

**SERVIZIO DI VALUTAZIONE EX POST SULLA  
PROGRAMMAZIONE REGIONALE 2014-2020  
IN MATERIA DI**

**“POLITICHE GIOVANILI”  
(LOTTO 2)**

CIG B010EF0753

CUI S80017210727202300152

**RAPPORTO DEFINITIVO**

Roma, giugno 2025

## INDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
1.1	IL DOCUMENTO IN OGGETTO	1
1.2	GLI OBIETTIVI GENERALI E LE SPECIFICHE DOMANDE DI VALUTAZIONE	1
1.3	LE FONTI PRINCIPALI	2
1.4	PRINCIPALI METODOLOGIE D'ANALISI UTILIZZATE	2
1.5	I CONTENUTI DEL RAPPORTO	3
<b>2.</b>	<b>L'INIZIATIVA PIN – PUGLIESI INNOVATIVI</b>	<b>5</b>
2.1	LA PROGRAMMAZIONE DELL'INTERVENTO	5
2.2	L'AVVISO E IL SUO ITER ATTUATIVO	5
2.3	I DATI RELATIVI ALL'ATTUAZIONE	7
2.4	LE CARATTERISTICHE DEI PROGETTI FINANZIATI	8
2.5	LE CARATTERISTICHE DEI GIOVANI COINVOLTI NELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI	11
2.6	LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI	14
2.6.1	I punteggi ottenuti in fase di valutazione	15
2.6.2	Un esame dei criteri attraverso l'analisi della varianza	16
2.7	UN FOCUS SULLE SOCIETÀ DI CAPITALI	17
<b>3.</b>	<b>LA RILEVAZIONE SUI PROPONENTI DELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI FINANZIATE</b>	<b>24</b>
3.1	OBIETTIVI E METODOLOGIA DI REALIZZAZIONE	24
3.2	IL CAMPIONE DEI RISPONDENTI	24
3.3	L'ATTUALE STATO GIURIDICO	27
3.4	LA GENESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE E LE CARATTERISTICHE DEI PROPONENTI	30
3.5	IL GIUDIZIO DEI PROPONENTI SULL'INIZIATIVA PROMOSSA DALLA REGIONE	33
3.6	IL TARGET DI RIFERIMENTO	40
3.7	LE ATTIVITÀ INNOVATIVE	42
3.8	I RISULTATI ECONOMICI E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO	44
<b>4.</b>	<b>LA RILEVAZIONE SUI PROPONENTI DELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI ESCLUSE DAI FINANZIAMENTI</b>	<b>49</b>
4.1	OBIETTIVI E METODOLOGIA DI REALIZZAZIONE	49
4.2	LE PROPOSTE PROGETTUALI	49
4.3	PROFILO E MOTIVAZIONI DEI PROPONENTI	51
4.4	LA VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA MATERATA	53
4.5	GLI SVILUPPI SUCCESSIVI	55
<b>5.</b>	<b>GLI STUDI DI CASO</b>	<b>58</b>
5.1	CASO N.1: BIONIT LABS	58
5.1.1	Inquadramento generale dell'iniziativa	58
5.1.2	Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo	59
5.1.3	Il capitale umano	61
5.1.4	Il ruolo della <i>policy</i> e l'apprezzamento da parte dei proponenti	61
5.1.5	Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale	62

5.1.6 Le principali criticità incontrate e/o sopraggiunte	62
5.1.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine	63
<b>5.2 CASO N. 2: COMPOSING STUDIO</b>	<b>63</b>
5.2.1 Inquadramento generale dell'iniziativa	63
5.2.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo	64
5.2.3 Il capitale umano	65
5.2.4 Il ruolo della <i>policy</i> e l'apprezzamento da parte dei proponenti	65
5.2.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale	66
5.2.6 Le principali criticità incontrate e/o sopraggiunte	66
5.2.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine	66
<b>5.3 CASO N. 3: SAGELIO</b>	<b>67</b>
5.3.1 Inquadramento dell'iniziativa	67
5.3.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo	68
5.3.3 Il capitale umano	70
5.3.4 Il ruolo della <i>policy</i> e l'apprezzamento da parte dei proponenti	70
5.3.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale	71
5.3.6 Le principali criticità incontrate e/o sopraggiunte	72
5.3.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine	72
<b>5.4 CASO N. 4: AUTHENTIC PUGLIA TOURS</b>	<b>72</b>
5.4.1 Inquadramento dell'iniziativa	72
5.4.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo	73
5.4.3 Il capitale umano	74
5.4.4 Il ruolo della <i>policy</i> e l'apprezzamento da parte dei proponenti	74
5.4.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale	75
5.4.6 Principali criticità incontrate all'avvio e/o sopraggiunte	76
5.4.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine	76
<b>5.5 CASO N.5: PUGLIA TASTE &amp; CULTURE</b>	<b>76</b>
5.5.1 Inquadramento dell'iniziativa	76
5.5.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo	77
5.5.3 Il capitale umano	78
5.5.4 Il ruolo della <i>policy</i> e l'apprezzamento da parte dei proponenti	78
5.5.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale	79
5.5.6 Principali criticità incontrate all'avvio e/o sopraggiunte	80
5.5.7 Le prospettive di sviluppo nel medio-lungo termine	80
<b>6. LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI NETTI DELLA POLITICA SULLE PERFORMANCE E SULLA SOPRAVVIVENZA DELLE IMPRESE BENEFICIARIE</b>	<b>81</b>
<b>6.1 OBIETTIVI DELL'ANALISI CONTROFATTUALE</b>	<b>81</b>
<b>6.2 I DATI UTILIZZATI NELL'ANALISI</b>	<b>81</b>
6.2.1 La selezione del campione	81
6.2.2 Selezione delle variabili	82
<b>6.3 METODOLOGIA</b>	<b>82</b>
<b>6.4 RISULTATI</b>	<b>84</b>
6.4.1 Gli effetti sulla <i>performance</i> delle imprese	84
6.4.2 Gli effetti sui tassi di sopravvivenza	85
<b>6.5 ULTERIORI CONSIDERAZIONI SUGLI EFFETTI NETTI DELLA POLITICA</b>	<b>86</b>
<b>7. CONCLUSIONI E INDICAZIONI DI POLICY</b>	<b>88</b>
<b>7.1 RISPOSTE ALLE DOMANDE DI VALUTAZIONE</b>	<b>88</b>
<b>7.2 INDICAZIONI PER IL FUTURO</b>	<b>96</b>

## 1. INTRODUZIONE

---

### 1.1 IL DOCUMENTO IN OGGETTO

Il presente documento elaborato dall'**ISRI – Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali** – rappresenta il **Rapporto definitivo** concernente la valutazione ex post dell'intervento denominato **"PIN – Pugliesi Innovativi"** del POR/POC Puglia 2014/2020, che è stato in particolare finanziato con le risorse del Fondo Sociale Europeo.

Come stabilito nel contratto stipulato in data **15 novembre 2024** tra l'Amministrazione regionale e la Società ISRI S.c.a r.l., la consegna del suddetto rapporto è stata calendarizzata a **6 mesi e 20 giorni** di distanza dell'avvio dei lavori, cioè entro il **5 giugno maggio 2025**.

### 1.2 GLI OBIETTIVI GENERALI E LE SPECIFICHE DOMANDE DI VALUTAZIONE

---

Come specificato nel Progetto esecutivo, la valutazione in oggetto si è data l'obiettivo di analizzare tutti gli aspetti che hanno caratterizzato la *policy* in oggetto (implementazione, caratteristiche dei soggetti che hanno avuto accesso ai finanziamenti, tipologia di imprese finanziate, risultati complessivi, impatti netti, ecc.), dando puntuale risposta a **dodici specifiche domande di valutazione** che sono riconducibili a **quattro ambiti valutativi principali**. Queste domande sono in grado di sintetizzare, in maniera efficace, il mandato complessivo del servizio, senza tralasciare nessuno degli obiettivi conoscitivi esplicitati dall'Amministrazione nel **Piano Unitario di Valutazione relativo al PR Puglia FESR-FSE+ 2021-2027**, di cui alla **DGR del 4 marzo 2024, n. 187**.

**Tab. 1. Le domande di valutazione**

AMBITI VALUTATIVI	DOMANDE DI VALUTAZIONE
<b>Implementazione e risultati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Quante imprese sono nate grazie ai finanziamenti e quanti giovani sono risultati complessivamente coinvolti?</i></li> <li>✓ <i>In che misura i progetti creati dai giovani hanno registrato il coinvolgimento delle donne?</i></li> <li>✓ <i>In che misura gli interventi hanno favorito la nascita di progetti imprenditoriali nell'area, rispettivamente, dell'innovazione culturale, tecnologica e sociale?</i></li> <li>✓ <i>Che tipologia di attività sono state avviate in termini di: forma giuridica, n° di soggetti proponenti, ecc.?</i></li> <li>✓ <i>Che profilo anagrafico e socioculturale hanno i giovani che hanno promosso i progetti?</i></li> <li>✓ <i>In che misura i giovani coinvolti nei progetti corrispondono al target che si voleva raggiungere con la policy?</i></li> </ul>
<b>Effetti sui promotori, cioè sui giovani coinvolti nei progetti imprenditoriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>In che misura i giovani coinvolti nei progetti imprenditoriali innovativi hanno registrato un miglioramento in termini di competenze e di occupabilità?</i></li> <li>✓ <i>In che misura i progetti imprenditoriali innovativi hanno favorito la creazione di opportunità di lavoro stabili e durature per i giovani?</i></li> <li>✓ <i>Qual è il livello di sostenibilità delle attività avviate nel medio-lungo termine?</i></li> </ul>
<b>Addizionalità della politica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>In che misura l'accesso al programma di sostegno ha spinto i giovani ad avviare una nuova attività imprenditoriale che, in assenza dello stesso, non sarebbe stata avviata?</i></li> </ul>
<b>Impatti netti sulle performance delle imprese beneficiarie e sul loro tasso di sopravvivenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>In che misura le imprese create dai giovani che hanno avuto accesso ai sostegni, hanno registrato performance migliori rispetto alle imprese nate spontaneamente sul mercato?</i></li> </ul>

	<input checked="" type="checkbox"/> <i>Qual è il tasso di sopravvivenza delle imprese che hanno avuto accesso ai sostegni, a distanza, ad esempio, di 3 anni dalla loro costituzione?</i>
--	---

Il **primo blocco** di domande si riferisce all'**implementazione della politica** ed è volto, in modo particolare, a ricostruire i **risultati** che si sono effettivamente prodotti grazie agli interventi finanziati, cioè quante imprese sono state avviate e in quali ambiti/settori, quanti giovani sono stati effettivamente coinvolti nei progetti imprenditoriali e come questi si ripartiscono in termini di età, genere, ecc., tenendo conto delle procedure attivate e delle risorse finanziarie stanziate.

Il **secondo blocco** di domande è volto, invece, ad approfondire gli **effetti** che si sono prodotti sui **promotori**, cioè sui **giovani coinvolti nei progetti e nelle azioni di supporto**, in termini di miglioramento sia delle loro competenze sia dell'occupabilità, che di accesso a un lavoro stabile e duraturo.

Il **terzo blocco** che ricomprende, in realtà, una sola domanda, si concentra sugli **effetti di addizionalità** della politica e focalizza, in particolare, l'attenzione sulle decisioni assunte dai giovani che hanno poi costituito le *startup* per capire come queste siano state concretamente influenzate dalla presenza dell'agevolazione.

Infine, il **quarto blocco** di domande si concentra sugli **impatti netti** della politica sulla *performance* e/o sulla capacità di sopravvivenza delle imprese o attività che hanno avuto accesso alle agevolazioni offerte dall'intervento.

### 1.3 LE FONTI PRINCIPALI

---

Le analisi contenute nel presente Rapporto di valutazione, oltre che sulla **documentazione** e sui **dati di monitoraggio** trasmessi dalla **Sezione Politiche Giovanili** dell'Assessorato al Bilancio e Programmazione dall'Amministrazione Regionale, si basano sulle informazioni di **fonte primaria e secondaria** direttamente acquisite dal Valutatore nel corso dell'attività. Ci si riferisce, in particolare, alle seguenti fonti principali:

- I. le **informazioni quali-quantitative** rilevate con i **questionari somministrati on line** sia ai **ponenti dei progetti** che hanno beneficiato dell'Avviso **PIN – Pugliesi Innovativi** che ai **ponenti esclusi**;
- II. I **punteggi finali** assegnati in sede di valutazione a **tutti i progetti** che hanno beneficiato della *policy* forniti, anche in questo caso, della struttura regionale che ha gestito l'attuazione dell'intervento (Sezione Politiche Giovanili);
- III. i **dati e le informazioni**, di natura sia quantitativa che qualitativa, raccolti attraverso gli **studi di caso** incentrati su **cinque startup giovanili** che hanno avuto accesso al supporto offerto dall'iniziativa PIN;
- IV. i **dati di bilancio**, in serie storica, e le informazioni a loro corredo (es., numero di azionisti che sono anche manager, numero di manager di età inferiore ai 36 anni, ecc.) estratti dal **database AIDA - Moody's** riguardanti sia le **startup beneficiarie di PIN** costitutesi in **forma di società di capitali**, che di un "**gruppo di controllo**" formato da società con caratteristiche del tutto simili alle precedenti, ma che non hanno avuto accesso ai sostegni offerti dall'Avviso PIN.

### 1.4 PRINCIPALI METODOLOGIE D'ANALISI UTILIZZATE

---

Per quanto riguarda le **metodologie e tecniche di raccolta e analisi** dei dati primari e secondari cui si è fatto poc'anzi riferimento, queste sono risultate diverse a seconda dell'ambito tematico e delle domande di valutazione cui dare risposta.

Per i quesiti valutativi che attengono più direttamente all'**implementazione e ai risultati della politica**, la valutazione si è prevalentemente basata sull'**analisi documentale**, sull'**elaborazione statistica dei dati di monitoraggio** e sulle **informazioni e i giudizi**, di carattere prevalentemente qualitativo, raccolti dal

Valutatore attraverso i **questionari** somministrati *on line* a un **campione di referenti** sia delle **imprese beneficiarie** che delle **proposte progettuali risultate escluse dai finanziamenti**.

Le **indicazioni fornite con i questionari** dai referenti delle imprese che hanno beneficiato della *policy*, così come quelle direttamente raccolte dal Valutatore con i **cinque studi di caso**, sono anche servite per **valutare gli effetti prodottisi sui promotori dei progetti**, in termini di miglioramento delle loro competenze e del loro livello di occupabilità, nonché il **grado di addizionalità della politica**, cioè quanto l'accesso alla misura PIN abbia spinto i giovani a realizzare dei progetti imprenditoriali che altrimenti non sarebbero stati promossi.

Per valutare invece gli **impatti netti della policy sulla performance delle imprese beneficiarie** – in termini di **variazione annua** dell'**occupazione dipendente**, del **valore aggiunto totale**, del **valore della produzione**, della **produttività del lavoro** (i.e., valore aggiunto pro-capite) e della **redditività operativa** (i.e., EBITDA) – ci si è basati su un'apposita **metodologia controfattuale**. Il **confronto fra le performance delle startup “trattate” e “non trattate”** è stato in particolare realizzato dopo aver stimato, con un **modello Logit**, il **propensity score** e aver poi applicato il **metodo dell'IPW – Inverse Probability Weighting**, che consiste nell'assegnare alle imprese un peso determinato dall'inverso della loro probabilità di essere trattate, cioè di beneficiare della politica, data una serie di caratteristiche osservabili. Nel caso in esame, le **caratteristiche osservabili** a cui è stato possibile fare riferimento sono rappresentate da: il **numero di dipendenti**; il **numero di azionisti che sono anche manager**; il **numero di azionisti al di sotto dei 36 anni**; il **macrosettore d'attività secondo la tassonomia di Pavitt**, la **provincia in cui ha sede legale l'azienda** e **l'anno delle osservazioni**.

Un'ulteriore analisi **controfattuale** è stata infine realizzata per **valutare l'eventuale effetto netto della politica sulla sopravvivenza delle imprese**. A tal fine, è stato stimato un **modello Probit** che ha come variabile dipendente una variabile dicotomica che assume valore 1 se l'impresa è ancora oggi in attività e 0 altrimenti e come variabile esplicativa la variabile *policy*. Quest'ultima identifica, in particolare, la differenza fra il valore atteso della sopravvivenza delle imprese trattate e quello delle imprese del campione di controllo, a parità di alcune caratteristiche osservabili.

## 1.5 I CONTENUTI DEL RAPPORTO

---

Come previsto dal piano di lavoro riportato nel **Progetto esecutivo** trasmesso inizialmente all'Amministrazione il 26 novembre 2024 e poi integrato in data 23 dicembre, il presente Rapporto contiene tutte le analisi concernenti l'attività valutativa in oggetto ed è stato, in particolare, organizzato come segue:

- Il **Capitolo 1** – in cui si inserisce anche questo paragrafo – ha una funzione soltanto **introduttiva** e contiene una sintetica illustrazione degli **obiettivi generali** dell'attività valutativa, delle **domande** a cui si è inteso dare risposta e delle **principali fonti** utilizzate.
- Il **Capitolo 2 descrive l'Avviso**, il suo **iter programmatico e attuativo** e riporta e analizza i **dati relativi alla sua realizzazione**, in termini di numero e tipologia di imprese finanziate, caratteristiche dei giovani coinvolti, punteggi conseguiti dai progetti ammessi al finanziamento, ecc.;
- Il **Capitolo 3** illustra e analizza, dal punto di vista statistico, i dati primari che scaturiscono dalla **rilevazione campionaria** condotta sui **giovani coinvolti nei progetti imprenditoriali che hanno beneficiato dell'intervento PIN**, che ha portato complessivamente a raccogliere **236 questionari**, con un **tasso di risposta** pari al **44,4%** del totale;
- Il **Capitolo 4** presenta e analizza i risultati derivanti dalla **rilevazione campionaria** che ha coinvolto **195 proponenti delle iniziative imprenditoriali escluse dai finanziamenti**;
- Il **Capitolo 5** descrive le analisi sviluppate nell'ambito dei **5 studi di caso** che hanno, in particolare, riguardato le seguenti iniziative imprenditoriali: *BionIT Labs*, *Composing Studio*, *Sagelio*, *Authentic Puglia Tours* e *Puglia Taste & Culture*
- .

- Il **Capitolo 6** illustra la **metodologia controfattuale utilizzata per realizzare l'analisi degli impatti netti** della politica sulle **performance** delle società di capitali che hanno avuto accesso alle agevolazioni offerte dall'intervento.
- Il **Capitolo 7**, infine, riassume le **conclusioni** salienti delle analisi valutative svolte e le **raccomandazioni di policy** che ne scaturiscono.

## 2. L'INIZIATIVA PIN – PUGLIESI INNOVATIVI

---

### 2.1 LA PROGRAMMAZIONE DELL'INTERVENTO

L'iniziativa PIN – Pugliesi Innovativi, promossa dalla **Sezione Politiche Giovanili** dell'Assessorato al Bilancio e Programmazione, puntava a offrire ai giovani pugliesi occasioni di “apprendimento in situazione”, attraverso l'ideazione e la sperimentazione di progetti innovativi a vocazione imprenditoriale, accompagnati da un'azione di rafforzamento delle competenze. Tale iniziativa è stata in particolare finanziata a valere sull'**Azione 8.4** del P.O. Puglia 2014-2020 “*Interventi volti al miglioramento della posizione nel mercato del lavoro dei giovani*” afferente all'**Obiettivo specifico 8.1** “*Aumentare l'occupazione dei giovani*” e all'**Asse VIII** “*Promuovere la sostenibilità e la qualità dell'occupazione e il sostegno alla mobilità professionale*”.

L'intervento si poneva l'obiettivo di supportare la realizzazione di nuovi progetti imprenditoriali promossi da gruppi informali composti da almeno due giovani, anche in *partnership* con altri soggetti (scuole, università, imprese, ecc.), in **tre ambiti d'attività** principali:

- **innovazione culturale** (valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e artistico, turismo, sviluppo sostenibile, ecc.);
- **innovazione tecnologica** (innovazioni di prodotto e di processo, economia digitale, sviluppo di nuove tecnologie, ecc.);
- **innovazione sociale** (servizi per favorire l'inclusione sociale, il miglioramento della qualità della vita, l'utilizzo di beni comuni, ecc.).

I proponenti al momento della candidatura dovevano soddisfare i seguenti requisiti:

- essere residenti in Puglia;
- avere un'età superiore ai 18 anni, ma inferiore a 36 anni compiuti;
- essere in possesso dei requisiti previsti dalla legge per l'ammissione ai contributi pubblici;
- non essere stati già vincitori di precedenti Avvisi della stessa Regione Puglia quali: “Principi Attivi”, “Principi Attivi 2010”, “Principi Attivi 2012” e “PIN”.

Come già anticipato, il **sostegno alle startup** promosso dai giovani non riguardava soltanto alla concessione di un **finanziamento a fondo perduto**, ma anche l'erogazione, da parte dell'**ARTI, l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione**, di **servizi di accompagnamento e rafforzamento delle competenze** a supporto della progettazione, della realizzazione e del *follow-up* (prestazioni professionali specialistiche, *workshop* tecnici, affiancamento di imprenditori senior, visite aziendali, ecc.).

### 2.2 L'AVVISO E IL SUO ITER ATTUATIVO

L'Avviso, che ha dato attuazione all'iniziativa in oggetto, è stato approvato dalla Regione Puglia con la **DGR n. 877 del 15 giugno 2016** e, inizialmente, ha potuto contare su una dotazione di **10 milioni di euro**, di cui 8 milioni riservati al finanziamento dei progetti e 2 milioni ai servizi di affiancamento e rafforzamento delle competenze dei partecipanti. Tale dotazione è stata poi incrementata attraverso stanziamenti successivi, fino ad attestarsi intorno ai **20 milioni di euro**, di cui oltre l'83% utilizzata per finanziare i progetti e la parte restante per realizzare i servizi di accompagnamento.

Per la sua attuazione, è stata prevista una **procedura a sportello**, con **avvio delle candidature** su un'apposita piattaforma telematica in data **1° settembre 2016** e **chiusura** definitiva in data **12 febbraio 2021**.

L'Avviso prevedeva **due livelli di screening**:

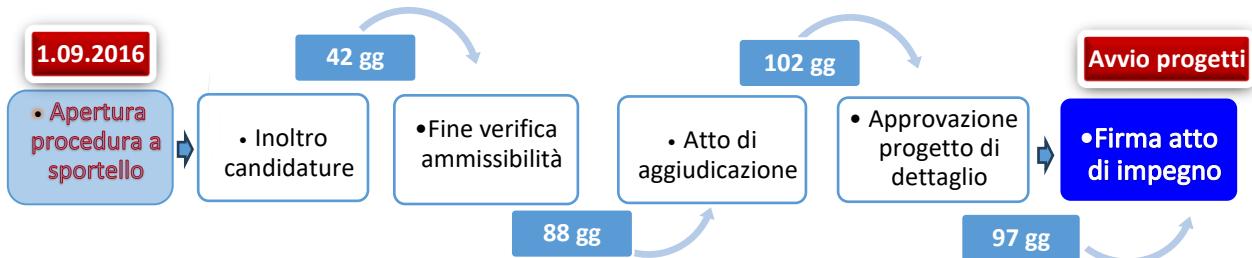
- una **verifica preliminare dell'ammissibilità** delle proposte presentate, a cura della Sezione Politiche Giovanili (possesso dei requisiti richiesti e ammissibilità formale delle proposte);
- una successiva **valutazione di merito** affidata ad una commissione esterna di esperti che ha portato ad assegnare ad ogni proposta un punteggio variabile fra 0 e 100 sulla base dei criteri di

valutazione stabiliti nell'Avviso stesso (qualità progettuale, finalizzazione, rispondenza alle priorità dell'Asse).

Una volta ammessi al finanziamento, i gruppi proponenti dovevano procedere prima allo sviluppo del progetto imprenditoriale, anche avvalendosi del supporto offerto da un *tutor* messo a disposizione dall'Agenzia ARTI e, poi, alla costituzione del soggetto giuridico, alla sua registrazione presso il Registro delle Imprese e all'apertura della partita IVA. Completati questi passaggi, il referente legale doveva, infine, sottoscrivere un **Atto di impegno e regolamentazione** con la Regione Puglia che serviva a disciplinare i termini, le condizioni e le modalità di esecuzione delle attività oggetto del finanziamento.

Il grafico seguente riassume le **tempistiche d'attuazione** che hanno caratterizzato la procedura in esame. Come detto, la ricezione delle candidature è stata aperta in data **1° settembre 2016**. Il **tempo medio** per la **verifica di ammissibilità** si è attestato intorno ai **42 giorni**, mentre per giungere all'**atto di aggiudicazione del finanziamento** ci sono voluti, all'incirca, altri **tre mesi** (88 giorni in media). Una volta completato questo passaggio, sono serviti, in media, altri **102 giorni** per giungere all'**approvazione del progetto di dettaglio** e poi altri **97 giorni** per completare tutto l'iter previsto e arrivare alla firma con la Regione dell'**Atto di impegno e regolamentazione** che ha sancito, di fatto, l'**avvio delle attività**. In buona sostanza, è trascorso, in media, meno di un anno – **329 giorni** per la precisione – dalla data di inoltro delle candidature sulla piattaforma telematica regionale, alla data di avvio dei progetti, un tempo che può essere ritenuto ampiamente accettabile e, soprattutto, compatibile con le esigenze dei proponenti che giustamente ambivano ad avere una risposta in tempi relativamente contenuti.

**Fig. 1. Le tempistiche che hanno caratterizzato le diverse fasi dell'iter attuativo**

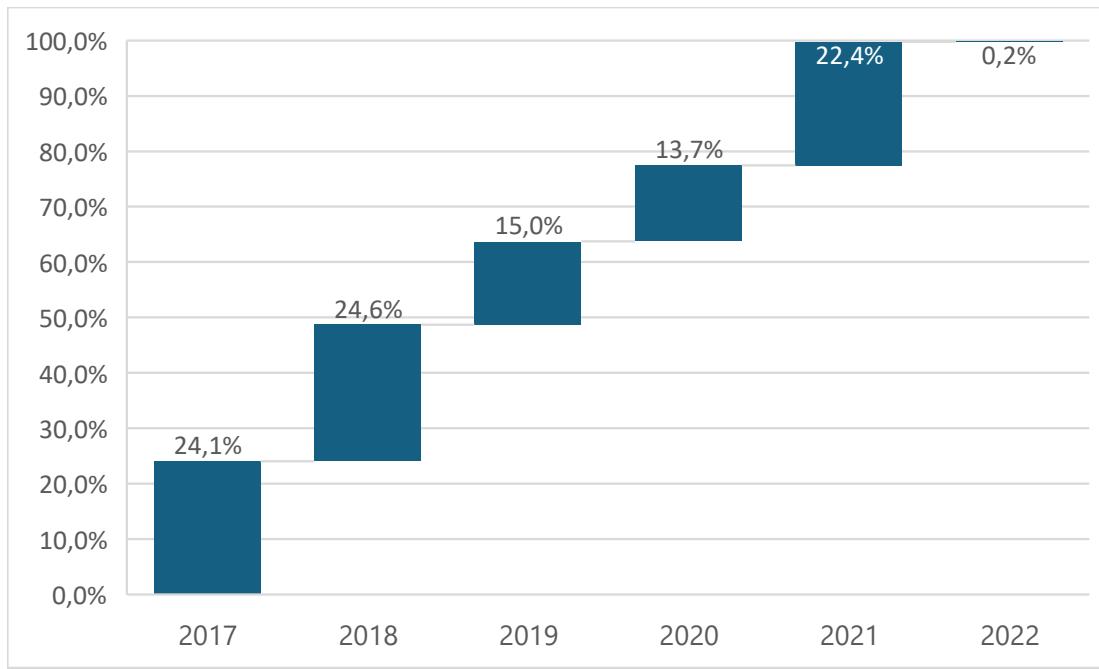


Fonte: Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili, Report Finale sull'Iniziativa PIN

Come si evince dal grafico seguente, la maggior parte degli Atti di impegno con la Regione – **quasi il 64% del totale** – è stata sottoscritta nel **triennio 2017-2019**; poco meno del 14% nell'anno successivo (2020), caratterizzato, come è noto, dall'emergenza pandemica, e oltre il 22% nel 2021. Infine, un progetto soltanto ha visto la stipula dell'Atto di impegno nel corso del 2022.

Questi dati stanno dunque a indicare come, in **quasi l'80% dei casi**, siano oramai **trascorsi almeno 5 anni dalla data di avvio delle attività**, un lasso di tempo sufficientemente lungo per poter tracciare un bilancio dei risultati e degli impatti principali che sono ascrivibili alla politica in oggetto.

**Fig. 2. Gli atti di impegno per anno di sottoscrizione**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

### 2.3 I DATI RELATIVI ALL'ATTUAZIONE

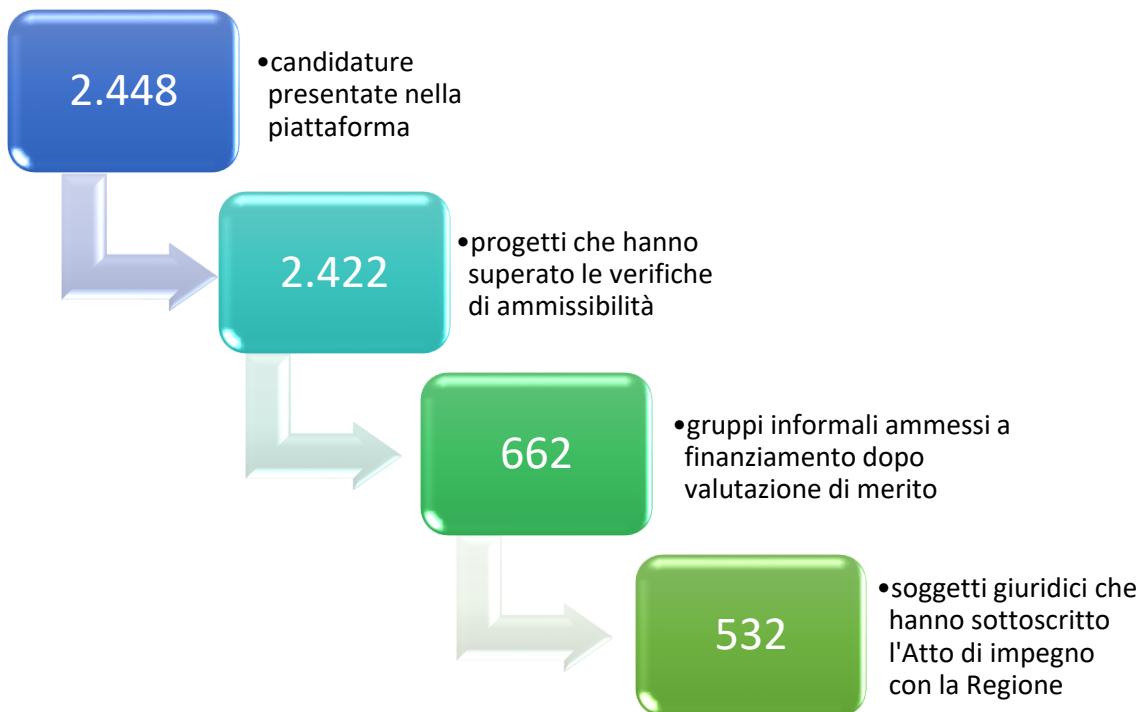
Per quanto riguarda l'attuazione, i dati ufficiali di fonte regionale evidenziano come, sulla piattaforma telematica appositamente predisposta dalla Regione, siano state complessivamente presentate **2.448 candidature**. Quasi la totalità di queste – **2.422 unità**, pari al 98,9% del totale – hanno superato le verifiche formali di ammissibilità effettuate dalla Sezione Politiche Giovanili e sono state, quindi, ammesse alla successiva valutazione di merito.

A conclusione di questa seconda fase di valutazione, sono stati ammessi a finanziamento **662 progetti**, di cui:

- **532 progetti**, pari a circa l'80% del totale, hanno poi provveduto alla **costituzione del soggetto giuridico** e alla **stipula dell'Atto di impegno** con la Regione, dando effettivo avvio alle attività imprenditoriali;
- i restanti **130 progetti** hanno, invece, **rinunciato al finanziamento** (103 unità) oppure sono stati **esclusi** (27 unità) per non aver rispettato tutti gli adempimenti procedurali o la tempistica prevista dall'Avviso.

Il grafico seguente riepiloga i numeri che hanno scandito le diverse fasi dell'iter attuativo.

**Fig. 3. I dati relativi all'iter attuativo**



*Fonte: Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili, Report Finale sull'Iniziativa PIN*

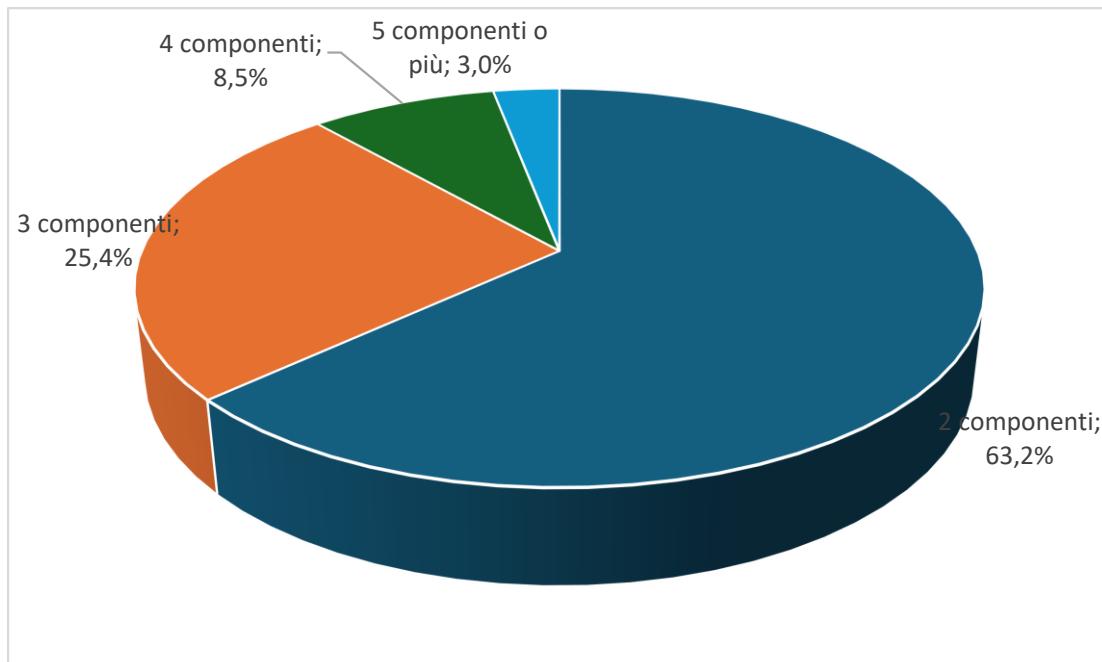
#### **2.4 LE CARATTERISTICHE DEI PROGETTI FINANZIATI**

Se si analizzano le caratteristiche dei 552 progetti finanziati sulla base delle informazioni trasmesse dalla Sezione Politiche giovanili della Regione Puglia emerge quanto segue.

In media, ogni soggetto giuridico costituitosi grazie all'iniziativa PIN ha registrato un **numero di proponenti** pari a **2,55 unità**. D'altro canto, se si scompongono i progetti finanziati in base al numero di soggetti coinvolti, si osserva che:

- la **maggioranza assoluta dei progetti** che ha avuto accesso ai finanziamenti (oltre il 63% del totale) contava **soltanto due proponenti**;
- circa un **quarto** dei progetti imprenditoriali aveva **tre componenti** ricadenti nella fascia d'età 18-35 anni;
- **meno del 10%** dei progetti aveva dietro un gruppo di proponenti formato da **quattro giovani**;
- solo il **3%** poteva contare su **cinque proponenti o più**.

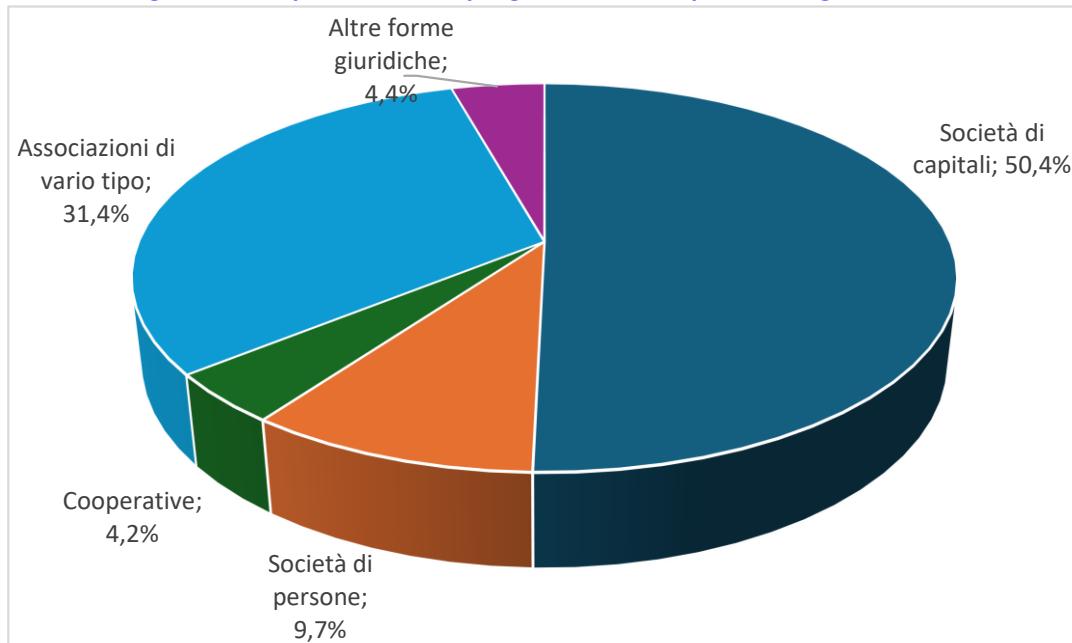
**Fig. 4. La ripartizione delle iniziative finanziate per numero di componenti**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

Per quanto concerne la **forma giuridica**, circa la **metà dei soggetti** che ha avuto accesso ai finanziamenti si è costituito in forma di **società di capitali** e, più specificamente, di **Società a Responsabilità Limitata**; poco più del **31%** come **Associazione**; meno del **10%** in forma di **Società di persone** (Snc e Sas) e la quota restante come **Cooperativa (4%)** o altro **soggetto giuridico**.

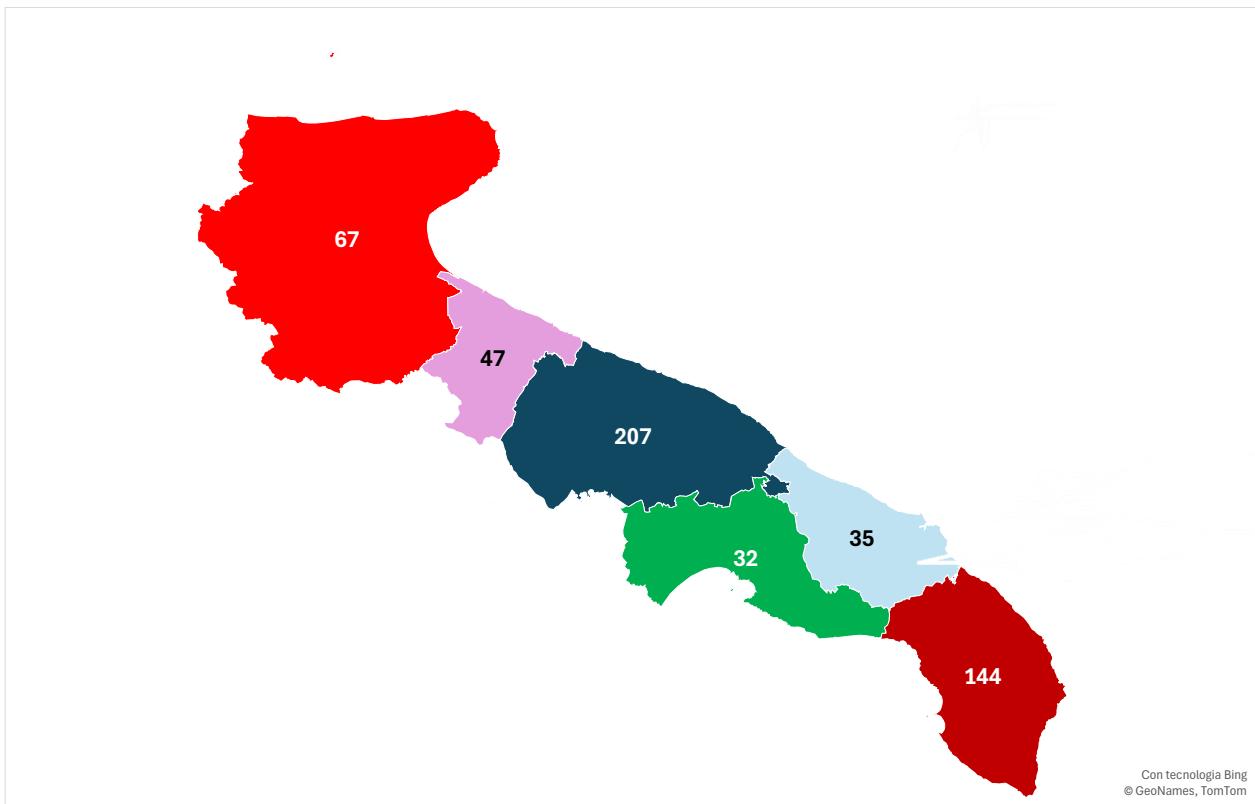
**Fig. 5. La ripartizione dei progetti finanziati per forma giuridica**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

In relazione, invece, alla **ripartizione territoriale**, dai dati estratti dal sistema di monitoraggio regionale si evince come la **maggioranza relativa** delle iniziative finanziate (**207 unità**, pari al **38,9% del totale**) ricada nel territorio della **provincia di Bari**, il **27%** circa in quella di **Lecce (144 progetti)**, mentre l'incidenza delle altre **quattro province pugliesi** oscilla fra il **6% di Taranto** e il **12,6% di Foggia**, come emerge dal grafico seguente.

**Fig. 6. La ripartizione delle iniziative finanziate per provincia**



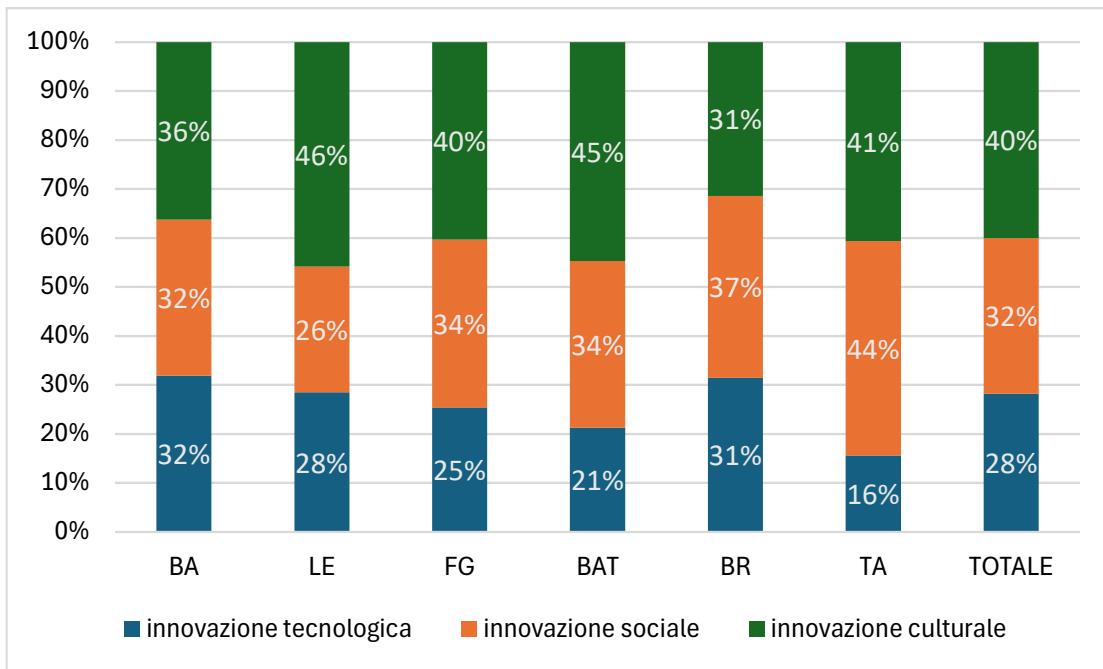
*Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili*

Dai dati di monitoraggio si evince, inoltre, come la **maggioranza relativa dei progetti** che hanno ottenuto i finanziamenti afferisca all'area dell'**innovazione culturale (40%)**, mentre l'incidenza degli altri due ambiti d'attività previsti dall'Avviso, cioè l'**innovazione sociale** e l'**innovazione tecnologica**, risulta pari, rispettivamente, al **32%** e al **28%** circa del totale.

Il grafico seguente fornisce una rappresentazione di come i progetti finanziati in ciascuna provincia si ripartiscano fra i tre ambiti d'attività principali previsti dall'Avviso. Da questo si evince, in particolare, che:

- la **provincia di Bari** è quella dove in termini non solo assoluti, ma anche relativi, è stato finanziato il maggior numero di progetti che ricadono nell'area dell'**innovazione tecnologica** (66 progetti, pari al 32% del totale provinciale), seguita dalla **provincia di Brindisi** (11 progetti, pari al 31% del totale);
- la **provincia di Lecce** è quella che, in termini relativi, mostra la più alta incidenza di progetti ricadenti nell'ambito dell'**innovazione culturale** (46% del totale provinciale), seguita da **Barletta-Andria-Trani** (45%);
- infine, **Taranto** individua di gran lunga la provincia dove i progetti di **innovazione sociale** raggiungono la più elevata incidenza (44% del totale provinciale).

**Fig. 7. La ripartizione delle iniziative finanziate per ambito d'attività e provincia**

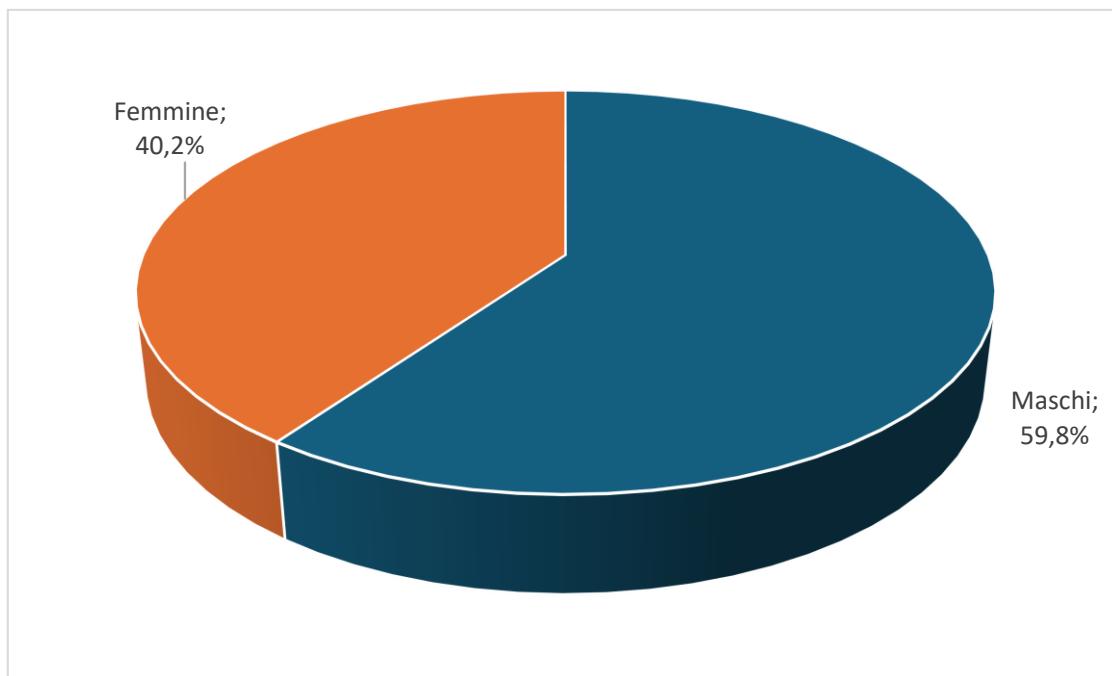


Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

## 2.5 LE CARATTERISTICHE DEI GIOVANI COINVOLTI NELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI

I giovani coinvolti nei 532 progetti finanziati dall'Avviso PIN ammontano, nel complesso, a **1.357 unità**, con un'incidenza della componente maschile e femminile pari, rispettivamente, al 60% e al 40% circa.

**Fig. 8. Ripartizione per genere dei giovani coinvolti nei progetti**

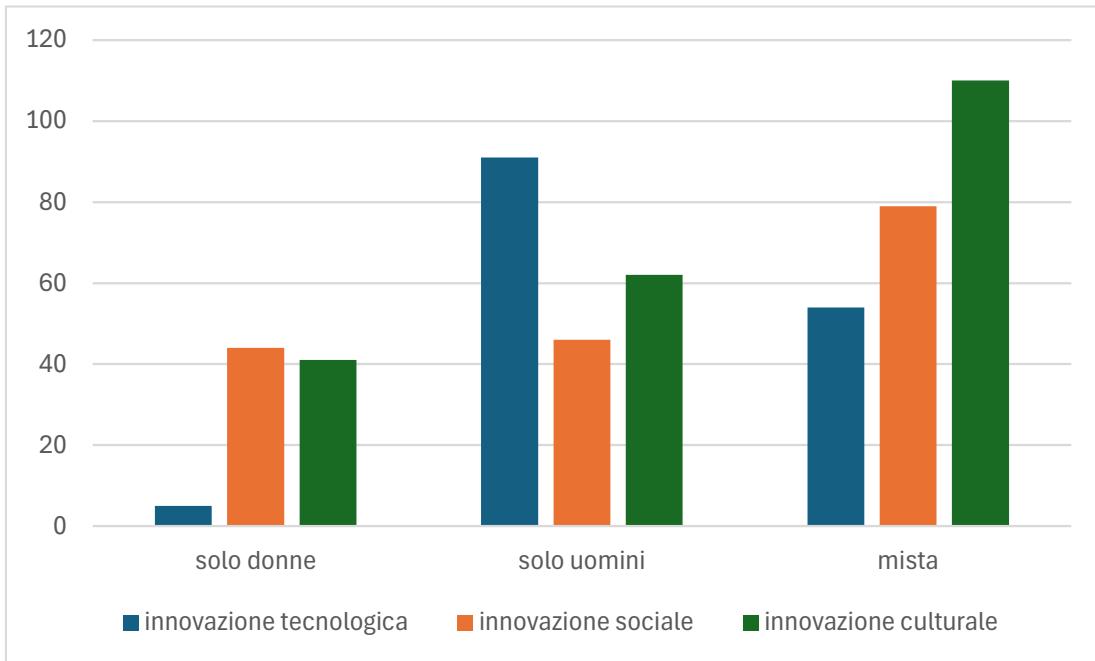


Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

Va osservato come la maggioranza relativa dei progetti finanziati dall'Avviso (45,7% del totale) abbia alle spalle un gruppo di proponenti "misto" che annovera cioè la presenza sia di giovani uomini che di giovani donne. I progetti promossi da soli uomini rappresentano, invece, poco più del 37% del totale, mentre quelli che hanno visto il coinvolgimento attivo di sole donne costituiscono poco meno de 17% del totale.

Scomponendo i suddetti dati per ambito d'attività si nota, inoltre, come le donne abbiano dato vita a progetti che si collocano quasi esclusivamente nel campo dell'innovazione sociale e culturale, mentre i gruppi formati da soli uomini hanno chiaramente privilegiato l'ambito dell'innovazione tecnologica, come risulta evidente dall'osservazione del grafico seguente.

