

## **SVILUPPO E CONSOLIDAMENTO DELL'IMPRENDITORIALITÀ CON PRIORITÀ AI NUOVI BACINI D'IMPIEGO**

### **FSE – OBIETTIVO 3 - MISURA D3 . ANNUALITÀ 2002- 2003**

- 1. FINALITÀ OPERATIVE DELLA MISURA D 3**
- 2. LE AZIONI RELATIVE ALLE LINEE D'INTERVENTO 1,2 E 3 DELLA MISURA D3**
- 3. AMMINISTRAZIONE RESPONSABILE, SOGGETTI ATTUATORI E DESTINATARI FINALI;**
- 4. IL PROGRAMMA PROVINCIALE E LE MODALITÀ DI TRASFERIMENTO DELLE RISORSE ALLE PROVINCE;**
- 5. MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DEI PROGRAMMI PROVINCIALI E DEI PROGETTI ;**
- 6. PREVENTIVI E COSTI AMMISSIBILI;**
- 7. RIPARTIZIONE FINANZIARIA TRA LE PROVINCE.**

---

#### **1. Finalità operative della misura D3 del POR - ob. 3 .**

Il sistema economico piemontese sta vivendo, ormai da alcuni anni, un processo di profonda trasformazione della propria struttura produttiva. Accanto ai tradizionali livelli di eccellenza nel comparto manifatturiero stanno emergendo competenze e vocazioni in altri settori i quali, in prospettiva, possono assumere un rilievo strategico ai fini di uno sviluppo maggiormente diversificato, e dunque più equilibrato dell'economia.

Attraverso l'attuazione della misura D3, la Regione Piemonte è intenzionata a mettere in campo degli interventi che, mediante la definizione di percorsi integrati di sostegno all'imprenditorialità ed allo sviluppo locale, favoriscano la creazione di un'offerta maggiormente strutturata di nuove imprese, in particolare in settori che siano qualificanti e che possono contribuire ad una piena valorizzazione delle potenzialità economiche legate ai nuovi bacini d'impiego: servizi alla persona, servizi per il tempo libero e la cultura, servizi per la protezione ambientale e più in generale i giacimenti occupazionali individuati dalla Commissione europea.

In parallelo alle azioni di sostegno alla creazione di nuove imprese rivolte all'insieme dei cittadini piemontesi, potranno essere avviate iniziative specifiche sia per cogliere le opportunità scaturite dalla diffusione dei processi di spin off conseguenti all'esternalizzazione di taluni servizi da parte tanto delle grandi imprese quanto delle amministrazioni pubbliche, sia

per favorire il ricambio generazionale nell'artigianato e nei servizi che riflettono le specializzazioni storiche avviate.

L'insieme delle finalità che orientano gli interventi condotti nell'ambito della presente misura convergono nell'obiettivo operativo : Contribuire allo sviluppo dell'imprenditorialità, alla creazione di nuove imprese, a favorire il ricambio generazionale.

Le indicazioni che seguono, relative alla strutturazione delle diverse linee di intervento previste, costituiscono il punto di riferimento progettuale per le Amministrazioni provinciali che potranno articolare la propria proposta progettuale secondo le esigenze del territorio e le esperienze del precedente periodo di programmazione e mantenendosi comunque all'interno di quanto previsto dal Complemento di programmazione.

## **2. Le azioni relative alle linee d'intervento 1,2 e 3 della misura D3.**

### **LINEA 1:**interventi di supporto all'imprenditorialità

Questa linea d'intervento prevede in primo luogo l'attivazione di iniziative di sistema finalizzate a dotare il territorio piemontese di una rete territoriale di servizi per la creazione d'impresa.

Si provvederà pertanto alla costituzione di sportelli provinciali (o sub provinciali) permanenti che , in affiancamento con i Centri per l'impiego e gli Sportelli unici per le attività produttive, fungeranno da terminali della rete di servizi per la nascita e lo sviluppo d'impresa.

Gli sportelli così costituiti provvederanno ad esercitare tutte quelle attività di ricerca, promozione, animazione, accoglienza e comunicazione attraverso le quali diviene possibile intercettare le istanze di sviluppo dell'imprenditorialità provenienti dal territorio ed orientarle verso i servizi specialistici previsti dalle altre linee di intervento previste dalla misura D3.

I soggetti incaricati dell'attuazione della presente linea d'intervento sono le Province che dovranno avvalersi del supporto di organismi, selezionati tramite procedura di evidenza pubblica, di comprovata esperienza negli ambiti di attività indicati nel paragrafo successivo.

### **Categorie di attività e di servizi. (monitoraggio della linea 1)**

#### **1. Interventi di supporto all'imprenditorialità.**

**Obiettivo:** dotare il territorio regionale di una rete di servizi (iniziative di sistema), attraverso la creazione di sportelli permanenti per la creazione d'impresa in grado di intercettare le istanze

di sviluppo dell'imprenditorialità provenienti dal territorio per poi orientarle verso i servizi specialistici.

L'espletamento di questa azione include:

**1. Interventi strutturali:** dotazione di locali accessibili, telefono, infrastrutture informatiche (computer fissi e stampanti), collegamenti ad Internet.

**2. Campagna pubblicitaria e promozionale:** predisposizione dei canali di informazione (cartacei dai manifesti alle cartoline, radiofonici, televisivi, informatici, siti internet, uscite sui giornali, partecipazione a saloni e fiere) per rendere visibile al proprio bacino d'utenza del territorio le funzioni e le modalità di accesso agli sportelli e ai tipi di servizi specialistici messi in atto per coloro che intendono creare una nuova impresa.

