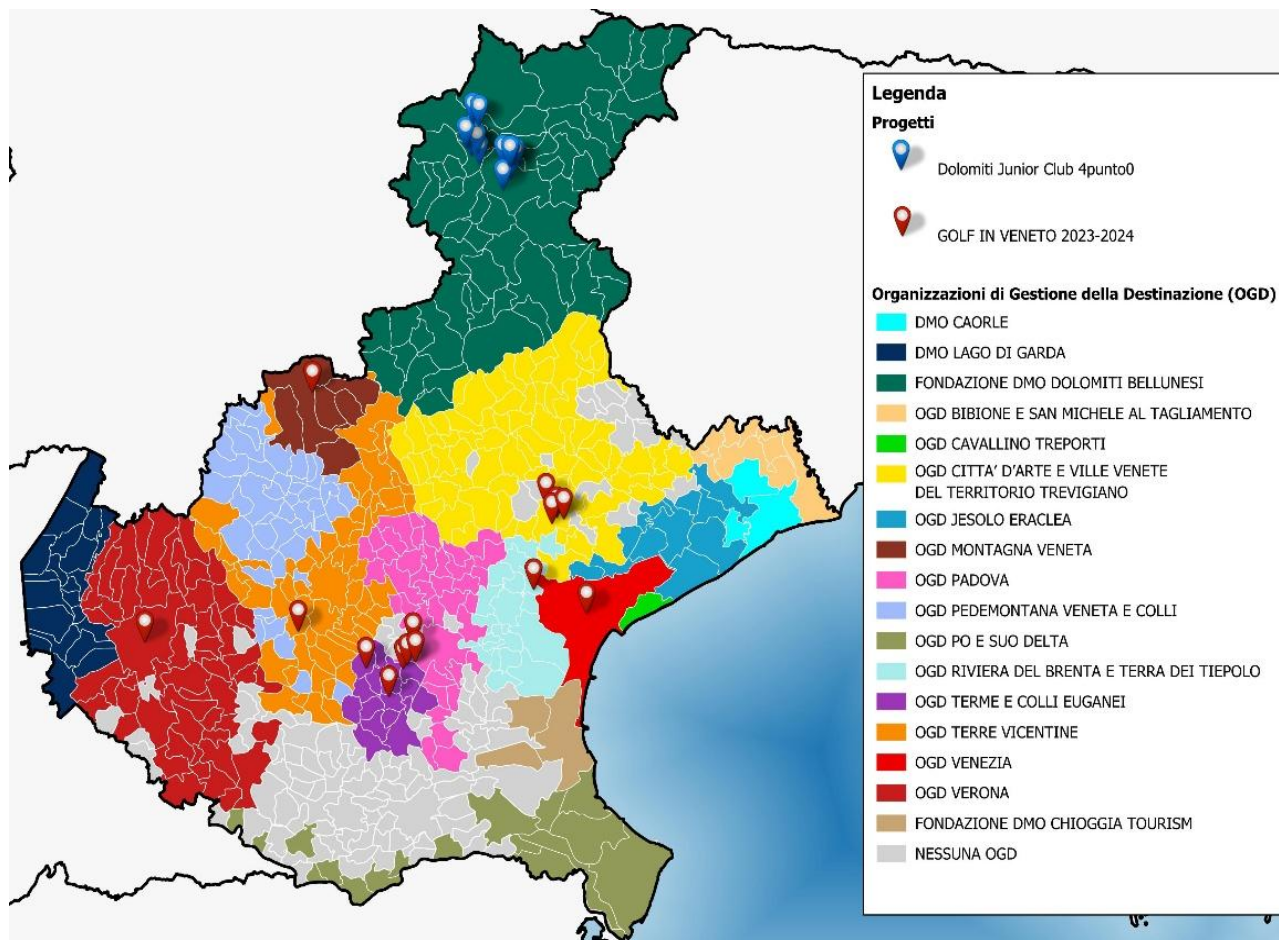
La linea di intervento riferita alle aree interne ha raccolto una sola domanda che è stata finanziata ed è chiusa. Questa prevede 14 imprese partecipanti alla rete, per un totale di posti letto delle strutture pari a 644. Si tratta della rete contratto "Dolomiti Junior Club 4punto0".

La linea di intervento riferita alle aree non interne ha, invece, ricevuto tre domande, di cui due non sono state ammesse e una terza è chiusa. Quest'ultimo progetto legato al club di prodotto Golf in Veneto include 15 imprese nella rete, di cui 2 culturali, con un totale di posti letto delle strutture aderenti pari a 906. Si tratta della rete soggetto "Golf in Veneto".

#### Distribuzione geografica

Il Club di prodotto "Dolomiti Junior" ha una forte dimensione territoriale, si colloca in area interna e montana, interessa la Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi e appunto riguarda il territorio delle Dolomiti. Il Club di prodotto Golf in Veneto, invece, è più "diffuso" nel territorio veneto ed è focalizzato sul prodotto sportivo. Ha il suo nucleo propulsivo nella zona di Padova (OGD Terme e Colli Euganei) e interessa diverse OGD: Montagna Veneta, Città d'arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano, Venezia, Riviera del Brenta, Terra del Tiepolo, Verona e Terre Vicentine.

Figura 3-8 Distribuzione per OGD / DMO delle reti per club di prodotto Azione 1.3.9 (DGR 459/2023)



Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

### Interventi finanziati

Nessuno dei due progetti ha previsto **interventi materiali o strutturali** e solo il progetto riferito alle aree non interne prevede la **formazione dei dipendenti**.

Per quanto riguarda **l'innovazione e differenziazione del prodotto / servizio turistico** rispetto al core business aziendale dei retisti (criterio 2.B), le due domande hanno raggiunto un punteggio sufficiente e adeguato. Mentre entrambi i progetti hanno ricevuto un punteggio sufficiente riguardo l'illustrazione delle ricadute del progetto in termini di capacità di innovazione e differenziazione dell'offerta turistica, in coerenza con gli ambiti tematici 'Cultura e Creatività' e 'Destinazione Intelligente' della S3. Entrambi i progetti non risultano quindi avere una componente altamente legata all'innovazione.

### 3.1.3 Azione 1.3.10 A Promozione turistica – Aggregazioni (DGR N. 491 del 26/04/2023)

Questo paragrafo presenta informazioni circa i progetti conclusi e finanziati del bando Promozione turistica – Aggregazioni (DGR N. 491 del 26/04/2023). Il bando ha visto un totale di 9 domande. Di queste, un terzo non sono state ammesse, una è in corso di finanziamento e cinque sono chiuse.

#### Tipologia aggregazioni

Le domande sono state presentate da diverse tipologie di aggregazioni. Delle sei domande chiuse o finanziate, due sono riferite ad Associazioni temporanee di imprese o Associazioni Temporanee di Scopo (ATI/ATS) e quattro sono consorzi di imprese. Cinque di queste aggregazioni sono rappresentative di una **specifico destinazione**, mentre l'altra è volta a **valorizzare prodotti turistici** di valenza regionale. Nel caso dei rappresentanti di destinazione, questi fanno riferimento ad un OGD per ATI/ATS e a quattro separati OGD nel caso dei quattro consorzi di imprese, come illustrato sotto.

Gli ATI/ATS rappresentano in media 18 imprese, mentre i consorzi 21, tre progetti presentano anche imprese culturali nell'aggregazione. Il totale del numero di letti delle strutture ricettive anche varia sostanzialmente. Per ciò che riguarda gli ATI/ATS si passa da meno di 100 posti-letto a oltre 700. Nel caso dei consorzi, i posti letto variano da meno di 500 in due casi a oltre 700 in altri due.

**Tabella 3–4 Tipologie di aggregazioni, progetti Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)**

Nome progetto	Totale partecipanti aggregazioni	Posti letto
<b>ATI / ATS</b>		
Lagodigardacamping	16	>700
Ville venete, castelli e dimore storiche	21	50-99
<b>Consorzi</b>		
Bibione live – Consorzio di promozione turistica	22	>700
Consorzio di promozione turistica di Padova	18	300-499
Parco turistico di Cavallino -Treporti	26	>700
Visit Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo 2024	20	300-499
<b>Totale</b>	<b>123</b>	

Fonte: elaborazione del Valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

#### Spese internazionali

Circa il 50% del finanziamento totale dei progetti chiusi o finanziati è dedicata alle spese internazionali. Questa percentuale varia da circa il 20% fino ad oltre l'80%.

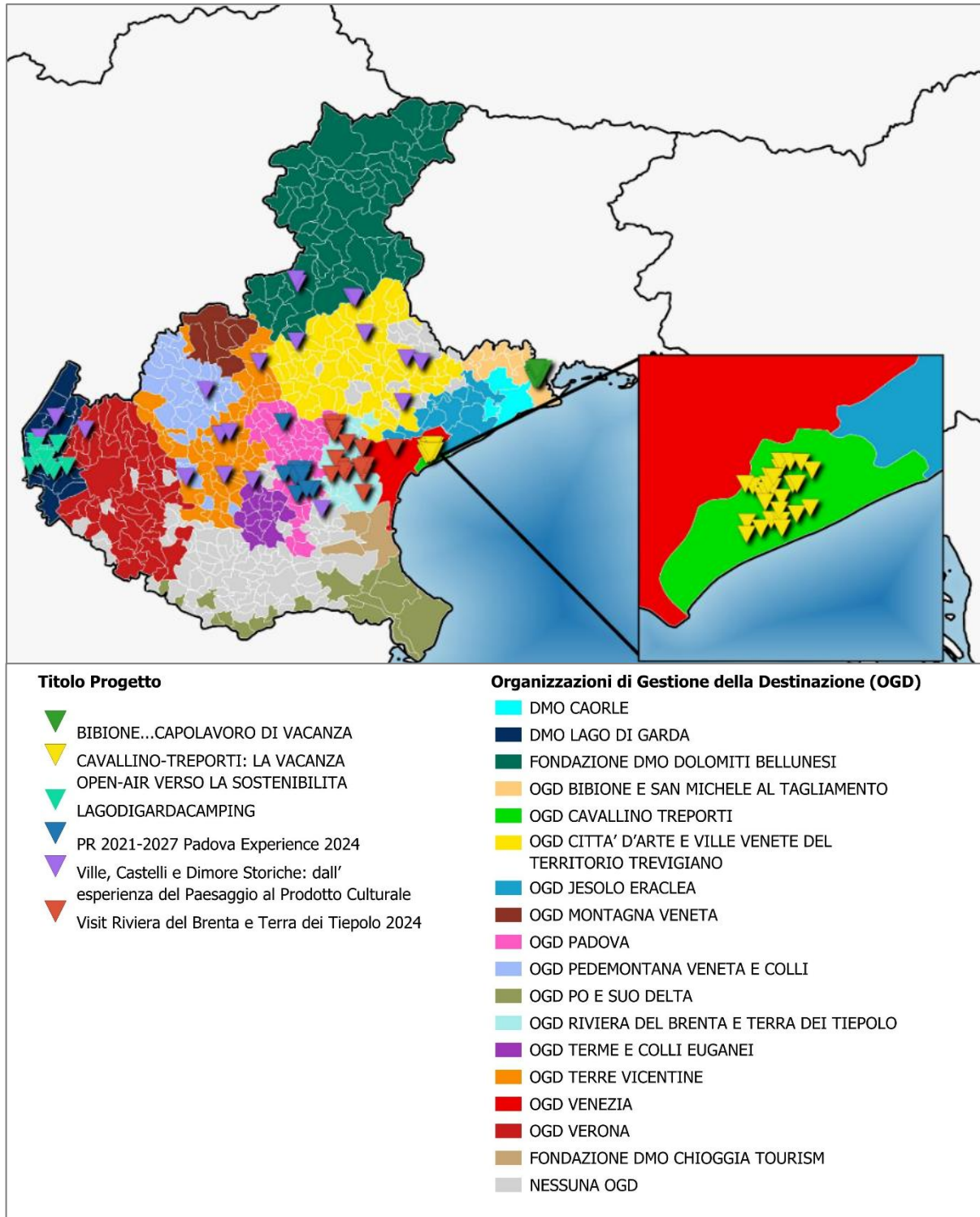
#### Distribuzione geografica

L'analisi dei dati di monitoraggio e in particolare della localizzazione comunale delle attività dei progetti finanziati consente di collocare nel contesto veneto.

Due delle Aggregazioni finanziate interessano consorzi e si collocano all'interno di uno stesso comune in Provincia di Venezia, rispettivamente Cavallino Tre Porti e Bibione, e riguardano il sistema turistico territoriale "Mare e spiagge". La prima aggregazione rientra nell'OGD Cavallino Treporti, la seconda nell'OGD "Bibione e San Michele al Tagliamento". Sono fra le aggregazioni più grandi in termini di imprese e di posti letto.

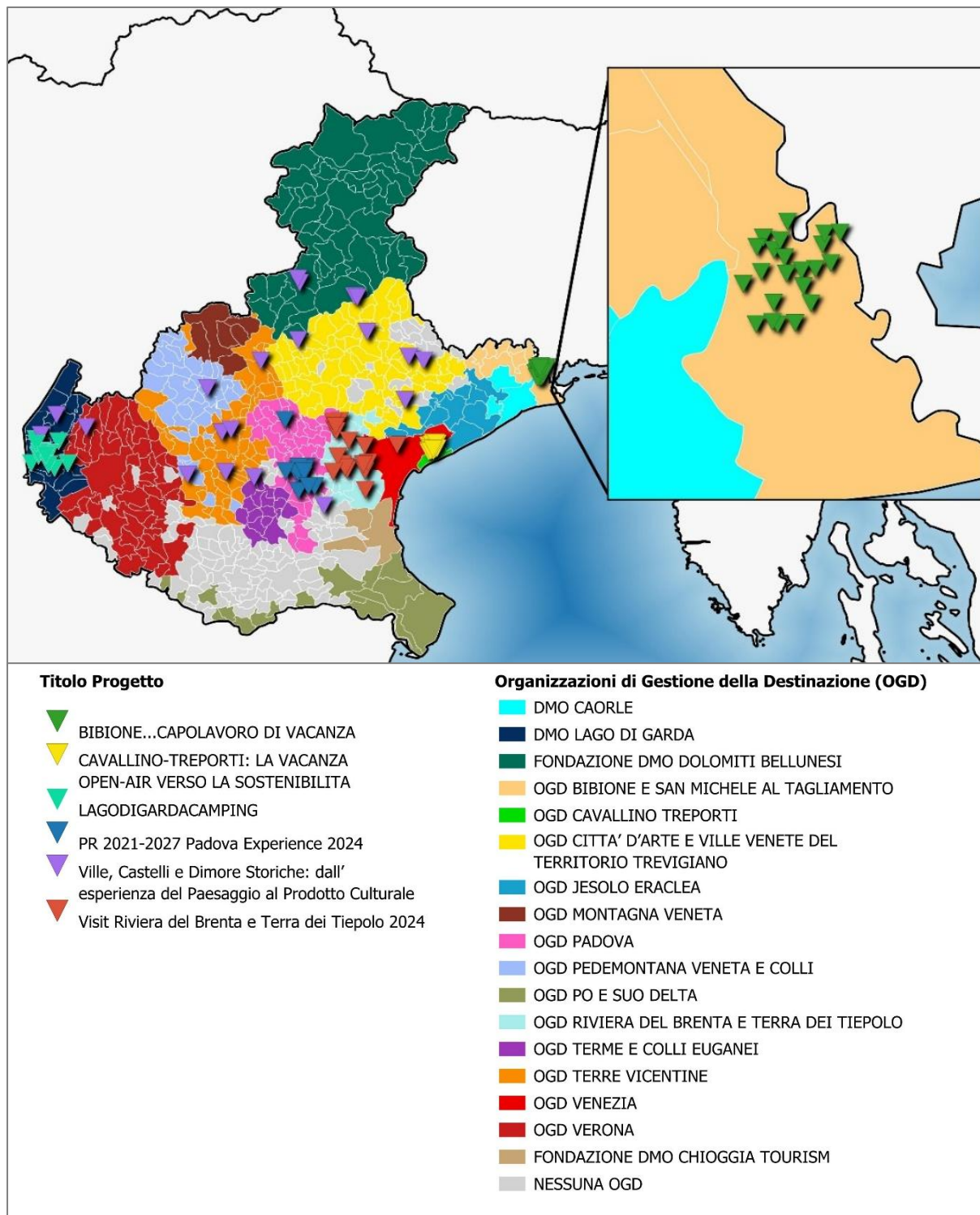


Figura 3-9 OGD / DMO e Parco turistico di Cavallino Tre Porti – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

Figura 3-10 OGD / DMO e Bibione live – Consorzio di promozione turistica – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)

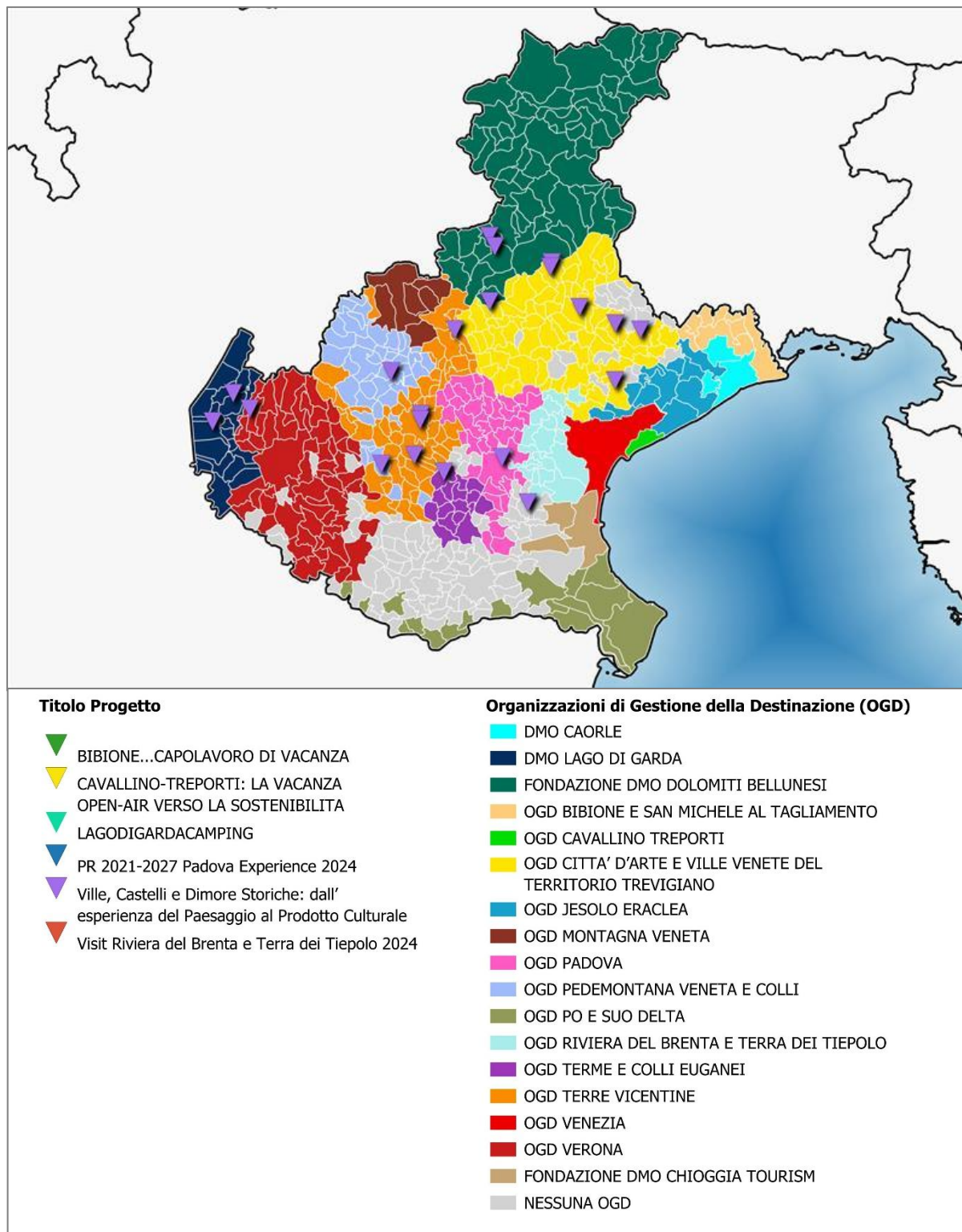


Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

Un'altra aggregazione "Ville venete, castelli e dimore storiche", riunisce molte imprese ma con un numero relativamente limitato di posti letto, proprio per le caratteristiche di questo tipo di offerta turistica. Si colloca in maniera diffusa sul territorio veneto interessando diverse OGD / DMO: Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano, Dolomiti Bellunesi, Terre Vicentine, Padova, Terme e Colli euganei, Pedemontana veneta e Colli e Lago di Garda. D'altro canto, invece, l'Aggregazione Lagodigardacamping e il Consorzio di promozione turistica di Padova riguardano rispettivamente operatori della DMO Lago di Garda (Provincia di Verona) e dell'OGD di Padova. Il progetto, invece, Visit Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo 2024, congiunge l'omonima OGD e quella di Venezia.

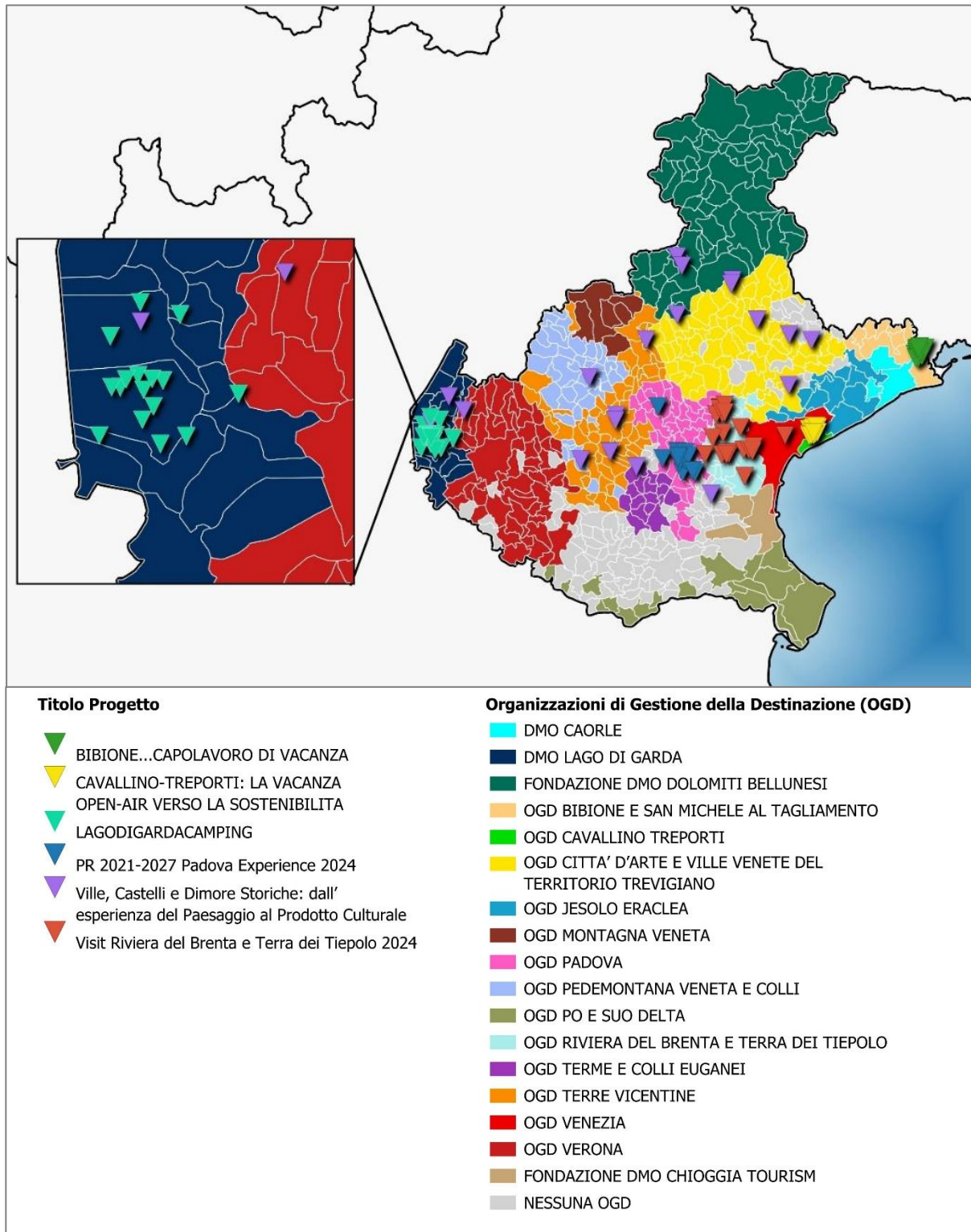


Figura 3-11 OGD / DMO e Ville venete, castelli e dimore storiche – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)



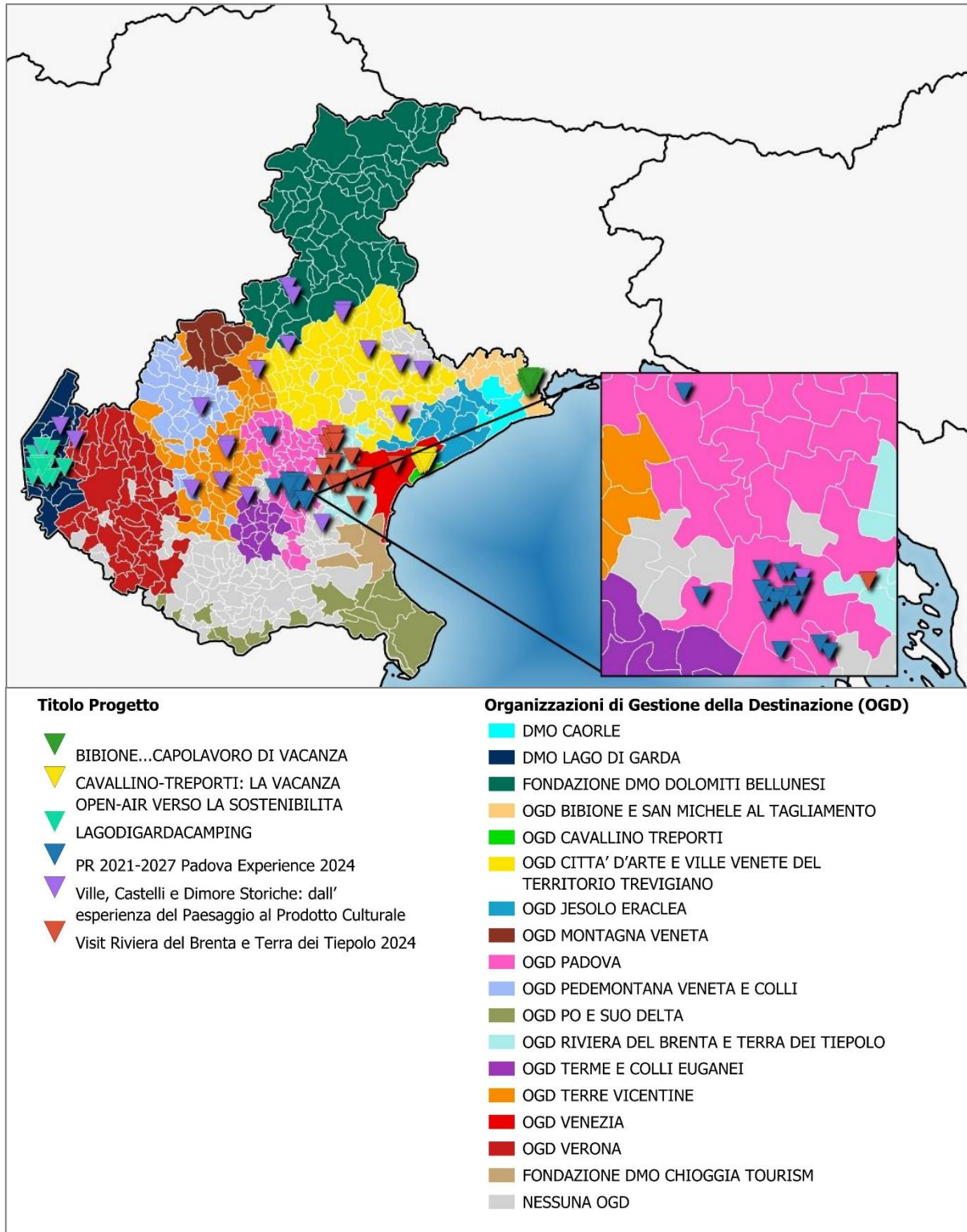
Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

Figura 3-12 OGD / DMO e Lago di Garda Camping – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

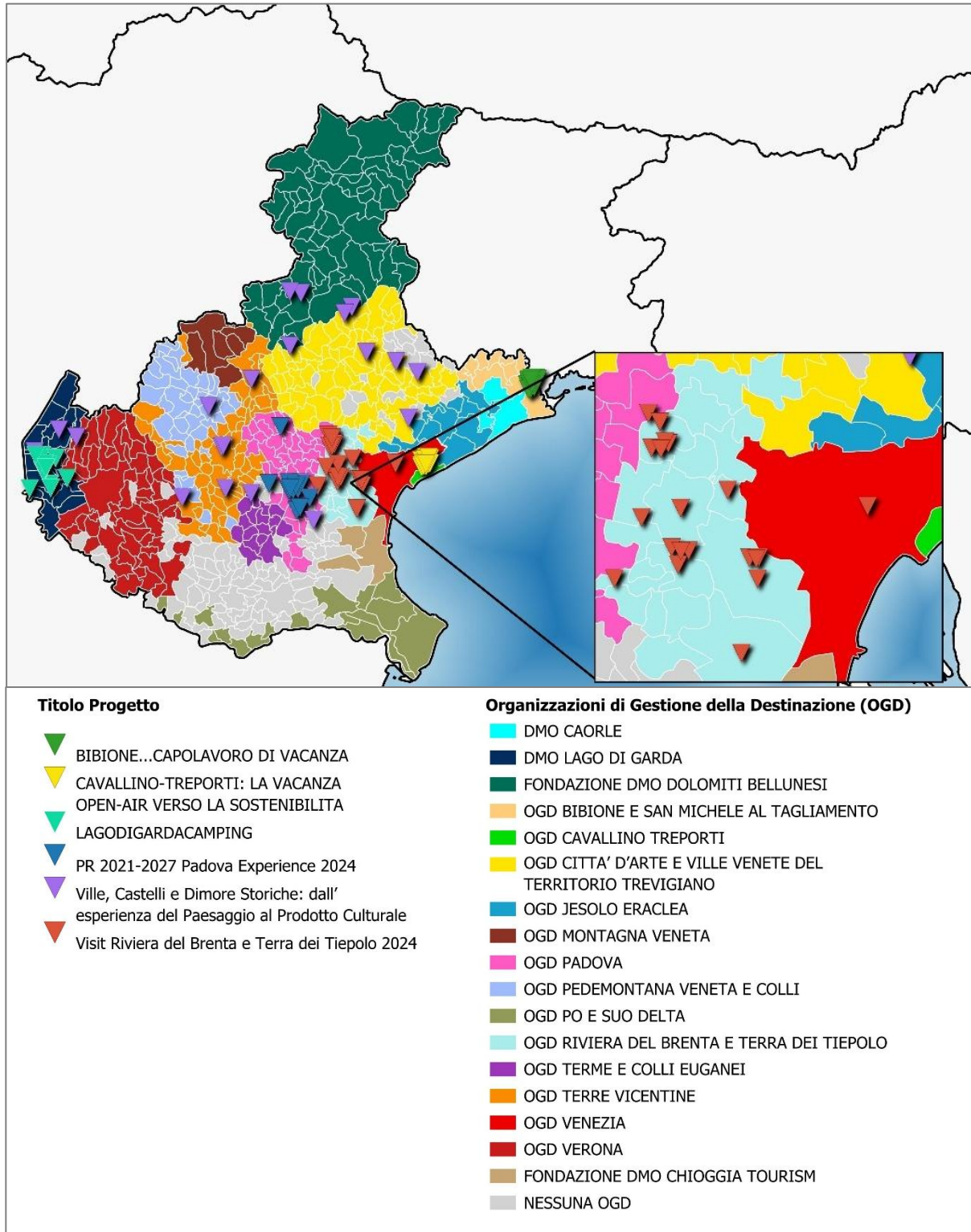
Figura 3-13 OGD / DMO e Padova Experience 2024 – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025



Figura 3-14 OGD / DMO e Visit Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo 2024 – Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)



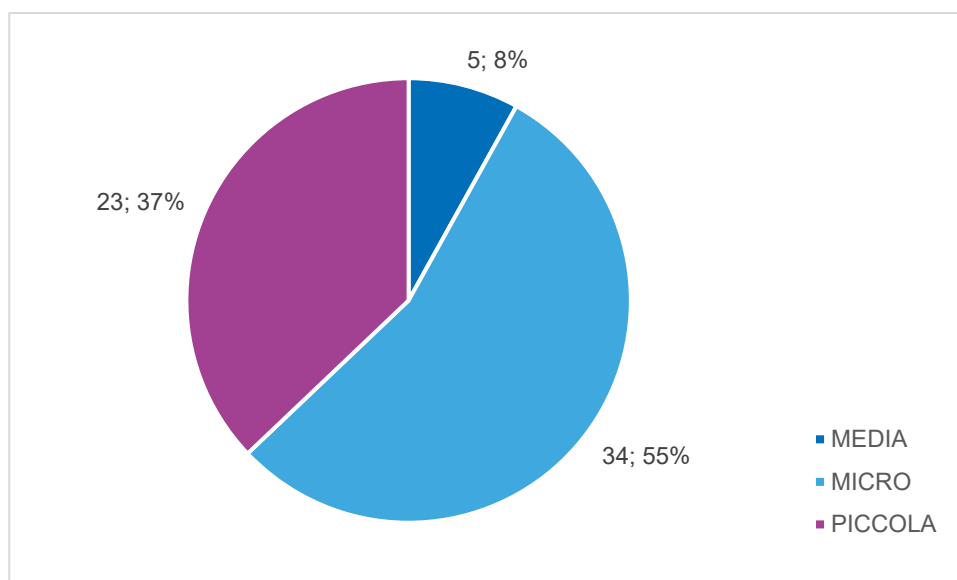
Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

### 3.1.4 Azione 1.3.11 A Interventi per le imprese culturali per la loro capacità innovativa (DGR n. 339 del 29/03/2023)

Il bando di cui alla DGR n.339 del 29/03/2023 per il consolidamento di imprese culturali esistenti al fine di favorire la loro capacità innovativa ha visto 196 progetti non ammessi, 40 non finanziati e 62 chiusi.

