

Progetto
“Trasformazione digitale e sostenibile delle PMI venete”

Finale

A cura di
Vladi Finotto (Università Ca' Foscari di Venezia)
Eleonora Di Maria (Università degli Studi di Padova)

OBIETTIVI

Il documento articola l'idea progettuale di training e mentoring sulla trasformazione digitale orientata alle PMI del Veneto da sviluppare in collaborazione tra le Università della Regione Veneto (Università di Padova, Università Ca' Foscari di Venezia, Università di Verona) e il sistema camerale.

Obiettivo del progetto è **supportare le piccole e medie imprese delle principali filiere** del territorio nei processi di trasformazione digitale e sostenibile (Twin transition). Rispetto allo scenario nel quale sono maturate le precedenti esperienze PID (PiDVeRo, Camera di Commercio di Venezia e Ca' Foscari; PiD Verona, Camera di Commercio di Verona e Università di Verona), il senso dell'accompagnamento nella trasformazione digitale è cambiato. Nel 2018/2019, gli anni in cui si svilupparono le precedenti esperienze, le tecnologie digitali del 4.0, erano un volano per il recupero di efficienza delle imprese manifatturiere e di servizio del territorio. La situazione attuale esaspera alcune delle sfide allora presenti alle imprese e ne introduce di nuove, anche in relazione all'accelerazione nell'evoluzione tecnologica digitale (connessa in particolare all'intelligenza artificiale).

Quattro fattori fungono da acceleratori di processi di cambiamento dei mercati e di ristrutturazione delle relazioni nelle filiere e tra filiere e domanda:

1. **Le trasformazioni introdotte dal Covid-19** e dalle risposte sociali, politiche e strategiche che sono state elaborate;
2. **Le tensioni e pressioni sulle catene di fornitura e sui prezzi** derivanti in primis dalle tensioni geopolitiche e poi dalla ridefinizione della geografia dei commerci mondiali seguita alla pandemia (near-shoring, re-shoring), in un quadro di **riorganizzazione internazionale delle catene globali del valore**;
3. **Crisi climatica** e in generale la necessità di valutare con attenzione la **sostenibilità ambientale** e sociale delle imprese nel quadro di un rinnovamento delle fonti di competitività delle imprese;
4. **Le dinamiche demografiche e di mobilità del capitale umano** contraddistinte da una riduzione progressiva dei giovani sul territorio, con sfide sul fronte del rinnovamento imprenditoriale e attrazione dei talenti.

In questo quadro, delineato per sommi capi, le prove a cui sarà chiamato il tessuto economico della regione sono numerose e reclamano risposte innovative e di sistema.

“Mettere in ordine” le operation e relazioni di fornitura rimangono due necessari ambiti d'azione per recuperare marginalità in un quadro caratterizzato da concorrenza crescente, incertezza nei mercati e dinamiche inflattive nei fattori della produzione. A questa traiettoria evolutiva, tuttavia, se ne **aggiungeranno delle altre**: rivedere i **modelli di business** per valorizzare, oltre ai prodotti fisici, le dimensioni intangibili che li circondano (**servitisation**) attraverso nuove modalità di **interazione con il mercato**; **capitalizzare e monetizzare** la crescente quantità di **dati e informazioni** disponibili e generati all'intersezione tra dinamiche sui mercati (a monte e a valle) e processi delle imprese; **rivedere i modelli di business**, le operation e l'organizzazione delle filiere per diminuirne al massimo l'**impatto ambientale e sociale** o addirittura dare vita a **logiche rigenerative**.

Il concetto di **transizione gemella** (digitale e ambientale) centrale nelle politiche europee di rilancio dell'economia continentale, pone nuovamente al centro le tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumenti abilitanti.

In un territorio caratterizzato dalla prevalenza di imprese micro, piccole e medie come il Veneto, l'adozione di strumenti digitali richiede l'attivazione di un **ecosistema di competenze e servizi** in grado di creare **cultura diffusa** sul digitale, **competenze** per la selezione degli strumenti adeguati, **categorie e strumenti per valutare gli investimenti**.