**3. Apertura degli sportelli al pubblico:** in diverse fasce orarie nonché in diversi giorni della settimana per garantire la massima visibilità, fruibilità ed accessibilità da parte del pubblico interessato;

**4. Attività di pre-accoglienza :** contatto telefonico o anche contatto informale con gli operatori/consulenti degli sportelli in cui i beneficiari vengono messi in condizione di usufruire del "patrimonio" informativo grazie all'affiancamento degli stessi;

**5. Attività di accoglienza:** primo colloquio approfondito fissato su appuntamento presso gli sportelli provinciali o subprovinciali appositamente costituiti della durata di circa un ora per presentare ed esporre l'idea d'impresa . Si valutano sinteticamente le caratteristiche imprenditoriali del soggetto (attitudine, competenze, capacità motivazioni ed esperienza pregressa) e la fattibilità del progetto. Apertura di un dossier per seguire il rapporto con il beneficiario. È il momento in cui si decreta il passaggio del beneficiario ai servizi specialistici che si occupano di accompagnamento e consulenza;

**6. Attività di ricerca sui settori dei nuovi bacini occupazionali :** Eventuali ricerche di mercato volte ad individuare a livello locale nuove opportunità di sviluppo nei nuovi bacini occupazionali e costruzione di "pacchetti ad hoc" da offrire ai beneficiari, messa a disposizione dei risultati delle ricerche e di quelle già realizzate nel precedente periodo di programmazione, predisposizione di rassegne stampa, ricerca di siti, libri, dispense, casi imprenditoriali di successo. Servizi volti a focalizzare gli elementi di natura giuridica, fiscale, organizzativa, finanziaria e strutturale ostativi alle potenzialità di sviluppo e individuazione di opportune soluzioni.

**7. Attività di animazione imprenditoriale :** divulgazione dei risultati sulle ricerche, concorsi d'idee e seminari tematici, ecc.

## **LINEA 2. SERVIZI CONSULENZIALI PER LE IMPRESE (ASSISTENZA EX ANTE)**

Le azioni consulenziali previste dai programmi provinciali saranno realizzate tramite una rete di servizi territoriali tra loro integrati volti a favorire l'acquisizione delle informazioni, delle conoscenze e delle competenze necessarie alla creazione d'impresa. Gli ambiti prioritari per l'attivazione dei servizi di sostegno alla creazione di impresa saranno quelli emergenti dalle attività condotte attraverso la prima linea d'intervento, valendo il criterio di fondo secondo il quale lo sviluppo dell'imprenditoria deve riguardare soprattutto settori e comparti collegati ai nuovi giacimenti occupazionali.

L'erogazione di tali servizi, comprendenti attività di informazione e diagnosi, orientamento e formazione all'imprenditorialità, valutazione del profilo professionale del candidato imprenditore e della fattibilità dell'idea imprenditoriale, consulenza specialistica, accompagnamento e supporto alla predisposizione del piano d'impresa, predisposizione della documentazione di supporto e presentazione della domanda di finanziamento a valere su una delle disposizioni normative in vigore, nonché validazione in ingresso del progetto d'impresa, compete alle Amministrazioni provinciali le quali possono provvedere direttamente all'erogazione dei servizi, per mezzo degli operatori dei Centri per l'impiego, o ancora a strutture esterne alle amministrazioni pubbliche, con comprovata esperienza nei servizi di sostegno alla creazione di impresa, selezionate secondo procedure di evidenza pubblica.

L'elemento finale del supporto consulenziale per la creazione d'impresa sarà rappresentato dalla predisposizione di un business plan, vale a dire di un documento di sintesi che fornisca una proiezione dei flussi economici e finanziari presumibilmente generati dall'impresa nei primi anni di attività. La predisposizione del piano di sviluppo d'impresa e del business plan devono essere realizzati secondo le modalità contenute nella modulistica della legge regionale 14 Giugno 1993, n. 28, modificata ed integrata dalla legge regionale 9 Maggio 1997 n. 22 e/o con la modulistica della legge regionale sulla Cooperazione N. 67/94 (art. 3).

Un supporto consulenziale specialistico sarà infine fornito per l'implementazione di progetti di spin-off d'impresa presentati tanto da persone fisiche quanto da persone giuridiche.

### **CATEGORIE DI ATTIVITA' E DI SERVIZI. (Monitoraggio della linea 2).**

#### **2. Servizi consulenziali per le imprese (assistenza ex ante)**

Questi servizi sono complementari e successivi agli interventi di cui alla linea 1.

I servizi offerti in questa fase di accompagnamento concernono:

- **diagnosi del progetto imprenditoriale:** incontri individualizzati tra tutor e potenziali imprenditori durante i quali si valuta la fattibilità dell'idea imprenditoriale (così come trasmessa dagli operatori del servizio 1) e le potenzialità dei futuri imprenditori;
- **formazione base di orientamento sull'imprenditorialità:** rivolta ai soggetti che nella fase di diagnosi manifestano una idea d'impresa anche concreta, ma che sono carenti di competenze gestionali e imprenditoriali;
- **accompagnamento e predisposizione del business plan:** affidamento della figura del tutor lungo tutto il percorso di valutazione della fattibilità dell'iniziativa imprenditoriale. Analisi di mercato e definizione di un piano di Marketing, definizione del piano degli investimenti, definizione del piano economico/finanziario da parte del potenziale imprenditore sotto la guida del consulente.
- **consulenza specialistica:** si intendono le attività consulenziali che intervengono in maniera puntuale su un tema specifico sia gestionale che tecnico (fiscale, giuridico, finanziario, ecc.). Rappresenta il naturale completamento dell'attività di accompagnamento;
- **formazione avanzata:** anch'essa interviene a supporto dell'accompagnamento e prevede interventi di gruppo per affrontare elementi specifici (piano di marketing, tecniche commerciali, budgeting, ecc.).
- **spin-off:** supporto consulenziale alla creazione di una nuova impresa costituita da lavoratori già dipendenti in altra impresa o ente pubblico; tale azione viene svolta con il sostegno dell'impresa o ente pubblico di provenienza.

I servizi elencati nei punti precedenti sono, in linea di massima, consequenziali.

Il documento che sancisce la conclusione dell'azione 2 è il business plan che insieme al progetto d'impresa deve pervenire ad una prima validazione da parte delle Amministrazioni Provinciali competenti ed è, al contempo, elemento essenziale per accedere alla misura finanziaria di cui all'azione 4 della D3.

### **LINEA 3. Servizi di consulenza specialistica e di tutoraggio (assistenza ex post);**

Questa terza linea d'intervento che si concretizza in azioni di accompagnamento e tutoraggio a favore delle aziende neocostituite rappresenta il necessario complemento ai servizi consulenziali per la creazione d'impresa. Devono pertanto essere realizzate differenti azioni di consulenza specialistica sull'organizzazione, sul marketing, sulla finanza, sugli investimenti, sugli aspetti fiscali e tributari della azienda collegata con i servizi finanziari della quarta linea di intervento.