Riguardo la dimensione d'impresa dei progetti finanziati, la maggior parte sono classificate come microimprese, meno del 40% come piccole imprese, mentre un numero limitato pari a meno del 10% sono considerate medie imprese.

Figura 3-15 Dimensione impresa bando Azione 1.3.11A



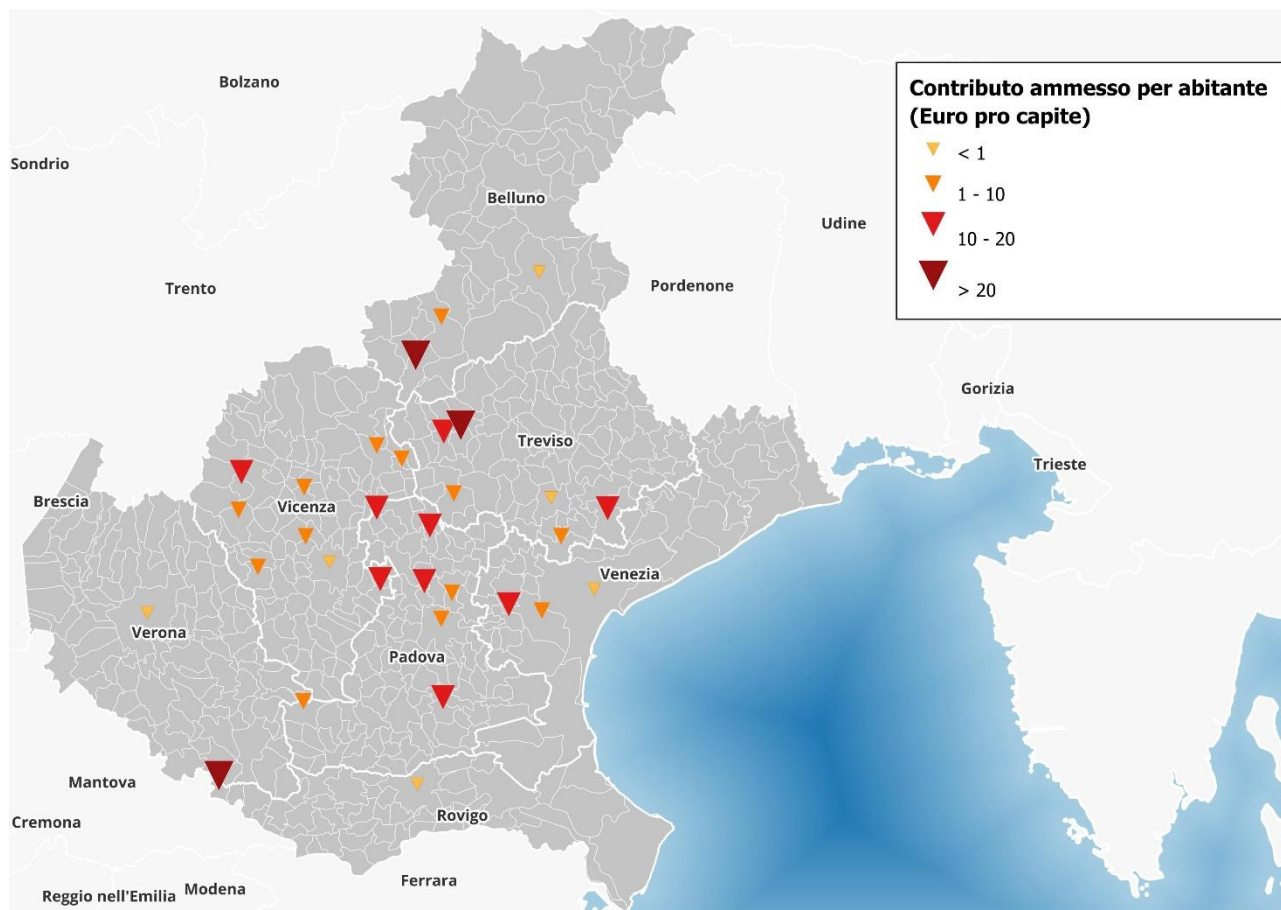
Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

#### Distribuzione geografica

L'analisi dei dati di monitoraggio e in particolare della localizzazione comunale delle attività dei progetti finanziati consente di collocare le operazioni selezionate nel contesto veneto. Su 563 comuni del Veneto, i progetti si localizzano in poco più di 30 comuni, fra cui i 7 capoluoghi di provincia (Treviso, Belluno, Verona, Venezia, Vicenza, Padova, Rovigo) ospitano circa 32 progetti (poco più del 50%). La presenza di infrastrutture pubbliche e attrattive di tipo culturale (biblioteche, musei, siti archeologici e monumenti) e un maggiore tasso di imprenditorialità o semplicemente di presenza di imprese culturali ha con ogni probabilità inciso sul pattern distributivo territoriale del bando dell'Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023)<sup>52</sup>. Nonostante ciò, è anche possibile, come evidenziato nella mappa seguente, individuare alcuni comuni con un alto contributo ammesso pro-capite (oltre 20 euro per abitante): Melara in provincia di Rovigo, Seren del Grappa in provincia di Belluno, Maser in provincia di Treviso.

52 <https://www.istat.it/statistica-sperimentale/aggiornamento-degli-indicatori-del-sistema-informativo-a-misura-di-comune/>

**Figura 3-16 Distribuzione nel territorio veneto delle risorse procapite dell'Azione 1.3.11 (Sub A)**

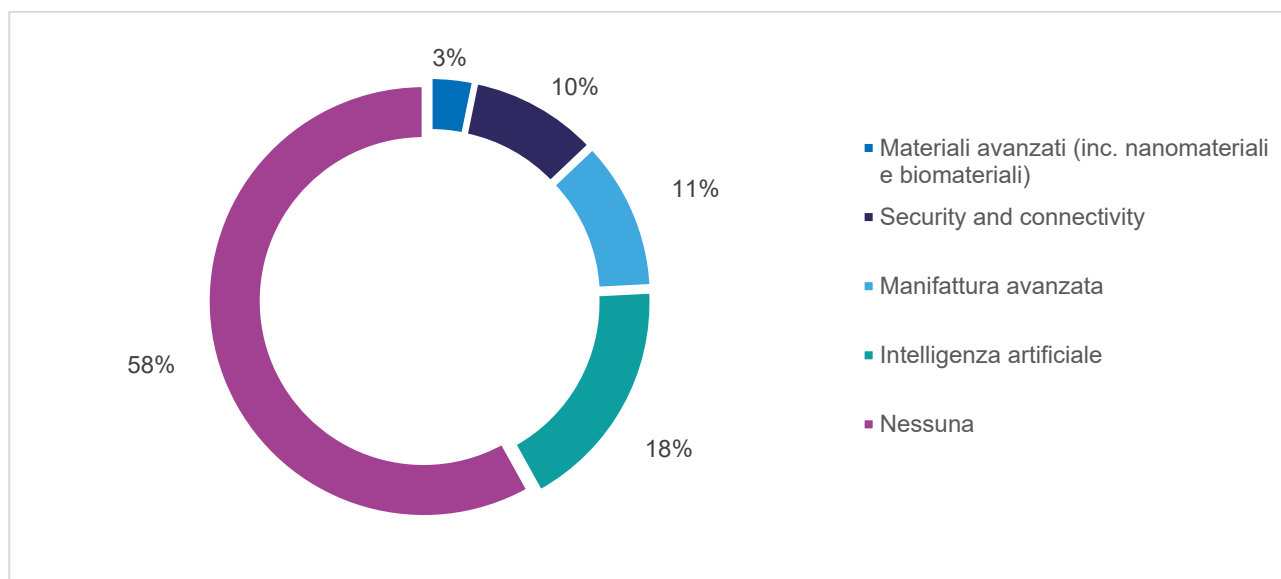


Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati Regione del Veneto – giugno 2025

### Interventi finanziati

Dei 62 interventi chiusi, la maggior parte (circa il 74%) prevede sia innovazioni di prodotto/servizio che di processo, 14 (circa il 22%) prevede solo innovazioni di prodotto/servizio e meno del 3% prevede esclusivamente innovazioni di processo.

**Figura 3-17 Utilizzo di tecnologie abilitanti (o altrimenti dette KETs), bando Azione 1.3.11A**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio del PR FESR e dati del Regione del Veneto – giugno 2025

In fase di domanda di sostegno, le imprese culturali hanno indicato l'utilizzo di tecnologie abilitanti (KETs), quali il 60% non indicano alcuna tecnologia, mentre un quinto riportano l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'implementare il proprio progetto.

Un'analisi dei punteggi attribuiti alle richieste di finanziamento permette di evidenziare quali tra i criteri di valutazione hanno determinato un'incidenza maggiore nell'ammissibilità dei progetti. Delle 196 domande non ammesse, 22 hanno ricevuto un punteggio totale di zero. Tra le altre domande valide, oltre l'80% ha ricevuto un valore pari a zero nel criterio b.4, non riuscendo quindi a dimostrare l'impatto culturale della proposta, dunque il valore culturale e la capacità del progetto di stimolare nuovi investimenti produttivi nel settore culturale. Inoltre, il 12% delle proposte è stato escluso perché non in grado di dimostrare un grado sufficiente di innovazione del Progetto (criterio b.2). Delle 300 proposte presentate, 40 non state ammesse a finanziamento. Di queste, solo una ha ricevuto il massimo punteggio riguardo l'impatto culturale e solo quattro hanno ricevuto il massimo nella categoria grado di innovazione della proposta.

### **3.1.5 Altri interventi**

La tabella sottostante riporta il numero di progetti chiusi e finanziati, oltre al numero di domande non ammesse e non finanziate, per ciascun bando selezionato per l'analisi del quadro programmatico. La tabella illustra l'interesse dimostrato dai beneficiari per i bandi 1.3.8 e 1.3.11 A dove un'alta percentuale delle domande di sostegno presentata non è stata ammessa o non è stata finanziata. Altri bandi riferiti all'azione 1.3.11 presentano una frazione minore di progetti non finanziati, ma un altro numero di domande non ammesse se confrontate a quelle finanziate.

Nei paragrafi seguenti si descrive l'avanzamento finanziario, il tiraggio e l'avanzamento fisico dei quattro bandi selezionati per l'analisi degli effetti.



**Tabella 3–5 Lista bandi selezionati, progetti chiusi / finanziati / non ammessi e non finanziati**

Azione	Bando / Delibera	CHIUSA	FINANZIATA	NON AMMESSA	NON FINANZIATA
1.1.1 A	Cultura e Creatività RIR (DGR 729 del 26/06/2024)		2		
1.2.4	Smart Tourism (DGR n. 1639 del 22/12/2023)		10	1	
1.3.8	Turismo montano e non montano (DGR n. 406 del 07/04/2023)	95	25	45	18
1.3.8	Turismo montano e non montano (DGR n. 1640 del 22/12/2023) – II ed.	4	179	95	78
1.3.9	Club prodotto (DGR 459 del 18/04/2023)	2		2	
1.3.10	A Promozione turistica – Aggregazioni (DGR N. 491 del 26/04/2023)	6		3	
1.3.10	10B Fiere (DGR 1087 17 settembre 2024)		16	5	
1.3.11	A Interventi per le imprese culturali per la loro capacità innovativa (DGR n. 339 del 31/03/2023)	62		196	40
1.3.11	B Nuove imprese culturali (DGR 701 del 18/06/2024)		18	38	
1.3.11	C Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei cortometraggi (XR) (DGR n. 408 del 07/04/2023 – I)	4	1	7	1
1.3.11	C Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei cortometraggi (XR) (DGR 442 del 29/04/2024 – Il sportello)		5	10	
1.3.11	C Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei lungometraggi (LUNG) (DGR n. 408 del 07/04/2023 – I)	4	4	6	2
1.3.11	C Sostegno agli investimenti delle imprese nel settore dei lungometraggi (LUNG) (DGR 442 del 29/04/2024 – Il sportello)		6	7	

Fonte: elaborazione del valutatore su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

### 3.2 Avanzamento finanziario e procedurale degli interventi FESR analizzati

Questo paragrafo riporta l'avanzamento finanziario e il tiraggio amministrativo sulla base dei dati di monitoraggio del PR FESR, aggiornati a giugno 2025.

La Tabella , riportata sotto, riguarda la capacità di spesa, la capacità di impegno e lo stato dei pagamenti dei progetti riferiti ai dati di monitoraggio FESR del 30 giugno 2025. Il bando riferito all'Azione 1.3.11 presenta il maggior numero di pratiche chiuse (67), corrispondenti a circa il 3% del costo ammesso dell'intero Os 1.3. In termini di pratiche chiuse e finanziate, la prima edizione del bando dell'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023) raccoglie quasi il 6% del costo ammesso dell'intero Os 1.3.

Guardando ai quattro bandi selezionati, tutti presentano una **capacità d'impegno**, espressa come il rapporto tra risorse impiegate e costo ammesso, del 100%. Questo rappresenta la capacità di coprire finanziariamente le operazioni selezionate. In termini di **capacità di spesa**, espressa come rapporto tra i pagamenti ammessi e il costo ammesso, le Azioni e i bandi selezionati presentano importanti variazioni. Il bando (DGR n. 339 del 31/03/2023) relativo all'Azione '1.3.11A - Interventi per le imprese culturali per la loro capacità innovativa' presenta una percentuale di pagamenti ammessi sul costo ammesso del 100%. Tutti i progetti sono infatti chiusi e questo si riflette anche in un alto livello di pagamenti, pari all'85%. I bandi in oggetto relativi all'Azione 1.3.8 sono fermi a circa il 77% di capacità di spesa nel caso del 'turismo montano' e il 69% nel caso del 'turismo non montano', con diverse operazioni non chiuse. L'Azione 1.3.9 presenta una capacità di spesa ancora minore, pari allo 0% nel caso delle aree non interne. In ultimo, l'Azione 1.3.10A ha una percentuale dei pagamenti ammessi sul costo ammesso pari all'85%.

Sulla base dei dati di monitoraggio condivisi dalla Regione del Veneto e degli importi programmati dalle DGR di riferimento, è possibile calcolare il **tiraggio amministrativo** per i bandi presi in esame, espresso come il rapporto tra il costo ammesso delle operazioni selezionate e l'importo inizialmente programmato del bando. Questo valore indica l'interesse espresso per ogni procedura / avviso analizzato e l'eventuale necessità di integrazioni e quindi scorrimenti di graduatoria.

**Tabella 3-6 Avanzamento finanziario e tiraggio**

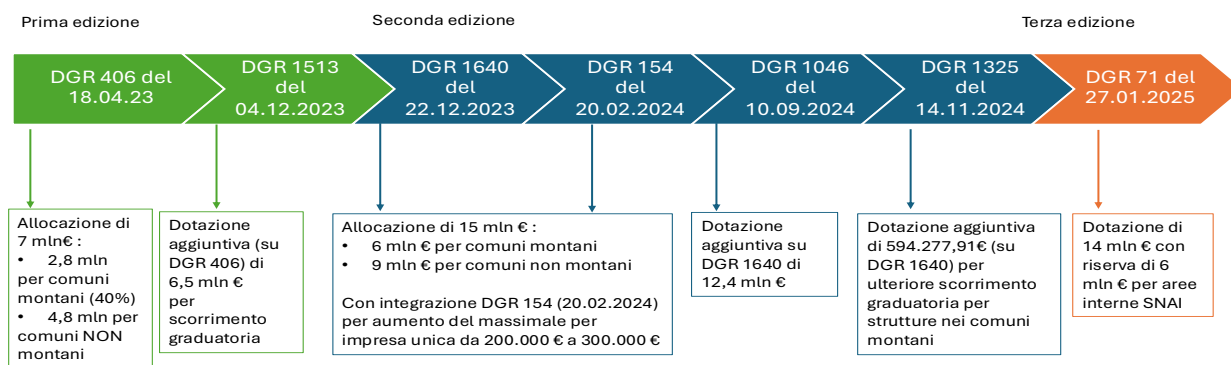
	Costo ammesso (euro)	Importo programmato inizialmente (euro)	Tiraggio
1.3.8 Turismo montano (DGR 406/2023)	4.739.265	2.800.000	169%
1.3.8 Turismo non montano (DGR 406/2023)	7.363.979	4.200.000	175%
1.3.9 Club prodotto (DGR 459/2023)	349.876	2.000.000	17%
1.3.10 A - Aggregazioni di imprese – turismo (DGR1087/2023)	1.253.555	4.200.000	30%
1.3.11 A - Imprese culturali (DGR 339/2023)	6.568.725	3.500.000	188%

Fonte: elaborazione del gruppo di valutazione su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

Come evidenziato dalla precedente tabella, il tiraggio amministrativo ha livelli piuttosto eterogenei a seconda dell'Azione presa in esame. In particolare, nel caso delle Azioni 1.3.8 e 1.3.11 A il superamento dell'allocazione iniziale ha determinato successivi interventi, rispettivamente DGR 1513/2023 e DGR 1515/2023, per consentire lo scorrimento di graduatoria.

Per l'Azione 1.3.8, come illustrato nella seguente figura, con le successive edizioni e dotazioni per lo scorrimento di graduatoria si è raggiunta una dotazione finanziaria complessiva pari a 55.640.379 euro (a giugno 2025).

**Figura 3-18 Edizioni e bandi dell’Azione 1.3.8**



Fonte: elaborazione del valutatore

Per l’Azione 1.3.11 A, l’alto tiraggio del bando ha determinato una ulteriore dotazione finanziaria (DGR 1515/2023) per 3.500.000 (in aggiunta agli iniziali 3.500.000).

Nel caso dell’Azione 1.3.8 le risorse aggiuntive (€ 6.578.995,97) della DGR 1513/2023<sup>53</sup> per lo scorrimento di graduatoria derivano da:

- per € 2.942.472,22 quale incremento in “overbooking” a valere sulle risorse finanziarie regionali,
- per € 3.636.523,75 a valere sulle **risorse non utilizzate** di cui ai bandi DGR n. 459/2023 **Azione 1.3.9 (Reti di impresa)** e DGR n. 491/2023 **Azione 1.3.10 (Promozione Aggregazioni PMI)**.

Per l’Azione 1.3.11 A le risorse aggiuntive derivano da un anticipo delle risorse del PR FESR, inizialmente programmate per il secondo bando (il cui stanziamento era previsto nell’esercizio 2025)<sup>54</sup>.

Lo stanziamento di risorse ulteriori per le Azioni 1.3.8 e 1.3.11 A determina un ricalcolo del tiraggio amministrativo, come illustrato dalla seguente tabella. Lo scorrimento di graduatoria garantito dalla DGR 1513/2023 ha mantenuto una riserva del 40% delle risorse per i comuni montani, si è così determinato un nuovo totale allocato per comuni montani e comuni non montani.

**Tabella 3-7 Avanzamento finanziario e tiraggio dopo nuove allocazioni**

	Costo ammesso	Importo programmato iniziale	Tiraggio	Scorrimento graduatoria	Nuovo totale allocato	Nuovo tiraggio
1.3.8 Turismo montano	4.739.265 €	2.800.000 €	169%	2.631.598 €	5.431.598 €	87,25%
1.3.8 Turismo non montano	7.363.979 €	4.200.000 €	175%	3.947.398 €	8.147.398 €	90,38%
1.3.11 A - Imprese culturali	6.568.725 €	3.500.000 €	188%	3.500.000 €	7.000.000 €	93,84%

Fonte: elaborazione del gruppo di valutazione su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

<sup>53</sup> Incremento Delle Disponibilità Finanziarie e Conseguente Scorrimento Delle Domande Ammissibili al Finanziamento (Azione 1.3.8).

<sup>54</sup> Incremento Delle Disponibilità Finanziarie e Conseguente Scorrimento Delle Domande Ammissibili al Finanziamento (Azione 1.3.11 A).

Tabella 3-8 Avanzamento finanziario, bandi selezionati per analisi effetti

	N	Finanziamento Totale (Mln euro)	Costo Ammesso (Mln euro)	Impegni Ammessi (Mln euro)	Pagamenti Ammessi (Mln euro)	Capacità di Spesa	Capacità di Impegno	Pagamenti
<b>1.3.8 Turismo montano</b>	<b>46</b>	<b>8.1</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>3.6</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>	<b>77%</b>
CHIUSO	39	7.1	4.1	4.1	3.5	86%	100%	86%
FINANZIATO	7	1.0	0.7	0.7	0.1	21%	100%	21%
<b>1.3.8 Turismo non montano</b>	<b>74</b>	<b>12.9</b>	<b>7.2</b>	<b>7.2</b>	<b>4.9</b>	<b>69%</b>	<b>100%</b>	<b>69%</b>
CHIUSO	56	9.0	5.2	5.2	4.8	93%	100%	93%
FINANZIATO	18	3.9	2.0	2.0	0.1	6%	100%	6%
<b>1.3.9 Club prodotto (Aree interne)</b>								
CHIUSO	1	0.3	0.3	0.3	0.2	50%	100%	50%
<b>1.3.9 Club prodotto (Aree non interne)</b>								
CHIUSO	1	0.2	0.1	0.1	0.0	0%	100%	0%
<b>1.3.10 A Aggregazioni di imprese, turismo</b>								
CHIUSO	6	2.2	1.3	1.3	1.1	85%	100%	85%
<b>1.3.11 A Imprese culturali</b>								
CHIUSO	62	10	6.6	6.6	6.6	100%	100%	100%
<b>Totale</b>	<b>190</b>	<b>33.8</b>	<b>20.2</b>	<b>20.2</b>	<b>16.4</b>	<b>81%</b>	<b>100%</b>	<b>81%</b>

Fonte: elaborazione del gruppo di valutazione su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

Per fornire un termine di paragone si esamina la performance del PR FESR della Regione del Veneto, e in particolare dell'Os 1.3, rispetto all'Unione Europea, agli altri Stati Membri e al resto del PR FESR.

Come emerge dai dati della piattaforma Cohesion Data della Direzione Generale REGIO della Commissione Europea al giorno 1° ottobre 2025, a fronte di circa 7 miliardi di euro di dotazione finanziaria totale dei Programmi FESR per l'Os 1.3, circa 4 miliardi di euro rappresentano il costo ammissibile totale delle operazioni selezionate e 900 milioni di euro le spese ammissibili totali dichiarate dai beneficiari. In altri termini, il rapporto fra costo ammesso e dotazione finanziaria è del 57% e fra lo speso e il costo ammesso del 22%. Per quanto riguarda il rapporto fra costo ammesso e dotazione, l'Italia le cui risorse rappresentano oltre il 30% di quelle totali per l'Os 1.3, è in linea con la UE, mentre registra una performance della spesa superiore.

**Tabella 3-9 Dotazione finanziaria, costo ammissibile (operazioni selezionate), spese dichiarate – Os 1.3 (regioni più sviluppate)**

Stato Membro	(A) Dotazione finanziaria da Programma	(B) Costo ammissibile totale delle operazioni selezionate	(C) Spese ammissibili totali dichiarate dai beneficiari	B/A Costo ammesso / Dotazione	C/B Speso / Costo ammesso
Austria	335.094.453	552.235.276	54.190.759	165%	10%
Belgio	60.763.414	48.848.345	6.135.542	80%	13%
Germania	2.168.348.192	843.595.814	266.834.413	39%	32%
Danimarca	70.101.298	47.261.111	16.212.052	67%	34%
Spagna	390.345.260	330.147.806	0	85%	0%
Finlandia	46.495.696	18.577.128	6.559.911	40%	35%
Francia	165.600.000	143.110.554	12.997.210	86%	9%
Ungheria	219.137.243	26.321.634	2.480.337	12%	9%
Irlanda	121.503.679	7.230.331	1.213.894	6%	17%
<b>Italia</b>	<b>2.252.513.188</b>	<b>1.294.233.485</b>	<b>411.603.629</b>	<b>57%</b>	<b>32%</b>
Lituania	130.410.000	113.816.392	3.123.203	87%	3%
Lussemburgo	4.518.455	2.625.000	2.000.000	58%	76%
Polonia	146.894.118	125.128.834	13.738.290	85%	11%
Portogallo	257.894.737	146.107.095	7.293.659	57%	5%
Romania	203.474.928	0	0	0%	non calcolabile
Svezia	394.288.620	266.690.169	60.713.110	68%	23%
Slovenia	162.804.134	117.311.410	31.367.788	72%	27%
Slovacchia	48.538.936	32.516.703	8.916.341	67%	27%
<b>Totale</b>	<b>7.178.726.349</b>	<b>4.115.757.087</b>	<b>905.380.138</b>	<b>57%</b>	<b>22%</b>

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Cohesion Data Platform (scaricati il 1° ottobre 2025)

In tale contesto, il PR Veneto FESR ha una performance del rapporto costo ammesso / dotazione migliore (75%) e una performance della spesa (29%) che si colloca in posizione intermedia fra quella dell'UE e dell'Italia. Contestualizzando la performance dell'Os 1.3 nel contesto attuativo del PR FESR del Veneto, è secondo in termini del rapporto fra costo ammesso / dotazione soltanto agli interventi per l'efficienza energetica (Os 2.1) e fra i primi in termini di spesa.

**Tabella 3–10 Dotazione finanziaria, costo ammissibile (operazioni selezionate), spese dichiarate – PR Veneto FESR (regioni più sviluppate)**

Os del PR Veneto	(A)Dotazione finanziaria da Programma	(B) Costo ammissibile totale delle operazioni selezionate	C) Spese ammissibili totali dichiarate dai beneficiari	B/A Costo ammesso / Dotazione	C/B Speso / Costo ammesso
1.1	190.000.000	126.838.080	23.379.664	67%	18%
1.2	56.000.000	5.338.975	560.052	10%	10%
1.3	281.000.000	209.890.554	61.097.826	75%	29%
1.4	10.000.000	1.068.547	1.068.547	11%	100%
2.1	79.000.000	80.055.738	13.016.966	101%	16%
2.2	50.000.000	28.339.636	7.549.320	57%	27%
2.4	105.000.000	87.824.786	1.511.199	84%	2%
2.6	36.428.415	13.836.994	150.975	38%	1%
2.7	32.515.000	4.709.408	0	14%	0%
2.8	58.250.000	20.384.830	1.166.415	35%	6%
4.2	19.000.000	6.874.466	5.055.125	36%	74%
4.3	40.000.000	21.942.608	818.565	55%	4%
4.6	5.000.000	0	0	0%	non calcolabile
5.1	25.000.000	3.549.879	0	14%	0%
5.2	8.000.000	1.997.298	423.986	25%	21%
TA	36.095.095	7.566.658	0	21%	0%
<b>Totale</b>	<b>1.031.288.510</b>	<b>620.218.459</b>	<b>115.798.640</b>	<b>60%</b>	<b>19%</b>

Fonte: elaborazioni del valutatore su dati Cohesion Data Platform (scaricati il 1° ottobre 2025)

### 3.3 Avanzamento fisico degli interventi FESR analizzati

Di seguito si riporta l'avanzamento fisico, indicatori di output e risultato, dei bandi oggetto di analisi degli effetti al 30 giugno 2025.

*Tabella 3–11 Avanzamento fisico, indicatori di output, bandi selezionati per l'analisi degli effetti*

Azione – Bando	Numero di progetti	Indicatore output RCO01 Imprese beneficiare di un sostegno
1.3.11 A – Imprese culturali	62	62
1.3.8 – Turismo montano	46	39
1.3.8 – Turismo non montano	74	56
1.3.9 – Club prodotto (Aree interne)	1	14
1.3.9 – Club prodotto (Aree non interne)	1	15
1.3.10 A – Aggregazioni di imprese, turismo	6	123
<b>Totale</b>	<b>190</b>	<b>309</b>

Fonte: elaborazione del valutatore su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025

Il numero valorizzato per l'indicatore di output include solo i progetti chiusi al 30 giugno 2025. Nel caso degli interventi in oggetto, l'indicatore di output RCO01 corrisponde all'indicatore di output RCO02 (Imprese sostenute mediante sovvenzioni) in quanto tutti gli interventi sono sostenuti tramite sovvenzioni. La tabella sottostante illustra l'avanzamento fisico, indicatori di risultato, dei bandi selezionati. Come illustrato nella nota metodologica degli indicatori, il monitoraggio del valore degli indicatori di risultato RCR03 e RCR04 è basato sull'ipotesi/condizione di ammissibilità che tutte le imprese supportate introducano innovazioni di prodotto o di processo / a livello di organizzazione o di marketing come risultato del supporto (ovvero 100%\*RCO01), grazie alle condizioni di ammissibilità previste nei bandi.

*Tabella 3–12 Avanzamento fisico, indicatori di risultato, bandi selezionati per l'analisi degli effetti*

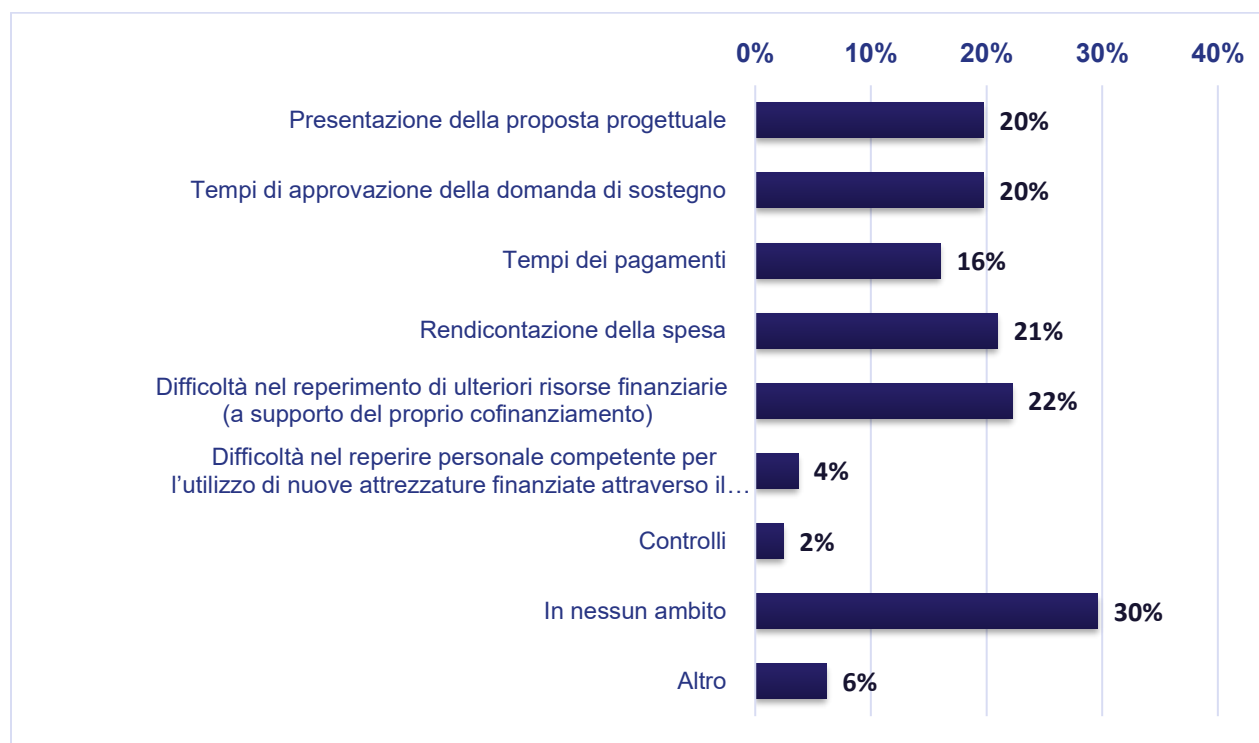
Azione – Bando	Numero di progetti	Indicatore output RCR03 PMI che introducono innovazioni a livello di prodotti o di processi	Indicatore RCR04 PMI che introducono innovazioni a livello di organizzazione o di marketing
1.3.11 A – Imprese culturali	62	62	
1.3.8 – Turismo montano	46	39	
1.3.8 – Turismo non montano	74	56	
1.3.9 – Club prodotto (Aree interne)	1		15
1.3.9 – Club prodotto (Aree non interne)	1		14
1.3.10 A – Aggregazioni di imprese, turismo	6		123
<b>Totale</b>	<b>190</b>	<b>157</b>	<b>152</b>

Fonte: elaborazione del valutatore su dati dal sistema di monitoraggio del PR FESR - giugno 2025



L'indagine ha raccolto anche informazioni dai progetti finanziati circa le principali difficoltà riscontrate. Circa 1/3 dei beneficiari raggiunti dall'indagine non ha riscontrato alcuna difficoltà durante il ciclo di vita del progetto. Le principali difficoltà riguardano il reperimento di risorse finanziarie per il proprio cofinanziamento, la rendicontazione della spesa, la presentazione della proposta progettuale e i tempi di approvazione della domanda di sostegno. Questi risultati indicano specifiche esigenze di supporto / assistenza manifestate più in fase di preparazione / avvio che successivamente.

