



Gruppo di Azione Locale Laghi e Monti del Verbano Cusio Ossola

**Misura 321, Azione 1, operazione 1.a
Programma di Sviluppo Rurale
2007 – 2013**

**Progetto di avvio dello sportello LAGHI E
MONTI per lo sviluppo e la creazione di
impresa**

Marzo 2011

(Rev. 03)



INDICE

PREMESSA	pag. 5
PRIMA PARTE – L’ANALISI PRELIMINARE	
1. ANALISI DI ESPERIENZE DI RIFERIMENTO	pag. 8
1.1 Analisi di esperienze di riferimento	pag. 8
1.2.1 <i>Lo Sportello dell'Agenzia Regionale per gli Insediamenti Montani</i>	
1.2.2 <i>Gli Sportelli del GAL Valli del Canavese nella programmazione 2000 - 2006</i>	
1.2.3 <i>Lo Sportello D3 della Provincia di Verbania</i>	
1.2 Ricostruzione degli orientamenti adottati nell’attuale periodo di programmazione dagli ulteriori GAL piemontesi	pag. 29
2. RILEVAZIONE DELLE TIPOLOGIE DI SERVIZI ALLE IMPRESE EROGATI DA ALTRI ENTI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA ATTIVI NELL’AREA	pag. 31
Impostazione metodologica dell’attività	pag. 31
Sintesi delle indicazioni emerse	pag. 32
2.3 Servizi offerti e modalità operative dei soggetti coinvolti nella rilevazione	pag. 34
3. INDIVIDUAZIONE DEL FABBISOGNO DI SERVIZI ALLE IMPRESE ESISTENTI/NUOVE IMPRESE	pag. 47
3.1 Le attività realizzate	pag. 48
3.1.1 <i>Confronto con gli opinion leader locali</i>	
3.1.2 <i>Rilevazione delle indicazioni dei Sindaci del territorio</i>	
3.1.3 <i>Confronto con un campione di imprese del territorio</i>	
3.2 Le indicazioni raccolte	pag. 56
3.2.1 <i>Le indicazioni espresse dagli opinion leader e dagli operatori economici locali</i>	
3.2.2 <i>Le indicazioni espresse dai Comuni dell’area GAL</i>	

SECONDA PARTE – GLI STRUMENTI OPERATIVI PER LE GESTIONE DELLO SPORTELLINO

4.	L'ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO	pag. 71
4.1	I destinatari del servizio	pag. 71
4.2	I servizi attivati	pag. 75
4.2.1	<i>Accoglienza ed orientamento degli utenti</i>	
4.2.2	<i>Supporto alla creazione di impresa</i>	
4.2.3	<i>Supporto nella gestione finanziaria e controllo di gestione</i>	
4.2.4	<i>Supporto nell'individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati</i>	
4.2.5	<i>Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione</i>	
4.2.6	<i>Supporto nello sviluppo di strumenti promozionali e strategie di commercializzazione comuni</i>	
4.3	Le professionalità coinvolte	pag. 83
4.3.1	<i>L'operatore di sportello</i>	
4.3.2	<i>Il nucleo di consulenti specialistici</i>	
4.3.3	<i>Ulteriori consulenti specialisti con competenze settoriali</i>	
4.4	La dislocazione territoriale e le tempistiche di apertura	pag. 95
4.4.1	<i>Localizzazione dei servizi</i>	
4.4.2	<i>Tempistiche di apertura</i>	
4.5	La comunicazione	pag. 98
4.5.1	<i>Obiettivi</i>	
4.5.2	<i>Target</i>	
4.5.3	<i>Modalità di attuazione</i>	
4.5.4	<i>Messaggi e taglio della comunicazione</i>	
4.5.5	<i>Canali e mezzi di comunicazione previsti</i>	
4.6	Il budget	pag. 103
5.	LE MODALITÀ OPERATIVE E LE PROCEDURE DI GESTIONE	pag. 107
5.1	La fase di prima accoglienza e orientamento: aspetti procedurali	pag. 107
5.1.1	<i>La registrazione dell'utente</i>	
5.1.2	<i>La ricostruzione delle esigenze di supporto</i>	
5.1.3	<i>La valutazione delle richieste</i>	