Successivamente alla costituzione dell'impresa, e per un periodo di due anni, il neoimprenditore necessita del supporto di specifiche azioni di tutoraggio in riferimento alle diverse problematiche connesse alla gestione dell'impresa. A seguito del tutoraggio

può infatti rivelarsi opportuno il ricorso alla consulenza specialistica : dalla predisposizione di un piano di marketing adeguato alla valutazione economica circa l'opportunità di effettuare un investimento, dall'aggiornamento sulla normativa fiscale e tributaria ai rapporti con il sistema creditizio.

Poiché sono moltissimi gli ambiti per i quali, specie per coloro che hanno avviato una attività priva di esperienze precedenti, è opportuno prevedere interventi di sostegno finalizzati a favorire l'effettivo decollo dell'attività economica ed a ridurre, di conseguenza le probabilità di moria precoce.

Dato l'oggetto delle prestazioni di consulenza ed il loro valore complessivo nell'arco dei due anni della linea 3, la Regione Piemonte tramite le Province ha ritenuto di erogare tale aiuto sotto forma di "de minimis" secondo quanto stabilito dal regolamento (CE) 69/2001 della Commissione del 12/01/2001 (G.U.C.E. L 10 del 13/01/2001).

Le Amministrazioni provinciali sono i soggetti responsabili dell'attuazione di questa linea d'intervento della misura D 3, le quali possono provvedere direttamente all'erogazione dei servizi per mezzo degli operatori dei Centri per l'impiego, ovvero affidarli ad organismi ausiliari individuati dalla Regione o ancora avvalersi di strutture esterne individuate con procedure di evidenza pubblica sulla base delle esperienze maturate in ambiti collegati alla consulenza ed al tutoraggio d'impresa.

### **CATEGORIE DI ATTIVITA' E DI SERVIZI. (Monitoraggio della linea 3).**

#### **3. Servizi di consulenza specialistica e di tutoraggio per le nuove imprese. (assistenza ex post.)**

- **consulenza specialistica:** si intendono le attività consulenziali erogate in maniera puntuale a supporto del neoimprenditore in relazione a problemi da affrontare o decisioni da prendere in favore dell'impresa già costituita e avviata, sia di carattere gestionale che tecnico (fiscale, giuridico, finanziario, ecc.). Rappresenta il naturale completamento dell'attività di accompagnamento;
- **Interventi di affiancamento :** per un periodo di due anni, del tutor e di consulenti specialisti da effettuarsi dopo l'avvio dell'attività imprenditore a mezzo del supporto delle azioni 1. e 2.

La finalità del tutoraggio è quella di supportare l'imprenditore nelle fasi iniziali dell'impresa e coinvolge, oltre al tutor, i consulenti specialisti; particolare attenzione dovrà essere prestata al fatto che le neoimprese seguano gli andamenti di sviluppo previsti dai loro businessplan, intervenendo con azioni correttive o di affinamento intensivo ove necessario.

- **De Minimis:**

Tali aiuti sono erogati a titolo di "de minimis" e dovranno pertanto essere cumulati con gli altri aiuti che l'impresa beneficiaria abbia ricevuto a titolo di de minimis nei 36 mesi precedenti fino a raggiungere un tetto massimo di 100.000 Euro nel periodo di tre

anni. Pertanto, ai fini dell'applicazione del presente regime di aiuti, le autorità pubbliche chiederanno all'azienda beneficiaria di compilare un modulo ad hoc, allegato alla presente, al fine di ottenere informazioni esaurienti su altri eventuali aiuti de minimis ricevuti dalla stessa nei 36 mesi precedenti nonché sugli altri aiuti de minimis per cui si sia stata presentata domanda negli ultimi 6 mesi, tra i quali, ad esempio, quelli previsti alla linea 3 della Misura D3 e alla misura 4.2 del DOCUP ob.2. La verifica relativa alla soglia dei 100.000 Euro condiziona la concessione e/o l'ammontare dell'aiuto.

Ai sensi dell'articolo 1 del Regolamento (CE) N. 69/2001 della Commissione del 12 gennaio 2001, la regola "de minimis" non si applica:

- a) al settore dei trasporti e alle attività legate alla produzione, alla trasformazione o alla commercializzazione dei prodotti di cui all'allegato I del Trattato CE (in generale: produzione, trasformazione e commercializzazione dei 'prodotti agricoli e della pesca e acquacultura');
- b) alle attività connesse all'esportazione, vale a dire che non possono essere concessi in regime de minimis quegli aiuti direttamente connessi ai quantitativi esportati, alla costruzione e gestione di una rete di distribuzione o ad altre spese correnti connesse all'attività di esportazione;
- c) agli aiuti condizionati all'impiego preferenziale di prodotti interni rispetto ai prodotti importati.

**Pertanto in questi settori, in mancanza di un regime approvato, non potrà essere concesso nessuno aiuto.**

**MODULO DA COMPILARE IN CASO DI RICHIESTA DI AIUTO AI SENSI DEL  
REGOLAMENTO CE 69/2001 SUGLI AIUTI DI IMPORTANZA MINORE (DE MINIMIS)**

**AIUTI RICEVUTI NEI 36 MESI PRECEDENTI e QUELLI PER CUI SI E' PRESENTATA  
DOMANDA NEGLI ULTIMI 6 MESI**  
(da compilare a cura del beneficiario)

|                                                                                                                                                                          |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <b>BENEFICIARIO (1)</b><br>(identità dell'impresa, impresa-<br>madre o filiale; cfr delibera<br>regionale di riferimento)                                                |  |  |  |
| <b>BASE LEGALE (2)</b><br><br>(legge nazionale o regionale,<br>decreti legislativi o altri atti,<br>regionali e non, contenenti un<br>regime di aiuto)                   |  |  |  |
| <b>DATA del decreto/i – atto di<br/>Concessione</b>                                                                                                                      |  |  |  |
| <b>Riferimento normativo e<br/>data di scadenza del bando<br/>relativo all'aiuto de minimis,<br/>per il quale è stata<br/>presentata domanda negli<br/>ultimi 6 mesi</b> |  |  |  |
| <b>AMMONTARE dell'aiuto (al<br/>lordo di imposte)</b>                                                                                                                    |  |  |  |
| <b>PAGAMENTI e loro data, se<br/>l'aiuto è stato erogato in più<br/>quote</b>                                                                                            |  |  |  |
| <b>ALTRA FORMA DI AIUTO (se<br/>diversa da pagamenti in<br/>denaro. Esempi: aiuti fiscali o<br/>garanzie)</b>                                                            |  |  |  |
|                                                                                                                                                                          |  |  |  |