**Fig. 9. Ripartizione dei progetti per genere dei proponenti e ambito d'attività**

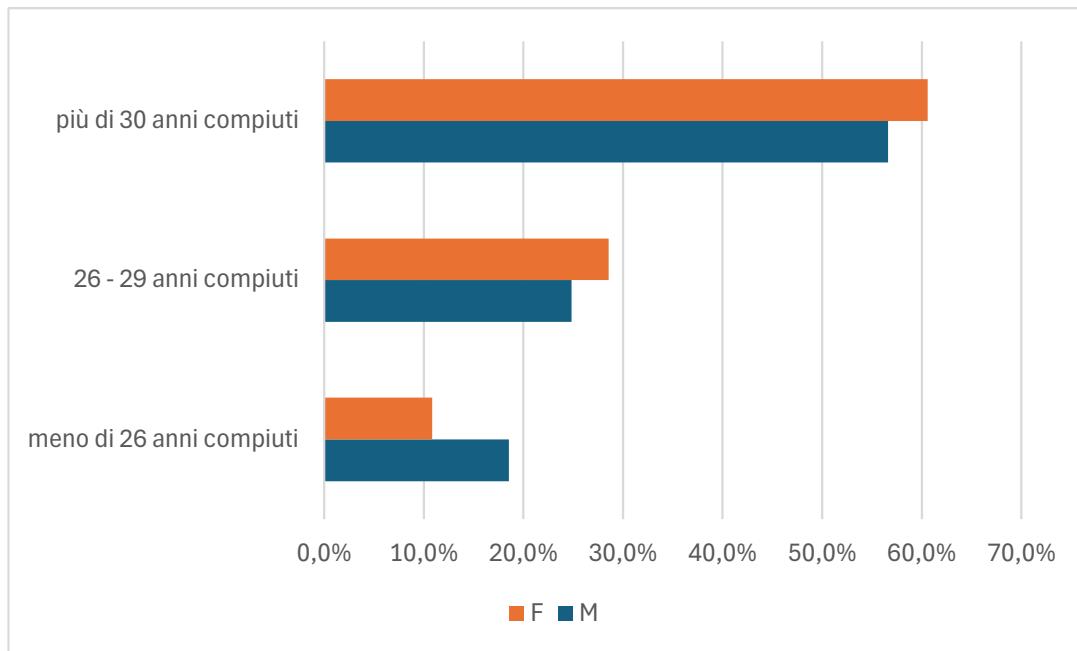


Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

Per quanto riguarda l'**età dei proponenti**, la maggioranza assoluta dei giovani, al momento della candidatura, aveva **più di 30 anni (oltre il 58% del totale)**; **poco più di un quarto** aveva un'età anagrafica compresa **fra 26 e 29 anni** compiuti e soltanto una minoranza – pari a **circa il 15%** del totale – presentava un'**età inferiore ai 26 anni**.

Scomponendo il dato sull'età dei proponenti in base al genere si nota come i ragazzi coinvolti nei progetti avessero un'età media (30,0 anni) leggermente inferiore a quella delle ragazze (30,5 anni). Come si evince dall'osservazione del grafico seguente, fra i maschi l'incidenza della fascia di età più giovane (meno di 26 anni) raggiunge, infatti, un'incidenza pari al 18,5% che è pari quasi al doppio di quella che si rileva fra le donne (10,9%). Nelle altre due classi d'età, invece, il rapporto si ribalta, con la componente femminile che sopravanza quella maschile sia nella fascia 26-29 anni, che in quella che raggruppa i giovani con più di 30 anni.

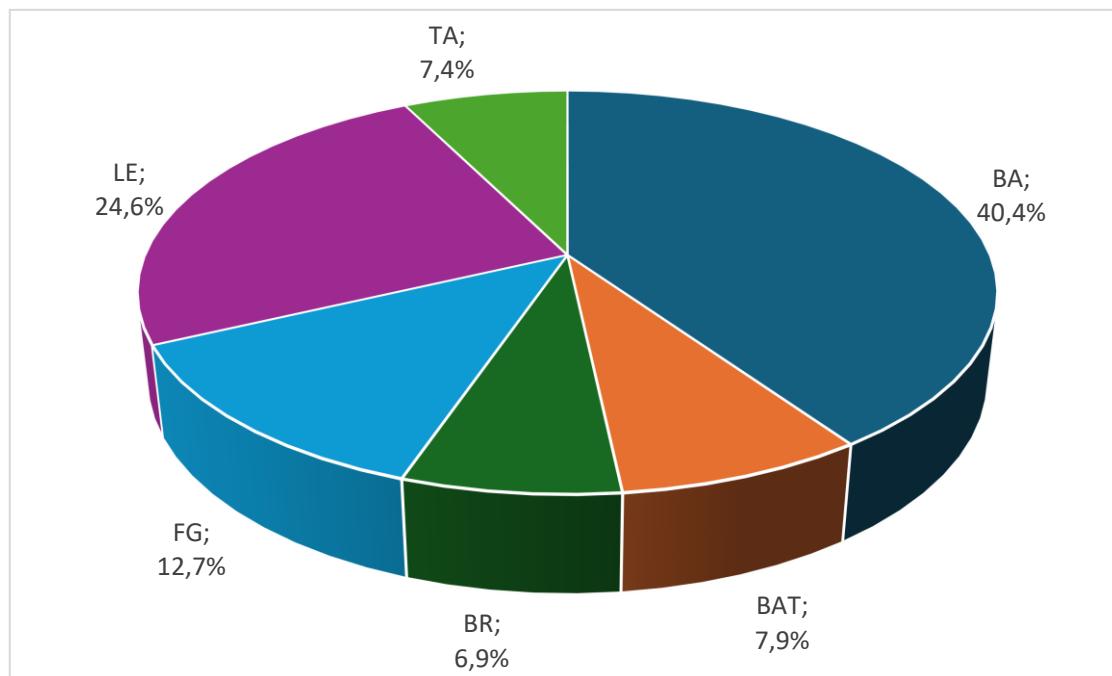
**Fig. 10. Ripartizione dei giovani coinvolti nei progetti per genere e classe d'età**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

Riguardo alla **residenza**, esce confermato che la maggior parte dei giovani che hanno avuto accesso ai finanziamenti risiedano nella provincia di Lecce (24,6%) e, soprattutto, in quella di Bari (40,4%), come si evince dal grafico seguente.

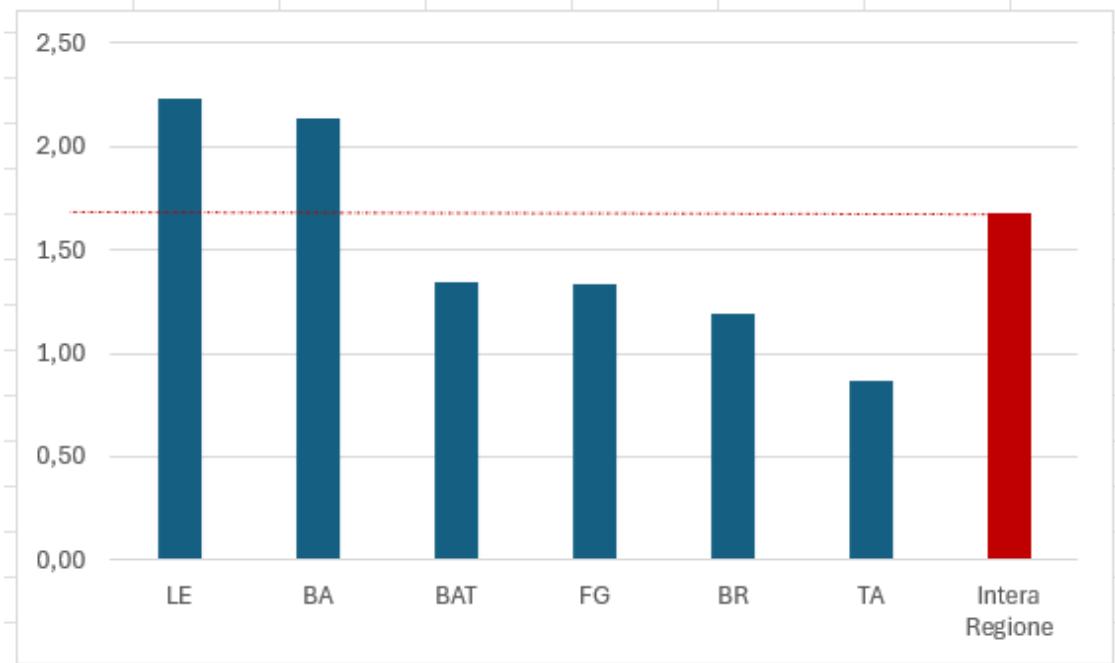
**Fig. 11. Ripartizione dei giovani coinvolti nei progetti in base alla provincia di residenza**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

Se si rapporta il dato relativo alla provincia di residenza dei proponenti, a quello riferito al totale dei giovani ricadenti nella fascia d'età 18-35 che risiedono nella stessa provincia, si nota come l'opportunità di avviare un'iniziativa imprenditoriale offerta dalla Regione attraverso l'iniziativa PIN sia stata colta, in maggior misura, proprio dai giovani che risiedono nelle province di Lecce e Bari: in queste due province, infatti, risultano coinvolti nei progetti circa 2,1/2,2 giovani ogni mille residenti ricadenti nella fascia d'età 18-35 anni, mentre nelle altre quattro province pugliesi questo valore scende in modo sensibile, raggiungendo il livello più basso nel caso di Taranto (0,87).

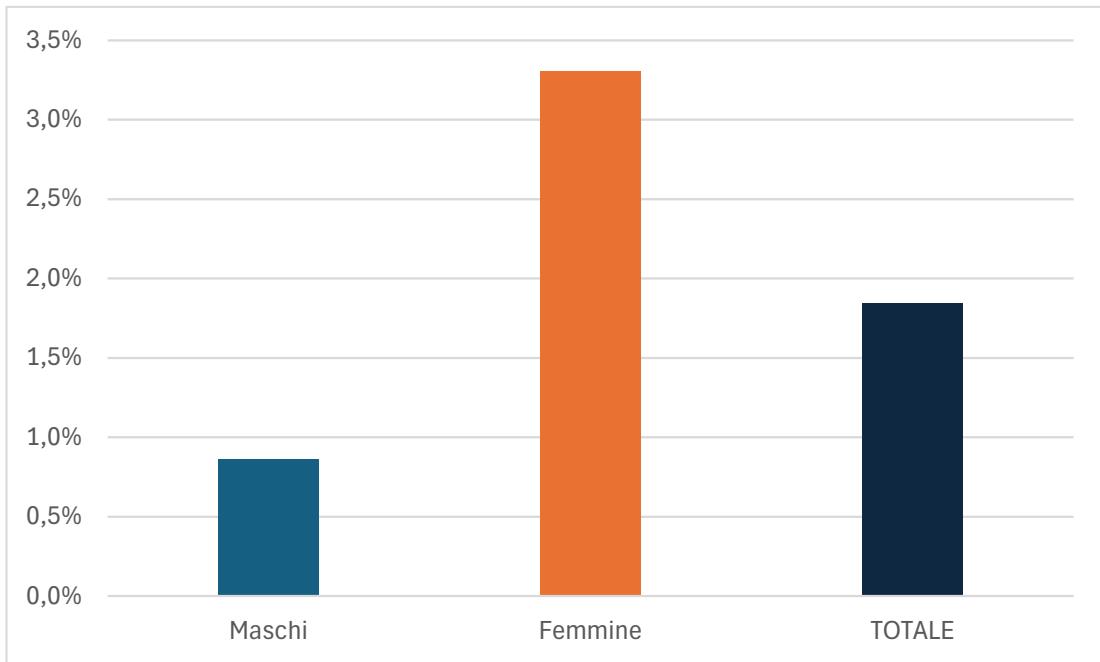
**Fig. 12. Giovani coinvolti nei progetti ogni 1.000 residenti ricadenti nella stessa fascia d'età (18-35)**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili e su dati ISTAT

È il caso, infine, di segnalare come quasi il 2% dei giovani che risultano fra i proponenti delle iniziative che hanno avuto accesso ai finanziamenti siano nati all'estero e che tale quota salga fino al 3,3% nel caso in cui si consideri soltanto la componente femminile.

**Fig. 13. Incidenza per genere fra i proponenti dei progetti dei giovani nati all'estero**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

## 2.6 LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEI PROGETTI

È interessante ai fini della presente attività di valutazione analizzare quali siano i **punteggi conseguiti dai progetti** che sono stati ammessi al finanziamento.

Come già anticipato, dopo le verifiche di ammissibilità, ogni proposta progettuale è stata sottoposta a una **valutazione di merito** affidata ad una commissione esterna di esperti che ha assegnato un **punteggio variabile fra 0 e 100** sulla base di **sei criteri di valutazione** stabiliti nell'Avviso, cioè: 1) **caratteristiche del gruppo informale (10 punti)**; 2) **coerenza interna (20 punti)**; 3) **fattibilità ed efficacia attesa (20 punti)**; 4) **follow up (20 punti)**; 5) **contributo allo sviluppo del territorio (15 punti)** e 6) **innovatività (15 punti)**.

A tutte le proposte progettuali la commissione ha assegnato un **giudizio** per **ognuno dei sei criteri di valutazione** a cui era automaticamente associato un coefficiente di moltiplicazione che poteva variare da **1,0 (giudizio eccellente)** a **0,2 (giudizio scarso)**.

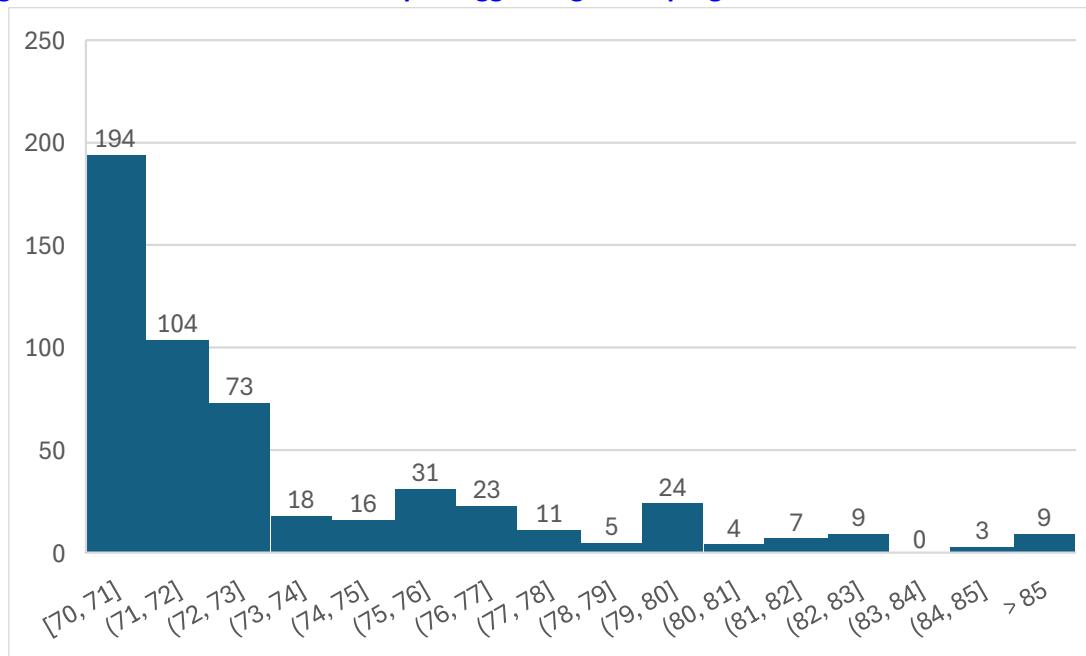
Per essere ammesso al finanziamento il progetto doveva conseguire un **punteggio complessivo uguale o superiore a 70/100** e un **giudizio uguale o superiore a "sufficiente"** per **ognuno dei sei criteri di valutazione** previsti.

### 2.6.1 I punteggi ottenuti in fase di valutazione

L'istogramma seguente fornisce una rappresentazione dei punteggi ottenuti da tutti i 532 progetti ammessi al finanziamento. Come si nota, la distribuzione delle frequenze assolute presenta una **forte asimmetria positiva**, poiché la **maggior parte dei progetti si concentra sui punteggi più bassi**. Infatti, ben 371 progetti, pari a circa il 70% del totale, hanno ottenuto un punteggio che varia da 70 (il minimo previsto dall'Avviso) a 73 punti, mentre quelli che hanno ricevuto una valutazione complessiva uguale o superiore a 80 punti sono appena 56, con un'incidenza pari al 10,5% del totale; di questi ultimi, solo 12 progetti hanno conseguito almeno 85 punti complessivi.

D'altro canto, il **punteggio medio** assegnato ai progetti ammessi al finanziamento si attesta a **73,44 punti**, mentre la **mediana a 72 punti** e la **moda** proprio a **70 punti**, il che sta a significare che il **punteggio più basso (70)** è quello che hanno ottenuto il **maggior numero di progetti**.

**Fig. 14. Distribuzione in classi dei punteggi assegnati ai progetti ammessi al finanziamento**



Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

Se si analizzano i punteggi assegnati ai **singoli criteri di valutazione** si può altresì notare come i progetti finanziati abbiano ottenuto i **punteggi mediamente più bassi** soprattutto per il **follow up**<sup>1</sup>. Al contrario, i

<sup>1</sup> La valutazione del follow up riguardava le scelte compiute dai proponenti per assicurare la sostenibilità economica del progetto e la capacità dell'iniziativa di mantenersi in piedi autonomamente, dopo il primo anno.

**punteggi mediamente più alti** sono stati conseguiti in relazione al criterio riguardante le **caratteristiche del gruppo informale**.

La tabella seguente riporta la percentuale di progetti che hanno ottenuto, per i sei diversi criteri di valutazione, una **valutazione “sufficiente”** e una **valutazione “eccellente”**. Come si nota, ben il **65,2%** dei progetti ammessi al finanziamento ha ricevuto un giudizio pari a **“sufficiente”** per quanto riguarda il **follow up**, mentre solo lo **0,6%** ha ottenuto una valutazione **“eccellente”** per lo stesso criterio. Anche per tutti gli altri criteri, le valutazioni **“sufficienti”** sopravanzano nettamente quelle **“eccellenti”**, seppur in misura decisamente più contenuta al caso precedente. L'**unica eccezione** è rappresentata dal criterio attinente alle **caratteristiche del gruppo informale**: in questo caso, infatti, la percentuale di progetti valutati come **“eccellenti”** (**16,9%**) sopravanza, seppur di poco, quelli considerati **“sufficienti”** (**15,6%**).

**Tab. 2. La percentuale di progetti che hanno ricevuto un giudizio “sufficiente” e un giudizio “eccellente” per i diversi criteri di valutazione**

Criteri di valutazione	% di progetti con valutazione	
	“sufficiente”	“eccellente”
Caratteristiche del gruppo informale	15,6%	16,9%
Coerenza interna	18,3%	2,6%
Efficacia e fattibilità	33,5%	0,9%
Follow up	65,2%	0,6%
Contributo allo sviluppo del territorio	31,8%	5,1%
Innovatività	46,1%	3,6%

Fonte: ns elaborazioni su dati forniti da Regione Puglia - Sezione Politiche Giovanili

### 2.6.2 Un esame dei criteri attraverso l'analisi della varianza

Le informazioni sui punteggi ottenuti dai progetti in fase di valutazione possono essere ulteriormente valorizzate attraverso un'analisi della varianza finalizzata a indagare, più in dettaglio, quali criteri siano stati maggiormente determinanti nella valutazione complessiva.

A tal fine viene qui proposta un'analisi basata sulla metodologia ANOVA. Questo approccio consente di quantificare il contributo relativo di ciascun criterio valutativo alla variabilità complessiva del fenomeno osservato che, nel nostro caso, è rappresentato dal punteggio finale attribuito al progetto.

L'analisi si è sviluppata in due stadi: nel primo si è misurata la variabilità totale dei dati rispetto alla loro media, che è data dalla somma totale dei quadrati, secondo la seguente formula:

$$SST = \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2$$

dove  $y_i$  è il valore delle singole osservazioni,  $\bar{y}$  è il valore medio, e  $N$  il numero totale di osservazioni. Si è poi proceduto a scomporre la somma totale dei quadrati nelle singole componenti che, nel nostro caso, coincidono con i criteri utilizzati nella valutazione, tramite la somma dei quadrati parziale. In questo caso, il termine parziale fa riferimento alle componenti della variabilità totale della valutazione e viene calcolata come:

$$SS_A = SST - SS_{res}$$

Qui,  $SS_A$  rappresenta la somma dei quadrati parziale per il fattore (i.e., componente) A, SST è la somma totale calcolata nel primo stadio, e  $SS_{res}$  la variabilità non spiegata dal modello (residua). La somma dei quadrati parziale ( $SS_A$ ) fornisce quindi la variabilità complessiva spiegata da un singolo fattore—nel nostro caso la singola componente della valutazione—fornendo una indicazione sul suo contributo a determinare il risultato finale.

**Tab. 3. L'analisi della varianza**

N. osservazioni = 1.336		R2 = 1
Fonte	SS <sub>A</sub>	% Varianza Spiegata
<b>1 – Caratteristiche gruppo</b>	1785,77	7,00%
<b>2 – Coerenza interna</b>	3004,45	11,78%
<b>3 – Fattibilità ed efficacia</b>	4530,60	<b>17,76%</b>
<b>4 – Follow-up</b>	4563,11	<b>17,89%</b>
<b>5 – Contributo sviluppo territorio</b>	3109,67	12,19%
<b>6 – Innovatività</b>	3166,39	<b>12,41%</b>
<b>Residuo</b>	0	
<b>Totale</b>	25511,41	

Dall'analisi della varianza (cfr. Tab. 3), le componenti "Fattibilità ed efficacia", "Follow-up", e "Innovatività" emergono come quelle che hanno avuto un peso maggiore<sup>2</sup> nel determinare il punteggio finale. In particolare, la componente relativa al "Follow-up" spiega il 17,9% della variabilità complessiva, quella relativa a "Fattibilità ed efficacia" il 17,8%, mentre l'"Innovatività" il 12,4%. La componente relativa alla valutazione delle "Caratteristiche del gruppo" è quella che ha contribuito in misura minore alla determinazione della valutazione complessiva (con il solo 7% della varianza spiegata), seguita da quella relativa alla "Coerenza interna del progetto"(11,8%), e dal "Contributo allo sviluppo del territorio" (12,2%). In conclusione, l'analisi delle valutazioni condotta tramite la scomposizione della varianza mostra che il punteggio finale è stato determinato in misura maggiore da tre componenti. In particolare, due di queste sono relative alla sostenibilità del progetto (ovvero, "Fattibilità ed efficacia" e "Follow-up"), e la terza all'innovatività della proposta ("Innovatività").

## 2.7 UN FOCUS SULLE SOCIETÀ DI CAPITALI

In questo paragrafo viene effettuata una prima breve disamina di tutte le imprese finanziate nell'ambito dell'iniziativa in oggetto che si sono costituite in forma di società di capitali. Tale analisi viene in particolare realizzata utilizzando come fonte di dati il **database AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende)**, realizzato e distribuito da Bureau van Dijk. Questo Db contiene non solo i bilanci dell'ultimo decennio di tutte le società di capitali italiane (ad esclusione solamente di banche, assicurazioni ed Enti pubblici) sia attive che fallite che hanno l'obbligo di depositare annualmente il proprio bilancio, anche qualora operino in regime di contabilità semplificata, ma anche una serie di dati anagrafici e merceologici sulle società stesse (data di costituzione, codice ATECO, sede legale, forma giuridica, ecc.).

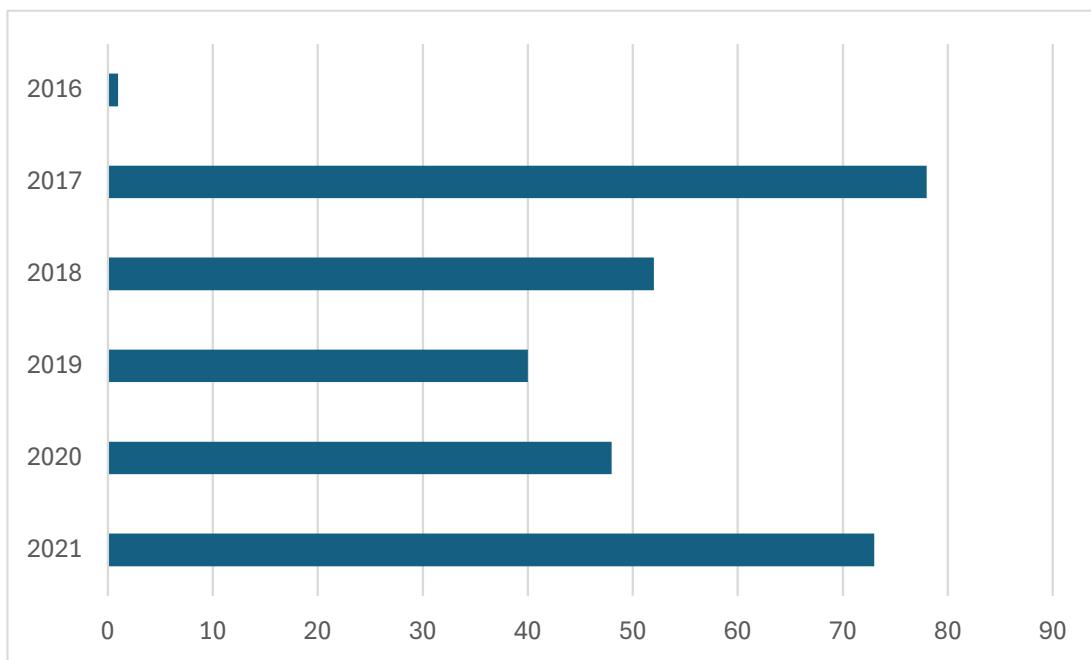
I dati scaricati dalla banca dati AIDA – Bureau Van Dijk sono al momento aggiornati a fine 2023, non essendo ancora disponibili i bilanci relativi al 2024, e consentono di avere informazioni di dettaglio su **292 imprese** che rientrano nella lista delle 532 iniziative complessivamente finanziate dall'Avviso PIN – Pugliesi Innovativi (**circa il 55%** del totale). Più nello specifico, si tratta di 105 Srl, 163 Srl semplificate e appena 24 Spa.

I dati riferiti all'**anno di costituzione** indicano come le 292 imprese in oggetto, al netto di un'unica eccezione, abbiano tutte avviato la loro attività nel quinquennio 2017-2021. I due anni in cui è stato costituito il maggior numero di imprese PIN presenti nel database AIDA sono il 2017 (78 unità) e il 2021 (72 unità), mentre l'anno nel quale si è registrato il minor numero di imprese costituite è rappresentato

<sup>2</sup> In riferimento alla metodologia esposta, il peso viene calcolato rapporto fra la Somma dei quadrati parziale (SS<sub>A</sub>) e la Somma totale dei quadrati (SST).

dal 2019 (40 unità). Considerando che ci troviamo oramai nel 2025, questi dati stanno, quindi, a significare come tutte le 292 imprese PIN presenti nel database abbiano oramai un'anzianità che oscilla fra un minimo di tre anni (le 73 imprese costituite nel 2021) e un massimo di otto anni (l'unica impresa avviata nel 2016).

**Fig. 15. Ripartizione delle imprese PIN presenti nel database AIDA per anno di costituzione**



*Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA*

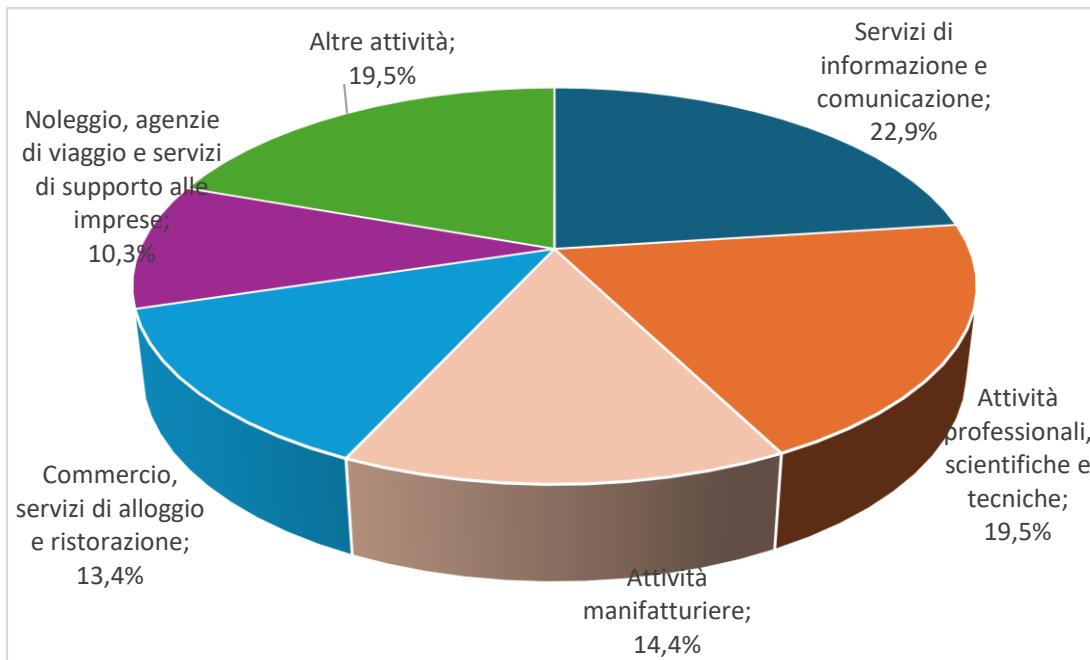
Per quanto riguarda la **ripartizione merceologica**, dai dati estratti dal database AIDA si evince come i due settori della classificazione ATECO 2007 in cui si concentra il maggior numero di società di capitali finanziate dall'Avviso PIN siano rappresentati, da un lato, dai **"Servizi di informazione e comunicazione"** dove si concentrano 67 imprese, pari al 22,9% del totale e, dall'altro, dalle **"Attività professionali, scientifiche e tecniche"** dove si collocano, invece, 57 imprese, pari al 19,5% del totale.

Fra le società finanziarie dall'Avviso PIN e presenti, al contempo, nel Db AIDA, poco più del 14% del totale è rappresentato da imprese che operano nel settore **"Manifatturiero"** e che si concentrano, in modo particolare, da un lato, nel comparto alimentare e delle bevande e, dall'altro, nel tessile, abbigliamento, calzature e prodotti in pelle. Appena inferiore risulta essere il peso delle **"Attività commerciali"** e dei **"Servizi di alloggio e ristorazione"** che, considerati congiuntamente, raggiungono un'incidenza pari al 13,4% del totale, mentre le **"Attività di servizio connesse al noleggio, alle agenzie di viaggio e al supporto alle imprese"** mostrano un peso che si aggira intorno al 10% del totale. Infine, poco più di un'impresa su cinque, fra quelle che risultano presenti nel Db AIDA, opera in altri settori di attività (Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento; Istruzione; Costruzioni; Altri servizi alla persona, ecc.).

Se si spinge l'analisi a un maggior livello di dettaglio, guardando cioè alle Divisioni ATECO, quelle dove si colloca il maggior numero di società di capitali avviate grazie ai finanziamenti dell'Avviso PIN – Pugliesi Innovativi sono rappresentate da:

- la produzione di software, la consulenza informatica e le attività connesse (49 imprese pari al 16,8% del totale);
- il commercio al dettaglio dove si collocano 24 imprese, pari all'8,2% del totale;
- le attività di R&S (19 imprese, pari al 6,5% del totale);
- servizi di informazione e altri servizi informatici (18 imprese pari al 6,2% del totale).

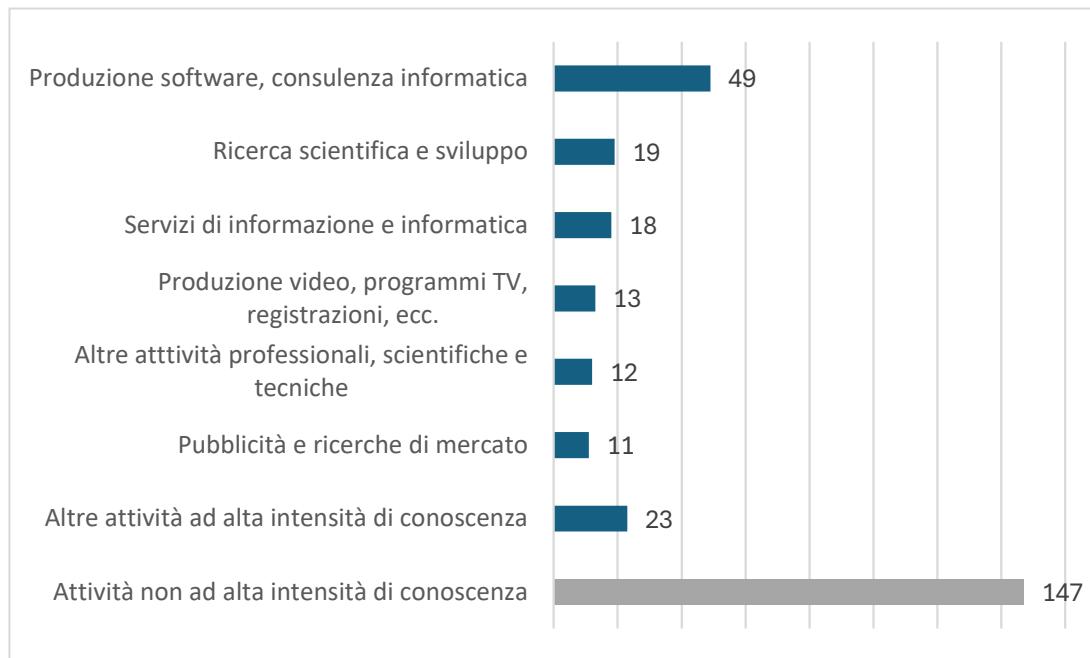
**Fig. 16. Ripartizione per settore d'attività delle imprese PIN presenti nel database AIDA**



Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA

Dalla classificazione per codici ATECO delle imprese emerge, inoltre, come circa la metà delle 229 imprese oggetto della presente analisi (145 unità, a fronte delle 292 complessivamente presenti nella banca dati, cioè una percentuale pari al 49,7% del totale) si collochi in un comparto d'attività che viene considerato ad **alta intensità di conoscenza**. Come specificato dall'ISTAT, i settori ad elevata intensità di conoscenza sono identificati a livello europeo sulla base della presenza di occupazione qualificata: rientrano in questo gruppo le attività in cui almeno il 33% degli addetti sono in possesso di un titolo di istruzione terziaria (Isced 5 o 6). Queste attività sono, in particolare, rappresentate da: i) Manifattura: divisioni 21, 26 e 30.3 della Nace Rev.2; ii) Servizi: divisioni 50, 51, 58-63, 64-66, 69-75, 78 e 80 della Nace Rev.2.

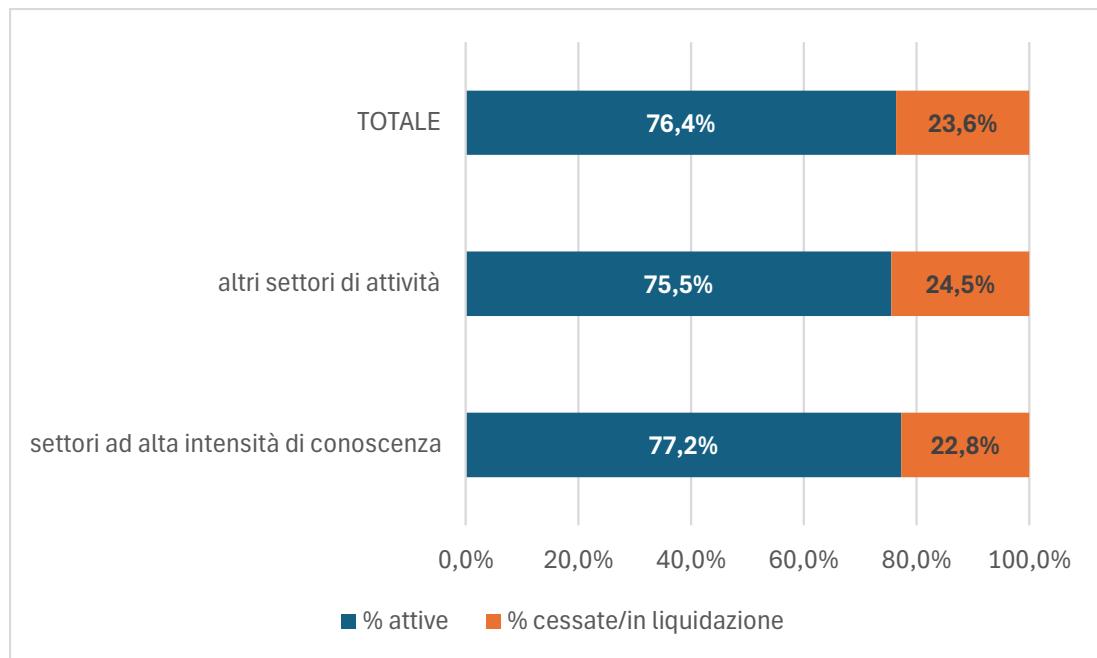
**Fig. 17. Ripartizione per comparto d'attività delle imprese PIN presenti nel database AIDA che si collocano nei settori ad alta intensità di conoscenza**



Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal Database AIDA

Oltre al codice ATECO il *database* AIDA specifica anche lo **stato giuridico** in cui si trova l'impresa, cioè se questa risulta ancora in attività o è invece cessata/fallita o in liquidazione. In base ai dati aggiornati alla fine del 2023 (ultimo bilancio al momento disponibile) risulta che 223 imprese PIN, delle 292 complessivamente presenti nel Db AIDA, erano a quella data ancora attive. Si tratta, quindi, di una percentuale che si aggira intorno al 76% del totale e che indicherebbe un alto tasso di sopravvivenza per le attività imprenditoriali promosse dai giovani che hanno avuto accesso ai finanziamenti e ai sostegni offerti dall'Avviso PIN - Pugliesi Innovativi. È appena il caso di osservare come, stando a questi stessi dati, il tasso di sopravvivenza delle imprese risulti leggermente più elevato fra quelle che si collocano nei settori ad alta intensità di conoscenza (77,2%) rispetto a quello che operano in tutti gli altri settori d'attività (75,5%) anche se le differenze non appaiono statisticamente significative (cfr. grafico seguente).

**Fig. 18. Tasso di sopravvivenza delle imprese PIN presenti nel *database* AIDA: settori ad alta intensità di conoscenza vs altri settori d'attività**



Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA

La tabella seguente ricostruisce il quadro, anno dopo anno, delle imprese PIN ancora in attività, facendo riferimento all'anno di avvio delle stesse. Se si fa riferimento, ad esempio, al 2017 quale anno di nascita, dalla tabella si evince come delle 78 imprese costitutesi in quell'anno, 75 risultavano ancora in attività nel 2019, 74 nel 2018 e così via fino ad arrivare al 2023 quando ne risultavano attive ancora 41.

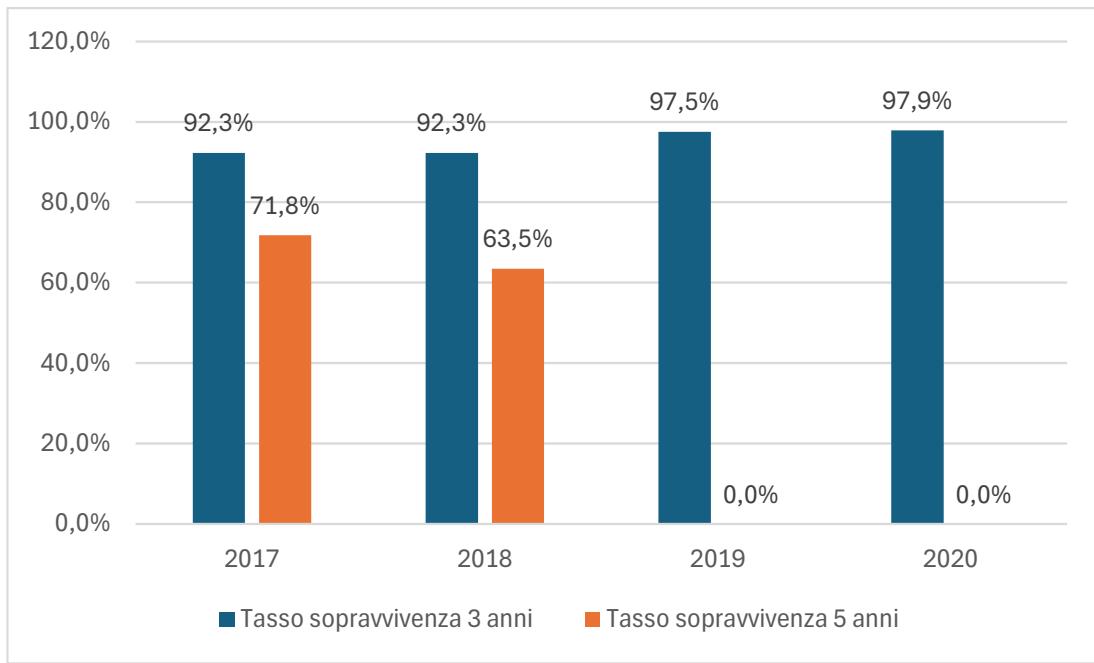
**Tab. 4. La sopravvivenza delle imprese Pin nel periodo analizzato in base all'anno di costituzione**

Anno avvio	n° imprese avviate	Imprese ancora in attività nell'anno:						
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2016	1	1	1	1	1	1	1	1
2017	78		75	74	72	64	56	41
2018	52			51	51	48	43	33
2019	40				40	39	39	33
2020	48					48	48	47
2021	73						72	70
Totali	292	1	76	126	164	200	259	223
% ancora in attività		100%	96,2%	96,2%	95,9%	91,3%	88,7%	76,4%

Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA

I dati riportati nella tabella precedente consentono anche di calcolare i tassi di sopravvivenza rispettivamente a tre e cinque anni dalla nascita per le varie “coorti” di imprese, cioè per le imprese costituitisi nelle diverse annualità. Dal grafico seguente sono state escluse sia le imprese costitutesi nel 2021, per le quali non è evidentemente possibile calcolare alcun tasso di sopravvivenza sia l'unica impresa costituitasi nel 2016 che, risultando ancora attiva nel 2023, farebbe risultare il tasso di sopravvivenza riferito a quell'annualità pari al 100%.

**Fig. 19. Tasso di sopravvivenza delle imprese PIN a tre e cinque anni dalla nascita**



Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA

Come si evince dal grafico, il tasso di sopravvivenza a tre anni risulta molto elevato oscillando fra un minimo del 92,3% per le imprese PIN costitutesi sia nel 2017 che nel 2018 e un massimo pari a quasi il 99% nelle successive due annualità (2019 e 2020). D'altra parte, anche i tassi di sopravvivenza a cinque anni delle società di capitali che hanno avuto accesso ai finanziamenti PIN appaiono piuttosto elevati almeno per le due annualità per le quali è stato possibile al momento calcolarli, cioè il 2017 (71,8%) e il 2018 (63,5%).

Per avere un primo utile termine di paragone i dati appena commentati riferiti alle società di capitali finanziate dall'Avviso PIN possono essere messi a confronto con quelli di fonte ISTAT che fanno riferimento ai tassi di sopravvivenza a tre anni dalla costituzione delle imprese operanti nei settori ad alta intensità di conoscenza.

La tabella seguente riassume i dati riferiti ai tassi di sopravvivenza a tre anni dalla costituzione relativi sia alla Puglia che alle ripartizioni territoriali di livello superiore (Mezzogiorno e Italia). Come si nota, i tassi di sopravvivenza riferiti a queste due annualità si sono attestati ovunque su valori compresi fra il 52% e il 59%, risultando quindi ben inferiori a quelli calcolati per le imprese PIN. Se il confronto si limita soltanto alla Puglia, il divario a favore delle imprese incentivate con l'Avviso PIN è di oltre diciassette punti percentuali se si fa riferimento al 2017 e di oltre otto punti percentuali se si considera il 2018.

**Tab. 5. Tasso di sopravvivenza a tre anni dalla costituzione (n+3) delle imprese pugliesi nei settori ad alta intensità di conoscenza**

Ripartizione territoriale	2017	2018
Puglia	54,7	55,2
Mezzogiorno	53,1	52,0
Italia	58,1	58,8

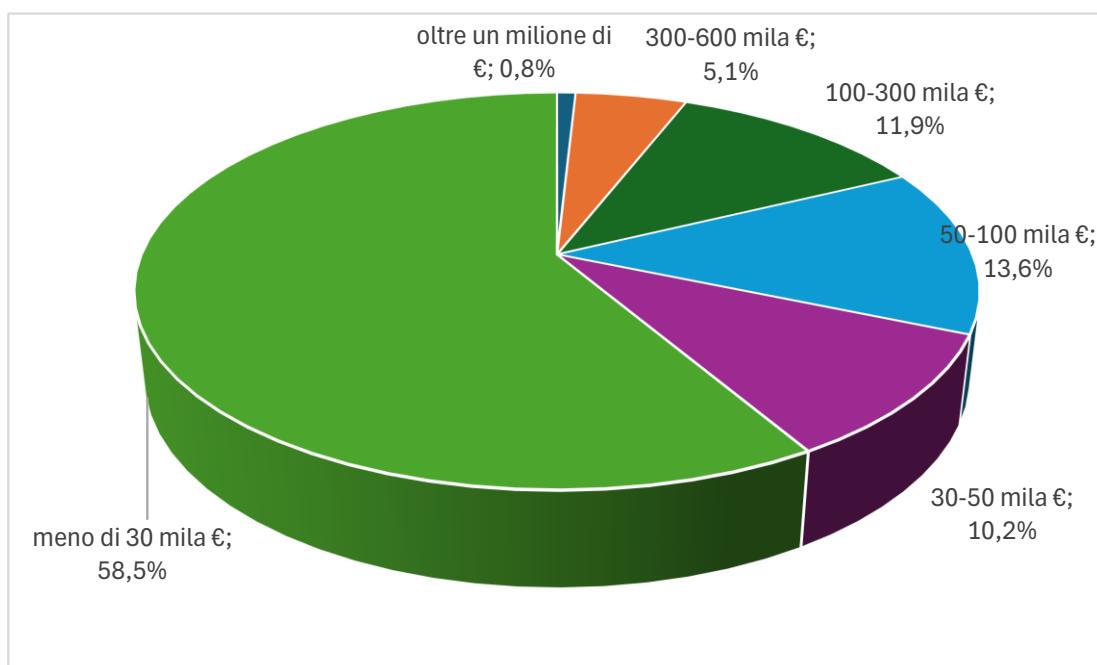
Fonte ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo

Delle 292 imprese PIN complessivamente presenti nel *database AIDA*, **45 unità**, pari al 15,4% del totale, compaiono anche nel **registro delle startup innovative<sup>3</sup>** aggiornato a fine 2024, ed altre **2 unità**, avviate fra il 2017 e il 2028, quindi con più di un quinquennio di attività alle spalle<sup>4</sup>, nel **registro delle imprese innovative**. Si tratta di imprese che il *database AIDA* classifica tutte come **“attive”** e che, in circa i tre quarti dei casi, operano in settori considerati ad **alta intensità di conoscenza**.

Se si analizzano le attuali caratteristiche **delle imprese PIN** sulla base dei dati riportati nella banca dati AIDA emerge chiaramente come queste abbiano tutte **dimensioni molto ridotte**.

I dati riferiti al **valore della produzione** del 2023 desunto dalle voci di bilancio indicano come la maggioranza delle imprese PIN costitutesi in forma di società di capitali si caratterizzino per un giro d'affari oggettivamente modesto. La maggioranza assoluta delle imprese per le quali è disponibile il dato (58,5% del totale) dichiara un valore della produzione davvero esiguo che si colloca al di sotto dei 30 mila euro. Quasi un quarto delle imprese si colloca nelle due classi subito superiori (30-50 mila e 50-100 mila euro), mentre quelle con un valore della produzione superiore a 100 mila euro costituiscono poco più del 17% del totale.

**Fig. 20. Distribuzione delle imprese PIN per valore della produzione registrato nel 2023**



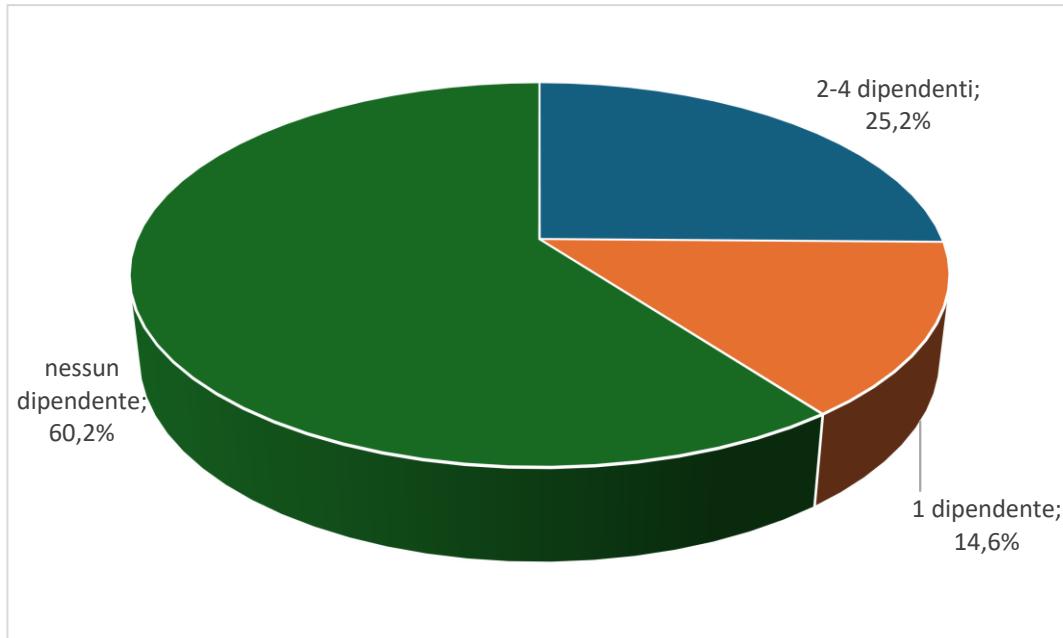
Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA

D'altro canto, anche se si prendono in considerazione i dati sui **dipendenti** si ha la piena conferma del fatto che le imprese PIN presentano dimensioni estremamente contenute e nessuna di loro sembrerebbe aver ancora conosciuto uno sviluppo davvero significativo, almeno stando ai dati estratti dal *database AIDA*. Premesso che il dato riferito al numero di dipendenti è disponibile solo per alcune delle imprese oggetto di quest'analisi, dal grafico seguente si evince come ben il 60% delle imprese per le quali è disponibile il dato dichiara di non avere alcun dipendente, il 14,6% del totale di averne uno soltanto e appena il 25% circa di impiegarne da 2 a 4 unità.

<sup>3</sup> Fra i requisiti previsti per rientrare in questo registro merita di essere segnalato il fatto che la società deve avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.

<sup>4</sup> Dopo 60 mesi al massimo, un'impresa non può più far parte del Registro delle *Start-up* innovative e, se ha i requisiti, può eventualmente iscriversi al registrato delle imprese innovative.

**Fig. 21. Distribuzione delle imprese PIN per numero di dipendenti dichiarati nel 2023**



*Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal database AIDA*

### **3. LA RILEVAZIONE SUI PROPONENTI DELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI FINANZIATE**

#### **3.1 OBIETTIVI E METODOLOGIA DI REALIZZAZIONE**

Per svolgere la valutazione in oggetto è stata promossa la realizzazione di una **rilevazione diretta** sui **giovani** coinvolti nei progetti imprenditoriali che hanno avuto accesso ai finanziamenti dell'intervento PIN con lo scopo di acquisire, dai diretti interessati, dati, informazioni e anche opinioni riguardanti sia gli stessi proponenti, che i progetti imprenditoriali che sono stati oggetto di finanziamento.

Tale rilevazione è stata in particolare realizzata attraverso la somministrazione di un **questionario strutturato** a risposte chiuse da compilare *on line* che è stato inviato via *mail* a tutti i proponenti dei progetti finanziati che risultavano presenti nella *mailing list* fornita al Valutatore dai responsabili regionali della politica (Sezione Politiche Giovanili dell'Assessorato al Bilancio e Programmazione dall'Amministrazione Regionale).

Prima di avviare la campagna d'interviste, il questionario è stato **sottoposto a test** attraverso una fase di *try out*, somministrandolo a un campione ristretto di beneficiari (circa una cinquantina in totale), allo scopo di verificare la chiarezza delle domande e la validità e l'attendibilità dei singoli *item* di risposta. Dopo il *testing*, è stata realizzata la campagna d'interviste che si è conclusa a fine febbraio del 2025.

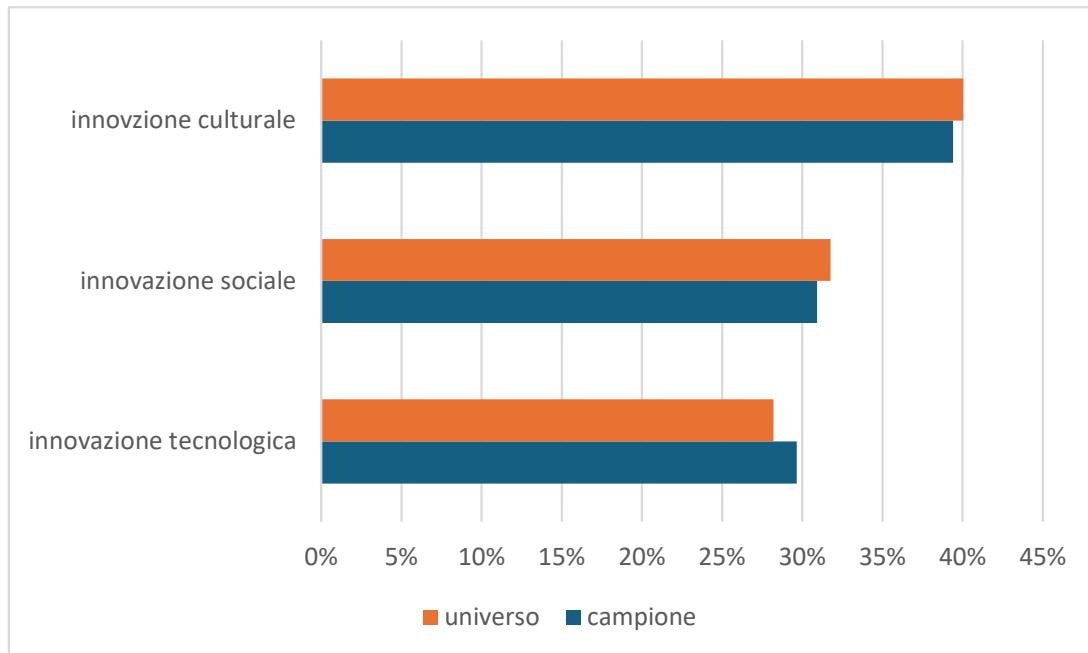
Nel complesso, sono stati raccolti **236 questionari** - 213 completi e 23 incompleti - con un **tasso di risposta** pari complessivamente al **44,4% del totale**. Prima di illustrare i risultati emersi, è il caso di fare un breve cenno alla rappresentatività del campione.