5.2	Erogazione del servizio specialistico “Supporto alla creazione di impresa: aspetti procedurali”	pag. 115
	5.2.1 <i>Procedure operative</i>	
	5.2.2 <i>Ampliamento o modifica del programma di lavoro</i>	
5.3	Erogazione dei servizi a supporto delle aggregazioni di imprese: aspetti procedurali	pag. 119
	5.3.1 <i>Procedure operative</i>	
	5.3.2 <i>Ampliamento o modifica del programma di lavoro</i>	
5.4	La gestione dei flussi di informazioni tra Sportello e GAL	pag. 125

ALLEGATI

Allegato 1	Questionari raccolti nell’ambito dell’Attività 2: “Rilevazione dei servizi erogati da altri soggetti del territorio”
Allegato 2	Fogli firme raccolti nell’ambito dell’Attività 2: “Rilevazione dei servizi erogati da altri soggetti del territorio” e dell’Attività 3 “Rilevazione dei fabbisogni delle imprese locali”
Allegato 3.1	Elaborato cartografico: Localizzazione dei SUAP e CPI di riferimento per l’area
Allegato 3.2	Elaborato cartografico: Questionario per la rilevazione delle indicazioni dei Comuni dell’area GAL - mappatura domanda 4
Allegato 3.3	Elaborato cartografico: Localizzazione delle sedi delle vecchie Comunità Montane nell’area GAL
Allegato 4.1	Bozza di bando pubblico per la selezione di una figura professionale per il ruolo di operatore di Sportello – prima annualità
Allegato 4.2	Bozza di invito alla procedura negoziata per l’affidamento di attività finalizzate all’erogazione di consulenze specialistiche alle imprese - prima annualità
Allegato 4.3	Bozza di Protocollo di Intesa con la Provincia del Verbano Cusio Ossola, per l’attuazione del servizio “Supporto alla creazione di impresa”
Allegato 5	Modulistica per la gestione dello Sportello



PREMESSA

Il presente “Progetto di avvio dello Sportello Laghi e Monti per lo sviluppo e la creazione di impresa”, viene realizzato a regia GAL nell’ambito della Misura 321, Azione 1, Operazione 1.a del PSL.

L'operazione mira a sostenere e promuovere la competitività del sistema economico dell'area GAL, attraverso l'avvio di un servizio di supporto mirato, rivolto alle microimprese già insediate, così come alle nuove iniziative imprenditoriali, senza sovrapporsi ma, piuttosto, sfruttando le possibili sinergie con i servizi già esistenti sul territorio.

Il nuovo servizio opererà a supporto di un’efficace attuazione della strategia del GAL:

- agevolando le microimprese locali, in fase di avvio e già operative, nell’accesso ai bandi del GAL;
- sostenendo, attraverso l’erogazione di consulenze specialistiche mirate, l’avvio e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali funzionali al raggiungimento degli obiettivi del GAL, ad opera di singole imprese del territorio, così come di aggregazioni delle stesse;
- favorendo il consolidamento e la qualificazione delle attività produttive esistenti e la creazione di nuova occupazione qualificata, duratura e stabile;
- favorendo la nascita e il consolidamento di forme di aggregazione stabili tra le imprese del territorio, quale strumento per affrontare i limiti imposti dalla frammentazione del sistema produttivo locale.

Lo studio ha preso avvio dall’analisi dei fabbisogni puntuali e delle risorse già presenti sul territorio del GAL, per giungere alla definizione delle modalità organizzative e gestionali del nuovo servizio.

Coerentemente con questa impostazione, il presente elaborato è composto da due parti, corrispondenti alle due macrofasi in cui si è articolato il lavoro di indagine:

- la **prima parte, “L’analisi preliminare”**, sintetizza le indicazioni raccolte nella macrofase di lavoro **“Analisi e studio”** dedicata alla ricostruzione di un’adeguata base conoscitiva, perseguita principalmente attraverso il confronto con gli attori locali portatori di conoscenze e competenze specifiche sul tema.

In questo ambito l’attività si è concretizzata in:

- analisi di esperienze di riferimento, che hanno interessato l’area GAL, così come ulteriori territori rurali con caratteristiche affini;



- analisi dei servizi di supporto alle imprese attualmente operativi sul territorio;
- ricostruzione dei fabbisogni di supporto del sistema imprenditoriale locale, attraverso il confronto con opinion leader e imprenditori locali.