Il progetto Pid Veneto qui proposto si pone l'obiettivo di creare cultura diffusa sul digitale a servizio della transizione gemella, mappare il livello di maturità delle imprese del territorio, accompagnarle verso l'elaborazione di progetti di trasformazione strategica supportati dalle tecnologie del digitale attraverso attività di training e mentoring orientati alla digitalizzazione.

Il Progetto: assunti

La proposta progettuale si basa sui seguenti presupposti:

1. La **transizione gemella è un passaggio strategico prima ancora che tecnologico**. Come confermato dalle precedenti iniziative svolte in collaborazione tra università e camere del Veneto (Colapinto et al., 2020; Capestro et al. 2022; Colapinto et al., in corso di pubblicazione 2023), spesso le politiche mirano ad incrementare gli indicatori di adozione delle tecnologie del digitale senza tuttavia prestare la necessaria attenzione alla cultura e alle competenze richieste per inquadrare delle sfide che sono in prima istanza strategiche. Inoltre occorre considerare l'opportunità di una **valutazione tra esigenze strategiche e investimenti tecnologici** che si focalizzino sulla coerenza (qualità) piuttosto che sulla numerosità (quantità) delle tecnologie da adottare. Il progetto intende quindi inserire il training sulle tecnologie all'interno di un **più ampio ragionamento** sulle sfide strategiche e operative che le aziende dovranno affrontare e si concentrerà sulla creazione di una cultura e di competenze diffuse necessarie per affrontarle;
2. L'implementazione di strategie di **digital transformation** e in generale di inserimento del digitale nei processi aziendali tende a generare **interdipendenze forti** e ad avere **implicazioni** molto ampie. Ad esempio, i **big data** offrono alle imprese la possibilità di ottimizzare i propri processi produttivi, rivedere il percorso di sviluppo di nuovi prodotti in funzione di una costante percezione dell'andamento della domanda, customizzare e personalizzare la comunicazione di marketing digitale e così via. Da questo punto di vista, l'efficace adozione delle tecnologie del digitale in azienda richiede un **approccio integrato** in grado di sviluppare soluzioni digitali innovative in grado di scalare a costi ridotti;
3. Spesso le iniziative di **formazione** rivolte a imprenditori e manager tendono a vedere limitati i propri impatti in quanto troppo "separate" e "astratte" dalla realtà operativa e dai problemi specifici affrontati dai discenti in azienda. Il progetto proposto, a questo fine, propone un approccio **integrato formazione d'aula-project work con le aziende orientato a ridurre questo scarto**. Le competenze e i format maturati in seno alle università, e in particolare in Ca' Foscari, sulle metodologie del design thinking come strumento di formazione/innovazione aperta consentono al progetto di configurarsi come una iniziativa di formazione "finalizzata e applicata" in cui ciascuna impresa partecipante si approprierà di competenze nuove e direttamente applicabili a propri progetti. I progetti emergeranno nelle attività laboratoriali del progetto;
4. La **trasformazione digitale e in generale quella "gemella"** beneficiano dal coinvolgimento di **giovani talenti**, per almeno due motivi. Il primo è rappresentato dalla maggiore familiarità dei millennials con le nuove tecnologie del digitale e le loro logiche. Il secondo è legato alla sensibilità più spiccata che le nuove generazioni mostrano verso i grandi temi di equità intergenerazionale, rispetto per l'ambiente, ridefinizione del senso del lavoro e dell'economia in rapporto alle comunità di riferimento. Il progetto mira quindi a favorire le

occasioni di incontro tra imprenditori e imprenditrici e giovani studenti delle università venete prevedendo nelle fasi laboratoriali la partecipazione di questi ultimi.

