

**La valutazione delle attività di internazionalizzazione a favore delle imprese
Por Fesr 2014-2020
Obiettivo tematico 3 -
Competitività delle PMI**

Il Rapporto di valutazione di seguito sintetizzato è stato realizzato nell'ambito di un contratto stipulato tra la Regione Umbria e la società t33 Srl

Il Rapporto di valutazione prende in esame gli interventi promossi per l'internazionalizzazione delle imprese attraverso l'azione 3.3.1 del Programma operativo regionale del Fondo europeo per lo sviluppo regionale (Por Fesr) 2014-2020 della Regione Umbria. Rispetto ai 12,8 milioni di euro inizialmente previsti per l'azione 3.3.1, sulla base dei dati esaminati nella presente valutazione – aggiornati a gennaio 2019 - circa il 53% sono stati già impegnati. Alla data di pubblicazione del rapporto di valutazione (luglio 2019), nel sistema regionale di monitoraggio risulta pagato il 28,9% delle risorse stanziare per l'intero periodo di programmazione.

La valutazione descrive le diverse tipologie di interventi finanziati, focalizzando l'attenzione su quelli che nel periodo 2015-2018 già presentavano un maggiore livello di attuazione e sono in grado di produrre i primi effetti. Questi interventi sono:

- i contributi per la partecipazione a fiere;
- i *voucher* per servizi di consulenza;
- le reti per l'internazionalizzazione.

A tal proposito, altri interventi (ad es. missioni di *incoming*) non sono stati valutati perché la loro attuazione è meno avanzata. La maggior parte delle risorse (oltre il 70%) è stata impegnata a favore delle reti per l'internazionalizzazione. Nel complesso, i tre interventi valutati hanno contribuito a mobilitare circa 14 milioni di euro di investimenti, quale valore complessivo dei progetti, comprensivo di risorse pubbliche e private.

Gli interventi sono stati esaminati da diversi punti di vista: la coerenza con il contesto istituzionale, l'adeguatezza rispetto ai bisogni dei beneficiari, il raggiungimento degli obiettivi del Por Fesr, lo stato di avanzamento, i risultati e i primi impatti.

La valutazione ha utilizzato diversi metodi:

- la raccolta e l'analisi di documenti e dati e le interviste con i responsabili dell'attuazione, per l'aggiorna-

mento del contesto economico regionale e istituzionale degli interventi finanziati;

- l'analisi del quadro logico, che ha consentito di illustrare a quali bisogni, con quali risorse, *output* e risultati attesi ogni singolo intervento abbia contribuito, all'espletamento dell'azione 3.3.1;
- l'indagine effettuata tramite un questionario presso i beneficiari dei due interventi: contributi per la partecipazione a fiere e *voucher* per servizi di consulenza;
- le interviste ai beneficiari delle reti per l'internazionalizzazione, che insieme ai risultati dell'indagine hanno fornito la base informativa dell'analisi dei risultati e impatti.

Analisi del contesto e motivazioni della policy

Le piccole e medie imprese costituiscono la spina dorsale non solo dell'economia regionale, ma anche di quella italiana ed europea: nei Paesi UE nel 2015 rappresentavano il 99% delle imprese totali, impiegavano il 67% dei lavoratori del settore privato, producevano il 59% del valore aggiunto¹. Un importante volano di sviluppo per la crescita delle piccole e medie imprese è costituito dall'internazionalizzazione, intesa come un complesso di attività per la creazione di proficue relazioni internazionali con *partner* stranieri nell'ambito dell'export, delle importazioni, dello scambio di *know-how*, degli investimenti diretti e della ricollocazione di unità produttive. Uno studio del 2010 della Commissione Europea², basato su un'indagine campionaria per il biennio 2007-2008, ha rilevato che le PMI internazionalizzate hanno *performance* migliori, come segue:

- fatturano di più:** oltre il 50% delle imprese che hanno investito sono state coinvolte in subforniture all'estero e hanno registrato un incremento di fatturato, contro il 33% delle imprese non internazionalizzate;
- assumono di più (o licenziano di meno):** registrano infatti un incremento della forza lavoro impiegata pari al 7-10%, contro un incremento pari al 2-3% delle PMI non internazionalizzate;
- innovano di più:** il 26% delle imprese internazionalizzate ha lanciato sul mercato nuovi prodotti o servizi, mentre solo l'8% delle PMI non internazionalizzate ha introdotto innovazioni.

Lo studio sopra citato individua anche i principali ostacoli all'internazionalizzazione:

- la **sistematica mancanza di capitali** da investire e il difficile accesso al credito;

¹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises

² Commissione Europea (2014), *Supporting the internationalisation of SMEs, Guidebook Series How to support SME Policy from Structural Funds*.

- la mancanza di *expertise* e personale specificamente formato sulle tematiche dell'import-export, spesso più critica nelle aziende di piccole dimensioni;
- la mancanza di informazioni sui mercati stranieri, sia di tipo normativo-legale che di tipo commerciale, cioè utili per l'individuazione di clienti, *partner* e fornitori.

Inoltre, per il caso specifico dei prodotti italiani, sembra particolarmente rilevante anche il problema della contraffazione e quindi della protezione dell'unicità e della qualità del prodotto.

Nell'aggiornamento degli schemi di intervento dell'azione 3.3.1 si suggerisce di valutare il possibile ruolo combinato degli strumenti finanziari a supporto delle attività di internazionalizzazione, per aumentare l'adeguatezza e la flessibilità delle risorse disponibili.

Nonostante gli ostacoli, le principali opportunità per il processo di internazionalizzazione delle imprese sono riconducibili a:

- il consolidarsi di zone di libero scambio e di accordi commerciali preferenziali³, tesi ad abbassare o eliminare dazi, nonostante in alcune aree le tensioni commerciali siano accresciute di recente;
- l'avanzamento della logistica e dei sistemi di comunicazione;
- la rivoluzione digitale e le possibilità offerte dall'*e-commerce*.