Ai tre aspetti elencati, sono dedicati rispettivamente i Capitoli 1, 2 e 3 dello studio.

- la **seconda parte, “Gli strumenti operativi per la gestione dello Sportello”**, illustra, invece, i risultati della macrofase di lavoro **“Elaborazione dei dati”**. Sulla base di quanto emerso nell’ambito della precedente fase di analisi, questa ha permesso di definire le modalità organizzative e gestionali del nuovo servizio, a cui sono dedicati rispettivamente i Capitoli 4 e 5 dello studio

L’attività ha, inoltre, portato a predisporre i principali strumenti operativi necessari per l’attivazione dello Sportello (bozze di bando / convenzione per l’individuazione delle professionalità necessarie e modulistica per la gestione), presentati in allegato.



Prima parte
L'ANALISI PRELIMINARE



1. ANALISI DI ESPERIENZE DI RIFERIMENTO

La presente attività, preliminare all'avvio dell'indagine vera e propria sul territorio, ha avuto come oggetto l'analisi di una serie di esperienze che per motivazioni diverse rappresentano un importante riferimento per l'impostazione del servizio di Sportello del GAL Laghi e Monti.

L'ottica non è stata quella di realizzare un approfondimento puramente conoscitivo, ma di costruire uno strumento con una valenza operativa: cioè creare una base conoscitiva su cui impostare la successiva attività di confronto con gli attori locali e di elaborazione, per l'organizzazione del servizio, la definizione delle regole e l'individuazione degli strumenti e delle procedure operative a supporto del successivo funzionamento dello Sportello.

L'attività si è concentrata su due aspetti, di cui il primo è stato l'analisi di alcune **esperienze di supporto alle imprese** che, essendo state attivate e concluse nell'ambito della passata programmazione delle risorse europee possono fornire indicazioni compiute, in termini di punti di forza e debolezza e quindi di soluzioni concrete da riprendere o meno (sezione 1.1).

Si è, inoltre, ritenuto utile ed opportuno completare il quadro conoscitivo concentrandosi sul secondo aspetto: una **sintetica ricostruzione degli orientamenti adottati nell'attuale periodo di programmazione dagli ulteriori GAL piemontesi**, che hanno attualmente raggiunto un più avanzato stato di attuazione della Misura 321.1a, avendo, quindi attivato il proprio Sportello, emesso i bandi per la selezione delle professionalità richieste o completato gli studi preliminari (sezione 1.2).

1.1 ANALISI DI ESPERIENZE PREGRESSE DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

Rispetto alla scelta delle esperienze da approfondire, che sono stati definite dal gruppo di lavoro in accordo con il GAL e che verranno illustrati alle sezioni seguenti, si osserva che il GAL Laghi e Monti non ha attivato in passato servizi simili, che sarebbero stati, naturalmente l'oggetto più naturale per l'analisi. Si è, quindi, ritenuto possibile individuare un utile riferimenti in:

- due iniziative realizzate nella programmazione 2000-2006, in territori rurali piemontesi, che risultano particolarmente rilevanti in quanto, avendo visto un coinvolgimento della Regione Piemonte in fase di attuazione e/o di verifica, hanno contribuito a delineare le caratteristiche dell'attuale Misura 321, azione 1, del PSR 2007-2013, fondata sulla volontà di estendere a tutti i GAL piemontesi lo strumento dello Sportello, attivato in modo pilota in alcune aree con risultati incoraggianti.



La prima è il progetto Interreg IIIA “Transalpro - Rete Transfrontaliera a supporto del sistema economico dei territori montani”, realizzato tra il 2005 ed il 2008, con il coinvolgimento della Regione Piemonte. Per parte italiana, il progetto ha portato alla creazione dell'**Agenzia Regionale per gli Insedimenti Montani**, che ha operato per il rafforzamento del tessuto produttivo dei territori montani, offrendo supporto alla creazione di nuova impresa e allo sviluppo delle realtà aziendali esistenti, nonché affiancando gli imprenditori in fase di localizzazione, attraverso una sede centrale e due sportelli locali, localizzati presso il GAL Valli del Canavese e il GAL Mongioie.