#### **3.2 IL CAMPIONE DEI RISONDENTI**

Questo paragrafo illustra brevemente le caratteristiche del campione dei rispondenti per evidenziare come questi risultati fortemente rappresentativo della popolazione oggetto di studio.

Il grafico seguente riporta la **distribuzione**, per **ambito d'attività**, delle imprese intervistate (236 unità) e la mette a confronto con quella che caratterizza l'intero universo di riferimento che, come si è visto, risulta costituito nel complesso da 532 imprese. Come si nota, le due distribuzioni risultano quasi perfettamente sovrapposte, a dimostrazione della bontà del campione dei rispondenti.

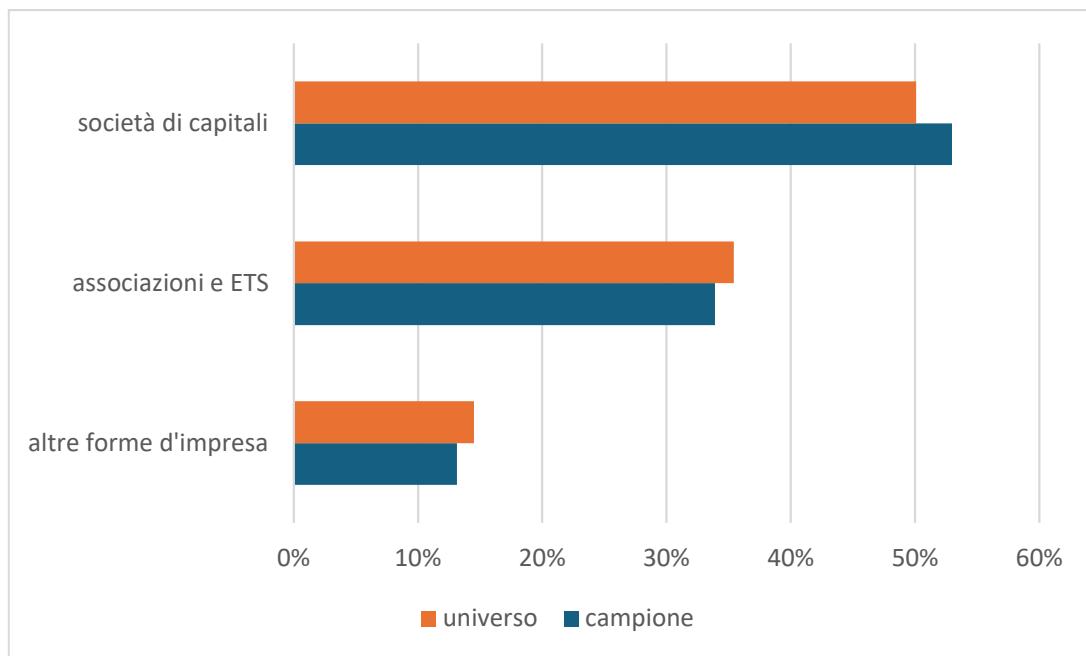
**Fig. 22. Ripartizione per ambito d'attività delle imprese intervistate e di quelle appartenenti all'universo**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

D'altro canto, anche la distribuzione per **forma giuridica**, evidenzia un buon livello di rappresentatività dei dati campionari raccolti, come si evince dall'osservazione del grafico seguente. In questo caso, l'unica piccola annotazione riguarda il fatto che risulta appena sovradimensionato il numero di società di capitali entrate nel campione e, di conseguenza, leggermente sottodimensionato il peso delle altre due tipologie, cioè le associazioni e gli ETS, da un lato, e le altre forme d'impresa, dall'altro (società di persone, cooperative di vario genere, ecc.).

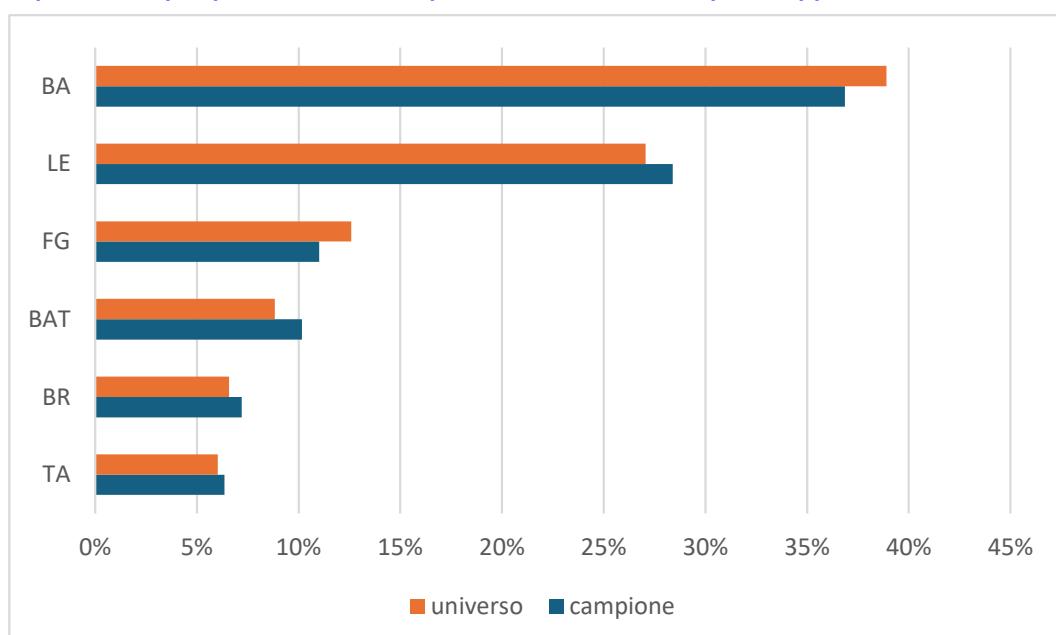
**Fig. 23. Ripartizione per forma giuridica delle imprese intervistate e di quelle appartenenti all'universo**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Per quanto riguarda la **distribuzione territoriale**, sia nel campione che nell'universo le due province che assumono il peso di gran lunga più elevato sono costituite da Bari e Lecce. Come si nota dall'osservazione del grafico seguente, anche in questo caso i valori percentuali rilevati nel campione e nell'universo di riferimento tendono quasi a coincidere, al netto di qualche piccolo scostamento che, in generale, non risulta mai di entità tale da inficiare la rappresentatività dei dati campionari.

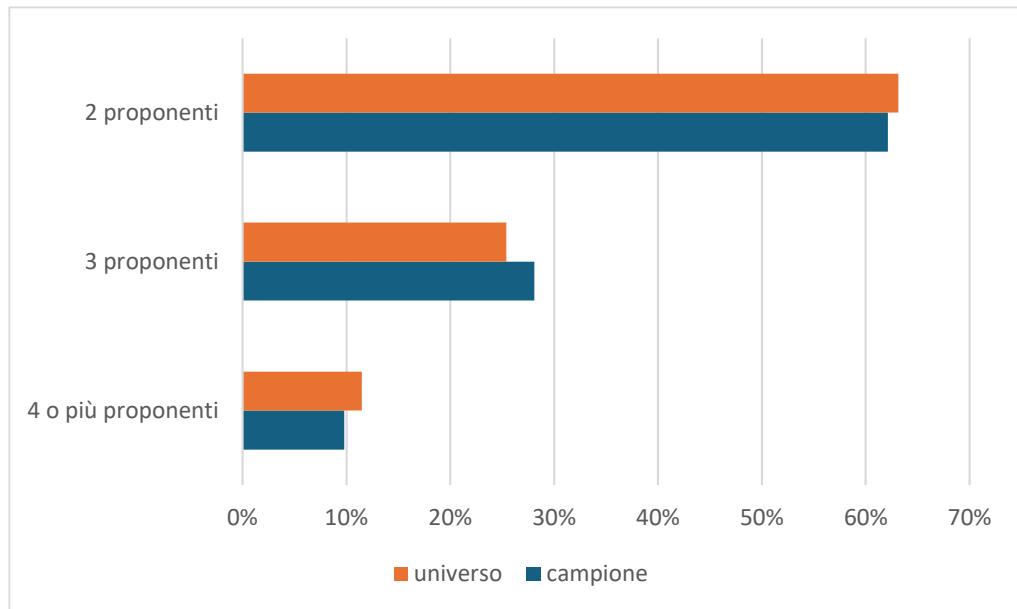
**Fig. 24. Ripartizione per provincia delle imprese intervistate e di quelle appartenenti all'universo**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Anche osservando la ripartizione delle imprese per **numero di proponenti** si ha la conferma del fatto che il campione non abbia distorsioni. Il grafico seguente mette, come al solito, a confronto le due distribuzioni, la prima riferita al campione e la seconda all'universo. Come si nota, le percentuali sono pressoché identiche, fatta salvo un leggerissimo sovrardimensionamento nel campione delle imprese con tre proponenti e una conseguente lieve sottorappresentazione delle imprese con quattro o più proponenti che nell'universo assumono, in ogni caso, un peso molto ridotto (11,5%).

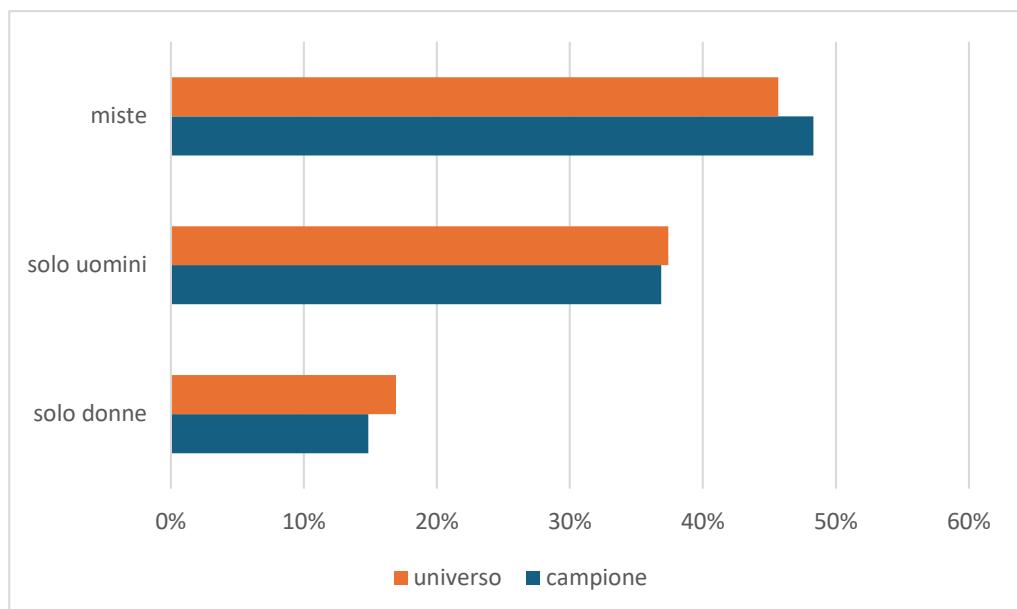
**Fig. 25. Ripartizione per n° di proponenti delle imprese intervistate e di quelle appartenenti all'universo**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Infine, un'ultima variabile ausiliaria che è stata analizzata per testare la bontà dei dati campionari riguarda la ripartizione delle imprese per **genere dei proponenti**. Il grafico seguente mette anche in questo caso a confronto i dati campionari con quelli che afferiscono all'intero universo distinguendo tre tipologie d'impresa: quelle avviate esclusivamente da donne; quelle avviate esclusivamente da uomini e quelle che hanno alle spalle un gruppo di proponenti "misto".

**Fig. 26. Ripartizione per genere dei proponenti delle imprese intervistate e di quelle appartenenti all'universo**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

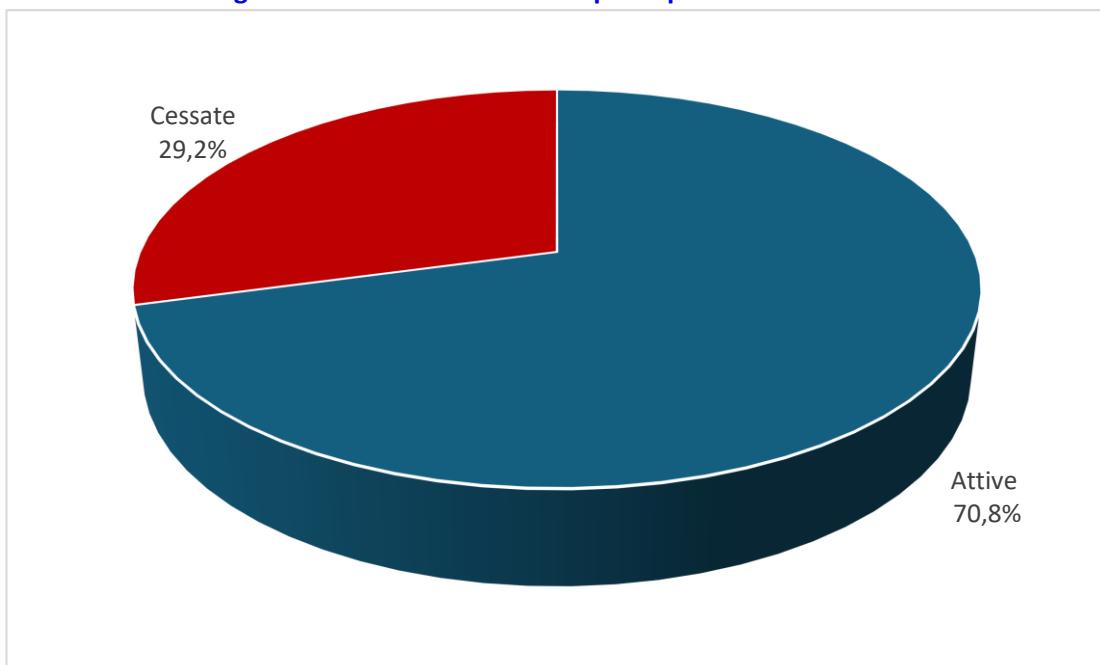
Come si evince dall'osservazione del grafico, il peso percentuale dei tre sottogruppi, anche in questo caso, risulta molto simile, ancorché si noti un lieve sovrdimensionamento nel campione delle imprese miste, a scapito in modo particolare di quelle avviate da sole donne.

Appurato che i dati campionari sono fortemente rappresentativi dell'universo di riferimento e non contengono evidenti elementi di distorsione, si passa a illustrare i risultati salienti che scaturiscono dalla rilevazione campionaria.

### **3.3 L'ATTUALE STATO GIURIDICO**

Il primo dato interessante riguarda l'attuale stato in cui versano le attività imprenditoriali che sono state finanziate dall'iniziativa PIN. In base ai dati raccolti con la rilevazione campionaria, la **grande maggioranza risulta tutt'oggi in attività** (oltre il 70% del totale), mentre quelle cessate rappresentano meno del 30% del totale (cfr. grafico seguente).

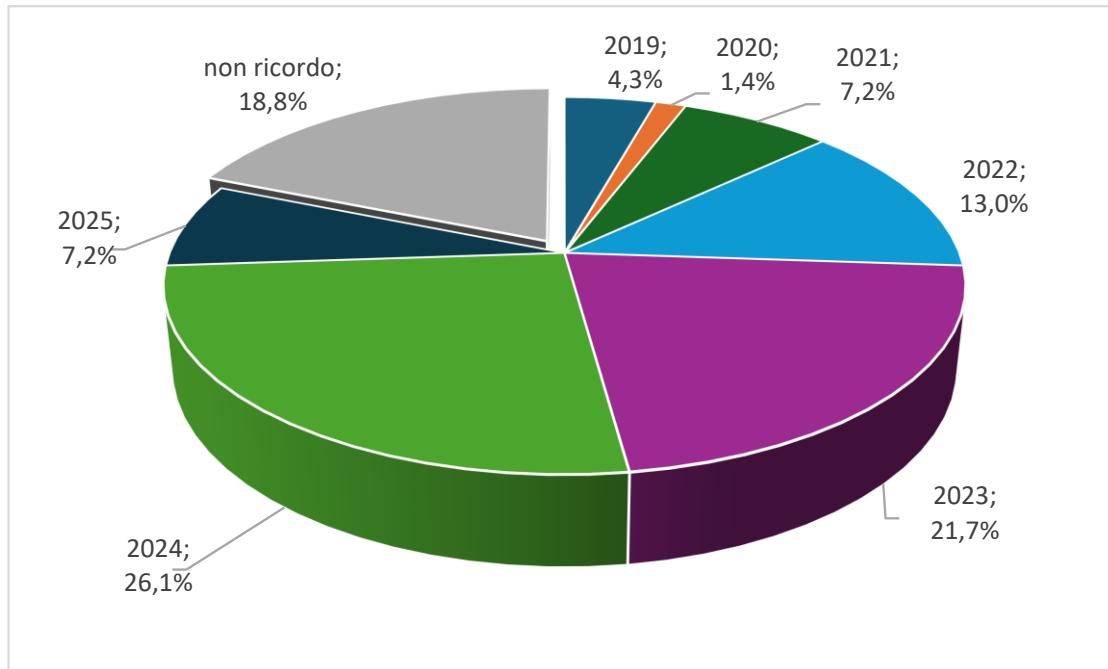
**Fig. 27. Distribuzione delle imprese per stato di attività**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Con riferimento specifico a quelle che hanno già **interrotto la propria attività**, va osservato come la maggior parte di loro **abbia smesso di operare** molto **di recente**: oltre la metà del totale ha, infatti, cessato la propria attività fra il 2023 e il 2025.

**Fig. 28. Distribuzione delle imprese cessate per anno in cui hanno interrotto la propria attività**

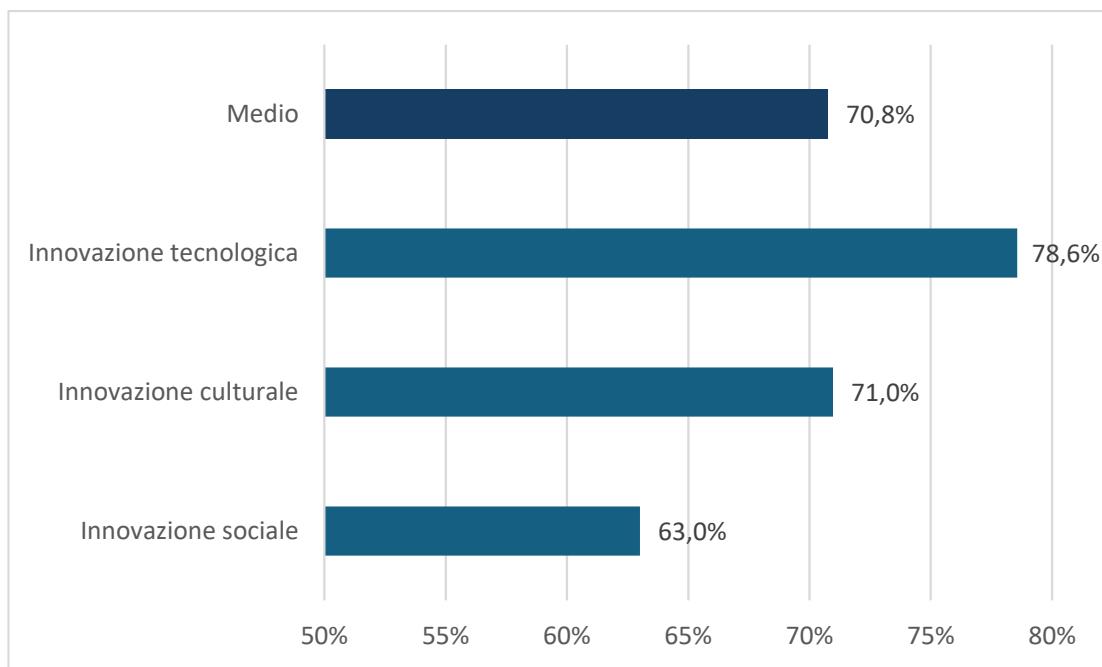


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

È interessante osservare come il **tasso di sopravvivenza** delle iniziative finanziate vari in funzione di **alcune variabili**.

Se si scompongono, ad esempio, i dati in base all'**ambito di attività** in cui si collocano le imprese, si nota come il tasso di sopravvivenza risulti **più elevato** fra le imprese che operano in **ambito tecnologico (78,6%)** rispetto a quelle che si posizionano nell'ambito dell'**innovazione culturale (71,0%)** e, soprattutto, in quello dell'**innovazione sociale (63,0%)** dove la mortalità delle iniziative finanziate dall'Avviso PIN è stata senz'altro più elevata.

**Fig. 29. Tasso di sopravvivenza delle imprese per ambito di attività prevalente**

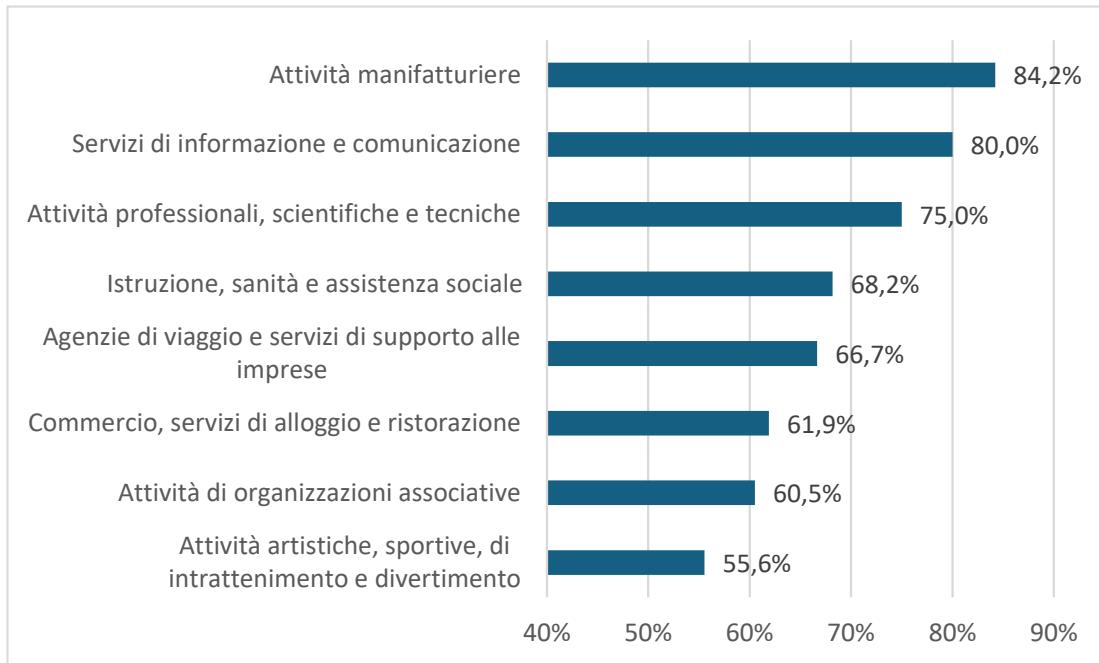


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Se si spinge l'analisi a livello di ATECO, le differenze nei tassi di sopravvivenza delle imprese risultano ancor più significativi. Come si evince dall'osservazione del grafico seguente, le imprese che operano sia nel

settore manifatturiero che nei **servizi di informazione e comunicazione** evidenziano **tassi di sopravvivenza** almeno superiori o uguali all'**80%** mentre, dal lato opposto, le imprese che operano nel **commercio**, così come le **organizzazioni associative** e le **attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento**, mostrano **tassi di sopravvivenza** inferiori al **62%**.

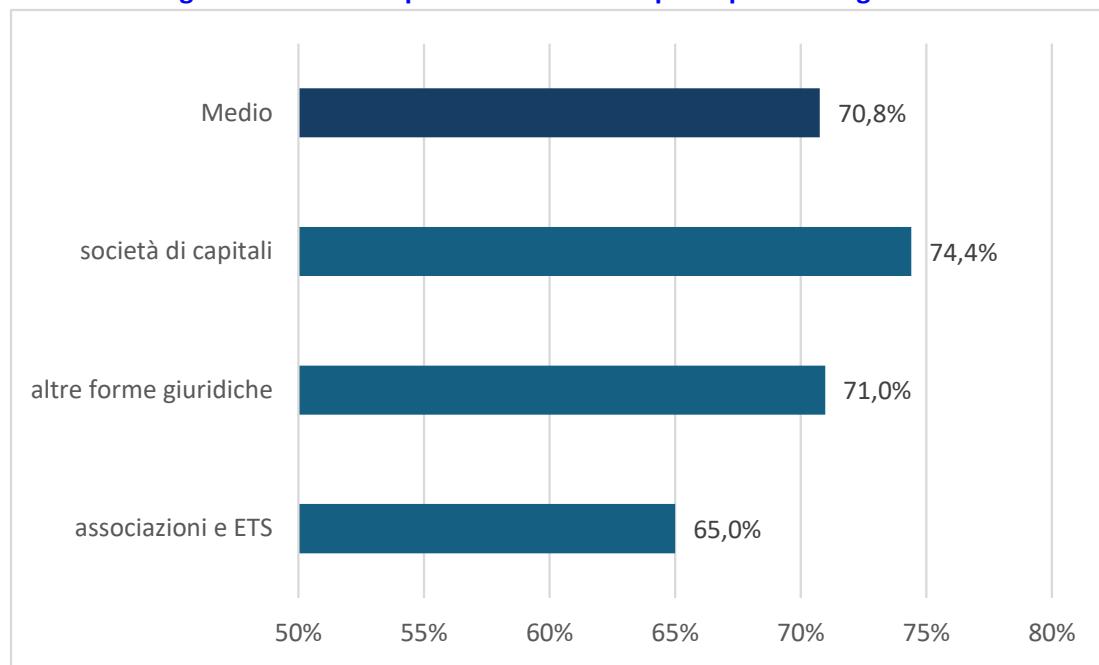
**Fig. 30. Tasso di sopravvivenza delle imprese per principali comparti di attività**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Leggermente meno evidenti sono le differenze che si riscontrano, invece, in termini di **forma giuridica**. Come si evince dall'osservazione del grafico seguente, fra le **società di capitali** il **tasso di sopravvivenza** si aggira intorno al **74%** del totale, a fronte di valori che nel caso delle **altre forme giuridiche** (società di persone, cooperative, ecc.) e delle **associazioni/ETS** scende, rispettivamente, al **71,0%** e al **65,0%** del totale.

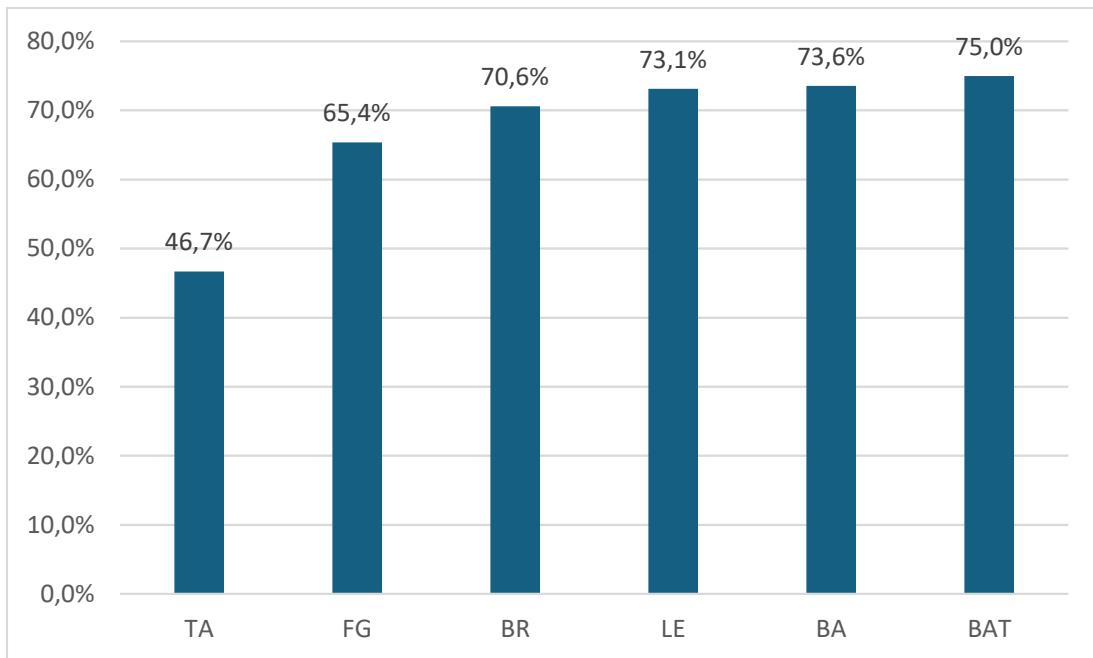
**Fig. 31. Tasso di sopravvivenza delle imprese per forma giuridica**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per quanto riguarda le **provincie** in cui si localizzano i progetti imprenditoriali, dal grafico seguente si evince come il tasso di sopravvivenza risulti abbastanza simile in tutte le province pugliesi, eccezion fatta per quella di Taranto dove la percentuale di iniziative ancora in attività si colloca al di sotto del 50% del totale. Questo dato parzialmente anomalo in parte può dipendere dal ridotto numero di imprese della provincia di Taranto che hanno risposto al questionario (15 in totale), ma in parte rilette anche il fatto che quella di Taranto è di gran lunga la provincia dove i progetti di **innovazione sociale** raggiungono la più elevata incidenza.

**Fig. 32. Tasso di sopravvivenza delle imprese per provincia**



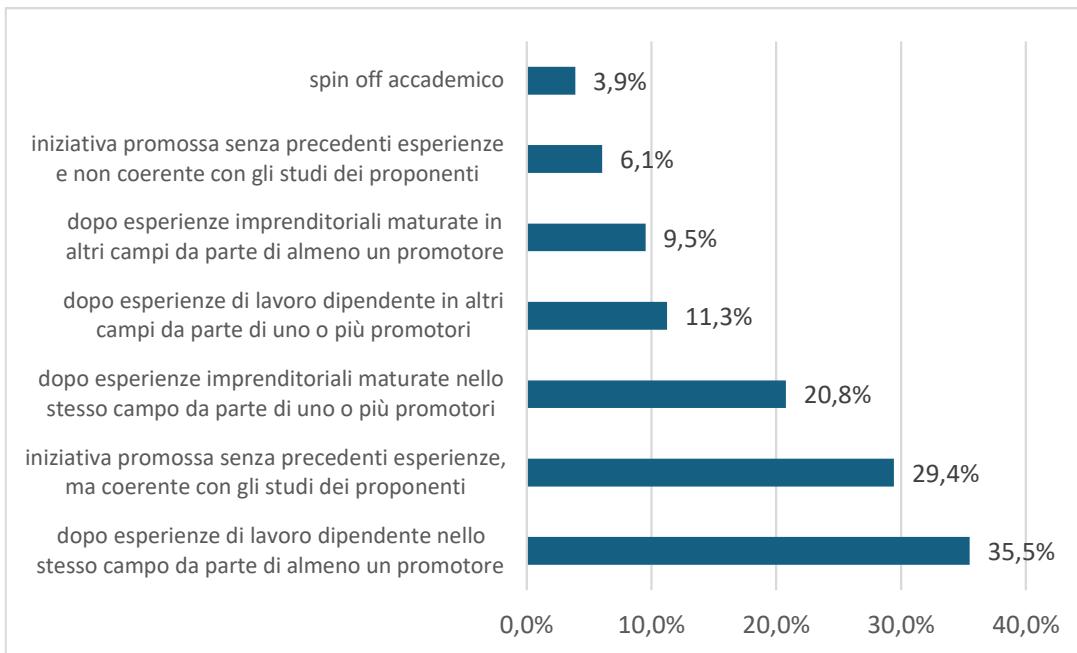
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

### **3.4 LA GENESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE E LE CARATTERISTICHE DEI PROPONENTI**

La rilevazione si è data l'obiettivo di indagare come sia nato il progetto imprenditoriale e da quali soggetti questo sia stato effettivamente promosso.

Per quanto riguarda l'**idea imprenditoriale**, dalle interviste appare evidente come, nella maggioranza dei casi, le proposte progettuali siano prevalentemente scaturite dall'esperienza lavorativa maturata da almeno uno dei proponenti nello stesso ambito d'attività, come lavoratore dipendente o autonomo, ancorché non sia da trascurare il fatto che, in quasi il 30% dei casi, il progetto sia stato elaborato da dei giovani che hanno provato a mettere a frutto le conoscenze acquisite nel proprio percorso di studi. Pochissimi sono invece i progetti nati come *spin-off* accademici.

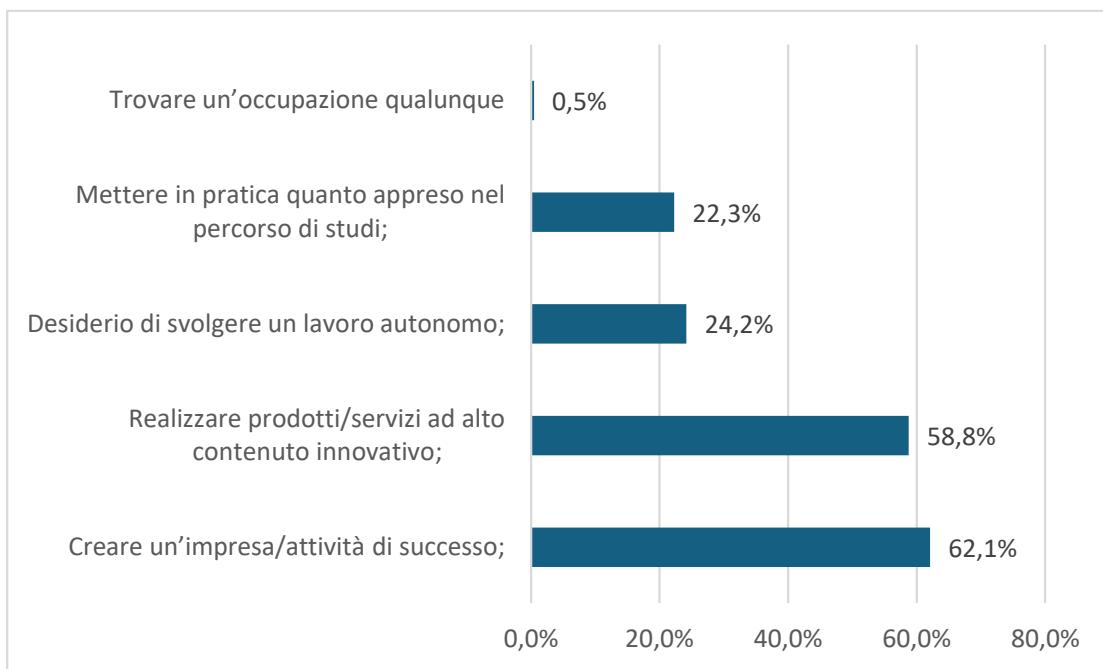
**Fig. 33. La genesi dell'idea imprenditoriale**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Per quanto attiene invece alle **motivazioni**, queste sono prevalentemente da ricercarsi, da un lato, nel desiderio di **creare un'impresa/attività di successo (62,1%)** e, dall'altro, nell'ambizione di **realizzare dei prodotti/servizi ad alto contenuto innovativo (58,8%)**.

**Fig. 34. Le motivazioni principali**

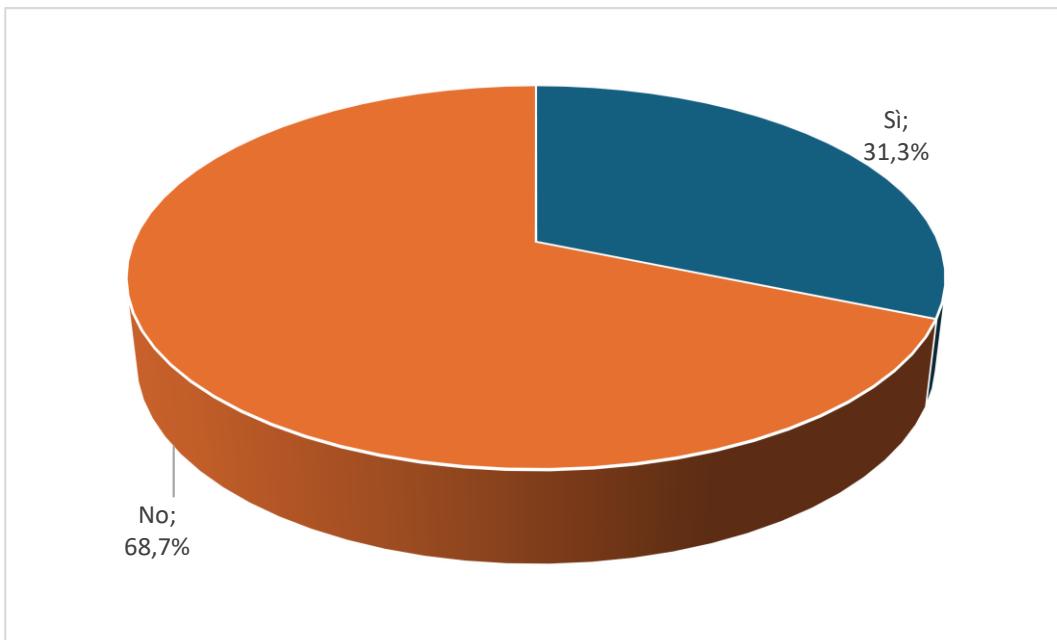


Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

I progetti che hanno avuto accesso ai finanziamenti in circa il **31%** dei casi sono stati sviluppati in **partnership con altri soggetti**.

Se si approfondiscono le caratteristiche tipologiche di tali soggetti, dalla rilevazione emerge come questi siano costituiti, il più delle volte, da Enti Locali (43,7%), imprese e/o associazioni (42,3%) oppure altri soggetti operanti sullo stesso territorio (40,8%).

**Fig. 35. Progetti sviluppati in partnership con altri soggetti**

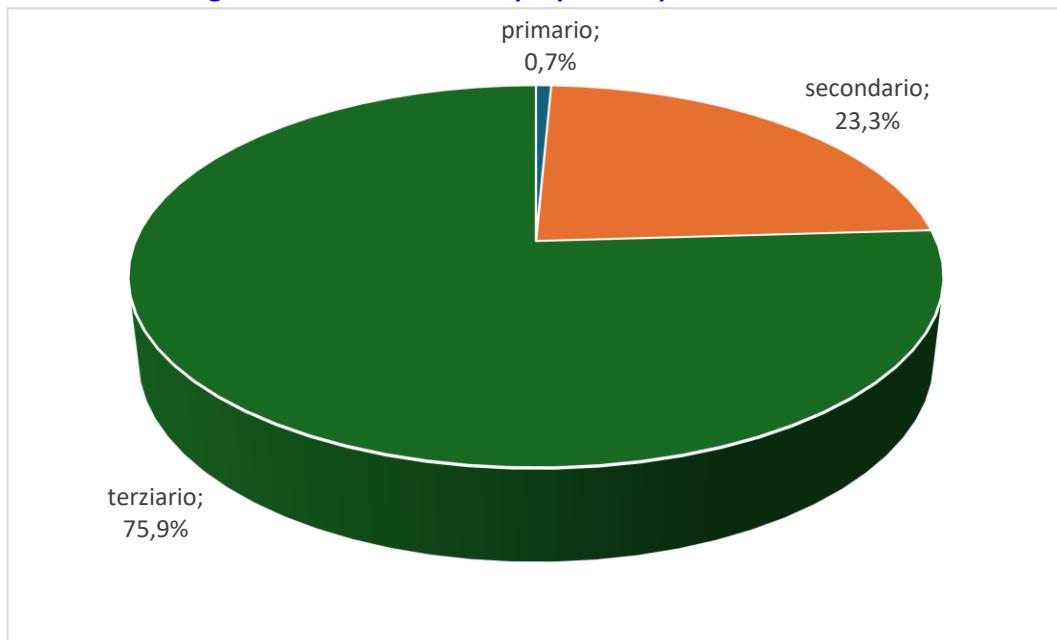


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per quanto riguarda le **caratteristiche dei proponenti**, la rilevazione ha permesso di ricostruire il loro livello d'istruzione e la condizione professionale antecedente all'iniziativa. Va precisato come ai referenti dei progetti finanziati – generalmente i rappresentanti legali – che hanno rappresentato i destinatari del questionario, sia stato chiesto di fornire informazioni non solo su loro stessi, ma anche su tutti gli altri soci coinvolti nell'iniziativa imprenditoriale.

Il grafico seguente riassume la ripartizione dei proponenti per **titolo di studio**. I dati campionari, che si riferiscono a circa il 41% dei giovani coinvolti nelle 532 iniziative imprenditoriali, evidenziano chiaramente come i progetti finanziati dall'Avviso PIN siano stati promossi da **ragazzi e ragazze altamente istruiti**: quasi il 76% dei proponenti al momento della candidatura era, infatti, in possesso di un livello d'istruzione terziario e, di questi, quasi uno su quattro deteneva addirittura un titolo post-laurea (dottorato, master o specializzazione).

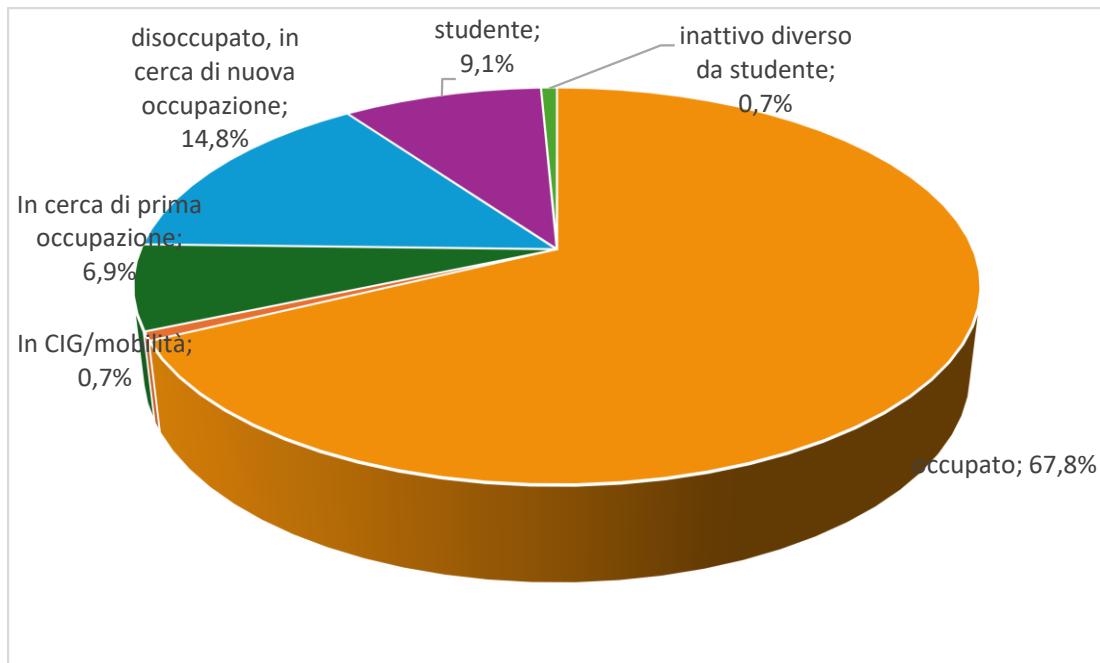
**Fig. 36. Distribuzione dei proponenti per titolo di studio**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per quanto concerne invece la **condizione professionale antecedente** alla presentazione della proposta progettuale, la maggior parte dei proponenti (oltre il **67%** del totale) risultava **occupato** come **lavoratore dipendente o autonomo**, mentre i **disoccupati e i giovani alla ricerca della prima occupazione** costituivano poco più del **21%** del totale. Per completare il quadro va segnalato come un proponente su dieci all'incirca risultava al momento della candidatura inattivo, trovandosi il più delle volte a frequentare un percorso di studi (cfr. grafico seguente).

**Fig. 37. Distribuzione dei proponenti per condizione professionale antecedente alla candidatura**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

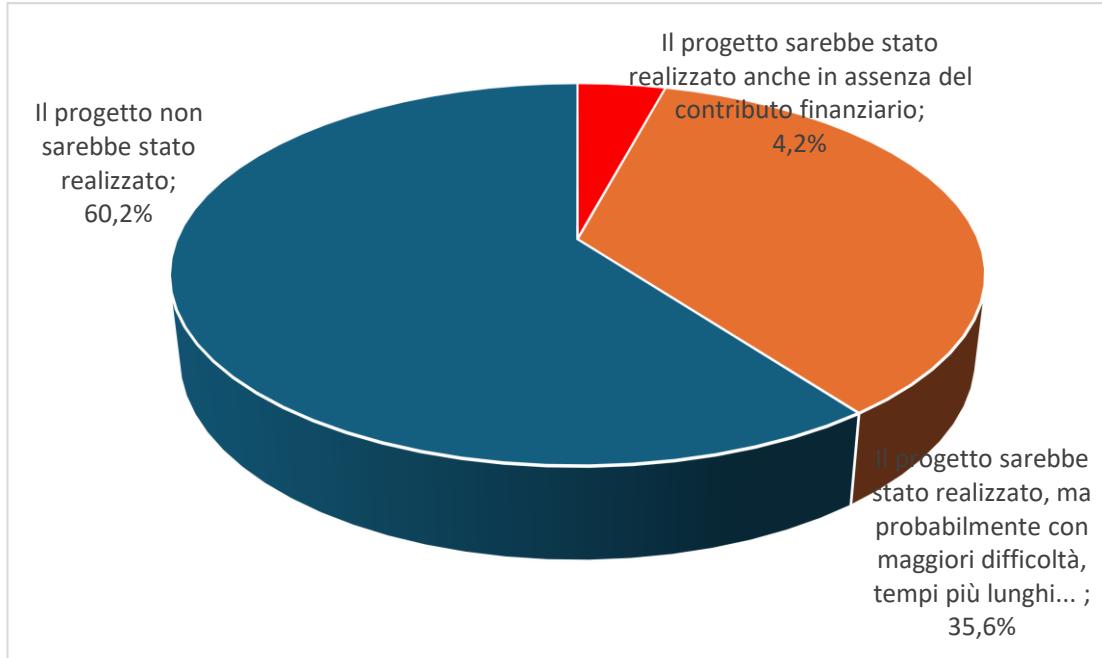
### 3.5 IL GIUDIZIO DEI PROONENTI SULL'INIZIATIVA PROMOSSA DALLA REGIONE

Un'intera sezione del questionario è servita ad indagare quale sia il **giudizio dei partecipanti** sull'iniziativa promossa dalla Regione e, in modo particolare, sui servizi offerti dall'ARTI -l'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione.

A questo proposito il primo aspetto che si è voluto approfondire riguarda l'analisi del **"grado di addizionalità"** della politica, cioè la sua capacità di stimolare comportamenti e, conseguentemente, di generare effetti che, in sua assenza, non si sarebbero probabilmente determinati.

Il grafico seguente riporta le opinioni espresse dai proponenti in merito al ruolo che hanno giocato sia gli incentivi che il supporto specialistico offerto da ARTI nella realizzazione del progetto imprenditoriale. Come si nota, solo una percentuale assolutamente irrisoria (**4,2%**) ritiene che **politica sia stata del tutto "influente"** per la realizzazione del progetto imprenditoriale (tale percentuale individua quello che in letteratura è noto come *deadweight effect*). In tutti gli altri casi, il finanziamento concesso dal POR, abbinato ai servizi offerti da ARTI, ha avuto un ruolo determinante nello stimolare la nascita dell'attività imprenditoriale, visto che nel **60,2%** dei casi il **progetto non sarebbe stato realizzato** e nel **35,6%** dei casi questo forse **sarebbe stato realizzato, ma probabilmente con maggiori difficoltà, tempi più lunghi oppure investendo minori risorse finanziarie**.

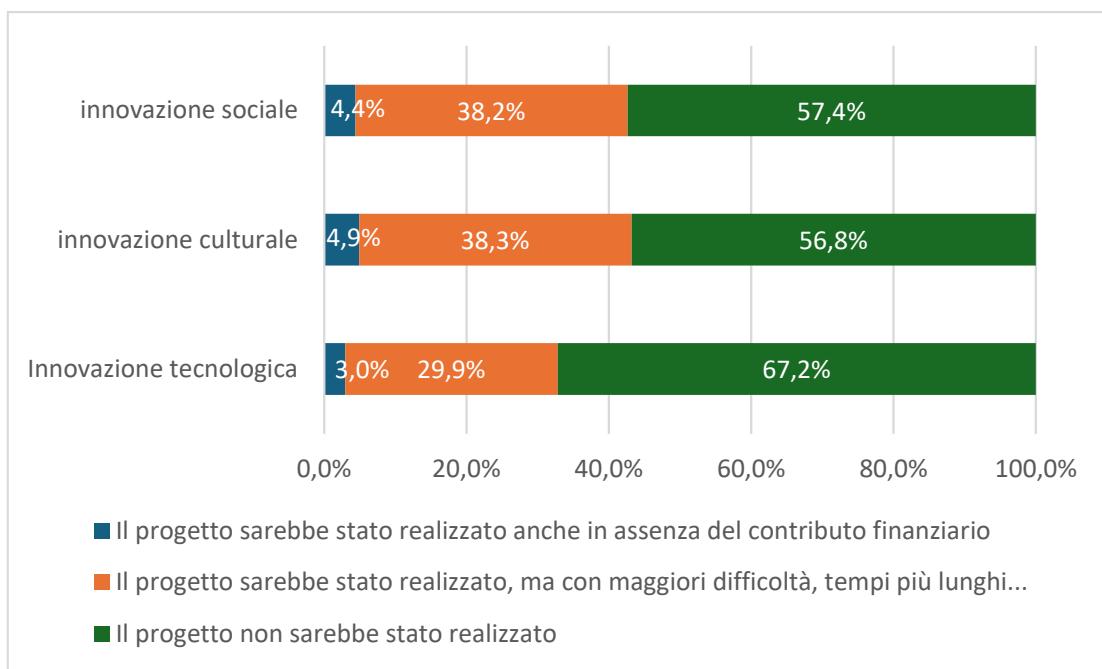
**Fig. 38. L'opinione dei proponenti sul grado di addizionalità della politica regionale**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

È appena il caso di osservare come il **grado di addizionalità** sembrerebbe essere maggiore per le imprese che si collocano nell'ambito dell'**innovazione tecnologica** rispetto a quelle che si posizionano negli altri due ambiti d'attività previsti dall'Avviso PIN (cfr. grafico seguente).

**Fig. 39. Il grado di addizionalità per ambito di attività dei progetti**



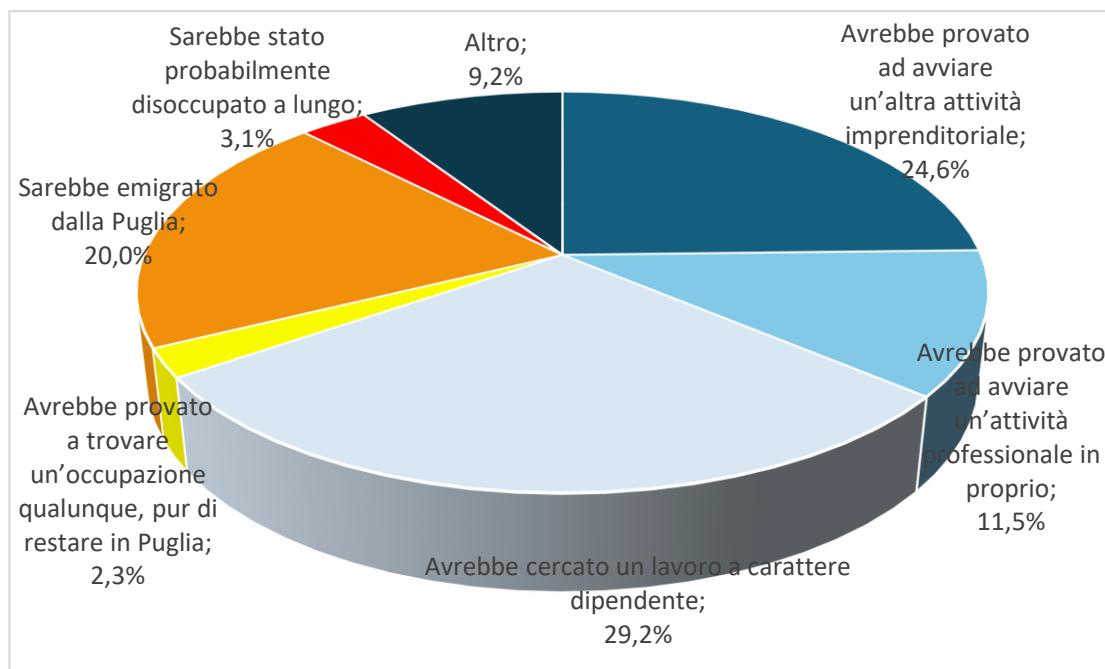
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

A coloro che non avrebbero avviato il progetto in assenza del supporto e dei finanziamenti offerti dalla Regione con l'Avviso PIN (il 60,5% de totale), è stato anche chiesto di ipotizzare quale sarebbe stata nel caso la loro **condizione sul mercato del lavoro**. Premesso che ricostruire la situazione controllata, cioè cosa sarebbe accaduto in assenza della politica, a distanza di alcuni anni sia obiettivamente complesso, la maggioranza relativa degli intervistati afferma che avrebbe probabilmente cercato di **avviare un'altra attività imprenditoriale** (24,6% del totale) o **un'attività in proprio** (11,5%) oppure, in alternativa, che

avrebbe cercato un **lavoro a carattere dipendente (29,2%)** preferibilmente sul territorio regionale. Un intervistato su cinque all'incirca ipotizza, invece, che sarebbe **emigrato dalla Puglia** alla ricerca di migliori opportunità di lavoro, mentre **pochissimi** suppongono che avrebbero svolto un **lavoro qualsiasi pur di restare in Puglia (2,7%)** oppure che sarebbero rimasti probabilmente **disoccupati a lungo (3,1%)**.