Le politiche pubbliche di supporto all'internazionalizzazione delle PMI possono essere classificate⁴ in quattro tipologie di *capacity building*:

1. rafforzamento delle competenze delle risorse umane e del *management* delle PMI;
2. accrescimento della disponibilità di informazioni e *business intelligence*;
3. sostegno attraverso strumenti finanziari;
4. facilitazione all'accesso ai mercati esteri, anche attraverso l'organizzazione di infrastrutture di sostegno all'export.

In Umbria, l'azione 3.3.1 del Por Fesr 2014-2020 rappresenta il principale strumento attuativo per la politica regionale di internazionalizzazione delle imprese. **L'insieme degli interventi è finalizzato ad aumentare l'internazionalizzazione del sistema delle imprese umbro incidendo sulle seguenti variabili chiave:**

- la valorizzazione del potenziale di sviluppo delle

imprese regionali;

- il raggiungimento di Paesi *target*;
- il rafforzamento della "massa critica" per esportare (settori della specializzazione intelligente e reti di imprese);
- l'incremento della dotazione di capitale umano (qualità a supporto dell'export).

La figura seguente sintetizza da un lato i fabbisogni del sistema produttivo regionale e dall'altro le attività incentivate con il sostegno regionale, in risposta a tali fabbisogni.



Tipologia degli interventi e risorse stanziare

Gli interventi dell'azione 3.3.1 del Por Fesr sono stati analizzati per quanto riguarda le risorse totali stanziare, le modalità di erogazione del contributo e gli eventuali limiti di **concentrazione dell'intervento a pochi beneficiari**.

Gli **interventi di supporto alla partecipazione alle fiere** sono stati messi a punto a partire dal primo avviso del 2016. In termini di contributo, da 1,2 milioni di euro previsti nel 2016 si è passati a un'allocazione di 900 mila e 800 mila euro rispettivamente nel 2017 e nel 2018, salita nuovamente a 900 mila euro per il 2019, per un numero maggiore di fiere accreditate.

Tuttavia, i principali cambiamenti non riguardano tanto l'ammontare totale di risorse, quanto piuttosto i

³ Fonte: https://www.ice.it/it/repository/archivio_rapporti/Rapporto_Ice_2016%20-2017_web.pdf

⁴ Secondo la tassonomia adottata dall'*Interreg Europe Policy Learning Platform*.

meccanismi di *décalage* relativi al cofinanziamento e al limite di concentrazione: se nelle prime due annualità si prevedeva un cofinanziamento fino al 50% delle spese ammissibili (con un massimo di 10 mila euro di contributo a fiera), nel 2018 per ovviare alla concentrazione e creare dei meccanismi virtuosi sul comportamento aziendale, si è imposto un *décalage* del cofinanziamento, un numero massimo di fiere (pari a 4) e un massimo di costi ammissibili pari a 20 mila euro a fiera.

Nel 2019, anche a fronte della riorganizzazione delle Camere di Commercio, è stato previsto un ampliamento della lista di fiere alle quali era possibile partecipare con un contributo, ma si è posto il limite di tre fiere.

Nel caso dell'intervento **voucher per servizi di consulenza** sono stati stanziati 500 mila euro non interamente utilizzati, con un vincolo di 150 mila euro previsto per le aziende non esportatrici. Il costo ammissibile per ogni servizio di consulenza è di 7 mila euro, con un cofinanziamento massimo del 50% dei costi ammissibili.

Nel caso degli interventi che finanziano le **reti per l'internazionalizzazione**, ci sono stati due avvisi, nel 2015 e nel 2017. Se nell'avviso del 2015 un'azienda poteva presentare una domanda per massimo tre richieste di contributo e ogni progetto poteva avere un valore di costo ammesso fra 40 e 200 mila euro, nell'avviso del 2017 il valore del costo ammesso era compreso fra 60 e 180 mila euro; inoltre, nel caso dell'avviso del 2015 la rete aveva una durata massima di 24 mesi, mentre nell'avviso del 2017 di soli 12 mesi.

I costi ammissibili erano variabili in base alla tipologia di impresa⁵. Nel primo avviso, il contributo concesso alle micro e piccole imprese era pari al 50% delle spese ammesse al netto dell'Iva, e nel limite massimo di 100 mila euro per ciascun progetto; per le medie imprese era pari al 40%.

Tipologia di intervento e risorse stanziare

Avviso / Bando	Risorse totali euro	Cofinanziamento	Limiti di concentrazione
Fiere 2016	1,2 milioni	50% cofinanziamento delle spese ammissibili	massimo 10 mila euro contributo a fiera
Fiere 2017	900 mila	50% cofinanziamento delle spese ammissibili	massimo 10 mila euro contributo a fiera
Fiere 2018	800 mila	massimo di 4 fiere, 60% per la prima volta, 50% se ha già partecipato da due	massimo di costi ammissibili 20 mila euro a fiera.

Avviso / Bando	Risorse totali euro	Cofinanziamento	Limiti di concentrazione
		o tre annualità, 40% se da più di tre annualità	
Fiere 2019	900 mila	massimo di 3, 60% per la prima volta, 50% se ha già partecipato da due o tre annualità, 40% se da più di tre annualità,	massimo di costi ammissibili 20 mila euro a fiera, con un massimo di 3 fiere
Voucher 2017	500 mila, di cui 150 mila per imprese non esportatrici	50% costi ammissibili	7 mila euro di costo ammissibile per ciascun servizio di consulenza
Reti 2015	1 milione	50% dei costi ammissibili per micro e piccole imprese, 40% per le medie, ogni impresa dovrà compartecipare almeno con il 5% del costo totale del progetto	ogni azienda può presentare al massimo tre richieste di contributo, ogni progetto fra 40 mila euro e 200 mila euro
Reti 2017	1 milione	50% dei costi ammissibili	ogni azienda può presentare al massimo tre richieste di contributo, ogni progetto fra 60 euro mila e 180 mila euro

Fonte: elaborazione degli autori sui testi degli avvisi

Coerenza con il contesto istituzionale

Gli interventi promossi dalla Regione Umbria nell'ambito dell'azione 3.3.1 del Por Fesr **mostrano un elevato grado di coerenza con il contesto istituzionale di riferimento**, poiché si inseriscono nel quadro istituzionale definito dalla Cabina di regia nazionale dell'internazionalizzazione e dal programma di internazionalizzazione regionale, e prevedono delle contromisure - in particolare per l'intervento di partecipazione a fiere - per fornire adeguata compensazione a quanto verificatosi in seguito al ridimensionamento del ruolo delle Camere di Commercio in questo ambito⁶.