- (1) Per beneficiario si intende l'impresa come entità economico-giuridica, quindi il beneficiario dell'aiuto per il quale si compila il presente modulo deve dichiarare gli aiuti ricevuti a qualsiasi titolo dalle sue filiali o succursali o dall'impresa principale da cui essa dipenda. Nel caso di acquisto di azienda, la Regione Piemonte ritiene che il nuovo acquirente è tenuto a dichiarare gli aiuti ricevuti dall'impresa nei 36 mesi precedenti, pur essendo l'azienda di altro proprietario. Diversamente non si considerano gli aiuti di cui l'impresa, pur non modificando l'assetto societario o della proprietà, abbia beneficiato operando in un segmento di mercato non attinente a quello occupato precedentemente durante il periodo d'erogazione degli aiuti di Stato.
- (2) Per base legale si intende il riferimento normativo comunicato al beneficiario nel decreto di concessione degli aiuti ricevuti nei 36 mesi precedenti.

**TOTALE AIUTI de minimis RICEVUTI NEI 36 MESI PRECEDENTI** (da compilare a cura dell'ufficio erogatore)

|                                                                                                                             |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                                                                                                             |  |  |
| <b>AIUTI de minimis</b><br>(individuati in riferimento alla base legale)                                                    |  |  |
| <b>Conversione in ESL</b> (se aiuto erogato in forma diversa da pagamenti in denaro) <sup>1</sup>                           |  |  |
| <b>ATTUALIZZAZIONE</b> dei pagamenti effettuati in più quote – tasso di riferimento UE alla data del decreto di concessione |  |  |
| <b>TOTALE</b> degli aiuti erogati negli ultimi 36 mesi                                                                      |  |  |
| <b>OSSERVAZIONI in merito agli aiuti de minimis richiesti negli ultimi 6 mesi</b>                                           |  |  |
| <b>POSSIBILITA' di ulteriori aiuti de minimis</b> quantificati in Lire e Euro <sup>2</sup>                                  |  |  |
|                                                                                                                             |  |  |

**3. Amministrazione responsabile, soggetti attuatori e destinatari finali.**

**Amministrazione responsabile:** l'attuazione della misura D3 avviene attraverso programmi di attività e di spesa gestiti dalle Province. Tali programmi che hanno per oggetto l'organizzazione di azioni di animazione, orientamento, consulenza specialistica e tutoraggio, saranno affidati a servizi diffusi territorialmente.

<sup>1</sup> L'importo dell'aiuto è l'equivalente sovvenzione lordo dell'aiuto (ESL), calcolato secondo il metodo indicato dalla Commissione Europea nell'allegato degli Orientamenti in materia di aiuti di Stato a finalità regionale (GUCE C 74 del 10.03.1998).

<sup>2</sup> Il calcolo dei 100.000 Euro come tetto massimo deve tenere conto degli aiuti de minimis che il beneficiario richiede con la domanda di cui il presente è un allegato.

**Soggetti attuatori (Beneficiari finali) :** All'erogazione dei servizi di animazione, orientamento, consulenza e tutoraggio provvederanno per la linea 1 della misura D3, delle strutture esterne specializzate individuate dalle Province attraverso procedure di evidenza pubblica e per le linee 2 e 3 della misura D3 le Province potranno utilizzare i Centri per l'impiego per il tramite dei propri operatori ovvero strutture esterne specializzate individuate dalle Province attraverso procedure di evidenza pubblica.

**Destinatari finali :** Destinatari degli interventi per lo sviluppo ed il consolidamento dell'imprenditorialità sono i soggetti che ,giovani o adulti, occupati o disoccupati in via prioritaria, persone fisiche o persone giuridiche, intendano avviare, consolidare o ridefinire, tramite i servizi di cui alle linee 1, 2 3 della presente misura, iniziative imprenditoriali.

#### **4. IL PROGRAMMA PROVINCIALE E LE MODALITA' DI TRASFERIMENTO DEI FINANZIAMENTI ALLE PROVINCE.**

Il trasferimento delle risorse alle singole Province delle dotazioni finanziarie indicate per le annualità 2002-2003 avverrà alla presentazione in Regione Piemonte, Direzione Formazione Professionale – Lavoro, Settore Sviluppo dell'imprenditorialità, Via Pisano 6, Torino, di un programma provinciale di attività articolato in progetti annuali da realizzare con le modalità di seguito specificate al punto 5.

Le Province organizzeranno i loro programmi di attività e di spesa e realizzeranno i loro progetti articolandoli su base territoriale con riferimento alla suddivisione per bacini d'impiego di cui alla D.G.R. 24-26752 del 1 Marzo 1999.

**La presentazione di tale programma dovrà avvenire entro 60 giorni dalla data della pubblicazione sul Bollettino ufficiale della Regione Piemonte sulla base dello schema di presentazione dei programmi e dei progetti provinciali indicati al successivo capitolo 5 per facilitarne la lettura e l'assemblaggio a livello regionale.**

La Regione Piemonte si riserva di verificare la coerenza del programma e dei progetti con le indicazioni contenute al punto 5 del presente atto; tale coerenza è implicitamente riconosciuta ove entro 15 giorni dalla formale consegna del programma alla Regione non siano state formulate osservazioni o richieste di chiarimenti.

Nel caso permangano scostamenti significativi da quanto previsto dalla programmazione regionale, la Giunta Regionale può richiedere formalmente alla Provincia interessata di modificare specifici punti del suo programma e qualora queste modifiche non siano accettate può revocare il finanziamento alla Provincia, destinandolo ad altri soggetti od intervenendo in via sostitutiva.

All'approvazione del programma biennale e dei progetti annuali tramite stipula di convenzioni tra la Regione e le Province, corrisponde un primo anticipo pari al 50% della

quota complessiva annuale assegnata alla Provincia, a metà delle attività il 30% della quota rimanente ed infine il 20% a seguito della rendicontazione effettuata.

Le modalità di riparto finanziario per il triennio successivo – 2003/2006 saranno basate non soltanto sui fabbisogni specifici ricavati da dati oggettivi sulla disoccupazione ma anche sul rispetto di indicatori di efficienza e di risultato, come peraltro prevede espressamente il Complemento di programma POR ob. 3 della Regione Piemonte, nonché sui risultati della rendicontazione delle risorse precedentemente assegnate alle Province.