Anche la seconda esperienza vede il coinvolgimento del **GAL Valli del Canavese**, che è stato individuato dalla Regione Piemonte come area pilota per l'esperienza precedente proprio in considerazione della notevole attenzione riservata al tema nell'ambito del proprio PSL 2000-2006: il riferimento è agli Sportelli “Creazione d'impresa” e “Sviluppo di impresa”, attivati a valere sulle Azioni 2.1 – intervento a.3 “Azioni di accompagnamento per la creazione di nuove imprese nell'area GAL” e 2.3 – intervento a.3 “Avvio degli sportelli di assistenza e consulenza delle imprese esistenti”. E', peraltro, interessante evidenziare fin d'ora che i positivi riscontri ottenuti in termini di impatto sul sistema imprenditoriale locale hanno indotto il GAL Valli del Canavese a mantenere nella presente programmazione un'impostazione affine a quella adottata nella precedente.

- un'esperienza di supporto all'imprenditorialità, che ha riguardato direttamente il territorio GAL: il riferimento è, infatti, alla gestione, nel periodo 2004-2006, dei servizi previsti dalle Linee 1, 2 e 3 della Misura D3 del Complemento di Programma del P.O.R. Obiettivo 3 della Regione Piemonte, “Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini d'impiego”, ad opera di una compagine che ha visto riunite numerose Associazioni di categoria dell'area, con il coordinamento della locale Camera di Commercio. Nel periodo considerato, il raggruppamento ha garantito l'operatività di quattro Sportelli Creazione Impresa con sede ad Omegna, Domodossola, Verbania e Baveno, con risultati molto positivi, che inducono a considerare tale esperienza un importante riferimento per l'impostazione dello Sportello GAL.

In tutti i tre casi l'attività è stata svolta tramite:

- l'**analisi della documentazione** prodotta nell'ambito delle esperienze considerate, con particolare riferimento agli elaborati finalizzati alla rendicontazione, ma anche ad alcuni strumenti prodotti a supporto dell'attività, quali i manuali delle procedure o la modulistica;
- il **confronto con alcuni dei soggetti coinvolti nell'attuazione delle esperienze considerate.**



L'obiettivo è stata l'individuazione:

- dei **servizi** offerti alle imprese beneficiarie, in termini di tipologie e livello qualitativo;
- delle metodologie adottate per l'erogazione e le **modalità organizzative**;
- degli **strumenti** prodotti (tra cui, a titolo di esempio: manuali delle procedure, modelli di business plan, manuali tematici e di settore, ulteriori materiali didattici, software per la gestione dell'attività);
- dei **risultati** ottenuti, in termini quantitativi e qualitativi, con l'individuazione degli **elementi di forza e debolezza**;
- sulla base di quanto emerso al punto precedente, degli **elementi che potranno essere utilmente ripresi** nell'impostazione del servizio offerto dal GAL Laghi e Monti ed i **fattori critici per il successo** della nuova iniziativa;

I paragrafi seguenti illustrano le indicazioni raccolte, focalizzando l'analisi sui punti di forza e debolezza delle diverse esperienze e, quindi, sugli aspetti che risulta opportuno assumere quale riferimento per l'impostazione del nuovo servizio di Sportello.

1.1.1 Lo Sportello dell'Agenzia Regionale per gli Insediamenti Montani

Lo Sportello è stato attivato nell'ambito del progetto Interreg III A Transalpro "Rete Transfrontaliera a supporto del sistema economico dei territori montani" attuato, tra gennaio 2005 e luglio 2008, dal Consorzio per la formazione professionale delle attività di montagna Formont, capofila, e dai partner francesi: l'agenzia di sviluppo Maurienne Expansion e l'aggregazione sovracomunale Syndicat Intercommunal du Canton de Modane.