Dal punto di vista della **coerenza esterna**, l'azione 3.3.1 risulta coerente con:

- la **linea guida europea**⁷ in quanto contribuisce ad affrontare i principali ostacoli che si presentano al PMI per l'internazionalizzazione, ovvero: la

⁵ Tenendo conto della definizione di imprese di cui all'art. 3, allegato I, del regolamento (UE) n. 651/2014 del 17 giugno 2014.

⁶ Cfr. il D.Lgs. 25 novembre 2016 n. 219.

⁷ Commissione Europea (2014), *Supporting the internationalisation of SMEs*, Guidebook Series *How to support SME Policy from Structural Funds*.

mancanza di capitali da investire, il difficile accesso al credito, la dimensione aziendale ridotta (che comporta la mancanza di personale esperto), la mancanza di informazioni sui mercati stranieri;

- il **quadro istituzionale italiano**, definito dalla Cabina di Regia nazionale dell'internazionalizzazione;
- il **programma di internazionalizzazione regionale**.

Dal punto di vista della **coerenza interna**, l'azione 3.3.1 risponde pienamente all'obiettivo specifico 3.3 – Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi del Por Fesr. Inoltre, l'azione ben si integra e sviluppa sinergie di tipo strategico con gli altri interventi dell'asse 1 e 3.

Si rileva l'importanza di aggiornare tale analisi rispetto all'evoluzione del contesto internazionale, anche alla luce di nuove minacce sull'export, riconducibili alle nuove dinamiche del commercio mondiale (dialettica Stati Uniti, Unione Europea, Cina) e alla *Brexit*.

Adeguatezza delle risorse per tipologia d'intervento

L'ammontare pubblico finanziato tramite gli interventi attivati nell'ambito dell'azione 3.3.1 rappresenta circa il 53% del totale previsto all'avvio della programmazione comunitaria, pari a 12 milioni 826 mila 80 euro. Rispetto al *budget* allocato all'azione 3.3.1, la percentuale più alta finanziata corrisponde all'intervento reti per l'internazionalizzazione.

Le risorse messe a disposizione sono generalmente adeguate agli obiettivi e ai risultati attesi del Programma operativo.

Per quanto riguarda il contributo per la partecipazione a fiere, **l'analisi dei dati di monitoraggio dimostra che raggiunge una larga platea di beneficiari.** La grande parte di essi partecipa alle fiere nel territorio dell'Unione europea, anche per effetto della differenza dei costi per missioni extraeuropee.

L'indagine condotta evidenzia che il contributo solo in parte viene incontro alle esigenze delle imprese. Questo risultato può essere spiegato come segue. Il contributo:

- rappresenta per molti il primo passo per l'attività di internazionalizzazione e quindi richiede ulteriore attività prima di poter generare degli effetti tangibili;
- è storicamente riproposto negli anni e dunque

percepito dalle aziende più come "dovuto" che come sostegno addizionale;

- copre soltanto alcune delle spese necessarie per la partecipazione a fiere, poiché non risultano ammissibili gli *showroom*, né il viaggio del personale. Quindi i costi effettivi di investimento possono anche in modo considerevole superare il costo ammesso del progetto e di conseguenza il contributo concesso.

Nell'ottica del miglioramento degli interventi, si suggerisce di prendere in esame la possibilità di introdurre semplificazioni nell'erogazione del contributo. In tal senso, l'analisi delle informazioni acquisite sui costi reali potrebbe rappresentare un punto di partenza per l'utilizzo dei costi standard⁸.

Alcuni accorgimenti introdotti successivamente al primo avviso appaiono appropriati per aumentare l'efficienza dell'intervento, in particolare il *décalage* e l'incremento del contributo per le fiere extra Unione europea.

I **voucher per servizi di consulenza** sono stati rivolti invece a una platea di imprese più mirata per l'acquisto di servizi di consulenza di vario genere.

Le imprese hanno scelto con i voucher una tipologia di servizi di consulenza relativamente poco innovativa, come il *digital marketing*, la creazione di siti web e portali in inglese o nella lingua del Paese *target*, l'analisi e la ricerca di *partner* esteri, l'analisi della domanda, della concorrenza e dei canali distributivi. Questa scarsa innovatività è riconducibile in parte alle caratteristiche del sistema consulenziale regionale (offerta) e in parte anche alle necessità espresse dalle imprese per l'internazionalizzazione (domanda).

Secondo l'indagine condotta presso i beneficiari, **la maggioranza delle imprese si dichiara soddisfatta del contributo per voucher**, con un grado di soddisfazione relativamente superiore al contributo per la partecipazione a fiere. Va comunque notato, che, seppure la soddisfazione dei *voucher* per servizi di consulenza sia maggiore, non tutte le risorse allocate con l'avviso del 2017 sono state impegnate. Questo potrebbe essere dovuto alla natura dell'intervento, che consente l'accesso ad alcune competenze specialistiche e quindi un supporto avanzato e mirato soltanto per le aziende che hanno già una propensione maggiore all'internazionalizzazione. Di conseguenza, seppure i *voucher* per servizi di consulenza risultino maggiormente adeguati, sembrano esserlo per un ristretto numero di aziende, visto che le richieste di contributo sono state

⁸ A tal proposito la Commissione Europea sta lavorando nella *Transnational Platform sulla semplificazione* alla raccolta di alcune buone pratiche che potrebbero essere utili come riferimento per interventi di supporto all'internazionalizzazione.

inferiori alle attese.