**Figura 3-19 Principali difficoltà (se presenti) nell'attuazione dei progetti**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati dell'indagine

La disaggregazione dei risultati per bando mette in luce delle differenze significative. Infatti, se nella 1.3.8<sup>55</sup> e 1.3.11 prevalgono le imprese che non hanno avuto alcuna difficoltà con valori intorno al 30%, nella 1.3.10 emergono maggiori difficoltà, principalmente riconducibili alla preparazione della proposta progettuale e ai tempi di approvazione della domanda della stessa. Questo probabilmente è dovuto alla necessità di elaborare una proposta progettuale in rete che viene percepita più onerosa rispetto ad altri bandi. Nel caso del bando dell'Azione 1.3.11 si ravvisano minori difficoltà nella presentazione della proposta progettuale rispetto agli altri. Questo

<sup>55</sup> Per l'Azione 1.3.9 è stata raccolta una sola risposta e non viene presentata.

risultato sembra confermare quanto già emerso da un'indagine dello scorso anno svolta dalla struttura regionale dell'attuazione<sup>56</sup>.

**Tabella 3–13 Risultati dell'indagine per le principali difficoltà – risultati per Bando / Azione**

	Presentazione della proposta progettuale	Tempi di approvazione della domanda di sostegno	Tempi dei pagamenti	Rendicontazione della spesa	Difficoltà nel reperimento di ulteriori risorse finanziarie	Difficoltà nel reperire personale competente	Controlli	In nessun ambito
Tutti	20%	20%	16%	21%	22%	4%	2%	30%
1.3.8	20%	15%	20%	15%	22%	2%	0%	32%
1.3.10	42%	33%	8%	17%	8%	8%	8%	25%
1.3.11	10%	21%	14%	31%	28%	7%	3%	28%

Fonte: elaborazione del valutatore su dati dell'indagine

### 3.4 Interventi del PR FSE+ analizzati

#### 3.4.1 Cultura in rete (DGR 1643/2022)

##### **Progetti, risorse e partner**

A fronte delle risorse disponibili, 16 progetti sono stati presentati e 14 sono stati effettivamente finanziati, in quanto hanno superato il punteggio minimo previsto (30 punti) nella valutazione di merito delle candidature. L'importo complessivo ammesso ammonta a 2.912.254 euro, per circa 208 mila euro a progetto. Al 30 giugno 2025 risultano spesi 2.305.789 euro, pari al 79% del totale (tutti i progetti risultano avere un buono stato di avanzamento, con almeno il 69% della spesa realizzata).

Il 34% del totale del costo di questi progetti è assorbito da spese in ambito FESR, all'interno della quota di flessibilità, 4 punti percentuali in più di quanto richiesto dal bando. Più della metà dei progetti ha allocato sul FESR risorse superiori al minimo richiesto dal bando (30%), con tre progetti che hanno superato il 40%. Tra i soli quattro progetti che non hanno partner aziendali che sono presenti anche su bandi del PR FESR, uno di essi è quello che ha allocato le maggiori risorse del bando FSE+ 1643 sulla quota di flessibilità FESR (47%), mentre negli altri tre le risorse su spese FESR sono pari al 30%.

<sup>56</sup> In quel caso erano state raccolte 42 risposte circa il grado di soddisfazione delle imprese rispetto alla struttura del bando e alle modalità di presentazione. In particolare, era emersa una generale soddisfazione (procedura sufficientemente chiara o molto chiara e di facile comprensione): per oltre l'80% dei rispondenti in merito ad ammissibilità degli interventi e delle spese, valutazione delle proposte progettuali e procedure di rendicontazione e saldo; per oltre il 90% in quanto alla chiarezza delle regole di ammissibilità dei beneficiari e modalità di presentazione della domanda. Inoltre, circa l'88% dei rispondenti suggeriva di riproporre le spese di personale (che potevano raggiungere il 20%) anche nei prossimi bandi.

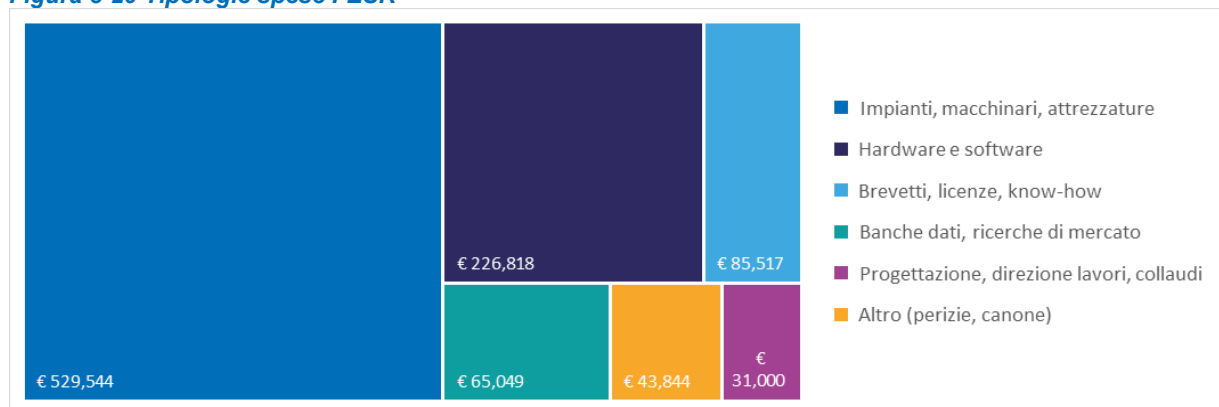
**Tabella 3–14 Peso della quota di flessibilità FESR nei 14 progetti DGR 1643**

Progetti	Quota FESR (flessibilità FSE+) su totale costo ammesso	Progetti con Partner aziendali presenti in altri progetti FESR
AGORA'	32%	si
UMANA FORMA S.R.L.	47%	no
CENTRO CONSORZI	31%	si
APRI FORMAZIONE SRL	30%	no
FORCOOP C.O.R.A. VENEZIA	30%	no
ISTITUTO P.O.S.TER	43%	si
EDUFORMA S.R.L.	30%	si
ASCOM SERVIZI PADOVA - S.P.A.	32%	si
FONDAZIONE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA	30%	si
JOB CENTRE S.R.L.	30%	si
APINDUSTRIA SERVIZI S.R.L.	42%	si
IRECOOP VENETO S.R.L.	32%	si
FONDAZIONE ENAC VENETO C.F.P. CANOSSIANO	33%	si
FONDAZIONE CUOA	30%	no
<b>Totale</b>	<b>34%</b>	

Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

Le spese FESR, previste obbligatoriamente dalla DGR 1643, ammontano complessivamente a 981.772 euro. Più di metà (54%) delle risorse è stata destinata all'acquisto e adeguamento impianti, macchinari, attrezzature, e circa un quarto (23%) all'acquisto di hardware e software, mentre le spese per l'acquisto di brevetti ammontano a 9%. È plausibile che almeno una parte delle attività formative sia stata realizzata in stretta connessione con tali investimenti, ad esempio per favorire l'utilizzo e la piena valorizzazione delle nuove dotazioni (si veda più avanti).

**Figura 3-20 Tipologie spese FESR**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

I partner complessivi dei progetti sono 519, contando le doppie partecipazioni (per 490 enti di diverso tipo coinvolti, escludendo le doppie partecipazioni). Il 66% è rappresentato da partner aziendali, il cui coinvolgimento era una condizione obbligatoria per partecipare (in media si osserva circa 24 partner aziendali per progetto). Degli altri partner, l'8% è costituito da partner

operativi e il restante 26% da partner di rete. Considerando tutte le tipologie di partner, i partenariati finanziari sono ampi, con circa 37 enti coinvolti a progetto<sup>57</sup>. Il 6% del totale dei partner aziendali, pari a 18 imprese<sup>58</sup>, ha partecipato anche ad altri bandi lanciati nel PR FESR nel settore della cultura e che sono oggetto di analisi in questo rapporto. Nello specifico: 5 imprese in qualità di partner nel bando per il consolidamento di aggregazioni di PMI per interventi sui mercati nazionali e internazionali (DGR n. 491 del 26/04/2023 – Azione 1.3.10) e 14 imprese come beneficiarie di progetti nel bando per il consolidamento di imprese culturali, creative e dell'audiovisivo (DGR n. 339 del 31/03/2023 – Azione 1.3.11).

**Tabella 3–15 Partner aziendali per progetto e aziende con partecipazioni a bandi del PR FESR oggetto di analisi – DGR 1643**

Nome	Aziende	% aziende su totale partner	di cui presenti in FESR	% azione con partecipazione FESR su totale aziende
AGORA'	20	67%	2	10%
UMANA FORMA S.R.L.	21	64%		0%
CENTRO CONSORZI	35	50%	1	3%
APRI FORMAZIONE SRL	47	65%		0%
FORCOOP C.O.R.A.	22	71%		0%
ISTITUTO P.O.S.TER	15	71%	1	7%
EDUFORMA S.R.L.	12	55%	1	8%
ASCOM SERVIZI PADOVA - S.P.A.	31	61%	1	3%
FONDAZIONE UNIVERSITA' CA' FOSCARI VENEZIA	20	56%	2	10%
JOB CENTRE S.R.L.	37	77%	3	8%
APINDUSTRIA SERVIZI S.R.L.	8	57%	5	63%
IRECOOP VENETO S.R.L.	27	73%	2	7%
FONDAZIONE ENAC VENETO C.F.P. CANOSSIANO	12	67%	1	8%
FONDAZIONE CUOA	22	61%		0%
<b>Totale</b>	<b>329</b>	<b>66%</b>	<b>19</b>	<b>6%</b>

Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

<sup>57</sup> Si va dai 14 del progetto di APINDUSTRIA ai 72 coinvolti nel progetto con beneficiario APRI FORMAZIONE SRL.

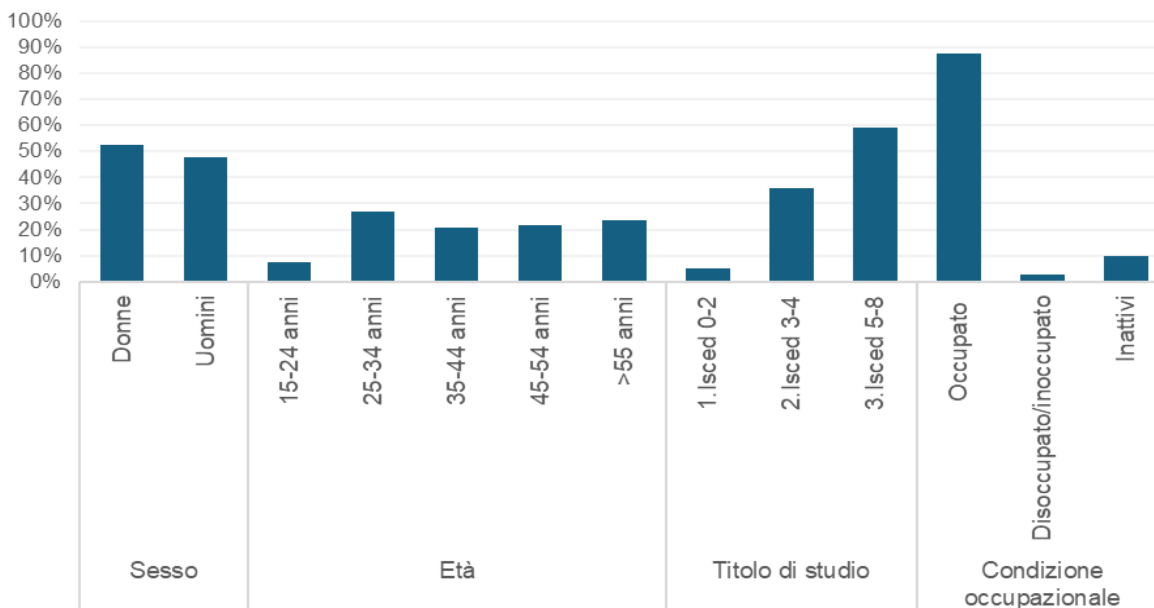
<sup>58</sup> 18 per la precisione, in quanto un partner aziendale ha partecipato a due progetti

### **Destinatari delle attività**

Sono iscritte alle attività complessivamente 5.706 persone<sup>59</sup>, in media 408 persone a progetto, ma con una certa variabilità, dai 189 del progetto di Apindustria Servizi a 602 del progetto di Forccop Cora Venezia. Del totale dei partecipanti, 337 persone, il 6% del totale, sono lavoratori di imprese che hanno anche partecipato a bandi del PR FESR.

In termini di caratteristiche socio-anagrafiche, il 52% del totale degli iscritti è di genere femminile e quasi tutti sono italiani (5661). I partecipanti hanno prevalentemente un titolo di studio terziario (59%) o di scuola superiore (36%), mentre solo un 5% dei partecipanti hanno al massimo la licenza di scuola media inferiore. L'età media è pari a 43 anni, il 45% del totale ha più di 45 anni, un altro 47% si colloca nella fascia 25-44 (di cui il 27% 25-34) e solo il 7% ha una età pari a 15-24 anni (vi è anche una presenza contenuta di over 64 (540) e dei minori di 15 anni (34), coinvolti prevalentemente nelle attività di disseminazione ed eventi). Quasi il 90% del totale dei destinatari è occupato, il restante è prevalentemente inattivo (558 persone, di cui 262 studenti)<sup>60</sup>.

**Figura 3-21 Caratteristiche dei partecipanti – DGR 1643**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

### **Le attività realizzate o in corso di realizzazione**

I progetti realizzati hanno adottato un approccio integrato, combinando diverse tipologie di attività per rispondere ai molteplici bisogni di formazione, capacity building e sensibilizzazione. Le attività di confronto e approfondimento (seminari, workshop, webinar e focus group) hanno coinvolto complessivamente il maggior numero di partecipanti (2.247 sul totale di 5.706), seguiti dagli eventi di disseminazione e sensibilizzazione (1.455) e dalle attività di formazione (1.450). Le attività con il numero di partecipanti minore includono coaching e consulenza, anche se la partecipazione a quest'ultima risulta ben distribuita tra i progetti nonostante il numero complessivo basso (119).

<sup>59</sup> Sono per precisione partecipazioni alle attività. In termini di singoli individui, i partecipanti sono 3191 di cui 1737 donne e 2875 in condizione di occupato.

<sup>60</sup> Queste caratteristiche sono presenti nella stessa maniera anche tra gli occupati in aziende che hanno partecipato a bandi FESR e aziende che non lo hanno fatto. L'unica differenza di rilievo è che nelle aziende che hanno partecipato anche a bandi PR FESR prevale il genere maschile tra i destinatari (57%).

Trattandosi di attività personalizzate, è plausibile che siano riservate a casi selezionati o ai target specifici. Anche per quanto riguarda le borse di ricerca e di animazione territoriale, il numero di beneficiari risulta limitato rispetto alle altre attività (29). Tuttavia, tale risultato non è sorprendente poiché rappresenta un'attività intensa, basata su un processo selettivo e richiedente un finanziamento importante.

Da rilevare che le attività di formazione e di supporto e affiancamento hanno raggiunto i soli occupati, mentre per gli altri destinatari inattivi o disoccupati le attività prevalenti sono stati quelle di confronto e approfondimento e di disseminazione.

Come si vede dalla tabella successiva, un dato interessante è che nel caso dei destinatari che lavorano in imprese che hanno anche realizzato un progetto nel PR FESR il peso delle attività formative è molto superiore (66% vs. 23%), probabilmente un indicatore che in queste imprese le attività sono state di supporto al miglioramento delle competenze a completamento degli investimenti realizzati con il FESR (in particolare formazione in aula e di laboratori formativi)

**Tabella 3–16 Distribuzione di partecipanti per attività – DGR 1643**

Tipo attività	Destinatari in imprese con bandi PR FESR	Destinatari in imprese senza bandi PR FESR	Totale
<b>1.Formazione</b>	<b>66%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>
<i>FAGG - Formazione in aula di gruppo</i>	37%	13%	15%
<i>FOGG - Formazione outdoor di gruppo</i>	5%	1%	1%
<i>LFPW - Laboratorio formativo/Project Work</i>	21%	8%	9%
<i>VISS - Visite di studio</i>	3%	1%	1%
<b>2.Supporto, accompagnamento, consulenza</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<i>ACTR - Action research</i>	1%	1%	1%
<i>COGG - Consulenza di gruppo</i>	2%	1%	1%
<i>COII - Consulenza individuale</i>	2%	2%	2%
<i>COMG - Coaching/mentoring di gruppo</i>	0%	0%	0%
<i>COMI - Coaching/mentoring individuale</i>	1%	0%	0%
<b>3.Borse</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<i>BOAT - Borsa di animazione territoriale</i>	0%	0%	0%
<i>BORI - Borsa di ricerca</i>	0%	0%	0%
<b>4.Confronto e approfondimento</b>	<b>15%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>
<i>FCSG - Focus group</i>	3%	5%	5%
<i>SMNR - Seminari</i>	8%	11%	11%
<i>WEBI - Webinar</i>	0%	2%	1%
<i>WRKS - Workshop</i>	4%	23%	22%
<b>5.Disseminazione</b>	<b>4%</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>
<i>EVNT - Eventi</i>	4%	27%	25%
<b>6.Rete e coordinamento</b>	<b>9%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
<i>IRCC - Incontri di rete e di coordinamento</i>	9%	4%	4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<i>Casi</i>	337	5369	5706

Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

Per quanto riguarda le tematiche, le attività realizzate hanno affrontato una vasta gamma di argomenti centrali per il settore culturale. Tra le aree con il numero più elevato di iniziative si distinguono:

- *Project ed event management*, con attività dedicate ai temi di organizzazione e gestione di eventi culturali green e sostenibili;



- *Creatività e produzione artistica*, con i corsi specializzati di drammaturgia, filmmaking, video editing, tecniche di illuminazione e sceneggiatura;
- *Innovazione, strumenti e tecnologie digitali*, con percorsi su intelligenza artificiale, realtà immersive, piattaforme collaborative e blockchain per le imprese culturali;
- *Marketing culturale e digitale*, focalizzato su strategie di comunicazione, social media, web marketing e strumenti di graphic design;
- *Digital storytelling e contenuti*, con attività incentrate sullo storytelling digitale, la scrittura creativa e le tecniche di narrazione per imprese ed eventi culturali;
- *Management e organizzazione culturale*, dedicata al rafforzamento delle competenze manageriali e alla digitalizzazione dei processi.

In misura più contenuta, sono stati affrontati anche i temi di inclusione e accessibilità, cultura partecipativa, gamification ed esperienze interattive, competenze trasversali, oltre ad aspetti legali e normativi legati, in particolare, alla tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore. Gli interventi hanno favorito sia la riflessione e confronto (attraverso focus group, webinar e seminari), sia l'acquisizione e il rafforzamento delle competenze (attività formative), promuovendo le collaborazioni e collegamento tra cultura, comunità e sviluppo locale.

#### **Box 3-1 Focus su attività e tematiche nei progetti con imprese partecipanti ai bandi FESR**

Le attività realizzate all'interno di questi progetti, prevalentemente tramite le attività di formazione e laboratory o project work, hanno affrontato diverse tematiche, con una prevalenza di interventi sulla produzione artistica e tecnica (es. filmmaking, illuminazione teatrale, regia teatrale avanzata, post-produzione audiovisiva) e sul project & event management, con le attività di formazione orientate allo sviluppo di competenze per l'adozione di approcci "green" e un focus sulla sostenibilità nelle attività di progettazione, logistica e gestione degli eventi.

Molte attività realizzate hanno puntato sul rafforzamento delle competenze in comunicazione e outreach, con attività dedicate al marketing culturale e digitale (social media, promozione online, strategie di engagement), allo sviluppo di narrazioni e contenuti (digital storytelling, graphic design per la comunicazione, scrittura creativa), e i temi relativi all'audience development e engagement.

Infine, emergono i temi di accessibilità e inclusione (design for all, accessibilità digitale, grafica inclusiva) e le sperimentazioni su game design e gamification come strumenti di coinvolgimento nelle attività culturali.

### **3.4.2 Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico (1645/2022)**

#### Progetti, risorse e partner

A seguito della verifica di ammissibilità, 43 dei 49 progetti presentati sono stati ammessi alla fase di valutazione di merito. Di questi, sono stati finanziati 32 progetti che hanno superato il punteggio minimo previsto (30 punti) nella valutazione di merito, per un importo totale pari a 1.994.706 euro, circa 62 mila euro a progetto. Si osserva una maggiore variabilità nella dimensione dei progetti rispetto alla DGR 1643, con diversi progetti di importo ridotto, tra 20 e 50 mila euro (6), 9 progetti tra 50 e 70 mila euro e il resto sopra 70 mila euro.

A fine giugno, risultano spesi 1.419.056 euro, pari a circa il 71% (anche in relazione alla spesa ci sono performance differenziate tra progetti, infatti si ha un progetto senza spese e 4 progetti sono il 50% del costo ammesso).

I partner di progetto complessivi sono 651 (592 escludendo le doppie partecipazioni). Un solo progetto monoaziendale è stato finanziato, mentre la maggior parte di progetti (22 su 32) hanno coinvolto 10 o più partner, con una media di 20 partner per progetto totali e 14 partner aziendali.

Questi ultimi, i partner aziendali, sono il 72% del totale, 471 aziende (anche in questo caso il loro coinvolgimento era una condizione obbligatoria posta dalla DGR 1645)<sup>61</sup>, mentre il 28% è rappresentato dai partner operativi e di rete (tra cui network internazionali, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, enti bilaterali, camere di commercio, organizzazioni operanti nell'ambito della promozione e internazionalizzazione delle imprese, università, enti di ricerca pubblici e organismi di ricerca, ecc.).

Dei progetti finanziati, 38 partner (l'8% del totale delle aziende coinvolte nella 1645) partecipano anche a 17 progetti finanziati dal FESR a valere sul PR. In particolare, 14 aziende hanno partecipato al bando FESR per interventi di rigenerazione delle imprese del comparto turistico ricettivo supportandone la maggiore accessibilità, lo sviluppo tecnologico, la transizione digitale ed ecologica, di cui tre in territorio montano (DGR n. 406 del 07/04/2023 – Azione 1.3.8), mentre 19 aziende hanno partecipato come partner di progetto al bando per il consolidamento di aggregazioni di PMI per interventi sui mercati nazionali e internazionali (DGR n. 491 del 26/04/2023 – Azione 1.3.10). Altre 3 imprese hanno partecipato nel ruolo di partner al bando 1030, azione 1.3.9 “club di prodotto” (aree non interne), e infine due imprese sono state ammesse al bando 1025 azione 1.3.11 “cultura”. Quasi il 90% dei partner del progetto che ha come beneficiario “ISTITUTO P.O.S.TER” partecipano a progetti finanziati dal PR FESR.

---

<sup>61</sup> In tutto i progetti della DGR 1645 i partner aziendali rappresentano più della metà dei partner totali, ad eccezione di uno (Fondazione Cà Foscari).

**Tabella 3–17 Partner aziendali per progetto e aziende con partecipazioni a bandi del PR FESR oggetto di analisi – DGR 1645**

	Aziende	% aziende su totale partner	di cui presenti in FESR	% azione con partecipazione FESR su totale aziende
PUNTO CONFINDUSTRIA S.R.L.	6	55%	1	17%
ASCOM SERVIZI S.P.A.	10	83%	1	10%
ESAC S.P.A.	32	76%	1	3%
ECOSTUDIO AMBIENTE SRL	8	67%		0%
I.N.I.A.P.A. VENETO S. CONSORTILE A R.L.	8	89%		0%
TER-SERVIZI CONFCOMMERCIO VENEZIA S.R.L.	40	83%		0%
CE.S.CO.T VENETO	15	83%		0%
CE.S.CO.T VENETO	12	71%		0%
CENTRO CONSORZI	14	64%	2	14%
CENTRO CONSORZI	16	64%		0%
AGENFOR VENETO	17	89%	1	6%
FORCOOP C.O.R.A.	11	52%		0%
A CONSULTING S.R.L.	16	84%		0%
ISTITUTO P.O.S.TER	9	64%	8	89%
FIAVET VENETO SERVIZI S.R.L.	16	80%		0%
EDUFORMA S.R.L.	8	100%		0%
ASCOM SERVIZI PADOVA SPA	11	58%	3	27%
FONDAZIONE UNIVERSITA' CA' FOSCARI	5	45%	1	20%
TRINITY HOUSE S.R.L. – UNIPERSONALE	12	63%	5	42%
MAGNOLIA S.R.L.	8	80%		0%
ISRE	6	55%	1	17%

FORMASET	24	83%	5	21%
INTERLINGUA FORMAZIONE SRL	20	71%	2	10%
VENETO PIU' SRL	5	50%		0%
UNIONSERVICE S S.R.L.	27	69%	2	7%
GCP SRL SOCIETA' BENEFIT	18	69%	1	6%
CONFORM	24	89%	2	8%
GRUPPOFORMA ZIONE S.R.L.	11	61%		0%
SOPHIA S.R.L.	29	78%	1	3%
EPIC SOCIETA' CONSORTILE	11	61%		0%
ST S.R.L.	21	68%		0%
OPERA DIOCESANA PER L' ASSISTENZA	1	100%	1	100%
<b>Totale</b>	<b>471</b>	<b>72%</b>	<b>38</b>	<b>8%</b>

Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

#### **Destinatari delle attività**

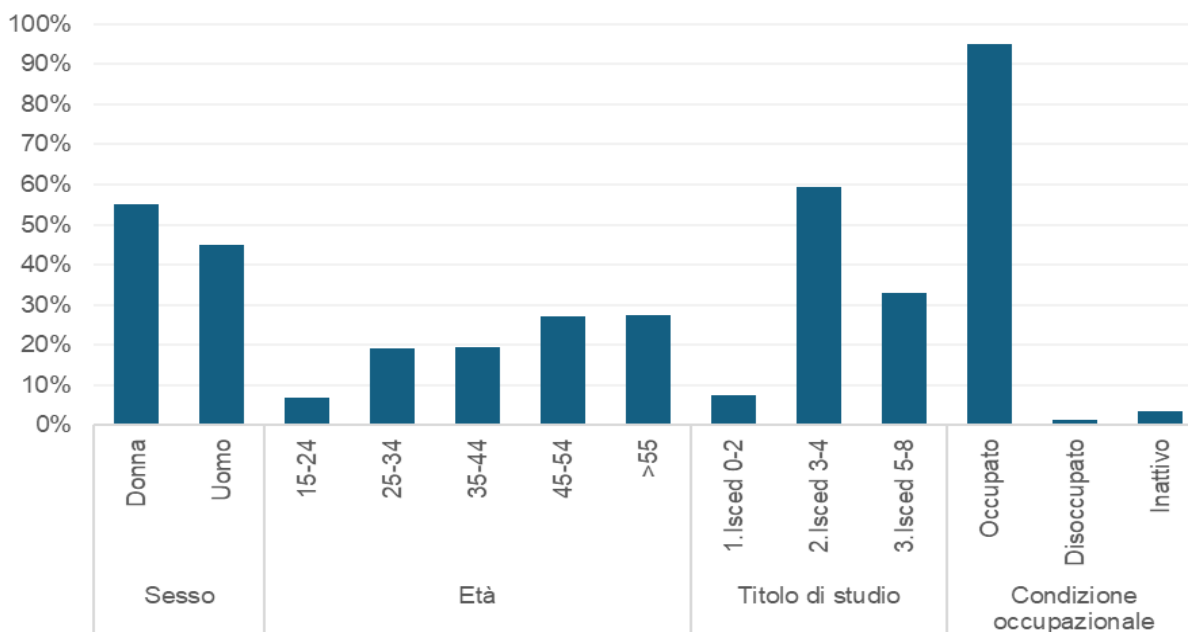
Sono coinvolte nel complesso 6.239 persone<sup>62</sup>, in media 194 a progetto, con un campo di variazione da 17 persone del progetto monoaziendale a 680 persone del progetto attuato da SOPHIA S.R.L. Quasi 600 persone (590) sono lavoratori di aziende che hanno anche un progetto finanziato dal PR FESR, pari al 9% del totale dei destinatari della 1645.

Anche nella DGR 1645 la maggioranza dei destinatari è di genere femminile, 55% dei casi. Gli stranieri sono il 3%, appena più che nel caso della DGR 1643 - Cultura, ma un numero sempre limitato. I destinatari hanno una età media di 45 anni, con una forte presenza di over 45 (55% del totale). In media, il titolo di studio posseduto dalle persone della DGR 1645 è meno elevato di quello dei destinatari della DGR 1643, ma comunque elevato rispetto alla media della popolazione regionale (nello specifico, il 60% quasi ha un titolo di scuola superiore, il 33% una laurea o più e l'8% un titolo di studio pari al massimo alla licenza media inferiore). La quasi totalità dei destinatari è rappresentata da occupati (95%).

---

<sup>62</sup> Anche in questo caso si tratta di partecipazioni ai diversi corsi, le persone (i codici fiscali) sono 2689, di cui 1448 donne e 2494 occupati.

**Figura 3-22 Caratteristiche dei partecipanti - 1645**



Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

### Le attività realizzate o in corso di realizzazione

Quasi tutti i progetti hanno realizzato una combinazione di attività, con la formazione in aula come elemento centrale, integrata con seminari, workshop e webinar (rispettivamente hanno coinvolto il 42% ed il 48% del totale dei destinatari). La partecipazione alle attività più mirate (coaching/mentoring, consulenza, laboratori, action research), hanno avuto numeri di partecipazione molto più contenuti, configurandosi come strumenti di approfondimento e supporto all'offerta formativa principale.

Per i non occupati sono state organizzate solo attività di supporto, accompagnamento e consulenza e confronto e approfondimento, mentre per i destinatari occupati le attività sono state più variegata e di diverso tipo.

La tabella successiva evidenzia come anche per la DGR 1645 si osserva una distinzione tra i partecipanti che appartengono ad imprese con finanziamenti anche in altri bandi del PR FESR e quelli che lavorano in aziende che non hanno partecipato a bandi del PR FESR: nei primi la quota dei destinatari che hanno usufruito della formazione è molto più elevata che nei secondi (72% vs. 39%).

**Tabella 3–18 Distribuzione dei partecipanti per attività – DGR 1645**

<b>Tipo attività</b>	<b>Destinatari in imprese con bandi PR FESR</b>	<b>Destinatari in imprese senza bandi PR FESR</b>	<b>Totale</b>
<b>1.Formazione</b>	<b>72%</b>	<b>39%</b>	<b>42%</b>
<i>FAGG - Formazione in aula di gruppo</i>	67%	35%	38%
<i>LFPW - Laboratorio formativo/Project Work</i>	5%	4%	4%
<b>2.Supporto, accompagnamento, consulenza</b>	<b>17%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<i>ACTR - Action research</i>	3%	1%	1%
<i>COGG - Consulenza di gruppo</i>	7%	2%	3%
<i>COII - Consulenza individuale</i>	6%	3%	3%
<i>COMG - Coaching/mentoring di gruppo</i>	1%	3%	2%
<i>COMI - Coaching/mentoring individuale</i>	1%	0%	0%
<b>4.Confronto e approfondimento</b>	<b>11%</b>	<b>51%</b>	<b>48%</b>
<i>FCSG - Focus group</i>	1%	7%	6%
<i>SMNR - Seminari</i>	3%	20%	18%
<i>WEBI - Webinar</i>	0%	7%	7%
<i>WRKS - Workshop</i>	7%	18%	16%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Casi</b>	<b>590</b>	<b>5649</b>	<b>6239</b>

Fonte: elaborazione del valutatore su dati di monitoraggio forniti dalla Regione del Veneto – AdG FSE

Per quanto riguarda i contenuti delle diverse attività, si possono identificare le seguenti macrocategorie di argomenti trattati dalle attività progettuali:

- *Digitalizzazione e innovazione tecnologica*, con i progetti mirati ad introdurre gli argomenti e potenziare le competenze relative alle tecnologie digitali, comprese quelle innovative, ad esempio, IA, Big data, analytics, digital e content marketing, strumenti digitali per l'ospitalità;
- *Turismo sostenibile*, con le attività formative concentrate su progettazione e adozione di modelli di turismo responsabile, sostenibile, inclusivo, nonché principali certificazioni ambientali (GSTC, slow);
- *Gestione aziendale*, con le attività formative dedicate ai temi di innovazione organizzativa, in particolare modelli di business, revenue management, gestione aziendale, internalizzazione;
- *Comunicazione, marketing e promozione*, con le attività finalizzate a rafforzare le competenze anche attraverso l'utilizzo di strumenti di storytelling, gamification, neuromarketing, ecc;



- *Prodotti turistici e sviluppo territoriale*, attività focalizzate sul miglioramento di competenze e confronto rispetto alla progettazione di nuove esperienze e sviluppo di nuovi prodotti turistici, turismo outdoor e cicloturismo, valorizzazione dei territori, turismo itinerante;
- *Competenze trasversali*, le attività focalizzate sul rafforzamento delle competenze di leadership, team management, comunicazione, compreso comunicazione interculturale, accoglienza, al fine di migliorare la qualità dell'esperienza turistica.