Per la parte italiana, il progetto ha permesso la creazione dell'**Agenzia Regionale per gli Insediamenti Montani**, una struttura voluta dall'Assessorato allo Sviluppo della Montagna della Regione Piemonte a supporto della rivitalizzazione socio-economica delle aree montane. All'interno del progetto, due GAL sono stati selezionati quale sede di uno **Sportello pilota decentrato**, il GAL Valli del Canavese, in Provincia di Torino, e il Gal Mongioie, in Provincia di Cuneo. L'Agenzia ha, inoltre, operato, attraverso un terzo sportello, collocato presso l'Assessorato regionale, che ha raccolto le richieste degli utenti che non rientravano nei territori di competenza dei due sportelli locali.

In ciascuna delle due aree pilota, è stato attivo un operatore di front-end, che ha curato la gestione delle diverse fasi di contatto con gli utenti, appoggiandosi sulla struttura centrale per tutte le attività di natura programmatica ed organizzativa. I servizi sono stati coordinati da Formont che, mettendo a



punto competenze e procedure condivise, ha lavorato per creare un'immagine unitaria dell'Agenzia, sia sotto l'aspetto operativo, sia sotto quello formale.

I principali **obiettivi** dell'Agenzia possono essere identificati nel:

- raccogliere, sistematizzare e veicolare le informazioni circa le opportunità di insediamento e di inserimento professionale nei territori coinvolti;
- favorire l'insediamento e la creazione di nuove imprese;
- sostenere il consolidamento e la riqualificazione delle PMI già insediate.

Gli Sportelli dell'Agenzia per gli Insediamenti Montani, sono stati organizzati in modo tale da erogare i servizi propri di un'agenzia di sviluppo, specializzando tuttavia l'azione in funzione delle esigenze particolari dei territori coinvolti, che, rispetto ad aree di pianura, manifestano evidentemente maggiori criticità relative al territorio, alla accessibilità, alle caratteristiche socio-demografiche ed economiche.

Tra i **servizi erogati**, si evidenziano:

- l'organizzazione di momenti e percorsi formativi specificamente tarati sulle esigenze dell'utenza locale (dal corso base per la creazione d'impresa, al corso per l'utilizzo della motosega);
- la messa in relazione degli utenti con il mondo economico locale, grazie anche a visite ad imprese già operanti sul mercato, e con gli Enti pubblici;
- la realizzazione di manuali, ideati con finalità didattica e di sensibilizzazione per agevolare l'attività degli operatori e per offrire un supporto immediato ai potenziali imprenditori del territorio.

I manuali, il cui ultimo aggiornamento risale al luglio 2008, sono stati realizzati in due differenti tipologie: tematici e di settore e si sono incentrati sulle tematiche indicate alla tabella seguente. A questi si aggiunge un **manuale per la creazione di impresa**, che specifica le modalità e le procedure di costruzione di un progetto di impresa, organizzazione della attività e valutazione della sua convenienza, con specifico riferimento alle problematiche e agli ambiti di interesse connessi con la localizzazione montana.



Manuali tematici	Ottobre 2006	La sicurezza nei luoghi di lavoro
	Ottobre 2007	Preparare un progetto
Manuali di settore	Marzo 2005	Attività della ricettività alberghiera ed extra-alberghiera Attività della ristorazione Attività agroalimentare conserviera
	Ottobre 2006	Artigianato del legno Imprenditoria edile Agricoltura Attività di caseificazione aziendale Commercio
	Ottobre 2007	Imprese di servizi turistici Imprese forestali

Nell'ambito del progetto è stato, infine realizzato un **Manuale delle procedure**, che ha orientato la gestione dei servizi, definendo le procedure operative per l'erogazione delle prestazioni e la modulistica utilizzata dall'operatore di sportello per la formalizzazione dei diversi passaggi. Questo strumento ha, tra l'altro, rappresentato un importante riferimento nell'ambito del presente studio, in particolare per quanto riguarda la definizione della modulistica, che è stata ripresa in vari aspetti. Tra questi si cita, in particolare, la previsione di un Patto di Accompagnamento, che dovrà essere sottoscritto dall'utente all'atto dell'ammissione ai servizi (cfr. Allegato 5)

Il progetto Interreg Transalpro si è chiuso con un **bilancio** positivo. Alla chiusura del progetto, l'Agenzia ha superato i 250 contatti complessivi, di cui circa 80 totalizzati da ciascuno degli Sportelli decentrati.