L'indagine presso i beneficiari ha evidenziato che **il supporto alle reti di imprese è effettivamente servito a rafforzare la massa critica delle aziende per l'export e a garantire benefici sia per le aziende già presenti sui mercati esteri, sia per i *newcomer*.**

Infatti, per le prime si sono potenziate e diversificate le relazioni commerciali, mentre per i secondi si sono create nuove opportunità. Inoltre, l'intervento pubblico ha contribuito a rafforzare e consolidare i rapporti preesistenti fra le aziende umbre *partner* della rete. In tal senso, si precisa che i partenariati finanziati con l'intervento sono prevalentemente legati da: esperienze precedenti al progetto, complementarità produttiva e settoriale, una comune strategia di internazionalizzazione in grado di mantenere la differenziazione dei ruoli e distribuire i benefici fra i *partner* della rete.

Le principali criticità rilevate riguardano l'elevato rischio di bloccare parte degli investimenti per la "regola del 70%", che prevede che venga realizzato almeno il 70% dell'intero progetto di rete, fermo restando l'obbligo di realizzazione almeno del 5% o del 10% per ciascuna impresa partecipante alla rete. Tale regola, seppure rappresenti un vincolo necessario per il funzionamento della rete, espone i *partner* - e in particolare il maggiore investitore (il capofila) - al rischio di non poter realizzare l'investimento per l'incapacità anche solo di uno degli altri *partner* (anche quello con il minor contributo previsto) di portare avanti la propria parte del progetto. Nel futuro si potrebbero prevedere delle modifiche per fare in modo che tale regola prenda in considerazione soltanto l'ammontare generale dell'investimento della rete e non la percentuale di quanto realizzato da ogni singola azienda.

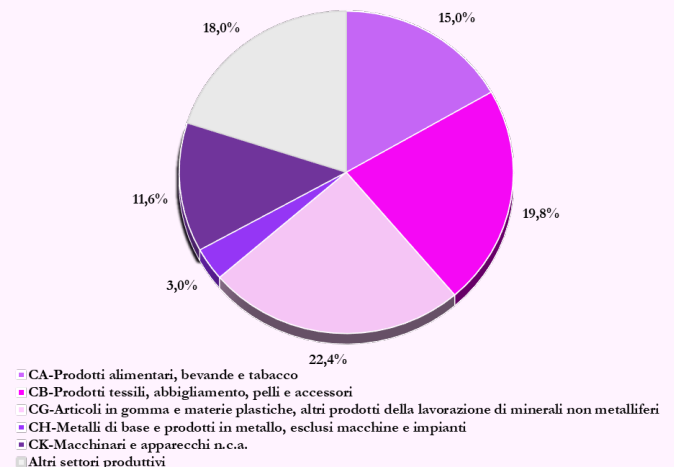
Stato di avanzamento delle attività a gennaio 2019

I tre interventi oggetto della presente valutazione sono quelli che - tra tutti i progetti - mostrano un maggiore stato di avanzamento nell'attuazione. Nel complesso, considerando il cofinanziamento del Por Fesr e il contributo privato, si è raggiunto un contributo complessivo di poco meno di 14 milioni di euro di investimenti per l'internazionalizzazione, calcolato come valore complessivo dei progetti cofinanziati.

Nel caso del **contributo di partecipazione a fiere**, le operazioni totali attive sono 248 per 117 imprese, che corrispondono a un ammontare totale di risorse concesse pari a 1 milione 651 mila 741 euro. In generale le imprese partecipano ad un numero piuttosto limitato di fiere: infatti, circa il 72% dei beneficiari risulta aver partecipato ad un massimo di due fiere.

Nel grafico seguente il costo totale dei progetti finanziati viene disaggregato per settore di attività economica delle imprese che hanno beneficiato del contributo.

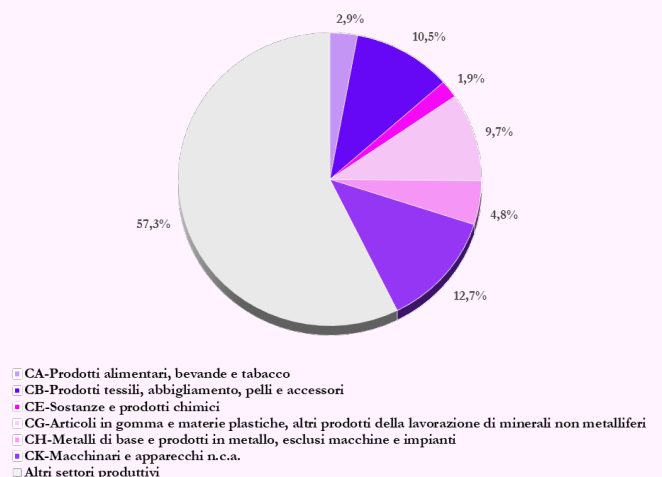
Costo totale progetti finanziati, per settore (Codici Ateco)
Fiere per l'internazionalizzazione



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Le risorse del programma attivate per i **voucher per servizi di consulenza** sono 359 mila 257 euro. Si ribadisce, che nonostante il forte carattere strategico, l'intervento non ha riscosso lo stesso successo degli altri. Come già scritto in precedenza, i 500 mila euro stanziati all'inizio della programmazione non sono stati interamente richiesti dalle imprese.