### 3.5 Sostegno combinato FESR e FSE+

I bandi FSE+ “Cultura in rete” (1643/2022) e “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” (DGR 1645/2022) rafforzano gli interventi previsti dal PR FESR per le imprese del settore turistico e le imprese culturali, seppure in maniera diversa. I progetti del bando cultura in rete propongono una modalità di integrazione esplicita anche finanziaria, poiché dovevano prevedere spese tipicamente FESR dal 30% al 50% del contributo pubblico oltreché assicurare la coerenza con la S3 regionale, in particolare con l'Ambito “Cultura e Creatività”. I progetti dell'altro bando non propongono modalità di combinazione di tipo finanziario, piuttosto premiano la presenza, in progetti pluriaziendali, di partner appartenenti ad un “Club di prodotto”, che sono finanziati anche attraverso il POR FESR 2014-2020 o il PR FESR (Azione 1.3.9), oltre ad assicurare la coerenza con la S3 regionale, in particolare con l'Ambito “Destinazione intelligente”.

Analizzando i **dati di monitoraggio** è emerso che 55 imprese su 329 (17%) sono sostenute sia dai quattro bandi FESR oggetto dell'analisi di efficacia sia dai due bandi sopra menzionati FSE+.

Si tratta di 18 imprese per 19 progetti nel caso della DGR 1643/2022 "Cultura in rete", poiché un'azienda è stata finanziata sia dalla 1.3.8 in zona montana sia dalla 1.3.10 e quindi coinvolta in due progetti di sviluppo turistico. Di queste 18 imprese culturali, 13 sono state coinvolte dal bando (DGR 339/2023) dell'Azione 1.3.11 (sub A), 1 dall'Azione 1.3.8 in area montana (DGR 406/2023) e 5 imprese dall'Azione 1.3.10 (DGR 491/2023), compresa quella sostenuta dall'Azione 1.3.8.

Nel caso, invece, del bando FSE+ per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico, vi sono 38 imprese, di cui 1 è stata già sostenuta dal bando cultura in rete (DGR 1643/2022). Di queste 38, la metà sono state sostenute tramite l'Azione 1.3.10 (DGR 491/2023), 14 dall'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023) di cui 3 in area montana e 11 in area non montana, 2 dall'Azione 1.3.11 Sub A.

## 4 Risposta alle domande di valutazione

Questo capitolo riporta le risposte alle domande di valutazione, divise per criteri di valutazione.

Per ogni domanda si presentano:

- I metodi e le tecniche di raccolta e analisi dati utilizzati;
- L'esito dell'analisi;
- La risposta alla domanda di valutazione elaborata sulla base della triangolazione degli esiti delle analisi derivanti dall'applicazione dei vari metodi.

### 4.1 Rilevanza

**Domanda di valutazione 1: Fino a che punto gli interventi tengono conto dei fabbisogni regionali e della loro evoluzione?**

#### 4.1.1 Approccio metodologico

L'analisi condotta per questa domanda di valutazione ha enucleato i fabbisogni alla base degli interventi per lo sviluppo delle imprese del turismo e culturali, studiato la loro eventuale evoluzione dall'inizio della programmazione ed esaminato la condivisione da parte dei portatori di interesse. La risposta a questa domanda di valutazione fa ricorso a: l'analisi degli indicatori di contesto, le interviste con le SRA e i beneficiari, l'analisi documentale dei documenti strategici e dei bandi e l'indagine presso i beneficiari.

#### 4.1.2 Analisi

L'analisi documentale, le interviste con le SRA, i portatori di interesse e i beneficiari e l'analisi degli indicatori di contesto consentono di individuare i principali fabbisogni per lo sviluppo delle imprese del settore turistico e delle imprese culturali.

**Per il turismo:**

- in linea con il PRT 2025-2027, **si conferma la necessità di sostenere la destagionalizzazione** (Veneto aperto), **l'inclusività** ad esempio assicurando l'accesso ai disabili (Veneto attento), **il monitoraggio dei dati, il potenziamento dell'OTRF e la diffusione delle informazioni a supporto** (Veneto attivo) e **la promozione di una marca unica** (Veneto attuale);
- emerge **l'esigenza di stimolare gli operatori a non lavorare sulla "comfort zone" in termini di domanda e offerta turistica**, dunque a sostenere l'innovazione, in linea con la S3 e in particolare la digitalizzazione. Inoltre, in linea con gli esiti della scorsa programmazione, si riscontra l'esigenza di promuovere una duratura collaborazione tra i partecipanti alle reti e la consapevolezza del prodotto turistico.

Rispetto all'evoluzione dei fabbisogni, va sottolineato che l'Azione 1.3.8 ha progressivamente tenuto in considerazione nuove esigenze emerse, ad esempio, facendo riferimento, nelle procedure di scorrimento di graduatoria e nelle nuove edizioni dei bandi, alla necessità di *"aumentare il più possibile la qualità dell'offerta ricettiva per i Giochi Olimpici Invernali di Milano Cortina 2026"*.

**La complessiva corrispondenza tra fabbisogni e perimetro dei finanziamenti è confermata anche per il settore culturale, per il quale emergono:**

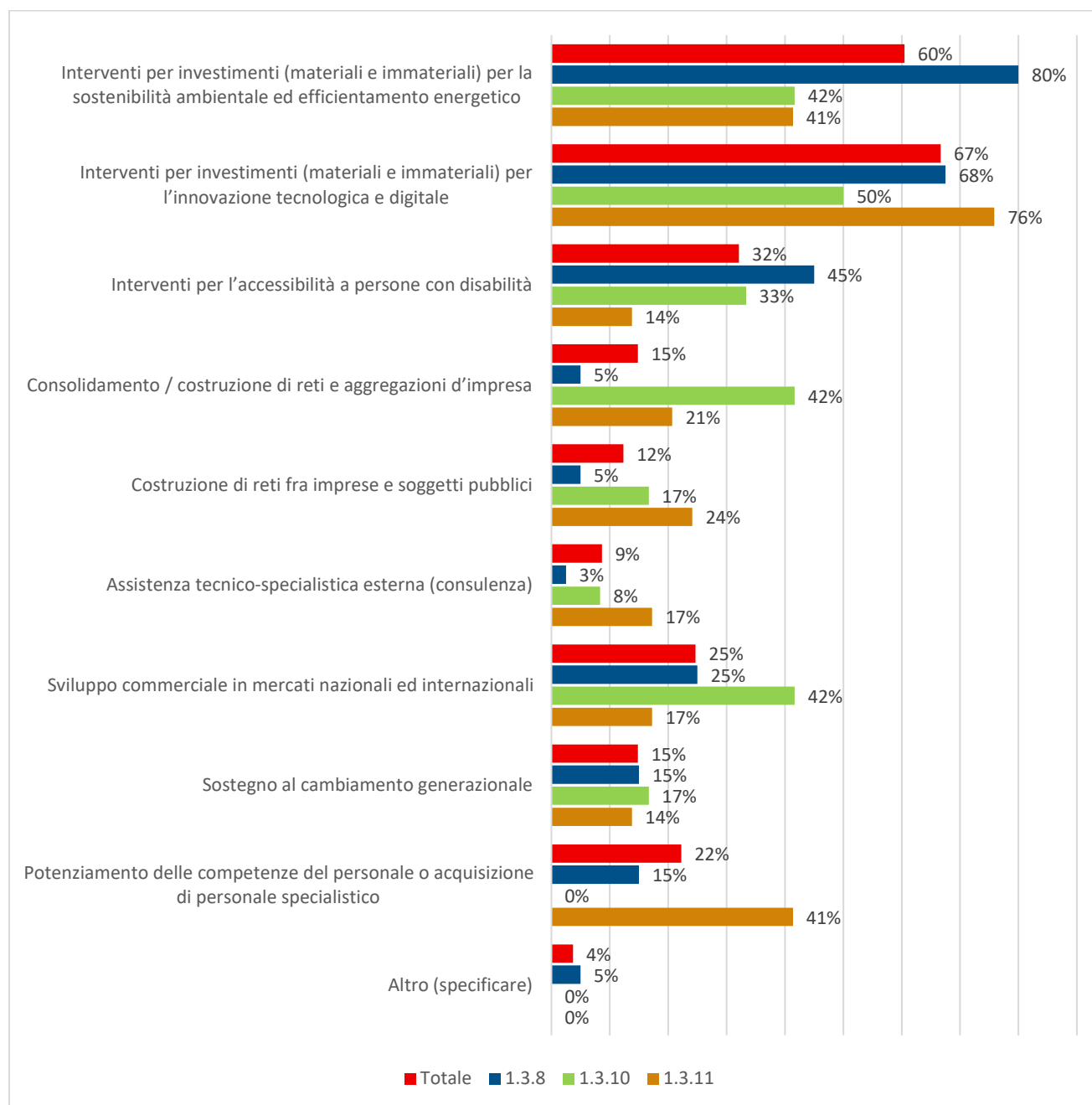
- **l'importanza dell'ampliamento del pubblico e quindi della domanda** (audience development) di riferimento e la promozione di una partnership pubblico-privato;
- **la necessità di integrare diversi settori**, a partire dal settore turistico stesso;
- **la spinta all'innovazione** in linea con la S3.

**Trasversalmente ai bandi, l'analisi documentale indica l'intento del policy maker di attenzionare anche le esigenze dei sistemi territoriali di appartenenza delle imprese beneficiarie.** Dal punto delle esigenze territoriali, va rilevato come il bando dell'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023) ha riservato una quota rilevante del finanziamento (40%) alle imprese insediate nei comuni montani, il bando dell'Azione 1.3.9 (DGR 459/2023) ha stanziato una riserva (8,75% del finanziamento) per le reti con almeno due terzi delle imprese componenti con una sede operativa nelle aree individuate dalla strategia nazionale aree interne (SNAI), mentre l'Azione 1.3.11 (sub A ) (DGR 339/2023) valuta la capacità del progetto di valorizzare i sistemi territoriali di appartenenza, per quanto riguarda lo sviluppo imprenditoriale, la promozione turistica, la destagionalizzazione e la delocalizzazione dei flussi.

L'indagine svolta dal valutatore nell'ambito di questo rapporto consente di confermare la rilevanza degli interventi.

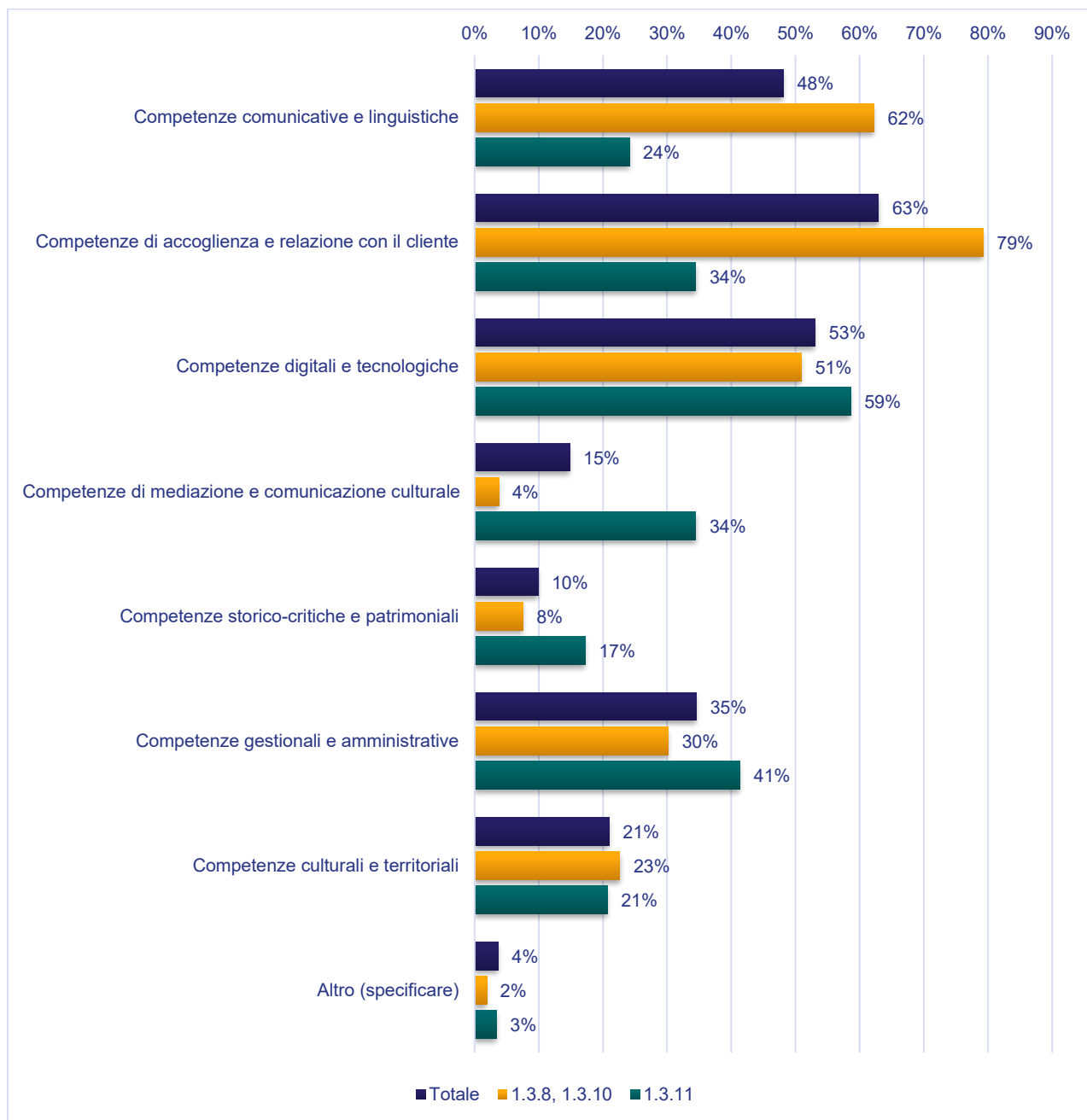
- **Le imprese beneficiarie dei bandi 1.3.8, 1.3.10 e 1.3.11 concordano sulla priorità di sostenere l'innovazione tecnologica e digitale**, tema trasversale a tutti i bandi.
- **I beneficiari dell'Azione 1.3.8, ma anche quelli dell'Azione 1.3.10 e 1.3.11, indicano fra gli ambiti prioritari la sostenibilità ambientale e l'efficientamento energetico**, riflettendo l'allineamento fra il decisore regionale e le esigenze degli operatori.
- **I beneficiari delle diverse Azioni poi si distinguono per alcune priorità, riflettendo la logica dei rispettivi interventi.**
  - I beneficiari dell'Azione 1.3.8 ritengono inoltre prioritario investire sull'accessibilità per persone con disabilità;
  - I beneficiari dell'Azione 1.3.10 considerando centrale lo sviluppo nei mercati nazionali e internazionali ma anche importante il sostegno dell'accessibilità per persone con disabilità;
  - I beneficiari dell'Azione 1.3.11 evidenziano l'importanza del potenziamento delle competenze del personale o dell'acquisizione di personale specialistico.
- **Rispetto all'attività formativa**, secondo l'indagine, **le imprese che lavorano nel settore turistico**, beneficiarie dei bandi dell'Azione 1.3.8 e 1.3.10, sono prevalentemente interessate al potenziamento delle competenze digitali e tecnologiche, competenze di accoglienza e relazione con il cliente, competenze comunicative e linguistiche. **Le imprese culturali beneficiarie dell'Azione 1.3.11**, invece, confermano un interesse analogo per le competenze digitali e tecnologiche e per le competenze di accoglienza e relazione con il cliente, ma esprimono maggiore interesse per il sostegno alle attività di mediazione e comunicazione culturale. **Emerge trasversalmente ai beneficiari dei bandi dell'Azione 1.3.8, 1.3.10 e 1.3.11, anche l'interesse per la formazione sui temi della gestione e dell'amministrazione delle imprese.**

**Figura 4-1 Tipologie di intervento più importanti per lo sviluppo dell'impresa (dom. 12 indagine valutativa)**



Fonte: elaborazione del valutatore sulla base dell'indagine valutativa

**Figura 4-2 Esigenze formative più importanti per lo sviluppo dell'impresa (dom. 13 dell'indagine valutativa)**



Fonte: elaborazione del valutatore sulla base dell'indagine valutativa

### 4.1.3 Risposta

**Per il turismo, l'analisi condotta indica la capacità del PR FESR di tenere conto dell'evoluzione dei fabbisogni delle imprese e conferma l'orizzonte strategico del PRT 2025-2027**, quindi l'importanza di sostenere la destagionalizzazione (Veneto aperto), l'inclusività (Veneto attento), il monitoraggio dei dati e della condivisione delle informazioni quale asset strategico (Veneto attivo) e la promozione di una marca unica (Veneto attuale). In tal senso, i principali driver sono l'innovazione, la digitalizzazione, l'efficientamento energetico, la sostenibilità ambientale, l'accessibilità ai disabili e il sostegno alla collaborazione tra gli attori, in particolare per l'accesso a nuovi mercati nazionali e internazionali.

**La complessiva corrispondenza tra fabbisogni e perimetro dei finanziamenti è confermata anche per il settore culturale**, per il quale emergono **la necessità di integrare diversi settori**, a partire dal settore turistico stesso, **la spinta all'innovazione** in linea con la S3 e l'importanza del potenziamento delle competenze del personale o acquisizione di personale specialistico. Come per le imprese del settore turistico, si confermano importanti la sostenibilità ambientale e l'efficientamento energetico.

**Trasversalmente ai bandi e ai settori, in particolare per quello turistico, l'analisi indica la capacità degli interventi, seppure nelle loro differenze, di attenzionare anche le esigenze differenziate dei sistemi territoriali di appartenenza delle imprese beneficiarie.**

**Rispetto all'attività formativa**, secondo l'indagine, **le imprese che lavorano nel settore turistico**, sono prevalentemente interessate al potenziamento delle competenze digitali e tecnologiche, competenze di accoglienza e relazione con il cliente, competenze comunicative e linguistiche. **Le imprese culturali** confermano un interesse analogo per le competenze digitali e tecnologiche, ma esprimono maggiore interesse per il sostegno per la mediazione e comunicazione culturale. **Emerge trasversalmente ai settori, anche l'interesse per la formazione sui temi della gestione e dell'amministrazione delle imprese.**



## 4.2 Coerenza

### (2) *Gli interventi sono coerenti fra di loro e con il quadro della policy regionale?*

#### 4.2.1 *Approccio metodologico*

La coerenza dei bandi è stata esaminata con dettaglio attraverso l'analisi documentale, gli elementi qualitativi ricavati dalle interviste e i primi elementi che emergono dall'attuazione secondo i dati di monitoraggio al giugno 2025. Si presentano di seguito la coerenza delle Azioni del PR FESR con la S3 del Veneto, la programmazione settoriale del turismo e della cultura, le strategie macroregionali EUSALP e EUSAIR. Infine, si forniscono alcuni elementi circa la coerenza dell'attuazione rispetto al disegno strategico iniziale.

#### 4.2.2 *Analisi*

##### **Azioni del PR FESR e S3**

La S3 è la strategia per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo tecnologico della Regione del Veneto ed è articolata in ambiti di intervento. Ai sensi del Regolamento dell'UE 2021/1060 è la condizione abilitante per l'Os 1.1, ma nel contesto del PR FESR del Veneto, guida e influenza l'attuazione di diversi Os, ad esempio l'Os 1.3 di particolare interesse per la presente valutazione. Come anche indicato dalle interviste con le SRA, la S3 rappresenta una strategia chiave anche per la definizione degli interventi per le imprese culturali e del settore turistico visto il forte indirizzo di policy verso la digitalizzazione e l'innovazione.

L'Azione 1.1.1A risulta trasversale a tutti gli ambiti tematici della S3<sup>63</sup> in quanto riserva una quota di finanziamento ad ognuno di essi. Complessivamente, gli ambiti più ricorrenti negli avvisi in analisi sono "Cultura e Creatività", "Smart Living and Energy" e "Destinazione Intelligente", coerentemente con i temi di intervento.

La seguente tabella mostra in che modo gli interventi del PR FESR per le imprese culturali e del settore turistico contribuiscano agli ambiti della S3, costruendo così un quadro strategico coerente fra loro.

---

<sup>63</sup> L'Azione 1.1.1A include anche le traiettorie tecnologiche "Bioeconomia" e "Space economy"

**Tabella 4–1 Ambiti della S3 e i bandi del PR FESR**

Bandi	Ambiti della S3					
	1: Smart Agrifood	2: Smart Manufacturing	3: Smart Health	4: Cultura e Creatività	5: Smart Living and Energy	6: Destinazione Intelligente
<b>1.1.1A (DGR 729/2024)</b> Bando per il finanziamento di progetti di ricerca e sviluppo realizzati dalle Reti Innovative Regionali e dai Distretti Industriali.	X	X	X	X	X	X
<b>1.2.4 (DGR 1639/2023)</b> Organizzazione dell’offerta turistica sul digitale attraverso l’utilizzo del DMS regionale e azioni pilota per Ecosistema Digitale Veneto.					X	X
<b>1.3.8 (DGR 406/2023)</b> Rigenerazione e innovazione delle imprese. Interventi finalizzati a sostenere la valorizzazione turistica del territorio					X	X
<b>1.3.9 (DGR 459/2023)</b> Creazione, sviluppo e consolidamento di club di prodotto nella forma di reti di imprese per favorirne il riposizionamento competitivo				X		X
<b>1.3.10A (DGR 491/2023)</b> Promozione turistica e culturale sui mercati nazionali e internazionali - Sub A - Aggregazioni di impresa nell’ambito di una o più destinazioni						
<b>1.3.11A (DGR 339/2023)</b> Interventi a sostegno delle imprese culturali, creative e dell’audiovisivo - Sub A Consolidamento di imprese esistenti				X		

*Nota: con X si indica il legame fra l’ambito della S3 e i bandi FESR*

*Fonte: elaborazione del valutatore sulla base dell’analisi documentale*

Il contributo delle Azioni esaminate rispetto ai driver trasversali individuati dalla S3 è sintetizzato dalla tabella che segue. L’abbinamento è fatto dal valutatore sulla base di: ambiti di specializzazione esplicitamente menzionati, spese ammissibili e indicatori di risultato previsti dal documento metodologico e criteri di valutazione delle proposte progettuali.

**Tabella 4–2 Driver trasversali della S3 e Azioni del PR FESR**

Driver trasversali	Azioni	1.1.1 (sub A)° (DGR 729/2024)	1.2.4 (DGR 1639/2023)	1.3.8 (DGR 406/2023)	1.3.9 (DGR 459/2023)	1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)	1.3.11° (DGR 339/2023)
DT1-Trasformazione digitale		?	XX	XX	X	X	XX
DT2- Transizione verde		?		XX	X	X	X
DT3- Capitale umano		?			X	X	
DT4- Servizi per l’innovazione e nuovi modelli di business		XX	XX	X	XX	XX	XX

*Nota: con XX si indica un forte contributo atteso, con X un contributo atteso moderato e con “?” si indica un possibile contributo, non esplicitamente menzionato*

*Fonte: elaborazione del valutatore sulla base dell’analisi documentale*

Per l’Azione 1.1.1A il contributo è spiccatamente rivolto al trasferimento tecnologico negli ambiti individuati dalla S3. I progetti di ricerca e sviluppo (R&S), che devono collocarsi in almeno un ambito individuato dalla S3 potranno indicare uno o più “Driver trasversali” e/o “Missioni

strategiche”, ma l’introduzione di innovazioni nelle imprese coinvolte rimane il focus primario (come dimostrato degli indicatori di risultato esaminati in precedenza).

Il contributo dell’**Azione 1.2.4 è mirato a facilitare l’accesso al turismo e ai prodotti per l’ospitalità, servizi, spazi ed esperienze attraverso soluzioni innovative basate sull’Information Communication Technology (ICT)**. Nello specifico il bando si propone di sistematizzare i dataset sul territorio regionale e di stimolare un maggiore utilizzo della piattaforma DMS. Pertanto, i driver trasversali a questa azione sono DT1 e DT4.

**L’Azione 1.3.8 punta alla rigenerazione e l’innovazione delle imprese del comparto turistico ricettivo supportandone la maggiore accessibilità, lo sviluppo tecnologico, la transizione digitale ed ecologica, innovando servizi e prodotti.** Le spese ammissibili sono finalizzate a garantire una maggiore accessibilità delle strutture e dei relativi siti web per le persone con disabilità, spazi per persone che allattano/camere di decompressione per persone con autismo e spazi gioco per bambini sotto i sei anni, anche per bambini con disabilità (giochi inclusivi). Lo sviluppo tecnologico e l’innovazione sono incentivati attraverso investimenti in cybersecurity, intelligenza artificiale, domotica, utilizzo di fonti energetiche alternative, etc). Risulta quindi un apporto significativo degli interventi ammissibili a DT1, DT2 e un apporto moderato al DT4.

**L’Azione 1.3.9 si concentra sulla promozione e sostegno di “club di prodotto” nella forma di reti di imprese con “contratto di rete”** (con almeno 12 soggetti), già costituiti e beneficiari di bandi nell’ambito della misura 3.3.4 B del POR FESR 2014-2020. Gli interventi hanno quindi lo scopo primario di adeguare l’offerta alle mutate esigenze della domanda turistica sulla base di specifiche analisi di mercato, anche tramite il potenziamento di figure professionali di supporto al club di prodotto. Tra le spese ammissibili figura anche il contributo al sito web e attività online per finalità promozionali. Il contributo è primariamente al DT4 e, in forma più ridotta, al DT3 e al DT1.

**L’Azione 1.3.10 (sub A) intende promuovere e sostenere il consolidamento di aggregazioni di PMI** (con almeno 15 soggetti) già costituite e beneficiarie di bandi nell’ambito della Misura 3.3.4. D del POR FESR 2014- 2020 - per la realizzazione di interventi su mercati nazionali e internazionali, gestiti in modo unitario e con una progettualità comune e condivisa. Gli interventi a sostegno della promozione della destinazione contribuiscono principalmente al DT4. Sono previste anche spese ammissibili collegate a consulenze specialistiche che includono la revisione e la predisposizione del sito web per la sua pubblicizzazione; pertanto, si individua un moderato contributo al DT3 e al DT1.

**L’Azione 1.3.11 (sub A) sostiene le imprese culturali e creative dell’audiovisivo per il consolidamento di imprese esistenti.** Questa azione include tra le spese ammissibili acquisto di beni materiali e immateriali informatici e servizi di consulenza mirati al rapporto con i fornitori e all’*audience development*. I driver trasversali caratterizzanti di questa azione sono il DT1 e DT4. L’Azione 1.3.11 (sub A) ha raccolto la necessità di promuovere le partnership pubblico-privato nei propri criteri di valutazione delle domande insieme alla coerenza con la strategia S3. Inoltre, il bando dell’Azione, pur finanziando le imprese culturali, riconosce anche la necessità di integrazione tra settori diversi, valorizzando la *“capacità del progetto di valorizzare i sistemi territoriali di appartenenza, sia in termini di sviluppo imprenditoriale, che in termini di promozione turistica con particolare riferimento alla destagionalizzazione e alla delocalizzazione dei flussi”*.

La strategia di specializzazione intelligente 2021-2027 e le 7 traiettorie definite all’interno dell’ambito “cultura e creatività” sono state ricondotte all’Azione 1.3.11A e ai suoi criteri di

valutazione delle proposte progettuali, come descritto dalla tabella qui riportata. La coerenza con la strategia S3 (e le sue traiettorie) è peraltro valorizzata dal criterio di valutazione B6 (con un massimo di 3 pt).

**Tabella 4–3 Traiettorie S3 per l’ambito “Cultura e creatività” e associazione con i criteri di valutazione dell’Azione 1.3.11**

Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023)	
Riconoscibilità e comunicabilità del prodotto	
Tecnologie per il <i>cultural heritage</i>	
Innovazione e digitalizzazione nei processi “made in”	Criterio B2- grado di innovazione della proposta (massimo 5pt)
Modelli di business e servizi a valore aggiunto	
Tecnologie per il design e la prototipazione dei prodotti creativi	
Tecnologie digitali avanzate per il mercato creativo culturale	
Sviluppo di strumenti digitali per la valorizzazione, fruizione e promozione del sistema culturale e creativo	Criterio C5- capacità del progetto di aprire a nuove categorie di fruitori di contenuti creativi e culturali (massimo 2 pt)

Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell’analisi documentale

### **Azioni del PR FESR e programmazione regionale per il settore culturale**

Per quanto riguarda la corrispondenza dell’azione 1.3:11A rispetto alla programmazione triennale 2022-2024 di settore della regione e ai suoi indirizzi strategici, è stata elaborata la seguente tabella.

**Tabella 4–4 Corrispondenza degli indirizzi strategici del programma triennale regionale per il settore cultura con l’azione 1.3.11A**

Indirizzi strategici della programmazione triennale 2022-2024	Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023)
Sostegno alla ripresa e rilancio delle attività	X
Rigenerazione a base culturale del territorio	X
Interventi che favoriscono l’integrazione tra settori diversi	X
Miglioramento complessivo dell’accessibilità e fruibilità di beni, servizi e patrimonio culturale, nonché delle attività culturali, nell’ottica di audience development	X
Promozione della partnership pubblico-privato	X
Formazione e sviluppo di competenze	

Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell’analisi documentale

L’Azione 1.3.11A risulta in linea con la programmazione elaborata per la ripresa post pandemica del settore cultura. L’azione nel suo complesso si propone di sostenere imprese culturali e creative e dell’audiovisivo esistenti; pertanto, si riscontra il primo indirizzo strategico di sostegno alla ripresa e rilancio delle attività. I criteri di valutazione delle domande B2 e B4 valorizzano il grado di innovazione sul mercato di riferimento e l’impatto culturale, che contribuiscono all’indirizzo di “*rigenerazione a base culturale del territorio*”.

La collaborazione tra settori è rintracciabile nel criterio C3 “*capacità del progetto di valorizzare i sistemi territoriali di appartenenza, sia in termini di sviluppo imprenditoriale, che in termini di*

promozione turistica con particolare riferimento alla destagionalizzazione e alla delocalizzazione dei flussi” che favorisce una sinergia tra il settore culturale e quello turistico.

Il “miglioramento dell’accessibilità e fruibilità in un’ottica di audience development” trova riscontro nel criterio C5 “capacità del progetto di aprire a nuove categorie di fruitori di contenuti creativi e culturali”. Infine, criterio B5 valorizza l’identificazione di eventuali partnership e relazioni con altri soggetti pubblici (come la partecipazione a reti), mettendo in pratica l’indirizzo “promozione della partnership pubblico-privato”).

### **Azioni del PR FESR e programmazione regionale per il settore turistico**

Il piano regionale del turismo 2022-2024 è stato elaborato sulla scorta dell’esperienza pandemica e sulla necessità di sostenere la ripresa attraverso 4 approcci che guidino il settore turistico, illustrati in precedenza (si veda paragrafo 2.1). **L’analisi documentale consente di individuare il contributo atteso dei bandi agli approcci del PRT 2022-2024.**

*Tabella 4–5 Approcci del PRT 2022-2024 del Veneto e Azioni del PR FESR*

	1.1.1 (sub A) <sup>o</sup> (DGR 729/2024)	1.2.4 (DGR 1639/2023)	1.3.8 (DGR 406/2023)	1.3.9 (DGR 459/2023)	1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)
A1: Approccio umano: territori, comunità, persone					
A2: Approccio business trasversale: imprese, prodotti, R&S	XX	X	XX	X	X
A3: Approccio comunicativo: marca & marketing				XX	XX
A4: Approccio strumentale	?	XX	X	X	

*Nota: con XX si indica un forte contributo atteso, con X un contributo atteso moderato e con “?” si indica un possibile contributo, non esplicitamente menzionato*

L’Azione 1.1.1.A, pur coinvolgendo più settori in maniera trasversale, ha un **focus dichiarato sull’innovazione e il trasferimento di conoscenze all’interno di aggregazioni tra imprese e centri di ricerca con la presenza di Reti Innovative Regionali (RIR)**, pertanto si ritiene che ci sia un forte contributo atteso all’approccio di business trasversale (A2). Allo stesso tempo uno degli ambiti potenzialmente supportati dall’Azione 1.1.1.A è l’approccio strumentale (A4) attraverso la trasformazione digitale.

Per l’Azione 1.2.4 si individua un forte contributo atteso all’approccio strumentale (A4), in ragione del suo obiettivo di sostenere l’utilizzo del Destination Management System (DMS) e azioni pilota per un Ecosistema Digitale Veneto (A.4.4). L’introduzione di soluzioni innovative basate sull’ICT consente di individuare un contributo atteso all’approccio A2.

L’Azione 1.3.8 ha un contributo atteso forte sull’approccio business trasversale (A2) derivante dall’impronta innovativa e di rigenerazione dei finanziamenti (che permettono – per esempio- investimenti in cybersecurity, intelligenza artificiale, domotica, utilizzo di fonti energetiche alternative). Inoltre, esiste anche un contributo atteso sull’accessibilità che rientra negli obiettivi strategici (A.2.2). L’Azione ha anche un contributo moderato all’approccio strumentale (A4) in quanto consente l’acquisto di “software per la trasmissione contestuale dei dati relativi alla statistica turistica”, che richiama l’obiettivo strategico di un osservatorio (A.4.3).

**L’Azione 1.3.9 ha un forte contributo atteso che riguarda l’approccio comunicativo (A3)**, come evidenziato dalla selezione degli indicatori comuni di risultato (RCR04). L’Azione ha anche un contributo moderato all’approccio strumentale (A4) con la spesa ammissibile che coinvolge anche il miglioramento a fini promozionali del sito web. Infine, la partecipazione ai progetti in forma aggregata è finalizzata ad accrescere la reciproca innovativa (approccio A2).

**L’Azione 1.3.10 (sub A) ha un elevato contributo atteso all’approccio comunicativo (A3)** a causa del suo focus sulla promozione sui mercati nazionali ed internazionali di un prodotto turistico unitario. La forma di partecipazione aggregata incentiva i partecipanti alla rete a trovare una lateralità (A.2.1) attraverso un’integrazione orizzontale dell’offerta, configurando un contributo moderato ad un approccio di business trasversale (A2).