Dalle risposte raccolte con i questionari somministrati *on line* sembra, quindi, emergere un prevalente orientamento verso il lavoro autonomo da parte dei giovani coinvolti nei progetti imprenditoriali e, più in generale, la loro ambizione a trovare un'occupazione in grado di soddisfare le proprie aspettative lavorative che appaiono, nel complesso, abbastanza elevate, come dimostra il fatto che pochissimi intervistati si sarebbero comunque accontentati di un lavoro qualunque. D'altra parte, le elevate aspettative occupazionali sono pienamente coerenti con un profilo che, nella maggior parte dei casi, risulta altamente qualificato.

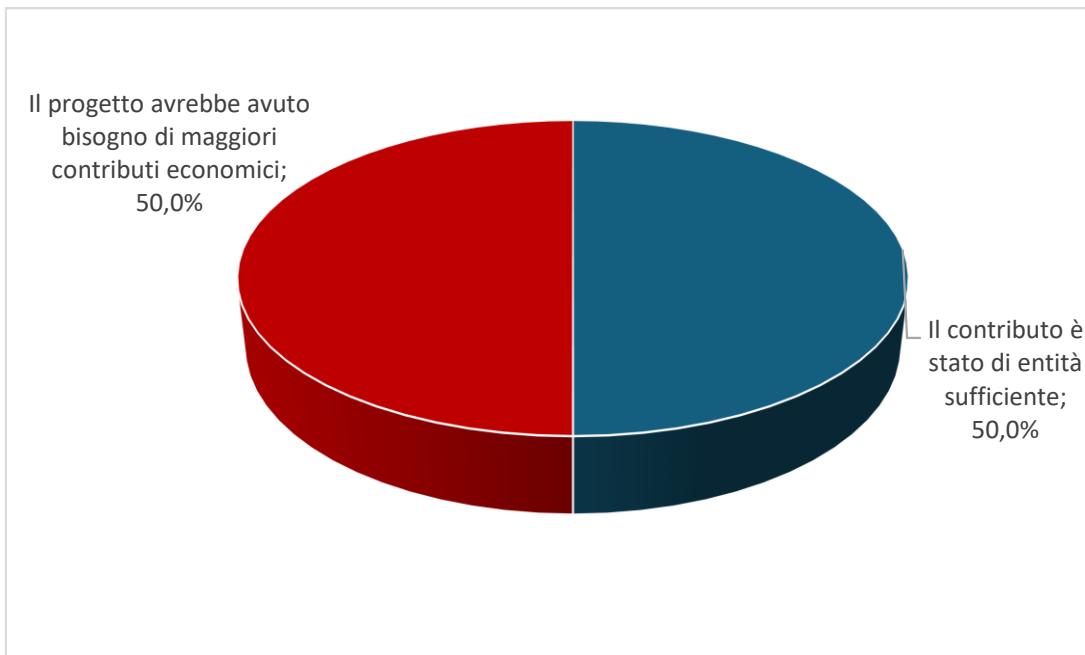
**Fig. 40. L'opinione dei proponenti sulla loro condizione controfattuale**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per approfondire l'opinione dei beneficiari sull'iniziativa promossa dalla Regione Puglia è stato chiesto loro di esprimere innanzi tutto un **parere sull'entità del finanziamento ricevuto** che, va ricordato, ammontava al massimo a 30 mila euro. Il grafico seguente riassume le risposte raccolte. Come si nota, il campione si divide in modo perfetto fra chi reputa che il contributo ricevuto sia stato di entità sufficiente per avviare l'attività e chi, invece, sostiene che i progetti avrebbero avuto bisogno di maggiori contributi economici per essere realizzati al meglio. Per inciso va segnalato come a manifestare le maggiori lamentele per l'entità del contributo ricevuto siano soprattutto i giovani che hanno dato avvio ad attività imprenditoriali che si collocano nell'area dell'innovazione tecnologica dove è lecito, in effetti, supporre che i fabbisogni finanziari connessi all'avvio di un'impresa siano mediamente più rilevanti di quanto non accada negli altri due ambiti di attività previsti dall'Avviso PIN.

**Fig. 41. L'opinione dei proponenti sull'entità del contributo finanziario ricevuto**



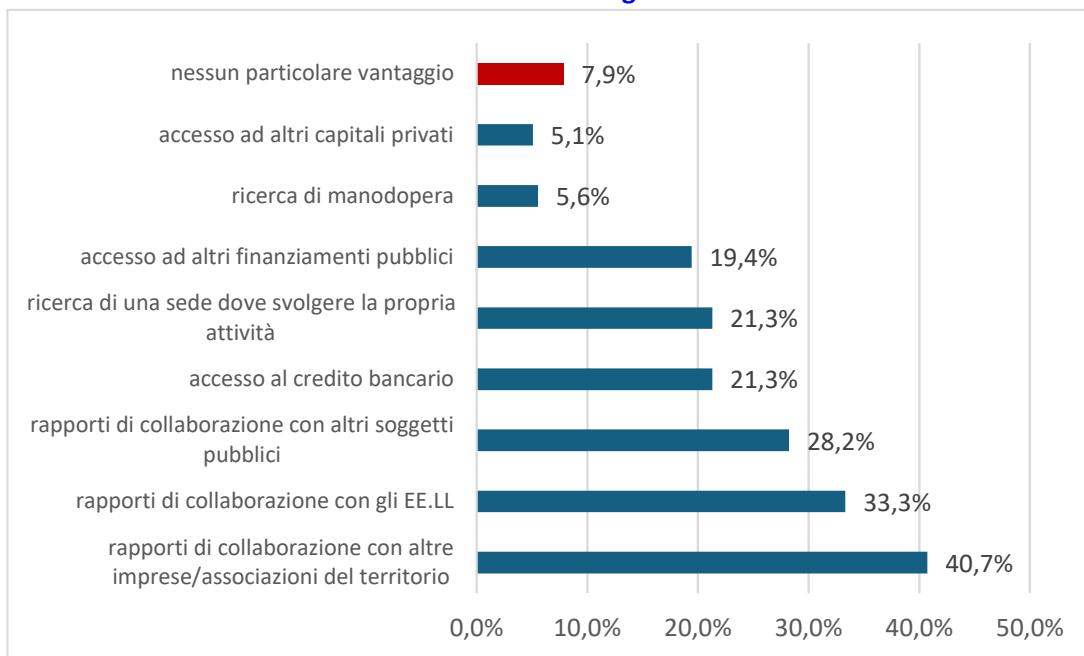
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Al di là del finanziamento, l'indagine si è data anche l'obiettivo di capire se il fatto di aver ricevuto il finanziamento dalla Regione abbia prodotto **altri tipi di benefici** per l'impresa.

A questa specifica domanda solo il **7,9%** del campione ha risposto in senso negativo, sostenendo cioè che **l'essere stati finanziati dalla Regione non ha portato a migliorare la reputazione** dell'impresa e a beneficiare di vantaggi aggiuntivi. Va notato, tuttavia, come tale percentuale tenda significativamente ad aumentare nel caso delle imprese costitutesi in forma di **società di capitali (19,5%)** mentre, al contrario, risultati particolarmente bassa nel caso delle **associazioni e degli ETS (4,2%)**.

Tutti gli altri intervistati (il **92,1%** del totale) hanno invece indicato come l'accesso al finanziamento regionale **abbia prodotto anche degli altri importanti vantaggi**, fra cui il principale è da ricollegare a una **maggior facilità** da parte delle nuove iniziative imprenditoriali a **rapportarsi con altri soggetti del territorio** (imprese, Enti Locali e associazioni). Secondo un quinto all'incirca del campione, il finanziamento regionale ha reso inoltre più facile l'**accesso al credito bancario, il conseguimento di altri finanziamenti pubblici o la ricerca di una sede/locale dove insediare l'attività**. Per completare il quadro che emerge dalle interviste va segnalato come solo una piccola quota di intervistati abbia segnalato dei vantaggi per le nuove imprese legati all'**accesso a nuovi capitali privati (5,1%)** oppure alla **ricerca di manodopera**, generica o specializzata (**5,6%**).

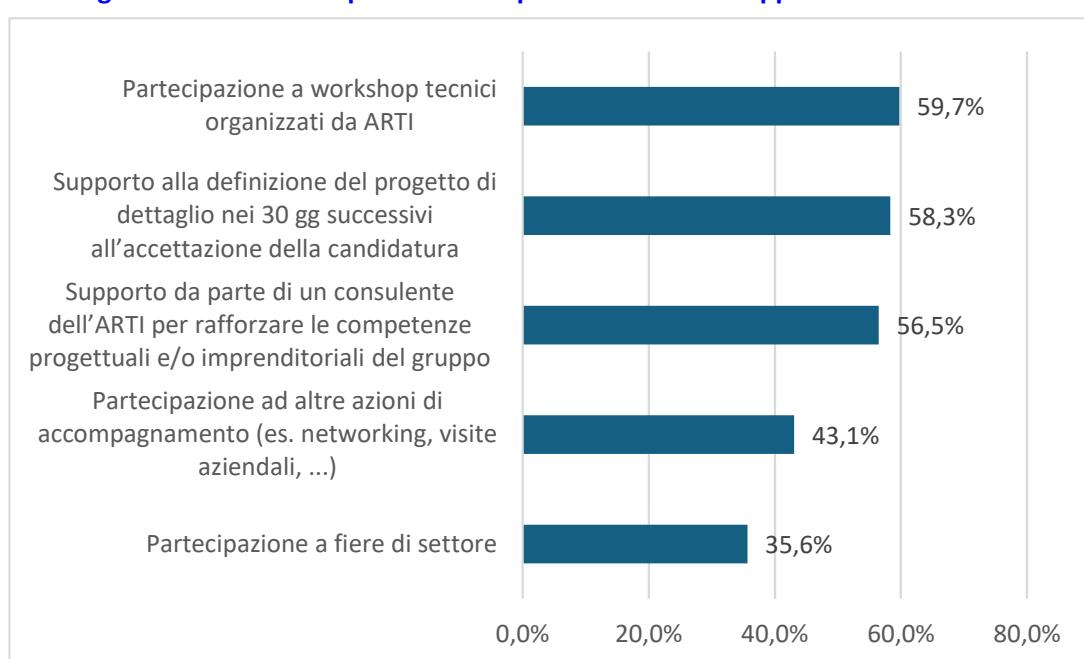
**Fig. 42. L'opinione dei proponenti sugli eventuali vantaggi ulteriori derivanti dal fatto di aver ricevuto il finanziamento regionale**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per approfondire il supporto ricevuto dai beneficiari è stato chiesto loro di indicare di **quali servizi si sia effettivamente avvalso il gruppo** di giovani che è stato finanziato dall'Avviso PIN. Il grafico seguente riassume le risposte raccolte. Nel complesso, solo l'8% delle iniziative finanziate non sembrerebbe aver usufruito di alcun servizio di supporto. **Tutte le altre (92% del totale) si sono avvalse di uno o più servizi offerti da ARTI** che, come si evince dal grafico seguente, hanno riguardato sia la fase di **iniziale definizione del progetto**, che quella successiva all'avvio delle attività, durante la quale le imprese hanno **partecipato ai workshop tecnici** organizzati da ARTI, hanno **ricevuto consulenza** per rafforzare le proprie competenze manageriali oppure hanno preso parte ad **altre azioni di accompagnamento**.

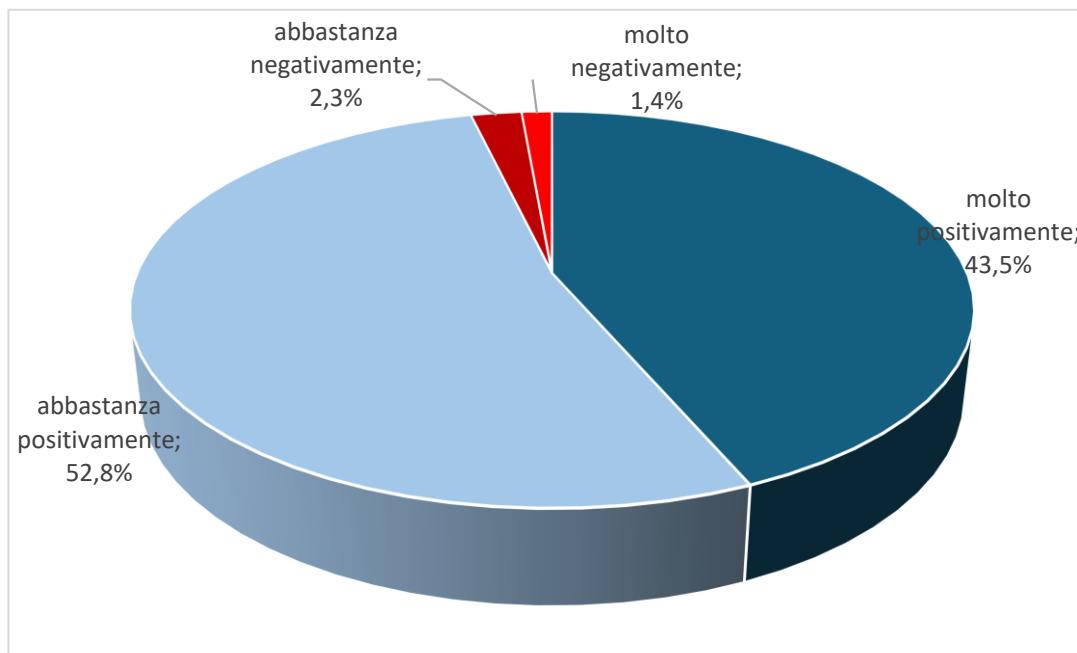
**Fig. 43. L'accesso da parte delle imprese ai servizi di supporto offerti da ARTI**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Alle imprese che si sono avvalse dei servizi di ARTI è stato chiesto di esprimere una **valutazione complessiva sul supporto ricevuto**. Come si evince dal grafico seguente i risultati appaiono in questo caso inequivocabili. Infatti, la **quasi totalità dei rispondenti (oltre il 96% del totale) dà una valutazione chiaramente positiva** distinguendosi soltanto fra chi non sembra nutrire alcun dubbio sull'utilità e sulla bontà dei servizi ricevuti e li giudica "molto positivamente" (43,5% del totale) e chi, invece, esprime un'opinione positiva leggermente meno incondizionata (il 52,8% del campione che opta per "abbastanza positivamente"). In ogni caso, al di là delle diverse sfumature di giudizio, solo il 2% circa del campione manifesta un giudizio negativo sul supporto ricevuto da ARTI.

**Fig. 44. Il giudizio sui servizi complessivamente ricevuti da ARTI**



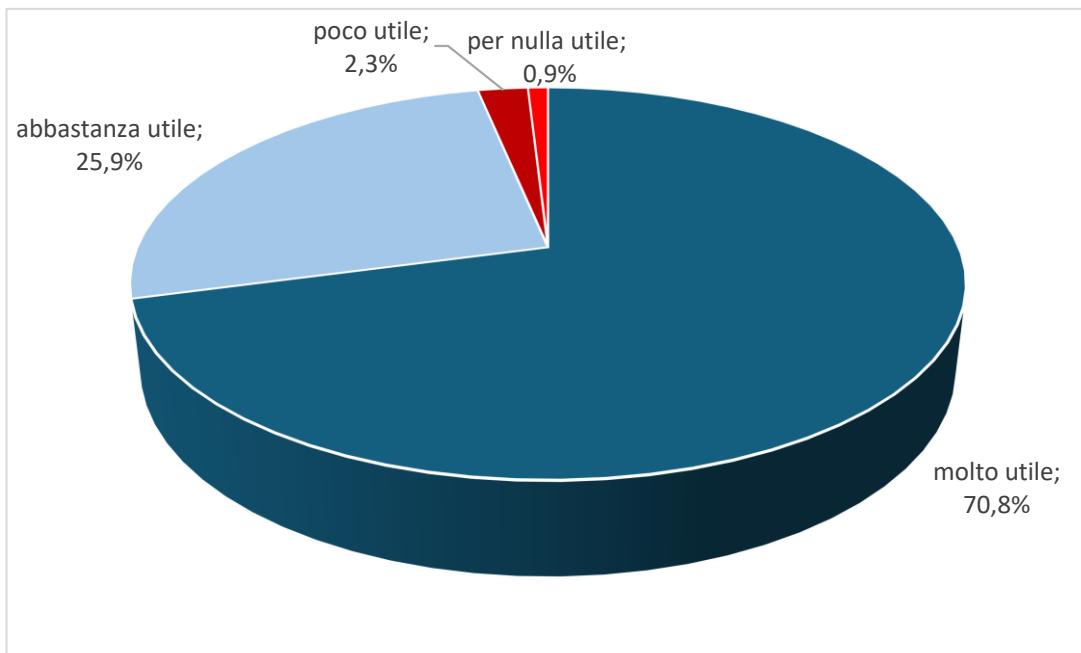
Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Oltre a chiedere un giudizio specifico sui servizi ricevuti da ARTI, la rilevazione si è data anche l'obiettivo di comprendere se la **partecipazione al percorso di supporto sia stata per i proponenti un fattore di crescita e arricchimento professionale** ed abbia portato ad un miglioramento e/o affinamento delle competenze personali possedute, anche laddove l'attività imprenditoriale sia nel frattempo cessata.

Anche in questo caso i giudizi raccolti dai diretti interessati non lasciano adito a dubbi; infatti:

- Quasi il **71%** degli intervistati indica la modalità di risposta **"molto utile"**, sottolineando pertanto come quest'esperienza, a prescindere dell'esito che ha poi avuto l'iniziativa promossa, sia servita ad accrescere le competenze professionali dei proponenti;
- un altro **26%** circa del campione la giudica **"abbastanza utile"**, sminuendo solo leggermente la portata positiva della loro valutazione;
- solo il **3,2%** esprime, invece, un **giudizio complessivamente negativo** che quasi mai peraltro scende al livello più basso ("per nulla utile").

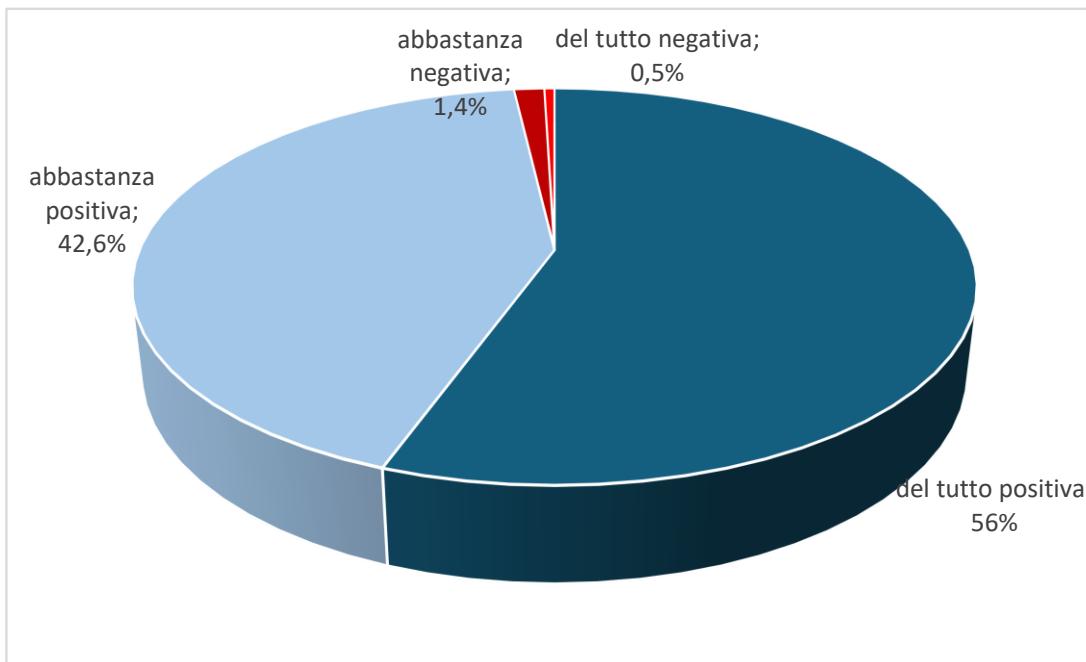
**Fig. 45. Il giudizio dei proponenti sull'utilità di aver partecipato al percorso di sostengo, a prescindere dall'esito che l'iniziativa imprenditoriale ha poi avuto**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Nella terza sezione del questionario è stata inserita anche una domanda volta a raccogliere l'**opinione sintetica dei proponenti sull'intervento di sostegno** all'imprenditorialità giovanile promosso dalla Regione Puglia. Il grafico seguente riassume le risposte raccolte ed evidenzia, ancora una volta, come il **giudizio dei beneficiari** risulti **nettamente e inequivocabilmente positivo**, tanto che appena l'1,9% del campione esprime una valutazione "del tutto" o "abbastanza" negativa.

**Fig. 46. La valutazione complessiva da parte dei proponenti sull'iniziativa PIN – Pugliesi Innovativi**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

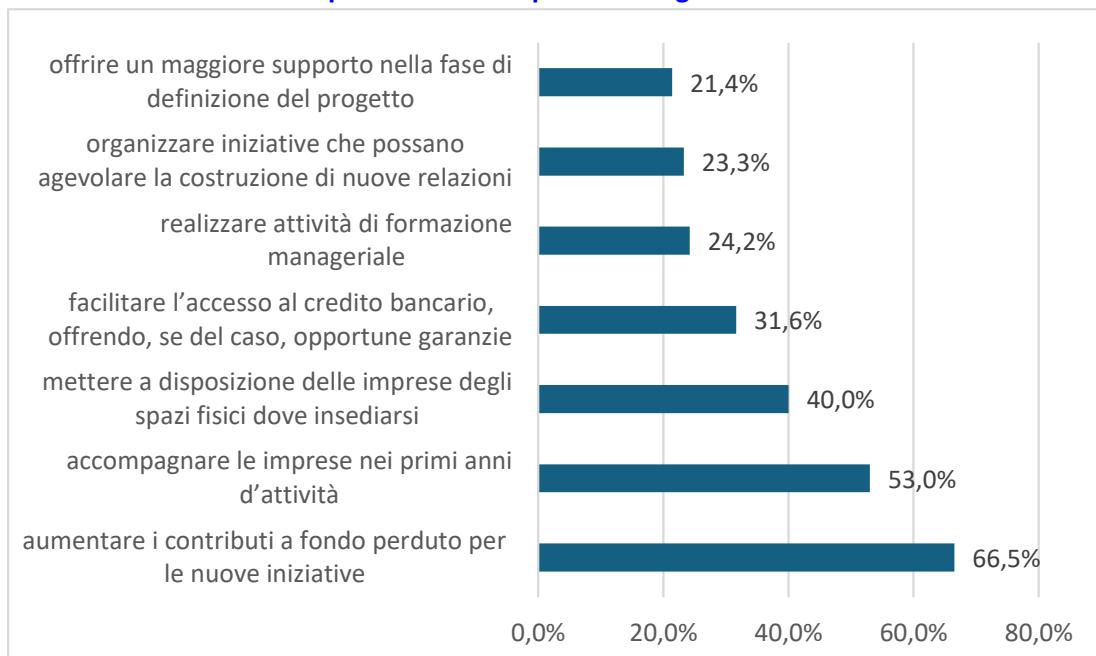
A conclusione della terza sezione del questionario è stato chiesto agli intervistati di fornire eventuali **suggerimenti per aumentare l'efficacia di strumenti di policy volti a promuovere l'imprenditorialità giovanile**.

Come si nota, l'indicazione più frequente (66,5% del totale) riguarda l'**aumento dei contributi a fondo perduto** da assegnare alle nuove iniziative imprenditoriali. Questa indicazione può essere considerata in parte sorprendente visto che il 50% del campione ha precedentemente affermato che l'entità del finanziamento ricevuto fosse in ogni caso congrua.

Fra gli altri suggerimenti che hanno riscosso maggiore consenso va indicata la richiesta di **accompagnare le startup nei primi anni d'attività**, offrendo loro servizi consulenziali personalizzati che possano aiutarle a consolidarsi e a svilupparsi (53%), piuttosto che quella di **mettere a disposizione delle neoimprese degli spazi fisici** dove consentire il loro insediamento (40%).

Meno consenso suscitano invece tutte le altre opzioni di *policy* ipotizzate nel questionario, come quella di offrire un maggior supporto nella fase di definizione del progetto, oppure quella di organizzare iniziative volte ad agevolare la costruzione di nuove relazioni oppure, ancora, quella di realizzare attività di formazione manageriale specificamente rivolte ai neoimprenditori. A ben vedere, si tratta di attività svolte dall'ARTI a favore delle neoimprese e che molti intervistati non hanno probabilmente ritenuto opportuno indicare perché già ampiamente soddisfatti dei servizi ricevuti.

**Fig. 47. I suggerimenti dei proponenti per aumentare l'efficacia di iniziative analoghe a PIN volte a promuovere l'imprenditoria giovanile**



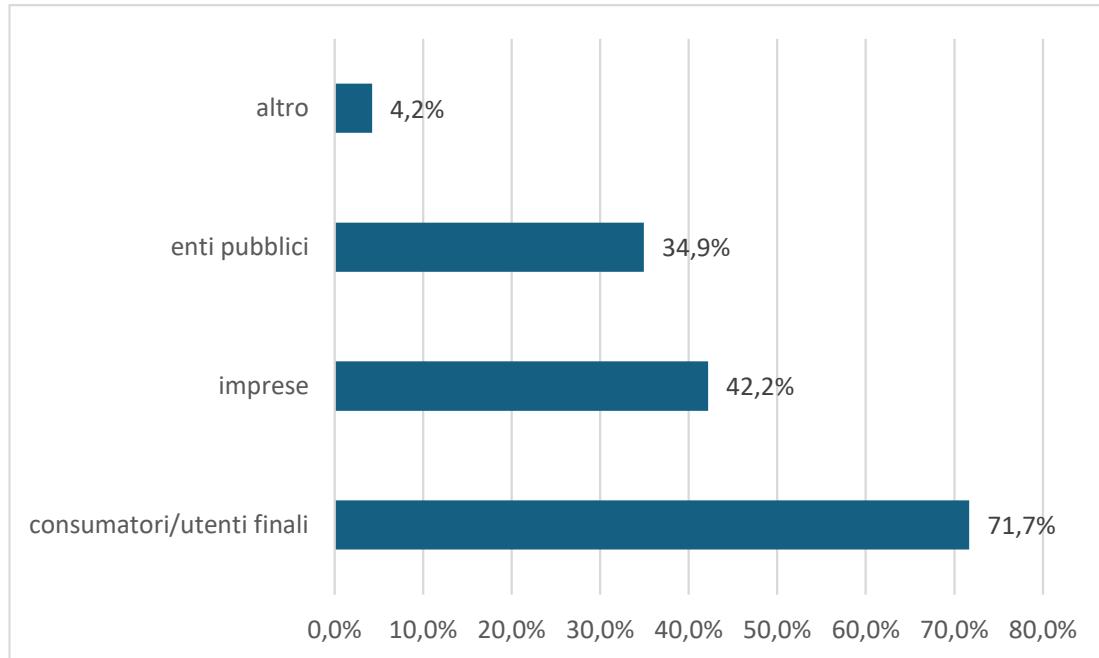
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

### **3.6 IL TARGET DI RIFERIMENTO**

Ai referenti di tutte le imprese/associazioni che si sono dichiarate in attività al momento dell'intervista è stato anche chiesto di fornire alcune informazioni riguardanti la propria clientela e il mercato di riferimento.

La figura seguente riassume innanzi tutto i **destinatari principali dei prodotti/servizi offerti**. Come si nota, il *target*, in oltre il 71% dei casi, è costituito da consumatori/utenti finali, in poco più del 42% da altre imprese e all'incirca in un terzo dei casi da Enti Locali, cioè da soggetti pubblici.

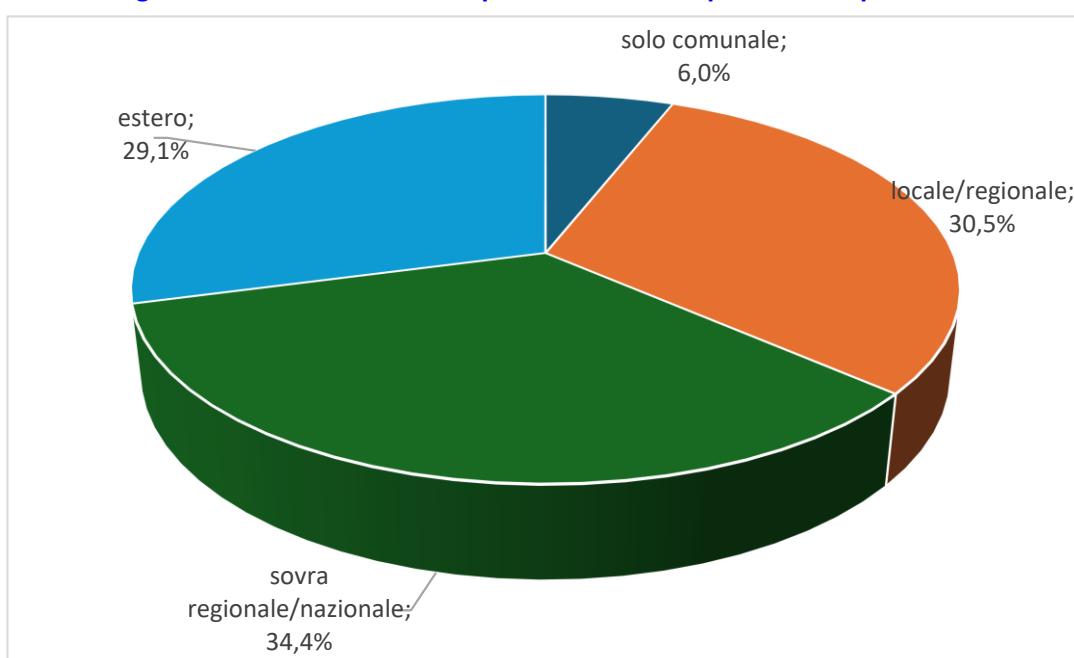
**Fig. 48. I destinatari principali dei prodotti/servizi offerti dalle imprese PIN**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per quanto riguarda il **mercato di riferimento**, dai dati raccolti con la rilevazione emerge come la maggioranza delle imprese finanziate dall'Avviso PIN abbia orizzonti di mercato piuttosto ampi; infatti: appena il **6,0%** del campione dichiara di rivolgersi soltanto al **mercato comunale**; il **30,5%** di operare esclusivamente sul **mercato locale/regionale**, a fronte di più del 63% che colloca i suoi prodotti o servizi anche sul **mercato nazionale/sovraregionale (34,4%)** se non, addirittura, sui **mercati esteri (29,1%)**.

**Fig. 49. L'ambito di mercato prevalente in cui operano le imprese PIN**



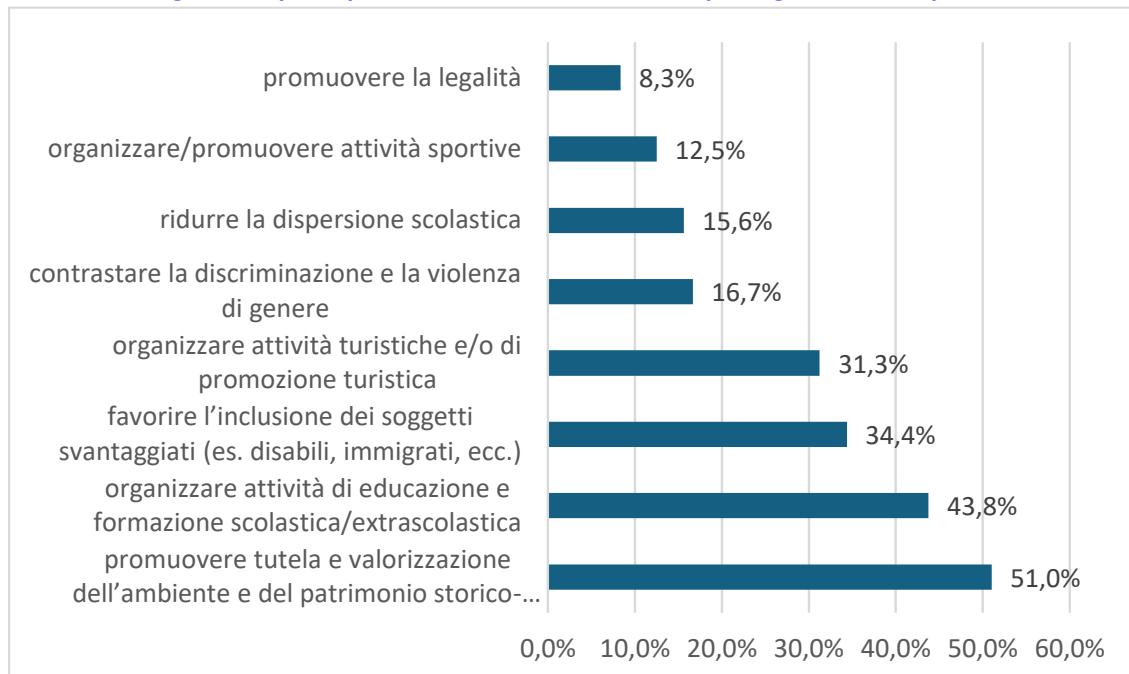
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Va inoltre sottolineato come circa il **64% delle imprese persegua uno o più obiettivi di utilità sociale**. Da notare come non siano soltanto le associazioni e gli ETS a svolgere attività che hanno una qualche finalità sociale, ma anche alcune imprese commerciali costitutesi in forma di società di capitali o di società di

persone che, stando almeno alle dichiarazioni dei loro referenti, sembrerebbero anch'esse perseguire alcuni obiettivi di utilità sociale.

Approfondendo l'analisi relativa a questo specifico aspetto emerge come i due obiettivi maggiormente indicati dalle associazioni/imprese che hanno avuto accesso ai finanziamenti regionali riguardino, da un lato, la **tutela e la valorizzazione dell'ambiente e del patrimonio storico-culturale (51,0%)** e, dall'altro, la **realizzazione di attività di educazione e formazione scolastica/extrascolastica (43,8%)**. Fra le attività finanziate non risulta trascurabile neanche la percentuale di quelle che risulterebbero avere come prevalente finalità sociale quella di **favorire l'inclusione dei soggetti svantaggiati (es. disabili, immigrati, ecc.)** oppure l'**organizzazione di attività turistiche volte a promuovere il territorio regionale**.

**Fig. 50. i principali obiettivi di utilità sociale perseguiti dalle imprese**



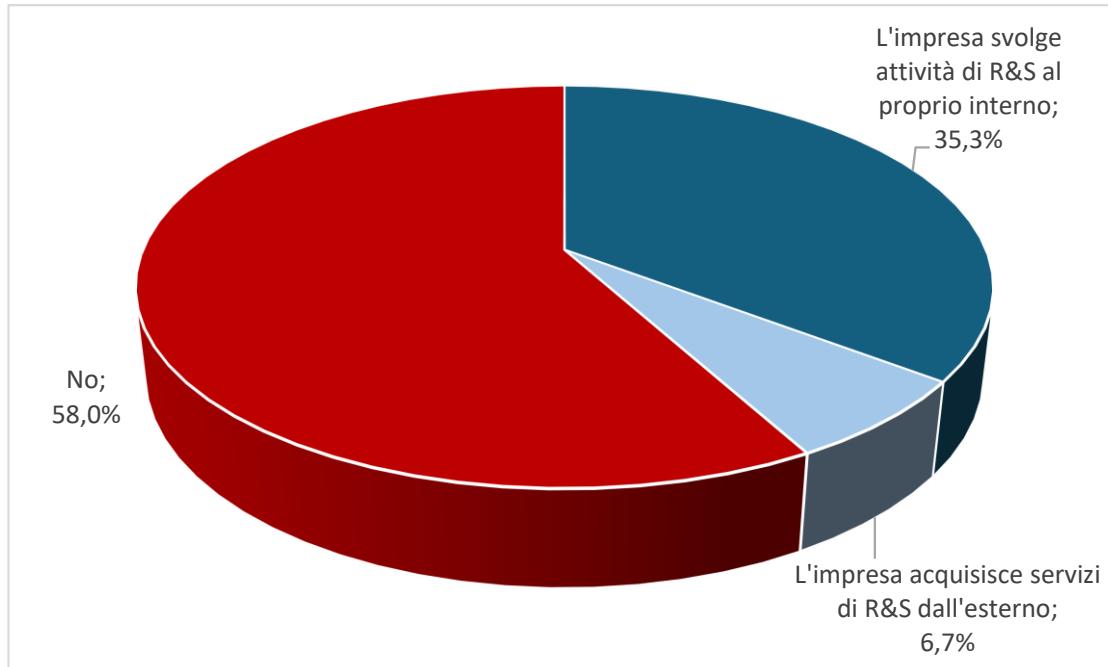
Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

### 3.7 LE ATTIVITÀ INNOVATIVE

La quinta sezione del questionario si è posta l'obiettivo di approfondire il profilo innovativo delle imprese che hanno avuto accesso ai finanziamenti PIN e che risultano ancora in attività.

La prima domanda di questa sezione ha voluto indagare quante imprese svolgono **attività di R&S** al proprio interno oppure rivolgendosi a soggetti esterni. Il grafico seguente riassume le risposte pervenute. Delle iniziative ancora in attività, il **42%** dichiara di svolgere **attività di ricerca & sviluppo intra-muros o extra-muros**, mentre il restante **58%** di non investire alcuna risorsa finanziaria in attività di R&S. Se si scomponete questo dato in base alla forma giuridica delle imprese, emerge come oltre il 50% delle società di capitali dichiara di svolgere attività di R&S, a fronte di percentuali che nel caso delle associazioni/ETS e delle altre tipologie d'impresa (società di persone, cooperative, ecc.) scendono al 26/27% del totale.

**Fig. 51. Le imprese che svolgono attività di R&S**

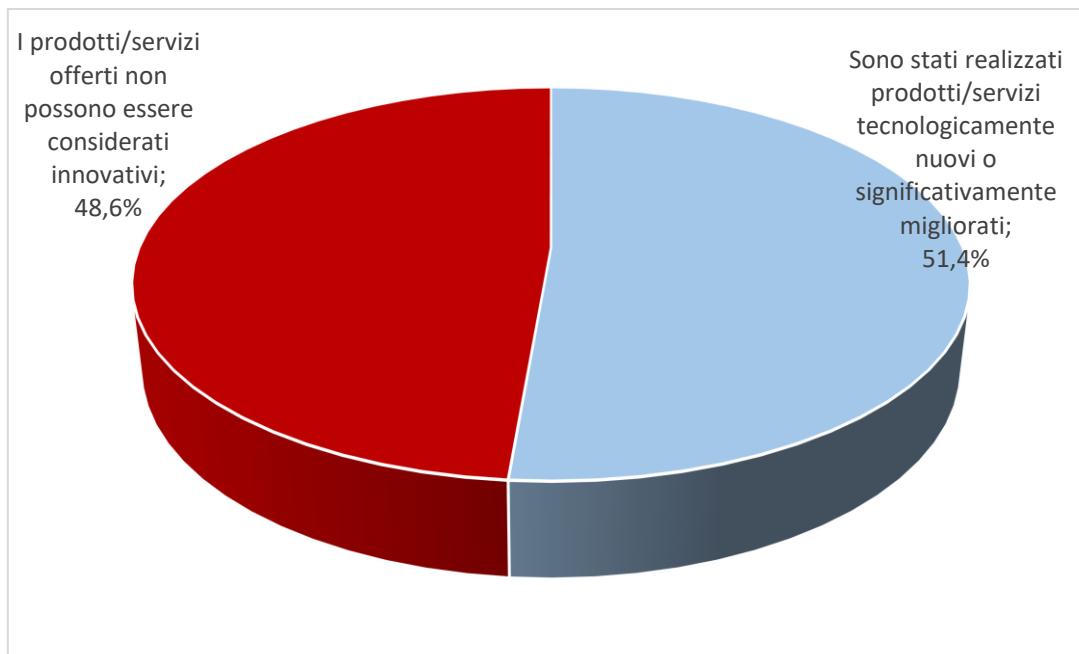


*Fonre: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Di quelle che realizzano attività di R&S, **poco più la metà (52,4%) collabora con soggetti esterni** che, nella maggioranza dei casi, sono costituiti da Università/enti di ricerca pubblici oppure da singoli consulenti privati.

A detta dei rispondenti, il **51,4%** delle iniziative imprenditoriali ancora in attività ha **introdotto sul mercato prodotti/servizi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati** che, facendo riferimento alla terminologia utilizzata da ISTAT e Eurostat, individuano quelli che vengono abitualmente considerati prodotti/servizi innovativi. Premesso come le risposte fornite dagli intervistati non possano essere sottoposte ad alcuna forma di verifica e controllo e, quindi, potrebbero almeno in parte sovrastimare la propensione all'innovazione, è comunque significativo che ci sia circa la metà dei neoimprenditori che ritiene di aver realizzato delle innovazioni di prodotto/servizio.

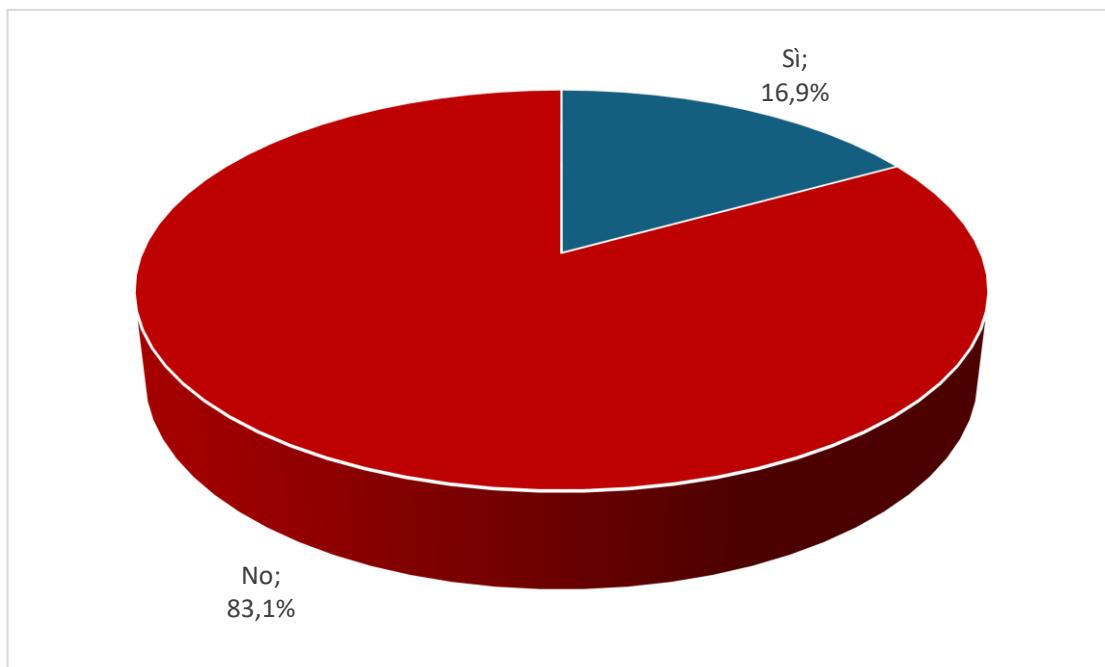
**Fig. 52. Il grado innovativo dei prodotti/servizi offerti dalle imprese sul mercato**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

In ogni caso, che il contenuto innovativo almeno di una parte dei prodotti/servizi offerti dalle imprese PIN sia tutt'altro che disprezzabile esce confermato dal fatto che quasi il **17%** degli imprenditori afferma di aver **depositato una o più domande di brevetto oppure utilizzato altri strumenti a tutela della proprietà intellettuale** (registrazione marchi, segreti commerciali, diritti d'autore, ecc.).

**Fig. 53. Imprese che hanno depositato domande di brevetto per i propri prodotti/servizi oppure adottato altre forme di protezione della proprietà intellettuale**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

### **3.8 I RISULTATI ECONOMICI E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO**

L'ultima sezione del questionario è servita ad acquisire informazioni sull'attuale dimensionamento delle imprese, sui risultati economici da queste realizzati e sulle loro prospettive di sviluppo a breve/medio termine.

Per quanto riguarda le **persone attualmente coinvolte** nelle attività imprenditoriali, il **quadro non appare granché mutato** rispetto al momento in cui le imprese/associazioni si sono costituite grazie ai finanziamenti concessi dall'Avviso PIN.

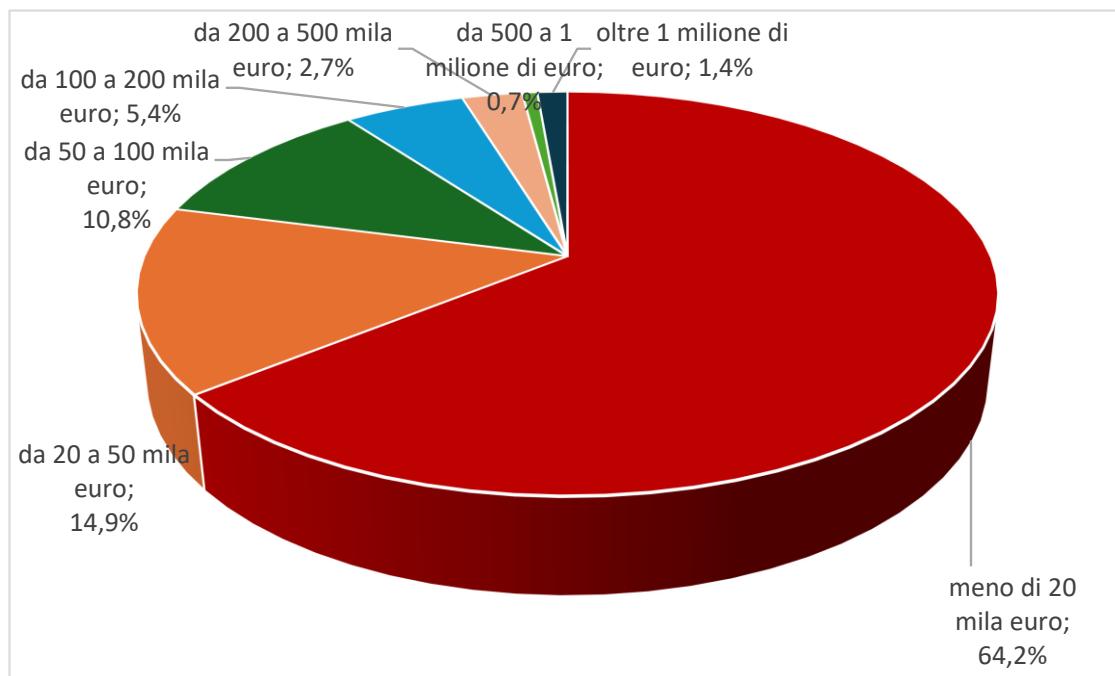
Fra le imprese che si sono dichiarate attive è leggermente cresciuto il numero di soci non coinvolti operativamente nelle attività, mentre è calato, al contempo, il numero di soci lavoratori. Per quanto riguarda, invece, la forza lavoro impiegata nelle attività, stando alle risposte fornite dai referenti delle imprese si sarebbe assistito soltanto ad un lievissimo incremento sia del numero medio di addetti a tempo pieno che del numero medio di lavoratori *part-time*. Insomma, **dal punto di vista occupazionale**, il **quadro generale non appare granché mutato**, pur a fronte di variazioni in positivo o negativo che hanno riguardato alcune singole iniziative imprenditoriali.

Per avere un'indicazione sull'attuale dimensione delle attività imprenditoriali è stato chiesto ai referenti di specificare la classe di fatturato in cui ricade la propria impresa. I dati raccolti a questo riguardo confermano quanto era già scaturito dall'analisi dei dati AIDA, seppur limitatamente alle sole società di capitali.

I dati riferiti al **fatturato realizzato nel 2024** indicano come la gran parte delle iniziative imprenditoriali tutt'oggi in attività abbia un giro d'affari molto modesto: la **maggioranza assoluta (64,2% del totale)** dichiara di collocarsi nella **classe di fatturato più bassa** (meno di 20 mila euro); un **altro quarto** all'incirca

ricade nelle due classi immediatamente superiori (**20-50 mila e 50-100 mila euro**), mentre le imprese con un **fatturato superiore a 100 mila euro** costituiscono appena il **10,1%** del totale. Se si proiettassero questi dati all'universo di riferimento, ci dovrebbero quindi essere una cinquantina di imprese, fra quelle ancora in attività, che realizzano un giro d'affari superiore ai 100 mila euro.

**Fig. 54. La ripartizione delle imprese in attività per classe di fatturato (Anno 2024)**

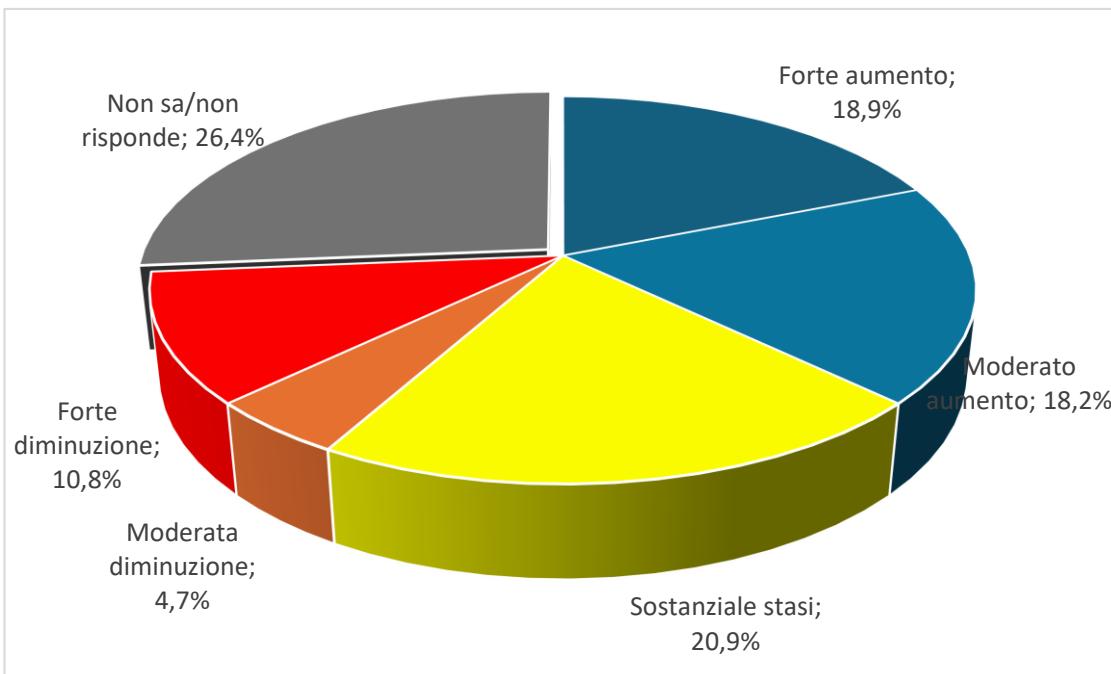


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per analizzare le dinamiche sia passate che future è stato anche chiesto ai referenti delle attività imprenditoriali di indicare la **variazione di fatturato registrata nell'ultimo triennio (2022-2024)** e la loro **previsione relativa al prossimo biennio (2025-2026)**.

Il primo grafico a seguire si riferisce a quanto accaduto nel recente passato. Premesso come ci sia oltre un quarto degli intervistati che non ha risposto alla domanda, dal grafico si evince come le **imprese in crescita sopravanzino nettamente quelle che starebbero registrando una riduzione del proprio fatturato**: le prime rappresentano, infatti, il **37,4%** del totale, dividendosi in due sottogruppi di peso pressoché equivalente costituiti da chi indica una forte aumento e chi, invece, una crescita di entità moderata, a fronte viceversa di un ben più modesto **15,5%** che denuncia un calo di fatturato più o meno rilevante.