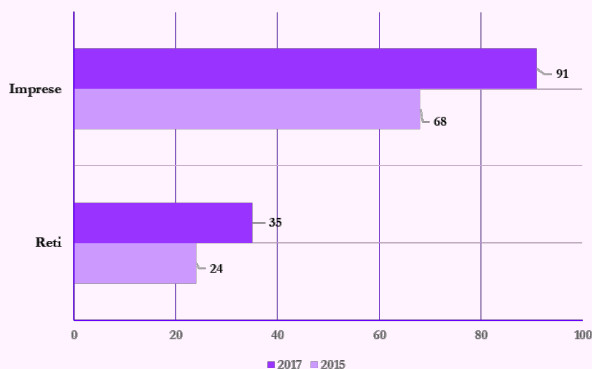
Costo totale progetti finanziati, per settore (Codici Ateco)
Voucher per servizi di consulenza



Fonte: elaborazione degli autori su dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

L'intervento **reti per l'internazionalizzazione** ha un contributo ammesso che corrisponde a 4 milioni 811 mila 907 euro. Tra il 2015 e il 2017 è cresciuto sia il numero dei beneficiari, sia il numero delle reti.

Numero reti e numero imprese, per anno



Fonte: elaborazione degli autori sui dati di monitoraggio del Por Fesr Umbria

Per quanto riguarda il contributo ricevuto per le reti di impresa, nell'avviso del 2015 gli interventi si sono concentrati tra 20 e 60 mila euro e tra 60 e 100 mila euro, distribuendosi in modo abbastanza equilibrato (rispettivamente 32% e 60% del totale). Nel 2017, l'86% delle reti ha ricevuto un contributo compreso tra 60 e 100 mila euro e solo il 14% è risultato compreso nella fascia tra 20 e 60 mila euro.

Risultati e primi impatti

I risultati e gli impatti dell'azione 3.3.1 riguardano l'acquisizione di competenze e l'internazionalizzazione. Le imprese rafforzano le loro competenze o ne acquisiscono di nuove, in particolare legate alla vendita, attraverso le consulenze sui mercati *target* e la creazione di nuove relazioni con clienti e fornitori. Come in parte atteso, l'intervento *voucher* per servizi di consulenza ha avuto un impatto sull'acquisizione di competenze maggiore rispetto alla partecipazione alle fiere, mentre l'intervento reti per l'internazionalizzazione ha saputo attivare lo scambio di buone pratiche fra i componenti dell'aggregazione.

Per quanto riguarda il contributo alla performance delle imprese nell'internazionalizzazione, i principali effetti degli interventi sono relativi all'aumento delle relazioni commerciali, alla visibilità sui mercati esteri e all'*export*. A seguito dell'intervento, gran parte delle imprese intervistate ha incrementato il numero di vendite all'estero. Tale incremento è avvenuto con vendite ripetute nel tempo, oppure con vendite occasionali che non prevedono una struttura commerciale permanente; ad ogni modo, alcune aggregazioni sono continuate anche dopo la conclusione del progetto e hanno permesso alle aziende di consolidare la presenza nei mercati *target*.

Per quanto riguarda la copertura settoriale, gli interventi riguardano generalmente il manifatturiero, le costruzioni e alcuni servizi (ad es. trasporti,

magazzinaggio, comunicazione e informazione). L'analisi dell'attuazione dell'azione 3.3.1 ha consentito di verificare che gli interventi valutati hanno sostenuto l'internazionalizzazione di beneficiari che svolgono la loro attività nei settori principali dell'*export* regionale, in particolare: agroalimentare, comparto calzaturiero, abbigliamento e tessile (CAT), chimica, materie plastiche e gomma, settore dei metalli, macchinari e apparecchi.

L'analisi delle spese ammissibili offre ulteriori spunti valutativi e consente di evidenziare alcune similarità e differenze. In definitiva, l'intervento reti per l'internazionalizzazione risulta quello con una maggiore flessibilità, comprendendo spese simili a quelle dei *voucher* e dei contributi per la partecipazione a fiere e consentendo l'ammissibilità di costi relativi agli incontri con operatori, la ricerca di *partner*, la gestione del coordinamento dell'aggregazione, i *Temporary Export Manager* e gli *showroom*.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione, i contributi per la partecipazione a fiere hanno avuto un'evoluzione finalizzata a rendere più efficiente il contributo, promuovendo una maggiore propensione verso l'estero e la crescita della compartecipazione privata. Nel caso degli interventi che finanziano le reti, i valori massimo e minimo del costo ammesso sono stati modificati e la durata massima del progetto ridotta da due anni ad uno.

In sintesi, l'intervento reti per l'internazionalizzazione è la tipologia più completa, poiché riguarda tutte le variabili chiave dell'*export*. L'intervento di supporto alla partecipazione a fiere ha un carattere meno innovativo e riguarda principalmente il raggiungimento dei Paesi *target*. L'intervento *voucher* per servizi di consulenza è, invece, particolarmente finalizzato all'incremento delle competenze e del capitale umano per l'*export*. L'intervento reti per l'internazionalizzazione valorizza il potenziale di sviluppo regionale finanziando delle reti di imprese, in cui ogni impresa - sulla base del piano di internazionalizzazione predisposto - svolge il proprio ruolo nella catena del valore, in base alla propria vocazione produttiva nonché al settore di specializzazione. In tal senso, l'intervento pubblico rappresenta l'acceleratore o l'amplificatore della strategia di internazionalizzazione delle aziende (generalmente preesistente al progetto), che sarebbe altrimenti fortemente ridimensionata o limitata se basata su sole risorse private. Inoltre, l'intervento rafforza la "massa critica" promuovendo per le imprese forme flessibili di aggregazione, che consentano loro una sufficiente autonomia operativa e la possibilità di raggiungere una dimensione minima necessaria per affrontare il mercato estero.

Evaluation of business internationalisation activities funded by the 2014-2020 Umbria Region ERDF ROP
SUMMARY

The full version of the Evaluation Report hereafter summarized was carried out by t33 srl, as part of a contract with the Umbria Region.

The evaluation report examines business internationalisation interventions funded by the Umbria Region 2014-2020 European Regional Development Fund (ERDF) Regional Operational Programme (ROP) through Action 3.3.1.