**Per quanto riguarda il Piano Regionale per il Turismo 2025-27**, di recente introduzione, questo individua 4 assi. Vista la centralità di questo piano anche in prospettiva futura è possibile individuare anche un contributo degli interventi per le imprese culturali.

L’aspetto predominante, come illustrato dalla seguente tabella, riguarda l’obiettivo di promuovere il Veneto come destinazione unica. Trasversalmente ai bandi del turismo emerge l’importanza della coerenza con la pianificazione settoriale e territoriale, funzionale a garantire continuità con l’approccio A.3 Approccio comunicativo: marca & marketing del PST 2022-2024 e a contribuire all’obiettivo strategico “Veneto attuale – offerta unica integrata di una Marca regionale” del PS 2025-2027. Anche l’Azione 1.3.11 (sub A) sostiene il consolidamento delle imprese culturali e in particolare premia la capacità del progetto di sviluppare reti, partenariati e collaborazioni interne ed esterne al territorio di riferimento, mettendo in evidenza il forte legame con il contesto di investimento. L’importanza della gestione dell’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF) emerge nella metà dei bandi presi in analisi per il tema turismo. I bandi dell’Azione 1.3.8 e 1.3.11 (sub A) per le imprese culturali sono quelli che si concentrano maggiormente sulla maggiore accessibilità (Veneto attento) e la destagionalizzazione (Veneto aperto). D’altro canto, va anche detto che la necessità di migliorare l’accessibilità e fruibilità dei beni e quella di ampliare il pubblico sono raccolte anche dal bando per le imprese culturali dell’Azione 1.3.11 (sub A) con il criterio *“capacità del progetto di aprire a nuove categorie di fruitori di contenuti creativi e culturali”*.

**Tabella 4–6 Azioni del PR FESR e Assi del PRT 2025-2027 del Veneto** <sup>64</sup>

Azioni	Assi del PRT	Veneto aperto – di sistema accoglienza permanentemente aperto, oltre stagionalità	Veneto attento – proposta turistica inclusiva (ad es. progettazione universale)	Veneto attivo – gestione dell’OTRF e raccolta di buone pratiche	Veneto attuale – offerta unica integrata di una Marca regionale
1.1.1A (DGR 729/2024)			Ambito Easy Living and Energy, traiettoria 41: soluzioni per la	Ambito Destinazione Intelligente, Traiettorie 52: Big data per il turismo	Ambito Cultura e creatività, Traiettorie 31: Innovazione e digitalizzazione nei processi del “made in”

<sup>64</sup> Per l’Azione 1.1.1A (DGR 729/2024) l’incrocio degli obiettivi il PRT 2025-2027 rappresenta di fatto l’incrocio con le traiettorie degli ambiti “Destinazione Intelligente”, “Cultura e Creatività” e “Smart Living and Energy” della S3 più rappresentativi degli assi del PRT 2025-2027.



Assi del PRT Azioni	Veneto aperto – di sistema accoglienza permanentemente aperto, oltre stagionalità	Veneto attento – proposta turistica inclusiva (ad es. progettazione universale)	Veneto attivo – gestione dell’OTRF e raccolta di buone pratiche	Veneto attuale – offerta unica integrata di una Marca regionale
		vita indipendente		
1.2.4 (DGR 1639/2023)			Le fasi 1 e 2 dei progetti finanziati riguardano lo sviluppo e l’attuazione del piano esecutivo delle smart Tourism Destination (rispecchiate dai criteri di valutazione B2 e B3,	È richiesta la partecipazione al progetto di una OGD.
1.3.8 (DGR 406/2023)		Interventi ammissibili includono interventi per maggiore accessibilità (criterio di valutazione B3)	Interventi ammissibili includono strumenti tecnologici per l’aggiornamento delle piattaforme di destinazione e della Regione (criterio di valutazione B4)	Coerenza con il Destination Management Plan (Criterio di valutazione
1.3.9 (DGR 459/2023)				Coerenza del progetto con il Piano Strategico della destinazione (criterio di valutazione 1) Chiarezza e coerenza con la Carta dei servizi
1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023)				Coerenza del progetto con l’immagine coordinata dalla Regione del Veneto (criterio 1a)  Coerenza con i mercati obiettivi di Destination Management Plan (DMP) e/o ODG di riferimento (criterio 1b)
1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023)	Criterio premiale C3 sulla capacità di valorizzare i sistemi	Capacità del progetto di aprire a nuove		Capacità del progetto di sviluppare reti,

Assi del PRT Azioni	Veneto aperto – di sistema accoglienza permanentemente aperto, oltre stagionalità	Veneto attento – proposta turistica inclusiva (ad es. progettazione universale)	Veneto attivo – gestione dell’OTRF e raccolta di buone pratiche	Veneto attuale – offerta unica integrata di una Marca regionale
	territoriali con particolare riferimento alla destagionalizzazione e alla delocalizzazione dei flussi )	categorie di fruitori contenuti creativi e culturali.		partenariati e collaborazioni interne ed esterne al territorio di riferimento (criterio premiale C4)

Fonte: elaborazioni dell'autore sulla base dell'analisi documentale

### **Azioni del PR FESR e strategie macroregionali**

Oltre alla S3 e alle programmazioni regionali di settore, i bandi analizzati fanno solitamente riferimento alle strategie europee macroregionali, in particolare la EUSAIR e anche EUSALP. Se si considerano i bandi delle Azioni 1.3.8, 1.3.9, 1.3.10 si riferiscono a entrambe le strategie, mentre la 1.3.11 (sub A) alla sola EUSAIR.

### **Coerenza fra indicazioni programmatiche e attuazione**

L'analisi dei punteggi dell'istruttoria delle domande di sostegno permette di verificare il grado di coerenza delle domande presentate con le strategie regionali. Globalmente emerge una generale coerenza fra le operazioni selezionate e il quadro strategico definito dai bandi sulla base della programmazione regionale. Nonostante ciò, vi sono alcuni elementi da considerare di particolare interesse.

- **Le domande finanziate dai tre bandi del settore turistico (Azione 1.3.8, 1.3.9, 1.3.10 (sub A)) presentano generalmente un alto grado di coerenza con i DMP di riferimento.** Infatti, quasi la totalità delle domande finanziate per l'Azione 1.3.8 – il 97% - ha ricevuto il punteggio massimo per il grado di coerenza con i prodotti previsti dal DMP di riferimento. I due progetti finanziati nell'Azione 1.3.9 hanno ricevuto un punteggio adeguato e buono (punteggio massimo) per il grado di coerenza con i DMP di riferimento. In ultimo, 5 delle sei domande dell'Azione 1.3.10 A ha ricevuto sei o otto punti (il punteggio massimo) nel criterio 1.b e tre di queste domande hanno ricevuto il punteggio massimo anche nel criterio 1. a. Inoltre, il bando dell'Azione 1.3.10 A prevedeva il criterio di valutazione 1 c riferito al 'coinvolgimento e ruolo attivo della/e OGD'.
- **Tre dei quattro bandi selezionati per l'analisi degli effetti prevedevano inoltre criteri di coerenza e contributo alla S3.** Si registrano punteggi elevati per il bando dell'Azione 1.3.8, più bassi per le proposte dell'Azione 1.3.9. Interessante notare che 22 dei 38 progetti non ammessi (escludendo quelli che hanno preso 0) per il bando dell'Azione 1.3.8 hanno preso un punteggio insufficiente nella categoria innovazione in coerenza con la S3. Questo rimarca quanto fosse importante sia la spinta all'innovazione sia la coerenza con questa strategia regionale.

- **Come emerso dall'analisi dell'attuazione** (capitolo 2), **le Azioni 1.3.9 e 1.3.10 dei primi bandi hanno finora sostenuto il consolidamento di reti / aggregazioni già finanziate dal POR 2014-2020.** I nuovi avvisi offrono opportunità di sostegno invece ad ulteriori partenariati che dovessero svilupparsi. Per i bandi delle Azioni 1.3.9 e 1.30, l'attuazione al 30 giugno 2025 indica che non si è riusciti a impegnare tutte le risorse allocate; in tal senso, come indicato dalle interviste, una delle principali ragioni è l'avvio del PR FESR in contemporanea alla chiusura della programmazione precedente. Tuttavia, va anche detto che la richiesta di sostegno per progetti in forma singola (Azione 1.3.8 e Azione 1.3.11 sub A) è stata ben maggiore delle risorse allocate nei bandi, dimostrando un interesse ben maggiore alle attese da parte delle imprese venete.

#### **4.2.3 Risposta**

**Dalle analisi portate avanti emerge una sostanziale coerenza tra i bandi presi in esame e tra i progetti approvati e la programmazione regionale di settore.**

Gli aspetti distintivi dei bandi sono l'innovazione e la promozione di una Marca unica regionale, nonché il sostegno ad accrescere la massa critica degli operatori del settore con reti, aggregazioni o con la costruzione di partenariati con le comunità locali e gli attori dello sviluppo. In effetti i progetti finanziati contribuiscono alla S3 regionale e in particolare al suo driver trasversale "*servizi per l'innovazione e nuovi modelli di business*". Inoltre, la grande parte dei bandi presi esame premia il miglioramento delle prestazioni ambientali (in coerenza con il driver trasversale della transizione verde, DT2) e tutti danno un contributo almeno moderato alla Trasformazione digitale (DT1). Infine, il valore della formazione (driver trasversale del "capitale umano") non risulta altrettanto presente. Ciò è spiegabile con il fatto che si tratta di interventi finanziati dal fondo FESR, e per apprezzarne una ricaduta formativa vanno visti alla luce della complementarità con il fondo FSE+.

**Gli interventi finanziati dal PR FESR per le imprese culturali e per il settore turistico sono coerenti al quadro di policy regionale, seppure con alcune differenze.**

- **Gli interventi contribuiscono alla S3 del Veneto.** Gli ambiti della S3 più ricorrenti negli avvisi analizzati sono: "Cultura e Creatività", "Smart Living and Energy" e "Destinazione Intelligente", coerentemente con i temi di intervento. I driver trasversali della S3 più comuni sono "Trasformazione Digitale" e "Servizi per l'innovazione e nuovi modelli di business", mentre i driver "Capitale Umano" e "Transizione Verde" sono presenti in alcuni di essi e non sempre il focus principale.
- **I progetti contribuiscono trasversalmente alla strategia macroregionale EUSAIR e anche a EUSALP**, in linea con le attese.
- **I progetti si allineano con la programmazione strategica di settore dell'ultimo triennio. Questa coerenza con il quadro di policy regionale conferisce agli interventi una forte coerenza anche riflesso della legislazione regionale di settore che promuove l'integrazione fra turismo e cultura.**

Rispetto alla programmazione strategica settoriale della cultura, l'Azione 1.3.11 (sub A) sostiene gli indirizzi strategici dell'integrazione tra settori e della ripresa post pandemica, in particolare con riguardo alle imprese culturali e creative e dell'audiovisivo esistenti. Il bando (DGR 339/2023) sostiene la valorizzazione del grado di innovazione sul mercato di riferimento e l'impatto culturale,

il miglioramento dell'accessibilità e fruibilità dei beni. Gli interventi del FSE+, invece, sostengono l'indirizzo strategico regionale della formazione e dello sviluppo di competenze. Tuttavia, va menzionato il fatto che anche gli interventi FESR sostengono le consulenze e i servizi anche finalizzati al potenziamento della capacità degli attori. Il bando (DGR 339/2023), inoltre, sostiene la collaborazione tra settori sostenendo i progetti *capaci di promozione turistica con particolare riferimento alla destagionalizzazione e alla delocalizzazione dei flussi*.

**L'analisi documentale consente di individuare il contributo atteso dei bandi agli approcci del PRT 2022-2024.** Gli interventi FESR per le imprese del settore turistico sostengono in particolare l'approccio business trasversale e l'approccio comunicativo della marca Veneto e del marketing. Trasversalmente ai bandi del turismo emerge l'importanza della coerenza con la pianificazione settoriale e territoriale, funzionale a garantire continuità con l'approccio A.3 Approccio comunicativo: marca & marketing del PRT 2022-2024 e a contribuire all'obiettivo strategico "Veneto attuale – offerta unica integrata di una Marca regionale" del PRT 2025-2027. Anche l'Azione 1.3.11 (sub A) sostiene il consolidamento delle imprese culturali e in particolare premia la capacità del progetto di sviluppare reti, partenariati e collaborazioni interne ed esterne al territorio di riferimento, mettendo in evidenza il forte legame con il contesto di investimento. L'importanza della gestione dell'OTRF emerge nella metà dei bandi presi in analisi per il tema turismo. I bandi dell'Azione 1.3.8 e 1.3.11 (sub A) per le imprese culturali sono quelli che si concentrano maggiormente sulla maggiore accessibilità (Veneto attento) e la destagionalizzazione (Veneto aperto). D'altro canto, va anche detto che la necessità di migliorare l'accessibilità e fruibilità dei beni e quella di ampliare il pubblico sono raccolte anche dal bando per le imprese culturali dell'Azione 1.3.11 (sub A) con il criterio "*capacità del progetto di aprire a nuove categorie di fruitori di contenuti creativi e culturali*".

**L'analisi dei punteggi dell'istruttoria delle domande di sostegno permette di confermare il grado di coerenza delle domande presentate con le strategie regionali e alcune specificità di particolare interesse.**

- **Le domande finanziate dai tre bandi del settore turistico (riconducibili alle Azioni 1.3.8, 1.3.9, 1.3.10 (sub A)) presentano generalmente un alto grado di coerenza con i DMP di riferimento.**
- **Per quanto riguarda il contributo agli ambiti della S3, è interessante notare che i progetti dell'Azione 1.3.9 hanno una coerenza inferiore rispetto alle proposte dell'Azione 1.3.8 e 1.3.11. Inoltre, nel caso del bando 1.3.8, uno dei motivi ricorrenti per la non selezione di proposte progettuali è stato proprio l'insufficiente contributo all'innovazione e alla S3 regionale.**
- Come emerso dall'analisi dell'attuazione (capitolo 3), le Azioni 1.3.9 e 1.3.10 dei primi bandi hanno finora sostenuto il consolidamento di reti / aggregazioni già finanziate dal POR 2014-2020. I nuovi avvisi offrono opportunità di sostegno invece ad ulteriori partenariati che dovessero svilupparsi. **Per i bandi delle Azioni 1.3.9 e 1.3.10, l'attuazione al 30 giugno 2025 indica che non si è riusciti a impegnare tutte le risorse allocate;** in tal senso, come indicato dalle interviste, una delle principali ragioni è l'avvio del PR FESR in contemporanea alla chiusura della programmazione precedente. Tuttavia, va anche detto che la richiesta di sostegno per progetti in forma singola (Azione 1.3.8 e Azione 1.3.11 sub A) è stata ben maggiore delle risorse allocate nei bandi, dimostrando un interesse ben maggiore alle attese da parte delle imprese venete.

## 4.3 Efficacia e valore aggiunto

### **Domanda di valutazione 3: Quali sono gli effetti degli interventi del PR FESR?**

#### 4.3.1 *Approccio metodologico*

L'analisi condotta per questa domanda di valutazione ha permesso di illustrare i principali effetti e il valore aggiunto degli interventi per lo sviluppo delle imprese del turismo e culturali, ed esaminare la condivisione da parte dei portatori di interesse. La risposta a questa domanda di valutazione fa ricorso a: l'analisi dei dati di monitoraggio, l'analisi documentale dei bandi selezionati, le interviste con le SRA e i beneficiari, e l'indagine presso i beneficiari. I bandi oggetto della valutazione degli effetti sono: Azione 1.3.8 (DGR 406/2023), Azione 1.3.9 (DGR 459/2023), Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023), Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023).

#### 4.3.2 *Analisi*

Come illustrato nell'introduzione a questo rapporto, i quattro bandi presi in considerazione per l'analisi degli effetti avevano come obiettivi principali: favorire l'innovazione di prodotto / processo, trasformazione digitale, efficientamento energetico, maggiore accessibilità, accesso a nuovi mercati nazionali e internazionalizzazione, potenziamento delle reti, destagionalizzazione e promozione turistica/culturale, in ultimo, indirettamente, competitività d'impresa (fatturato, vendite, occupati e produttività) nell'ottica di contribuire nel medio-lungo termine all'attrattività turistica e culturale del Veneto.

##### ► Innovazione

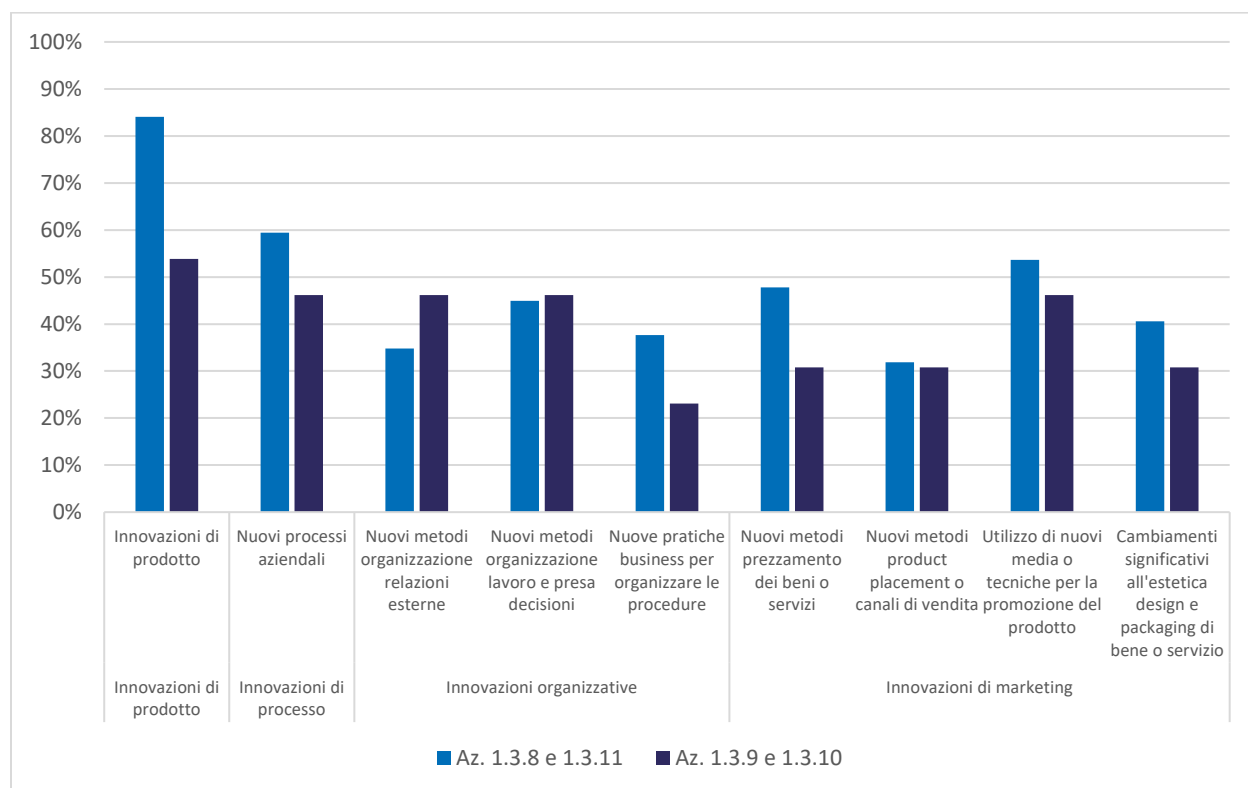
Come evidenziato sulla base degli indicatori di risultato e dall'analisi documentale dei bandi, il principale obiettivo degli interventi oggetto della valutazione è quello di favorire l'innovazione. Considerando l'indicatore di risultato a essi associato, ci si attendevano per il bando dell'Azione 1.3.8 e per il bando dell'Azione 1.3.11 maggiori innovazioni di prodotto e processo. Sono invece da considerarsi più rilevanti le innovazioni di marketing e organizzative per i due bandi dell'Azione 1.3.9 e Azione 1.3.10. Tuttavia, i valori realizzati dagli indicatori di risultato sono scarsamente informativi, in quanto valorizzati sulla base del numero di imprese sostenute. Per questo motivo, la valutazione ha fatto ricorso ad altre fonti informative, in particolare l'indagine, le interviste e l'analisi di alcune domande di sostegno presentate.

In particolare, l'indagine consente di verificare l'efficacia, ma anche il valore aggiunto degli interventi, esaminando cosa avrebbero fatto le imprese senza il sostegno del FESR. La domanda 5 dell'indagine richiede alle imprese di classificare se il contributo FESR ha permesso di introdurre nella propria organizzazione / impresa una delle nove tipologie di innovazione presentate dal valutatore, come illustrato nella figura seguente<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Le tipologie di innovazione sono definite sulla base dell'approccio della Community Innovation Survey.

**Figura 4-3 Introduzione di innovazione, percentuale risposte ‘Si/entro anno’ (dom. 5 dell’indagine valutativa)**



Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell’indagine valutativa

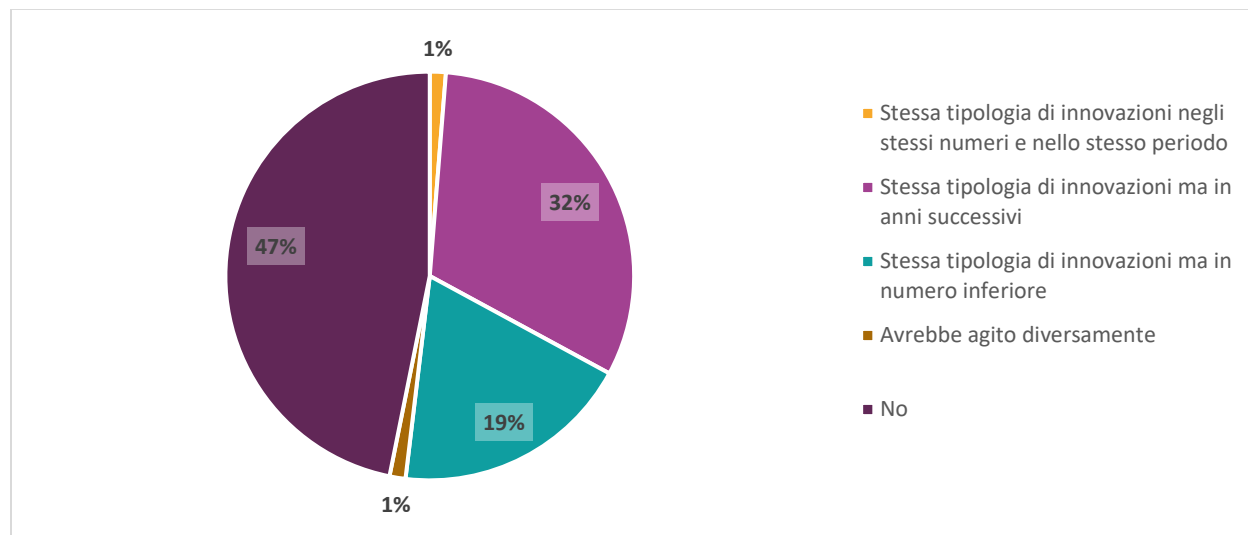
L’analisi delle risposte permette di classificare la rilevanza della tipologia di innovazione per i bandi delle Azioni 1.3.8 / 1.3.11 e 1.3.10 (il bando dell’Azione 1.3.9 è stato escluso da questa analisi preliminare dell’indagine riguardante gli effetti delle misure, in quanto presenta una sola risposta). **Come ci si attende data la focalizzazione dei bandi, le imprese sostenute dalle Azioni 1.3.8 e 1.3.11 hanno prevalentemente introdotto innovazioni di prodotto grazie al finanziamento FESR, e in misura minore innovazioni di processo.** Per più del 50% di queste imprese, il finanziamento FESR ha anche permesso un primo utilizzo di nuovi media o tecniche per la promozione del prodotto (e.g. utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione e pubblicità, un nuovo brand etc). Tuttavia, in generale, nel caso delle imprese sostenute nell’ambito delle azioni 1.3.8 e 1.3.11 le innovazioni organizzative e di marketing risultano meno rilevanti.

**Per quel che riguarda le imprese sostenute dai bandi dell’Azione 1.3.10, la metà afferma di aver introdotto innovazioni di prodotto, di processo, nuovi metodi organizzazione relazioni esterne, organizzative nel lavoro e nella presa delle decisioni e, in ultimo, di market nell’utilizzo di nuovi media o tecniche di promozione. La distinzione nella tipologia di innovazione è in questo caso non evidente.**

La domanda 6 dell’indagine riguarda il valore aggiunto del finanziamento FESR chiedendo ai rispondenti di stimare se avrebbero introdotto analoghe innovazioni senza il suddetto finanziamento. **Circa la metà dei rispondenti ritiene che non avrebbe introdotto le innovazioni permesse dal FESR.** Un terzo circa stima che l’innovazione avrebbe preso più tempo e meno del 20% ritiene che avrebbe introdotto una misura minore di innovazioni. Solo l’1% afferma che sarebbe stato possibile introdurre le stesse innovazioni nello stesso periodo e

negli stessi numeri. Questo conferma il valore aggiunto attribuito al FESR dalle imprese e organizzazioni consultate. Le proporzioni si confermano guardando anche ai singoli bandi, fatta eccezione per il bando 1.3.9 che non è rappresentato nella rilevazione. Inoltre, nel caso del bando dell’Azione 1.3.8, la quota di imprese che afferma l’impossibilità di procedere ad analogo innovazione senza il finanziamento FESR sale al 51%.

**Figura 4-4 Valore aggiunto del FESR per l’innovazione, (dom. 6 dell’indagine valutativa)**



Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell’indagine valutativa

L’indagine svolta dalla struttura regionale dell’attuazione a circa un anno dalla pubblicazione del bando dell’Azione 1.3.11 (DGR 339/2023) non raccoglieva ancora elementi riconducibili agli effetti, ma indagava aspetti preliminari già di interesse. Per il 69% dei 42 rispondenti di quell’indagine, era possibile individuare interventi complementari con quelli finanziati dal PR e per circa il 57% l’investimento analogo non sarebbe in alcun modo stato avviato senza risorse regionali. Inoltre, il questionario aveva richiesto ai rispondenti di esprimere con alcune parole chiave il valore aggiunto portato dal loro progetto. In linea con le attese, i progetti si caratterizzavano principalmente per

- l’innovazione (15 su 42)
- il sostegno alla competitività (4 su 42), lo sviluppo (5 su 42) e la visibilità (5 su 42).

Il valore aggiunto del FESR emerge anche dalle interviste condotte con le SRA della Regione del Veneto e da alcuni rappresentanti dei portatori di interesse socioeconomici e dei beneficiari regionali, secondo i quali le risorse del PR FESR hanno la funzione di stimolo all’innovazione. In effetti, emerge come i settori delle imprese culturali, ma soprattutto del turismo, dipendano in larga misura da una domanda che già è presente o che è riconducibile a fattori difficilmente controllabili. Il FESR rappresenta in questo caso un’opportunità per sperimentare qualcosa di nuovo e lasciare la “comfort zone”.

► **Trasformazione digitale**

Il bando, di cui alla DGR 406/2023, sostiene anche la trasformazione digitale delle imprese nell’ambito sia del turismo montano sia non montano. **Oltre il 70% delle imprese sostenute dall’Azione 1.3.8 rispondenti all’indagine indica un contributo significativo dei progetti all’adozione di tecnologie digitali** (domanda 4 dell’indagine, risposte ‘abbastanza’ e ‘molto’). Il



risultato sale sopra l'80% nel caso delle imprese sostenute dalla DGR 339/2023 dell'Azione 1.3.11, mentre scende al 40% nel caso della DGR 491/2023 (Azione 1.3.10). Il risultato dimostra l'importanza dell'investimento nel digitale delle imprese sostenute.

► **Sostenibilità ambientale e efficientamento energetico**

Una delle tre tipologie d'intervento del bando per il turismo montano / non montano (DGR 406/2023) dell'Azione 1.3.8 riguarda l'efficientamento energetico. Di conseguenza, uno dei criteri di selezione del bando (B.2) premia i progetti che consentono il passaggio di classe energetica della struttura ricettiva. Come illustrato nel capitolo 3 di questo rapporto, oltre la metà delle imprese finanziate intende sostenere progetti di efficientamento che comportano un passaggio di classe energetica. L'efficacia di tali interventi è confermata dai rispondenti dell'indagine condotta sulle imprese beneficiarie dell'Azione 1.3.8. **Tutte ritengono che il progetto abbia contribuito all'adozione di comportamenti più efficienti dal punto di vista del consumo energetico** (domanda 7 dell'indagine). Il 95% delle imprese ritiene che il progetto abbia contribuito molto o abbastanza, solo il 5% non indica alcun impatto.

**Tutti i bandi analizzati attribuiscono inoltre un punteggio premiante al possesso di certificazioni ambientali o di turismo sostenibile.** L'Azione 1.3.8 prevede inoltre la possibilità di finanziare l'ottenimento delle certificazioni ambientali ISO 14001 e EMAS (criterio B.7). Il 13% dichiarano di voler conseguire, grazie al progetto, una o più certificazioni tra quelle indicate (di sicurezza, qualità, ambientale, o turismo sostenibile). Tuttavia, dai punteggi delle istruttorie emerge che, al momento della domanda, la presenza di certificazioni ambientali è molto limitata, per un totale di 3 progetti su 190<sup>66</sup>.

**I bandi promuovono lo sviluppo sostenibile e la tutela della qualità dell'ambiente.** Tutti e quattro i bandi prevedono un criterio di selezione legato alle prestazioni ambientali<sup>67</sup>, che impone, per i progetti con investimenti materiali, il mantenimento o miglioramento delle prestazioni ambientali per unità di prodotto e/o servizio; pena l'inammissibilità della proposta. Mentre tale criterio risulta poco rilevante per le Azioni 1.3.9 e 1.3.10, il 95% delle imprese del bando Turismo montano / non montano di cui alla DGR 406/2023 (Azione 1.3.8) indicano un miglioramento delle prestazioni ambientali; lo stesso vale per circa il 56% delle imprese nel caso del bando DGR 339/2023 dell'Azione 1.3.11.

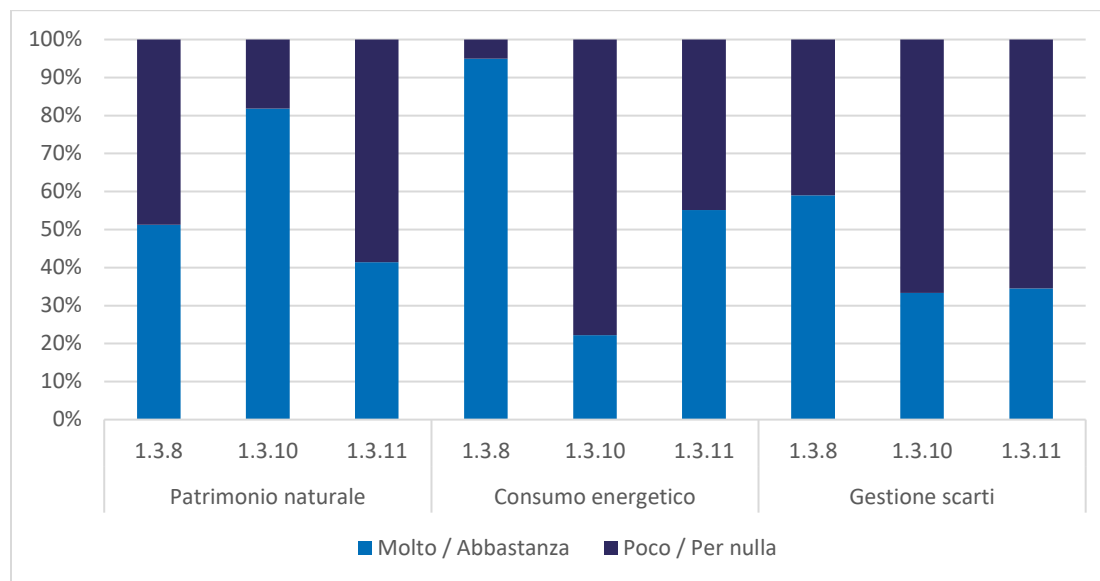
Infine, dai risultati dell'indagine sui quattro bandi analizzati emerge che le imprese riconoscono, in vario modo, il contributo dei progetti al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ambientale, come illustrato nel seguente grafico. L'indagine mostra che le imprese beneficiarie dell'Azione 1.3.8 hanno una percezione particolarmente positiva dell'impatto dei progetti sugli obiettivi di sostenibilità ambientale: oltre il 50% dichiara un contributo "molto" o "abbastanza" significativo alla valorizzazione del patrimonio naturale, alla riduzione dei consumi energetici e al miglioramento della gestione degli scarti. Anche le Azioni 1.3.10 e 1.3.11 mostrano effetti positivi, seppur con un'intensità minore: per queste, come prevedibile data la focalizzazione dei bandi, una quota più ampia di imprese segnala un impatto 'poco' o 'per nulla' rilevante, soprattutto in relazione al consumo energetico e alla gestione degli scarti.