PROPOSTA PROGETTUALE

Il progetto consiste in un'azione integrata:

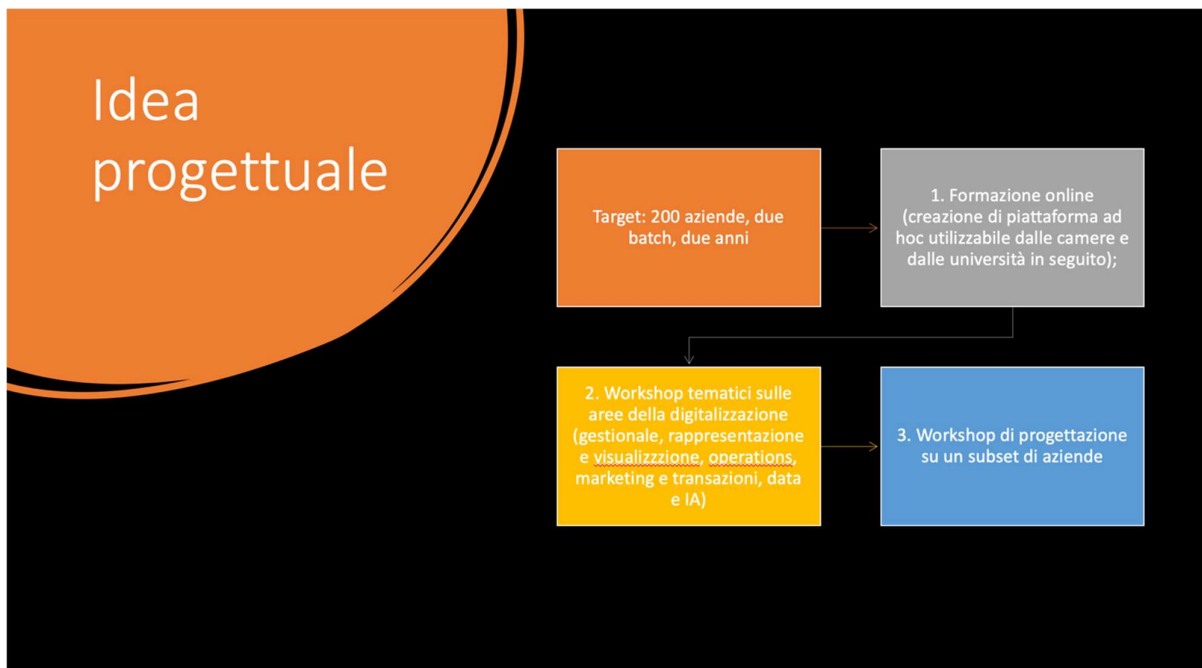
1. Analisi della **maturità** tecnologica delle imprese del territorio e **impatto** sul fronte dell'ecosistema (indagine quantitativa)
2. Interventi di **training/open innovation orientati a imprenditori e dipendenti**, cui affiancare anche un focus su **personale camerale** (fase 2);
3. Coinvolgimento di talenti dalle filiere della formazione post-secondaria (ITS) e terziaria (Università) come acceleratori del cambiamento;
4. Lancio di **progetti pilota** nelle singole imprese (fase 3).
5. Attività di **comunicazione e valorizzazione delle esperienze** (focus sulla fase 3).

Mentre le prime due fasi saranno orientate a tutte le aziende selezionate, la fase 3 potrà essere attivata per un sottoinsieme delle stesse su cui portare a maturazione progetti concreti di trasformazione digitale. Il progetto vedrà le Università e le Camere di Commercio collaborare attivamente ciascuna mettendo a valore il proprio contributo: scientifico, di ricerca e di formazione sul versante dell'accademia; di raccordo con le realtà produttive, di disseminazione dei risultati e di supporto alle strategie da parte del mondo camerale.

Il coordinamento scientifico del progetto sarà a carico di un team composto da due docenti di ogni università e da un rappresentante di ogni Camera. Il team operativo sarà composto da ricercatori e progettisti delle università coinvolte e da una rappresentanza del sistema camerale.

L'idea progettuale può articolarsi nei seguenti target di riferimento;

1. Completamento di tutte le fasi nel biennio 2024-2025, in due gruppi distinti e sequenziali;
2. Coinvolgimento (nelle fasi 1 e 2) di 200 aziende;
3. Coinvolgimento nella fase 3 di 25 aziende da portare alla realizzazione di prototipi high fidelity (*blueprint* per la trasformazione gemella).