Tra gli utenti rivoltisi all'Agenzia, circa il 50% intendeva avviare un percorso di creazione d'impresa. Il 45% degli utenti aveva un'età tra i 30 e i 40 anni, il 25% tra i 20 ed i 30; è stata, inoltre, rilevante la percentuale di persone intorno ai 50 anni interessati ad avviare una nuova azienda per scelta di vita. Inoltre, nonostante gli utenti siano stati per il 60% di sesso maschile, la buona risposta femminile alla possibilità di avviare un'attività indipendente ha rappresentato un positivo segnale di vitalità dei territori montani. Per quanto riguarda il titolo di studio, i diplomati hanno rappresentato il segmento prevalente, seguiti dagli utenti con sola licenza media o un corso professionale di due o tre anni. I laureati sono stati in percentuale minore e si sono rivolti all'Agenzia specialmente qualora interessati ad intraprendere un'attività completamente estranea al proprio percorso formativo.



I settori produttivi che a livello generale hanno suscitato il maggior interesse risultano nell'ordine, l'agricoltura (che ha potuto beneficiare di questo servizio, mentre non rappresenta un settore ammissibile per gli Sportelli gestiti dai GAL), il turismo, l'artigianato e la ristorazione.

Tra i **punti di forza** dell'esperienza si evidenzia l'erogazione dei servizi, sia alle imprese esistenti che ai potenziali nuovi imprenditori, effettuata a livello decentrato, che ha permesso di:

- assicurare un contatto costante e capillare con il territorio nel rispetto delle peculiarità e delle vocazioni che questo è in grado di esprimere;
- di disporre degli elementi di conoscenza locale indispensabili per indirizzare le scelte imprenditoriali;
- superare la diffidenza che, spesso, soprattutto le aree montane dimostrano verso istituzioni considerate "lontane" e la scarsa propensione per il ricorso a servizi che, seppur gratuiti, richiedono lunghi spostamenti.

Tra i **punti di debolezza**, si segnalano:

- la difficoltà riscontrata nel raggiungere un adeguato posizionamento sul territorio; due anni di attività non sono stati sufficienti alla struttura per accreditarsi adeguatamente nel contesto locale;
- la scelta, del resto obbligata in una fase di sperimentazione, di prestare un'assistenza non selettiva, anche nei confronti di utenti con una probabilità molto bassa di giungere alla realizzazione di un progetto d'impresa. I risultati ottenuti inducono a ritenere che sia essenziale prevedere la possibilità per l'operatore di sportello di non avviare il percorso di assistenza/affiancamento per i casi che, palesemente, non hanno i requisiti basilari per sostenere un progetto d'impresa;
- l'assenza di un'azione di animazione condotta fuori dai confini dell'area montana.

L'esperienza condotta dall'Agenzia induce a ritenere che gli Sportelli a servizio dei territori rurali e montani debbano puntare all'integrazione con altre realtà attive sul territorio, specializzate nel supportare la nascita e la crescita competitiva delle imprese, ricevendo da queste ultime competenze avanzate ed esperienza ed offrendo una specializzazione sulla dimensione montana che tali soggetti spesso non posseggono. In tale modo, si accresce l'efficacia dell'assistenza prestata alle imprese e si evita un'inutile sovrapposizione di servizi, che avrebbe conseguenze negative anche in termini di messaggio trasmesso agli utenti. Tra i soggetti con i quali dialogare, fino a giungere alla formulazione di accordi di collaborazione, vi sono gli istituti di credito e i consorzi di garanzia, per sostenere finanziariamente i progetti di investimento degli utenti, ottenendo condizioni di favore, a fronte di un'attenta validazione dei *business plan* e di un piano di tutoraggio dell'impresa nel periodo immediatamente successivo al suo insediamento.



1.1.2 Gli sportelli di creazione e sviluppo di impresa del GAL Valli del Canavese

Gli Sportelli di creazione e sviluppo di impresa sono stati attivati nell'ambito delle Azioni 2.1 "Accompagnamento per la creazione di nuove imprese nell'area GAL" e 2.3 "Avvio degli sportelli di assistenza e consulenza delle imprese esistenti" del PSL 2000-2006 del GAL Valli del Canavese e sono stati erogati in modo coordinato con quelli dell'Agenzia Regionale per gli Insediamenti Montani, di cui alla sezione precedente. In particolare, un elemento di integrazione è legato alla possibilità per l'Agenzia Regionale, a differenza degli Sportelli GAL, di seguire realtà appartenenti al settore agricolo. L'Agenzia si è, quindi, fatta carico di tali utenti, anche qualora questi si fossero rivolti in origine agli Sportelli GAL.