---

<sup>66</sup> 1 sola impresa possiede le certificazioni (1.3.8), nessuna rete/consorzio 1.3.9/ 1.3.10, 2 imprese (1.3.11)

<sup>67</sup> Azione 1.3.8, Criterio B. 9; Azione 1.3.9, Criterio 12) Prestazioni ambientali; Azione 1.3.10 criterio 10) Prestazioni Ambientali; Azione 1.3.11, criterio b.12 invarianza o miglioramento delle prestazioni ambientali

**Figura 4-5 Contributo alla sostenibilità ambientale e efficientamento energetico, (dom. 7 dell'indagine valutativa)**



Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell'indagine valutativa

► **Accessibilità**

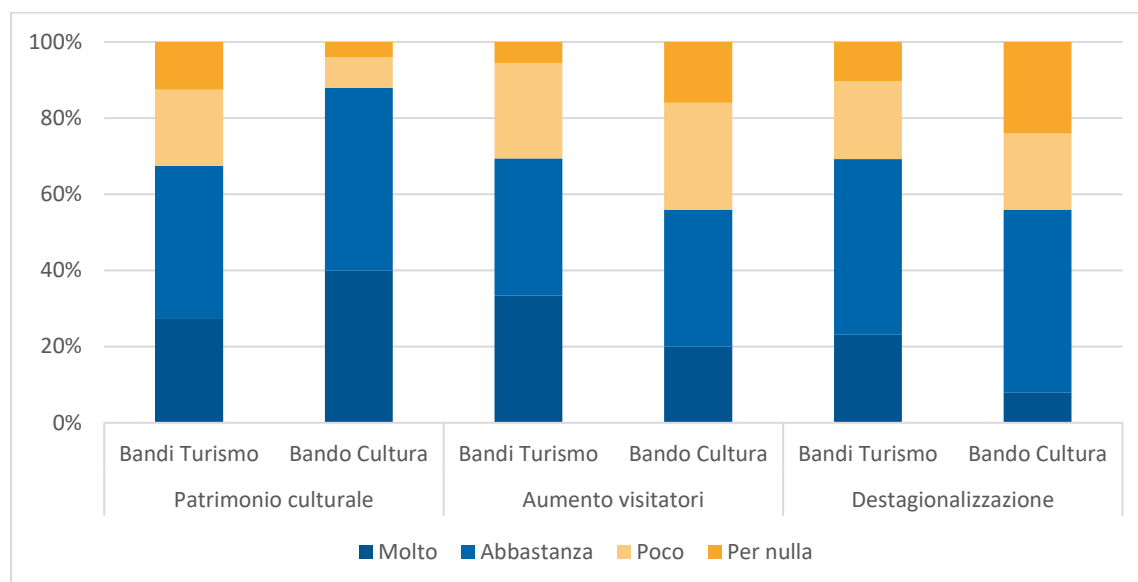
**Il bando DGR 406/2023 nell'ambito dell'Azione 1.3.8 è l'unico di quelli analizzati che prevede il finanziamento di interventi per l'accessibilità alle strutture.** Come illustrato nel paragrafo **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** di questo rapporto, quasi la metà dei progetti non indica alcuna spesa, o meno del 10%, per interventi di accessibilità, mentre un quarto dei progetti indicano una spesa superiore al 30%. Riguardo l'indagine, 4 delle 33 imprese rispondenti che hanno ricevuto finanziamento nell'ambito dell'Azione 1.3.8 riportano un contributo del progetto a forme di 'impatto socialmente desiderabile', includendo miglioramento dell'accessibilità della struttura e aumento dei fruitori con disabilità motorie.

► **Valorizzazione del patrimonio culturale e turistico**

**Tutti i bandi prevedono criteri volti a favorire la valorizzazione del patrimonio culturale e/o turistico della regione, in coerenza con le strategie regionali.** Il seguente grafico mostra la distribuzione dei rispondenti per quel che riguarda il contributo a: la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale, aumento dei visitatori nei periodi di maggiore afflusso e la destagionalizzazione.

Dai risultati dell'indagine emerge che i bandi turismo (Azioni 1.3.8 e 1.3.10) e il bando cultura (Azione 1.3.11 (sub A)) contribuiscono in misura diversa alla valorizzazione e promozione del patrimonio culturale e turistico. In particolare, come prevedibile il bando cultura mostra un impatto percepito più elevato sulla valorizzazione del patrimonio culturale in linea con la sua specializzazione settoriale. Mentre i bandi turismo evidenziano un contributo più equilibrato tra aumento dei visitatori e destagionalizzazione. In generale, oltre la metà dei rispondenti dei bandi turismo riconosce un contributo "molto" o "abbastanza" significativo in tutti e tre gli ambiti analizzati, segnalando un impatto positivo dei progetti sulla promozione del patrimonio culturale e sull'attrattività turistica della regione.

**Figura 4-6 Contributo alla valorizzazione del patrimonio culturale e turismo (dom. 7 dell'indagine valutativa)\***



Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell'indagine valutativa \*Il numero rispondenti differisce tra risposte perché i bandi turismo presentano alcune alternative bianche

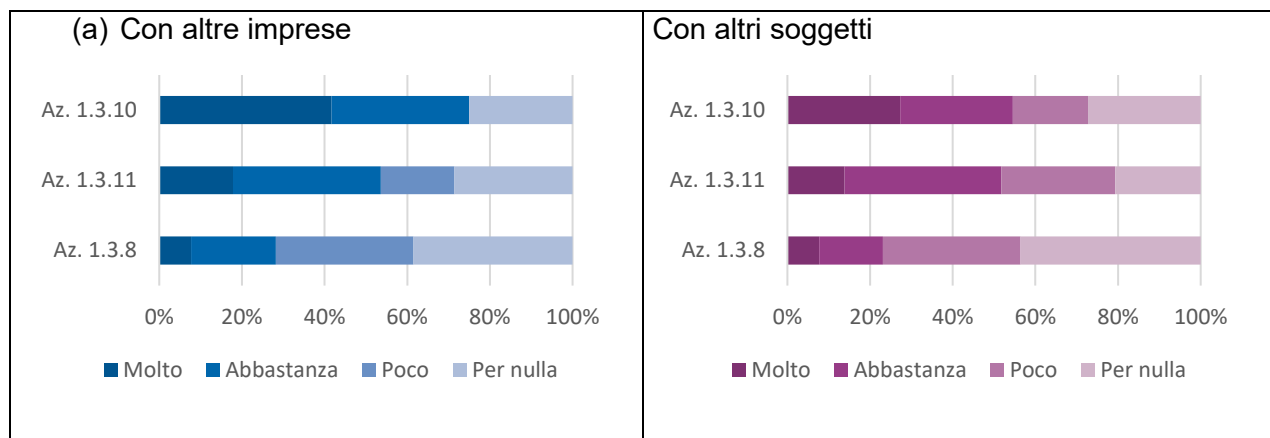
► **Accesso a nuovi mercati esteri e nazionali**

Il bando dell'Azione 1.3.10 prevede interventi per lo sviluppo e il consolidamento di aggregazioni di PMI e, in particolare, lo sviluppo commerciale nei mercati nazionali e internazionali. **Il 50% delle organizzazioni consultate nell'indagine beneficiarie dell'Azione 1.3.10 rilevano un contributo significativo dei progetti all'accesso a mercati esteri e a mercati italiani** (risposte 'abbastanza' o 'molto' alla domanda 4). Anche le aziende beneficiarie dei bandi dell'Azione 1.3.8 richiamano effetti sulla competitività d'impresa intesa come accesso a mercati esteri (il 44%) e italiani (il 38%), mentre per l'Azione 1.3.11 risulta più rilevante l'accesso al mercato nazionale (52%) che quello estero (21%). In quest'ultimo caso quindi il mercato italiano risulta più centrale.

► **Crescita e consolidamento delle reti d'impresa**

Due dei quattro bandi sono stati specificamente progettati per sostenere lo sviluppo e il consolidamento delle reti d'impresa e dei consorzi già beneficiari nella programmazione FESR 2014-2020 (DGR 459/2023 dell'Azione 1.3.9 e DGR 491/2023 dell'Azione 1.3.10). I rispondenti all'indagine hanno valutato l'impatto del proprio progetto sulla crescita delle reti, distinguendo tra collaborazioni con altre imprese del territorio e con altri soggetti (enti pubblici, operatori della promozione turistica, ecc.). Le figure seguenti mostrano le differenze tra le azioni finanziate e le caratteristiche delle reti. **Nel caso dell'Azione 1.3.10, incentrata sullo sviluppo e il potenziamento delle reti, l'indagine indica che il 75% delle imprese rispondenti segnalano una crescita delle collaborazioni con altre imprese.** Anche le imprese culturali beneficiarie dell'Azione 1.3.11 riconoscono un impatto positivo nella crescita delle reti, con valori di poco superiori al 50% per le collaborazioni rafforzate sia con imprese sia con altri soggetti. Tale evidenza è coerente con uno dei criteri di premialità del bando dell'Azione 1.3.11, che valuta la 'capacità del progetto di sviluppare reti, partenariati e collaborazioni interne ed esterne al territorio di riferimento' (criterio C.4): tutte le domande finanziate hanno ottenuto un punteggio positivo, e quasi il 75% il punteggio massimo, a conferma della volontà di rafforzare reti a livello regionale, nazionale e internazionale.

**Figura 4-7 Crescita delle reti (dom. 4 dell'indagine valutativa)**

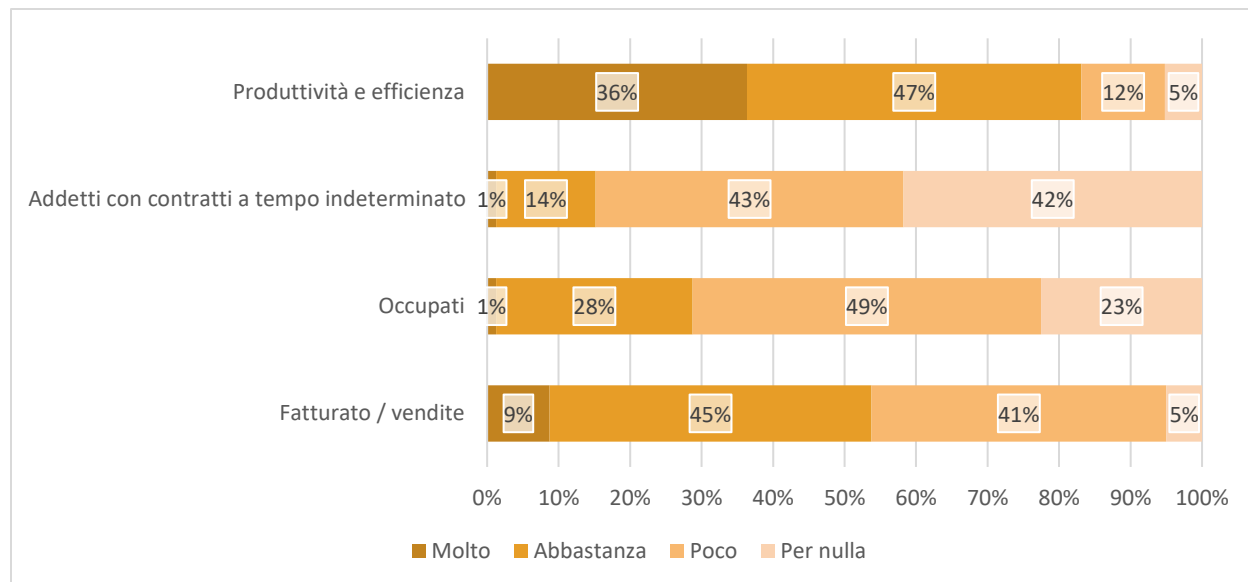


Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell'indagine valutativa

► **Competitività e crescita delle imprese**

In ultimo, sebbene non emergano come obiettivi diretti sulla base dell'analisi documentale dei bandi, la crescita delle reti, l'innovazione, e gli interventi per la resilienza dovrebbero incidere indirettamente sulla valorizzazione economica delle imprese. Inoltre, i bandi solitamente intendono contribuire alla valorizzazione turistica del territorio in cui la stessa impresa opera, almeno nel medio-lungo termine. La valorizzazione economica per l'azienda della partecipazione al progetto è da riscontrarsi nel medio-lungo termine e quindi di difficile misurazione nell'indagine che si svolge subito dopo la conclusione della grande parte degli interventi. Alcuni riscontri emergono però dalla risposta alla domanda 4, relativa all'effetto dell'intervento su indicatori di competitività (fatturato/vendite, occupati, produttività). **La figura seguente mostra come i rispondenti segnalino un prevalente aumento della produttività e dell'efficienza grazie al progetto, mentre solo il 5% non rileva alcun effetto in quest'ambito.** Gli stessi positivi riscontri sono individuabili per ciò che riguarda il contributo al fatturato e alle vendite, che solo quattro imprese riportano come 'nullo'. Meno rilevanti sembrano essere gli effetti sugli addetti a tempo indeterminato e gli occupati.

**Figura 4-8 Contributo alla competitività d'impresa (dom. 4 dell'indagine valutativa)**



Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dell'indagine valutativa

► **Coinvolgimento stakeholders**

L'indagine rivolta ai beneficiari rileva anche il livello di coinvolgimento nel progetto della popolazione locale, delle istituzioni e dei principali stakeholder. Un terzo dei rispondenti segnala la partecipazione delle istituzioni e altri stakeholder chiave attraverso attività di disseminazione dei risultati mentre poco più di un quarto dei rispondenti segnala la popolazione locale. Poco più di un quinto indica che il progetto ha coinvolto la popolazione locale tramite attività laboratoriali o di progettazione. Infine, un terzo dei rispondenti ritiene che non vi sia stato alcun coinvolgimento esterno. Tuttavia, un'importante deviazione da questi risultati si può osservare nel caso del bando DGR 339/2023 dell'Azione 1.3.11: circa il 60% delle imprese culturali consultate hanno coinvolto le istituzioni e i principali stakeholder locali. Anche nel caso del coinvolgimento della popolazione, questa sale a 45% delle imprese rispondenti all'indagine se si considera solo l'Azione 1.3.11.

► **Futuri sviluppi**

In ultimo, l'indagine ha richiesto ai beneficiari di riflettere nella fase di sviluppo successivo del progetto. Meno di un terzo afferma che non ha ancora deciso circa una fase successiva del progetto. Quasi il 60% dei rispondenti ritiene che la fase successiva di sviluppo potrà essere finanziata tramite altre sovvenzioni del PR FESR, e quasi un terzo (31%) indica 'risorse proprie' come fonte di finanziamento. Questo si riflette anche nelle interviste ai beneficiari, che hanno apprezzato la possibilità di proseguo di progettualità avviate nel 2014-2020 grazie ai bandi specificatamente indirizzati alle reti, consorzi e club di prodotto istituite nella precedente programmazione.

### 4.3.3 Risposta

Dall'analisi emerge come la logica d'intervento dei bandi presi in esame sia stata largamente confermata, in particolare nel sostegno all'innovazione, nella sostenibilità ambiente e nella promozione del patrimonio turistico e culturale.

Inoltre, il FESR conferma la sua centralità come fonte di finanziamento, sia nel valore aggiunto riportato sia come principale fonte per garantire la sostenibilità dei progetti nel tempo.

**I bandi PR FESR hanno generato impatti significativi su innovazione, digitalizzazione, sostenibilità, accessibilità e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico.** Le imprese sostenute dalle Azioni 1.3.8 e 1.3.11 hanno introdotto prevalentemente innovazioni di prodotto e, in molti casi, nuove tecniche di promozione, mentre quelle dell'azione 1.3.10 hanno realizzato innovazioni più trasversali, coinvolgendo processi, organizzazione e marketing. Circa la metà dei beneficiari ritiene che tali innovazioni non sarebbero state realizzate senza il finanziamento, confermando il valore aggiunto del FESR. Inoltre, secondo l'indagine il contributo alla trasformazione digitale è rilevante per oltre il 60% delle imprese dell'azione 1.3.8.

Il bando dell'Azione 1.3.8, rivolto alle imprese del turismo, è l'unico tra quelli analizzati a prevedere interventi ammissibili specifici per sostenibilità ambientale e l'efficientamento energetico; tuttavia, tutti i bandi promuovono la tutela della qualità ambientale, in linea con le direttive europee, e premiano il possesso di certificazioni ambientali al momento della domanda. In termini di risultati, la quasi totalità delle imprese beneficiarie dell'Azione 1.3.8 ha conseguito un miglioramento della classe energetica, e i rispondenti all'indagine segnalano effetti positivi sulla riduzione dei consumi energetici e sulla valorizzazione del patrimonio naturale.

L'Azione 1.3.8 ha favorito anche l'accessibilità, con alcuni progetti che hanno aumentato la fruibilità delle strutture da parte di persone con disabilità motorie.

I progetti hanno sostenuto la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico: i bandi culturali hanno avuto un impatto più marcato sulla promozione del patrimonio artistico, mentre i bandi turistici hanno contribuito all'aumento dei visitatori e alla destagionalizzazione, con oltre la metà dei rispondenti che segnala effetti "molto" o "abbastanza" rilevanti. L'accesso a nuovi mercati è risultato significativo soprattutto per l'Azione 1.3.10 (50% sui mercati esteri e italiani) e in misura minore per altre Azioni, mentre le reti d'impresa hanno registrato un rafforzamento delle collaborazioni, sia tra imprese sia con altri stakeholder, in linea con i criteri di premialità dei bandi. Sebbene le interviste evidenzino un potenziamento e un ampliamento delle reti e delle aggregazioni esistenti, il legame tra gli investimenti FESR e questi effetti risulta meno immediato rispetto ad altri obiettivi dei bandi, come innovazione o trasformazione digitale e ambientale. Ciò è in parte dovuto al fatto che le collaborazioni erano già costituite nella programmazione 2014-2020, e potrebbe essere ancora presto per osservare pienamente gli impatti dei nuovi investimenti.

Infine, sebbene gli effetti sulla competitività economica siano più visibili nel medio-lungo termine, le imprese riportano aumenti di produttività e fatturato, mentre l'impatto sull'occupazione è più contenuto. Il coinvolgimento di stakeholder esterni e popolazione locale è moderato, con circa un terzo delle imprese che segnala attività di disseminazione o laboratoriali, mentre il 30% non registra partecipazione esterna.

**Domanda di valutazione 4:** Si possono osservare degli effetti inattesi (positivi o negativi) degli interventi del PR FESR?

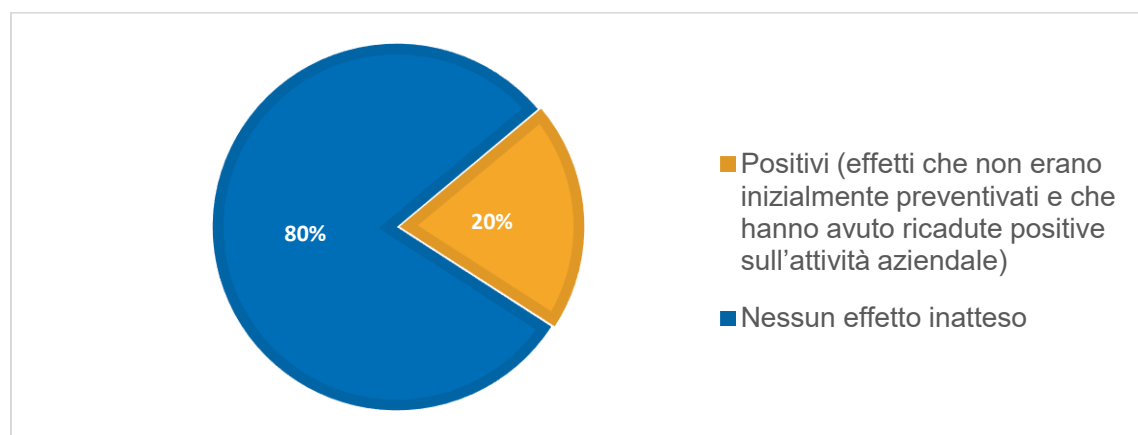
#### 4.3.4 Approccio metodologico

L'indagine ai beneficiari e le interviste con i portatori di interesse sono servite a raccogliere informazioni circa effetti inattesi – positivi o negativi – degli interventi del PR FESR per le imprese culturali e del settore turistico. È importante precisare che gli effetti inattesi, positivi o negativi, sono quelli che non erano prevedibili dall'analisi del quadro logico e della teoria del cambiamento dei singoli bandi. L'analisi degli effetti inattesi riguarda esclusivamente riconducibile ai bandi oggetto della valutazione degli effetti: Azione 1.3.8 (DGR 406/2023), Azione 1.3.9 (DGR 459/2023), Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 491/2023), Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023).

#### 4.3.5 Analisi

Secondo l'indagine, **il 20% beneficiari ha registrato effetti inattesi**, quali l'incremento della visibilità, il coinvolgimento di collaboratori giovani, l'apertura a clienti con scarsa capacità visiva, il risparmio energetico (laddove non atteso dai progetti stessi) e maggiore offerta e qualità nella ricettività.

**Figura 4-9 Effetti inattesi (positivi o negativi) (dom. 9 dell'indagine valutativa)**



Fonte: elaborazioni del valutatore sulla base dei dati dell'indagine

L'esperienza delle reti e delle aggregazioni è servita ad accrescere anche maggiormente rispetto alle attese la consapevolezza dei retisti. Ad esempio, nel caso dell'esperienza di Villa Valmarana (Azione 1.3.10), la rete è divenuta una opportunità di scambio di informazioni, di potenziamento dell'offerta ricettiva per le ville venete e di costruzione di nuove relazioni anche funzionali a nuove progettualità con potenziali altri fra cui fondazioni, università e istituzioni. L'esperienza della rete Golf in Veneto (Azione 1.3.9) ha attenzionato il tema dell'accessibilità dei disabili grazie all'acquisito dei cart con posti dedicati.

#### 4.3.6 Risposta

Gli effetti inattesi degli interventi riguardano l'incremento della visibilità per le imprese e i loro prodotti, il coinvolgimento di collaboratori giovani, l'attrazione di nuove tipologie di clienti (ad es. con disabilità), la maggiore offerta e qualità nella ricettività, la crescita della consapevolezza dei retisti circa le opportunità esistenti per finanziare le loro attività e renderle maggiormente sostenibili.



## 4.4 Coerenza ed efficacia

**Domanda di valutazione 5** - *Come gli interventi di formazione del personale finanziati dal PR FSE+ hanno rafforzato gli interventi del PR FESR per turismo e cultura (contribuendo alla complementarità dei fondi)?*

### 4.4.1 Approccio metodologico

L'analisi condotta per questa domanda di valutazione ha utilizzato gli esiti dell'analisi documentale e dell'attuazione per inquadrare nel contesto programmatico regionale e dei fondi comunitari gli interventi del PR FSE+ per le imprese del turismo e culturali. L'indagine consente di completare i dati di monitoraggio rispetto all'efficacia degli interventi FSE+; le interviste con i responsabili delle SRA e del partenariato economico e alcuni beneficiari consentono di trarre alcune lezioni apprese per il futuro. Ulteriori elementi sull'efficacia degli interventi FSE+ (DGR. 1643 'Cultura in rete' e DGR. 1645 'Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico') sono tratti dall'analisi dei questionari di gradimento compilati dai partecipanti alle attività progettuali dei due bandi forniti dall'AdG FSE+.

### 4.4.2 Analisi

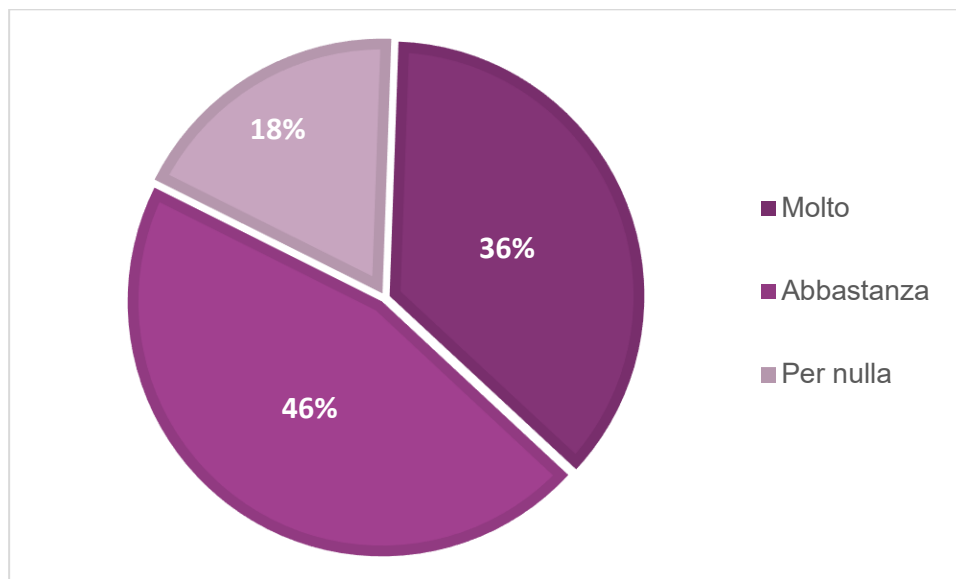
Come emerge dall'analisi documentale dei bandi, **la definizione dei bandi FSE+ "Cultura in rete" (DGR 1643/2022) e "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico" (DGR 1645/2022)** si combinano con gli interventi previsti dal PR FESR. Il bando cultura in rete prevede spese tipicamente FESR dal 30% al 50% del contributo pubblico e assicurando la coerenza con la S3 regionale, in particolare con l'Ambito "Cultura e Creatività". Il bando per le competenze turistiche assicura la coerenza con la S3 regionale, in particolare con l'Ambito "Destinazione intelligente", ma non ha invece un'integrazione di tipo finanziaria, pur premiando la presenza, in progetti pluriaziendali, di partner appartenenti ad un "Club di prodotto", che sono finanziati anche attraverso il PR FESR (Azione 1.3.9).

**L'attuazione di questi bandi indica che circa il 17% delle 329 imprese sostenute dai 4 bandi FESR oggetto dell'analisi di efficacia hanno ricevuto un sostegno anche dal PR FSE+.** Il bando "Cultura in rete" (DGR 1643/2022) sostiene 17 imprese che ricevono supporto dal PR FESR (prevalentemente dal bando per le imprese culturali dell'Azione 1.3.11 e in misura minore dal bando per le aggregazioni di PMI dell'Azione 1.3.10). Il bando "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico" (DGR 1645/2022) sostiene 38 imprese (di cui già sostenuta dal bando "Cultura in rete") che ricevono supporto dal PR FESR. Il supporto del FESR deriva principalmente dall'Azione 1.3.8 e dal bando per le aggregazioni di PMI dell'Azione 1.3.10.

- Si tratta di 18 imprese per 19 progetti nel caso della DGR 1643/2022 "Cultura in rete", poiché un'azienda è stata finanziata sia dalla 1.3.8 in zona montana sia dalla 1.3.10 e quindi coinvolta in due progetti di sviluppo turistico. Di queste 18 imprese culturali, 13 sono state coinvolte dal bando (DGR 339/2023) dell'Azione 1.3.11 (sub A), 1 dall'Azione 1.3.8 in area montana (DGR 406/2023) e 5 imprese dall'Azione 1.3.10 (DGR 491/2023), compresa quella sostenuta dall'Azione 1.3.8.
- Nel caso, invece, del bando FSE+ per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico, vi sono 38 imprese, di cui 1 è stata già sostenuta dal bando cultura in rete (DGR 1643/2022). Di queste 38, la metà sono state sostenute dal PR FESR tramite l'Azione 1.3.10 (DGR 491/2023), 14 dall'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023) di cui 3 in area montana e 11 in area non montana, 2 dall'Azione 1.3.11 Sub A.

L'indagine condotta per questa valutazione ha raccolto 12 risposte (il 21% delle imprese che hanno ricevuto sia il sostegno del PR FESR sia che hanno visto il coinvolgimento di loro forza lavoro (dipendenti o liberi professionisti) in attività dei due bandi FSE+). Il riscontro dell'indagine è globalmente molto / abbastanza positivo sul contributo degli interventi FSE+ al miglioramento delle competenze, principalmente riconducibili all'adozione di nuove modalità di organizzazione, alla capacità di sviluppo e lavoro in rete, all'utilizzo di nuove tecnologie digitali, alla maggiore consapevolezza dell'impatto dell'attività sull'ambiente circostante<sup>68</sup>.

**Figura 4-10 Contributo degli FSE+ al miglioramento delle competenze dei lavoratori (dom. 10 dell'indagine valutativa)**



Fonte: elaborazione del gruppo di valutazione su dati ISTAT (Ind. 596\_P)

Le interviste con le SRA e i portatori di interesse regionali hanno confermato le opportunità di combinazione e complementarità fra finanziamenti di altri fondi, segnatamente FSE+, e FESR. Generalmente però la combinazione di 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 promuoverla accedendo a diverse misure disponibili. In tale contesto, anche le OGD, che svolgono un ruolo centrale nella governance del turismo regionale, possono contribuire a diffondere opportunità e guidare una strategia multifondo per le imprese.

I questionari di gradimento forniti dall'AdG FSE+, compilati dai partecipanti alle attività progettuali dei due bandi, permettono di analizzare anche il punto di vista dei lavoratori coinvolti<sup>69</sup>. I questionari sono focalizzati a raccogliere l'opinione dei partecipanti su elementi di gradimento, sulle informazioni ricevute rispetto alle attività, sugli aspetti organizzativi. Diverse informazioni raccolte con il questionario non sono rilevanti per la valutazione e pertanto qui si evidenziano solo

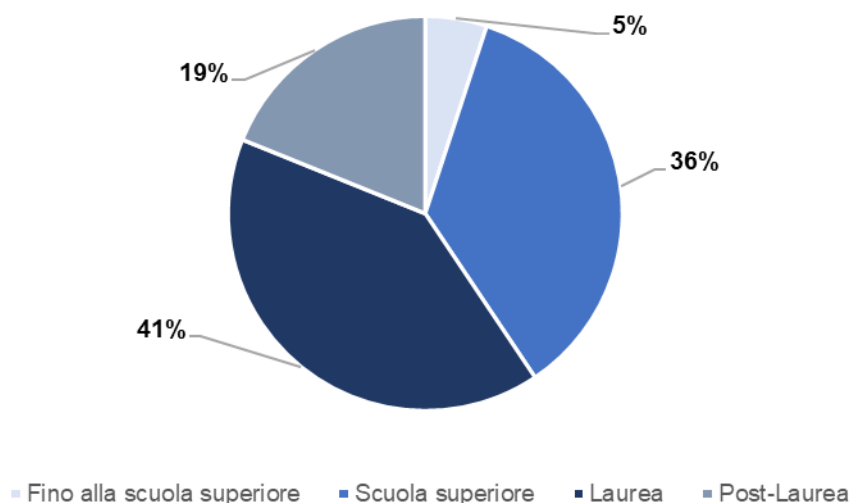
<sup>68</sup> Si rinvia alla risposta alla domanda valutativa 1 (paragrafo 4.1) per i risultati dell'indagine rispetto alle esigenze formative delle imprese (domanda 13 dell'indagine).

<sup>69</sup> I questionari sono compilati su base volontaria, pertanto il numero di risposte non corrisponde al numero di partecipanti totali. I dati aggiornati a settembre riportano 2000 rispondenti.

le risposte che i destinatari hanno dato in merito all'utilità e rilevanza delle azioni seguite con i progetti finanziati dalle DGR 1643 e 1645.

In termini di caratteristiche socio-anagrafiche, i rispondenti sono per lo più di genere femminile (52% dei destinatari della DGR 1643 e 60% di quelli della DGR 1645) e hanno un'età superiore a 40 anni (il 62% del totale). Il 60% circa del totale del campione ha un titolo di studio pari alla laurea o più (quasi il 20% possiede un titolo di studio post-laurea), mentre il 36% ha un titolo di studio di scuola superiore e solo il restante 5% un titolo di studio inferiore. È importante sottolineare, tuttavia, che la quota di destinatari con titoli di studio terziari risulta più elevata tra i partecipanti alla DGR 1643 (64%) rispetto a quelli della DGR 1645 (50%). Questi dati evidenziano che si tratta di un campione in linea con le caratteristiche generali dei destinatari complessivi esaminati in precedenza.

**Figura 4-11** Rispondenti al questionario regionale per titolo di studio

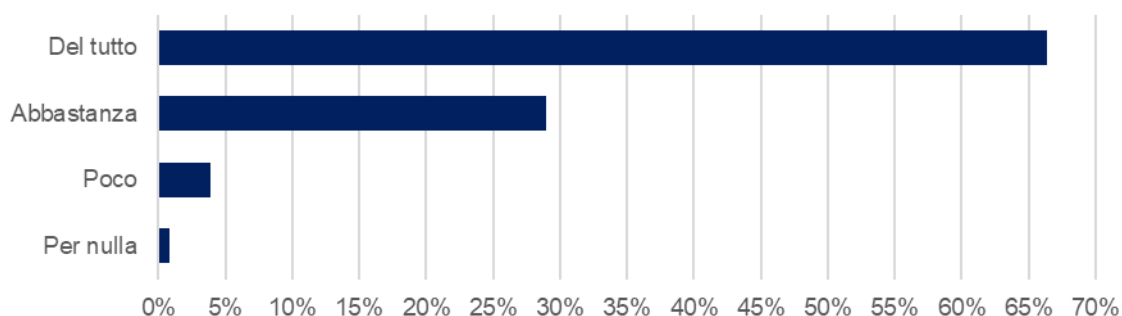


Fonte: elaborazione su dati regionali – aggregati per le due DGR

Un primo elemento da sottolineare è che l'analisi delle risposte sulla soddisfazione generale conferma un giudizio molto positivo (figura sottostante): il 95% dei partecipanti (1.906 rispondenti su 2.000) si dichiara soddisfatto della propria esperienza formativa<sup>70</sup> (65% "del tutto", 30% "abbastanza"), senza distinzioni rilevanti tra le due DGR. La distribuzione delle risposte rimane simile anche tra i coloro che hanno seguito le attività formative/laboratori in modalità FAD (105 partecipanti totali), con il 95% dei rispondenti che dichiarano di essere del tutto o abbastanza soddisfatti.