Le fasi del progetto

1. Indagine sulla maturità tecnologica e impatto sull'ecosistema territoriale

La prima fase porta a valore e consolida il lavoro svolto dalle università nel monitorare la maturità digitale delle imprese venete, così come di fare leva su attività di indagine periodicamente realizzata dal Centro Studi Unioncamere del Veneto. L'osservatorio sul 4.0 promosso dal gruppo di lavoro dell'università di Padova (Laboratorio Manifattura Digitale del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"), gli osservatori settoriali sui settori B2b e Food dell'Università Ca' Foscari, analoghe iniziative dell'università di Verona, testimoniano la **tensione del mondo della ricerca a inquadrare lo stato dell'arte della digitalizzazione dell'economia regionale per contribuire alla sua competitività**. Il progetto rappresenterà l'occasione per **integrare i disegni di ricerca** e le metodologie e per avviare **uno sforzo sistematico, ricorrente e su scala regionale di monitoraggio della twin transition** che alimenti, con i suoi risultati, sia le decisioni degli operatori che quelle dell'ecosistema di servizi e delle istituzioni. L'indagine porterà a valore le attività di rilevazione già in essere (in particolare l'analisi dei questionari SELFI4.0 delle aziende venete condotte dal DSEA – Università di Padova in coordinamento con Unioncamere e la rete dei PID del Veneto a partire dal 2021) con le attività di analisi svolte durante il progetto (osservazione partecipata, casi aziendali e best practice) e quelle inerenti le attività di rilevazione periodica realizzate dal Centro Studi Unioncamere del Veneto. In aggiunta lo studio quantitativo andrà a definire le modalità per valorizzare i dati e procederà all'analisi dei dati inerenti l'utilizzo degli strumenti e azioni poste in essere dai PID e dal sistema camerale (es. Selfi4.0, Zoom, bandi per la digitalizzazione, assessment sostenibilità ambientale, ecc). L'indagine andrà ad approfondire sia un'analisi sul fronte della domanda, sia inerente il sistema dei servizi innovativi (KIBS) a supporto della trasformazione digitale delle imprese coinvolte per valutare le ricadute a livello territoriale ed il potenziale moltiplicativo delle azioni realizzate dal sistema camerale.

Deliverable: due rapporti annuali sullo stato dell'arte inerente la maturità digitale e gli impatti dell'attività del progetto e delle iniziative del sistema camerale in Veneto (2023 e 2024).

2. Training

La parentesi pandemica ha accelerato alcune tendenze presenti da tempo nel mondo della formazione. Nello specifico, ha consolidato la convinzione che i formati di training più efficaci siano quelli che sanno mescolare al meglio una **componente online** attraverso cui si forniscono conoscenze generali e strumenti operativi e una **offline**, in presenza, in cui le conoscenze di cui sopra vengono messe al lavoro in gruppi interdisciplinari su progetti specifici e di interesse per i partecipanti. Gli strumenti e i modi della confezione e della diffusione di contenuti digitali hanno sperimentato, in forza dei lockdown, una traiettoria di sviluppo vigorosa che mette a disposizione di progetti di formazione e training molteplici opportunità (video clip, audio, podcast, sistemi di canvassing online e molto altro).

A partire da questa consapevolezza, il team di progetto lavorerà a strutturare **una libreria di contenuti** (valorizzando l'esistente il più possibile) **digitali** e **un palinsesto di occasioni di formazione online dedicati alle imprese**. **Gran parte dei contenuti saranno disponibili** in una piattaforma dedicata e fruibile in modalità asincrona. Per ogni gruppo di imprese si organizzeranno delle riunioni in diretta dedicati alla discussione dei contenuti messi a disposizione e al confronto con esperti delle tecnologie individuate. Per ogni batch, i contenuti saranno presenti online per consentire una fruizione che si concili con le agende dei partecipanti.