Alle Province la Regione Piemonte fornirà tramite il C.S.I. l'accesso alla procedura informatizzata per l'elaborazione delle procedure di valutazione e di comunicazione e informazione delle attività.

Sino al momento in cui la procedura suddetta non sarà disponibile, le Province provvederanno mediante comunicazioni trimestrali cartacee ad inviare obbligatoriamente ogni tre mesi, alla Regione Piemonte - Settore Sviluppo dell'imprenditorialità - alla attenzione del Responsabile, Via Pisano n. 6, Torino, i seguenti dati:

- Comunicazione di inizio delle varie attività;
- Dichiarazione periodica di spesa e dei dati fisici di avanzamento del progetto;
- Comunicazioni previsti dalle convenzioni fra la Regione Piemonte e le Province.
- varie

## **5. Modalità di presentazione dei programmi provinciali 2002-2003 e dei progetti annuali.**

### **5.1 Obiettivi e risultati attesi dei Programmi provinciali**

Con riferimento alle linee di intervento suindicate previste dalla misura D3, le Amministrazioni provinciali dovranno predisporre i programmi tenendo conto necessariamente delle fasi del processo dello schema di seguito indicato:.

#### **1 - Gli interventi di supporto all'imprenditorialità**

- n. di sportelli presumibilmente da attivare
- n. di operatori/consulenti da utilizzare
- n. di progetti di ricerca di Marketing rivolti ai settori dei nuovi bacini occupazionali eventualmente da effettuare;
- n. di pacchetti ad hoc da offrire ai beneficiari;
- n. di contatti di pre-accoglienza;
- n. di accolti previsti agli sportelli, distinti per età, sesso, titolo, di studio, posizione sul mercato del lavoro

**2 - La consulenza per la creazione d'impresa (assistenza ex ante):**

- n. di incontri individualizzati nella fase dell'accompagnamento
- n. ore di formazione imprenditoriale di base
- n. di progetti distinti per settore di attività economica, che si prevede di accompagnare fino alla formulazione del business plan
- n. di business plan distinti per settore di attività economica che si prevede possano essere validati ed occupazione prevista
- n. di progetti di spin off avviati distinti per settore di attività economica

**3 - I servizi di tutoraggio e consulenza (assistenza ex post):**

- n. di imprese che si prevede possano essere costituite a seguito dell'intervento di assistenza ex ante (ed occupazione prevista) distinte per settori di attività economica
- n. di imprese accompagnate (ed occupazione relativa) distinte per settori di attività economica;
- n. di ore di consulenza specialistica per impresa costituita.

**5.2 Linee di azione (I Progetti annuali)**

In relazione ai programmi triennali, dovranno essere indicate le fasi di processo che l'Amministrazione Provinciale intende svolgere, anche attraverso soggetti realizzatori esterni.

Occorrerà indicare quali interventi e come si intende attivare le azioni riferite a:

- LINEA 1 . Interventi di supporto all'imprenditorialità
- LINEA 2 . Consulenza per la creazione d'impresa
- LINEA 3. Servizi di tutoraggio e consulenza

Indicando inoltre le caratteristiche delle risorse che si intende impegnare e le modalità di selezione delle stesse.

**5.3 Impianto organizzativo**

In relazione agli interventi previsti, occorrerà indicare quali siano le soluzioni organizzative che si intende adottare e quale sistema di responsabilità sul conseguimento dei risultati attesi si intende attivare.

**5.4 La qualità del processo**

L'analisi dei processi di attuazione degli interventi di creazione d'impresa realizzati con il DOCUP 97/99 Obiettivo 2 e con l'iniziativa Parco progetti, hanno consentito alla Regione Piemonte di individuare alcune criticità nello sviluppo dei programmi attivati quali:

- la diffusione di informazioni sulla misura, sui destinatari, sulle modalità e requisiti di accesso;
- la presenza capillare nel territorio di “terminali” per l’accesso ai servizi previsti;
- la integrazione sia nella dimensione orizzontale – tra i punti di accesso al servizio sul territorio – sia nella dimensione verticale, tra i differenti attori eventualmente presenti nelle varie fasi e tipologie di servizio previste (informazione, orientamento, accompagnamento ex ante ed ex post, ....)
- la integrazione con altri servizi esistenti e con altre iniziative in tema di sviluppo economico locale

**I progetti redatti dalle Amministrazioni provinciali dovranno pertanto contenere precise indicazioni in ordine a:**

- a) gli strumenti e le modalità con cui si intende garantire una capillare informazione sui contenuti della misura;
- b) le modalità organizzative che si ritiene di attivare per garantire la massima diffusione possibile dei “punti di accesso” al servizio sul territorio provinciale;
- c) le modalità previste per garantire il coordinamento tra gli operatori dei diversi punti di accesso: in tal senso si potranno prevedere momenti di formazione, sedi e procedure per il coordinamento, il confronto delle esperienze, la analisi di casi problematici; un insieme cioè di modalità in grado di garantire omogeneità nell’intervento;
- d) le modalità previste per garantire il corretto flusso di informazione tra i diversi attori erogatori di servizi nelle diverse fasi/linee di azione previste; in questo senso, sarà opportuno che le Amministrazioni provinciali progettino i contenuti e gli strumenti di un “dossier” da aggiornare per ogni aspirante imprenditore che acceda ai servizi previsti dalla misura e che lo accompagni in tutte le fasi di sviluppo dell’intervento, veicolando le informazioni necessarie tra i diversi operatori che verranno via via coinvolti;
- e) le forme di coinvolgimento previste rispetto ad altri attori – Amministrazioni Comunali, ad esempio – e altri servizi – i Centri per l’impiego, tra gli altri – operanti su temi analoghi a quello oggetto delle misure; le forme di integrazione previste con altri eventuali programmi di intervento per favorire l’occupazione e lo sviluppo locale.

## **5.5 La qualità delle risorse**

La qualità delle risorse professionali impegnate nella attuazione delle misure è evidentemente uno degli elementi cruciali per la riuscita della iniziativa.

I progetti elaborati dalle Amministrazioni provinciali dovranno quindi contenere indicazioni precise sia in ordine alle modalità di selezione delle risorse professionali che verranno incaricate della realizzazione delle differenti linee di attività, sia in ordine alle attività di formazione ed auto-formazione che si intende proporre per garantire omogeneità ed accuratezza negli interventi da realizzare.