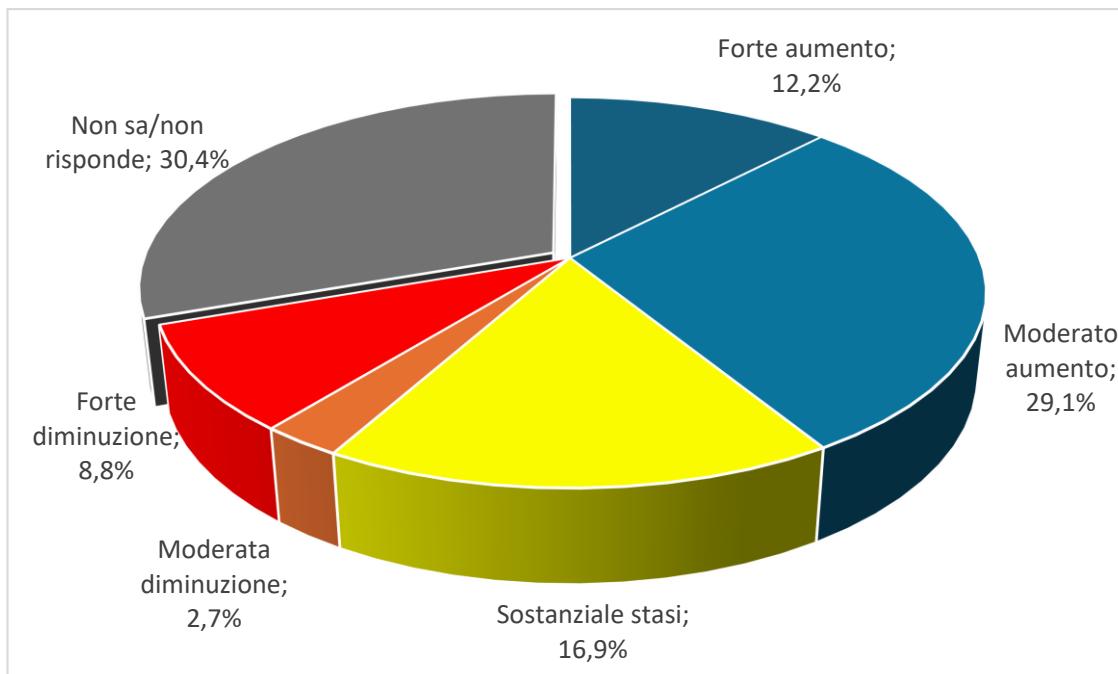
**Fig. 55. La ripartizione delle imprese attive in base alla variazione di fatturato nell'ultimo triennio (2022-2024)**



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Anche se si guarda al futuro, sembrerebbero nettamente prevalere le aspettative positive. Dal grafico seguente, che riassume le indicazioni sul **prossimo biennio (2025-2026)**, si evince, infatti, come gli **“ottimisti”** che si aspettano una crescita più o meno significativa del proprio fatturato aziendale assommino al **41,2%** del totale, a fronte dei **“pessimisti”** che raggiungono un’incidenza pari ad appena il **11,5%** del totale, cioè quasi quattro volte inferiore. Anche in questo caso si rileva una significativa quota di rispondenti, pari al **30,4%** del totale, che preferisce non sbilanciarsi, ritenendo di non essere al momento in grado di formulare una previsione attendibile.

**Fig. 56. La ripartizione delle imprese attive in base alla variazione di fatturato attesa nel prossimo biennio (2025-2026)**

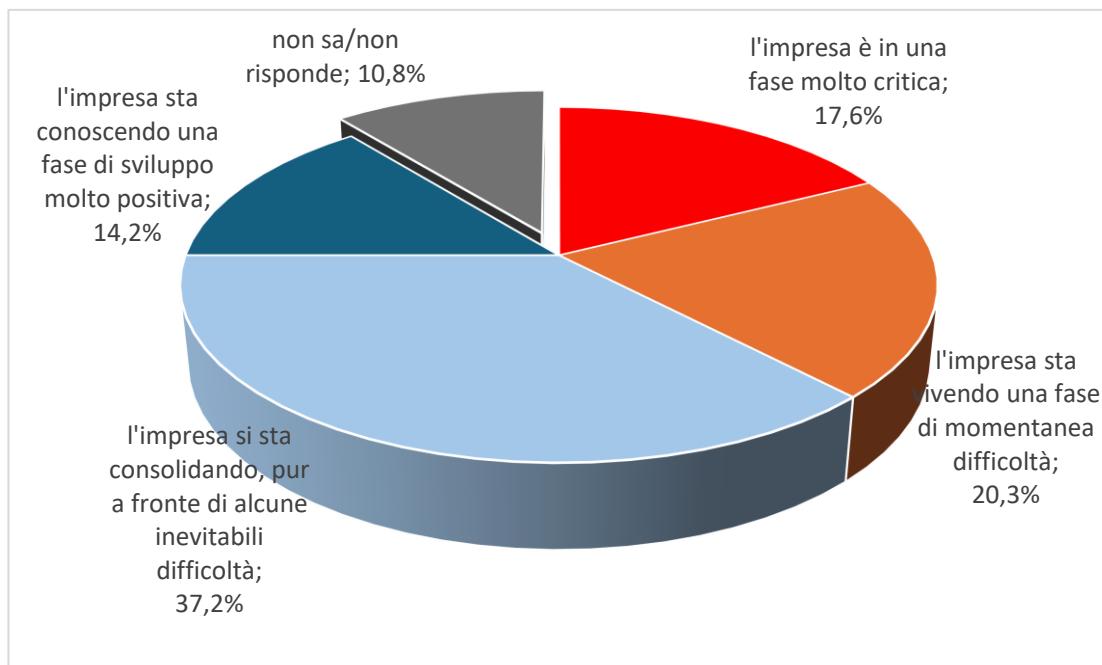


Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

Per raccogliere anche un'indicazione di carattere più qualitativo sull'**attuale stato di salute delle imprese** che risultano in attività è stato chiesto ai referenti delle stesse di individuare quale affermazione fosse meglio in grado di descrivere l'attuale condizione in cui versa la propria iniziativa imprenditoriale.

Il grafico seguente riassume le risposte raccolte a questo riguardo. Come si nota, da un lato, emerge un gruppo di imprese, il cui peso complessivo **superà il 50% del totale**, che sembra attraversare una **fase senz'altro positiva**, dal momento che dichiara di aver conosciuto un **processo di sviluppo al di sopra delle aspettative (14,2%)** oppure di essere in una **fase di consolidamento**, pur a fronte di alcune inevitabili difficoltà **(37,2% del totale)**. Sul fronte opposto si colloca, invece, un secondo gruppo di imprese, la cui incidenza complessiva raggiunge il **37,9% del totale**, che esprime una **valutazione molto più negativa**, indicando come la propria impresa/attività stia attraversando una **fase molto critica (17,6% del totale)** oppure una **fase di difficoltà temporanea**, che auspicano possa essere presto superata **(20,3%)**. Va segnalato come anche in questo caso ci sia una percentuale pari al 10,8% che non indica alcuna modalità di risposta.

**Fig. 57. L'attuale condizione in cui versano le imprese attive in base all'opinione dei loro referenti**



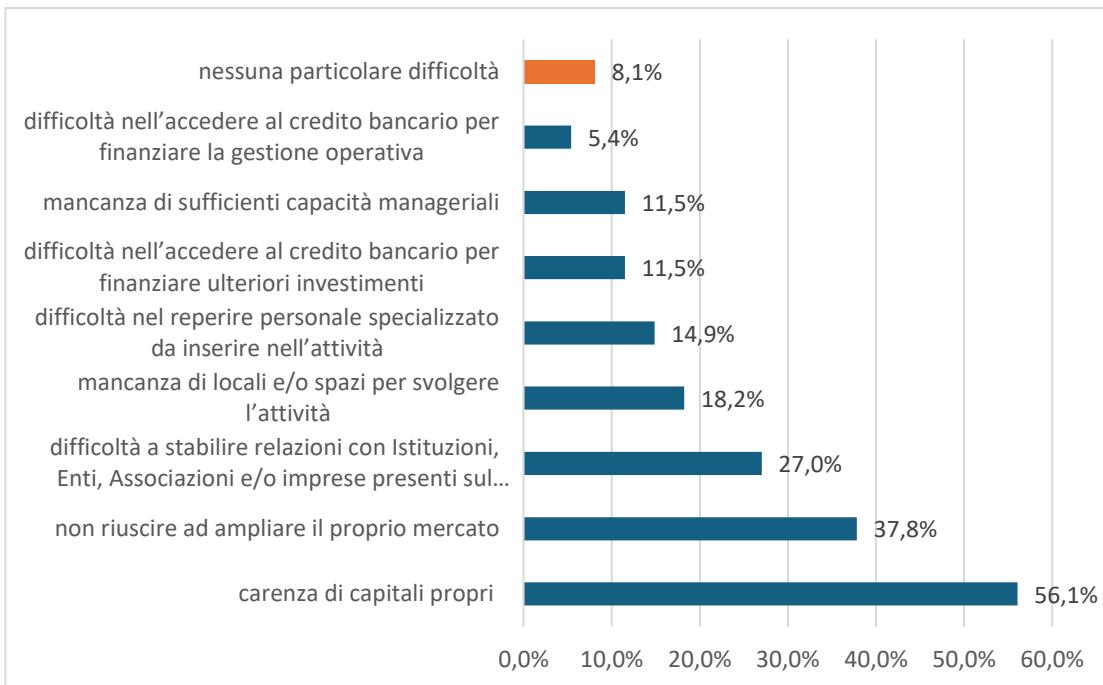
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

L'ultima domanda del questionario si è data l'obiettivo di approfondire le **eventuali difficoltà che le imprese stanno al momento vivendo**. Come si nota dal grafico, solo l'**8,1%** del campione denuncia **nessuna difficoltà particolare**. Tutte le altre sono di parere opposto e segnalano come criticità di gran lunga più rilevante la **carenza di capitali propri (56,1%)**. È appena il caso di segnalare come questa criticità assuma ancora più rilievo fra le società di capitali che se ne lamentano in misura maggiore.

Altri due rilevanti aspetti che sembrano attualmente preoccupare una quota relativamente ampia di imprese riguardano: la **difficoltà ad ampliare il proprio mercato di riferimento**, segnalata come criticità dal **37,8% del campione**, e la **difficoltà a stabilire relazioni stabili e durature con Istituzioni, Enti, associazioni e/o altre imprese che operano sullo stesso territorio (27,0%)**.

Scorrendo ulteriormente le risposte si nota come circa il **18%** del campione lamenti **difficoltà nel trovare dei locali/spazi dove svolgere nel migliore dei modi la propria attività**, mentre tutte le altre possibili criticità non sembrerebbero in effetti preoccupare un gran numero di imprese. Colpisce, in particolare, come non venga percepita come rilevante difficoltà l'accesso al credito bancario, che sembrerebbe preoccupare solo una esigua minoranza di imprese, come si evince dall'osservazione del grafico seguente.

**Fig. 58. Le principali difficoltà che le imprese stanno al momento registrando**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

## 4. LA RILEVAZIONE SUI PROONENTI DELLE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI ESCLUSE DAI FINANZIAMENTI

---

### 4.1 OBIETTIVI E METODOLOGIA DI REALIZZAZIONE

Insieme alla precedente, è stata realizzata anche una **seconda rilevazione** che ha coinvolto, in questo caso, i **referenti dei progetti esclusi dai finanziamenti**, con lo scopo di acquisire alcune informazioni e opinioni:

- sulle caratteristiche delle proposte progettuali e sul profilo curriculare degli stessi proponenti;
- sugli sbocchi lavorativi e sulle scelte compiute dai proponenti a seguito della bocciatura del progetto;
- sull'esperienza complessivamente maturata dai proponenti.

Anche la rilevazione che ha coinvolto i proponenti esclusi dai finanziamenti è stata realizzata attraverso la somministrazione di un **questionario strutturato** a risposte chiuse da compilare *on line* che è stato inviato via *mail* a tutti i nominativi (1.415 unità) che risultavano presenti nella *mailing list* fornita al Valutatore dai responsabili regionali della politica (Sezione Politiche Giovanili dell'Assessorato al Bilancio e Programmazione dall'Amministrazione Regionale).

Nel complesso, la rilevazione ha portato a raccogliere **195 questionari completi**, con un **tasso di risposta** che in questo caso è risultato pari a **13,8% del totale**.

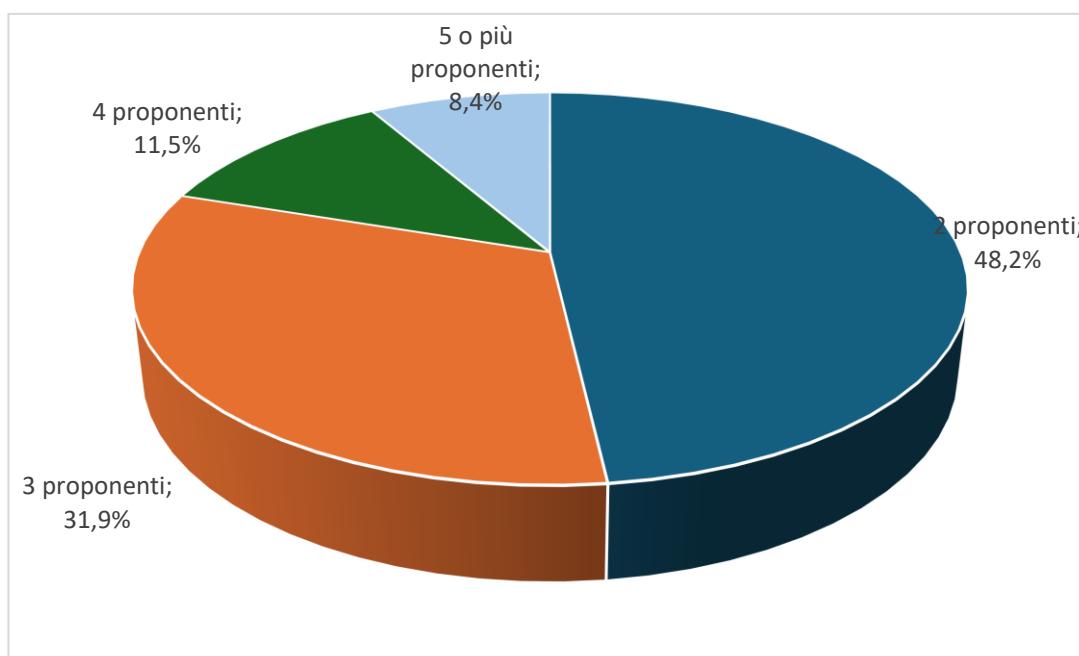
### 4.2 LE PROPOSTE PROGETTUALI

La grande maggioranza degli intervistati (oltre l'80% del totale) ha avanzato un'**unica candidatura** a valere sull'Avviso PIN, mentre in quasi un caso su cinque il giovane che ha compilato il questionario ha dato il suo contributo alla presentazione di due o tre proposte progettuali.

Una quota significativa di rispondenti (oltre il 44% del totale) non ricorda o comunque non indica l'anno esatto in cui ha presentato la propria proposta progettuale. Chi specifica invece l'anno, in leggera prevalenza indica il 2019 e il 2020.

La **maggioranza delle proposte progettuali escluse** annoverava la presenza di **due (48,2%) o tre (31,92%) proponenti**, mentre i progetti che registravano un coinvolgimento più ampio assumono un peso decisamente più ridotto (cfr. grafico seguente).

**Fig. 59. Ripartizione dei progetti esclusi dai finanziamenti per n° di proponenti**

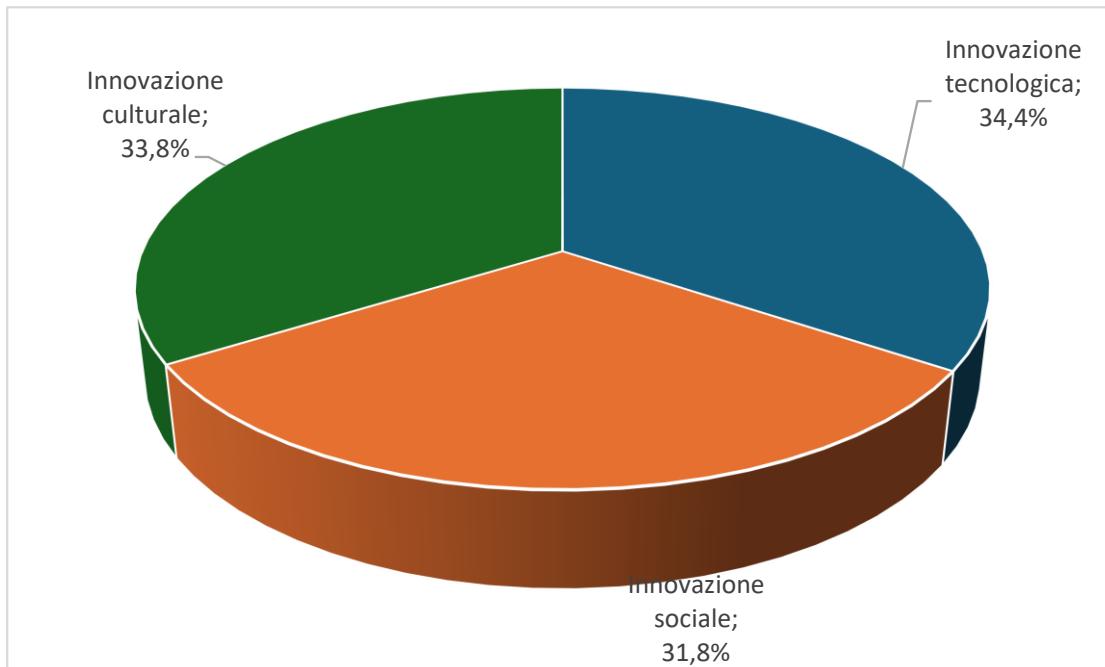


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Anche nel caso dei progetti esclusi l'incidenza dei proponenti di genere femminile si aggira intorno al 42% del totale.

Per quanto riguarda **l'ambito di attività**, i progetti che non hanno avuto accesso al finanziamento si distribuiscono, in modo quasi equivalente, fra i tre ambiti previsti dall'Avviso, come si evince dall'osservazione del grafico seguente.

**Fig. 60. Ripartizione per ambito d'attività dei progetti esclusi dai finanziamenti**

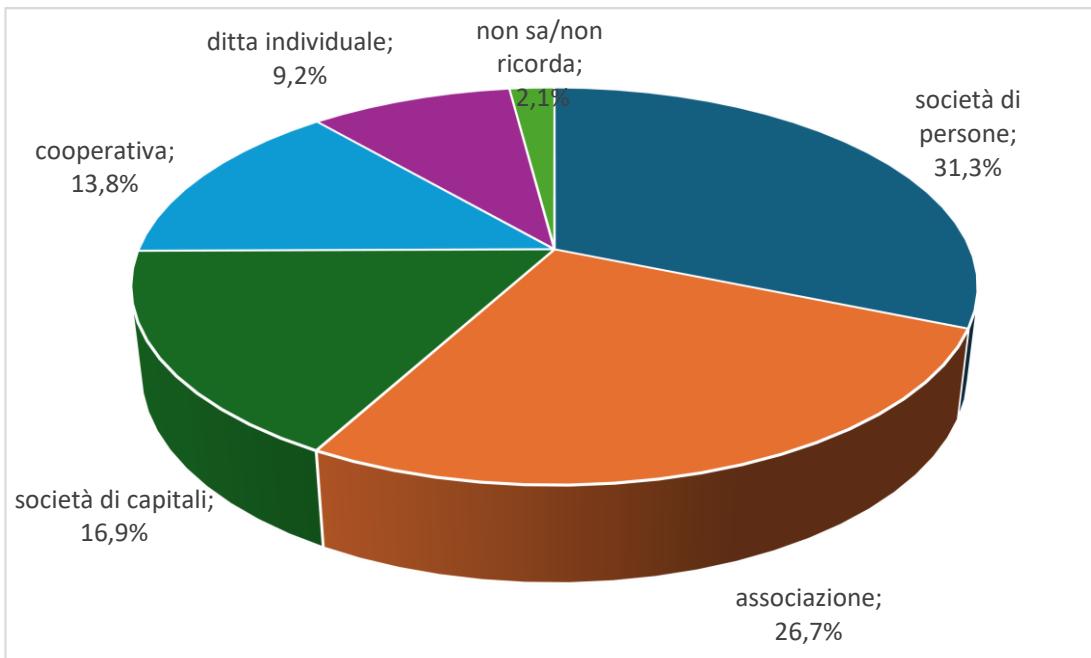


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per quanto attiene invece alla **forma giuridica** va notato come le proposte progettuali respinte prevedessero la creazione di una **società di persone** (in quasi un terzo dei casi) o di una **ditta individuale** (9,2%) in misura decisamente superiore a quanto si riscontra fra le iniziative che sono state poi finanziate.

Al contrario, risulta molto più ridotta in questo gruppo l'incidenza delle **società di capitali** (16,9%) rispetto a quanto si osserva nel gruppo delle finanziate. Sostanzialmente equivalente nei due gruppi (esclusi e finanziati) è invece il peso delle associazioni. La più elevata presenza di società di persone e ditte individuali lascerebbe ipotizzare come una parte dei progetti possa essere stata esclusa dai finanziamenti perché non è stata ritenuta pienamente affidabile la forma giuridica prescelta dai proponenti oppure perché si è preferito comunque finanziare altre forme d'impresa che erano in grado di offrire maggiori garanzie di sostenibilità nel medio-lungo termine.

**Fig. 61. Ripartizione per forma giuridica dei progetti esclusi dai finanziamenti**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

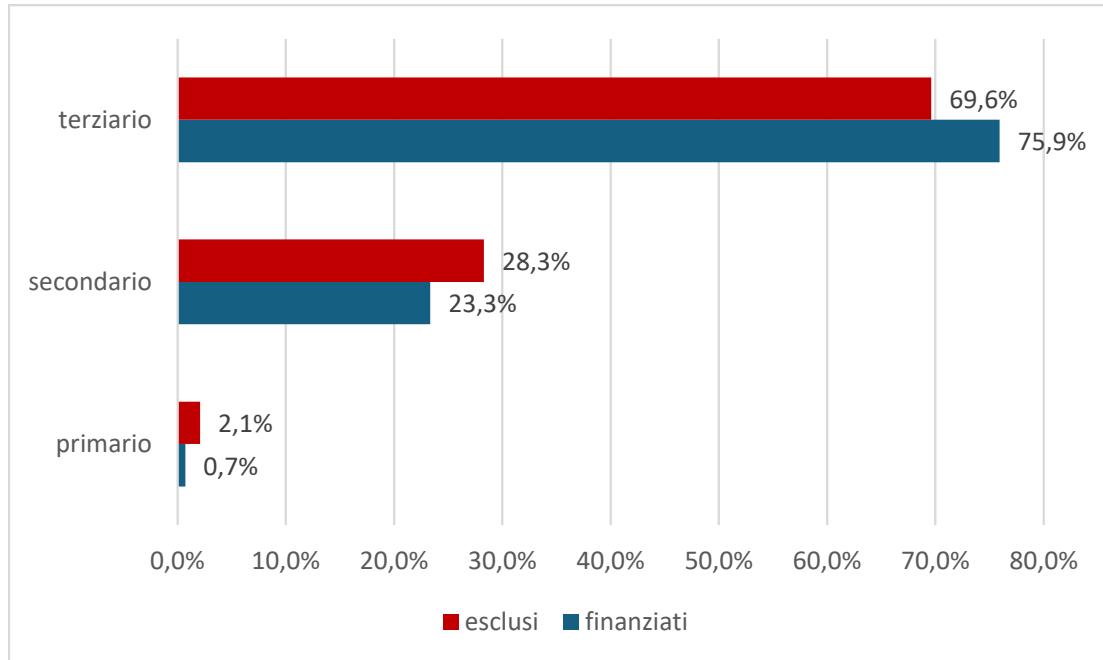
#### 4.3 PROFILo E MOTIVAZIONI DEI PROPONENTI

Per quanto riguarda il **profilo curriculare dei giovani**, anche in questo caso la rilevazione ha permesso di ricostruire il loro livello d'istruzione e la condizione professionale antecedente alla presentazione della candidatura, facendo riferimento a tutti i proponenti coinvolti nei progetti che sono risultati oggetto d'intervista.

È interessante analizzare innanzi tutto la ripartizione per **titolo di studio**. Anche in questo caso fra i proponenti prevalgono nettamente i giovani con un **elevato livello di istruzione**: quelli in possesso di un **titolo di studio terziario** (laurea, post-laurea, o titolo equipollente) rappresentano, infatti, il **69,6%** del totale, a fronte di un ben più ridotto **28,3%** che vanta un **titolo secondario** e di una quota pari al **2,1%** appena che ha un livello d'istruzione soltanto **primario**.

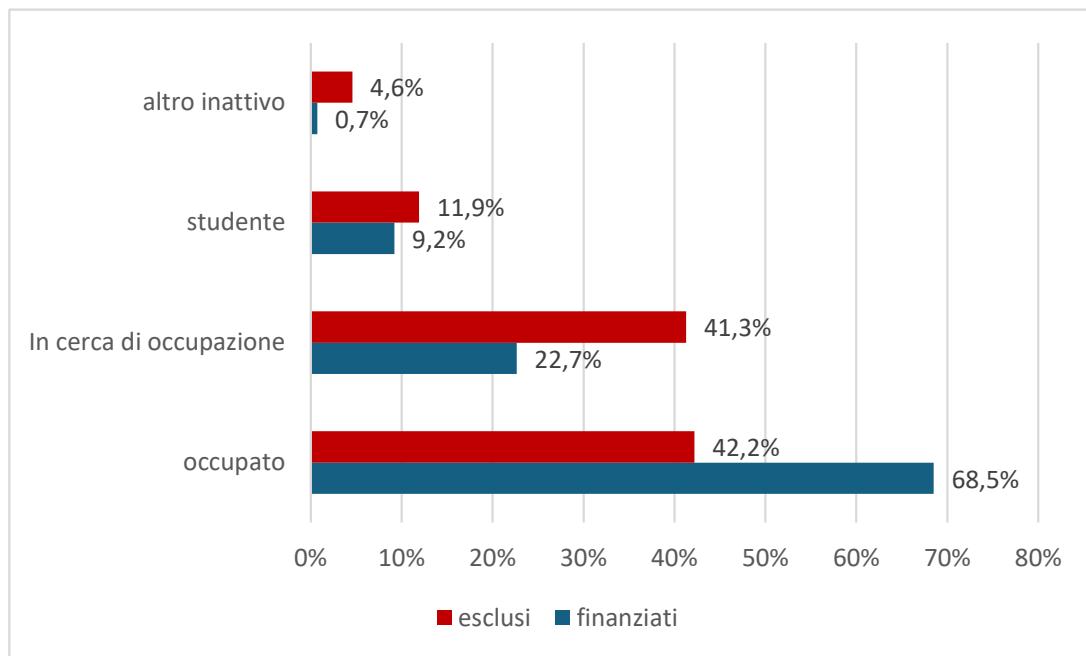
Per quanto sia quindi evidente come anche i progetti esclusi siano stati presentati da giovani altamente istruiti, è pur vero come il loro livello di istruzione risulti, in media, leggermente più ridotto di quello che caratterizza i giovani che fanno parte dei gruppi che hanno avuto invece accesso ai finanziamenti.

Il grafico seguente mette a diretto confronto le due distribuzioni di frequenze, rendendo palese il fatto che ci sia un parziale divario nel livello di istruzione dei giovani che compongono i due gruppi di proponenti, cioè quelli finanziati e quelli viceversa esclusi. È possibile, almeno in alcuni casi, che i livelli di istruzione dei promotori possano aver giocato un ruolo nel punteggio assegnato alle diverse proposte progettuali, premiando quelle che prevedevano il coinvolgimento di soggetti mediamente più istruiti in grado di mettere a disposizione del progetto competenze più specialistiche.

**Fig. 62. Distribuzione dei proponenti per titolo di studio: finanziati vs esclusi**


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Differenze sia più significative si riscontrano in relazione alla **condizione professionale** al momento della candidatura. Come si evince dall'osservazione del grafico seguente, chi si è visto escludere dai finanziamenti molto più frequentemente si trovava in una **condizione di disoccupazione o di inattività (57,0%)** rispetto a coloro che vi hanno invece avuto accesso (**32,6%**). È lecito, pertanto, ipotizzare che la commissione di esperti possa aver penalizzato quelle proposte progettuali presentate da gruppi formati in prevalenza da giovani con minore esperienza lavorativa alle spalle (disoccupati e inattivi), assegnandogli un punteggio più basso presumibilmente per il criterio relativo alle “caratteristiche del gruppo informale”.

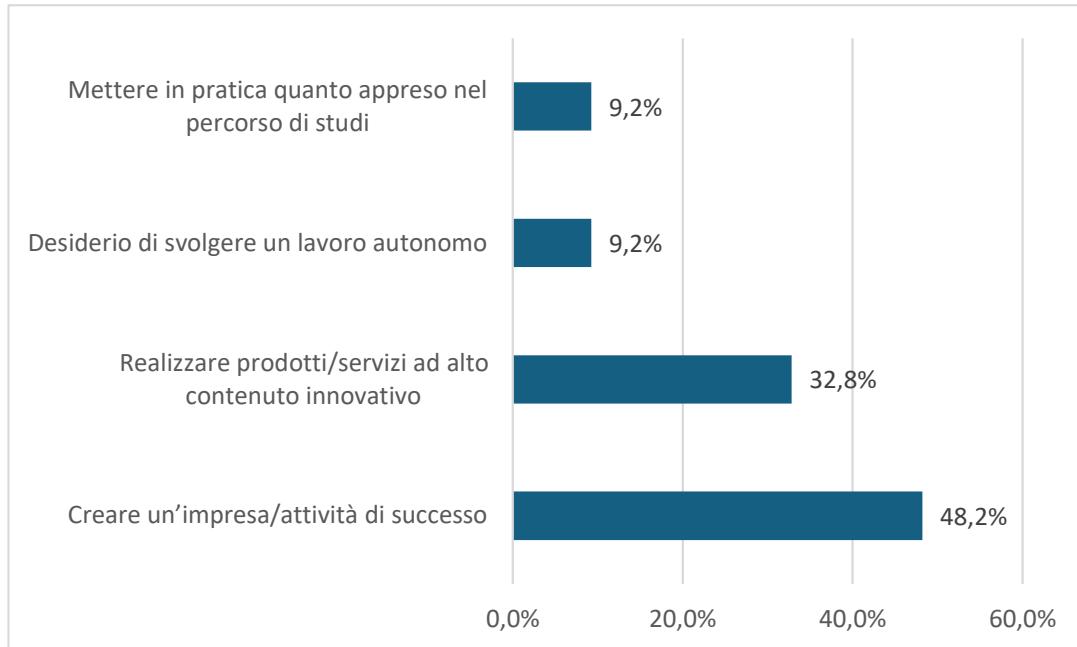
**Fig. 63. Distribuzione dei proponenti per condizione professionale antecedente alla candidatura: finanziati vs esclusi**


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Per quanto concerne invece le **motivazioni dei proponenti**, queste non sembrano differire significativamente da quelle dei giovani che hanno avuto accesso ai finanziamenti. Anche in questo caso,

infatti, le due motivazioni di gran lunga prevalenti sono rappresentate dalla volontà di **creare un'impresa/attività di successo (48,2%)** oppure di **realizzare prodotti/servizi ad alto contenuto innovativo (32,8%)**.

**Fig. 64. Le principali motivazioni dei giovani che hanno avanzato una proposta progettuale esclusa dai finanziamenti**



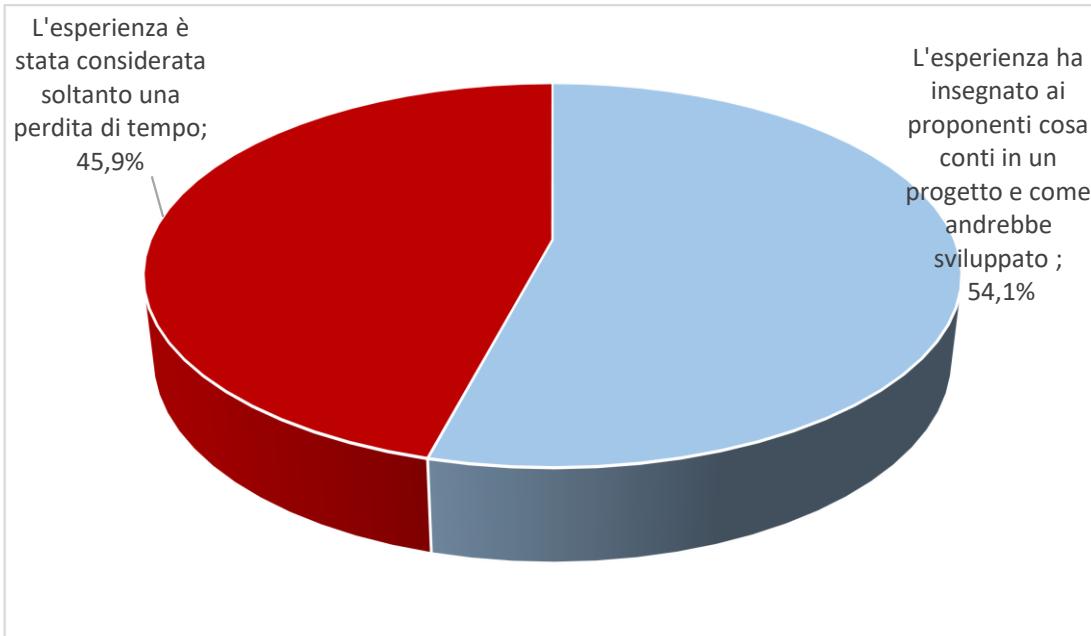
*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

#### **4.4 LA VALUTAZIONE DELL'ESPERIENZA MATERATA**

La rilevazione si è posta anche l'obiettivo di capire se i giovani che hanno visto respingersi la propria candidatura abbiano comunque tratto qualche vantaggio dalla presentazione del progetto, cioè se abbiano imparato qualcosa che gli è tornato poi utile dal punto di vista professionale.

Il grafico seguente riassume le risposte fornite a una specifica domanda del questionario che chiedeva agli intervistati di esprimere, per l'appunto, il loro **parere sull'esperienza** vissuta. Sorprendentemente, oltre il 54% del campione afferma che la partecipazione all'Avviso PIN ha **permesso ai proponenti di capire cosa conti veramente in un progetto imprenditoriale e come questo andrebbe effettivamente sviluppato**, a fronte del 46% circa che ritiene viceversa come l'aver avanzato la propria candidatura sia stata **solo una perdita di tempo**.

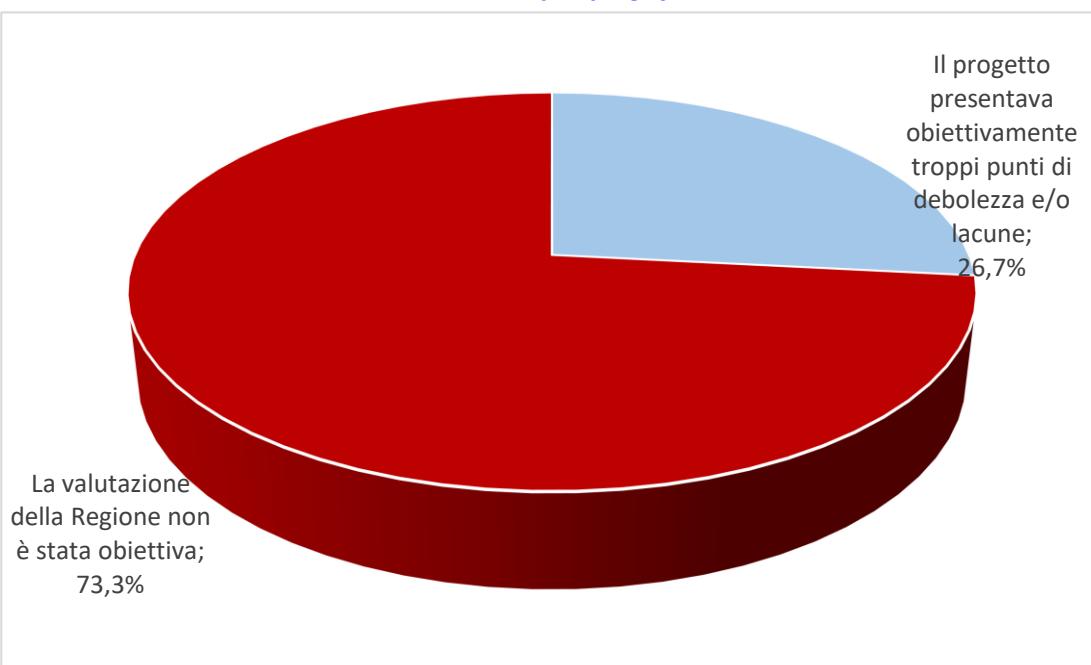
**Fig. 65. La valutazione sull'utilità che ha avuto partecipare all'Avviso PIN**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Come era lecito attendersi, la maggior parte dei giovani - circa il **73%** del totale - che non hanno avuto accesso al finanziamento ritiene che il loro **progetto sia stato escluso ingiustamente dai finanziamenti**. Tuttavia, non è di poco conto il fatto che ci sia oltre un quarto del campione che riconosce che il **progetto da loro proposto presentasse obiettivamente diversi punti di debolezza e/o lacune**, avvalorando sostanzialmente la correttezza della valutazione espressa dalla commissione giudicatrice.

**Fig. 66. L'opinione dei proponenti sull'esclusione della loro proposta progettuale dai finanziamenti**

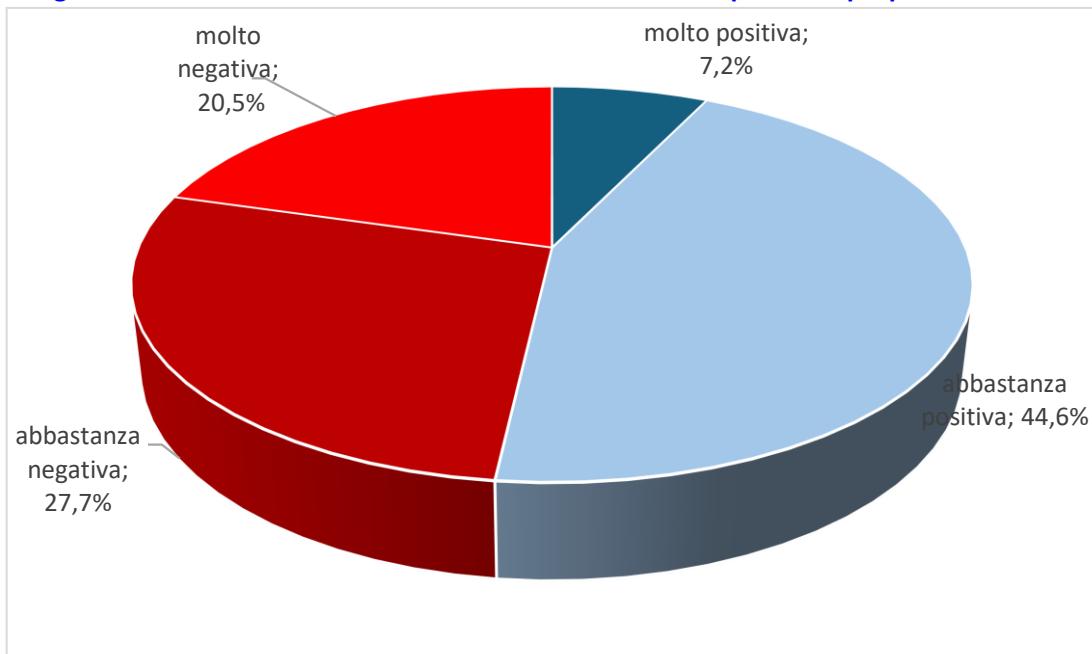


*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

Infine, per avere una **valutazione finale**, è stato chiesto ai proponenti esclusi dai finanziamenti di dare anche un giudizio sintetico sull'iniziativa in oggetto, scegliendo una modalità di risposta che andasse dal "molto negativa" al "molto positiva". Ebbene, ancorché le valutazioni appaiano piuttosto articolate, è pur vero come la maggioranza del campione (quasi il 52% del totale) esprima una valutazione di segno positivo,

facendo trasparire un sostanziale apprezzamento della *policy*, ancorché questa abbia portato a escludere il proprio progetto dai finanziamenti.

**Fig. 67. La valutazione sintetica dell'iniziativa PIN da parte dei proponenti esclusi**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

#### 4.5 GLI SVILUPPI SUCCESSIVI

È interessante analizzare in conclusione cosa abbiano fatto i giovani dopo che il loro progetto è risultato escluso dai finanziamenti. A tal fine, la rilevazione si è posta innanzi tutto l'obiettivo di capire se i proponenti siano riusciti comunque ad avviare il progetto, anche senza accedere ai contributi finanziari offerti dall'Avviso PIN.

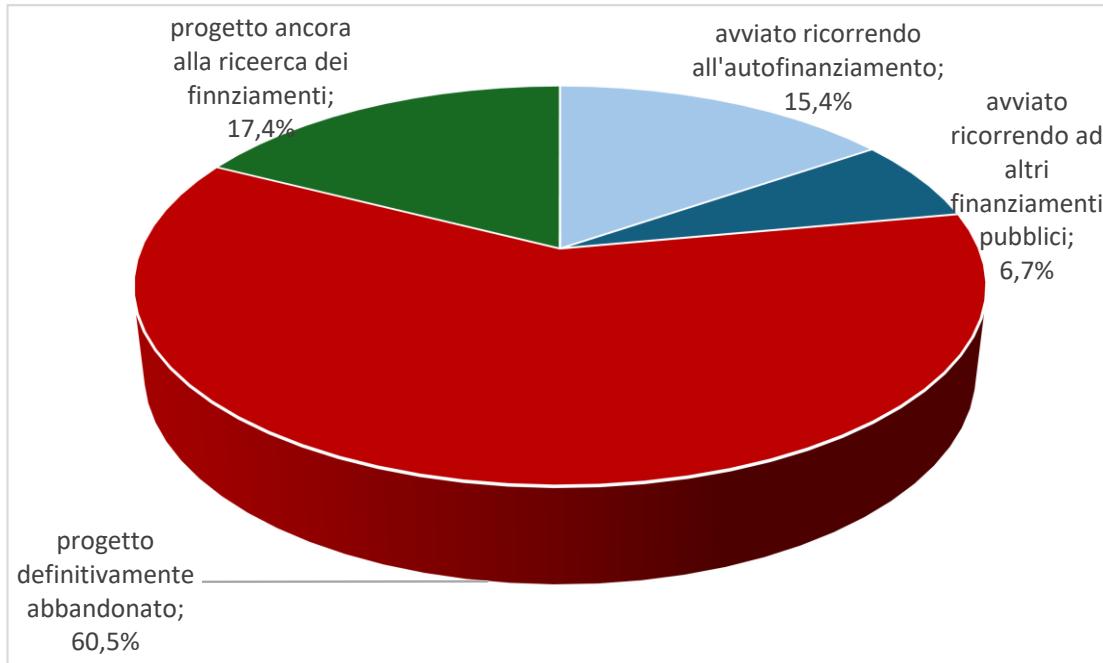
Il grafico seguente riassume le risposte del campione a una specifica domanda del questionario volta, per l'appunto, a indagare **cosa fosse successo alla proposta progettuale dopo la sua estromissione dai finanziamenti**.

Come si nota, sono individuabili **quattro diverse casistiche**:

- Nella grande maggioranza dei casi (oltre il **60%** del totale) il **progetto è stato definitivamente abbandonato** dai proponenti;
- nel **17,4%** dei casi, i proponenti hanno dichiarato di essere **ancora alla ricerca di un finanziamento**;
- nel **6,7% dei casi** il progetto è stato **avviato** accedendo successivamente ad **altri contributi pubblici**;
- solo nei casi rimanenti (**15,4%**), l'iniziativa imprenditoriale è stata **avviata** ricorrendo esclusivamente all'**autofinanziamento**.

Quest'ultima percentuale, in particolare, individua la quota di *startup* che si possono considerare non influenzabili dalla *policy*, a fronte quindi dell'85% circa delle nuove iniziative imprenditoriali che sarebbero state presumibilmente avviate se avessero avuto la possibilità di accedere a dei finanziamenti pubblici. È interessante osservare come quest'ultima percentuale non si discosti molto da quella che si ottiene sommando (cfr. Fig. 38) la quota di imprese beneficiarie che non avrebbero in alcun modo avviato l'attività in assenza del finanziamento (60,2%), con quella di imprese beneficiarie che l'avrebbero probabilmente avviata, ma con maggiori difficoltà, tempi più lunghi oppure investendo una minore quantità di risorse (34,6%). Ciò confermerebbe, seppure indirettamente, come l'effetto di addizionalità della politica in oggetto si collochi su un valore compreso fra l'85% e il 95% del totale.

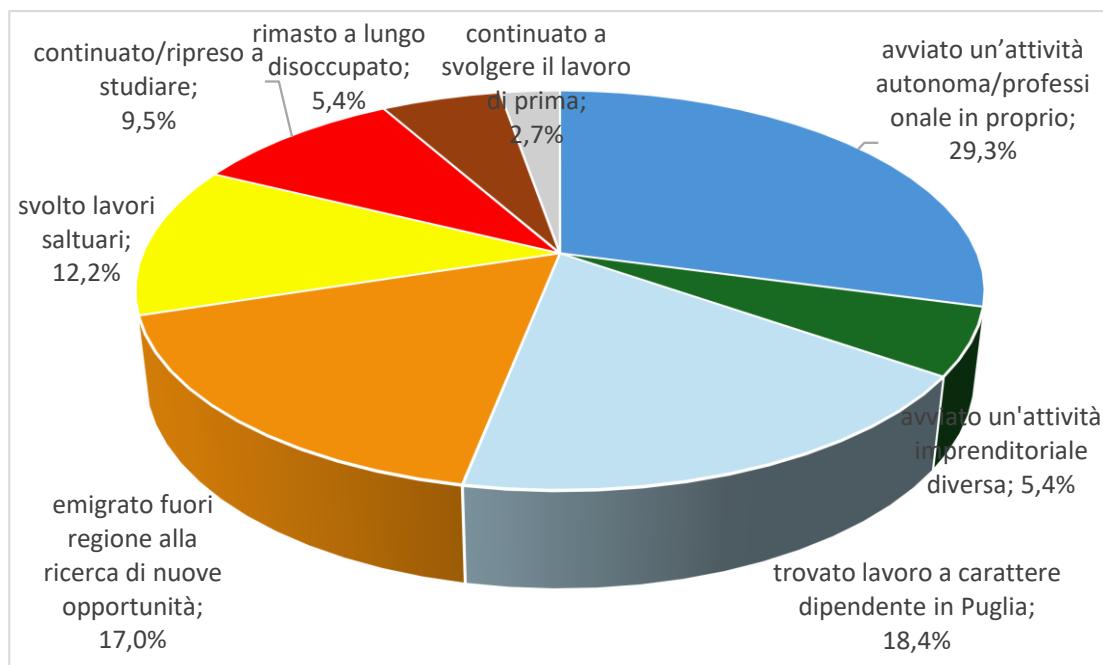
Fig. 68. Cosa è accaduto al progetto imprenditoriale dopo la sua esclusione dai finanziamenti PIN



Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

La penultima domanda del questionario si è posta l'obiettivo di ricostruire cosa **sia poi accaduto a tutti coloro che non hanno avuto accesso ai finanziamenti**, escludendo soltanto quei giovani che sono comunque riusciti ad avviare l'attività imprenditoriale. Il grafico seguente riassume le risposte del campione. Come si nota, oltre un terzo dei rispondenti **ha avviato con successo un'attività professionale o autonoma (28,3%)** oppure **un'attività imprenditoriale diversa** da quella per cui si era candidato (5,4%); il **18,4%** ha **trovato un lavoro a carattere dipendente in regione Puglia**, mentre il **17%** si è **recato fuori regione** alla ricerca di migliori opportunità lavorative; il **12,2%** ha svolto, per un periodo più o meno lungo, **lavori saltuari**, il **9,5%** ha **ripreso o continuato a studiare**, il **5,4%** è **rimasto a lungo disoccupato** e il **2,7%** ha **continuato a svolgere il lavoro precedente**.

Fig. 69. La condizione professionale dei giovani dopo l'esclusione del loro progetto dai finanziamenti PIN

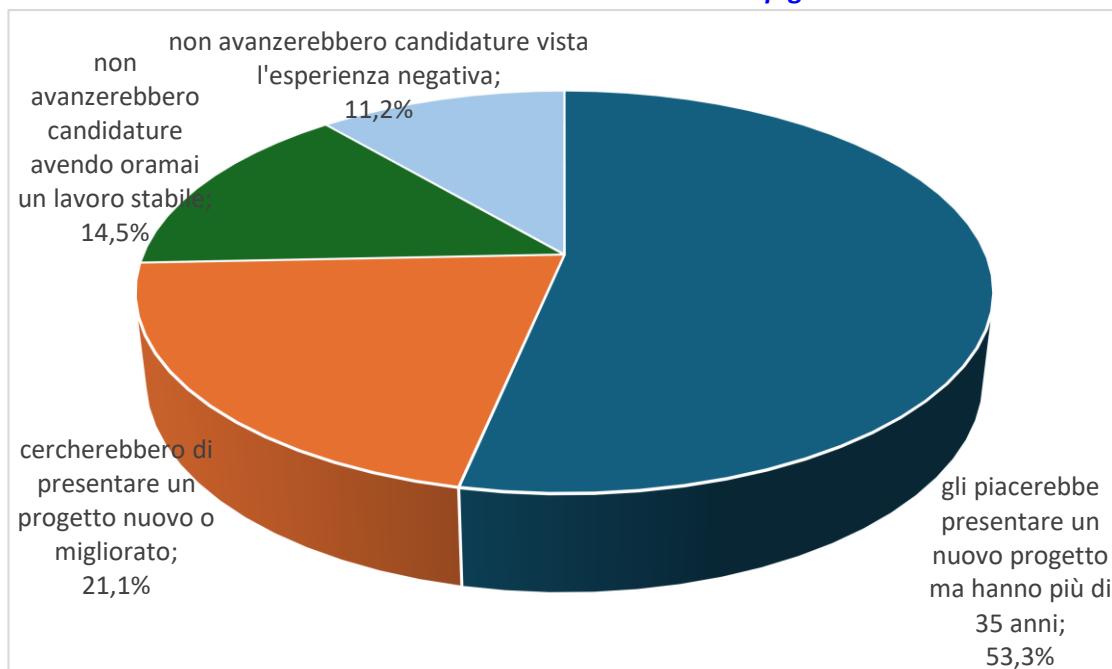


Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta

L'ultima domanda è stata rivolta a ricostruire indirettamente il **giudizio dei partecipanti sulla policy** in oggetto, chiedendo loro di manifestare il loro interesse riguardo ad analoghe iniziative che potrebbero essere promosse nel futuro dalla Regione Puglia per sostenere la nascita di giovani imprese.

Il grafico seguente riassume le risposte del campione. Come si nota, la **maggioranza assoluta** sarebbe **favorevole a ripresentare la propria candidatura**, anche se in oltre il 50% dei casi non potrebbe più farlo per sopraggiunti limiti d'età. A questo primo gruppo di giovani, che pesa complessivamente per il 74,3% del totale, si contrappone un secondo gruppo, la cui incidenza complessiva raggiunge il 25,7% del totale, costituito da coloro che si dichiarano invece **non interessati** ad analoghi strumenti di *policy* perché nel frattempo hanno **trovato un lavoro stabile che li soddisfa (14,5%)** oppure perché sono **rimasti scottati dall'esperienza negativa (11,2%)**.

**Fig. 70. Come si comporterebbero i giovani se fosse lanciata un'iniziativa analoga a PIN per incentivare la nascita di nuove startup giovanili**



*Fonte: ns elaborazioni su dati della rilevazione diretta*

In conclusione, anche da queste ultime risposte traspare un sostanziale ed evidente apprezzamento nei confronti dell'iniziativa promossa dalla Regione Puglia per sostenere la nascita di nuove imprese giovanili: solo in poco più di un caso su dieci i proponenti esclusi non avanzerebbero, infatti, nuovamente la propria candidatura al finanziamento pur avendone i requisiti, perché profondamente delusi dell'esperienza precedentemente vissuta.

## 5. GLI STUDI DI CASO

L'attività di valutazione in oggetto ha previsto anche la realizzazione di **cinque studi di caso** incentrati su altrettante iniziative imprenditoriali il cui avvio è stato finanziato dall'intervento PIN.

I casi da analizzare in maniera più approfondita, anche attraverso il ricorso ad interviste, sono stati identificati a partire dalle imprese che hanno partecipato alla rilevazione campionaria (cfr. cap. 3), selezionando in particolare quelle hanno dichiarato di realizzare un **fatturato superiore ai 50 mila euro** che è risultato in **crescita nell'ultimo triennio (2022-2024)** e che dovrebbe continuare ad **aumentare anche nel prossimo biennio (2025-2026)**, stando almeno alle indicazioni fornite dai referenti di queste attività.

A partire da quest'elenco comprendente una quindicina di imprese, sono state quindi selezionate quelle da sottoporre a studio di caso. Vista la ristretta tempistica a disposizione per completare la presente attività di valutazione, la scelta è inevitabilmente caduta sulle imprese più interessanti che, fin dal primo contatto, si sono rese immediatamente disponibili per realizzare l'intervista.

Nella tabella seguente sono riportate le informazioni salienti riguardanti le **cinque realtà imprenditoriali** che sono state oggetto degli **studi di caso**.