I contenuti e le attività di training saranno resi disponibili dal quinto mese del 2024 e fungeranno da materiale preparatorio per i workshop di innovazione aperta.

La logica sottostante l'erogazione dei contenuti di base è la seguente:

1. Costruzione di un repository di contenuti multimediali sulle principali "famiglie" di tecnologie, nello specifico:
 - a. Industrial Internet e industry 4.0 (Manifattura addittiva, IOT, robotica, simulazione, cloud, cybersecurity ...)
 - b. IA, data big data, data analysis;
 - c. Rappresentazione/visualizzazione (AR, VR, digital twin);
 - d. Digital marketing, relazione con il mercato (web marketing, e-commerce, CRM, ...).
2. I contenuti online (dieci video corredati da riferimenti a risorse disponibili in rete) consentiranno ai partecipanti di:
 - a. Sviluppare confidenza con le specificità di ciascuna "famiglia di tecnologie";
 - b. Inquadrare le tecnologie entro categorie strategiche e manageriali/comprenderne gli utilizzi e le condizioni di validità;
 - c. Familiarizzare con casi d'uso diversificati entro settori diversi.
3. A seguire, saranno organizzati 4 (uno per famiglia di strumenti) incontri in presenza per approfondire le implicazioni dell'utilizzo di tali tecnologie. Gli appuntamenti saranno organizzati sul territorio regionale e prevedono le testimonianze di realtà aziendali o istituzionali avanzate nell'utilizzo di tali strumenti.

Si prevede inoltre di organizzare specifiche attività formative in presenza con l'obiettivo di favorire processi di consolidamento ed aggiornamento delle competenze del personale delle Camere di Commercio.

Saranno organizzati 2 incontri dedicati al personale camerale per approfondimento e confronto sulle tematiche del progetto e per favorire il coordinamento da parte del team che verrà coinvolto nelle diverse attività del progetto.

Si prevede inoltre la realizzazione nel 2° anno di **1 PID Study Tour Veneto** che coinvolga best case aziendali dei territori di ognuna delle 5 Camere del Veneto. Target: staff uffici PID di tutte le Camere di Commercio italiane.

Deliverable: piattaforma per il training di progetto, sincrono e asincrono (entro maggio-giugno 2024). Programma e realizzazione di 1 study tour (maggio 2025).

3. Workshop di co-design e innovazione aperta

In ogni gruppo, le imprese prenderanno parte a **workshop di co-design** della durata di 4 giornate così articolate: 1.5 in presenza (brief e avvio), mezza di fine-tuning online, 2 in presenza (chiusura del progetto e presentazione). L'impegno complessivo delle imprese coinvolte nelle attività di workshop sarà di massimo 3 mesi.

Tabella 1 - Schema tipo del workshop di co-design

Giorno 1 (presenza)	Sede A (es. Venezia)	
<i>Mattina</i>		Introduzione al workshop
		Illustrazione degli strumenti di lavoro (Design thinking toolkit) Composizione dei gruppi e warm-up Lancio della sfida
<i>Pomeriggio</i>		
		Analisi/empatia
Giorno 2 (1/2 giornata, in presenza)	Sede A	Definizione delle possibili soluzioni alla sfida
Giorno 3 (1/2 giornata online)	Meet/Zoom	Selezione del progetto da sviluppare
		Definizione dell'Activity System
Giorno 4 (presenza)	Sede B (es. Rovigo)	
<i>Mattina</i>		Activity system
		Business Model Canvas
<i>Pomeriggio</i>		Assumption Canvas
Giorno 5 (Presenza)	Sede B	
<i>Mattina</i>		Finalizzazione delle presentazioni
<i>Pomeriggio</i>		Presentazioni
		Debrief

Team a supporto:

Designer (4), facilitatori (8).