According to the programme monitoring system data, by January 2019 Action 3.3.1 had committed about 53% and by July 2019 paid 28.9% of the EUR 12.8 million initially allocated.

The evaluation describes interventions funded by Action 3.3.1 and focuses on those more advanced in the 2015-2018 period, which should have produced preliminary effects. These interventions are:

- support for participation in fairs;
- vouchers for consultancy services;
- internationalisation networks.

Other interventions such as incoming initiatives have not been assessed since their implementation is less advanced. More than 70% of programme support has been committed for internationalisation networks.

Overall the three interventions contributed to mobilising for internationalisation almost EUR 14 million of public and private resources.

Assessment of the interventions covers coherence with the institutional context, adequacy of resources for the beneficiary, achievement of ERDF ROP objectives, implementation status, results and preliminary impacts.

The evaluation uses various methods:

- document and data collection and analysis, as well as interviews with implementation managers, update the regional institutional and economic context;
- analysis of the logical framework illustrates how the needs, resources, outputs and expected results of each

intervention contribute under Action 3.3.1;

- a survey of beneficiaries of the two interventions that support participation in trade fairs and provide vouchers for consultancy services;
- interviews with beneficiaries support an analysis of results and impacts of internationalisation networks.

Context analysis and policy rationale

Small and medium-sized enterprises are the backbone of the regional, Italian and European economies.

In 2015, they made up 99% of enterprises, employed 67% of private sector workers, and produced 59% of the added value¹.

Internationalisation is an important driving force for the growth of small and medium-sized enterprises.

It refers to a complex set of activities creating profitable international relations with foreign partners for exports, imports, exchanges of know-how, direct investments and relocations of production units.

A European Commission study published in 2010, based on a sample survey for the period 2007-2008, found that internationalised SMEs perform better²:

- have a higher turnover.** More than 50% of the companies that invested abroad or were involved in subcontracting abroad have increased turnover, against 33% of non-internationalised companies.
- hire more (or lay off less).** They increased their workforce by 7-10%, against an increase of 2-3% in non-internationalised SMEs;
- innovate more.** 26% of internationalised companies launched new products or services, compared to 8% of non-internationalised SMEs.

The study also identifies obstacles to internationalisation:

- a **systematic lack of capital** to invest and difficulties in accessing credit;
- a **lack of expertise and personnel specifically trained** on import-export issues, especially in smaller companies;
- a **lack of information on foreign markets**, both regulatory-legal and commercial information, which is useful for identifying customers, partners and suppliers.

Moreover, for Italian products, counterfeiting and therefore

¹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises

² European Commission, 2014, Supporting the Internationalisation of SMEs – Guidebook Series

protection of uniqueness and quality seems particularly relevant.

In the light of the future update of Action 3.3.1 intervention scheme, financial instruments could also support internationalisation and increase the adequacy and flexibility of resources.

Despite the obstacles, opportunities for business internationalisation concern:

- **consolidating free trade areas and preferential trade agreements**, lowering or eliminating tariffs even though some commercial tensions have recently increased;
- **advanced logistics and communication systems**;
- **the digital revolution and the possibilities offered by e-commerce**.

Public policies to support the internationalisation of SMEs can be classified into four types of capacity building:

1. *strengthening human resources and SME management skills*;
2. *increasing the availability of information and business intelligence*;
3. *support through financial instruments*;
4. *facilitating access to foreign markets, including organising export support infrastructure*.

In Umbria, 2014-2020 ERDF ROP Action 3.3.1 is the main regional policy tool for business internationalisation.

All interventions supported through the Action aim at increasing business internationalisation, investing in:

- *enhancing the development potential of regional companies*;
- *reaching target countries*;
- *strengthening the critical mass for exports (S3 sectors and business networks)*;
- *increasing human capital (quality and intangibles assets for export)*.

The following figure summarises the needs of the regional production system and the interventions supported at regional level in response to these needs.



Type of interventions and allocated resources

The assessment of ERDF ROP Action 3.3.1 interventions examined the total resources allocated, modes of delivery and concentration of programme support.

Interventions supporting participation in fairs started with a first call in 2016. The allocation fell from EUR 1.2 million in 2016 to EUR 800,000 in 2018 and increased again to EUR 900,000 euros for 2019 with more accredited fairs.

However, the main changes do not regard the total resources, but new mechanisms related to co-financing and the concentration limit. In the first two years, co-financing covered up to 50% of eligible expenditure (with a maximum contribution of EUR 10,000 per fair), while in 2018 co-financing covered up to four fairs and a maximum of EUR 20,000 for each fair.

This was introduced to reduce the risk of concentrating the intervention on a limited number of beneficiaries and to create virtuous behavioural mechanisms in the companies.

The 2019 call introduced a maximum of three fairs and extended the list of accredited fairs to partially compensate for the reduced operational capacity of Chambers of Commerce after recent reforms³.

³ See Legislative Decree 25 November, 2016 no. 219.

The intervention vouchers for consultancy services, allocated EUR 500,000, with EUR 150,000 exclusively dedicated to non-exporting companies; the total amount was not entirely used. The eligible cost for each service is EUR 7,000, with maximum co-financing of 50% of eligible costs.

The Region launched two calls of the intervention internationalisation networks, in 2015 and 2017. In 2015, a company could submit up to three applications and each project could have an eligible cost of EUR 40,000 to 200,000, while in 2017 the eligible costs ranged from EUR 60,000 to 180,000. 2015 call projects could last up to 24 months, but only 12 months in 2017.

The share of eligible costs varies between the calls. In the first call, the programme contribution to micro and small enterprises was up to 50% of the eligible costs (VAT excluded) with a maximum of EUR 100,000 for each project and up to 40% for medium-size enterprises.

The second call contribution was up to 50% of eligible costs for all companies.