1.1.2.1 Lo Sportello attivato nell'ambito dell'Azione 2.1 – intervento a.3 "Accompagnamento per la creazione di nuove imprese nell'area GAL"

Lo Sportello ha operato sul territorio del GAL per due anni, dal novembre 2005 al novembre 2007. Il percorso di accompagnamento proposto agli utenti era strutturato nelle seguenti fasi:

- **Informazione e orientamento**, gestita da un operatore di front-end;
- **Definizione dei macro-elementi del progetto imprenditoriale**, gestita dall'operatore front-end;
- **Sviluppo del progetto di impresa e verifica della fattibilità**, attraverso l'erogazione di uno o più dei 7 servizi di accompagnamento illustrati all'interno della tabella seguente.

Codice Servizio	Servizio
S.A.1	Illustrazione delle modalità di erogazione dei servizi di accompagnamento per lo sviluppo del progetto di impresa
S.A.2	Analisi di mercato e prezzi di vendita
S.A.3	Struttura e organizzazione dell'impresa
S.A.4	Normativa di settore vigente
S.A.5	Strategie di marketing
S.A.6	Forma giuridica dell'impresa
S.A.7	Analisi economico-finanziaria del progetto di impresa e redazione del Business plan

Il percorso proposto prendeva, dunque, avvio con uno o più incontri preliminari gestiti dall'operatore di front-end. Di concerto con l'utente e tramite la compilazione di un apposito modulo di domanda, lo stesso provvedeva, in seguito, ad indicare al GAL i macro-elementi del progetto imprenditoriale ed



i servizi di accompagnamento di cui l'utente necessitava per poter sviluppare in modo completo ed esaustivo il proprio progetto. Il GAL, tramite una propria Commissione Tecnica e sentito il parere del proprio CdA, decideva quali istanze accogliere e quali respingere, concedendo l'accesso ai servizi di accompagnamento ai soggetti che avessero dimostrato di possedere un'idea imprenditoriale valida.

Un elemento innovativo dell'esperienza è consistito nel consentire all'utente di scegliere solo i servizi di accompagnamento di cui realmente necessitava, senza seguire l'intero percorso di accompagnamento nel caso già possedesse delle conoscenze/competenze specifiche. Tali elementi sono stati fatti emergere nel corso dell'attività di front-end, evitando all'utente di utilizzare i servizi di cui in realtà non necessitava. Tuttavia, dal momento che l'obiettivo finale del servizio consisteva nella elaborazione del Business plan, i servizi n. 1 e n. 7 sono sempre stati resi obbligatori per tutti.

I servizi di accompagnamento per lo sviluppo del progetto di impresa non si sono limitati a fornire solo delle conoscenze di ordine tecnico-economico-giuridico all'utente, bensì hanno portato alla costruzione di un Business plan ben conosciuto e modificabile nel tempo da parte dell'utente. Il Business plan è stato aggiornato nel corso di ogni incontro; il consulente di riferimento assegnato all'utente ha abituato l'utente ad utilizzare questo strumento e ha operato al fine di consentire allo stesso di valutare progressivamente i risultati emersi, in modo da poter apportare gradualmente e con cognizione i cambiamenti al progetto di impresa che si sono resi necessari. Si è, infatti, ritenuto, fin dalle prime fasi di progettazione del servizio, che questo fosse l'unico sistema che potesse dare un vero valore aggiunto al servizio di accompagnamento.

Includendo nel conteggio solo i soggetti che hanno effettuato un minimo di due incontri, lo Sportello ha seguito nella fase di front-end complessivamente 36 utenti, equamente divisi tra i due anni di attività; 14 di questi, anche in questo caso distribuiti in modo paritario tra i due anni, hanno avuto accesso ai servizi di accompagnamento, sviluppando, quindi, il proprio progetto di impresa.