**Tab. 6. Imprese oggetto dei 5 studi di caso**

Denominazione	Sede legale	Ambito di attività	Settore Ateco	Anno avvio
BionIT Labs S.r.l. – società benefit	Lecce (LE)	Innovazione tecnologica	Fabbricazione di protesi (32.50.3) e Ricerca e Sviluppo nel campo della bionica (72.19.09)	2018
Composing Studio S.r.l.	Noicattaro (BA)	Innovazione tecnologica	Attività di programmazione informatica (62.10)	2018
Sagelio S.r.l. – società benefit	Monopoli (BA)	Innovazione tecnologica	Fabbricazione di altre apparecchiature elettriche Nca (27.90.09)	2017
Authentic Puglia Tours S.r.l.s.	Molfetta (BA)	Innovazione culturale	Altri servizi di prenotazione e attività connesse (79.90.19)	2018
Puglia Taste & Culture soc. coop a r.l	Trani (BAT)	Innovazione culturale	Altri servizi di prenotazione e attività connesse (79.90.19)	2017

### 5.1 CASO N.1: BIONIT LABS

#### 5.1.1 Inquadramento generale dell'iniziativa

**BionIT Labs S.r.l.** è un'azienda pluripremiata e oggi considerata **una delle startup di maggior successo nel panorama nazionale**. I traguardi raggiunti dall'iniziativa hanno attirato l'attenzione della stampa italiana, che ne ha dato ampio risalto su numerose testate<sup>5</sup>.

BionIT Labs si occupa della **progettazione e sviluppo di dispositivi medici innovativi, applicando le tecnologie informatiche alla bionica** con l'obiettivo di "trasformare le disabilità in nuove possibilità". Nella sua *mission*, l'azienda non considera la disabilità come un limite assoluto, ma come una sfida che richiede l'evoluzione delle interfacce tecnologiche tra l'essere umano e l'ambiente. Questo approccio, a detta dei proponenti, si traduce in soluzioni bioniche avanzate e accessibili, capaci di migliorare concretamente la qualità della vita delle persone.

Il **prodotto principale** sviluppato da BionIT Labs è **Adam's Hand**<sup>6</sup>, la **prima mano bionica al mondo completamente adattiva**. Questa protesi consente, con un unico impulso mioelettrico, la distribuzione equa della forza di presa tra le dita, adattandosi a forma e dimensione degli oggetti. La **tecnologia**

<sup>5</sup> <https://bionitlabs.com/it/parlano-di-noi/>

<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Qu5VobB-4qs>

brevettata si basa su un **meccanismo adattivo** ed è **potenziata** da un **algoritmo di intelligenza artificiale** che riconosce l'attività elettromiografica dell'arto residuo. Il **meccanismo adattivo** su cui si basa *Adam's Hand* è stato già **brevettato in Europa, USA Cina e India**. La **società ha depositato altri cinque brevetti** e ha **registrato il marchio aziendale "BionIT Labs"** e i **marchi dei prodotti "Adam's Hand"** e **"ThunderCell Battery"**.

Oltre ad *Adam's Hand*, BionIT Labs sviluppa e commercializza una gamma di accessori e componenti per protesi, tra cui:

- *ThunderCell Battery*: una batteria agli ioni di litio ad alta autonomia.
- *Wave Electrode*: sensori elettromiografici compatti per rilevare i segnali muscolari.
- *Myo Unit*: dispositivo per visualizzare i segnali EMG e valutare la risposta muscolare.
- *MyoLogic PRO*: un'app per calibrare e personalizzare il funzionamento di *Adam's Hand*.
- Polsi a sgancio rapido e rotatori di polso.
- Gomiti mioelettrici per amputazioni transomerali.

Le sedi di BionIT Labs sono:

- Sede Legale: Via A. Bortone, 9 - 73100 Lecce (LE), Italia
- Sede Operativa: Via Cracovia, 1 - 73010 Soletto (LE), Italia

L'azienda ha aperto recentemente un ufficio commerciale negli Stati Uniti.

### 5.1.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo

BionIT Labs è una **Srl** e una **società Benefit** fondata nel **2018** a Soletto (LE) dall'ing. Giovanni Zappatore, attuale CEO dell'azienda, e da due altri soci. Il **CEO** e **Founder** di BionIT Labs **ha trasformato la sua ricerca accademica in una startup** coinvolgendo i *co-founder* Matteo Aventaggiato, ingegnere biomedico, e Federico Gaetani, ingegnere informatico, nello sviluppo di una soluzione concreta ai problemi e limiti delle protesi d'arto superiore esistenti.

Giovanni Zappatore si laurea nel 2017 in ingegneria meccanica. Durante gli studi, svolge prima il percorso di formazione interdisciplinare ISUFI (Istituto Superiore Universitario di Formazione Interdisciplinare - Università del Salento) e, poi, ricopre il ruolo di progettista meccanico per il *Salento Racing Team*, partecipando al campionato di formula SAE<sup>7</sup>, una competizione internazionale universitaria di *design* ingegneristico, in cui *team* di studenti progettano, costruiscono, presentano e guidano una vettura da corsa, valutata in base a specifiche tecniche e *performance*.

L'Ing. Giovanni Zappatore scrive la sua tesi di laurea sul meccanismo alla base di *Adam's Hand*, pur non immaginando di riuscire a dar vita così velocemente ad una realtà come BionIT Labs. Nel 2018 fonda BionIT Labs, ed entra a far parte del Consiglio di Gestione della Rete di Imprese "Da Vinci IoT"<sup>8</sup> che coinvolge imprese che collaborano con l'intento di fornire soluzioni IoT esclusive, che possano al meglio rispondere ai bisogni di imprese, comunità e persone.

Oggi BionIT Labs è composta da un *team* di professionisti estremamente motivati. Il loro *background* è prevalentemente nei campi dell'ingegneria meccanica, elettronica, biomedicale e informatica. Impiegano *product* e *graphic designer*, esperti in finanza, *sales & marketing*. Si avvalgono anche della collaborazione con *business advisor* internazionali e numerosi altri *partner* strategici.

BionIT Labs entra sul mercato europeo nel 2023 e in quello USA nel 2024. Attualmente, opera in 15 paesi. I prodotti sono assemblati a Lecce, e il 50% dei componenti proviene dall'Italia, il 40% dal resto della UE e il rimanente 10% dal resto del mondo. L'azienda ha registrato nel **2024** un **fatturato di 800.000 euro**, ma nel **primo trimestre del 2025** ha già registrato **750.000 euro di fatturato**. I primi 12-13 dipendenti dell'azienda sono tutti soci, ma l'impresa sostiene di non aver ancora raggiunto il *break-even* e di generare utili.

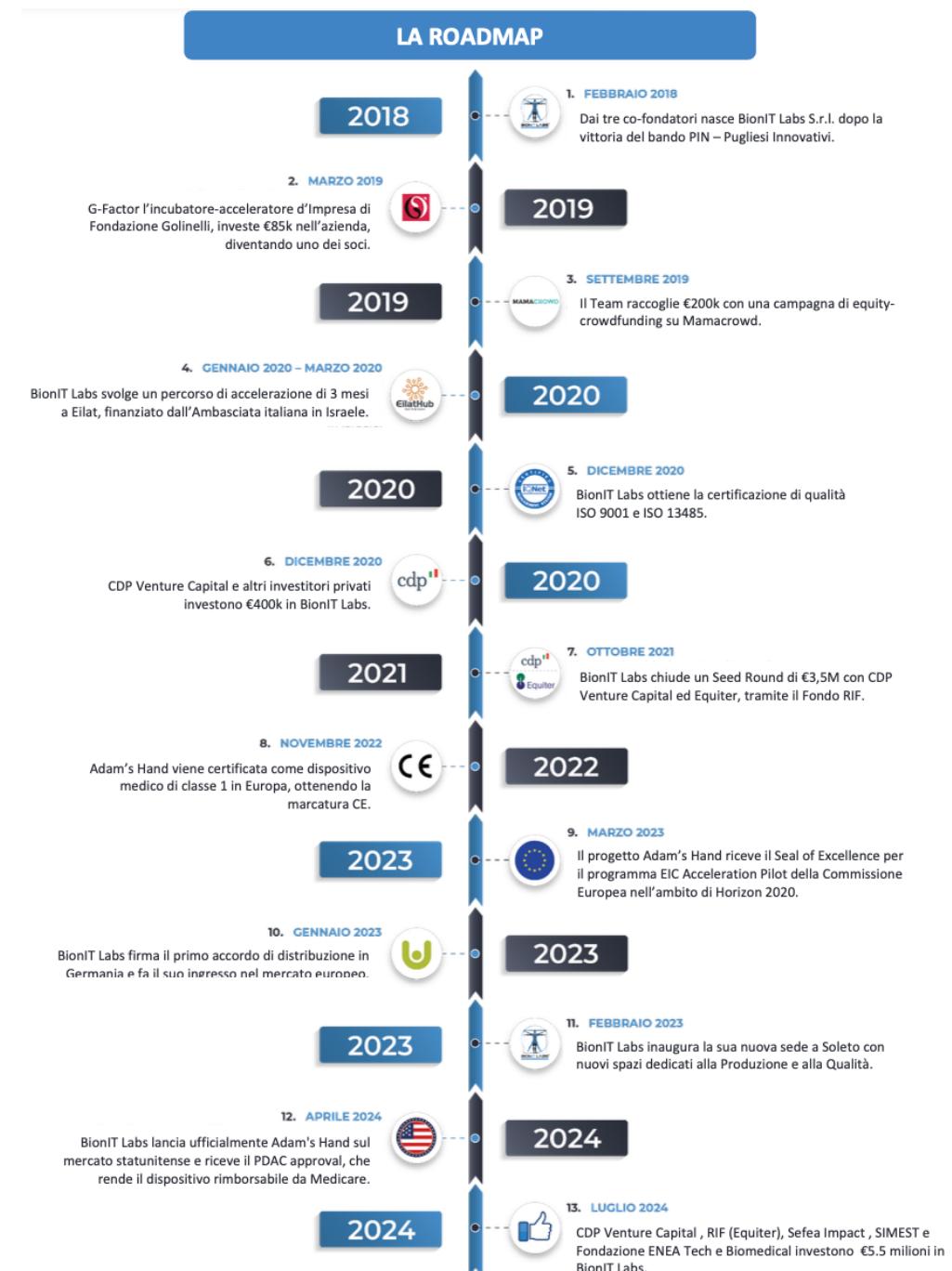
<sup>7</sup> <https://www.fsaonline.com>

<sup>8</sup> <https://bionitLabs.com/it/people-it/da-vinci-iot-it/>

L'azienda beneficia nel tempo di **diversi percorsi di accelerazione di impresa** come, ad esempio, quello offerto dalla Fondazione Golinelli nel 2018. Partecipano inoltre a simili iniziative in Israele nel 2020 e in California, nella *Silicon Valley* nel 2024. L'azienda partecipa anche a numerose fiere in ambito tecnologico come la *Swiss Tech Experience*<sup>9</sup>.

Come avviene in molti settori *high-tech*, il processo di incubazione e crescita per BionIT Labs è stato lungo e complesso. Oggi, al settimo anno di attività, l'azienda continua a **sostenere il proprio sviluppo** principalmente attraverso **fondi di investimento** e **finanziamenti** legati a progetti di ricerca e innovazione. Le vendite generano attualmente tra il 10% e il 20% del fatturato complessivo. Di queste, circa l'85% è riconducibile a *Adam's Hand*, il prodotto di punta dell'azienda, mentre il restante 15% deriva dalla commercializzazione di altri dispositivi e soluzioni tecnologiche.

**Fig. 1. Roadmap di BionIT Labs SrL**



<sup>9</sup> <https://www.s-ge.com/en/article/press-release/20221-c1-swiss-tech-experience-week-switzerland-tourism?ct>

Fonte: BionIT Labs press kit - [https://bionitLabs.com/wp-content/uploads/2024/07/Press-Kit-EN-Rev\\_06-03-07-2024.pdf](https://bionitLabs.com/wp-content/uploads/2024/07/Press-Kit-EN-Rev_06-03-07-2024.pdf)

### 5.1.3 Il capitale umano

L'**organico** di **BionIT Labs** è composto da **tre soci fondatori** e un **team altamente qualificato**, distribuito su diverse funzioni aziendali. Attualmente l'azienda conta **33 dipendenti effettivi**, numero che sale a **43 unità** considerando anche i **consulenti esterni e collaboratori** coinvolti in progetti di ricerca e sviluppo.

La struttura aziendale si articola come segue:

- **Amministrazione: 4 addetti**, più l'ing. Giovanni Zappatore, CEO e co-fondatore;
- **Marketing & Sales (Europa): 6 addetti**, impegnati nello sviluppo del mercato europeo;
- **Commerciale (USA): 5 addetti** presso l'ufficio commerciale negli Stati Uniti, supportati da una consulente con ruolo di *general manager*;
- **Ricerca e Sviluppo (R&S): 12 addetti interni**, a cui si aggiungono **3 collaboratori esterni**, tra cui due dottorandi industriali<sup>10</sup> del Politecnico di Bari attualmente impegnati in percorsi di dottorato industriale presso BionIT Labs;
- **Produzione: 12 addetti** impiegati nella realizzazione e assemblaggio dei dispositivi.

Quasi tutti i membri del **team** possiedono un **titolo di laurea in discipline STEM** (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*), a eccezione del personale amministrativo. Dei 33 dipendenti interni, 4 sono diplomati, tutti assegnati a ruoli legati alla produzione. Il resto del personale è costituito da laureati, riflettendo l'alto livello di specializzazione richiesto dall'azienda.

### 5.1.4 Il ruolo della *policy* e l'apprezzamento da parte dei proponenti

I proponenti hanno particolarmente apprezzato l'aspetto umano dell'iniziativa PIN. Si sono dichiarati **soddisfatti del supporto ricevuto dal tutor assegnato e della gestione efficace dell'intero percorso** da parte dell'amministrazione. Essendo alla loro prima esperienza imprenditoriale, hanno percepito con piacere un senso di accompagnamento concreto da parte delle istituzioni.

Il **sistema dei gettoni di consulenza** è stato ritenuto **molto utile**: ha permesso a BionIT Labs di entrare in contatto con professionisti, in particolare in ambito legale e fiscale. Alcuni di questi collaboratori continuano ancora oggi a seguire l'azienda.

Pur non avendo partecipato alle fiere promosse direttamente dagli organizzatori del programma PIN, hanno preso parte a eventi fieristici e congressi in ambito scientifico e settoriale, con un *focus* specifico sul settore protesico.

Per iniziative di carattere *high tech*, ad alto rischio, come la loro, la misura **PIN è stata reputata perfetta** poiché garantisce supporto finanziario a fondo perduto. Per i primi tre anni i fondatori non hanno percepito alcuno stipendio e molti dei proponenti hanno lavorato con contratti di '*work for equity*'. Questa nuova forma di contratto introdotta nel 2012 (D.L. n. 179/2012), è stata considerata uno strumento di remunerazione molto adatto per le *startup* e le PMI innovative che necessitano di prestazioni professionali e lavorative qualificate, ma che non dispongono di dotazioni di liquidità necessarie, e che fornisce un'importante agevolazione fiscale<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Il D.M. 226/2021, che disciplina il nuovo regolamento dei dottorati di ricerca in Italia. L'art. 4, comma 2, definisce il dottorato industriale come un percorso realizzato in collaborazione con imprese, anche pubbliche, in cui i dottorandi possono svolgere attività di ricerca e sviluppo, contribuendo a progetti d'innovazione aziendale. Il dottorato industriale è una specifica forma di dottorato di ricerca prevista dall'ordinamento universitario italiano, che promuove una stretta collaborazione tra università e mondo produttivo, in particolare con imprese attive nella ricerca, nello sviluppo e nell'innovazione. Questa tipologia di dottorato consente ai dottorandi di svolgere parte significativa dell'attività di ricerca presso un'azienda, mantenendo al contempo l'iscrizione e la supervisione accademica da parte dell'università. L'obiettivo è duplice: da un lato, valorizzare la formazione avanzata orientata al contesto applicativo; dall'altro, favorire il trasferimento tecnologico tra atenei e imprese.

<sup>11</sup> <https://www.diritto.it/contratto-di-work-for-equity/>

L'iniziativa PIN ha avuto un ruolo chiave nell'abilitare il percorso di innovazione, che oggi vede BionIT *Labs* impegnata in attività di ricerca intensive, con una presenza commerciale sia in Europa che negli Stati Uniti. Il bando regionale PIN – Pugliesi Innovativi, ha rappresentato il primo passo fondamentale nel trasformare un progetto accademico in una realtà imprenditoriale. Il bando PIN non è stato solo un sostegno economico iniziale, ma una leva strategica per far emergere il potenziale innovativo del progetto. Ha permesso ai fondatori di validare la loro idea, strutturare un *team* multidisciplinare e avviare le prime fasi di sviluppo, in un contesto in cui risorse e opportunità per giovani imprenditori sono spesso limitate.

Per questi motivi, I proponenti ne auspicano la continuità come strumento essenziale per favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese ad alto impatto in Puglia.

L'effetto leva promosso dal PIN è stato quello di validare l'idea, permettendo il *signalling* agli investitori. Il PIN è stato il primo riconoscimento ricevuto da BionIT *Labs* ed è servito per far conoscere la realtà imprenditoriale sia nella regione che nell'intero contesto nazionale, fornendo ai fondatori la giusta motivazione. Dal PIN è derivato tutto il resto. I benefici del PIN sono stati integrati da una serie di programmi di supporto che hanno valorizzato l'idea imprenditoriale. Il bando 'Tecnonidi'<sup>12</sup> che l'impresa ha vinto due volte, nel 2019 e nel 2021, ha permesso di consolidarla. Hanno vinto successivamente altri bandi come *Smart&Start* di Invitalia<sup>13</sup> incentivo che sostiene la nascita e la crescita delle *startup* innovative, aggiudicandosi un finanziamento di 1M euro. Il *team* ha raccolto ad oggi 15M euro di finanziamento, a fronte di una valutazione attuale della società di circa 30M euro.

Hanno inoltre beneficiato del supporto del programma G-Factor<sup>14</sup> della Fondazione Golinelli, che ha l'obiettivo di supportare nuovi imprenditori e ricercatori con un alto potenziale imprenditoriale per diventare aziende in grado di affermarsi con successo nel mercato, creando modelli replicabili e scalabili. Importanti effetti di visibilità della validità del progetto sono poi derivati dall'aggiudicazione del Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI), promosso dalla Rete *PNIcube*, come migliore *startup* italiana.

Hanno beneficiato delle iniziative ministeriali Marchi+ e Brevetti+<sup>15</sup>, e del Fondo Italiano per le Scienze Applicate (FISA)<sup>16</sup> con una proposta di ricerca presentata con l'università La Sapienza di Roma (5M euro, di cui metà a fondo perduto).

Va infine segnalato che hanno beneficiato del supporto di risorse 'pre-seed' e 'seed' da un fondo *venture capital* istituito da Cassa Depositi e Prestiti<sup>17</sup>. Ulteriori risorse, circa 300.000 euro, sono derivate dal lancio di uno programma di *crowdfunding* attraverso la piattaforma *MamaCrowd*<sup>18</sup>.

### 5.1.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale

I **promotori sono orgogliosi dell'attività che hanno creato** e di aver trasformato le loro passioni in un'iniziativa imprenditoriale di successo, ad alta intensità di capitale umano qualificato. Tuttavia, la crescita dell'azienda è stata così rapida che non ha permesso neanche di realizzare l'importanza dei traguardi raggiunti. Rimane forte la voglia di crescere e di diventare *player* di livello globale nel campo della robotica e della protesica.

### 5.1.6 Le principali criticità incontrate e/o sopravvinte

Una delle **principali criticità** riguarda il **rapporto con i fornitori**, che è stato affrontato grazie all'esperienza maturata nella competizione Formula SAE e nella costruzione della vettura da corsa. Questo percorso ha permesso ai fondatori di acquisire le competenze necessarie per interagire efficacemente con i fornitori

<sup>12</sup> <https://www.sistema.puglia.it/SistemaPuglia/tecnonidi>

<sup>13</sup> <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/smartstart-italia>

<sup>14</sup> <https://www.fondazionegolinelli.it/en/area-impresa/g-factor#gfactor>

<sup>15</sup> <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/brevetti-2023-bando-per-la-concessione-di-agevolazioni-alle-imprese-per-la-valorizzazione-economica-di-brevetti>

<sup>16</sup> <https://fisa-submission.mur.gov.it>

<sup>17</sup> [https://www.cdpventurecapital.it/cdp-venture-capital/it/dettaglio\\_portafoglio.page?contentId=SID1185](https://www.cdpventurecapital.it/cdp-venture-capital/it/dettaglio_portafoglio.page?contentId=SID1185)

<sup>18</sup> <https://mamacrowd.com/en/project/bionit-Labs>

della componentistica utile all’assemblaggio dei prodotti di BionIT Labs. Attualmente, collaborano con fornitori in grado di gestire anche ordini di grandi dimensioni. Questa esperienza ha consentito loro di sviluppare un approccio solido e una metodologia di lavoro efficace, successivamente applicati nella gestione dei fornitori di semilavorati e componenti. Al momento, **l’azienda si avvale di circa sei fornitori principali**, ma ha anche costruito una rete di fornitori di *backup* per evitare problemi di approvvigionamento e ritardi nei tempi di produzione.

Una **seconda criticità** ha riguardato la **scarsa familiarità degli operatori finanziari locali con forme innovative di finanziamento** delle *startup* tecnologiche, come il *crowdfunding*. Nella provincia di Lecce, non era mai stata condotta una campagna di raccolta fondi simile alla loro, e il *crowdfunding* era percepito come uno strumento sconosciuto. I fondatori hanno dovuto svolgere un ruolo di intermediari tra gli investitori e il territorio.

Una **terza criticità**, legata alla dinamicità dell’azienda e alla sua rapida espansione internazionale, è dovuta all’**isolamento geografico**. Le connessioni aeree dall’aeroporto di Brindisi richiedono tempi lunghi, rallentando la tempistica di trasporto dei prodotti.

Infine, una **quarta criticità** è legata all’esistenza di normative relative allo *scale-up* che negli Stati Uniti sono molto diverse da quelle europee.

### 5.1.7 Le prospettive dell’attività nel medio-lungo termine

La visione di medio-lungo periodo vede BionIT Labs acquisire una maggiore solidità finanziaria, con un costante impegno nella ricerca e sviluppo e uno sviluppo ulteriore nel campo della robotica. Grazie all’ultimo *round* di finanziamenti, stanno avviando lo sviluppo dell’intero arto superiore e della spalla. L’**obiettivo** che si è prefissato l’azienda è tuttavia quello di arrivare, nel giro di qualche anno, allo **sviluppo di un intero robot umanoide**. Grazie alle loro piccole dimensioni, sono stati fino ad oggi più reattivi di colossi come *Taska Prosthetics Ottobock*, *Össur* o, per rimanere nel contesto nazionale, dell’Istituto Italiano di Tecnologia (IIT). Devono però **continuare a crescere per diventare più competitivi** e raggiungere il *break-even*.

Nel **lungo periodo**, potrebbero anche **valutare proposte di acquisizione** da parte di *player* più grandi sul mercato o l’**eventuale lancio di una IPO (Initial Public Offering)** per acquisire nuovi azionisti.

## 5.2 CASO N. 2: COMPOSING STUDIO

### 5.2.1 Inquadramento generale dell’iniziativa

**Composing Studio Srl**<sup>19</sup> è un’azienda con sede a Noicattaro (BA), fondata nel **2017**, specializzata nell’**ingegneria e consulenza informatica**, e orientata allo **sviluppo di soluzioni software su misura**. L’impresa nasce dall’intuizione di Gabriele Parisi, ingegnere informatico, e Angelo Parisi, grafico, ai quali si è unito nel 2021 un terzo socio, Alberto Ardito, anch’egli ingegnere informatico. I fondatori, legati da una conoscenza di lunga data, condividono una visione comune e competenze tecniche affini.

Il nome *Composing Studio* riflette l’approccio dell’azienda alla progettazione *software*: un processo creativo, simile alla composizione musicale, che porta alla realizzazione di soluzioni uniche e personalizzate. A differenza di molte realtà del settore, l’azienda non utilizza componenti preconfezionate, ma sviluppa ogni sistema su misura per il cliente. Sin dalle prime esperienze, i soci hanno compreso che le PMI necessitano di un accompagnamento nel percorso di digitalizzazione. È nata così l’idea di creare prodotti tecnicamente accessibili, in grado di supportare le imprese nei primi passi verso l’innovazione, con investimenti contenuti. Ne consegue che i prodotti dell’azienda sono prevalentemente orientati all’ottimizzazione dei processi aziendali e alla crescita delle imprese, con un *focus* particolare su realtà di micro e piccola dimensione.

<sup>19</sup> <https://composingstudio.com/home>

Il **modello di business** si basa su **partnership tecnologiche di lungo periodo**, improntate a un approccio consulenziale e di *problem-solving* continuo. Nonostante la giovane età, l'azienda ha già all'attivo un buon numero di progetti realizzati per clienti appartenenti a diversi settori economici, che spaziano da *software* gestionali su misura ad *app* mobili intuitive. *Composing Studio* è nata con il supporto del bando PIN, che ha finanziato lo sviluppo e la commercializzazione del **primo applicativo dell'azienda: Openpost<sup>20</sup>**. Si tratta di una piattaforma B2B pensata per aiutare le PMI a rafforzare la propria presenza digitale, grazie a un catalogo di contenuti interattivi pronti all'uso, progettati per agevolare la conversione dei contatti in clienti, superando la semplice logica della visibilità *online*. Dopo un'attenta fase di sviluppo e adeguamento agli standard di sicurezza e affidabilità, **Openpost è stato inserito nel TIM Digital Store**, entrando a far parte dell'offerta nazionale di TIM per il mercato *business*. Questa **partnership** ha consentito la distribuzione del *software* in modalità abbonamento su scala nazionale, con un canone fisso per l'azienda (al netto di una commissione del 40%).

Oggi **Composing Studio si rivolge principalmente a imprese attive nel settore e-commerce**, per le quali sviluppa strumenti in grado di automatizzare e semplificare l'intera catena del valore. Le soluzioni proposte integrano micro-funzionalità in un unico sistema, offrendo un supporto concreto a piccoli esercizi e PMI nella gestione di attività complesse come, ad esempio:

- etichettatura automatica dei pacchi con formati predefiniti;
- gestione logistica integrata;
- selezione automatica dello spedizioniere in base a criteri di costo/efficienza;
- verifica delle fatture e dei pagamenti;
- scansione dei *barcode*;
- creazione e comparazione automatica dei listini.

Tutti questi processi vengono centralizzati in un'unica piattaforma, migliorando l'efficienza operativa e riducendo i margini di errore. Attualmente, l'azienda propone un unico prodotto in abbonamento, *Openpost*, affiancato da un'offerta di soluzioni customizzate sviluppate per clienti fidelizzati con cui intrattiene rapporti continuativi.

### 5.2.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo

*Composing Studio* è **nata** inizialmente come **società a responsabilità limitata semplificata (SrIIS)**, per poi **evolversi in società a responsabilità limitata (Srl)**, a testimonianza della crescita e della strutturazione progressiva dell'impresa. Oggi il **team** è composto da **cinque risorse interne** e **due collaboratori esterni**.

I membri del *team* si definiscono **esperti in soluzioni e-commerce**, ma l'azienda si distingue anche per la sua capacità di adattamento a settori specifici, tra cui la pubblica amministrazione, il turismo e la ristorazione. Sebbene il portafoglio clienti includa un importante cliente pugliese con un fatturato di circa quattro milioni di euro, il **core business** resta orientato verso microimprese e PMI, alle quali l'azienda offre supporto nell'automazione dei processi e nello sviluppo di soluzioni *software* personalizzate.

*Composing Studio* ha beneficiato in modo significativo dell'accelerazione della digitalizzazione delle PMI innescata dal *lockdown*. Il lancio di *Openpost* e il successivo inserimento nel *TIM Digital Store* hanno dato visibilità nazionale alla piattaforma e portato anche a contatti internazionali: tra questi, un investitore statunitense ha mostrato interesse per l'evoluzione della soluzione e l'azienda ha avviato una collaborazione con un cliente americano.

Pur mantenendo un'offerta in linea con la normativa italiana, *Composing Studio* serve una clientela fidelizzata dislocata prevalentemente sul territorio nazionale. Circa il 30% dei clienti si trova al di fuori della regione Puglia, e questa distribuzione geografica è rimasta sostanzialmente stabile negli ultimi anni.

Il **fatturato dell'azienda è cresciuto in modo costante** nel corso degli anni, passando da **circa 20.000 euro nel 2018** agli **attuali 300.000 euro**, segno di un consolidamento progressivo della posizione dell'impresa nel mercato.

<sup>20</sup> <https://openpost.it/landing>

### 5.2.3 Il capitale umano

Il *team* di Composing Studio è composto da professionisti che si ritengono costantemente aggiornati sulle opportunità e le innovazioni tecnologiche del settore. Attualmente, l'**organico conta sette membri**, così distribuiti: **tre soci con ruoli operativi, due dipendenti** a tempo indeterminato e **due collaboratori esterni** con partita IVA.

Tutti i membri del *team* sono impegnati in un costante processo di aggiornamento e formazione, e l'intero gruppo condivide una forte propensione alla crescita professionale, supportata da un approccio multidisciplinare e dalla capacità di adattamento alle esigenze specifiche dei progetti. Tutti i componenti in possesso di una laurea hanno completato il proprio percorso accademico presso il Politecnico di Bari. In particolare, Gabriele Parisi, uno dei soci fondatori, è anche titolare di un assegno di ricerca presso il medesimo ateneo, dove conduce studi avanzati nel campo dell'intelligenza artificiale.

Nel dettaglio, l'**organico aziendale** è così composto:

- **Tre ingegneri informatici**, con competenze avanzate in sviluppo software, automazione e AI;
- **Un graphic designer** con diploma di liceo scientifico e formazione professionale specifica, attualmente impiegato come *user experience designer*;
- **Una web developer** con diploma scientifico e competenze in sviluppo *front-end*;
- **Due consulenti esterni** specializzati in ingegneria informatica, che supportano i progetti ad alta complessità.

### 5.2.4 Il ruolo della *policy* e l'apprezzamento da parte dei proponenti

Il percorso di consolidamento e le ambizioni di Openpost sono stati alimentati, sin dalle prime fasi, dal programma PIN. I promotori del progetto hanno riconosciuto nel bando un'opportunità ben strutturata, articolata in tappe efficaci che li hanno aiutati a concretizzare progressivamente l'idea imprenditoriale.

Pur non avendo mai partecipato alle fiere organizzate da ARTI, hanno colto con interesse le occasioni di confronto con altri progetti vincitori del PIN, che si sono rivelate momenti di stimolo e condivisione preziosi per il proprio sviluppo.

Particolarmente apprezzati sono stati i **gettoni di consulenza**, che si sono dimostrati **strumenti fondamentali per acquisire competenze specifiche**, soprattutto nella redazione di contratti e nella gestione degli adempimenti legati al GDPR.

Riguardo al **finanziamento ricevuto**, i promotori ritengono che, seppur utile, esso sia risultato **relativamente limitato per iniziative a forte connotazione tecnologica** come la loro.

Il **rapporto con i referenti ARTI è stato sempre positivo**: hanno trovato disponibilità, competenza e supporto durante tutto il percorso. Il **giudizio complessivo** sull'assistenza ricevuta è **molto favorevole**. Ciononostante, sottolineano che **avrebbero gradito un'offerta formativa più strutturata** anche su temi distanti dal loro *background*, in particolare su aspetti legati all'imprenditoria, come la redazione di un *business plan*, la conoscenza delle diverse forme societarie e la gestione economico-finanziaria di una *startup*. Anche una formazione di base in queste aree sarebbe stata di grande utilità per affrontare con maggiore consapevolezza le sfide del progetto.

Tutti i soci fondatori di Composing Studio vantavano precedenti esperienze come liberi professionisti nel settore del *software*, prima di decidere di unire le forze e dare vita al progetto imprenditoriale. L'iniziativa PIN rappresenta per loro l'unico programma a cui hanno partecipato fino ad ora; non sono stati coinvolti in altre *policy* né hanno fatto ricorso a forme di finanziamento esterne, come prestiti bancari. Hanno invece investito risorse proprie, versando un capitale di 10.000 euro per la costituzione della società a responsabilità limitata.

Il **contributo del PIN si è rivelato determinante**, soprattutto per quanto riguarda l'**accelerazione temporale del progetto**. Il programma ha introdotto un ritmo scandito da *milestone* ben definite, che ha spinto il *team* a strutturare in tempi brevi la propria strategia di *business* e di sviluppo del prodotto. Senza il sostegno dell'iniziativa il percorso sarebbe stato probabilmente più lento e meno focalizzato.

L'accelerazione impressa dal programma è stata quindi un elemento positivo, che ha permesso loro di completare l'applicativo *Openpost*, valutarne l'efficacia e individuare concrete opportunità di miglioramento.

Un esempio emblematico del valore generato dal PIN è rappresentato dalla **collaborazione con TIM**, nata proprio grazie alla visibilità e al supporto offerti dal programma. Per poter inserire *Openpost* nello store di TIM, i fondatori hanno dovuto intraprendere un percorso di apprendimento tecnico e organizzativo, finalizzato a soddisfare i rigorosi requisiti richiesti dall'azienda. Questa esperienza si è rivelata altamente formativa, offrendo l'occasione di mettere in pratica, in un contesto reale e sfidante, le conoscenze teoriche acquisite durante il percorso universitario.

### 5.2.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale

I proponenti si dichiarano **pienamente soddisfatti dell'iniziativa** sviluppata grazie al supporto del PIN e considerano il **percorso intrapreso non solo coerente con le proprie aspirazioni professionali**, ma anche **solido e sostenibile nel lungo periodo**. Ritengono, infatti, la società fondata non come un'esperienza temporanea o sperimentale, bensì come la loro attività definitiva, in cui investire energie e risorse con una prospettiva di crescita costante e duratura.

### 5.2.6 Le principali criticità incontrate e/o sopraggiunte

Le **principali criticità** incontrate durante lo sviluppo dell'attività d'impresa hanno riguardato il **lancio dei prodotti sul mercato**, una fase particolarmente delicata e complessa. In particolare, la collaborazione con TIM ha rappresentato una sfida significativa: il rispetto di tutti i requisiti tecnici e procedurali richiesti per la pubblicazione del prodotto sul loro *store* ha imposto uno sforzo organizzativo e operativo molto superiore rispetto a quello necessario per i clienti abituali, ai quali i proponenti erano abituati a offrire soluzioni personalizzate vendute con licenza "una tantum", e non in abbonamento.

Questa esperienza ha evidenziato una **lezione importante**: un'**idea imprenditoriale valida da sola non basta**. Gli **aspetti gestionali e organizzativi di un'impresa sono altrettanto cruciali per il successo e la sostenibilità del progetto**. In questi anni, il *team* ha intrapreso un **percorso di apprendimento continuo**, spesso legato proprio alla necessità di colmare lacune nella gestione della relazione con il mercato e con una rete più ampia di clienti.

La **partnership con TIM**, seppur onerosa in termini economici, ha rappresentato un **passaggio fondamentale per la crescita del progetto**. Ha permesso ai proponenti di acquisire credibilità sul mercato e di testare concretamente le proprie competenze in un contesto professionale esigente, trasformando una difficoltà iniziale in una concreta opportunità di evoluzione.

### 5.2.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine

L'**obiettivo** di medio-lungo termine dei proponenti è quello di far **crescere il fatturato dell'azienda fino a raggiungere la soglia di un milione di euro annui**, con una ripartizione equilibrata tra prodotti customizzati e servizi in abbonamento. Tale strategia riflette una visione sostenibile e diversificata del modello di business.

Attualmente, **non sono previste prospettive di internazionalizzazione**, in quanto l'approccio adottato è fortemente orientato alla risoluzione di problemi specifici del cliente, spesso strettamente legati alle caratteristiche e dinamiche del mercato italiano. Questo tipo di relazione, molto personalizzata, risulterebbe difficilmente scalabile su mercati esteri senza un significativo ripensamento del modello operativo.

Nonostante non abbiano mai attuato strategie strutturate per l'acquisizione di nuovi clienti nel settore della consulenza *software*, la domanda ha superato l'offerta disponibile semplicemente attraverso il passaparola, saturando rapidamente la loro capacità produttiva. Questo limite non deriva da mancanza di opportunità, bensì da un contesto critico in termini di risorse umane.

Infatti, la **principale barriera alla crescita dell'impresa e allo sviluppo dei prodotti** è rappresentata dalla **difficoltà nel reperire figure professionali altamente qualificate**, in particolare nel contesto regionale. Al momento, risulta praticamente **impossibile trovare ingegneri informatici o profili con competenze tecniche avanzate** disponibili sul mercato del lavoro locale. L'espansione dell'organico, in settori tecnologici di alta specializzazione come il loro, è dunque fortemente ostacolata dalla scarsità di candidati adeguati.

I proponenti si dichiarano aperti alla possibilità di inserire giovani neolaureati da formare internamente, ma anche in questo caso le opportunità sono limitate. A fronte di una domanda in forte crescita nel settore IT, si registra infatti un marcato disallineamento tra domanda e offerta: si stima una carenza di circa 4.500 laureati in ambito tecnico-informatico, ovvero un terzo del fabbisogno regionale. **Nonostante gli sforzi significativi messi in atto dagli atenei pugliesi** – Università di Bari, Università del Salento e Politecnico di Bari – che hanno prodotto complessivamente circa 800 laureati nell'ultimo anno, **l'offerta rimane largamente insufficiente, anche se in crescita.**<sup>21</sup>

In questo scenario, i proponenti non percepiscono la necessità di sviluppare una strategia commerciale più aggressiva, poiché le loro **risorse attuali non consentono un'espansione produttiva**. Il portafoglio clienti è già consolidato, caratterizzato da un elevato tasso di fidelizzazione, e la **capacità produttiva è già saturata** per tutto il 2025. Nel ramo della consulenza e dei prodotti customizzati, sono attualmente al massimo della loro operatività. Quando un cliente esce, viene eventualmente sostituito, ma non è possibile aggiungerne di nuovi.

Per il **futuro**, l'intenzione è quella di **aumentare progressivamente la quota di fatturato derivante da prodotti in abbonamento**, al fine di alleggerire la pressione del lavoro su commessa. In questo senso, intendono ridurre la dipendenza da piattaforme come lo *store* di TIM, che, pur offrendo visibilità, impongono commissioni molto elevate (fino al 40%).

### 5.3 CASO N. 3: SAGELIO

#### 5.3.1 Inquadramento dell'iniziativa

**Sagelio**<sup>22</sup>, fondata nel **2017**, è una società in forte crescita che risulta specializzata nella **vendita, installazione e gestione di stazioni di ricarica per veicoli elettrici su tutto il territorio nazionale**. Il nome stesso, *Sagelio*, è simbolico: rappresenta una rivoluzione nel paradigma energetico, poiché deriva dalla parola *“oil & gas”* letta al contrario. Infatti, i soci, con Sagelio volevano porsi la sfida di creare qualcosa che rompesse i paradigmi dell'azienda familiare, appunto impegnata nel settore della distribuzione di carburanti, senza dover creare problemi di passaggio generazionale e senza dipendere finanziariamente da essa.

La *mission* della *startup* riflette un impegno nel promuovere un futuro a zero emissioni. L'idea di Sagelio nasce da un'intuizione dei due soci fondatori, in un momento in cui la mobilità elettrica era al centro di un acceso dibattito, ma le infrastrutture per la ricarica risultavano ancora estremamente carenti – soprattutto nelle località turistiche italiane del meridione. I fondatori hanno colto un'opportunità in un evidente fallimento di mercato: da un lato, la crescente domanda di mobilità sostenibile da parte dei turisti in viaggio con veicoli elettrici; dall'altro, l'interesse degli operatori del settore turistico e alberghiero nel proporre servizi *green* ai propri clienti, senza però disporre delle infrastrutture necessarie. Sagelio è nata proprio per colmare questo vuoto, offrendo soluzioni di ricarica innovative, personalizzate e semplici da integrare.

Oggi **Sagelio lavora con hotel, resort, B&B, ristoranti, agriturismi, aziende e amministrazioni pubbliche, progettando infrastrutture intelligenti e capillari per la ricarica elettrica**. Sono partner di riferimento per

<sup>21</sup> L'Università di Foggia a partire dall'anno accademico 2024/25 finalmente comincerà a contribuire a questo bacino, arricchendo l'offerta pugliese di corsi di studio in area informatica con un nuovo corso di laurea triennale in Ingegneria della Trasformazione Digitale.

<sup>22</sup> [www.sagelio.com](http://www.sagelio.com)

chi vuole abbracciare la mobilità del futuro, con soluzioni chiavi in mano e servizi di assistenza e gestione completa.

Inizialmente, dopo la sua fondazione, la società si era concentrata sul noleggio di auto elettriche e sull'installazione delle prime colonnine di ricarica presso strutture turistiche, in particolare in Puglia. Tuttavia, ben presto i fondatori si sono resi conto che il noleggio non offriva un reale vantaggio competitivo: il settore era già presidiato da attori più grandi e strutturati, e le problematiche tecniche (come i frequenti guasti nei mesi estivi) compromettevano la stabilità operativa.

Da questa consapevolezza nasce l'evoluzione verso un modello di *business* ibrido, in cui il noleggio ha un ruolo marginale e la **fornitura e gestione delle infrastrutture di ricarica** diventa il fulcro dell'attività. Oggi Sagelio non solo **progetta e installa colonnine di ricarica**, ma **offre anche un ecosistema completo di servizi**: assistenza tecnica, sistemi di pagamento integrati, soluzioni finanziarie, e supporto nella gestione operativa e burocratica. Attualmente, il modello di *business* di Sagelio si è rivelato coerente con le esigenze del mercato: un canone fisso per le strutture *partner*, che include il noleggio operativo della stazione di ricarica, assistenza 24h/7gg per hotel e utenti in carica, gestione da parte di Sagelio delle adempimenti amministrativi e fiscali, e riconoscimento al *partner* del 100% degli incassi da ricarica - al momento marginali, ma già in grado di portare il cliente a *break-even*, anche se il vero ricavo per questi ultimi arriva dalle presenze di clienti in auto elettrica che, in assenza di stazioni di ricarica, non sceglierebbero probabilmente la loro struttura.

La **società** si distingue inoltre per un **approccio altamente collaborativo**, lavorando in **sinergia con una rete consolidata di partner e fornitori specializzati**: installatori certificati, società di domotica e software gestionale, aziende del fotovoltaico, *broker* energetici, e consulenti in finanza agevolata. Questo *network* consente a Sagelio di proporre soluzioni personalizzate, modulari, scalabili e su misura per ogni cliente.

Dalla sua fondazione, **Sagelio ha conosciuto una crescita costante**. Nata dall'**iniziativa di due soci**, l'azienda è arrivata nel 2025 a contare un **team di 10 persone**, accomunate dalla stessa visione: costruire un futuro elettrico e sostenibile. Il percorso di sviluppo è stato segnato da importanti traguardi economici. Il **fatturato** è passato da **390.000 euro iniziali a 3,6 milioni di euro nel 2024**, grazie anche al successo ottenuto con un bando PNRR che ha generato 3,2 milioni di euro di ricavi destinati a progetti infrastrutturali strategici. Guardando al futuro, l'obiettivo di Sagelio per il 2025 è di stabilizzare il fatturato attorno a 1 milione di euro, al netto dei fondi pubblici, continuando a consolidare la presenza sul mercato con modelli di *business* sostenibili e replicabili.

### 5.3.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo

Sagelio è una **Società a Responsabilità limitata**, di tipo **benefit**. Ha ottenuto nel 2023 la **certificazione B Corp** nel **settore dell'e-mobility**. Per avvalersi di questa certificazione, viene monitorato sia l'impatto dell'azienda che quello delle imprese clienti, misurando la CO<sub>2</sub> non immessa in atmosfera. Sagelio supporta progetti di piantumazione, preservazione naturale, sensibilizzazione ed educazione sulle tematiche ambientali. Sin dalla sua fondazione, il 20% degli utili sono stati destinati alla società no profit *Plastic Free*.<sup>23</sup>

Sagelio opera in linea con i principi ESG, monitorando il proprio impatto ambientale lungo tutta la catena del valore, adottando un approccio progressivo alla misurazione delle emissioni secondo gli standard del *GHG Protocol*, fino allo Scope 3<sup>24</sup>. Per Sagelio, questo significa:

- fornitori e logistica: selezione di partner europei attenti a criteri ambientali e soluzioni di trasporto a basso impatto;
- installazione e manutenzione: ottimizzazione degli interventi sul campo grazie a tecnici locali, per ridurre gli spostamenti;

<sup>23</sup> <https://www.plasticfreeonlus.it>

<sup>24</sup> Lo Scope 3 rappresenta oggi nel campo dei bilanci di sostenibilità la sfida più ampia e al contempo più strategica.

- utenti finali: promozione dell'uso di energia rinnovabile e della mobilità consapevole, anche se non direttamente controllabile;
- fine vita dei prodotti: gestione responsabile del recupero e smaltimento delle apparecchiature tramite partner certificati.

Nel 2025 Sagelio ha inoltre ottenuto le **certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001**. Oltre alle certificazioni acquisite, l'azienda ha anche **investito nella formazione dei dipendenti** pagando, ad esempio, un *master* in normative di sostenibilità a uno dei propri dipendenti, in modo da avere all'interno le competenze necessarie per rendere più profonde le analisi di sostenibilità e circolarità non solo per la stessa azienda, ma anche eventualmente per altre realtà.

L'azienda nasce con il supporto del bando PIN, che ha fornito le risorse finanziarie necessarie all'acquisto delle prime tre colonnine di ricarica da un'azienda olandese e la copertura di spese pubblicitarie e delle prime rate di *leasing* dell'auto elettrica offerta a noleggio agli ospiti delle strutture ricettive; i soci hanno integrato il finanziamento con 10.000 di capitale proprio e conferendo una seconda auto elettrica usata, acquistata con risorse proprie.

Oltre a offrire il servizio di noleggio delle prime due auto elettriche, nelle fasi iniziali Sagelio ha avviato una rete di contatti con strutture turistiche, concentrando soprattutto nella Valle d'Itria. Il **modello di business** adottato dall'azienda – ancora oggi in vigore – prevede il **noleggio delle colonnine di ricarica alle strutture ricettive tramite una tariffa flat mensile**. Questo consente a Sagelio di garantirsi un flusso di cassa stabile, **offrendo numerosi vantaggi alle strutture partner**, che possono:

- ottenere margini sulle ricariche effettuate dai turisti;
- usufruire del supporto tecnico e amministrativo fornito da Sagelio (gestione dei pagamenti, aspetti fiscali, ecc.);
- offrire un servizio di ricarica molto richiesto, soprattutto dai turisti del Nord Europa (almeno nelle fasi iniziali);
- mettere a disposizione, ove possibile, le auto elettriche per il noleggio diretto.

All'inizio delle loro attività, i fondatori non avevano considerato gli effetti promozionali derivanti dall'acquisto di colonnine da un fornitore olandese, che apparvero sulle app di navigazione dei turisti nordeuropei, venivano così indirizzati verso le strutture servite da Sagelio che le avevano inizialmente adottate (tre in Puglia). Ciò ha comportato un maggior numero di presenze per queste strutture, ma anche un notevole effetto promozionale per l'azienda. Infatti, in seguito sono stati contattati da un *tour operator* olandese che promuoveva pacchetti turistici a zero emissioni. I turisti olandesi che venivano col treno in Puglia affittavano auto da altri operatori (es. *Sicily-by-Car*) e poi sceglievano le strutture servite da Sagelio.

Nel 2020, durante il periodo della pandemia Covid-19, sono stati costretti a sospendere i canoni agli hotel. Tuttavia, successivamente, hanno usufruito del superbonus 110% diventando fornitori di *wall box* per ricarica domestica, e cominciando a vendere colonnine al settore edilizio. Il fatturato è certamente cresciuto, ma sono stati anche vittima di diverse frodi perpetrata ai loro danni da aziende che non hanno mai pagato la loro fornitura di infrastrutture. Dal 2021, col progressivo calo della pandemia, c'è stata una stabilizzazione delle loro attività: come detto, hanno ridotto le attività di noleggio auto, reputandola poco conveniente e soggetta ad alti rischi,<sup>25</sup> focalizzandosi sul *leasing* operativo delle colonnine e sulla loro vendita diretta. Dalla fornitura di colonnine di manifattura olandese, sono passati ad una gamma maggiormente diversificata, con un catalogo completo (che include fornitori spagnoli, asiatici, ecc.) offrendo maggiori livelli di flessibilità nella scelta di prodotti meno impattanti dal punto estetico (es. colonnine in tinta con le strutture o di piccole dimensioni) rispetto a colossi del settore (es. Enel). Ad oggi, **l'azienda serve circa 160 hotel in tutta Italia** con più di una colonnina ciascuno. **Offre inoltre, pacchetti misti leasing e acquisto** e ha indubbiamente usufruito dell'aumento di domanda stimolato dall'emissione di bandi pubblici che hanno stimolato la domanda di servizi di ricarica.

---

<sup>25</sup> Molto spesso le auto fornite si rompevano in prossimità del periodo estivo, quando la richiesta era più alta. Inoltre, sempre più frequentemente i turisti vengono con la propria vettura, mentre i noleggiatori sono oramai tutti forniti di veicoli elettrici.

Le linee *business* dell'azienda sono attualmente composte da: **35% di fatturato derivante da servizi di gestione** (*leasing* e servizi) e **65% dalle vendite**. Il **principale punto di forza dell'azienda** è diventato l'**offerta di un pacchetto servizi completo**, che include il *leasing* o l'acquisto del prodotto, oltre ai servizi ad esso collegati, come la fatturazione, i pagamenti delle ricariche, l'assistenza, ecc. Negli ultimi anni, grazie al PNRR, Sagelio è riuscita ad aggiudicarsi contratti molto grandi. Nel 2024 ha vinto un bando per la fornitura di colonnine a tutte le stazioni dei vigili del fuoco d'Italia. Grazie allo stesso strumento, altre aziende vincitrici di bandi si sono rivolte a Sagelio per la fornitura o la subfornitura di prodotti. Attualmente, l'azienda sta partecipando ad altri bandi da sola, senza la necessità di consorziarsi con altri soggetti. Si è recentemente aggiudicata un bando di fornitura alla polizia di stato. Ha recentemente cominciato a lavorare anche con stazioni ad alta potenza (*fast charge*) e distributori di carburante, creando sinergie col settore *oil & gas*. Hanno vinto un bando PNRR per installazioni in parcheggi e stazioni di carburante, coinvolgendo l'azienda di famiglia Petrolpuglia, installando nella loro rete distributori colonnine di ricarica e dividendo alla pari i ricavi delle ricariche,<sup>26</sup> diventando gestori diretti.

### 5.3.3 Il capitale umano

Sagelio nasce dall'intuizione di **due cugini**, con competenze complementari: **uno specializzato nella parte commerciale e amministrativa, l'altro con un background digitale**. In una fase successiva si è unito al progetto un **terzo soggetto** (amico d'infanzia), oggi **direttore commerciale dell'azienda**.

Fin dalla nascita, l'organizzazione ha adottato un modello operativo flessibile, basato sullo *smart working*, che ha consentito di riattrarre talenti pugliesi che si trovavano fuori regione. La sede fisica si trova a Monopoli, in un immobile condiviso con Petrolpuglia, l'azienda di famiglia dei fondatori. Uno dei soci, per motivi personali, trascorre sei mesi all'anno in Etiopia, continuando a contribuire attivamente in modalità da remoto. Il bando PIN ha rappresentato un elemento chiave per il rientro di capitale umano qualificato in Puglia, incentivando la creazione di occupazione giovane e stabile.

Oggi Sagelio conta complessivamente **10 addetti**, così distribuiti:

- **2 soci fondatori;**
- **1 direttore commerciale**, affiancato da **2 addetti vendite** (assunti negli ultimi quattro mesi);
- **1 direttore operativo**, con **2 addetti all'assistenza tecnica**;
- **1 responsabile marketing e social media**;
- **1 impiegata amministrativa**.

L'**età media del team** è di **33 anni**, con un *range* che va dai 26 ai 40 anni. Di recente, hanno ospitato un neolaureato dell'Università di Bari per un tirocinio curriculare, che si è concluso con un'assunzione a tempo determinato nel ruolo di addetto al *marketing*.

### 5.3.4 Il ruolo della *policy* e l'apprezzamento da parte dei proponenti

I proponenti esprimono un **elevato apprezzamento** per l'**iniziativa promossa dalla Regione Puglia** e per i **servizi di supporto forniti da ARTI**. In particolare, è stato molto apprezzato il processo di validazione dell'idea imprenditoriale: al momento della candidatura, i fondatori avevano ancora incertezze sulla fattibilità del progetto, e la possibilità di essere valutati in modo oggettivo da una commissione esterna ha rappresentato un'importante conferma e incentivo ad avviare l'attività.

I proponenti hanno anche **apprezzato la possibilità di partecipare a fiere di settore**, che ha permesso di avviare attività di *networking* con operatori, in particolare nell'ambito del turismo, settore chiave per il loro modello di *business*. Va segnalato a tal proposito che hanno conosciuto il loro primo cliente (una masseria nella Valle d'Itria) proprio partecipando a una fiera del settore turistico.