Type of intervention and financial resources

Call	Total resources (EUR)	Co-financing rate	Concentration limits
Participation in fairs 2016	1.2 million	50% of eligible expenditure	Up to EUR 10,000 for each fair
Participation in fairs 2017	900,000	50% of eligible expenditure	Up to EUR 10,000 for each fair
Participation in fairs 2018	800,000	Up to 4 fairs, 60% for the first, 50% if the company has already participated for two or three years, 40% if more than three years of participation	Up to EUR 20,000 for each fair
Participation in fairs 2019	900,000	Up to 3 fairs, 60% for the first, 50% if the company has already participated two or three years, 40% if more than three years of participation	Up to EUR 20,000 for each fair, with a maximum of three fairs

Call	Total resources (EUR)	Co-financing rate	Concentration limits
Voucher for consultancy services 2017	500,000, of which 150,000 for non-exporting companies	50% of eligible costs	Up to EUR 7,000 for each consultancy service
Internationalisation networks 2015	1 million	50% of micro and small enterprise eligible costs, 40% of medium-sized enterprises, each company contributes to at least 5% of the total project cost	Up to three applications per company, project eligible costs from EUR 40,000 to 200,000
Internationalisation networks 2017	1 million	50% of eligible costs	Up to three applications per company, project eligible costs from EUR 60,000 to 180,000

Source: authors' elaboration of calls texts

Coherence with the institutional context

2014-2020 ERDF ROP Action 3.3.1 interventions are **highly coherent with the institutional context**. They are in line with the National Cabina di Regia (Steering Committee) framework for internationalisation and the regional internationalisation programme.

Moreover, Action 3.3.1 is also coherent with the **European Guidance on business internationalisation⁴** since it contributes to tackling the main obstacles for SME internationalisation (see 'Context analysis and policy rationale').

Assessment of **internal coherence** highlights that Action 3.3.1 fully complies with ERDF ROP Specific Objective 3.3 'Increase the level of internationalisation of production systems'. **Furthermore, the Action shows at least a strategic synergy with Programme Priority Axis 1 and 3 interventions.**

⁴ European Commission (2014), Supporting the internationalisation of SMEs, Guidebook Series How to support SME Policy from Structural Funds.

This analysis should be updated given the international evolution, with new threats to exports, from the new dynamics of world trade (US, European Union, China) and Brexit.

Adequacy of resources for each type of intervention

The public contribution to Action 3.3.1 interventions of EUR 12,826,080 was about 53% of the total allocated. The biggest share of the allocated budget is for internationalisation networks.

Allocated resources are adequate for ERDF ROP objectives and expected results.

Assessment of monitoring data shows that the intervention 'Support for participation in fairs' **reaches many beneficiaries**. Most of them participate in fairs in the European Union, also given the difference in costs for non-European missions.

The survey of beneficiaries shows that the intervention only partially meets the needs of businesses. Reasons for this are that the programme contribution:

- For many beneficiaries is a first step to participating in international trade and therefore requires further efforts before generating tangible effects;
- Is historically repeated over the years, so is not perceived by companies as additional;
- Some expenses necessary for participating in fairs are not eligible, such as showrooms and staff travel. So, the investment can considerably exceed approved eligible project costs and thus the programme support.

Given future improvements in the design of interventions could lead to simplification of programme support. Information on real costs could be the starting point for introducing standard costs⁵.

Some arrangements introduced after the first call should increase the efficiency of the intervention, in particular 'décalage' mechanisms and the increased contribution for non-European fairs. The latter is expected to foster globalisation of Umbrian companies which are currently

largely concentrated on the European market.

Vouchers for consultancy services were designed for a more targeted audience of companies willing to purchase various consultancy services. **The number of beneficiaries was lower than expected and the resources allocated were only partially committed.**

Beneficiaries usually choose less innovative services, such as digital marketing, websites and portals in English or in the target country language, analysis and research of foreign partners, demand, competition and distribution channels.

This limited innovation is partly due to the advisory system (supply) and to internationalisation needs detailed in project applications (demand).

The survey of beneficiaries demonstrates that **most are satisfied with the programme contribution**. This is a better result than the support for participation in fairs. Although the satisfaction of voucher beneficiaries is greater, the 2017 call did not see all the allocated resources being committed.

This could be due to the nature of the intervention, which gives access to specialised skills offering advanced and targeted support only to companies that already have a greater propensity for internationalisation. Even if the vouchers for consultancy services are more adequate, they seem to be suitable for a limited number of companies as contributions were lower than expected.

Consultation of beneficiaries shows that support for **internationalisation networks has effectively increased the number of company export activities, with benefits for companies already in foreign markets and for 'newcomers'**.

Trade relations have been strengthened and diversified for more international companies, and new opportunities have been created for others. Public intervention has also helped to strengthen and consolidate existing relationships between Umbrian network partner companies.

In this regard, networks either follow-up on previous experiences of partners, are based on production and sector complementarity, or develop common internationalisation strategies with different roles and benefits between partners.

An aspect which can be considered for future improvements regards the high risk of blocking part of investments for the '70% rule'. This requires at least 70% of the entire project

⁵ The European Commission is working with the Transnational Platform on simplification to collect good practices that could be useful as a reference for business internationalisation interventions.

to be carried out without prejudice to the obligation for each company to carry out at least 5% or 10%.

Despite being necessary for the network to function, this rule exposes network partners, especially the major investor (the leader) to the risk of one partner, even the one with the lowest share of budget, not realising their investment.

In future, changes could ensure that the 70% rule does not apply to every company but to the amount of the investment in the network.

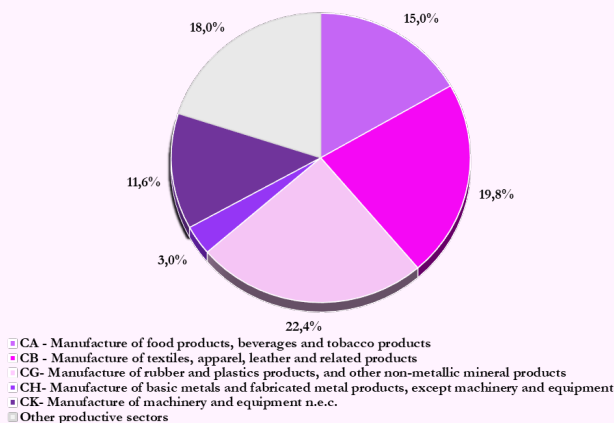
Implementation status (January, 2019)

The three interventions under assessment are more advanced in terms of implementation. Overall, they contributed to mobilising about EUR 14 million of public and private resources covering project costs for internationalisation.