I workshop saranno 4: due il primo anno (maggio-giugno 2024, ottobre-novembre 2024) e due il secondo anno (marzo-aprile 2025, settembre-ottobre 2025). Ciascun workshop sarà partecipato da 50 aziende. Ogni workshop raccoglierà imprese di filiere/comparti diversi accomunate da un interesse per una famiglia di tecnologie. Per ogni workshop saranno formati team di 6/7 partecipanti (8 team a workshop) seguiti ciascuno da un facilitatore. Per quanto attiene alle sedi, si individueranno—di comune accordo tra Camere e università—le sedi ideali considerate:

1. La necessità di rappresentatività dei diversi territori;
2. I costi delle sedi in considerazione del budget complessivo

Per ogni gruppo di imprese si prevedono due sessioni di workshop da 50 partecipanti a sessione per 100 imprese totali all'anno (da ripetersi in due anni per totale 200 imprese). Le imprese coinvolte per ognuno dei 5 territori camerati saranno complessivamente 40. I workshop saranno organizzati in modo itinerante nel territorio regionale per favorire la partecipazione e valorizzare le iniziative delle diverse realtà camerati. Nei workshop, le imprese, raggruppate in team di 5-6 persone e affiancate da studenti delle università venete e degli ITS regionali, lavoreranno alla definizione di un progetto di digitalizzazione su un caso di studio, guidati da un team di designer e mentori.

I workshop si baseranno sull'utilizzo di **metodologie testate e validate** da tempo nei progetti innovativi delle università venete, nello specifico **Design Thinking e lean startup**.

La formazione "pratica" e orientata allo sviluppo di progetti già testata nelle precedenti edizioni del PID consentirà di raggiungere i seguenti risultati, oltre **all'incremento della prontezza delle PMI** alla transizione:

1. **Re-skilling degli imprenditori** e delle figure di supporto non avvezzi alle logiche del digitale e alle sue implicazioni strategiche e gestionali;
2. **Facilitazione dell'incontro tra imprese del territorio e giovani talenti**, tramite la creazione di team nei workshop che includano giovani studenti e imprenditori;
3. **Creazione di opportunità di placement** dei talenti nelle aziende partecipanti.

Deliverable: progetti di digital transformation (slide deck per ciascun gruppo) sui casi selezionati e report di assessment delle capacità acquisite dalle aziende coinvolte.

Tabella 2 – Imprese coinvolte (proposta 1: mobilità delle imprese tra sedi)

	PD	TV-BL	VE-RO	VI	VR	Totale
2024						
Workshop 1	10	10	10	10	10	50
Workshop 2	10	10	10	10	10	50
Totale 2024	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>100</i>
2025						
Workshop 1	10	10	10	10	10	50
Workshop 2	10	10	10	10	10	50
Totale 2025	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>100</i>
Totale	40	40	40	40	40	200

Tabella 2 – Imprese coinvolte (proposta 2: partecipazione imprese in workshop "prossimi") (la distribuzione geografica tra le Camere deve considerarsi come esempio)

	PD	TV-BL	VE-RO	VI	VR	Totale
2024						
Workshop 1	20		20	10		50
Workshop 2	20		20	10		50
Totale 2024	<i>40</i>		<i>40</i>	<i>20</i>		<i>100</i>
2025						
Workshop 1		20		10	20	50
Workshop 2		20		10	20	50
Totale 2025		<i>40</i>		<i>20</i>	<i>20</i>	<i>100</i>

Totale	40	40	40	40	40	200

4. Pilot

Concluse le attività della fase precedenti, il progetto può proseguire, per ciascun gruppo, con lo sviluppo di pilot specifici per un gruppo limitato di aziende, in prevalenza micro e piccole imprese (dalle 10/12 aziende per gruppo fino a un massimo di 25, coinvolgendo fino a 5 aziende per ogni Camera). Obiettivo dei pilot sarà **accompagnare le aziende più mature sul versante della transizione gemella** tramite lo sviluppo di un progetto di trasformazione digitale (si intende avviarle verso il finanziamento dei progetti sviluppati). L’impegno complessivo delle imprese coinvolte nelle attività di pilot sarà di 4 mesi. Verrà prevista un’attività di accompagnamento (mentoring) da parte delle università nel processo di trasformazione digitale.