Positivi anche i riscontri sui **gettoni per le consulenze**, grazie ai quali hanno ricevuto **supporto qualificato** in ambiti cruciali come la gestione di contratti di *leasing* e la partecipazione a gare d'appalto. La collaborazione con alcuni consulenti legali attivati tramite i gettoni offerti da PIN prosegue ancora oggi: i

<sup>26</sup> Nel caso delle strutture turistiche servite, girano gli incassi alle stesse.

proponenti sono diventati clienti dello studio con cui hanno avviato un rapporto professionale duraturo. La **procedura amministrativa è stata giudicata rapida ed efficiente**, e il *tutor* assegnato ha svolto il proprio ruolo con competenza e disponibilità.

I proponenti avrebbero auspicato una forma di premialità nei bandi di “*scale up*” per le iniziative già selezionate dal PIN, in quanto già sottoposte a un processo di valutazione e meritevoli di continuità. Va comunque rilevato che la Regione Puglia, nell’ambito della programmazione 2014–2020, ha promosso ulteriori strumenti a sostegno dell’imprenditoria giovanile e innovativa, come il bando NIDI (Nuove Iniziative d’Impresa), pensato anche come forma di continuità per i beneficiari del PIN che intendessero consolidare o espandere la propria attività.<sup>27</sup>

Segnalano inoltre che per iniziative a forte contenuto tecnologico, sarebbe stato auspicabile prevedere risorse aggiuntive, pur riconoscendo che nel loro caso non si è trattato di un limite. Ritengono che ci sia stato un numero limitato di eventi di promozione dell’iniziativa PIN, che avrebbero potuto rafforzare ulteriormente la visibilità del programma e il *networking* tra beneficiari.

Dalla fondazione, Sagelio non ha preso parte ad altri programmi o misure regionali, concentrandosi esclusivamente su progetti finanziati dal PNRR, con l’obiettivo di ampliare il proprio mercato. Va tuttavia sottolineato un rischio significativo: alcuni dei bandi PNRR a cui hanno aderito potrebbero non essere finanziati a causa del sovraccarico operativo di ENEL, incaricata delle installazioni. I bandi, infatti, impongono che tutte le opere siano completate entro la fine dell’anno, una scadenza che – secondo Sagelio – appare decisamente ambiziosa.

I 30.000 euro ottenuti rappresentano una somma contenuta, ma fondamentale: hanno, infatti, permesso a Sagelio di validare l’iniziativa. **Senza i supporti offerti da PIN è probabile che il progetto non avrebbe mai preso forma**. Il bando PIN ha rappresentato una vera e propria palestra imprenditoriale, offrendo l’opportunità di testare l’idea, ridurre il rischio d’impresa e sperimentare investimenti – anche commettendo errori. Ad esempio, con il senso di poi, non investirebbero nuovamente circa 6.000 euro in campagne pubblicitarie sui motori di ricerca, rivelatesi poco efficaci.

Essere stati selezionati come vincitori del PIN ha inoltre generato un importante effetto di *signalling*, aumentando la loro credibilità agli occhi di investitori e clienti.

### 5.3.5 Il livello di soddisfazione per l’iniziativa imprenditoriale

I **fondatori di Sagelio si dichiarano estremamente soddisfatti del percorso intrapreso**, che ha permesso loro di avviare un progetto di crescita indipendente rispetto al settore *oil & gas* da cui provengono. Hanno creato occupazione nel proprio territorio d’origine e conquistato un elevato grado di autonomia lavorativa. L’iniziativa, fortemente voluta e avviata nel momento giusto, ha saputo poi cogliere le opportunità offerte da fattori congiunturali favorevoli, come il PNRR.

Sagelio rappresenta oggi la concretizzazione di una passione per la sostenibilità trasformata in **un’attività economicamente sostenibile**, rafforzando al contempo il legame con il territorio e generando un impatto positivo in termini sociali ed economici, anche grazie ai generosi investimenti che continuano a effettuare nel settore *no profit*.

Il **supporto ricevuto da ARTI e dal bando PIN è stato valutato in modo molto positivo**. I fondatori ne auspicano la prosecuzione per sostenere l’imprenditoria giovanile in Puglia. Esprimono un alto livello di soddisfazione non solo per i traguardi imprenditoriali raggiunti, ma anche per il valore umano e professionale dell’esperienza vissuta, guardando con fiducia a una futura espansione delle attività nei prossimi anni.

<sup>27</sup> NIDI è un fondo della Regione Puglia che offre contributi a fondo perduto e prestiti rimborsabili per sostenere l’avvio e lo sviluppo di micro e piccole imprese. È rivolto a disoccupati, giovani, donne, lavoratori interessati a rilevare imprese in crisi o confiscate, nonché a imprese esistenti che intendono attuare un ricambio generazionale. Possono accedervi anche imprese non ancora costituite o nate da meno di sei mesi.

### 5.3.6 Le principali criticità incontrate e/o sopraggiunte

Le **principali criticità** incontrate sono le seguenti:

- **liquidità e incertezza durante il periodo Covid**: l'accesso ai fondi era complicato, e strumenti come il Superbonus erano basati su crediti fiscali che non garantivano liquidità immediata né importi significativi. Per far fronte alle spese, i fondatori hanno dovuto attingere al proprio patrimonio personale. Ancora oggi, continuano a fare uso delle agevolazioni fiscali disponibili.
- **fase di scale-up operativa**: inizialmente installavano personalmente le colonnine di ricarica. Oggi, invece, hanno attivato convenzioni con tecnici certificati o con il personale delle strutture ricettive dotato delle necessarie abilitazioni.
- **controllo di gestione**: rispetto agli inizi, oggi l'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione strutturato e più efficace.
- **promozione e pubblicità**: nelle fasi iniziali, le attività pubblicitarie sono state sovradimensionate rispetto alle reali esigenze del mercato, generando un disallineamento tra investimento e ritorno.

### 5.3.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine

La **crescita di Sagelio** nel corso degli anni è stata **costante** e si inserisce in un contesto di forte espansione del settore della mobilità elettrica, con una domanda sempre più elevata da parte di viaggiatori, strutture ricettive e aziende sensibili alla sostenibilità. Negli **ultimi anni**, l'azienda ha **ricevuto diverse offerte di acquisizione**, sia per quote di minoranza che di maggioranza. Tuttavia, i **fondatori hanno scelto di restare indipendenti**, portando avanti la crescita con equilibrio e visione a lungo termine. Finché gli investitori e le banche continueranno a credere nel progetto, Sagelio proseguirà il proprio percorso in autonomia, rimanendo fedele alla sua identità e contribuendo alla creazione di occupazione sul territorio.

Questa indipendenza consente all'azienda di non essere ossessionata dalla crescita a tutti i costi e di mantenere un ambiente di lavoro dinamico, collaborativo e sereno. Durante il percorso di sviluppo, è emerso con chiarezza un tema cruciale: i **costi fissi rappresentano la principale criticità**. Per questo, Sagelio ha deciso di conservare su un'organizzazione snella, efficiente e focalizzata, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Nel frattempo, il settore si sta popolando di numerosi operatori e di un proliferare di *app* per localizzare e pagare le ricariche. Un ecosistema frammentato che rischia di diventare dispersivo e poco *user-friendly*, scoraggiando gli utenti. La risposta di Sagelio è quella di puntare sulla semplicità e sull'immediatezza d'uso, con pagamenti diretti tramite carta, senza passaggi intermedi. In parallelo, l'azienda continua a investire nella customizzazione delle soluzioni e nella razionalizzazione della filiera, per offrire un'esperienza fluida e accessibile, davvero centrata sull'utente.

## 5.4 CASO N. 4: AUTHENTIC PUGLIA TOURS

### 5.4.1 Inquadramento dell'iniziativa

**Authentic Puglia Tours** è una società fondata dai coniugi Cindy Talatala e Vincenzo De Laurentiis che, a un certo punto della loro vita, hanno reinventato i loro percorsi professionali per coltivare la passione comune per il territorio pugliese e per l'accoglienza autentica. L'idea nasce dal desiderio di **valorizzare le bellezze naturali, culturali e gastronomiche della Puglia e della Basilicata**, rispondendo al crescente interesse dei viaggiatori internazionali per queste due regioni (oltre 20 milioni di presenze straniere registrate in Puglia nel 2024, con un incremento del 22%)<sup>28</sup>.

L'**azienda si rivolge principalmente al mercato dell'incoming**, accogliendo **turisti stranieri** interessati a scoprire la Puglia in modo autentico ed esperienziale. L'iniziativa prende forma dalla volontà dei fondatori

<sup>28</sup> <https://press.regionepuglia.it/-/puglia-nel-2024-superate-20-mln-di-presenze-turistiche-flussi-internazionali-cresciuti-del-22-in-un-anno.#:~:text=Il%20turismo%20internazionale%20in%20Puglia,le%20presenze%20un%2028166%25>

di condividere la bellezza, l'identità e la ricchezza culturale della regione, rispondendo a una domanda crescente da parte di viaggiatori internazionali sempre più attratti da esperienze genuine e personalizzate.

Negli ultimi anni, la Puglia ha visto un aumento significativo delle presenze turistiche, con una distribuzione più equilibrata dei flussi durante tutto l'anno. Questo *trend* positivo ha reso il territorio ancora più attrattivo per un'offerta turistica innovativa e sostenibile, capace di valorizzare le eccellenze locali al di fuori dei circuiti tradizionali.

L'idea di *Authentic Puglia Tours* affonda le sue radici nell'esperienza internazionale dei fondatori, maturata nel corso di numerosi anni all'estero. È proprio fuori dall'Italia che hanno acquisito competenze fondamentali nella gestione aziendale, nello studio dei mercati e nell'interpretazione delle nuove tendenze turistiche globali. Il Dott. Vincenzo De Laurentiis, in particolare, vanta un *background* accademico in ambito economico, con una tesi di laurea dedicata al settore turistico. Dopo gli studi a Milano, ha trascorso oltre quindici anni lavorando per diverse realtà aziendali in paesi come il Regno Unito, Dubai, Cina e Singapore. Queste esperienze gli hanno permesso di confrontarsi con modelli di *business* diversi e realtà multiculturali. I fondatori avevano un'esperienza imprenditoriale pregressa, avendo fondato a Singapore una *startup* in *digital marketing*. Tale percorso internazionale ha alimentato il desiderio di riportare nella terra d'origine un *know-how* maturato all'estero, adattandolo al contesto unico della Puglia per offrire esperienze di viaggio autentiche, professionali e di alta qualità.

#### 5.4.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo

*Authentic Puglia Tours* è una **società a responsabilità limitata** fondata nel **2018**. L'azienda è **specializzata nella creazione di tour su misura per ospiti internazionali**, personalizzando ogni esperienza in base ai ritmi, alle esigenze e agli interessi specifici dei viaggiatori. Che si tratti di un *road trip* su itinerari locali, di un esclusivo *luxury tour*, di una più semplice esperienza giornaliera o di eventi aziendali di *team building*, *Authentic Puglia Tours* progetta ogni proposta con attenzione artigianale e cura dei dettagli. I percorsi offerti includono *tour* naturalistici, esperienze culturali e attività *outdoor* come *trekking*, *kayak*, *mountain bike*, ma anche laboratori artigianali (ceramica, cartapesta), corsi di cucina tradizionale e degustazioni di olio e vino presso produttori locali. **Ogni tour** si avvale della **collaborazione di guide locali** esperte e appassionate, per offrire un racconto autentico e coinvolgente del territorio.

*Authentic Puglia Tours* seleziona accuratamente i propri *partner* per garantire un'esperienza di qualità: servizi di noleggio auto, *driver* privati, sistemazioni in masserie, ville storiche, agriturismi e B&B, oltre ad attività tematiche gestite da professionisti locali. Il **target principale** dell'azienda è costituito da **viaggiatori provenienti dagli Stati Uniti e dal Sud America**, attratti da un turismo esperienziale, sostenibile e lontano dai circuiti di massa.

Alla stato attuale, i dati della clientela divisa per mercato sono i seguenti:

- Stati Uniti - 65%
- Brasile - 20%
- Polonia - 5%
- Belgio - 5%
- Uk - 3%
- Altri Paesi - 2%

La distribuzione per tipologia di cliente è la seguente:

- Pacchetti Clientela Individuale (FIT) - 50%
- Pacchetti Clientela Gruppi - 20%
- Pacchetti Clientela MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, And Exhibition*) - 20%
- Esperienze Singole - 10%

Il **fatturato aziendale** è passato dai **10/15 mila euro** registrati nel **2020 e 2021** agli **oltre 500 mila euro** registrati nel **2024** con una **proiezione al 2025** che si attesta **sopra gli 800 mila euro**.

Negli ultimi anni l'azienda si sta sempre più **specializzando nella creazione di Pacchetti MICE (Meeting, Incentives and Team Building Aziendale)** mantenendo comunque il suo *core* nella creazione di pacchetti personalizzati per FIT (Clientela Individuale) e GRUPPI.

#### 5.4.3 Il capitale umano

L'**azienda** che, come si è visto, è partita da **due soci**, a sette anni dalla sua fondazione conta **cinque addetti** complessivi.

I **due soci fondatori**- entrambi **laureati** e con un'**età** che si aggira attualmente **intorno ai 40 anni** – hanno entrambi maturato delle precedenti esperienze di lavoro, in particolare all'estero. È proprio fuori dall'Italia che hanno acquisito competenze fondamentali nella gestione aziendale, nello studio dei mercati e nell'interpretazione delle nuove tendenze turistiche globali. Il Dott. Vincenzo De Laurentiis, in particolare, vanta un *background* accademico in ambito economico, con una tesi di laurea dedicata al settore turistico. Dopo gli studi a Milano, ha trascorso oltre quindici anni lavorando per diverse realtà aziendali in paesi come il Regno Unito, Dubai, Cina e Singapore. Queste esperienze gli hanno permesso di confrontarsi con modelli di *business* diversi e realtà multculturali. I fondatori vantano anche un'esperienza imprenditoriale pregressa, avendo fondato a Singapore una *startup* in *digital marketing*.

A fianco ai due titolari lavorano oggi nell'azienda anche **tre travel designer** che preparano pacchetti e itinerari turistici personalizzati. Si tratta di tre giovani donne, tutte laureate e con un'**età compresa fra 26 e 40 anni**

#### 5.4.4 Il ruolo della *policy* e l'apprezzamento da parte dei proponenti

L'**avvio di Authentic Puglia Tours è stato reso possibile grazie al supporto dell'iniziativa PIN**, che ha finanziato il progetto con un contributo di 30.000 euro. Circa il 50% del *budget* è stato destinato a strategie di *marketing*, con la produzione di contenuti promozionali e la partecipazione a fiere di settore per posizionarsi nel mercato turistico internazionale. La restante parte è stata investita nelle prime attività operative necessarie al lancio dell'impresa.

L'idea di base – quella di proporre **road trip personalizzati** alla scoperta della Puglia – era già presente da tempo nella visione dei fondatori. L'**offerta iniziale** prevedeva **tre itinerari su strada**, pensati per esplorare il territorio in modo autonomo ma curato nei dettagli. Tuttavia, l'esperienza diretta e l'analisi della domanda hanno presto evidenziato la necessità di ampliare la gamma di servizi per garantire la sostenibilità economica del progetto. Oggi, infatti, i *road trip* rappresentano solo il 15% del fatturato complessivo dell'azienda, mentre l'85% deriva da un'offerta più articolata di *tour guidati*, esperienze su misura, attività *outdoor* e pacchetti tematici.

Il **giudizio complessivo** da parte dei promotori sull'**iniziativa PIN** e sul **supporto offerto da ARTI** è **decisamente positivo**. Pur ritenendo l'ammontare del finanziamento relativamente contenuto rispetto alle esigenze di avvio di un'impresa, i fondatori di *Authentic Puglia Tours* hanno particolarmente apprezzato il valore aggiunto rappresentato dalle opportunità di *networking* e di *mentoring*.

Innanzitutto, PIN ha dato loro la possibilità **di entrare a far parte di una community di giovani imprenditori** pugliesi. Come previsto dal programma, ARTI ha favorito la creazione di una rete tra i beneficiari del bando, veicolando informazioni utili su eventi e fiere di settore, e facilitando così la visibilità delle nuove realtà imprenditoriali. Grazie a questa rete, i soci fondatori hanno avuto l'opportunità di **partecipare a fiere internazionali strategiche**, come quelle di Berlino e Rimini, che si sono rivelate momenti chiave per l'avvio dell'attività. Durante questi eventi, l'azienda ha potuto presentare la propria offerta a un pubblico specializzato, stabilire contatti con operatori turistici internazionali e ricevere le prime manifestazioni di interesse da parte di *partner* esteri, aprendo la strada a future collaborazioni commerciali.

Anche le **attività di mentoring** iniziale promosse nell'ambito dell'iniziativa PIN si sono rivelate particolarmente utili per i fondatori di *Authentic Puglia Tours*. Grazie ai **gettoni di consulenza**, è stato possibile ricevere supporto qualificato su aspetti fondamentali per l'avvio dell'impresa, come la contrattualistica, il posizionamento sul mercato e le strategie commerciali. Questo accompagnamento ha

contribuito a strutturare solidamente l'attività sin dalle prime fasi, evitando errori comuni nelle *startup* e orientando le scelte in modo consapevole. È stata tuttavia assente l'attività di *mentoring* sulla gestione dell'impresa, per la quale si sono dovuti affidare alle esperienze lavorative e imprenditoriali pregresse.

I fondatori sottolineano la **mancanza di un'effettiva continuità nel supporto**, una volta conclusa la fase di avviamento. In particolare, evidenziano la necessità di prevedere misure di *follow-up* e strumenti per lo *scale-up*, destinati a quelle realtà imprenditoriali che si sono dimostrate virtuose, resilienti e con potenziale di crescita. Secondo la loro visione, chi ha saputo consolidare il proprio progetto imprenditoriale meriterebbe ulteriori opportunità di accompagnamento, in linea con i principi di premialità e valorizzazione delle eccellenze. Va tuttavia rilevato che la Regione Puglia, nell'ambito della programmazione 2014–2020, ha promosso ulteriori strumenti a sostegno dell'imprenditoria giovanile e innovativa, come il bando NIDI (Nuove Iniziative d'Impresa), pensato anche come forma di continuità per i beneficiari del PIN che intendano consolidare o espandere la propria attività<sup>29</sup>.

Secondo i fondatori di *Authentic Puglia Tours*, il bando PIN ha rappresentato non solo un'opportunità economica, ma anche un **efficace strumento di valorizzazione identitaria**. ARTI è riuscita a canalizzare l'orgoglio regionale nel *brand* condiviso #weareinpuglia, campagna di promozione turistica regionale<sup>30</sup>, trasmettendo agli imprenditori coinvolti un forte senso di appartenenza e la motivazione a diventare ambasciatori della Puglia all'estero.

Questo spirito ha favorito la **nascita di relazioni professionali durature con altre realtà pugliesi** nate nell'ambito dello stesso bando. Tra queste, la collaborazione con ImaginApulia – una piattaforma web a forte impatto visivo, dedicata alla promozione delle eccellenze turistiche regionali – che è poi diventata il *partner* ufficiale per la realizzazione dei contenuti video di *Authentic Puglia Tours*. Un'altra connessione significativa è stata quella con Puglia *Taste & Culture*, realtà affine per visione e obiettivi, con cui sono stati condivisi contatti e idee progettuali.

Nonostante gli aspetti positivi, i fondatori segnalano l'**assenza di un follow-up strutturato** o di una valutazione ex-post immediata del percorso intrapreso. Ritengono che un coinvolgimento attivo delle imprese beneficiarie di successo – ad esempio nel ruolo di *mentor* per nuovi startupper pugliesi – avrebbe potuto rafforzare ulteriormente la *community* generata dal PIN e creare un circolo virtuoso di scambio e crescita condivisa.

Secondo i fondatori, ***Authentic Puglia Tours* sarebbe probabilmente nata anche in assenza del supporto regionale**. Tuttavia, l'**intervento di ARTI ha rappresentato un fattore decisivo per accelerare il lancio dell'impresa**, anticipandone l'avvio e rendendolo più strutturato e consapevole. La motivazione all'imprenditorialità era già forte: in passato, infatti, avevano ottenuto il sostegno dell'iniziativa regionale “Bollenti Spiriti” con lo stesso progetto. Tuttavia, il Dott. Vincenzo De Laurentiis decise allora di rinunciare al finanziamento, accettando un incarico come HR Manager in un'azienda di *design* con sede in Cina, esperienza che ha arricchito ulteriormente il suo profilo professionale.

#### 5.4.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale

I **fondatori** di *Authentic Puglia Tours* si dichiarano **soddisfatti del percorso intrapreso**, sia per la possibilità di aver realizzato un progetto fortemente legato alla loro identità e visione del territorio, sia per i risultati raggiunti, che hanno superato le aspettative iniziali in termini di crescita e riconoscimento internazionale. L'esperienza lavorativa maturata è percepita come pienamente coerente con le competenze acquisite all'estero, permettendo loro di applicare approcci professionali evoluti e modelli organizzativi appresi durante esperienze internazionali. Inoltre, l'**iniziativa ha permesso loro di trasformare la passione per la Puglia in un'attività economicamente sostenibile**, rafforzando il senso di appartenenza e di impatto positivo sul territorio.

<sup>29</sup> NIDI è un fondo della Regione Puglia che offre contributi a fondo perduto e prestiti rimborsabili per sostenere l'avvio e lo sviluppo di micro e piccole imprese. È rivolto a disoccupati, giovani, donne, lavoratori interessati a rilevare imprese in crisi o confiscate, nonché a imprese esistenti che intendono attuare un ricambio generazionale. Possono accedervi anche imprese non ancora costituite o nate da meno di sei mesi.

<sup>30</sup> <https://aret.regionepuglia.it/documents/34206/408518/cs+we+are+in+Puglia.pdf/29d09761-3502-fe7c-2f5f-790ad73155f1?t=1602685624646#:~:text=L'obiettivo%20marketing%20di%20%23WE,dati%20in%20termini%20di%20presenze>.

Il supporto ricevuto da ARTI e l'iniziativa PIN viene valutato positivamente, e se ne incoraggia la continuazione per promuovere l'imprenditoria in Puglia. I promotori esprimono un alto grado di soddisfazione sia per i risultati imprenditoriali raggiunti, sia per il percorso umano e professionale vissuto, con uno sguardo fiducioso verso un'ulteriore espansione dell'attività nei prossimi anni.

#### 5.4.6 Principali criticità incontrate all'avvio e/o soprattinte

Dopo l'avvio dell'impresa, le **principali criticità** riscontrate si sono concentrate nella fase di *scale-up*, evidenziando alcune fragilità tipiche delle nuove realtà imprenditoriali in crescita:

- **Efficienza operativa:** attualmente, l'azienda utilizza cinque diversi *software* per gestire le attività quotidiane, con conseguenti dispersioni di tempo ed energie. L'esigenza è quella di identificare un'unica soluzione gestionale integrata, ma mancano il tempo e le competenze tecniche per selezionare lo strumento più adatto.
- **Gestione delle risorse umane:** con l'aumento delle attività e delle collaborazioni, è emersa la necessità di migliorare le competenze nella gestione del *team*. I fondatori sentono il bisogno di crescere professionalmente e sarebbero interessati a programmi di *mentoring* manageriale per affrontare al meglio la transizione verso una struttura più complessa.
- **Business intelligence e user experience:** un'altra area critica riguarda l'analisi dei dati e l'ottimizzazione dell'esperienza utente. Per restare competitivi, desiderano implementare strumenti di *business intelligence* e monitoraggio del *customer journey*, ma attualmente non dispongono delle risorse tecniche o economiche per farlo in maniera sistematica.

Alla luce di queste sfide, gli imprenditori sottolineano come, in una fase di consolidamento, sia cruciale scegliere con attenzione dove investire tempo e risorse. Le risorse limitate obbligano l'azienda a compiere scelte ponderate, rallentando in parte l'espansione, ma mantenendo la sostenibilità del progetto.

#### 5.4.7 Le prospettive dell'attività nel medio-lungo termine

Guardando al futuro, i fondatori di *Authentic Puglia Tours* immaginano la loro realtà come un'azienda più solida, strutturata e ben radicata nel territorio, con una crescita significativa sia in termini di fatturato che di organico. L'**obiettivo**, nel medio termine, è quello di **triplicare il volume d'affari** e il **numero di collaboratori**, mantenendo sempre il *focus* sulla valorizzazione della Puglia come destinazione turistica d'eccellenza.

Per accelerare questo processo di crescita, ritengono che ARTI e la Regione Puglia possano giocare un ruolo chiave, in particolare offrendo supporto nella gestione aziendale e nella **formazione del capitale umano**. È proprio quest'ultimo, secondo i fondatori, il **nodo critico** per lo sviluppo del settore: la **mancanza di risorse qualificate rappresenta oggi una delle principali difficoltà operative**. Come sottolineato dai dati sui confronti internazionali, in Puglia risulta ancora complicato reperire personale qualificato, dotato di competenze basilari, come la conoscenza dei *software* di *office automation* o una padronanza fluente della lingua inglese. **Investire nella formazione tecnica e linguistica**, così come in **percorsi di specializzazione nel turismo esperienziale e sostenibile**, sarebbe fondamentale per creare un ecosistema favorevole alla crescita delle imprese locali e alla valorizzazione del territorio.

### 5.5 CASO N.5: PUGLIA TASTE & CULTURE

#### 5.5.1 Inquadramento dell'iniziativa

**Puglia Taste & Culture**<sup>31</sup> nasce nel **2017** dall'iniziativa di **quattro professionisti pugliesi**, ciascuno con competenze complementari: una **guida turistica e accompagnatrice abilitata**, una **specialista in marketing digitale e territoriale**, un **informatico** e un **commerciale**. Pur operando già da anni nel settore

<sup>31</sup> <https://www.pugliatasteandculture.com/chi-siamo/>

turistico, i soci fondatori condividevano una visione comune: creare un progetto imprenditoriale innovativo capace di valorizzare i luoghi meno noti della Puglia, promuovendone l'autenticità in ogni periodo dell'anno.

L'impresa non ha una sede fisica, pur operando da Trani (BAT). È nata con l'obiettivo di **offrire servizi turistici nella provincia di Barletta-Andria-Trani (BAT)**, una zona della Puglia ancora poco esplorata dal turismo di massa. Fin dall'inizio, *Puglia Taste & Culture* si è **specializzata nel turismo esperienziale e sensoriale**, puntando sulla valorizzazione di **enogastronomia, artigianato, tradizioni locali e cultura**, con un approccio orientato alla scoperta e al coinvolgimento attivo dei visitatori. La *mission* dell'azienda è quella di far riscoprire la semplicità e l'autenticità dei territori attraverso percorsi costruiti "giocando con i cinque sensi", realizzati in collaborazione con professionisti locali.

L'offerta dell'impresa include esperienze sensoriali, visite guidate, attività di *team building* enogastronomico, e percorsi culturali pensati per promuovere un turismo sostenibile, autentico e inclusivo.

L'iniziativa è stata promossa da Annamaria Tucci, presidente della cooperativa, insieme ad altri due membri del *team* originario e a un socio esterno che, per limiti di età previsti dal bando PIN, non poté essere formalmente incluso nella fase di avvio. I due soci iniziali, pur essendo già impegnati in altre attività lavorative, hanno condiviso il percorso nei primi anni della *startup*. Tuttavia, nel 2021, durante la pandemia da Covid-19, hanno deciso di uscire dalla società. Le difficoltà legate alla crisi sanitaria, insieme all'elevato livello di impegno richiesto da una *startup* turistica in fase iniziale — in cui tutti i ricavi venivano reinvestiti senza possibilità di compensi — hanno reso la collaborazione non più sostenibile per loro.

Nel 2021, *Puglia Taste & Culture* ha partecipato con successo al bando Cultura Crea, promosso da Invitalia<sup>32</sup> per il sostegno alle imprese culturali. Tuttavia, tra i requisiti del bando era previsto il mantenimento dell'assetto societario per un periodo minimo di tre anni. Questa condizione ha reso impossibile la prosecuzione del progetto con i soci uscenti, che non erano disposti a mantenere un impegno a lungo termine senza ritorno economico. Nonostante l'ottenimento del finanziamento, l'impresa ha deciso quindi di rinunciare al contributo poiché la fondatrice, Annamaria Tucci, è entrata nel frattempo in maternità.

### 5.5.2 Le caratteristiche dell'attività imprenditoriale e la sua evoluzione nel tempo

*Puglia Taste & Culture* è una **cooperativa** nata con l'obiettivo di proporre un'**offerta turistica innovativa** basata sul **concetto del "turismo dei cinque sensi"**, con un **focus iniziale** sulla **provincia di Barletta-Andria-Trani (BAT)**. Con il tempo, l'**azienda ha ampliato il proprio raggio d'azione**, integrando i principali siti turistici provinciali — come Castel del Monte e Trani — con destinazioni di maggiore notorietà, come la Valle d'Itria e Matera. Questa strategia di espansione ha consentito a *Puglia Taste & Culture* di **attrarre una clientela sempre più diversificata** e di ampliare il proprio portafoglio di servizi.

Fin dai **primi anni di attività**, l'azienda ha registrato una **crescita costante, frenata** bruscamente dalla **pandemia di Covid-19**. Questo evento inatteso, unito alla maternità della fondatrice e presidente Annamaria Tucci, ha rappresentato una **battuta d'arresto significativa**, costringendo il *team* a **ripensare profondamente il proprio modello di business**. La **crisi**, tuttavia, ha agito come **stimolo** per un **processo di rebranding e rifocalizzazione strategica**, che ha portato a un **riposizionamento dell'offerta** e alla **diversificazione dei servizi**.

Questa riorganizzazione si è basata sulla convinzione che il mercato turistico pugliese presenti ancora ampi margini di crescita, ma necessiti di un'evoluzione in termini di qualità dei servizi, professionalità degli operatori e capacità di attrazione integrata. Un esempio emblematico è Castel del Monte, che può arrivare ad accogliere fino a 3.000 visitatori al giorno, ma la cui crescita è frenata da una forte frammentazione dei servizi, come trasporti e parcheggi. In quest'ottica, *Puglia Taste & Culture* punta su una proposta integrata, che combini i percorsi turistici classici con esperienze sensoriali e laboratori situati nella provincia BAT, contribuendo così allo sviluppo sostenibile e coerente del territorio.

<sup>32</sup> <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/cultura-crea>

Nel tempo, è cambiato anche il **modello operativo** dell'azienda: inizialmente focalizzata su laboratori quotidiani per piccoli gruppi, oggi la strategia si è orientata verso una **collaborazione strutturata con altri tour operator**, risultata più efficace in termini di organizzazione e sostenibilità economica.

Attualmente, l'azienda si rivolge a una **clientela** con **capacità di spesa media, prevalentemente proveniente dagli Stati Uniti**, con presenze significative anche da Australia e Israele. L'offerta è oggi rivolta principalmente al **settore B2B**, con servizi dedicati a *tour operator* e aziende per eventi *corporate* e *incentive travel*. Anche il listino prezzi e la struttura dei pacchetti sono stati completamente riveduti rispetto alla fase iniziale, per rispondere meglio alle esigenze del mercato internazionale.

Nonostante la presenza di numerosi *competitor* nel settore, *Puglia Taste & Culture* si distingue per una profonda conoscenza del territorio e delle aspettative del viaggiatore contemporaneo. In molti casi, l'azienda ha dovuto formare direttamente i propri fornitori locali — ad esempio durante le esperienze di vendemmia — insegnando loro le basi di un'accoglienza turistica professionale. Ha anche dovuto fronteggiare tentativi di disintermediazione da parte di fornitori non strutturati, privi di listini B2B, certificazioni o addirittura operanti senza autorizzazioni (es. nel caso delle escursioni in barca).

Nonostante le difficoltà attraversate, *Puglia Taste & Culture* è riuscita a consolidare la propria posizione sul mercato. Dopo un **inizio** con **circa 30.000 euro di fatturato**, poi fortemente ridotto a causa del Covid, nel **2023** l'azienda ha registrato un **fatturato di 74.600 euro** e un **utile netto di 16.000 euro**, segnando un'importante ripresa e confermando la solidità del nuovo modello di *business*.

### 5.5.3 Il capitale umano

Il **team dell'azienda** è composto da **due membri principali**. Annamaria Tucci, Presidente, è responsabile delle prenotazioni e svolge il ruolo di guida e accompagnatrice turistica abilitata. È laureata in *Lingue e Culture per il Turismo* e in *Traduzione Tecnico-Scientifica*. Con oltre quindici anni di esperienza come guida turistica in Italia — in particolare in Costiera Amalfitana, Toscana e sulle Alpi — ha collaborato con *tour operator* sia italiani che statunitensi. Negli anni ha maturato una solida esperienza nel turismo esperienziale, specializzandosi in itinerari rivolti principalmente a una clientela americana, sia in Italia che all'estero.

L'altro socio è Giovanni Garofalo, responsabile commerciale, che vanta una lunga esperienza come agente di commercio nel settore turistico, con un'ampia rete di contatti e competenze nella promozione e vendita di servizi turistici.

L'azienda si avvale inoltre della **collaborazione di altre due persone**: il padre di Annamaria Tucci per le attività operative e la moglie di Giovanni Garofalo impegnata nel supporto alla rete commerciale e nell'acquisizione di nuovi clienti.

I soci fondatori erano inizialmente tre: oltre ad Annamaria Tucci, erano coinvolti nell'attività imprenditoriale anche Donatella Bruno, come responsabile *marketing* e con esperienza pluriennale nel *marketing* strategico ed operativo, e Raffaele Lionetti, responsabile IT e gestione amministrativa, con esperienza in sviluppo e programmazione *software*. Entrambi questi soci hanno successivamente abbandonato l'iniziativa.

### 5.5.4 Il ruolo della policy e l'apprezzamento da parte dei proponenti

I promotori hanno manifestato un **elevato grado di soddisfazione per la procedura di finanziamento e per i servizi di supporto offerti da ARTI**. Si sono sentiti accompagnati sin dalle prime fasi di avvio dell'impresa e costantemente affiancati lungo tutto il percorso previsto dal programma PIN. Come sottolineato dalla Dott.ssa Tucci, il PIN ha creato una sorta di "cordone ombelicale" con le *startup*, rivelatosi determinante per il successo delle iniziative imprenditoriali. Inoltre, essere selezionati come **vincitori del PIN** ha rappresentato un **riconoscimento prestigioso**, contribuendo ad **accrescere la visibilità e la credibilità dell'impresa** sul mercato.

**Molto apprezzati** anche i **gettoni per le consulenze**, che hanno consentito di accedere a servizi altamente qualificati in ambiti strategici per lo sviluppo dell'attività.

Tra le opportunità offerte dal programma, i promotori hanno **partecipato a una fiera internazionale del turismo** in Germania, selezionata tra quelle proposte dallo *staff* di supporto. Tale esperienza ha favorito l'avvio di contatti rilevanti con potenziali clienti. Tuttavia, è stato segnalato che, soprattutto nei primi anni di attività, sarebbe stato utile un coordinamento da parte di ARTI per l'organizzazione di uno stand PIN, dedicato alla promozione delle nuove realtà imprenditoriali turistiche.

Il contributo economico di 30.000 euro è stato giudicato adeguato a coprire le esigenze iniziali dell'impresa. Anche in questo caso è emerso come i promotori avrebbero gradito la disponibilità di un ulteriore bando dedicato alla fase di *scale-up*.<sup>33</sup> Ammettono, comunque, di non aver avuto il tempo sufficiente per approfondire autonomamente l'esistenza di altri strumenti di supporto disponibili per la crescita dell'attività.

In fase di avvio, si sono concentrati sull'indicizzazione SEO e sulla visibilità *online*, che ha permesso loro di entrare in contatto con agenzie e aziende del settore. Successivamente, il *networking* ha assunto un ruolo centrale nel consolidamento e nell'espansione del *business*. Attualmente, l'impresa è impegnata in un processo di *rebranding* e nella ricerca di nuovi clienti.

Il **supporto del PIN è stato fondamentale**, soprattutto nella **fase iniziale**. La **collaborazione con ARTI**, però, non si è esaurita con la conclusione del programma, ma **è proseguita negli anni successivi**. Anche nel 2024, ad esempio, l'impresa ha contattato ARTI per ricevere orientamento in occasione di fiere e iniziative promozionali. Inoltre, i promotori sono stati invitati a presentare la propria attività come caso studio, contribuendo con la propria esperienza a ispirare altri aspiranti imprenditori. Hanno così avuto modo di restituire parte del valore ricevuto, offrendo un contributo concreto alla comunità PIN.

Un **ulteriore aspetto positivo** emerso dall'esperienza è stato il **networking con altri vincitori del bando**, rivelatosi prezioso anche a distanza di anni. I rapporti instaurati sono ancora attivi e si sono tradotti in collaborazioni professionali. In particolare, lavorano stabilmente con *Authentic Puglia Tours* — altra realtà imprenditoriale nata grazie al PIN — con cui condividono progetti di turismo esperienziale (cfr. paragrafo 5.4). Le due aziende hanno sviluppato una sinergia operativa, che prevede lo scambio di servizi di guida turistica e il confronto continuo su aspetti B2B legati ai *tour operator*. Oltre ad *Authentic Puglia Tours*, collaborano con *ImaginaApulia*<sup>34</sup>, azienda promossa dal PIN che si occupa di comunicazione visiva, per il *rebranding* dell'azienda. Queste collaborazioni sono partite grazie alle attività di *networking* del PIN, con soggetti conosciuti ai *workshop*.

Il finanziamento PIN ha consentito di validare l'idea di *business* e di avviare concretamente le attività dell'impresa. Ha rappresentato un supporto economico fondamentale, investito in larga parte nell'acquisto di radioguide turistiche, strumenti che si sono rivelati essenziali per lo svolgimento dell'attività. **Senza il contributo del PIN, Puglia Taste & Culture non sarebbe mai nata**. L'impresa non ha usufruito di altri finanziamenti, se non di fondi compensativi legati all'emergenza Covid-19, a seguito di una riduzione del fatturato pari all'80% durante la pandemia.

### 5.5.5 Il livello di soddisfazione per l'iniziativa imprenditoriale

I **proponenti** si dichiarano **estremamente soddisfatti della propria iniziativa imprenditoriale**. Con il senso di poi, avrebbero probabilmente effettuato valutazioni diverse nella scelta dei soci. Il percorso imprenditoriale richiede, infatti, un elevato livello di *commitment* e una visione orientata al medio-lungo termine, difficilmente compatibile con aspettative di ritorni immediati. Nel tempo, l'approccio dell'impresa è cambiato significativamente rispetto alla fase iniziale, quando erano presenti anche altri due soci. Tra la fondatrice e questi ultimi vi era una differente percezione del rischio: mentre lei era disposta ad

<sup>33</sup> Va rilevato che la Regione Puglia, nell'ambito della programmazione 2014–2020, ha promosso strumenti a sostegno dell'imprenditoria giovanile e innovativa, come il bando NIDI (Nuove Iniziative d'Impresa), pensato anche come forma di continuità per i beneficiari del PIN che intendano consolidare o espandere la propria attività.

<sup>34</sup> <https://pingiovani.regione.puglia.it/vincitori/imaginapulia>

assumerselo completamente, gli altri due soci – già impiegati in altre attività lavorative – mostravano una minore propensione in tal senso. Da quell’esperienza iniziale sono scaturite quindi importanti lezioni, che hanno rafforzato la volontà di reinvestire anche il modesto utile generato direttamente nell’impresa.

#### 5.5.6 Principali criticità incontrate all’avvio e/o sopraggiunte

La **principale criticità** riscontrata è stata quella di comprendere **come trasformare l’idea in un’attività imprenditoriale concreta**. Una volta giunti alla fase di vendita dei servizi, l’iniziale strategia prevedeva l’offerta di esperienze turistiche alla fitta rete di B&B presenti nella provincia, con l’obiettivo di contribuire all’allungamento della permanenza media dei visitatori. Tuttavia, è emerso ben presto che la domanda non era sufficiente a sostenere tale modello. Il tentativo di fare *groupage* non ha prodotto i risultati attesi: non era sostenibile offrire laboratori esperienziali quotidiani, come previsto inizialmente. Di conseguenza, si è resa necessaria una **revisione del modello di business**, passando dal B2C al B2B, **rivolgendosi principalmente a gruppi di turisti organizzati e a tour operator**. Oggi, la strategia si è evoluta: i **clienti** provengono soprattutto da **agenzie turistiche estere**, interessate a esperienze su misura e con richieste specifiche (ad esempio, *tour* della Puglia di tre giorni con visite guidate, o itinerari combinati che includano più regioni).

#### 5.5.7 Le prospettive di sviluppo nel medio-lungo termine

La pandemia da Covid-19 ha imposto una revisione delle prospettive di crescita dell’impresa. Attualmente, **parlare di obiettivi a medio termine risulta complesso**, in quanto è in corso un processo di *rebranding*. Tuttavia, i fondatori sono consapevoli delle proprie potenzialità e competenze e nel prossimo futuro si immaginano come *tour operator* in grado di offrire pacchetti turistici completi, comprensivi di alloggio, *transfer* e altri servizi integrati. L’operatività continuerà a essere esclusivamente *online*, come già avviene oggi, con un’offerta che include servizi di ospitalità ed esperienze personalizzate. Questo sviluppo richiederà anche una **trasformazione della forma giuridica dell’impresa**, con il passaggio da società cooperativa a **società di capitali**, più adatta alla nuova configurazione del *business*.

## 6. LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI NETTI DELLA POLITICA SULLE PERFORMANCE E SULLA SOPRAVVIVENZA DELLE IMPRESE BENEFICIARIE

---

### 6.1 OBIETTIVI DELL'ANALISI CONTROFATTUALE

L'**obiettivo dell'analisi controllattuale** è quello di realizzare una **valutazione degli impatti netti della politica** sulla **performance** delle imprese **beneficiarie** e sul **loro tasso di sopravvivenza**. In particolare, l'analisi viene sviluppata adottando un *setting* empirico di tipo quasi-sperimentale (non parametrico) grazie al quale è possibile stimare la presenza e l'entità degli effetti di addizionalità (c.d. effetti netti) esercitati dall'intervento di *policy* su specifiche variabili di *outcome* dei soggetti beneficiari.

Poiché la differenza osservata nell'*outcome* delle imprese trattate può dipendere, come è noto, anche da fattori non riconducibili al trattamento, lo scopo dell'esercizio valutativo è quello di identificare l'effetto causale specificamente attribuibile alla politica oggetto di analisi (trattamento). Nel dettaglio, vengono valutati gli **effetti netti** della politica procedendo al **calcolo dell'ATET (Average Treatment Effect on Treated)** per i seguenti **indicatori di performance**: il **tasso di sopravvivenza delle imprese a tre anni** e il **tasso di crescita (anno su anno)** di: (i) **occupazione dipendente**; (ii) **profittabilità (i.e., l'EBITDA)**; (iii) **produttività del lavoro**; (iv) **valore aggiunto**; (v) **valore della produzione**.

L'analisi controllattuale si basa sulle informazioni ricavate dai dati di bilancio. Questo implica che **l'analisi di seguito descritta si applica soltanto alle imprese beneficiarie che si sono costituite in forma di società di capitali** (circa la metà del totale).

### 6.2 I DATI UTILIZZATI NELL'ANALISI

#### 6.2.1 La selezione del campione

Il campione per l'analisi controllattuale è costituito dall'universo delle imprese costitutesi, a partire dal 2016, in forma di società di capitali e aventi sede legale nella regione Puglia. La **fonte dei dati** è la **banca dati Aida—Moody's Analytics** che fornisce dati economico-finanziari, patrimoniali, e anagrafici relativi a tutte le società di capitali che operano in Italia. La tabella seguente riassume la dimensione del campione complessivamente osservato in ciascuna annualità, distinguendo le imprese trattate, cioè oggetto della *policy* (268 unità nelle ultime tre annualità) dai controlli potenziali.

**Tab. 7. Il campione osservato in ciascuna annualità**

Anno	Imprese trattate	Controlli potenziali	Totale osservazioni
2016	1	6.064	6.065
2017	71	12.567	12.638
2018	117	19.357	19.474
2019	155	25.819	25.974
2020	200	31.294	31.494
2021	268	37.963	38.231
2022	268	44.096	44.364
2023	268	50.210	50.478
<b>Totale osservazioni</b>	<b>1.348</b>	<b>227.370</b>	<b>228.718</b>

*Fonte: ns elaborazioni su dati estratti dal Database AIDA—Moody's Analytics*

Ai dati economici e patrimoniali delle imprese<sup>35</sup> si è inoltre associato il **dato sulla composizione azionaria e manageriale**. Dalla banca dati Aida sono state quindi estratte le informazioni relative a: il numero di azionisti che sono anche manager; il numero di azionisti che sono persone fisiche; il numero di manager di età inferiore ai 36 anni (età limite per la partecipazione al bando oggetto di valutazione).

### 6.2.2 Selezione delle variabili

L'obiettivo della politica era quello di "Aumentare l'occupazione dei giovani" (Obiettivo specifico 8.1) e, in particolare, di "promuovere la sostenibilità e la qualità dell'occupazione e il sostegno alla mobilità professionale" (Asse VIII). Pertanto, sono state selezionate come **variabili di outcome** dell'analisi i **tassi di crescita** di: **dipendenti, valore aggiunto, valore della produzione, produttività del lavoro e profitabilità**. Alle variabili di *performance*, è anche affiancata una variabile relativa alla **sopravvivenza dell'impresa a tre anni dalla nascita**.

### 6.3 METODOLOGIA

Come anticipato, il fine dell'analisi è quello di valutare l'efficacia della politica volta a supportare l'avvio di nuovi progetti imprenditoriali promossi da gruppi informali composti da almeno due giovani, negli ambiti dell'innovazione culturale, dell'innovazione tecnologica e dell'innovazione sociale. La *policy* si è basata su una procedura a sportello che ha previsto la costituzione dell'impresa da parte del gruppo informale di proponenti al termine dell'eventuale esito positivo della valutazione. Questo ha fatto sì che le imprese siano nate soltanto a seguito della vincita del bando. Si può quindi supporre che le imprese beneficiarie siano strutturalmente diverse dalle altre imprese nate negli stessi anni per dinamiche spontanee di mercato: per questo motivo è necessario utilizzare un'apposita metodologia che permetta di confrontare imprese simili, ma che differiscano soltanto per la partecipazione alla politica.

Per **valutare l'effetto netto della policy** si è fatto ricorso a una **metodologia controfattuale**, che consente di valutare la differenza fra le *performance* di imprese costitutesi negli stessi anni che hanno caratteristiche del tutto simili eccetto una, ovvero l'accesso alla politica in esame.

In particolare, la **metodologia utilizzata** si basa su una **regressione multivariata pesata** (i.e., *Weighted OLS*), dove i **pesi** sono determinati dall'**inverso della probabilità di trattamento** (i.e., pesi inversi, ovvero *Inverse Probability Weighting*). Questa metodologia ha un duplice vantaggio. Da una parte, l'utilizzo di variabili di controllo consente di isolare l'effetto della variabile esplicativa principale, ovvero il trattamento della politica, tenendo conto di altre variabili che possono influenzare il risultato. Dall'altra, l'utilizzo dei pesi permette di ri-bilanciare il campione, ovvero di ottenere un campione in cui le osservazioni di imprese trattate e non trattate con caratteristiche simili (eccetto la partecipazione al trattamento) abbiano lo stesso peso.

Il **peso** viene determinato a partire dalla **definizione di un propensity score**, ovvero la probabilità che l'impresa sia "trattata" — cioè benefici della politica — data una serie di caratteristiche osservabili (Rosenbaum & Rubin, 1983; Rubin, 1977). Nel caso in esame, il **propensity score** è calcolato secondo la seguente equazione, stimata con un **modello Logit**:

$$Pr(Policy = 1|T) = \phi(Dip_{it}, AzionManag_{it}, Under36_i, Pavitti_i, NUTS3_i, Anno_t) \quad (1)$$

**Tab. 8. Le variabili utilizzate nel modello**

Variabile	Definizione
<b>Policy</b>	Assume valore 1 se l'impresa ha avuto accesso alla misura PIN (0 altrimenti)

<sup>35</sup> Le voci dello stato patrimoniale incluse sono: totale delle immobilizzazioni, distinte in immateriali, materiali, e finanziarie; crediti; debiti; attivo e passivo totale; patrimonio netto. Dal conto economico: valore della produzione; costi della produzione; risultato operativo; valore aggiunto; risultato di esercizio.

Variabile	Definizione
<b>Dip</b>	Numero di dipendenti
<b>AzionManag</b>	Numero di azionisti che sono anche manager
<b>Under36</b>	Assume valore 1 se tutti gli azionisti sono di età inferiore a 36 anni (0 altrimenti)
<b>Pavitt</b>	Innovatività dei settori in quattro categorie
<b>NUTS3</b>	Provincia
<b>Anno</b>	Anno

Considerando le caratteristiche osservabili delle imprese che influiscono sull'accesso alla politica, la probabilità di accesso alla stessa viene modellizzata come funzione delle seguenti variabili: numero di dipendenti; numero di azionisti che sono anche manager<sup>36</sup>; una variabile dicotomica che assume valore 1 se tutti i manager hanno età inferiore a 36 anni (0 altrimenti); la classe della tassonomia di Pavitt<sup>37</sup>; la provincia; l'anno. Le variabili continue relative al numero di dipendenti e al numero di azionisti-manager sono espresse in logaritmo naturale. Tutte le variabili utilizzate nella “selezione al trattamento” sono sintetizzate nella precedente Tab. 8.

Poiché la politica si è rivolta a gruppi informali costituiti da un minimo di due persone, ma che hanno superato i 5 componenti solo nel 1,7% dei casi, il numero di dipendenti consente di catturare la dimensione molto piccola delle imprese partecipanti al bando. Inoltre, gli stessi gruppi informali diventano i promotori dell'impresa — e quindi poi i partecipanti al suo capitale — individuando verosimilmente, all'interno del gruppo promotore, i gestori dell'impresa stessa. Per tale motivo viene usato il numero di azionisti anche manager come variabile di selezione. La variabile *Under36* assume valore 1 quando tutti i componenti dell'azionariato dell'impresa sono di età inferiore ai 36 anni (e 0 altrimenti), e rispecchia una condizione necessaria per l'accesso alla politica. Infine, le *dummy Pavitt*, NUTS-3, e Anno controllano, rispettivamente, per le caratteristiche delle dinamiche innovative settoriali, le caratteristiche del territorio in cui l'impresa opera (provincia), e la congiuntura (anno).

Per ogni osservazione viene infine predetto il valore della funzione (i.e., la probabilità di trattamento date le variabili osservate, *propensity score*). Come mostrato nella Tab. 9 **tutte le variabili selezionate risultano statisticamente significative** e presentano segni coerenti con le aspettative, ovvero correlazione negativa con la dimensione e con settori poco innovativi, correlazione positiva con il numero di azionisti-manager e con tutti gli azionisti *under 36*.

**Tab. 9. L'influenza delle variabili considerate sul propensity score**

Y = Policy	B	SE
(In) Dipendenti	-0.900***	(0.099)
(In) N. azionisti-manager	1.540***	(0.178)
Tutti azionisti <i>under 36</i>	2.466***	(0.116)
<i>Pavitt = Specialized Suppliers</i>	-2.253***	(0.121)
<i>Pavitt = Scale and Inf. Intensive</i>	-1.735***	(0.153)
<i>Pavitt = Supplier Dominated</i>	-2.831***	(0.188)

<sup>36</sup> In questo caso, con il termine azionisti si fa riferimento a titolari di diritti di partecipazione al capitale nelle società di capitali, siano esse nella forma di azioni (SPA, SCPA, etc.) o di quote (SRL, SRL semplificata, etc.).

<sup>37</sup> La tassonomia di Pavitt (Bogliacino & Pianta, 2016; Pavitt, 1984) è una classificazione dei settori produttivi utilizzata nell'economia dell'innovazione per classificare le imprese in base alle loro capacità tecnologiche e ai loro comportamenti innovativi. In questa valutazione, essendo l'impresa basata sullo sviluppo del progetto presentato, è una proxy dell'innovatività del progetto stesso.

Y = Policy	B	SE
<b>NUTS-3</b>		Sì
<b>Anno</b>		Sì
<b>Constant</b>	-7.143***	(1.027)
<b>N. osservazioni</b>	30,999	
Risultati modello <i>Logit</i> . Baseline per Pavitt = <i>Science-Based</i> . Errori standard in parentesi. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.		

I **pesi** vengono calcolati attribuendo alle **unità trattate** l'**inverso del propensity score stimato** e, alle **unità non trattate** (controlli), l'**inverso del suo complemento a 1**, come di seguito esplicitato:

$$\text{Trattate: } w_i = \frac{1}{Pr(\text{Policy}=1|T)}$$

$$\text{Controlli: } w_i = \frac{1}{1-Pr(\text{Policy}=1|T)}$$

I **pesi** così definiti vengono poi utilizzati per **pesare la regressione OLS**, con cui **stimare l'effetto medio del trattamento** (Cattaneo, 2010; Freedman & Berk, 2008):

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta \text{Policy}_i + \gamma_1^T \mathbf{Z}_{it} + \gamma_2^T \mathbf{F}_{it} + u_{it} \quad (2)$$

La **variabile dipendente**,  $Y_{it}$ , assume, a turno, il **tasso di crescita annuale**<sup>38</sup>: (i) dell'**occupazione**; (ii) della **profittabilità** (i.e., l'**EBITDA**); (iii) della **produttività del lavoro**; (iv) del **valore aggiunto**; (v) del **valore della produzione**.