## 5.6. La qualità degli output: il Business Plan

Numerosi sono gli output che nelle diverse fasi del processo di erogazione verranno definiti e forniti ai diretti fruitori del servizio o alla più ampia collettività, e non è possibile né probabilmente corretto definire standard minimi di qualità per ognuno di tali output.

Vi è tuttavia almeno un output di fondamentale importanza – il Business Plan – su cui è opportuno fornire alcune indicazioni sui contenuti che occorrerà richiedere, anche per consentire al Nucleo di Valutazione della Linea 4 (strumenti finanziari di sostegno all'avvio di nuove imprese) del POR Ob. 3, di esprimere valutazioni sulla presentazione delle domande. L'accesso ai finanziamenti, è subordinato alla validazione dei progetti d'impresa effettuata dalle Province e dei relativi business plan, elaborati dai consulenti specialistici.

## 5.7 Criteri di valutazione/validazione

Il criterio di valutazione per il finanziamento della creazione di nuove imprese (linea 4) dovrà tenere conto delle modalità di stesura del Business Plan elaborato dall'impresa appena costituita in relazione a quanto indicato dall'apposita modulistica delle leggi regionali n. 28/93, così come modificata dalla LR n. 22/97, per le Società di persone, le Società di Capitali e le Imprese Individuali e L.R. n. 67/94, art. 3 per le cooperative.

In particolare, rispetto alle diverse tipologie d'impresa (imprese individuali, società di capitali, società di persone e cooperative) l'attività di valutazione da effettuare sia al primo livello (i servizi) che al secondo livello (Comitato Tecnico) mira ad accertare l'esistenza di requisiti contenuti in ordine alla :

- descrizione delle caratteristiche della società/impresa;
  - a) presentazione dell'idea e motivazione sulla scelta del settore o dei settori merceologici;
  - b) descrizione del prodotto e/o del servizio;
  - c) analisi di mercato: principali concorrenti, spazi che si intendono coprire, fornitori, tendenze di sviluppo;
  - d) scelte strategiche: scelte di marketing, produttive, organizzative e di finanziamento;
  - e) piano economico previsionale e situazione economica previsionale secondo gli schemi forniti dalla Regione.

L'analisi del business plan è valutata ad un primo livello, dai servizi di consulenza specialistica ed il progetto di sviluppo d'impresa sarà validato in ingresso dalle Province le quali verificheranno tramite i consulenti specialistici la congruità del progetto con gli indicatori di equilibrio economico (volume, fatturato, liquidità) e di redditività (indici di rendimento) desunti dal business plan presentati dalle imprese appena costituite.

Un secondo livello di validazione verrà effettuato da parte di un Comitato Tecnico in relazione ai seguenti criteri:

- completezza riferita alla presenza di tutte le informazioni ed elaborazioni richieste nel business plan dell'impresa appena costituita;

- coerenza riferita alla chiarezza dei rimandi interni, omogeneità delle valutazioni e delle informazioni utilizzate nella modulistica regionale sopra richiamata per creare l'impresa;
- presenza di dati, fonti e argomentazioni (es. analisi del mercato, piano degli investimenti, conto economico finanziario, ecc.);

Ai fini dell'ammissibilità del finanziamento e acquisiti i pareri emessi dai servizi di consulenza specialistici e dalle Province, il processo di valutazione si ritiene completato con l'esito positivo emesso dal Comitato Tecnico suindicato.

### 5.8. La valutazione ed il monitoraggio: il Piano della Qualità

Infine, il progetto dovrà contenere indicazioni in ordine al sistema di valutazione e

monitoraggio che le Amministrazioni provinciali intendono implementare.

Non intendiamo qui riferirci al monitoraggio inteso come monitoraggio "fisico", cioè a dire controllo degli stati di avanzamento e raccolta delle informazioni utili ai fini rendicontativi, ma piuttosto del monitoraggio inteso come valutazione in itinere, come raccolta di elementi utili a individuare criticità e punti di forza dei processi attivati, e ad individuare le eventuali azioni correttive.

Progettare un tale sistema di valutazione e monitoraggio significa elaborare un Piano della qualità, e quindi chiarire:

- a) quali siano le variabili critiche che si intende sottoporre a controllo e quali gli standard minimi di qualità giudicati accettabili (con riferimento agli input, agli output ed al processo). Una elencazione esemplificativa delle variabili per le quali dovrebbe essere possibile individuare standard minimi di qualità attesa è nella tabella seguente.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Input utilizzati</b> | Competenze professionali del personale<br>Caratteristiche delle strutture (localizzazione, dotazioni, logistica,.....)<br>Strumenti e metodologie utilizzati (per il colloquio di orientamento, per i colloqui successivi di assistenza, etc. etc.)                                                       |
| <b>Processo</b>         | Modalità di comunicazione e coordinamento tra i diversi attori<br>Modalità di integrazione tra le diverse fasi e le diverse azioni previste<br>Modalità di svolgimento dei colloqui e delle diverse azioni                                                                                                |
| <b>Output</b>           | Caratteristiche dei prodotti e dei servizi resi durante ed alla fine del processo:<br>caratteristiche del business plan<br>strumenti informativi che garantiscano il passaggio di informazioni da una fase all'altra del processo<br>etc. etc. riferite ai diversi prodotti/servizi previsti nella misura |

- b) quali strumenti si intende adottare per verificare il grado di soddisfazione dell'utenza e rilevare lo stato delle altre variabili critiche
- c) quali obiettivi intermedi e con quale scansione temporale si ritiene di raggiungere
- d) quale utilizzo si intende fare dei dati così raccolti, a quali soggetti (Amministrazione Provinciale, Amministrazioni Comunali, Regione, Associazioni di categoria, etc. etc. ) e con quale periodicità saranno sottoposti per considerazioni e valutazioni, quali tipologie di interventi correttivi si prevede di poter effettuare.

## In sintesi

Le Amministrazioni provinciali sono invitate a presentare i Programmi biennali ed i Progetti annuali riferiti alle azioni 1,2 e 3 della Misura D3, articolati secondo la seguente struttura.