<sup>70</sup> Per *esperienza formativa*, nel contesto della domanda, si intendono tutte le attività realizzate, inclusa la formazione in aula. Tuttavia, per misurare il livello di soddisfazione riferito alle attività formative nel senso più stretto, dall'analisi sono state escluse le risposte fornite in occasione di eventi e incontri di rete.

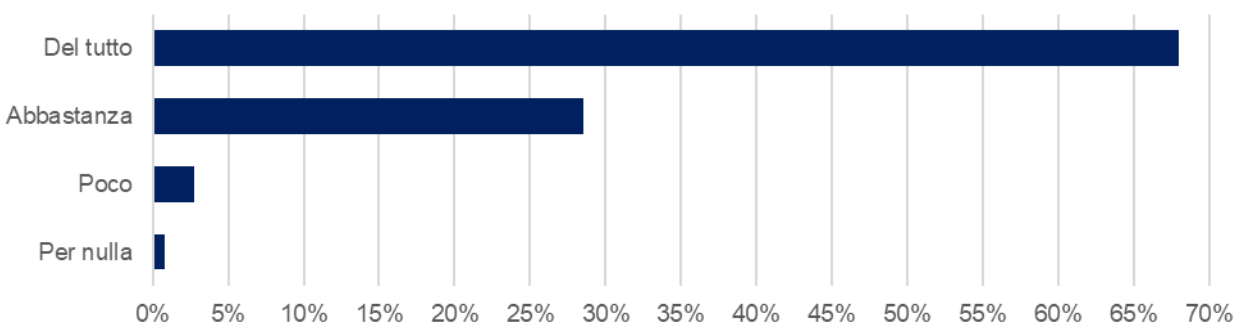
**Figura 4-12 Risposte al questionario: sono soddisfatto della mia esperienza formativa**



Fonte: elaborazione su dati regionali – aggregati per le due DGR

Coloro che hanno partecipato alle attività di seminari, workshop e focus group (complessivamente 1.033 risposte) esprimono una valutazione positiva relativamente alla capacità di tali interventi di approfondire le tematiche, con solo 4% dei rispondenti che si dichiara “poco” o “per nulla” soddisfatto. Anche in questo caso, le distinzioni tra le due DGR non sono rilevanti. Tutte le tipologie di eventi raccolgono mediamente giudizi positivi, comunque da rilevare che i webinar sono stati quelli meno apprezzati.

**Figura 4-13 Risposte al questionario: ritengo che l'evento al quale ho partecipato (seminario/workshop/focus group) abbia utilmente approfondito le tematiche oggetto dell'intervento**



Fonte: elaborazione su dati regionali – aggregati per le due DGR

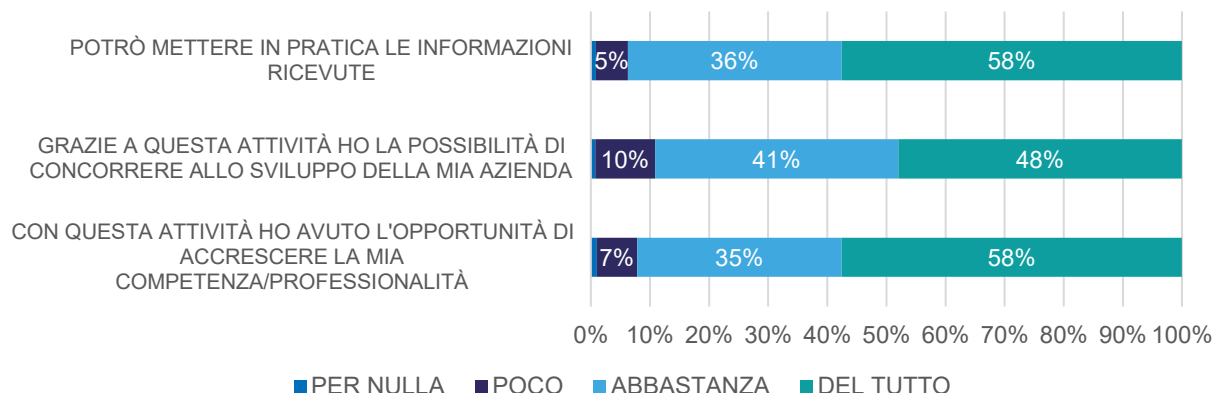
Dopo la presentazione dei risultati relativi alle domande comuni per entrambe le DGR, di seguito vengono analizzate le risposte alle domande specifiche, formulate in funzione dei diversi format di attività realizzati all'interno di ciascun bando. La successiva analisi si concentra sugli aspetti più specifici legati all'utilità e all'impatto concreto delle attività formative.

Come illustra la Figura seguente 4-14, quasi totalità dei partecipanti alle attività del bando “Cultura in rete” (DGR 1643/2022) ritiene di aver migliorato le proprie competenze (92% dei 396 rispondenti) e di poter mettere in pratica le conoscenze acquisite (94% dei 462 rispondenti). La percezione è lievemente più contenuta rispetto all'utilità della partecipazione nel contribuire allo sviluppo aziendale, riconosciuta dal 89% dei rispondenti (su un totale di 396 risposte)<sup>71</sup>. Questo

<sup>71</sup> La prima domanda era rivolta ai partecipanti di tutte le attività, ad eccezione degli eventi, mentre le due successive escludevano anche gli incontri di rete.

potrebbe suggerire che, benché l'esperienza formativa sia considerata dai rispondenti utile e applicabile, il suo contributo percepito allo sviluppo dell'azienda risulta meno evidente dal punto di vista del lavoratore.

**Figura 4-14 Distribuzione delle risposte tra i partecipanti alle attività progettuali (DGR 1643/2022)**

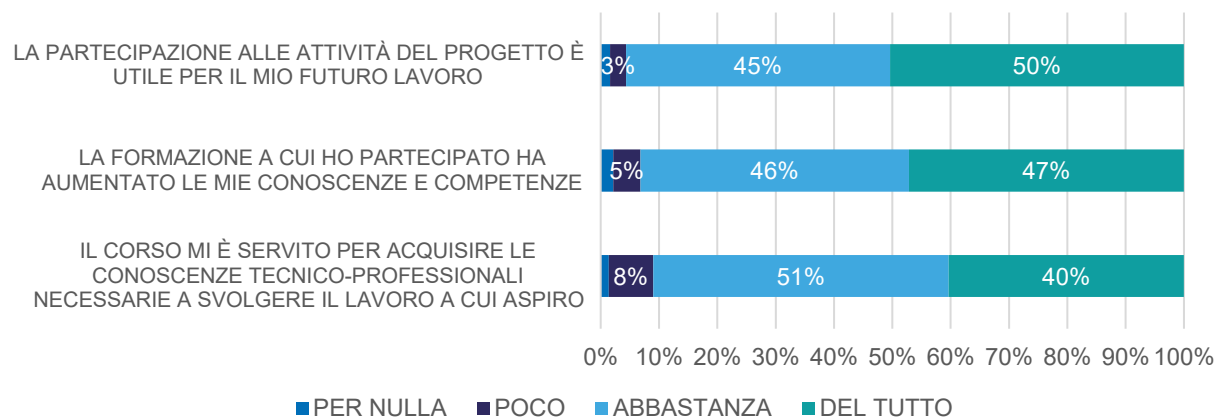


Fonte: elaborazione su dati regionali – DGR 1643/2022

Anche i partecipanti alle attività del bando “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” (DGR 1645/2022) valutano molto positivamente le loro esperienze formative<sup>72</sup>, soprattutto per quanto riguarda la loro utilità per il lavoro (95% dei 367 rispondenti la trovano “del tutto” e “abbastanza” utile), e l’incremento delle conoscenze/competenze in seguito alla partecipazione (percepito da 93% di rispondenti). Rispetto all’acquisizione di conoscenze tecnico-professionali, la valutazione positiva risulta, invece, leggermente più contenuta. Nonostante il giudizio complessivamente positivo (91% di 367 rispondenti), la maggioranza dei partecipanti esprime il giudizio “abbastanza” (51%), mentre solo il 40% dichiara di essere “del tutto” d’accordo con l’affermazione di aver acquisito le conoscenze tecnico-professionali necessarie per svolgere il lavoro. Tale risultato potrebbe essere legato ad un collegamento debole, per come percepito dai partecipanti, tra i contenuti offerti e i bisogni dei partecipanti.

<sup>72</sup> Le domande erano rivolte ai partecipanti delle attività di formazione in aula di gruppo e dei Laboratori/Project work.

**Figura 4-15 Distribuzione delle risposte tra i partecipanti alle attività di formazione e laboratori/project work (DGR 1645/2022)**



Fonte: elaborazione su dati regionali – DGR 1645/2022

#### **4.4.3 Risposta**

**Gli interventi di formazione del personale finanziati dal PR FSE+ rafforzano gli interventi previsti dal PR FESR.** Il bando “Cultura in rete” (DGR 1643/2022) sostiene spese tipicamente FESR, il bando “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” (DGR 1645/2022) premia, invece, la presenza, in progetti pluriaziendali, di partner appartenenti ad un “Club di prodotto”, che sono finanziati anche attraverso il PR FESR (Azione 1.3.9). Entrambi i bandi assicurano la coerenza con la S3 regionale, che è condizione abilitante per gli interventi per la ricerca e l’innovazione (Os 1.1 del PR FESR del Veneto), ma anche strategia che guida gli dell’Os 1.3 per le imprese culturali e del settore turistico. L’indagine condotta per questa valutazione indica, secondo l’opinione delle imprese consultate, l’utilità degli interventi FSE+ per il miglioramento delle competenze del personale, relativamente all’adozione di nuove modalità di organizzazione, alla capacità di sviluppo e lavoro in rete, all’utilizzo di nuove tecnologie digitali, alla maggiore consapevolezza dell’impatto dell’attività sull’ambiente circostante. Inoltre, i questionari di gradimento compilati dai partecipanti alle attività progettuali dei due bandi FSE+ rilevano un complessivo giudizio positivo degli interventi da parte dei lavoratori coinvolti, sia in termini di utilità delle attività formative ricevute, che nella coerenza con le necessità formative e la possibilità di mettere in pratica quanto appreso.



## 5 Conclusioni e lezioni apprese

### 5.1 Rilevanza

**Conclusioni** - La programmazione degli interventi FESR per le imprese culturali e del settore turistico deriva dalle lezioni apprese del periodo pandemico e dalla necessità di sostenere la ripresa, nonché dai fabbisogni espressi dal partenariato nelle varie iniziative di consultazione promosse nel tempo dalla Regione del Veneto. Emerge anche la capacità del decisore regionale di bilanciare diverse esigenze, ad esempio nel campo turistico, la crescita della performance degli operativi con la necessità di destagionalizzazione e di distribuzione dei flussi anche in aree più marginali, quali i comuni montani e le aree interne. In effetti, la più recente versione del bando dell’Azione 1.3.8 introduce il riferimento ai Giochi Olimpici Invernali di Milano Cortina e la *“necessità di aumentare il più possibile la qualità dell’offerta ricettiva a disposizione”*; d’altro canto i bandi per l’Azione 1.3.8 e l’Azione 1.3.9 prevedono criteri ad hoc o riserve finanziarie nell’ammontare programmato per i singoli bandi per i comuni montani e le aree interne.

La complessiva corrispondenza tra fabbisogni e perimetro dei finanziamenti è confermata anche dall’indagine, dove si rileva una sostanziale coincidenza tra le esigenze prioritarie delle imprese e il bando a cui hanno partecipato. Per il settore culturale, emerge l’esigenza di ampliamento del pubblico (*audience development*) di riferimento, la promozione di una partnership pubblico-privato e la necessità di integrare diversi settori, a partire dal settore turistico stesso.

**Lezioni apprese** – Per il futuro, sulla base della consultazione condotta per questo lavoro, **si rafforza l’importanza di sostenere la trasformazione digitale, transizione ambientale ed energetica e l’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.

### 5.2 Coerenza con il quadro strategico regionale

**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 sostengono con modalità diverse, formali o informali, la costruzione di reti, aggregazioni e partenariati.

#### 1. In linea con la normativa regionale settoriale vigente

I bandi analizzati in questa valutazione rinviano sistematicamente alle definizioni e priorità e alla governance definiti dalla l.r. 11/2013 per il settore turistico e dalla l.r. 17/2019 del settore culturale. Ai sensi della normativa vigente, per entrambi i settori, esiste una pianificazione strategica che utilizza dei Piani Triennali e un Piano Annuale attuativo. Inoltre, **entrambe le leggi regionali costruiscono un “ponte” fra i settori della cultura e del turismo**. La legge 11/2013 indirizza e organizza lo svolgimento delle attività economiche del turismo, indicando fra le finalità la *“promozione dello sviluppo economico sostenibile, nell’ambito della valorizzazione delle risorse turistiche, e garanzia della fruizione del patrimonio culturale, storico, artistico, territoriale ed ambientale”*. Il settore turistico diventa quindi fortemente ancorato allo sviluppo sostenibile e

sostiene la valorizzazione del patrimonio anche culturale. La legge 17/2019 stabilisce, anche sulla base dei Programmi Triennali, il “*raccordo delle politiche culturali con le politiche in materia di [...] turismo [...]*”. Le Azioni e i bandi analizzati in questa valutazione tematica propongono iniziative di integrazione / contaminazione fra turismo e cultura. L’Azione 1.3.9 con la DGR 459/2023 si propone di promuovere una maggiore integrazione tra la programmazione del settore turismo e quella del settore cultura ponendo come criterio di ammissibilità la partecipazione di almeno una impresa culturale alla rete (criterio 2A) e come criterio premiale la “numerosità delle imprese culturali e creative” (fino a 2 punti, criterio 8). L’Azione 1.3.10 (sub A) (DGR 339/2023) è finalizzata alla promozione turistica e culturale sui mercati nazionali e internazionali e prevede con il criterio 6 una premialità per la numerosità delle imprese culturali e creative. L’Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023) prevede una premialità (criterio c.3) per la capacità del progetto di valorizzare i sistemi territoriali di appartenenza, sia in termini di sviluppo imprenditoriali, che in termini di promozione turistica con particolare riferimento alla destagionalizzazione e alla delocalizzazione dei flussi.

## **2. Forte orientamento all’innovazione**

Tutti i bandi del PR FESR analizzati sono finalizzati all’introduzione di innovazioni, di prodotto, processo, marketing o organizzative; l’indagine realizzata per questa valutazione conferma i risultati attesi dagli interventi. Questa forte spinta all’innovazione sostenuta dal PR FESR è ulteriormente rafforzata dal contributo alle priorità della S3. La S3, ai sensi del Regolamento UE 2021/1060, è una condizione abilitante per l’Os 1.1 legato agli obiettivi di ricerca, innovazione e sviluppo tecnologico; nel caso del PR Veneto, come anche di altri Programmi in Europa, rappresenta uno strumento strategico chiave che guida le scelte strategiche e attuative dell’intera Priorità 1 del PR Veneto, fra cui Os 1.2 e Os 1.3, che prevedono interventi di interesse per le imprese culturali e del settore turistico. Gli interventi del PR FESR contribuiscono direttamente o indirettamente ad alcuni degli Ambiti Tematici individuati dalla S3, in particolare “Smart Living & Energy” e “Destinazione Intelligente” ambiti “Cultura e Creatività”, e sostiene 4 driver trasversali: 1 “Trasformazione Digitale”, 2 “Transizione verde”, 3 “Capitale Umano” e 4 “Servizi per l’innovazione e nuovi modelli di business”. Gli investimenti FESR sostengono sia l’innovazione tramite strumenti digitali, raggiungimento di un’alta densità digitale da parte delle imprese coinvolte nelle iniziative sostenute per le Smart Tourism Destination, ma anche il ricorso a strumenti digitali per la promozione delle iniziative e dei prodotti turistici di reti e aggregazioni. Se è molto evidente il contributo dell’Azione 1.3.8 alla transizione digitale visti gli investimenti in efficientamento energetico delle strutture ricettive che determinano il miglioramento anche di due classi energetiche, gli interventi del PR FESR sostengono una migliore performance ambientale, oltre il mero rispetto del principio del DNSH, grazie all’introduzione di criteri di premialità.

## **3. Sostegno alla costruzione di reti, aggregazioni e partenariati**

La strategia regionale espressa nella Pianificazione strategica triennale e nei Piani Annuali settoriali sostiene la costruzione di reti, aggregazioni e partenariati che i bandi del PR FESR promuovono seppure in maniera diversa. Le Azioni 1.3.9 e 1.3.10 consolidano e sostengono reti e aggregazioni fra imprese del settore turistico e culturale. D’altro canto, anche l’Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023) prevede di valutare il valore culturale della proposta come inserito in una rete / partnership / relazioni con altri soggetti pubblici e privati e introduce un criterio di premialità (criterio c.4) per la capacità del progetto di sviluppare reti, partenariati e collaborazioni interne ed esterne al territorio di riferimento. Per gli interventi del settore turistico, è fondamentale l’allineamento delle proposte progettuali al Destination Management Plan delle OGD. In generale, è assicurata una premialità ai progetti per il contributo alle strategie

macroregionali, EUSAIR e/o EUSALP, proiettando gli investimenti FESR in un ambito strategico transnazionale. L'Azione 1.1.1A sostiene le RIR nell'implementazione e la collaborazione fra imprese e organizzazioni di ricerca.

**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.** L'Azione 1.3.8 (DGR 406/2023) promuove le aziende a guida giovanile e/o femminile e il bando dell'Azione 1.3.11 (sub A) (DGR 339/2023) la capacità del progetto di proteggere e valorizzare i giovani (criterio c.6); misure analoghe non sono invece previste nel caso dei bandi delle Azioni 1.3.9 e 1.3.10 analizzati. D'altro canto, la l.r. 17/2019 indica che la Regione promuove il sostegno all'imprenditoria giovanile nel settore culturale; la legge 11/2013 stabilisce la priorità per imprenditrici e giovani imprenditori nella concessione di contributi alle piccole e medie imprese 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 strutturata 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. Associando a punteggi di premialità, come già oggi avviene, la produzione di certificati (ad es. attestati di prestazione energetica (APE)) associando a essi la stima dell'inferiore consumo di energia primaria in maniera analoga a quanto previsto per l'indicatore di risultato RCR26 Consumo annuo di energia primaria (di cui: abitazioni, edifici pubblici, imprese, altro)<sup>73</sup>.

Come emerso dall'analisi dell'attuazione, **le Azioni 1.3.9 e 1.3.10 nei primi bandi hanno sostenuto esclusivamente il consolidamento di reti / aggregazioni già finanziate dal POR 2014-2020.** L'attuazione indica che non si è 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 relative e le priorità strategiche regionali.**

---

<sup>73</sup> Si menziona tra l'altro come fonte rilevante le "Linee guida metodologiche per la rendicontazione e la trasmissione degli indicatori comuni" elaborate nel 2022 dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per il dispositivo di ripresa e resilienza (RRF), e in particolare l'Appendice I sull'indicatore sul risparmio sul consumo annuo di energia primaria analogo a RCR26.

### 5.3 Efficacia e valore aggiunto degli interventi

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

I bandi del PR FESR hanno prodotto effetti significativi in diversi ambiti strategici, tra cui innovazione, digitalizzazione, sostenibilità, 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, e 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. Quasi tutte le imprese beneficiarie dell’Azione 1.3.8 hanno migliorato la propria classe energetica e riportano effetti positivi sulla riduzione dei consumi e sulla valorizzazione del patrimonio naturale. 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 anche 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 un 50% delle imprese rafforzare la presenza sia sui mercati nazionali che esteri. Alcune interviste con i beneficiari evidenziano un consolidamento delle reti d’impresa, 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.

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 degli indicatori di output e risultato, ma chiaramente evidenti nella logica di intervento dei bandi, come: il sostegno alla transizione energetica e alla sostenibilità ambientale, promozione culturale e turistica del patrimonio regionale, promozione dell’accessibilità e promozione delle forme di collaborazione tra imprese.

I beneficiari intervistati sottolineano l’importanza della collaborazione tra imprese e creazione di un sistema di promozione turistica che rifletta una progettualità di medio-lungo periodo da parte delle imprese coinvolte.

#### 5.4 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 turismo hanno diverse modalità di integrazione con il FESR: di tipo finanziario, come ad esempio il bando “Cultura in rete” che ha previsto delle spese di tipo FESR; e di tipo non finanziario, come nel caso sia del bando “Cultura in rete” sia di “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico”, che prevedono dei criteri di valutazione delle proposte in coerenza con la strategia di specializzazione intelligente in quanto condizione abilitante degli interventi per l’innovazione e la ricerca del FESR (Os 1.1) e che rappresenta uno dei documenti strategici anche per turismo e cultura.

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 (subA) (DGR 339/2023). Il riscontro dell’indagine è globalmente positivo sul contributo degli interventi FSE+ al miglioramento delle competenze. Gli interventi FSE+ hanno consentito il potenziamento delle competenze riconducibili all’adozione di nuove modalità di organizzazione, alla capacità di sviluppo e lavoro in rete, all’utilizzo di nuove tecnologie digitali, alla maggiore consapevolezza dell’impatto dell’attività sull’ambiente circostante.

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 OGD come soggetti con cui interfacciarsi. Maggiore coordinamento in tal senso assicurerebbe maggiore efficienza all’intervento pubblico nel futuro.

La consultazione degli stakeholder 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.

## 6 Allegati

Di seguito si presentano gli allegati al rapporto:

- ▶ Allegato I – Matrice di valutazione,
- ▶ Allegato II – Analisi delle logiche di intervento e la raffigurazione delle teorie del cambiamento dei bandi oggetto della valutazione di efficacia e
- ▶ Allegato III – Struttura dell'indagine rivolta alle imprese beneficiarie

## Allegato I – Matrice di valutazione

Criterio di valutazione	Domanda di valutazione	Criterio di giudizio	Analisi indicatori di contesto	Analisi documentazione strategica e di programma	Analisi di avvisi e domande di sostegno	Analisi dati di monitoraggio e dati Cohesion data	Indagine (domande indicate sotto)	Interviste con uffici regionali responsabili dell'attuazione –	Interviste con beneficiari e portatori di interesse			
Rilevanza	(1) Fino a che punto gli interventi tengono conto dei fabbisogni regionali e della loro evoluzione?	(1.1) Individuazione dei fabbisogni	X	X	X		12, 13	X	X			
		(1.2) Evoluzione dei fabbisogni										
Coerenza	(2) Gli interventi sono coerenti fra di loro e con il quadro della policy regionale?	(2.1.) Coerenza interna		X	X		3,7	X	X (solo responsabili OGD, RIR e Azione 1.2.4)			
		(2.2) Collegamento degli interventi del PR FESR con S3, le strategie regionali e locali		X	X							
		(2.3) Coerenza fra il quadro di policy e l'attuazione										
Efficacia / valore aggiunto	(3) Quali sono gli effetti degli interventi del PR FESR?	(3.1) Stato di attuazione (Efficacia attuativa finanziaria, fisica, tiraggio)				Benchmarking con interventi da Cohesion data	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11	X	X			
		(3.2) Effetti degli interventi (internazionalizzazione, transizione digitale ed ecologica, innovazione, reti, maggiore accessibilità, valorizzazione del patrimonio della regione Veneto, fatturato, vendite, crescita delle reti);										
		(3.3) Valore aggiunto quali-quantitativo del FESR										
Efficacia / valore aggiunto	(4) Si possono osservare degli effetti inattesi (positivi o negativi) degli interventi del PR FESR?	(4.1) Effetti inattesi positivi (4.2) Effetti inattesi negativi					9	X	X			
Coerenza / efficacia	(5) Come gli interventi di formazione del personale finanziati dal PR FSE+ hanno rafforzato gli interventi del PR FESR per turismo e cultura (contribuendo alla complementarità dei fondi)?	(5.1) Imprese che hanno ricevuto supporto da entrambi i fondi dai bandi FSE+ analizzati		X	X	X	10, 10a, 10b	X	X			
		(5.2) Efficacia dei bandi FSE+ per le imprese del turismo e le imprese culturali										



## Allegato II - Analisi della logica di intervento e della Teoria del Cambiamento

Nelle grafiche seguenti si fornisce una mappatura delle logiche di intervento e teorie del cambiamento dei vari bandi oggetto della valutazione di efficacia. Queste vengono “testate” secondo l’approccio metodologico del lavoro durante la valutazione. Le principali componenti delle Teorie del Cambiamento sono:

- i **fabbisogni di sviluppo** che giustificano l’intervento e che vengono sintetizzati sulla base delle informazioni provenienti dai bandi, dagli indicatori di contesto, dal PR FESR e dalle interviste con le SRA;
- gli **obiettivi**, che restituiscono la direzione del cambiamento da intraprendere con l’intervento e che sono definiti nei bandi e nel PR FESR;
- le tipologie di **azione / attività / intervento** che riguardano fra gli altri: interventi per la sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico, interventi per l’innovazione tecnologica e digitale, interventi per l’accessibilità delle strutture ricettive, analisi/supporto per lo sviluppo commerciale in mercati nazionali e internazionali, consolidamento reti e club di prodotto, assistenza tecnico-specialistica.
- gli **output**, che rappresentano le realizzazioni e/o quanto viene acquistato tramite gli interventi;
- i **risultati diretti**, che consistono nei cambiamenti immediati o di breve termine e vengono definiti anche tenendo conto degli indicatori di risultato;
- i **risultati di medio lungo termine**, riconducibili ai cambiamenti nel contesto territoriale, considerando il contributo anche di altre risorse e fonti di finanziamento.

Gli schemi seguenti includono anche una sintetica descrizione delle **precondizioni** che sono presenti prima dell’intervento in grado di influire sulla sua realizzazione e generalmente riconducibili a condizioni di ammissibilità; gli **ostacoli** (ovvero i rischi possibili che si sono materializzati e hanno rallentato o reso più difficile l’attuazione) e i **fattori abilitanti** che hanno reso più facile o favorito l’intervento e che vengono sintetizzati sulla base dei criteri di selezione delle operazioni indicati nella normativa di ogni bando.

## Bando 1.3.8 Turismo montano e non montano (DGR 406/2023)

Si tratta del bando dell'Azione 1.3.8 relativo al turismo montano e non montano di cui alla DGR 406 del 07/04/2023. Le successive edizioni non sono oggetto di approfondimento e di valutazione degli effetti. La principale differenza è che il DGR 406 prevede un punteggio per effetti di prestazione ambientali che però è stata rimossa nel secondo bando DGR n. 1640 del 22/12/2023 (la DGR n.154 del 20/02/2024 ha aumentato il massimale della singola impresa da 200.000€ a 300.000€)

**Formulazione sintetica della Teoria del Cambiamento:** Promuovere e sostenere investimenti nel sistema ricettivo turistico che favoriscano la rigenerazione e l'innovazione delle imprese (*risultato di breve termine*) e conseguentemente la valorizzazione turistica del territorio in cui la stessa impresa opera (*risultati di medio-lungo termine*). In particolare, gli interventi sono finalizzati ad innovare le imprese del comparto turistico ricettivo supportandone la maggiore accessibilità, lo sviluppo tecnologico, la transizione digitale ed ecologica, innovando servizi e prodotti (ad es. attraverso investimenti in cybersecurity, intelligenza artificiale, domotica, utilizzo di fonti energetiche alternative, etc).

**Verifica di plausibilità:** positiva. Gli interventi promossi si pongono in continuità con la Programmazione 2014-2020 favorendo però lo sviluppo di modelli di business maggiormente orientati all'innovazione, alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Figura II-1 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.8 Turismo montano e non montano –DGR 406 del 07/04/2023

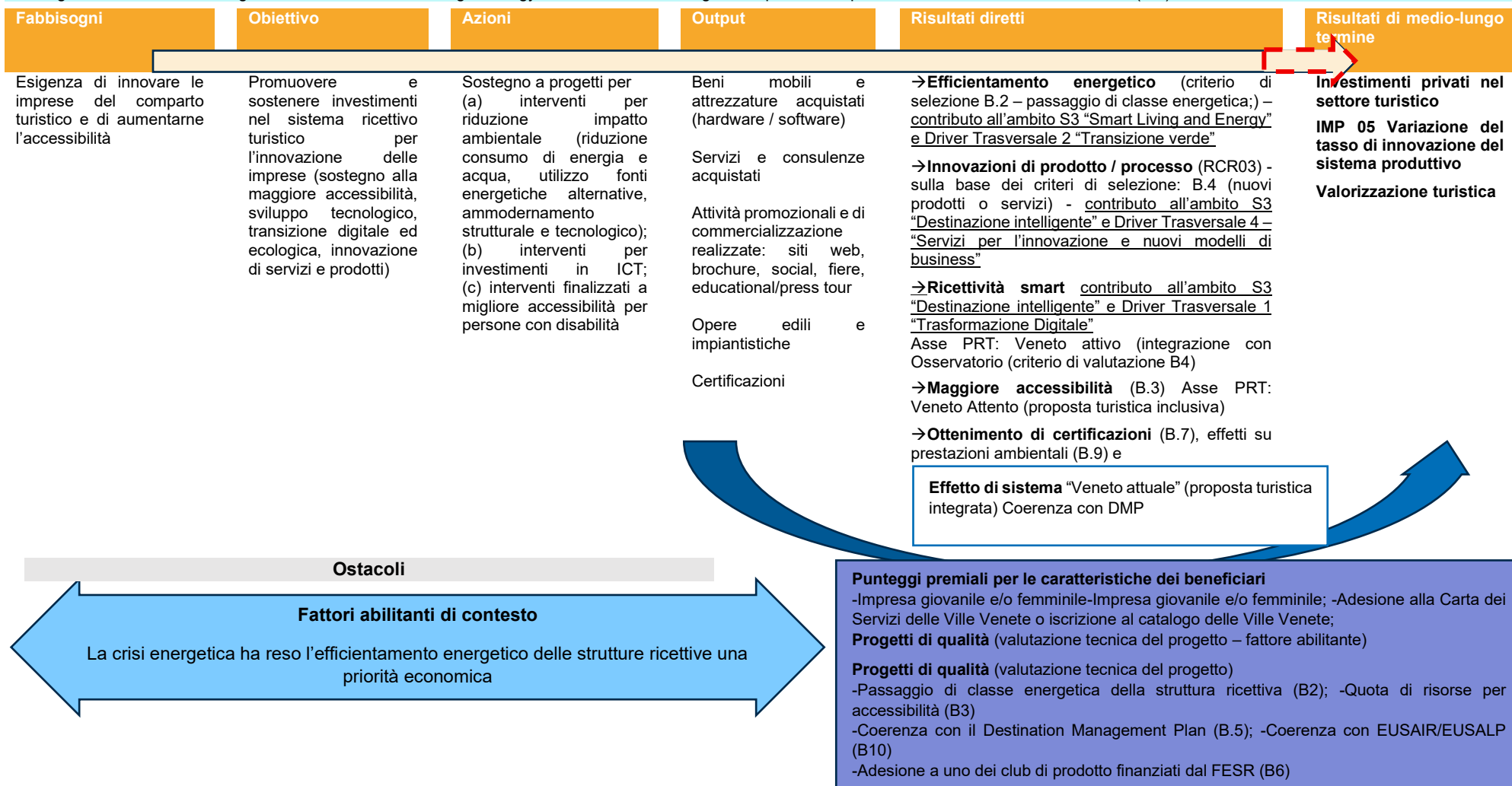
**Precondizioni riguardanti il proponente**

- (a) L'impresa richiedente deve gestire e/o essere proprietaria di una struttura ricettiva attiva o dovrà subentrare alla proprietà / gestione entro 90 giorni dalla chiusura dei termini della domanda
- (b) La struttura ricettiva deve essere una di quelle individuate dalla l.r. 11/2013: strutture ricettive alberghiere, all'aperto, complementari, in ambienti naturali
- (c) L'unità operativa dell'impresa ove viene realizzato l'investimento oggetto del sostegno deve essere localizzata nei comuni compresi in destinazioni turistiche riconosciute come OGD e che abbia adottato un Destination Management Plan

**Condizioni di ammissibilità riguardanti il progetto: ovvero non è ammissibile se** (oltre a questioni riguardanti l'impresa, la capacità finanziaria e la chiarezza della proposta)

→Peggiora le condizioni ambientali (criterio B.9)

→Progetto non è innovativo negli Ambiti tematici "Smart Living & Energy" e "Destinazione Intelligente" e per le corrispondenti traiettorie individuate dalla S3 (B.4)



## Bando 1.3.9 Club di prodotto (DGR 459/2023)

Si tratta del Bando dell'Azione 1.3.9 Club di prodotto (che ha avuto una linea di intervento per le aree non interne e una per le aree interne), di cui alla DGR 459 del 18/04/2023

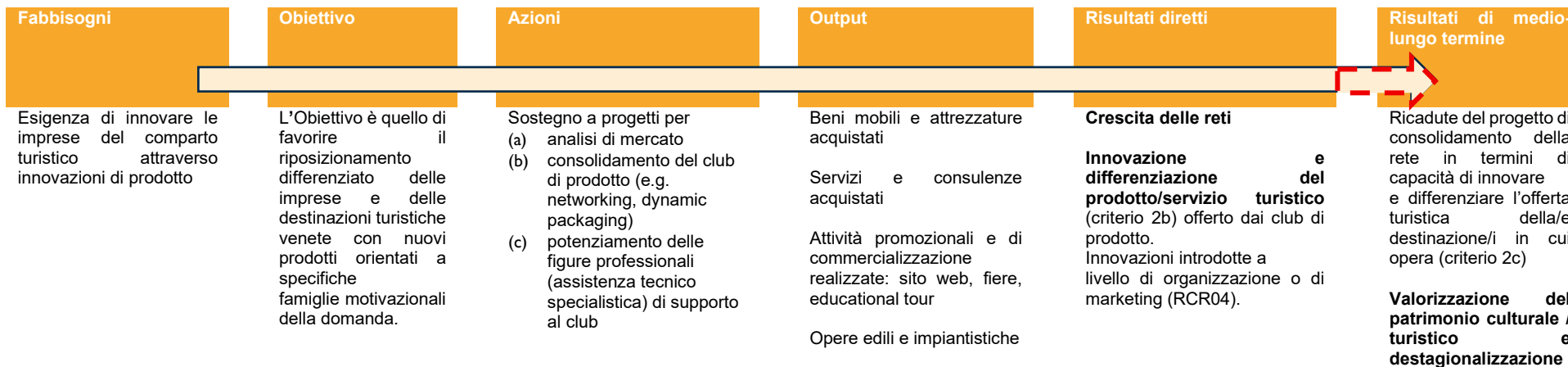
**Formulazione sintetica della Teoria del Cambiamento:** Promuovere e sostenere il consolidamento di “club di prodotto” nella forma di Reti di imprese con “contratto di Rete”, già costituiti e beneficiari di bandi nell’ambito della Misura 3.3.4 B del POR FESR 2014-2020 per lo sviluppo di nuovi servizi e nuove attività per adeguare l’offerta alle mutate esigenze della domanda turistica sulla base di specifiche analisi di mercato. Il Club di Prodotto è un’aggregazione di imprese che propongono l’offerta di prodotti e servizi turistici rivolti a specifici segmenti motivazionali della domanda garantendone l’omogeneità e la qualità attraverso una “carta dei servizi” o disciplinare di prodotto.