Il **vettore  $Z_{it}$**  comprende i **controlli** (in logaritmo naturale): *leverage* finanziario, costo unitario di produzione, totale delle immobilizzazioni immateriali, totale delle immobilizzazioni materiali. Infine, il **vettore  $F_{it}$**  contiene un **set di variabili dummy** per: PMI innovativa, *startup* innovativa, settore ATECO 2-digit, provincia, anno, e l'interazione settore-provincia-anno, per catturare gli effetti congiunturali a carattere locale.

## 6.4 RISULTATI

### 6.4.1 Gli effetti sulla performance delle imprese

La Tab. 10 mostra l'**effetto del trattamento sulle imprese beneficiarie della policy** relativo alle variabili di *outcome* selezionate. Il **coefficiente** relativo alla *policy* (prima riga) identifica l'**effetto medio del trattamento (ATE)**<sup>39</sup>, ovvero la differenza nel valore atteso della variabile di *outcome* fra le imprese trattate e quelle del campione di controllo, a parità delle altre caratteristiche (ovvero le variabili di controllo e dato l'utilizzo dei pesi).

**Tab. 10. I risultati dell'analisi controllattuale per i diversi outcome considerati**

	(1) Occupazione	(2) EBITDA	(3) Produttività	(4) Valore Aggiunto	(5) Valore Produzione
<b>Policy (ATE)</b>	0,014 (0,032)	0,347*** (0,114)	0,349*** (0,072)	0,295*** (0,059)	0,366*** (0,069)

<sup>38</sup> La variabile dipendente è calcolata come:  $\Delta \log(y_i) = \log(y_{i,t}) - \log(y_{i,t-1})$ .

<sup>39</sup> Effetto medio del trattamento:  $ATE = E(Y|Policy = 1, Controlli, Pesi) - E(Y|Policy = 0, Controlli, Pesi)$

	(1) Occupazione	(2) EBITDA	(3) Produttività	(4) Valore Aggiunto	(5) Valore Produzione
<b>Altri controlli</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>N. osservazioni</b>	10.062	8.441	8.008	9.472	10.235
<b>R2</b>	0.323	0.360	0.349	0.309	0.284
Var. dipendenti in tasso di crescita: $\Delta \log(y_i) = \log(y_{i,t}) - \log(y_{i,t-1})$ . La voce "Altri controlli" fa riferimento alle variabili contenute nei vettori <b>Z</b> ed <b>F</b> dell'equazione 1. Standard Error robusti clusterizzati a livello di impresa mostrati nelle parentesi. Significatività: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.					

I **risultati** sono **statisticamente significativi** per **tutte le variabili dipendenti considerate**, eccetto che per la variabile relativa alla **crescita dell'occupazione dipendente**. In questo caso, infatti, **non si è riscontrato un effetto causale della politica** nel rendere la differenza nella crescita annua dell'occupazione sistematicamente diversa fra imprese trattate e imprese di controllo. In **tutti gli altri casi**, invece, la **differenza è statisticamente significativa**, il che indica che la **politica è la causa che spiega le differenze nei risultati** tra le imprese trattate e quelle di controllo.

In particolare, nel periodo considerato, le **imprese trattate** hanno un **tasso di crescita anno su anno** della **profittabilità maggiore** rispetto ai controlli del **34,7%**. Analoghe differenze positive si osservano per la **crescita della produttività del lavoro** delle imprese trattate, **maggiori del 34,9%** rispetto al campione di controllo, del **valore aggiunto (+29,5%)**, e del **valore della produzione**, aggregato di bilancio che comprende i ricavi da vendite e prestazioni<sup>40</sup>, **+ 36,6%**.

#### 6.4.2 Gli effetti sui tassi di sopravvivenza

Un'**ulteriore analisi controllattuale** è stata realizzata per **valutare l'eventuale effetto della politica sulla sopravvivenza delle imprese a tre anni dalla loro costituzione**. A tal fine è stata costruita una variabile dicotomica, che assume valore pari a 1 se l'impresa è ancora attiva a tre anni dalla sua costituzione, e 0 altrimenti.

Per valutare se la *policy* ha avuto un impatto sul tasso di sopravvivenza, viene stimato un modello *Probit* (equazione 3) che ha come variabile dipendente la variabile dicotomica sopra costruita, e come variabile esplicativa la variabile *Policy*. Quest'ultima identifica la differenza fra il valore atteso della sopravvivenza delle imprese trattate e quello delle imprese del campione di controllo, a parità di caratteristiche (i.e., variabili di controllo, contenute nel vettore X: *dummy* per PMI innovativa, *startup* innovativa, settore ATECO 2-digit, provincia, anno, interazione settore-provincia-anno).

$$Pr(\text{Sopravvivenza3y} = 1 | X_i) = \rho(Policy_i, X_i) \quad (3)$$

I risultati sono mostrati nella Tabella seguente.

**Tab. 11. L'effetto della policy sulla sopravvivenza delle imprese**

	Effetto marginale	P>z
E(Sopravvivenza Policy=0)	0,88*** (0,002)	0,000
E(Sopravvivenza Policy=1)	0,91*** (0,025)	0,000

<sup>40</sup> Le altre voci presenti in questa posta di bilancio sono: variazione delle rimanenze; altri ricavi e proventi; contributi ricevuti.

	Effetto marginale	P>z
Differenza	0,03 (0,025)	0,228
Altri controlli	Si	
N. osservazioni	31.257	
“Altri controlli” include le dummy per: PMI innovativa, startup innovativa, ATECO 2-digit, NUTS-3, interazione ATECO-NUTS3-Anno.		

Come si nota, **entrambi i gruppi di imprese** — quelle trattate dalla *policy* e quelle del campione di controllo — **mostrano un tasso di sopravvivenza a tre anni prossimo al 90%**, dopo aver controllato per le caratteristiche di impresa. La differenza fra i due gruppi, però, non appare in questo caso statisticamente significativa.

Seppure questo esercizio non sia esente da possibili distorsioni dovute a fattori non osservabili e *bias* di selezione, il risultato indica che **l'accesso alla policy non sembrerebbe aver aumentato la probabilità di sopravvivenza** dei beneficiari. Tuttavia, le **imprese nate grazie alla policy non mostrano neanche un tasso di sopravvivenza minore**. Ne consegue che le imprese attivate dall'iniziativa PIN non appaiono meno solide di quelle nate attraverso le dinamiche spontanee di mercato, segnalando una adeguata valutazione della fattibilità del progetto e della capacità dell'impresa di essere competitiva ed in grado di sopravvivere.

In altre parole, **la politica sembra aver supportato la nascita di imprese che hanno un tasso di sopravvivenza non inferiore di quelle nate per dinamiche spontanee di mercato** (il tasso di sopravvivenza è del tutto uguale), ma che in larga parte non sarebbero affatto nate senza l'ausilio della *policy*.

## 6.5 ULTERIORI CONSIDERAZIONI SUGLI EFFETTI NETTI DELLA POLITICA

L'**analisi dei dati di bilancio** può essere infine combinata con le **informazioni derivanti dal questionario somministrato alle imprese beneficiarie**, al fine di sviluppare ulteriori considerazioni sull'impatto addizionale della *policy* in termini di valore aggiunto e valore della produzione (fatturato). Da sottolineare che **questo esercizio di valutazione fa riferimento esclusivamente al sottoinsieme di imprese costitutesi in forma di società di capitali** per le quali sono disponibili nel Db AIDA i dati di bilancio e, quindi, fornisce necessariamente una misura soltanto parziale dell'impatto della *policy* sulle grandezze di interesse.

Come evidenziato nel par. 3.5 (cfr. Fig. 38), dai **risultati dell'indagine sulle imprese beneficiarie** emerge che il **60,2% del campione non avrebbe realizzato il progetto senza il contributo finanziario e il supporto specialistico offerto dalla politica**. Allo stesso tempo, il **35,6% dei rispondenti lo avrebbe realizzato con maggiori difficoltà, tempi più lunghi oppure investendo minori risorse**<sup>41</sup>. Questo risultato mostra la misura in cui la politica è stata efficace nell'attivare risorse che altrimenti non avrebbero dato luogo alla costituzione di imprese, o lo avrebbero fatto in maniera ridotta o più difficoltosa.

A partire da tali informazioni, è possibile tentare di fornire una **stima degli effetti addizionali determinati dalla politica sul valore aggiunto e sul valore della produzione**, avendo contezza, attraverso i dati di bilancio, del valore di queste variabili per le imprese beneficiarie.

La procedura seguita per questo esercizio parte dal **calcolo di due soglie**, che possono essere definite **“minimo attivato”** e **“massimo attivato”**, costruite a partire dalle risposte del questionario, secondo la seguente corrispondenza:

Minimo attivato	Imprese che non avrebbero realizzato il progetto.	60,02%
Massimo attivato	Imprese che non avrebbero realizzato il progetto + Imprese che avrebbero realizzato il progetto parzialmente.	60,02% + 35,60%

<sup>41</sup> Si ricorda che solo il 4,2% dei rispondenti dichiara che avrebbe realizzato ugualmente il progetto.

Queste soglie sono state poi applicate all'ammontare complessivo del valore aggiunto e del valore della produzione realizzati da tutte le imprese beneficiarie nel periodo di osservazione.

**Tab. 12. L'impatto delle policy per il sottoinsieme di imprese costitutesi in forma di società di capitali**

	Minimo attivato	Massimo attivato
<b>Valore Aggiunto</b>	4.637	7.388
<b>Valore della produzione</b>	18.004	28.683
Il valore degli aggregati “Valore Aggiunto” e “Valore della produzione” sono espressi in migliaia di euro. Il totale degli aggregati prodotto nel periodo è pari a 7.726 (val. aggiunto) e 29.997 (val. della produzione).		

L'analisi dei risultati riportati in tabella mostra che, per quanto concerne solamente le **imprese costituite in forma di società di capitali** e per le quali sono disponibili i dati di bilancio, la **politica ha attivato**, in termini di **valore aggiunto prodotto, fra i 4,6 e i 7,4 milioni di euro**, e **fra i 18 e i 29 milioni di euro di fatturato** delle imprese, in tutto il periodo di attività della *policy*.

Questa ulteriore evidenza fornisce un'indicazione sull'ordine di grandezza delle risorse, in termini di fatturato e valore aggiunto, che la politica ha generato sul territorio, seppure in forma conservativa, essendo stime riferite soltanto alle imprese costitutesi come società di capitali che, come si visto, rappresentano circa il 50% di tutte le iniziative imprenditoriali promosse dalla politica.

In particolare, la stima è utile per effettuare un **confronto fra i costi sostenuti per la politica e i benefici che questa ha generato sul territorio**. La misura ha avuto un **costo complessivo pari a 20 milioni di euro, generando un volume di fatturato complessivo** (per le sole società di capitali) **stimato nella misura minima di 18 milioni di euro e massima di circa 29 milioni di euro**. Ad una prima analisi quindi, e seguendo un approccio conservativo, in quanto riferito soltanto ad una parte delle imprese (quelle costitutesi in forma di società di capitali) la **politica ha generato un significativo impatto in termini di fatturato prodotto in relazione alle risorse investite**.

## 7. CONCLUSIONI E INDICAZIONI DI POLICY

### 7.1 RISPOSTE ALLE DOMANDE DI VALUTAZIONE

Dalle analisi realizzate nel presente Rapporto interamente incentrato sulla valutazione ex post dell'iniziativa promossa dalla Sezione Politiche Giovanili della Regione Puglia denominata “PIN – Pugliesi Innovativi”, si possono trarre alcune **conclusioni** che vengono di seguito riassunte ponendole in diretta relazione con le domande di valutazione riportate nel paragrafo 1.2. A conclusione del documento si formulano inoltre alcuni **suggerimenti** che potrebbero consentire di migliorare l'efficacia e/o l'efficienza di analoghe misure di *policy*.

Va ricordato, in premessa, come l'iniziativa in oggetto, rivoltasi in particolare a giovani di età compresa fra 18 e 35 anni, abbia previsto:

- la **concessione di un finanziamento**, di entità non superiore a 30 mila euro, volto a supportare la nascita di **progetti imprenditoriali** negli ambiti dell'**innovazione tecnologica, culturale e sociale**;
- l'**erogazione da parte dell'ARTI di servizi di accompagnamento e rafforzamento delle competenze** a supporto della progettazione, della realizzazione e del *follow-up* dei medesimi progetti.

#### 1. Quante imprese sono nate grazie ai finanziamenti e quanti giovani sono risultati complessivamente coinvolti?

Le iniziative a vocazione imprenditoriale nate grazie all'Avviso “PIN – Pugliesi Innovativi” ammontano complessivamente a **532 unità**; queste rappresentano circa il **21,7%** di tutte le proposte progettuali presentate sulla piattaforma telematica predisposta dalla Regione Puglia attraverso la compilazione del modello *canvas*, un modello grafico appositamente ideato per l'Avviso e volto ad agevolare la corretta progettazione e l'efficace rappresentazione sintetica delle proposte imprenditoriali.

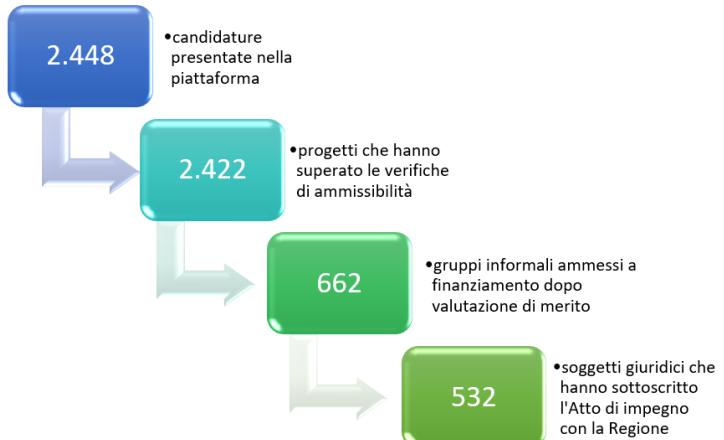
In realtà, altri **130 progetti** erano stati inizialmente ammessi al finanziamento, ma i proponenti vi hanno poi **rinunciato (103 unità)** oppure sono stati **esclusi (27 unità)** per non aver rispettato tutti gli adempimenti procedurali o la tempistica prevista dall'Avviso.

Va osservato come la **maggioranza relativa dei progetti** (circa un quarto) che sono risultati beneficiari della *policy* abbia ottenuto, in sede di valutazione, il **punteggio minimo previsto dalla procedura** per essere ammessi al finanziamento (70 punti). Poche, invece, sono state le proposte progettuali che hanno conseguito punteggi relativamente elevati (solo il 6% ha conseguito più di 80 punti).

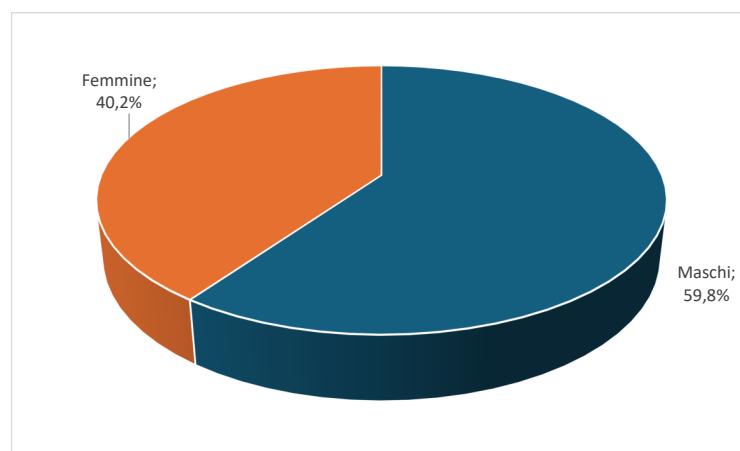
Per quanto riguarda, invece, gli ***under 36 coinvolti nei progetti imprenditoriali*** che hanno beneficiato dell'intervento, questi ammontano, nel complesso, a **1.357 unità**.

#### 2. In che misura i progetti creati dai giovani hanno registrato il coinvolgimento delle donne?

Il coinvolgimento delle giovani donne nei progetti imprenditoriali appare **significativo**, ancorché sia risultato inferiore a quello dei loro coetanei di genere maschile.



Se ci si riferisce al totale dei giovani che risultano, in veste di proponenti, attivamente coinvolti nelle 532 iniziative imprenditoriali che hanno avuto accesso ai finanziamenti, l'**incidenza della componente femminile** supera di poco il **40%** del totale, a fronte, quindi, del 60% circa che si registra per la componente maschile.



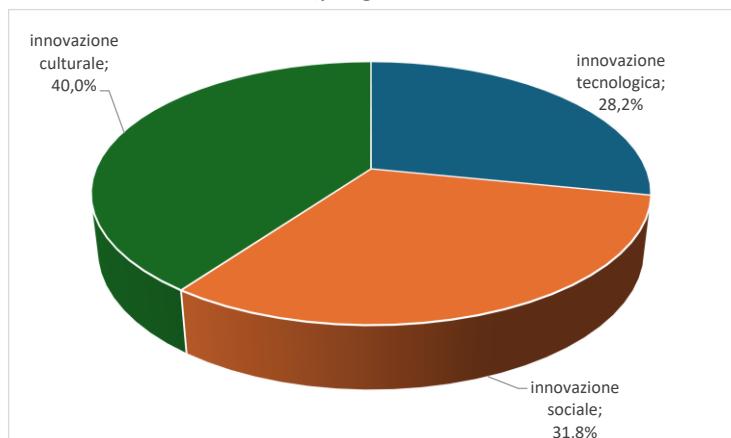
Se si analizzano, invece, le attività imprenditoriali avviate grazie all'iniziativa in oggetto, quelle che assumono una **connotazione esclusivamente femminile**, cioè che annoverano fra i proponenti soltanto giovani donne, registrano un'incidenza pari al **16,9%** del totale, a

fronte, rispettivamente, del 37,4% e del 45,7% che assumono le imprese a conduzione esclusivamente maschile e quelle con un profilo "misto".

3. *In che misura gli interventi hanno favorito la nascita di progetti imprenditoriali nell'area, rispettivamente, dell'innovazione culturale, tecnologica e sociale?*

Fra i tre ambiti d'attività previsti dall'Avviso PIN, quello dove si è collocata la maggioranza relativa dei progetti (il 40% del totale) è rappresentato dall'**innovazione culturale** (progetti volti alla valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e artistico, progetti legati alla promozione e/o alla fruizione turistica, progetti nel campo dello sviluppo sostenibile, ecc.); gli altri due ambiti d'attività previsti, quelli cioè dell'**innovazione sociale** e dell'**innovazione tecnologica**, assumono un peso relativamente più ridotto pari, rispettivamente, al 31,8% e al 28,2% del totale.

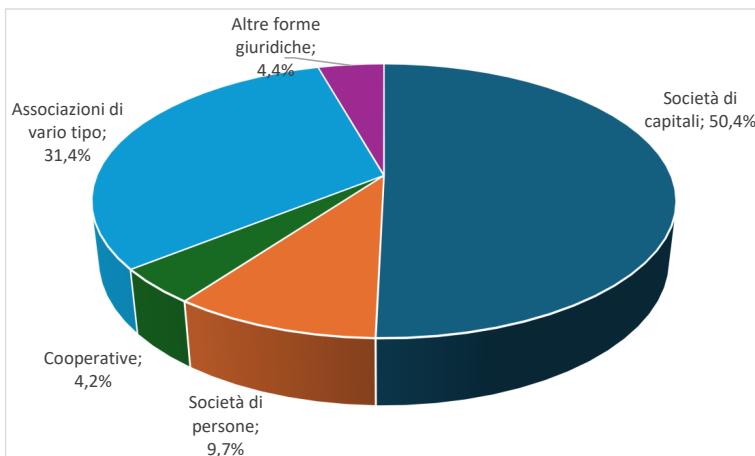
Riguardo alle aree d'attività va inoltre osservato come le **giovani donne** abbiano dato vita, molto più frequentemente, a iniziative a vocazione imprenditoriale che si collocano nel campo dell'**innovazione sociale e culturale**, mentre gli **uomini**, al contrario, hanno promosso imprese che si collocano prevalentemente nell'area dell'**innovazione tecnologica**.



4. *Che tipologia di attività sono state avviate in termini di: forma giuridica, n° di soggetti proponenti, settori di attività, ecc.?*

Se si analizzano le caratteristiche delle 552 iniziative imprenditoriali finanziate dall'Avviso PIN emerge come queste abbiano avuto un **numero di proponenti** pari, in media, a **2,5 unità**. D'altro canto, i gruppi di giovani che si sono più frequentemente formati annoveravano soltanto **due o tre componenti**, mentre i progetti che avevano alle spalle una compagine formata da più di tre giovani rappresentano appena l'11,5% del totale.

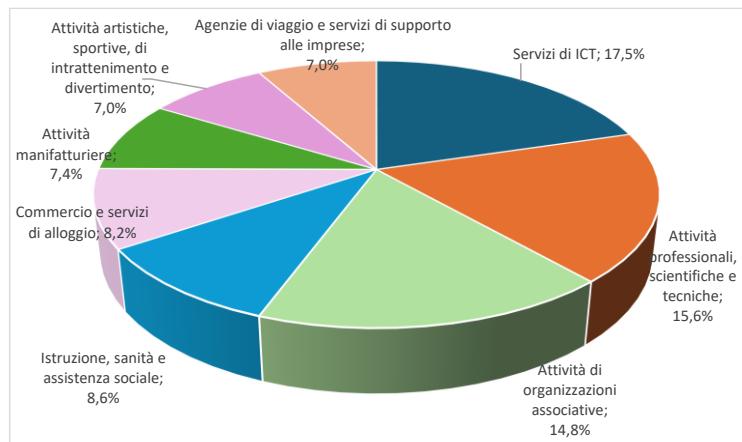
Riguardo alla **forma giuridica** che hanno scelto di assumere le nuove iniziative imprenditoriali, va segnalato



come, in circa la **metà dei casi**, i soggetti beneficiari si sono poi costituiti in forma di **società di capitali** e, in particolare, di Società a Responsabilità Limitata; in poco meno di un terzo dei casi come **associazione o ETS**; in meno del **10%** come **società di persone** (Snc e Sas), mentre la quota restante come **cooperativa (4,2%)** oppure ha assunto un'altra **forma giuridica (4,4%)** come lo studio associato, l'impresa individuale, ecc.

Per quanto concerne i **settori di attività**

**economica**, le *startup* giovanili promosse dall'Avviso si sono collocate prevalentemente nel comparto dell'**ICT (17,5%)** in quello che raggruppa i **servizi professionali, scientifici e tecnici (15,6%)** e nel campo delle attività che vengono normalmente svolte dalle **organizzazioni associative (14,8%)**. Come si evince dall'osservazione del grafico riportato a fianco, minore rilevanza assumono tutti gli altri compatti di attività economica, a cominciare dal manifatturiero che riveste, nel complesso, un'incidenza pari al 7,4% del totale, che sale tuttavia a oltre il 14% se si fa riferimento soltanto alle *startup* costituitisi in forma di società di capitali.



Le attività imprenditoriali avviate grazie all'Avviso PIN realizzano **prodotti/servizi** che, in circa la **metà dei casi**, gli stessi proponenti considerano a **elevato contenuto innovativo**. D'altro canto, **oltre il 40%** dei neoimprenditori afferma di **svolgere attività di R&S intra-muros o extra-muros** e **oltre uno su sei** (17% del totale) di aver **depositato una o più domande di brevetto** o, comunque, **di utilizzare altri strumenti a tutela della proprietà intellettuale**.

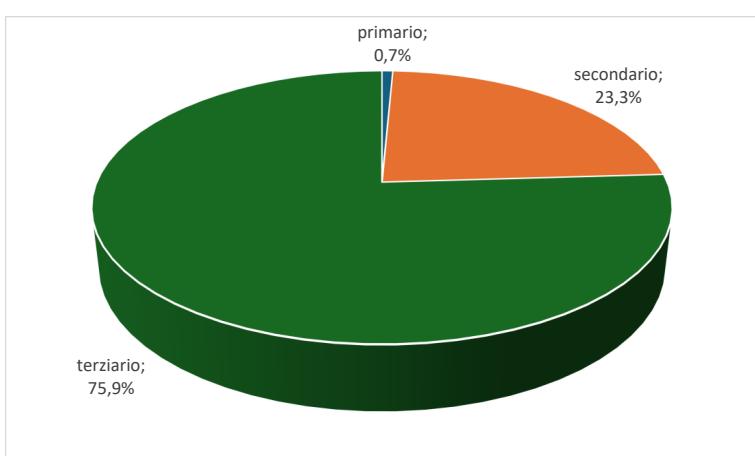
Va infine segnalato come il **10% circa** delle imprese finanziate dall'Avviso risultino attualmente **iscritto nel registro delle startup innovative**.

##### 5. Che profilo anagrafico e socioculturale hanno i giovani che hanno promosso i progetti?

Per quanto riguarda il **profilo anagrafico e socioculturale** dei giovani coinvolti nei progetti, i dati forniti dai referenti regionali della politica (Sezione Politiche giovanili) evidenziano innanzi tutto come l'**età media dei proponenti**,

al momento della candidatura, fosse di poco superiore ai **30 anni**, con le ragazze che presentavano, in media, un'età anagrafica leggermente superiore a quella dei loro coetanei di genere maschile.

Il **livello di istruzione** è stato invece ricostruito attraverso la rilevazione campionaria sui **proponenti**, non essendo disponibile nei dati di



monitoraggio nessuna informazione al riguardo. Va specificato come agli intervistati – generalmente i rappresentanti legali delle imprese finanziate – sia stato chiesto di fornire informazioni non soltanto sul loro titolo di studio, ma anche su quelli di tutti gli altri proponenti/soci coinvolti nella stessa iniziativa imprenditoriale.

I dati campionari, che hanno permesso di ricostruire il titolo di studio del 41% dei giovani complessivamente coinvolti nelle 532 iniziative imprenditoriali, evidenziano chiaramente come i progetti finanziati dall'Avviso PIN siano stati promossi da **ragazzi e ragazze altamente istruiti**: al momento della candidatura, quasi il **76%** dei proponenti era, infatti, in possesso di un **livello d'istruzione terziario** e, di questi, quasi uno su quattro vantava un titolo post-laurea (dottorato, master o altra specializzazione).

La stessa rilevazione campionaria ha permesso, inoltre, di ricostruire anche la **condizione professionale dei beneficiari** al momento della candidatura, evidenziando come la maggior parte dei proponenti (circa il **68%** del totale) risultasse a quella data **occupato** come **lavoratore dipendente o autonomo**.

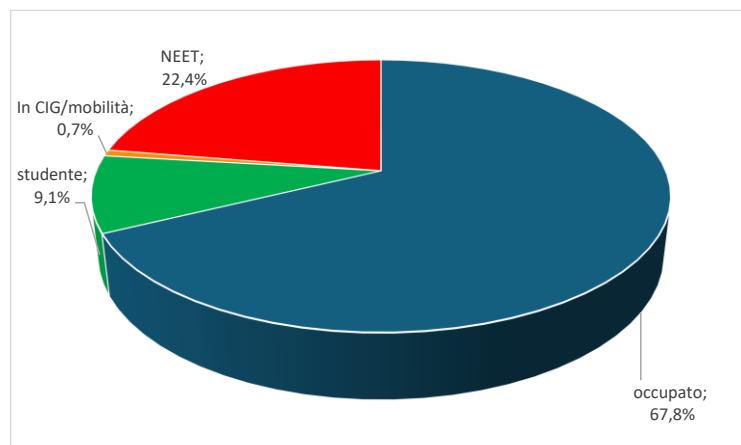
6. *In che misura i giovani coinvolti nei progetti corrispondono al target che si voleva raggiungere con la policy?*

7. *In che misura i giovani coinvolti nei progetti corrispondono al target che si voleva raggiungere con la policy?*

Se il *target* a cui ci si voleva rivolgere era genericamente quello dei giovani, allora la misura di *policy* attivata dalla Regione ha raggiunto indubbiamente il suo obiettivo, essendo stato, d'altro canto, stabilito nell'Avviso che, per accedere ai finanziamenti per la nuova imprenditorialità giovanile, fosse necessario avere un'età compresa fra 18 e 35 anni.

Per quanto riguarda la **condizione professionale** dei beneficiari, i dati della rilevazione campionaria realizzata dal Valutatore indicano come la maggior parte dei giovani coinvolti nelle iniziative imprenditoriali risultasse al momento della candidatura **occupato** come **lavoratore dipendente o autonomo**.

Come si evince dall'osservazione del grafico a fianco, i **NEET** costituivano invece **poco più del 22%** del totale dei proponenti, mentre un altro **9%** circa era formato da ragazzi e ragazze che risultavano in quel momento **inseriti in un percorso di studi**, spesso di livello universitario.



Dalle analisi condotte sembrerebbe inoltre emergere come il fatto di **non avere un lavoro** o comunque **una significativa esperienza lavorativa alle spalle** al momento della candidatura possa aver, in effetti, rappresentato un **fattore di penalizzazione** per i proponenti. Non si spiegherebbe altrimenti perché la rilevazione campionaria realizzata sui referenti dei **progetti esclusi dai finanziamenti** abbia evidenziato come, fra questi, ci fosse una **percentuale molto più alta di disoccupati e inattivi** (nel complesso, il 46% circa del totale). È lecito quindi ipotizzare come, proprio la mancanza di competenze pratiche, che spesso si associa a queste due condizioni (disoccupato o inattivo), abbia portato la Commissione di esperti incaricata della valutazione ad assegnare ai progetti promossi dai NEET un punteggio relativamente più basso portando, conseguentemente, alla loro esclusione dai finanziamenti.

8. *In che misura i giovani coinvolti nei progetti imprenditoriali innovativi hanno registrato un miglioramento in termini di competenze e di occupabilità?*

Per rispondere a questa domanda ci si può innanzi tutto basare sulle evidenze empiriche che scaturiscono dalla rilevazione campionaria sui proponenti dei progetti che sono risultati beneficiari della *policy*. Una delle domande del questionario è stata rivolta proprio a valutare se, e in che misura, i giovani coinvolti nei progetti imprenditoriali avessero registrato un miglioramento delle proprie competenze professionali, a

prescindere dall'esito che ha poi avuto la loro iniziativa imprenditoriale (ancora in attività oppure nel frattempo cessata).

In base alle risposte raccolte emerge chiaramente come l'**aver partecipato alla definizione del progetto** ed essersi molto spesso avvalsi anche dei servizi di supporto offerti da ARTI (quasi unanimemente apprezzati) sia stato per i proponenti un **fattore di crescita e arricchimento professionale** e abbia portato molti di loro a registrare un **miglioramento e/o affinamento delle proprie competenze**. Infatti, quasi il **97%** del campione ha definito **quest'esperienza molto utile o abbastanza utile per la loro crescita professionale**, a fronte del 3,2% appena che l'ha ritenuta sostanzialmente inutile.

A ciò si aggiunga il fatto che, anche **una parte dei proponenti dei progetti esclusi** sembrerebbe **aver registrato un miglioramento delle loro competenze** e, quindi, anche un aumento della loro occupabilità dopo aver partecipato all'Avviso. Questo è almeno quanto emerge dalla rilevazione che ha coinvolto un campione di giovani che sono rimasti esclusi dai finanziamenti: **oltre la metà** ha, infatti, affermato che **l'aver partecipato all'Avviso PIN** compilando il modello *canvas* non sia stata un'inutile perdita di tempo, ma **abbia rappresentato un arricchimento professionale**, avendo portato molti proponenti a comprendere cosa conti veramente in un progetto imprenditoriale e come questo andrebbe correttamente sviluppato.

9. *In che misura i progetti imprenditoriali innovativi hanno favorito la creazione di opportunità di lavoro stabili e durature per i giovani?*

In base ai dati rilevati con l'indagine campionaria sulle imprese beneficiarie si può innanzi tutto stimare come il **numero di persone che lavorano nelle startup** attualmente in attività **superi di poco le 1.300 unità**, considerando sia i soci con un ruolo operativo nelle imprese (oltre 700 unità), che gli addetti che lavorano a tempo pieno o a tempo parziale (oltre 600 unità nel complesso).

L'**effetto occupazionale lordo della politica** è quindi approssimativamente di quest'entità (**circa 1.300 nuovi posti di lavoro**) ed è in gran parte legato alla **nascita delle imprese**, cioè alle persone inizialmente occupate nelle *startup*, e non alla loro successiva crescita dimensionale. Se si mettono, infatti, a confronto gli attuali livelli occupazionali con quelli riscontrati alla data di avvio, non si notano particolari differenze: fra le iniziative imprenditoriali ancora in attività è leggermente calato il numero di soci con un ruolo operativo, mentre si è lievemente incrementato il numero sia degli addetti occupati a tempo pieno che dei lavoratori *part-time*. Dal punto di vista occupazionale, dunque, il dato aggregato non appare granché diverso da quello riscontrato alla data di avvio, pur a fronte di variazioni in positivo o negativo che hanno riguardato alcune singole iniziative imprenditoriali. Ad esempio, fra le imprese incentivate dalla *policy* ce ne è una in particolare, che è stata fra l'altro oggetto di uno studio di caso, che ha dichiarato di avere attualmente 11 soci con un ruolo operativo e ben 33 addetti, quasi tutti a tempo pieno, a fronte soltanto di 3 soci e 3 addetti complessivi al momento dell'avvio dell'attività. Le evidenze empiriche che scaturiscono dalla presente valutazione sembrano, in sostanza, **confermare i meccanismi attraverso i quali le startup contribuiscono normalmente alla creazione di nuovi posti di lavoro**: nei primi anni di attività, sono pochissime le nuove imprese che mostrano dinamiche di crescita dell'occupazione molto accentuate, mentre la maggior parte rimane sugli stessi livelli occupazionali di partenza oppure fallisce riducendo, in tal modo, l'impatto occupazionale che si era inizialmente determinato grazie all'avvio delle attività.

Per ottenere invece un'indicazione di massima sull'**impatto occupazionale netto della policy**, si devono incrociare i dati appena richiamati con le indicazioni che scaturiscono dalla rilevazione campionaria sulle imprese beneficiarie. Da questa è emerso, in particolare, come il 60,2% delle imprese attualmente in attività non sarebbero state avviate in assenza del contributo finanziario e del supporto offerto dalla politica, mentre nel 35,5% dei casi sarebbe state probabilmente avviate, ma con maggiori difficoltà, tempi più lunghi oppure investendo un minor ammontare di risorse. A partire da queste informazioni si può quindi effettuare una stima di massima dell'impatto occupazionale netto che risulterebbe compreso fra un **valore minimo** pari a quasi **800 unità** (se si considerano soltanto gli occupati delle imprese che avrebbero sicuramente rinunciato al progetto) e un **valore massimo** pari a **circa 1.250 unità** qualora si

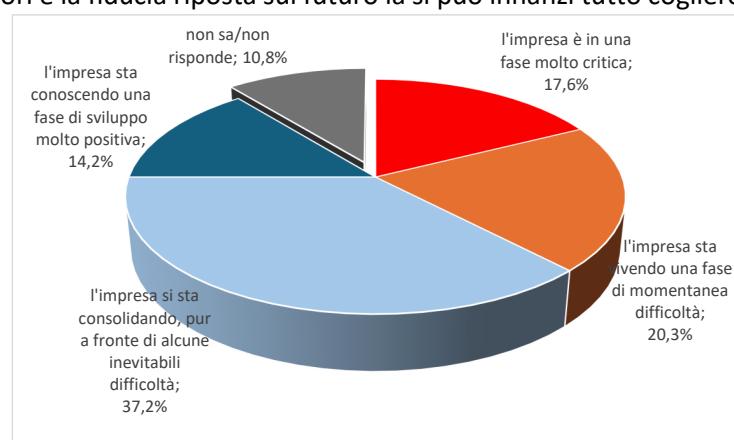
andassero a sommare al dato precedente anche tutti gli occupati che fanno riferimento a quel 35,5% di imprese che avrebbero realizzato il progetto solo parzialmente.

Chiarito quale sia il contributo delle *startup* alla crescita dell'occupazionale giovanile, per valutare in che misura le attività lavorative che si sono create possano essere considerate stabili e durature, è necessario interrogarsi sulla sostenibilità delle iniziative imprenditoriali nel medio-lungo termine, essendo evidente come le due cose – stabilità dell'occupazione e prospettive di sviluppo dell'impresa - risultino strettamente collegate.

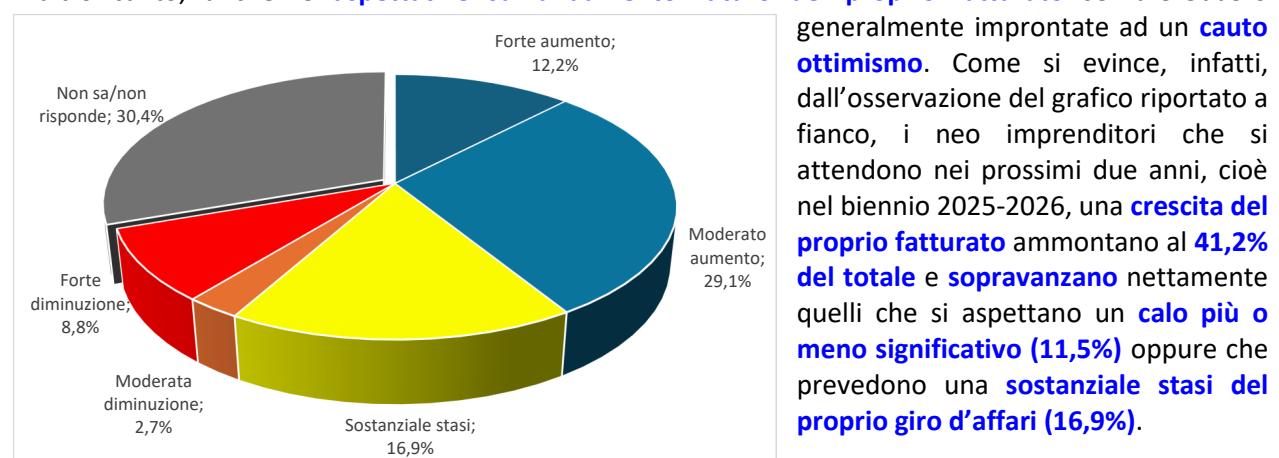
#### *10. Qual è il livello di sostenibilità delle attività avviate nel medio-lungo termine?*

La sostenibilità delle iniziative imprenditoriali promosse dall'Avviso PIN è stata valutata in questo *report* attraverso le indicazioni raccolte con i questionari *on line* somministrati ai promotori delle stesse imprese beneficiarie e, in modo particolare, attraverso le risposte fornite a due specifiche domande, la prima volta a ricostruire, seppur qualitativamente, la fase che le imprese starebbero attualmente attraversando e la seconda finalizzata a indagare le aspettative relative all'andamento del fatturato nel prossimo biennio (2025-2026).

La **moderata soddisfazione** degli imprenditori e la fiducia riposta sul futuro la si può innanzi tutto cogliere analizzando quale sia la loro percezione sulla fase attualmente attraversata: nel complesso, **oltre la metà del campione** ritiene che la propria impresa stia conoscendo una **fase di sviluppo molto positiva**, al di sopra delle aspettative iniziali (**14,2%**) oppure che si stia **consolidando sul mercato**, pur a fronte di alcune inevitabili difficoltà (**37,2%**). Poco più di **un imprenditore su cinque (20,3%)** indica, invece, come la propria impresa stia attraversando una **fase di difficoltà** che, gli stessi, si augurano sia soltanto **temporanea**, mentre **solo il 17,6%** dichiara di trovarsi in una **fase molto critica**, lasciando quindi trasparire la possibilità che, nel futuro prossimo, possa anche verificarsi una definitiva chiusura dell'attività. Quest'ultima percentuale individua, pertanto, quelle che possono essere considerate, almeno nel breve-medio termine, le **attività imprenditoriali a più alto rischio di chiusura** che, in termini assoluti, ammontano a **circa 60/70 imprese**, a fronte delle 375 che, in base alle stime, risulterebbero ancora in attività.

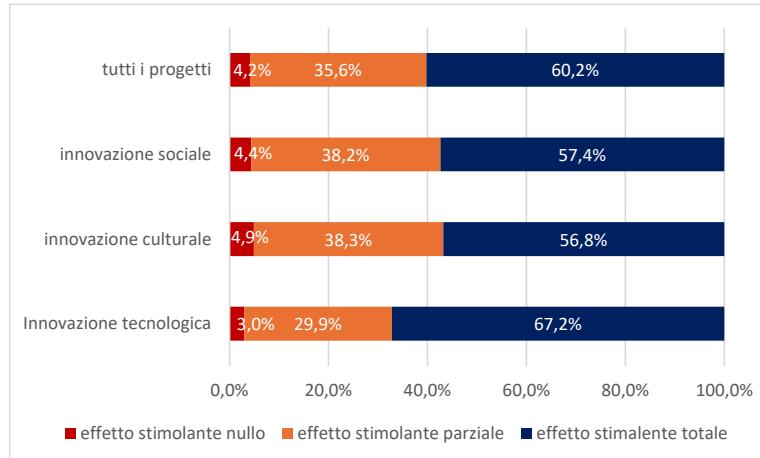


D'altro canto, anche le **aspettative sull'andamento futuro del proprio fatturato** sembrerebbero generalmente improntate ad un **cauto ottimismo**.



**11. In che misura l'accesso al programma di sostegno ha spinto i giovani ad avviare una nuova attività imprenditoriale che, in assenza dello stesso, non sarebbe stata avviata?**

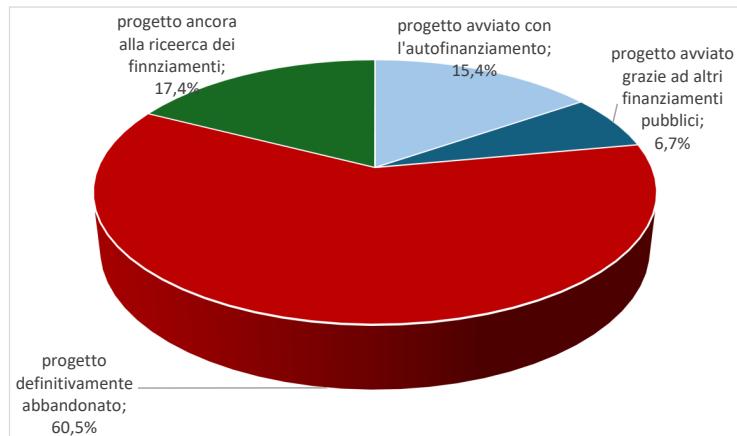
L'analisi di questo aspetto è stata realizzata nel presente Rapporto facendo riferimento al **grado di addizionalità percepita**, cioè basandosi sulle valutazioni formulate al riguardo dai referenti legali dei progetti beneficiari della policy.



Le indicazioni raccolte a questo specifico riguardo indicano, in modo inequivocabile, come la **misura di policy abbia avuto un effetto fortemente stimolante**, dal momento che **solo il 4,2% dei proponenti avrebbe sicuramente avviato l'attività imprenditoriale anche in assenza del sostegno** a fronte, viceversa, del **35,6%** che avrebbe realizzato il proprio progetto, ma in modo probabilmente diverso (con maggiori difficoltà, tempi più lunghi e/o investendo minori

risorse) e del **60,2%** che, invece, vi **avrebbe sicuramente rinunciato**. Quest'ultima percentuale, in particolare, può essere considerata una **stima prudenziale dell'effetto incentivante della policy**. Da notare come quest'**effetto risulterebbe mediamente più forte** per le **startup a maggior vocazione innovativa**, che si collocano cioè nell'area dell'**innovazione tecnologica**, mentre **sembrerebbe inferiore** per quelle che operano negli altri due ambiti d'attività previsti dall'Avviso PIN, cioè l'innovazione culturale e sociale.

D'altra parte, la **rilevazione sui referenti dei progetti esclusi dai finanziamenti** ha evidenziato come **la gran parte delle proposte progettuali** che non ha avuto accesso ai sostegni offerti dall'Avviso PIN sia stata, in effetti, **abbandonata (60,5%)** oppure sia ancora **in attesa di trovare dei finanziamenti pubblici** per poter avviare l'attività (**17,4%**). Solo una **quota relativamente esigua dei progetti imprenditoriali "respinti"** è stata successivamente **avviata** ricorrendo esclusivamente all'autofinanziamento (**15,4%**) oppure accedendo ad altre forme di sostegno pubblico (**6,7%**), a conferma indiretta del ruolo spesso determinante che possono avere gli strumenti di policy nel promuovere la nascita delle imprese giovanili.



**12. In che misura le imprese create dai giovani che hanno avuto accesso ai sostegni, hanno registrato performance migliori rispetto alle imprese nate spontaneamente sul mercato?**

Per rispondere a questa domanda si è fatto ricorso ad un approccio valutativo controfattuale che ha portato a mettere a confronto alcune variabili di bilancio estratte dalla **banca dati Aida-Moody's** riferite, da un lato, a tutte le **imprese beneficiarie** costitutesi in **forma di società di capitali** e, dall'altro, a un **"gruppo di controllo"** formato da imprese fondate nello stesso periodo e con caratteristiche del tutto simili alle precedenti (in termini di anno di nascita, forma giuridica, codice Atenco a 2 digit, dimensione, prevalenza di giovani nel management, ecc.), ma che non hanno avuto accesso ai sostegni offerti dall'Avviso PIN.

Il **confronto fra "trattati" e "controlli"** è stato, in particolare, operato in termini di **variazione annua dell'occupazione dipendente**, del **valore aggiunto totale**, del **valore della produzione**, della **produttività**

**del lavoro** (i.e valore aggiunto pro-capite) e della **redditività operativa** (i.e., EBITDA). Dal suddetto confronto è emerso come si siano rilevati sulle imprese beneficiarie degli **effetti differenziali positivi ascrivibili alla policy** per quanto riguarda la **crescita del valore della produzione (+37%)**, della **produttività (+35%)**, della **profittabilità (+35%)** e del **VA totale (+30%)**, mentre **non si sono riscontrati effetti statisticamente significativi** per quanto concerne la **crescita dell'occupazione dipendente** che è risultata sostanzialmente equivalente nel gruppo dei “trattati” e in quello di controllo.

È bene, in ogni caso, precisare come l’analisi controfattuale si sia dovuta necessariamente basare su dati riferiti ad un orizzonte temporale relativamente limitato. Nel momento in cui è stata condotta la suddetta valutazione erano, infatti, disponibili i dati di bilancio riferiti al 2023, ma non ancora quelli relativi al 2024. Inoltre, bisogna considerare come le neoimprese tendano generalmente a non pubblicare i loro bilanci nel primo anno di attività. Ne è quindi conseguito che, per la maggioranza delle imprese sia “trattate” che “non trattate” sia stato possibile analizzare e mettere a confronto soltanto i dati riferiti ai primi tre o quattro bilanci: per quanto si tratti di un arco temporale sufficiente per effettuare una prima analisi comparativa, è pur vero come sarebbe stato preferibile disporre di indicatori di bilancio riferiti ad un periodo più lungo per giungere a conclusioni più robuste sugli effetti della *policy*.

*13. Qual è il tasso di sopravvivenza delle imprese che hanno avuto accesso ai sostegni, a distanza, in particolare, di tre anni dalla loro costituzione?*

In base a quanto è emerso dalla rilevazione campionaria condotta fra gennaio e febbraio del 2025, **oltre il 70% delle startup** sostenute dall’Avviso PIN **risulta ancora in attività**, a fronte di **poco meno del 30%** del totale che sono invece **cessate**. Poiché le imprese oggetto di quest’analisi sono state oramai avviate da almeno quattro o cinque anni e considerato, oltretutto, che le evidenze disponibili in letteratura suggeriscono come le *startup* di minore successo tendano generalmente a fallire entro il terzo anno di attività<sup>42</sup>, il dato complessivo appena richiamato non può che essere valutato in maniera positiva

Va tuttavia evidenziato come il **tasso di sopravvivenza** delle iniziative imprenditoriali non sia omogeneo, ma vari in funzione di **alcune variabili**. Risulta, in generale, **più elevato** per le imprese che operano in **ambito tecnologico (78,6%)** rispetto a quelle che si posizionano nell’area dell’**innovazione culturale (71,0%)** e, soprattutto, in quella dell’**innovazione sociale (63,0%)**. Differenze ancor più significative si riscontrano laddove l’analisi venga condotta a livello di ATECO: **tassi di sopravvivenza nettamente più elevati** caratterizzano le *startup* giovanili che si collocano sia nel **settore manifatturiero (84,2%)** che nell’area dell’**ICT (80,0%)** mentre, al contrario, sono nettamente più bassi per le imprese che operano nel **commercio (61,9%)**, nelle **attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (55,6%)** o, ancora, fra le **associazioni** che svolgono attività in campo sociale o culturale **(60,2%)**.

Leggermente meno evidenti sono invece le differenze che si riscontrano, invece, in termini di **forma giuridica**, ancorché fra le imprese costitutesi in forma di **società di capitali** il **tasso di sopravvivenza (74,4%)** sia leggermente superiore a quello che si rileva per tutte le **altre forme giuridiche** e, in modo particolare, per le **associazioni e gli ETS (65,0%)**.

Va evidenziato come l’analisi controfattuale non abbia, in questo caso, evidenziato l’esistenza di un effetto differenziale della *policy* sulla capacità di sopravvivenza delle neoimprese, almeno se ci si riferisce a quelle costitutesi in forma di società, che sono le uniche per le quali è stato possibile effettuare la valutazione controfattuale: le *startup* giovanili che hanno beneficiato dei sostegni offerti dall’Avviso PIN mostrano, infatti, tassi di sopravvivenza del tutto comparabili a quelli che caratterizzano le imprese giovanili che sono nate in Puglia negli stessi anni e che si collocano negli stessi ambiti di attività, ma che non hanno avuto accesso ai benefici offerti dall’Avviso PIN.

Questo risultato, letto unitamente a quello sull’addizionalità complessiva della politica in termini di creazione netta di nuove imprese, implica che l’intervento esaminato non soltanto è stato in grado di stimolare iniziative imprenditoriali che altrimenti non sarebbero nate, ma anche che i progetti finanziati avevano, in media, una validità non inferiore in termini di “capacità di sopravvivenza” rispetto a quelli nati

<sup>42</sup> Si veda, ad esempio Calvino, F., C. Criscuolo e C. Menon (2016), "No Country for Young Firms?: Start-up Dynamics and National Policies", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 29, OECD Publishing, Paris.

spontaneamente sul mercato. In altre parole, la politica non sembra, in generale, aver supportato la nascita di imprese che non sarebbero dovute nascere perché meno competitive e/o capaci di restare sul mercato.

## 7.2 INDICAZIONI PER IL FUTURO

---

Le analisi condotte nel *report* hanno evidenziato, in modo inequivocabile, come la **misura** in oggetto abbia rappresentato una **best practice**. Il fatto di aver concepito uno strumento di *policy* in grado di combinare la concessione di un finanziamento a fondo perduto all'erogazione di alcuni servizi di accompagnamento e rafforzamento delle competenze a supporto non soltanto della progettazione, ma anche dell'avvio delle attività imprenditoriali, si è rivelata una scelta senz'altro vincente, come dimostra, d'altro canto, anche l'**apprezzamento generalizzato** espresso da quasi tutti i **beneficiari intervistati**.

In conclusione, si ritiene comunque opportuno avanzare **alcune indicazioni** che potrebbero contribuire a **consolidare i risultati raggiunti** e a **migliorare l'efficacia futura** di iniziative analoghe a supporto dell'imprenditorialità giovanile.

Come è emerso dalla valutazione, il tema chiave è la **capacità di sopravvivenza nel tempo** delle imprese e il **passaggio da startup a scale-up company**, cioè ad una fase di crescita più accelerata nella quale le imprese tendono a registrare un forte aumento dei clienti, dei ricavi e spesso anche degli occupati. Molte imprese beneficiarie dell'Avviso PIN si trovano, infatti, ancora oggi ad affrontare le incertezze che sono tipiche della fase di avviamento e non hanno ancora intrapreso quel percorso di crescita dimensionale che generalmente caratterizza le *startup* di successo.

Per favorire sia una maggiore sopravvivenza delle *startup* promosse dai giovani che il loro ulteriore consolidamento nel corso del tempo, sarebbe pertanto opportuno:

- adottare dei **criteri di selezione** capaci di **valorizzare** meglio, e in maniera più analitica, la **sostenibilità dei progetti nel medio-lungo termine**, cioè la capacità delle nuove iniziative imprenditoriali di mantenersi in piedi autonomamente dopo il primo anno di attività;
- rafforzare ulteriormente il **supporto offerto** alle *startup* **dopo la fase di avvio**, cioè dopo il primo anno d'attività, per promuovere il loro consolidamento e lo *scale-up* di quelle più promettenti; a tal fine potrebbe essere, ad esempio, utile prevedere l'attribuzione di **criteri preferenziali** per accedere a bandi aperti a tutte le imprese oppure la **pubblicazione di successivi bandi riservati alle stesse startup** che sono state in precedenza oggetto di finanziamento.