- 1. PROGRAMMA PROVINCIALE BIENNALE. (Obiettivi e risultati attesi):** indicatori quantitativi di risultato
- 2. PROGETTI ANNUALI . (Linee di azione):** modalità di sviluppo e fasi operative dell'intervento sul territorio provinciale e relativa gestione;
  - 2.1 - Impianto organizzativo:** soluzioni organizzative e sistema delle responsabilità
  - 2.2 - La qualità del processo:** caratteristiche del processo di attuazione che ne garantiscano diffusione, capillarità, integrazione orizzontale e verticale
  - 2.3 - La qualità delle risorse:** caratteristiche delle risorse da attivare e modalità di selezione
  - 2.4 - La qualità degli output:** caratteristiche di **monitoraggio** qualità attese degli output previsti
  - 2.5 - Il monitoraggio e il piano della qualità:** caratteristiche del sistema di monitoraggio e del piano di qualità che si intendono attivare.

## 6. Preventivi e costi ammissibili.

La definizione dei costi ammissibili e dei preventivi di spesa saranno regolati da successivi atti della Direzione Formazione Professionale-Lavoro.

|                                                                                                  |                                                                          |                                                                                          |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|--------------------|--------------|
| Disponibilità anno 2002                                                                          |                                                                          | L. 12.450.630<br>200.000 alla Regione per il monitoraggio                                |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
| di cui                                                                                           |                                                                          | L. 12.250.630 per Province, banca dati europea, finanziamento imprese, interventi scuole |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
| disponibilità minima per ogni provincia                                                          |                                                                          | L. 122.506 pari a 1% del budget disponibile                                              |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
| residuo da suddividere in base alle %                                                            |                                                                          | L. 11.270.580                                                                            |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
| 7. RIPARTIZIONE FINANZIARIA TRA LE PROVINCE MISURA D3 - ANNO 2002 ( valori espressi in migliaia) |                                                                          |                                                                                          |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
|                                                                                                  |                                                                          | Fondi                                                                                    |           |           |         |           |         |         |         |         | Provincia Vercelli | % sul totale |
| Attività                                                                                         |                                                                          | 0                                                                                        | 58,28%    | 9,61%     | 4,00%   | 10,02%    | 3,72%   | 7,33%   | 3,33%   | 3,71%   | Totali             |              |
|                                                                                                  |                                                                          | L. 11.270.580                                                                            | 6.691.000 | 1.205.609 | 573.329 | 1.251.818 | 541.772 | 948.640 | 497.817 | 540.645 | 12.250.630         |              |
|                                                                                                  |                                                                          | 18,00%                                                                                   |           |           |         |           |         |         |         |         | 2.028.704          |              |
| 1 Interventi supporto imprenditorialità                                                          |                                                                          |                                                                                          |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
| dotazione minima 1%                                                                              |                                                                          |                                                                                          |           |           |         |           |         |         |         |         |                    |              |
| Province                                                                                         |                                                                          | 122.506                                                                                  | 122.506   | 122.506   | 122.506 | 122.506   | 122.506 | 122.506 | 122.506 | 122.506 | 980.050            | 8,00%        |
| 1a                                                                                               |                                                                          | 1.182.329                                                                                | 194.958   | 81.148    | 203.276 | 75.468    | 148.704 | 67.556  |         | 75.265  | 2.028.704          | 16,56%       |
| 1b                                                                                               | Banca dati europea                                                       | 0                                                                                        |           |           |         |           |         |         |         |         | 0                  | 0,00%        |
| 2                                                                                                | Servizi consulenziali per avvio impresa, trasmissione e spin off         | 33,30%                                                                                   | 2.187.308 | 360.673   | 150.124 | 376.061   | 139.615 | 275.102 | 124.978 | 139.240 | 3.753.103          | 30,64%       |
| 3                                                                                                | Servizi di consulenza specialistica e di tutoraggio per le nuove imprese | 12,50%                                                                                   | 821.062   | 135.388   | 56.353  | 141.164   | 52.408  | 103.267 | 46.914  | 52.267  | 1.408.822          | 11,50%       |
| TOTALE PARZIALE                                                                                  |                                                                          |                                                                                          | 4.313.205 | 813.526   | 410.131 | 843.007   | 389.998 | 649.579 | 361.954 | 389.279 | 8.170.680          |              |

## Disponibilità anno 2003

L. 12.700.770

di cui

L. 200.000 alla Regione per il monitoraggio

L. 12.500.770 per Province, banca dati europea, finanziamento imprese, interventi scuole

disponibilità minima per ogni  
provincia

L. 125.008 pari a 1% del budget disponibile

residuo da suddividere in  
base alle %

L. 11.500.708

## 7. RIPARTIZIONE FINANZIARIA TRA LE PROVINCE MISURA D3 - ANNO 2003 (valori espressi in migliaia)

| Attività                                                                     | Fondi                   | Regione | Provincia Torino    | Provincia Alessandria | Provincia Asti   | Provincia Cuneo     | Provincia Biella | Provincia Novara | Provincia Verbania<br>Cusio e<br>Ossola | Provincia Vercelli | Totali                | % sul totale |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|---------------------|-----------------------|------------------|---------------------|------------------|------------------|-----------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------|
|                                                                              |                         |         |                     |                       |                  |                     |                  |                  |                                         |                    |                       |              |
| <b>1</b> Interventi supporto<br>imprenditorialità                            | L. 11.500.708<br>18,00% | 0       | 58,28%<br>6.827.621 | 9,61%<br>1.230.226    | 4,00%<br>585.036 | 10,02%<br>1.277.379 | 3,72%<br>552.834 | 7,33%<br>968.010 | 3,33%<br>507.981                        | 3,71%<br>551.684   | 100,00%<br>12.500.770 |              |
| dotazione minima 1%                                                          |                         |         |                     |                       |                  |                     |                  |                  |                                         |                    | 2.070.128             |              |
| <b>1a</b> Province                                                           |                         |         | 125.008             | 125.008               | 125.008          | 125.008             | 125.008          | 125.008          | 125.008                                 | 125.008            | 1.000.062             | 8,00%        |
| <b>1b</b> Banca dati europea                                                 |                         | 0       | 1.206.470           | 198.939               | 82.805           | 207.427             | 77.009           | 151.740          | 68.935                                  | 76.802             | 2.070.128             | 16,56%       |
| <b>2</b> Servizi consulenziali per avvio<br>impresa, trasmissione e spin off | 32,50%                  |         | 2.178.349           | 359.196               | 149.509          | 374.521             | 139.044          | 273.976          | 124.466                                 | 138.670            | 3.737.730             | 29,90%       |
| <b>3</b> e di tutoraggio per le nuove<br>imprese                             | 11,50%                  |         | 770.800             | 127.100               | 52.903           | 132.523             | 49.200           | 96.945           | 44.042                                  | 49.068             | 1.322.581             | 10,58%       |
| <b>TOTALE PARZIALE</b>                                                       |                         |         | 4.280.628           | 810.243               | 410.225          | 839.478             | 390.260          | 647.669          | 362.451                                 | 389.547            | 8.130.501             |              |