The **support for participation in fairs** of EUR 1,651,741 million covers 248 active operations and benefits 117 companies. In general, companies participate in few fairs, with around 72% participating in less than three.

The following chart disaggregates the costs of projects by beneficiary economic activity.

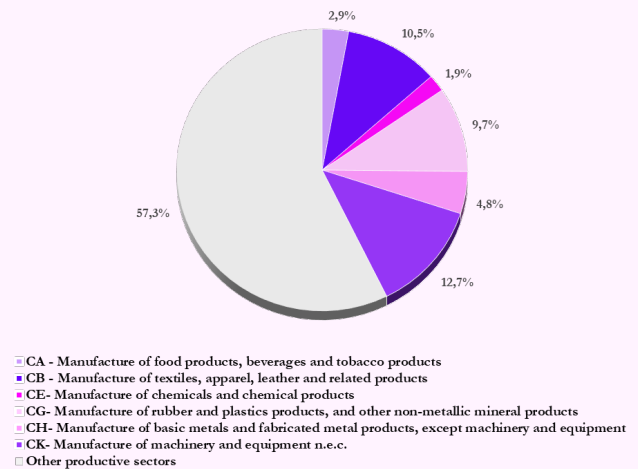
Total cost of projects by economic activity (Ateco code)
Support for participation in fairs



Source: authors' elaboration of Umbria ERDF ROP monitoring data

Programme resources of EUR 359,257 were activated for **vouchers for consulting services**. Despite the strategic character, as already clarified above, the intervention has not had the same success as the others. Company applications were lower than the EUR 500,000 allocated to the intervention.

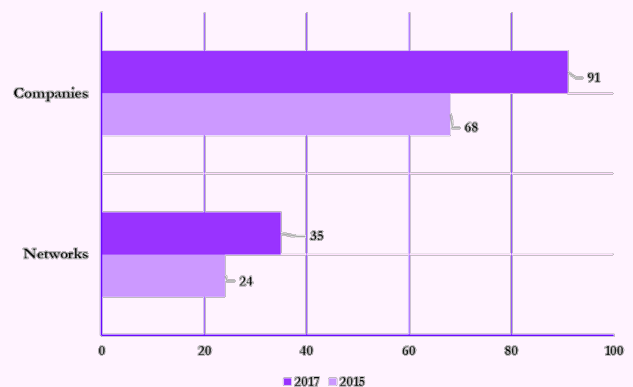
Total cost of projects by economic activity (Ateco code)
Vouchers for consultancy services



Source: authors' elaboration of Umbria ERDF ROP monitoring data

The intervention for internationalisation networks has a contribution of some EUR 4,811,907. Both the number of beneficiaries and the number of networks grew between 2015 and 2017.

Number of networks and companies, per year



Source: authors' elaboration of Umbria ERDF ROP monitoring data

Average company contributions were between EUR 20,000 and 60,000, with 60,000 to 100,000 in the 2015 call (respectively 32% and 60% of the total). In 2017, 86% of the networks received a contribution of EUR 60,000 to 100,000 and only 14% of EUR 20,000 to 60,000.

Results and preliminary impacts

Results and impacts of Action 3.3.1 concern the **acquisition of skills and internationalisation**. Companies either strengthen their skills or acquire new ones, in particular for sales.

This is due to consultancy on target markets and new

relationships with customers and suppliers. As expected, vouchers for consultancy services had a greater impact on the acquisition of skills than support for participation in fairs, while the internationalisation networks promoted exchanges of good practices among partners.

The **main effects of internationalisation interventions** relate to increased commercial relations, visibility on foreign markets and exports. Most consulted companies increased sales with foreign countries after the operations. This increase was either through repeat sales or occasional sales without establishing a permanent sales structure. Some internationalisation networks continued after the end of the project and allowed companies to consolidate their presence in the target markets.

For **sectoral coverage**, the interventions cover manufacturing and building industries and some specific services (e.g. transport, storage, communication and information). Analysis of **implementation** for Action 3.3.1 shows interventions have supported business internationalisation in the main regional export sectors, notably agri-food, footwear, clothing and textiles (CAT), chemistry, plastics and rubber, metals and machinery and equipment. Analysis of **eligible expenditure** highlights similarities and differences. **'Internationalisation networks'** has greater flexibility because eligible expenditure is similar to vouchers and support for participation in fairs, as well as costs of meetings with operators, searches for partners, aggregation management, temporary export managers and show-rooms.

Delivery of programme contributions for **'support for participation in fairs'** has evolved to promote efficiency, greater propensity for foreign markets and more private contributions.

For **internationalisation networks**, the maximum and minimum eligible costs have been modified and the maximum duration of a project reduced from two years to one.

To sum up, **internationalisation networks is the most complete intervention, covering all the drivers of exports.** 'Support for participation in fairs' is less innovative and aims mainly at reaching target countries. 'Vouchers for consultancy services' aims at increasing the ability to export.

Internationalisation networks enhance the potential for regional development by financing business networks.

Here each company - based on the internationalisation plan - plays its role in the value chain following its own production and specialisation. In this regard, **public intervention either accelerates or amplifies business internationalisation strategies** (which usually exist before the project).

Internationalisation would otherwise be greatly reduced or limited to private resources only. Furthermore, this type of intervention strengthens critical mass by promoting flexible forms of business aggregation and ensuring some operational autonomy for each company, along with the minimum size to compete in foreign markets.