La figura che segue sintetizza la modalità di svolgimento degli incontri (workshop) dedicati ai pilot (per ogni anno). Aziende di settori diversi saranno, di volta in volta e in occasione di una tappa di un percorso a ciascuna dedicato, l’oggetto della progettazione di soluzioni di transizione digitale da parte di team composti da designer, studenti e imprenditori di altre aziende. In altre parole, l’obiettivo è di creare momenti di incontro tematici (ognuno dedicato a un’azienda e a una tecnologia/applicazione della tecnologia) della durata di 2 giornate, in cui tutti i partecipanti, compresi gli esponenti delle altre aziende, contribuiscono a risolvere il problema dell’azienda “focale” dello specifico incontro. Ogni azienda dovrebbe mettere a disposizione 2 persone, al fine di incrementare il numero di partecipanti e quindi aumentare il numero di possibili soluzioni generate. A conclusione di ogni incontro dedicato ad una specifica azienda, il team “temporaneo” così composto consegnerà all’azienda “focale” un piano di sviluppo della trasformazione digitale.

Con questa logica, ogni azienda uscirà dal proprio incontro con un progetto “cantierabile” che condensa la multidisciplinarietà e la varietà degli stimoli provenienti da soggetti tra loro molto diversi; in aggiunta, tutte le aziende, contribuendo alla soluzione di ogni workshop, potranno comunque accumulare conoscenze e competenze su altri possibili progetti di trasformazione digitale da attuare (potenzialmente) nel futuro.

Deliverable: per ogni incontro dedicato ad un’azienda (pilot), sarà elaborato un deck di slide e un report con la soluzione pensata per l’azienda “protagonista”.



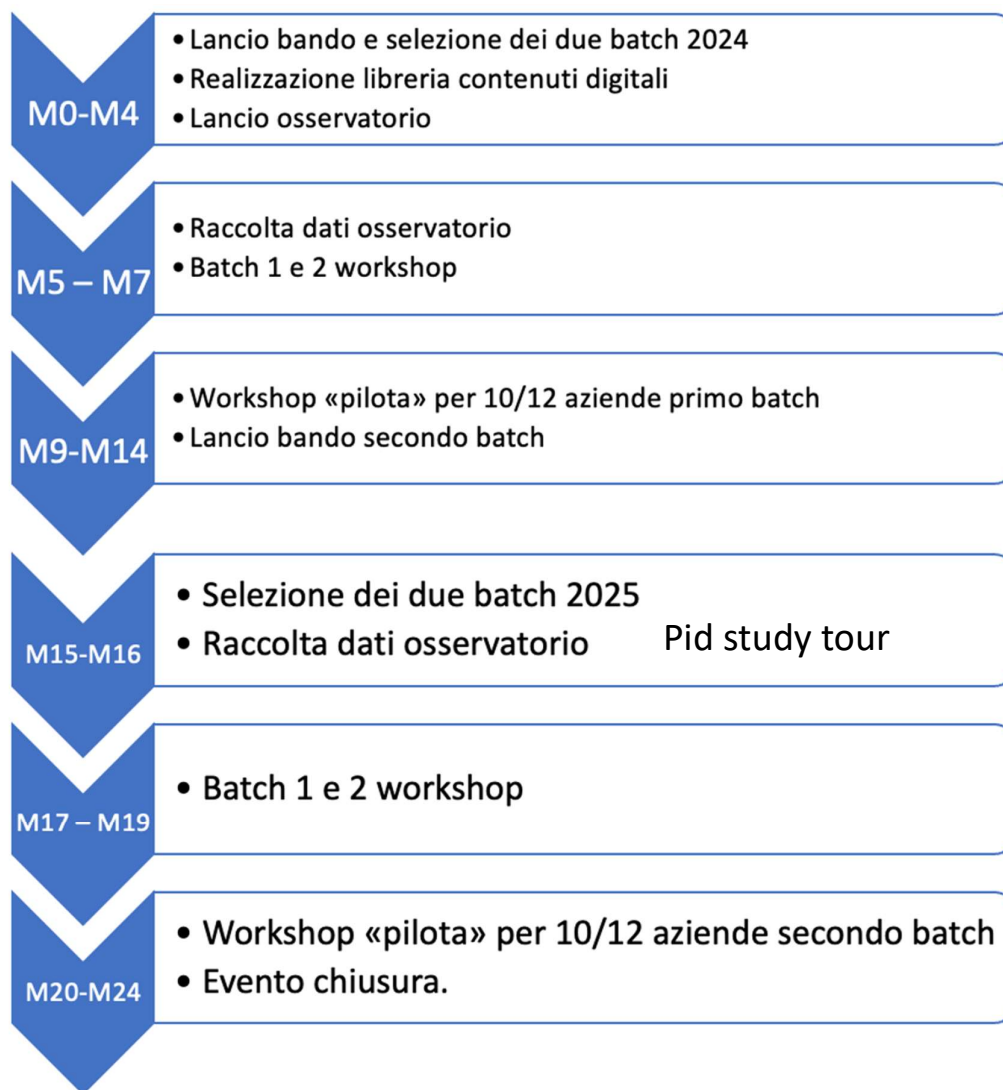
5. Comunicazione e valorizzazione delle esperienze