## MIGLIAIA DI EURO

Disponibilità anno 2002  
di cui  
6.430,2138  
103,2914 alla Regione per il monitoraggio  
6.326,9224 per Province, banca dati europea, finanziamento imprese, interventi scuole

disponibilità minima per ogni  
provincia  
residuo da suddividere in  
base alle %  
63,2692 pari a 1% del budget disponibile  
5.820,7686

## 7. RIPARTIZIONE FINANZIARIA TRA LE PROVINCE MISURA D3 - ANNO 2002 (valori espressi in migliaia)

| Attività                                                                      | Fondi      | Regione | Provincia Torino | Provincia<br>Alessandria | Provincia Asti | Provincia<br>Cuneo | Provincia<br>Biella | Provincia Novara | Provincia<br>Verbania<br>Cusio e<br>Ossola | Provincia<br>Vercelli | Totali     | % sul<br>totale |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|------------------|--------------------------|----------------|--------------------|---------------------|------------------|--------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------------|
|                                                                               |            |         |                  |                          |                |                    |                     |                  |                                            |                       |            |                 |
| 1 Interventi supporto<br>imprenditorialità                                    | 5.820,7686 | 0       | 58,28%           | 9,61%                    | 4,00%          | 10,02%             | 3,72%               | 7,33%            | 3,33%                                      | 3,71%                 | 100,00%    | 6.326,9224      |
| 1a dotazione minima 1%                                                        | 18,00%     |         | 3.455,6132       | 622,6451                 | 296,1000       | 646,5102           | 279,8018            | 489,9316         | 257,1008                                   | 279,2197              | 1.048      |                 |
| 1b Province                                                                   |            |         | 63,2692          | 63,2692                  | 63,2692        | 63,2692            | 63,2692             | 63,2692          | 63,2692                                    | 63,2692               | 506,1538   | 8,00%           |
| 1b Banca dati europea                                                         |            | 0       | 610,6219         | 100,6877                 | 41,9095        | 104,9834           | 38,9759             | 76,7992          | 34,8897                                    | 38,8711               | 1.047,7383 | 16,56%          |
| 2 Servizi consulenziali per avvio<br>impresa, trasmissione e spin off         | 33,30%     |         | 1.129,6505       | 186,2722                 | 77,5326        | 194,2193           | 72,1054             | 142,0786         | 64,5459                                    | 71,9115               | 1.938,3159 | 30,64%          |
| 3 Servizi di consulenza specialistica e<br>di tutoraggio per le nuove imprese | 12,50%     |         | 424,0430         | 69,9220                  | 29,1038        | 72,9051            | 27,0666             | 53,3328          | 24,2289                                    | 26,9938               | 727,5961   | 11,50%          |
| TOTALE PARZIALE                                                               |            |         | 2.227,5847       | 420,1510                 | 211,8152       | 435,3770           | 201,4170            | 335,4798         | 186,9338                                   | 201,0457              | 4.219,8042 |                 |

## MIGLIAIA DI EURO

Disponibilità anno 2003

6.559,4003

di cui 103,2914 alla Regione per il monitoraggio

6.456,1089 per Province, banca dati europea, finanziamento imprese, interventi scuole

disponibilità minima per ogni

provincia 64,5611 pari a 1% del budget disponibile

residuo da suddividere in

base alle %

5.939,6202

## 7. RIPARTIZIONE FINANZIARIA TRA LE PROVINCE MISURA D3 - ANNO 2003 (valori espressi in migliaia)

| Attività                                                                   | Fondi      | Regione | Provincia Torino | Provincia Alessandria | Provincia Asti | Provincia Cuneo | Provincia Biella | Provincia Novara | Provincia Verbano Cusio e Ossola | Provincia Vercelli | Totali     | % sul totale |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|---------|------------------|-----------------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|----------------------------------|--------------------|------------|--------------|
|                                                                            |            |         |                  |                       |                |                 |                  |                  |                                  |                    |            |              |
| 1 Interventi supporto imprenditorialità                                    | 5.939,6202 | 0       | 58,28%           | 9,61%                 | 4,00%          | 10,02%          | 3,72%            | 7,33%            | 3,33%                            | 3,71%              | 100,00%    |              |
| dotazione minima 1%                                                        | 18,00%     |         | 3.526,1717       | 635,3586              | 302,1459       | 659,7110        | 285,5150         | 499,9352         | 262,3504                         | 284,9210           | 6.456,1089 |              |
| 1a Province                                                                |            |         | 64,5611          | 64,5611               | 64,5611        | 64,5611         | 64,5611          | 64,5611          | 64,5611                          | 64,5611            | 516,4887   | 8,00%        |
| 1b Banca dati europea                                                      |            | 0       | 623,0899         | 102,7436              | 42,7653        | 107,1270        | 39,7717          | 78,3673          | 35,6021                          | 39,6648            | 1.069,1316 | 16,56%       |
| 2 Servizi consulenziali per avvio impresa, trasmissione e spin off         | 32,50%     |         | 1.125,0235       | 185,5092              | 77,2151        | 193,4237        | 71,8100          | 141,4966         | 64,2815                          | 71,6170            | 1.930,3766 | 29,90%       |
| 3 Servizi di consulenza specialistica e di tutoraggio per le nuove imprese | 11,50%     |         | 398,0852         | 65,6417               | 27,3223        | 68,4422         | 25,4097          | 50,0680          | 22,7458                          | 25,3414            | 683,0563   | 10,58%       |
| TOTALE PARZIALE                                                            |            |         | 2.210,7597       | 418,4555              | 211,8637       | 433,5541        | 201,5525         | 334,4931         | 187,1905                         | 201,1842           | 4.199,0532 |              |

Diagramma di flusso attuazione linee 1,2,3 misuraD3