**Verifica plausibilità:** positiva. Gli interventi promossi si pongono in continuità con la Programmazione 2014-2020.

Figura II-2 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.9 Club di prodotto – DGR 459 del 18/04/2023

**Precondizioni**

- (a) Fare parte di Reti di imprese con "contratto di Rete", già costituiti e beneficiari di bandi nell'ambito della misura 3.3.4 B del POR FESR 2014-2020, con almeno 12 PMI
- (b) Almeno metà delle imprese componenti hanno sede operativa in Comuni o loro forme associate che abbiano aderito a Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD)
- (c) Minimo due terzi delle imprese della rete devono essere da strutture ricettive, con almeno una impresa culturale (nel caso di interventi nelle aree interne)
- (d) Minimo un terzo delle imprese della rete deve essere composto da strutture ricettive; Ogni retista deve rispettare la carta dei servizi del club di prodotto
- (e) Il progetto deve avere una sufficiente conformità con gli ambiti "Cultura e Creatività" e "Destinazione Intelligente" e le relative traiettorie di sviluppo della S3 (criterio 2c)



**Ostacoli**  
(concomitante conclusione dell'attuazione della passata programmazione non ha favorito la presentazione delle domande di sostegno)

**Fattori abilitanti**  
Buon livello di comunicazione fra componenti della rete d'impresa

- Punteggi premiali per le caratteristiche dei beneficiari / progetto**
- Posti letto delle strutture ricettive coinvolte nella rete (criterio 4)
  - Reti costituite completamente da imprese aderenti a uno dei consorzi (criterio 5)
  - Reti interamente costituite nel STT Montagna veneta o nel STT Dolomiti (criterio 6)
  - Numero delle imprese culturali creative aderenti alla rete e dei retisti (c. 8)
  - Numerosità dei retisti (criterio 9)
  - Certificazione ambientale (criterio 10)
  - Sinergia con azioni EUSAIR - EUSALP: (criterio 11)
  - Invarianza/miglioramento delle prestazioni ambientali (criterio 12)
- Progetti di qualità** (valutazione tecnica del progetto)
- Coerenza con il Piano Strategico della Destinazione (criterio 1),
  - Coerenza degli obiettivi e qualità complessiva del progetto di Rete (c. 2)

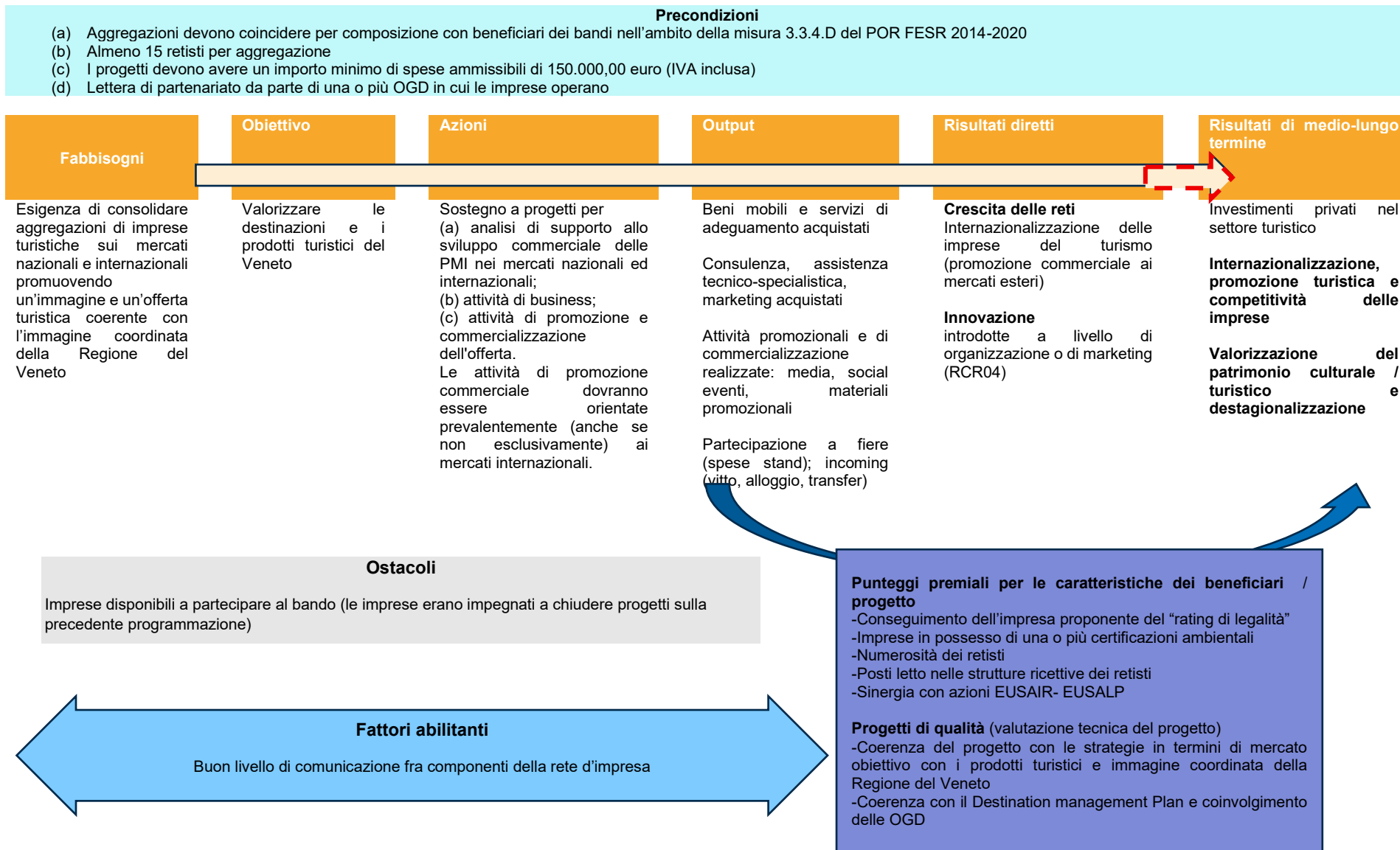
## **Bando 1.3.10 (sub a) Aggregazioni di PMI per mercati nazionali e internazionali (DGR 491/2023)**

Si tratta del Bando dell'Azione 1.3.10 di cui alla DGR 491/2023.

**Formulazione sintetica della Teoria del Cambiamento:** Promuovere e sostenere il consolidamento di aggregazioni di PMI (Reti di imprese, Associazioni temporanee di impresa (ATI), Associazioni temporanee di scopo (ATS), Consorzi - già costituite e beneficiarie di bandi nell'ambito della Misura 3.3.4. D del POR FESR 2014-2020 - per la realizzazione di interventi su mercati nazionali e internazionali, gestiti in modo unitario e con una reale e concreta progettualità comune e condivisa, che favoriscano la ripresa della domanda turistica verso destinazioni e prodotti turistici della regione in coerenza con l'immagine coordinata della Regione del Veneto «Veneto, the Land of Venice». Il bando finanzia due tipologie di interventi: a) la valorizzazione delle destinazioni turistiche e quindi per il consolidamento di aggregazioni di imprese fortemente rappresentative delle destinazioni interessate e che presuppone quindi un partenariato da parte delle OGD interessate; b) il consolidamento di aggregazioni per la promozione di prodotti turistici trasversali a più destinazioni del Veneto e che presuppone quindi un partenariato attivo e consapevole da parte delle OGD interessate.

**Verifica plausibilità:** positiva. Gli interventi promossi si pongono in continuità con la Programmazione 2014-2020.

**Figura II-3 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.10a Bando per il consolidamento di aggregazioni di PMI per interventi sui mercati nazionali e internazionali già beneficiarie di misure POR FESR 2014-2020 –DGR 491 del 26/04/2023**





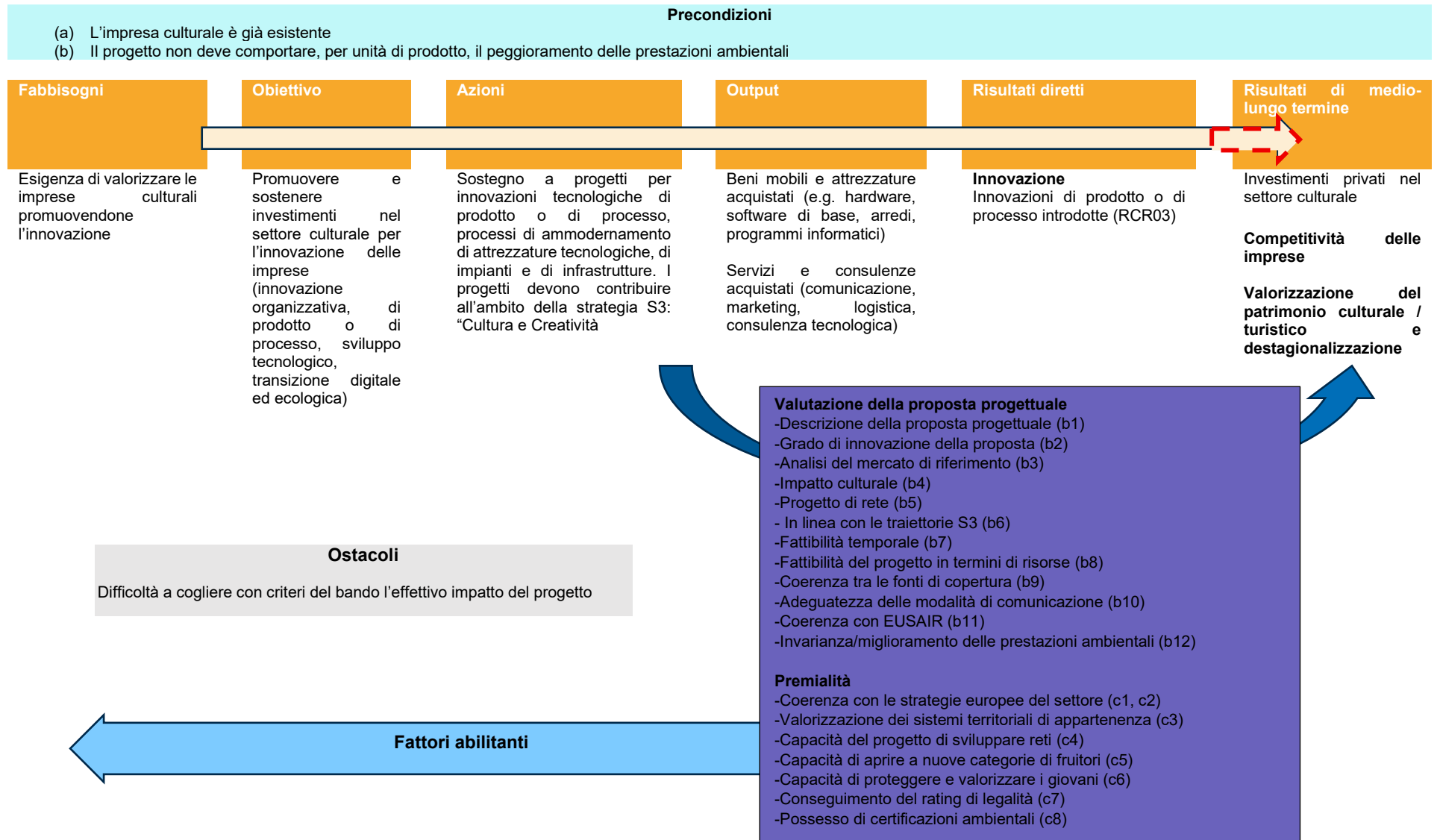
## **Bando 1.3.11 (sub A) Consolidamento imprese culturali esistenti (DGR 339/2023)**

Si tratta del Bando dell'Azione 1.3.11 (sub A) di cui alla DGR 339/2023.

**Formulazione sintetica della Teoria del Cambiamento:** Valorizzare le imprese culturali esistenti (non start-up) per un duraturo rilancio delle stesse. Il bando è dedicato alle imprese culturali, che producono e/o distribuiscono beni o servizi nell'ambito delle arti dello spettacolo, delle arti visive, del patrimonio culturale, dell'audiovisivo, dei nuovi media, della musica e dell'editoria. Queste imprese assolvono al ruolo di interfaccia fra le diverse attività industriali e rappresentano dei fattori di sviluppo locale e dei driver del cambiamento industriale. Le proposte progettuali devono contribuire all'Ambito tematico "Cultura e Creatività" e alle corrispondenti traiettorie individuate dalla S3 del Veneto. Gli interventi riguardano i settori indicati nell'Allegato A2 della DGR.

**Verifica plausibilità:** positiva. Gli interventi promossi si collocano nell'ambito della S3 regionale.

**Figura II-4 Mappatura del funzionamento dell'intervento – Bando 1.3.11 Interventi a sostegno delle imprese culturali, creative e dell'audiovisivo - Sub A “Consolidamento di imprese esistenti” –DGR 339 del 29/03/2023**



Sulla base di queste mappature delle logiche di intervento / teorie del cambiamento, il valutatore ha formulato una serie di ipotesi da testare sull'efficacia (comparata) dei bandi

- **Innovazioni** – Come da indicatori di risultato e dall'analisi documentale dei bandi, il principale obiettivo degli interventi oggetto della valutazione è quello di favorire l'innovazione. Considerando l'indicatore di risultato ci si attendono per il bando dell'Azione 1.3.8 e per il bando dell'Azione 1.3.11 maggiori innovazioni di prodotto e processo, di marketing e organizzative per gli altri due. L'indagine consente sia di verificare l'efficacia, ma anche il valore aggiunto degli interventi per esaminare cosa avrebbero fatto le imprese senza sostegno del FESR.
- **Efficientamento energetico** – Sulla base di quanto emerge dall'analisi documentale e dei criteri di selezione, è presumibile una maggiore propensione dei beneficiari all'efficientamento energetico grazie alle risorse del PR FESR nel caso del bando dell'Azione 1.3.8. Questa ipotesi è verificata con l'indagine (domanda n.7) tramite l'opzione di risposta "Adozione di comportamenti più efficienti dal punto di vista del consumo energetico" e tramite l'analisi dei punteggi delle proposte progettuali dell'Azione 1.3.8.
- **Trasformazione digitale** – Il bando dell'Azione 1.3.8 favorisce l'adozione di soluzioni digitali per la ricettività e invece il bando 1.3.11 sostiene la trasformazione digitale delle imprese culturali. In tal senso, questi due bandi sono attesi contribuire in misura maggiore all'adozione di tecnologie digitali (domanda n.4 dell'indagine) e al DT 1 "Trasformazione digitale".
- **Maggiore accessibilità** - Il bando dell'Azione 1.3.8 sembrerebbe l'unico a prevedere un'attenzione specifica ai temi dell'accessibilità e dell'inclusione dei disabili e quindi a contribuire all'Asse del PRT Veneto Attento. L'indagine serve a confermare questa ipotesi (risposta alla domanda 8 dell'indagine "altre forme di impatto socialmente desiderabile"), ma anche le interviste raccolgono elementi di interesse (Club di prodotto – Azione 1.3.9).
- **Valorizzazione del patrimonio culturale/turistico e destagionalizzazione** – Questo rappresenta generalmente un risultato di medio-lungo termine per tutti i bandi, di difficile riscontro e valutazione al momento. Tuttavia, tramite indagine e interviste si possono raccogliere elementi preliminari di carattere prevalentemente qualitativo.
- **Competitività (Accesso a nuovi mercati esteri e nazionali)** – Il bando dell'Azione 1.3.10 è quello che ci si attendeva potesse avere maggiori effetti vista la sua concettualizzazione. Si ipotizza di verificare questa ipotesi tramite la domanda n.4 dell'indagine.
- **Crescita delle reti** – Il bando dell'Azione 1.3.9 e il bando dell'Azione 1.3.10 sono quelli che ci si attendeva potesse avere maggiori effetti (si utilizzano gli esiti dell'indagine alla domanda n.4).
- **Competitività (aumento fatturato / vendite / occupati / produttività)** – Non vi sono informazioni dall'analisi dei bandi che potrebbero indicare cosa sarebbe dovuto avvenire poiché la valorizzazione turistica e i benefici strettamente economici non sono mai dei risultati diretti. La valorizzazione economica per l'azienda della partecipazione al progetto è da riscontrarsi nel medio-lungo termine e quindi di difficile misurazione in questa valutazione che si svolge subito dopo la conclusione della grande parte degli interventi.

## Allegato III – Indagine ai beneficiari

Il questionario è stato elaborato con l'obiettivo di raccogliere informazioni utili per rispondere ai quesiti valutativi della "Valutazione tematica degli interventi per le imprese del settore turistico e le imprese culturali finanziati dal PR FESR 2021-2027 Regione Veneto". La seguente tabella indica l'atteso contributo delle risposte del questionario alle domande valutative.

Critério	Domanda di valutazione	Domande questionario
Rilevanza	(1) Fino a che punto gli interventi tengono conto dei fabbisogni regionali e della loro evoluzione?	12, 13
Coerenza	(2) Gli interventi sono coerenti fra di loro e con il quadro della policy regionale?	3, 7
Efficacia / valore aggiunto	(3) Quali sono gli effetti degli interventi del PR FESR?	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11
Efficacia / valore aggiunto	(4) Si possono osservare degli effetti inattesi (positivi o negativi) degli interventi del PR FESR?	9
Coerenza / efficacia	(5) Come gli interventi di formazione del personale finanziati dal PR FSE+ hanno rafforzato gli interventi del PR FESR per turismo e cultura (contribuendo alla complementarità dei fondi)?	10

## Questionario dell'indagine alle imprese beneficiarie

**Introduzione** - Il presente questionario è rivolto alle imprese che sono state finanziate dai seguenti avvisi nell'ambito del PR FESR 2021-2027:

- Azione 1.3.8 Turismo montano e non montano (DGR n. 406 del 07/04/2023) – Rigenerare il sistema ricettivo per favorirne l'evoluzione verso modelli più sostenibili (efficientamento energetico, transizione digitale, piena accessibilità)
- Azione 1.3.9 Club prodotto (DGR n. 459 del 18/04/2023) – Favorire l'aggregazione di imprese turistiche per la diversificazione ed innovazione del prodotto turistico
- Azione 1.3.10A Promozione turistica - Promuovere aggregazioni di imprese finalizzate alla promozione turistica sui mercati internazionali (DGR n. 491 del 26/04/2023)
- Azione 1.3.11A Interventi a sostegno delle imprese culturali, creative e dell'audiovisivo - sub a - consolidamento di imprese esistenti (DGR n. 339 del 31/03/2023)

## Sezione I - Anagrafica

P.IVA o Codice Fiscale Beneficiario \*

---

Ragione Sociale\*

---

**A.1 Ruolo nell'impresa di chi compila il questionario** (indicare il ruolo anche se si tratta di consulente esterno o appartenente ad altra organizzazione) \*

---

**A.2 Nome e cognome di chi compila il questionario**

---

**A.3 Contatto telefonico** (facoltativo – si richiede in caso di contatto successivo per ulteriori approfondimenti)

---

**B. Anno di costituzione dell'impresa\***

**C. L'impresa fa parte di** (selezionare una o più risposte)\*

- Un gruppo (holding)
- Una rete stabile con altre imprese
- Un distretto
- Un polo di innovazione
- Un consorzio
- Non fa parte di nessuno dei precedenti

**D. Si prega di indicare il numero di addetti medi** annui (da intendersi come equivalenti a tempo pieno) **nel seguente periodo\***

	2022	2023	2024
Numero totale			

**E. In quale delle seguenti classi rientra il fatturato dell'impresa nel 2024? \***

- 0-50 mila euro
- 50 mila-100 mila euro
- 100 mila-500 mila euro
- 500 mila-1 milione di euro
- 1-2 milioni di euro
- 2-10 milioni di euro
- 10-50 milioni di euro

## Sezione II – Attuazione del progetto ed effetti sulla competitività aziendale

### 1) L'attuazione del progetto è in linea con quanto previsto inizialmente? \*

(selezionare una sola risposta)

- Abbiamo realizzato quanto previsto (o la gran parte), senza modifiche
- Abbiamo realizzato quanto previsto (o la gran parte), ma sostituendo alcune attività e/o con ritardo
- Le attività del progetto non sono ancora concluse, quindi è presto per potere valutare il processo di attuazione
- Altro: \_\_\_\_\_

### 2) In quali ambiti sono state riscontrate le principali difficoltà nel ciclo di vita del progetto? \*

(selezionare una o più risposte)

- Presentazione della proposta progettuale
- Tempi di approvazione della domanda di sostegno
- Tempi dei pagamenti
- Rendicontazione della spesa
- Difficoltà nel reperimento di ulteriori risorse finanziarie (a supporto del proprio cofinanziamento)
- Difficoltà nel reperire personale competente per l'utilizzo di nuove attrezzature finanziate attraverso il progetto
- Controlli
- In nessun ambito
- Altro

### 3) L'intervento oggetto del suo progetto imprenditoriale è complementare con altri interventi già in corso o programmati dalla sua azienda? \* (selezionare una sola risposta)

- Sì, si prega di specificare brevemente quali interventi: \_\_\_\_\_
- No

### 4) Si prega di indicare fino a che punto il progetto finanziato dal PR FESR 2021-2027 abbia contribuito ai seguenti effetti sulla competitività dell'impresa

	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla
Aumento del fatturato / vendite				
Aumento degli occupati				
Aumento degli addetti con contratti a tempo indeterminato				
Aumento della produttività e dell'efficienza				
Accesso a nuovi mercati esteri				
Accesso a nuovi mercati in Italia				
Adozione di tecnologie digitali				
Crescita delle reti con altre imprese che operano sul territorio nel settore turistico, culturale e creativo				

Crescita delle reti con altri soggetti (ad es. enti pubblici, soggetti chiave della promozione turistica, ecc.)				
---	--	--	--	--

### Sezione III – Effetti su innovazione

#### 5) Grazie al contributo FESR la sua organizzazione / impresa ha introdotto nel periodo 2024-2025

	Si	Non ancora, ma entro un anno	No
Innovazioni di prodotto (nuovi prodotti o servizi o un miglioramento significativo a prodotti e servizi esistenti)			
Nuovi processi aziendali (e.g. nuove funzioni aziendali, nuovi metodi di distribuzione) o un miglioramento significativo dei processi aziendali esistenti			
Nuovi metodi di organizzazione delle relazioni esterne con altre imprese o organizzazioni pubbliche (prima volta che si utilizzano alleanze, partnership, outsourcing o sub-appalto).			
Nuovi metodi di organizzazione del lavoro e di presa delle decisioni (e.g. utilizzo di nuovi sistemi di gestione della responsabilità degli occupati, lavoro di squadra, decentramento, integrazione o disintegrazione, sistemi di formazione).			
Nuove pratiche di business per organizzare le procedure (primo utilizzo di sistemi di gestione della supply chain, business re-engineering, knowledge management, lean production, quality management, ecc).			
Nuovi metodi di pricing dei beni o servizi (ad esempio nuova strategia di prezzo / scontistica variabile secondo la domanda, il target, il Paese...).			
Nuovi metodi per il product placement o canali di vendita (e.g. primo utilizzo del franchising, di licenze di distribuzione, vendita diretta, vendita al dettaglio, nuovi concept per la presentazione del prodotto).			
Primo utilizzo di nuovi media o tecniche per la promozione del prodotto (e.g. primo utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione e pubblicità, un nuovo brand, introduzione di fidelity card, ecc.).			
Cambiamenti significativi all'estetica del design e del packaging di un bene o servizio (sono escluse le innovazioni che alterano la funzionalità o l'uso, in quanto sono innovazioni di prodotto).			

#### 6) Senza il contributo del PR FESR 2021-2027 del Veneto, la sua organizzazione avrebbe introdotto analoghe innovazioni? (selezionare una risposta)

- No
- Stessa tipologia di innovazioni ma in numero inferiore
- Stessa tipologia di innovazioni ma in anni successivi
- Stessa tipologia di innovazioni negli stessi numeri e nello stesso periodo
- Avrebbe agito diversamente; specificare come \_\_\_\_\_



## Sezione IV – Altri effetti

**7) Si prega di indicare fino a che punto il progetto realizzato abbia contribuito a:**

	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Poco</b>	<b>Per nulla</b>
Valorizzazione e promozione del patrimonio culturale regionale				
Valorizzazione e promozione del patrimonio naturale regionale				
Aumento dei visitatori / fruitori nei periodi di maggiore afflusso				
Destagionalizzazione (aumento dei visitatori / fruitori nei periodi di minore afflusso turistico)				
Adozione di comportamenti più efficienti dal punto di vista del consumo energetico				
Adozione di comportamenti più efficienti nell'ambito della riduzione di scarti				

**8) Le attività del progetto hanno (selezionare una o più risposte)**

- coinvolto la popolazione locale tramite attività di disseminazione dei risultati
- coinvolto la popolazione locale tramite attività di tipo laboratoriale o di progettazione
- coinvolto le istituzioni e i principali stakeholder locali
- contribuito ad altre forme di "impatto socialmente desiderabile"; si prega di specificare \_\_\_\_\_
- Nessun dei precedenti

**9) Le attività del progetto hanno comportato degli effetti inattesi (selezionare una sola risposta)**

- Positivi (effetti che non erano inizialmente preventivati e che hanno avuto ricadute positive sull'attività aziendale), si prega di specificare \_\_\_\_\_
- Negativi (effetti che non erano inizialmente preventivati e che hanno avuto ricadute negative sull'attività aziendale), si prega di specificare \_\_\_\_\_
- Nessun effetto inatteso

## 10) Complementarità con FSE+

**10.a<sup>74</sup> Sulla base dei dati di monitoraggio risulta che i lavoratori** (dipendenti o liberi professionisti) della vostra organizzazione / impresa hanno beneficiato di attività di sostegno e formazione finanziate dal bando di cui alla DGR 1643 del 19/12/2022 “Cultura in rete - Interventi per lo sviluppo di ecosistemi culturali territoriali” o/e dal bando di cui alla DGR 1645 del 19/12/2022 “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” finanziati dal Fondo Sociale Europeo Plus per promuovere l’adattamento dei lavoratori e delle imprese ai cambiamenti. **Dal suo punto di vista, fino a che punto questo sostegno ha contribuito al miglioramento delle competenze dei lavoratori:**

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

**10.b<sup>75</sup> Potete fornire qualche esempio circa l’effetto delle competenze acquisite sulle attività aziendali?** (ad es. nuovi servizi, nuove reti con altri operatori, adozioni di pratiche digitali, adozione di nuove modalità di organizzazione, scelte strategiche più ambientalmente sostenibili)

**10.c A quanto vi risulta, i lavoratori (dipendenti o liberi professionisti) della vostra organizzazione / impresa hanno beneficiato di altre attività di sostegno finalizzate alla formazione e finanziate dal Fondo Sociale Europeo Plus?**

*Nota: per rispondere a questa domanda potrebbe essere utile che il rispondente si informi presso gli uffici/referenti amministrativi e/o presso gli uffici/referenti dell’area Risorse umane dell’impresa.*

- Sì, (specificare \_\_\_\_\_)
- No, i lavoratori non hanno beneficiato di interventi formativi finanziati dal FSE+
- Non so

**10.d In caso affermativo in risposta alla domanda precedente, fino a che punto il sostegno ricevuto ha contribuito al miglioramento delle competenze dei dipendenti?**

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

---

<sup>74</sup> Questa nota non sarà visibile ai rispondenti, ma serve a spiegare la logica di funzionamento della domanda. Rispondono a questa domanda e alla successiva (10b) **soltanto** le imprese che saranno identificate sulla base dell’incrocio dei dati FESR-FSE+ e della partita IVA fornita in questa indagine e che si troveranno in una delle tre seguenti situazioni:

- Opzione 1 – Le imprese i cui lavoratori (dipendenti o liberi professionisti) hanno beneficiato di attività di sostegno e formazione finanziate dal bando di cui alla DGR 1643 del 19/12/2022 “Cultura in rete - Interventi per lo sviluppo di ecosistemi culturali territoriali” finanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus per promuovere l’adattamento dei lavoratori e delle imprese ai cambiamenti
- Opzione 2 – Le imprese i cui lavoratori (dipendenti o liberi professionisti) hanno beneficiato di attività di sostegno e formazione finanziate dal bando di cui alla DGR 1645 del 19/12/2022 “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” finanziato dal Fondo Sociale Europeo Plus per promuovere l’adattamento dei lavoratori e delle imprese ai cambiamenti
- Opzione 3 – Le imprese i cui lavoratori (dipendenti o liberi professionisti) hanno beneficiato di attività di sostegno e formazione finanziate dal bando di cui alla DGR 1643 del 19/12/2022 “Cultura in rete - Interventi per lo sviluppo di ecosistemi culturali territoriali” e alla DGR 1645 del 19/12/2022 “Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico” finanziati dal Fondo Sociale Europeo Plus per promuovere l’adattamento dei lavoratori e delle imprese ai cambiamenti.

Poi sarà possibile per il valutatore incrociare le risposte con il tipo di sostegno ricevuto dalle imprese.

<sup>75</sup> Questa nota non sarà visibile ai rispondenti. Questa domanda si attiva in caso di risposta positiva alla domanda 10.a (opzioni “molto”, “abbastanza”, “poco”).

**10.e Potete fornire qualche esempio circa l'effetto delle competenze acquisite sulle attività aziendali?** (ad es. nuovi servizi, nuove reti con altri operatori, adozioni di pratiche digitali, adozione di nuove modalità di organizzazione, scelte strategiche più ambientalmente sostenibili)

## **Sezione V – Prospettive future e suggerimenti migliorativi**

**11) Prevede che il progetto / i progetti realizzati/i tramite i fondi del PR FESR 2021-2027 avrà/avranno una fase di sviluppo successivo?** (selezionare una o più risposte. *NOTA: se si risponde "Non so" o "No", non selezionare altre voci*)\*

- Sì, attraverso sovvenzioni concesse da futuri bandi del Programma FESR
- Sì, attraverso prestiti ottenuti dal sistema bancario
- Sì, con risorse proprie
- Sì, con altri fondi, inclusi altri programmi comunitari. Si prega di specificare quali?:  
\_\_\_\_\_
- Non so, non lo abbiamo ancora deciso
- No, non vi sarà una fase di sviluppo successivo

**12) Quali delle seguenti tipologie di intervento ritiene essere più importante per lo sviluppo dell'impresa?** (selezionare al massimo tre risposte)\*

- Interventi per investimenti (materiali e immateriali) per la sostenibilità ambientale ed efficientamento energetico
- Interventi per investimenti (materiali e immateriali) per l'innovazione tecnologica e digitale
- Interventi per l'accessibilità a persone con disabilità
- Consolidamento / costruzione di reti e aggregazioni d'impresa
- Costruzione di reti fra imprese e soggetti pubblici
- Assistenza tecnico-specialistica esterna (consulenza)
- Sviluppo commerciale in mercati nazionali ed internazionali
- Sostegno al cambiamento generazionale
- Potenziamento delle competenze del personale o acquisizione di personale specialistico
- Altro (specificare)

**13) Quali sono le esigenze formative di maggiore importanza per lo sviluppo dell'impresa, in termini di competenze da sviluppare in ambito turistico e culturale?** (selezionare al massimo tre risposte)\*

- Competenze comunicative e linguistiche
- Competenze di accoglienza e relazione con il cliente
- Competenze digitali e tecnologiche
- Competenze di mediazione e comunicazione culturale
- Competenze storico-critiche e patrimoniali
- Competenze gestionali e amministrative
- Competenze culturali e territoriali
- Altro (specificare)

**14) Vista la sua esperienza con i bandi in oggetto, ha altri suggerimenti migliorativi sull'attuazione o gli ambiti di intervento?** \_\_\_\_\_

## Gruppo di lavoro

Nome e Cognome
Andrea Gramillano
Andrea Ciffolilli
Marco Pompili
Alena Damaronak
Veronica Grandoni
Elena Iacobucci
Emanuele Armillotta
Ludovica Bignami
Giovanni Familiari
Pietro Celotti



Ecorys Italy  
Viale Castrense 8  
00182 Roma  
Italia

E [italy@ecorys.com](mailto:italy@ecorys.com)  
W [www.ecorys.com](http://www.ecorys.com)