I processi di adozione delle tecnologie digitali nel contesto delle PMI richiedono di valorizzare il coinvolgimento diretto degli attori (imprenditori, dipendenti) attraverso un'azione partecipata prevista nelle fasi precedenti, ma anche **un'attività di condivisione dei risultati e del percorso di trasformazione digitale** che le imprese hanno avviato attraverso il progetto. Attraverso il confronto tra pari le imprese possono conoscere potenzialità, criticità e vincoli della trasformazione digitale.

I **progetti pilota della fase 4** verranno **comunicati con format comuni** in grado di presentare le esperienze e mettere in evidenza risultati e attività svolte, le prospettive strategiche e tecnologiche, valorizzando anche le competenze e i diversi attori coinvolti (imprese, studenti)

Deliverable: per ogni pilota un video di presentazione, una scheda descrittiva e materiale per la comunicazione

Cronoprogramma



Budget

Il budget complessivo del progetto per le due annualità (2024/2025) è di €1.320.000, così ripartito:

- Regione del Veneto: € 200.000,00 per il 2024 nell'ambito della Convenzione PMI 2024. Unioncamere del Veneto co-finanzia pari al 10% delle risorse regionali pari ad € 20.000,00;
- Camera di Commercio di Padova: € 220.000,00 per 2024/2025
- Camera di Commercio di Treviso - Belluno: € 220.000,00 per 2024/2025
- Camera di Commercio di Venezia Rovigo: € 220.000,00 per 2024/2025
- Camera di Commercio di Verona: € 220.000,00 per 2024/2025
- Camera di Commercio di Vicenza: € 220.000,00 per 2024/2025

Il budget prevede:

- Coordinamento scientifico
- Attività di raccolta, elaborazione, analisi dati (indagine su maturità digitale e impatto)
- Progettazione e realizzazione/armonizzazione contenuti digitali
- Organizzazione e gestione delle attività dei workshop e risultati
- Selezione, sviluppo e accompagnamento delle attività pilota
- Supervisione e realizzazione contenuti per la comunicazione dei pilota
- Organizzazione PID Study Tour Veneto

Budget (2 anni)	Importi
Progettazione, coordinamento scientifico, gestione / overhead (costi fissi)	700.000
Didattica online / blended (più eventuali costi tecnologia/piattaforma elearning) (costi fissi)	40.000
Comunicazione attività di progetto (costi fissi)	25.000
4 Workshop in presenza (minimo 35 / max 50 imprese partecipanti)	140.000 – 205.000
Pilot (minimo 5 / massimo 25 imprese)	45.000 – 210.000
PID study tour (costi fissi)	5.000
Comunicazione (podcast – video – minimo 5 imprese /max 25) (costi fissi)	70.000