Come illustrato dalla tabella seguente, tra le 14 proposte imprenditoriali sviluppate, 8 sono riconducibili al settore ricettivo, 4 al settore della ristorazione tipica e solo 2, collocate in Comuni di fatto collinari, al settore dei servizi.



ATTIVITA'	SERVIZI EROGATI
Ristorante	TUTTI
Affittacamere	S.A.1, S.A.3, S.A.4, S.A.7
Ristorante Albergo	S.A.1, S.A.5, S.A.6, S.A.7
Designer	S.A.1, S.A.4, S.A.6, S.A.7
Affittacamere	TUTTI
Punto Ristoro	S.A.1, S.A.2, S.A.4, S.A.6, S.A.7
Affittacamere + Design	TUTTI
Affittacamere + Ristorazione	TUTTI
Affittacamere	TUTTI
Ristorante	TUTTI
Albergo	TUTTI
Progettazione impianti produzione energia da FER	TUTTI
Affittacamere	S.A.1, S.A.2, S.A.3, S.A.4, S.A.6, S.A.7
Casa e Appartamenti per Vacanza (CAV)	TUTTI

Il fatto che 14 utenti su 36 (39%) abbiano sviluppato fino a completamento il proprio progetto, rappresenta un risultato molto positivo, ancora più se si considera che alcuni soggetti seguiti nella fase di front-end e non inclusi nella precedente tabella non hanno abbandonato il percorso, ma sono stati dirottati verso i servizi dell’Agenzia Regionale per gli insediamenti Montani, in quanto proponevano un progetto riferito al settore agricolo o localizzato in un Comune canavesano non appartenente all’area GAL.

Contribuisce, inoltre, a delineare un bilancio positivo dell’esperienza il fatto che tutte le imprese supportate dallo Sportello siano tuttora operative.

Tra i **fattori di successo** dell’iniziativa, identificati dal GAL, si segnalano:

- la forte motivazione del gruppo di lavoro coinvolto. Gli utenti hanno dimostrato di apprezzare, oltre al livello qualitativo dei servizi specialistici ricevuti, la presenza di un riferimento costante, identificato nell’operatore di front-end, facilmente raggiungibile anche solo telefonicamente, in caso di dubbi, che possono sopraggiungere a seguito di una scelta impegnativa come quella legata alla creazione o sviluppo di impresa;



- l'attenta valutazione preliminare dei progetti di impresa effettuata tramite l'operatore di front-end, che ha consentito di portare avanti solo le idee imprenditoriali con reali possibilità di avvio sul territorio;
- la sinergia tra le due tipologie di intervento adottate: il supporto immateriale rappresentato dallo Sportello ed il supporto materiale tramite i bandi attivati a favore delle imprese locali. La possibilità di accedere a risorse dedicate si è dimostrata, infatti, uno stimolo importante nel motivare i potenziali utenti, ad informarsi, prima, e ad accedere, poi, ai servizi proposti, intraprendendo un percorso di accompagnamento. Allo stesso tempo, i servizi di consulenza erogati dallo Sportello si sono dimostrati essenziali nel permettere agli operatori di partecipare con successo ai Bandi, se si considera che tutte le 12 imprese beneficiarie sono state seguite attraverso l'attività di Sportello (8 attraverso lo Sportello Creazione di impresa del GAL e 4 nell'ambito dei servizi dell'Agenzia Regionale per gli Insediamenti Montani).

Per quanto riguarda, invece, gli elementi di scarso successo nell'ambito dell'iniziativa, un'indicazione che dovrà essere attentamente valutata nell'organizzazione dello Sportello del GAL Laghi e Monti è stata l'attivazione, a titolo sperimentale, di un "Servizio di tutoraggio e accompagnamento allo start-up" studiato per assistere nei loro primi mesi di operatività le imprese che avevano sviluppato il Business Plan tramite i servizi di accompagnamento del GAL. Tali imprese avrebbero potuto beneficiare di un supporto qualificato nel controllo e nello sviluppo del budget e nelle fasi operative necessarie per l'ottenimento formale di prestiti da parte degli istituti di credito. Nonostante una buona comunicazione di questa opportunità agli utenti, la richiesta per il servizio è stata nulla: la mancata risposta viene ricondotta dal GAL alla diffidenza, radicata nei territori montani, verso ogni tipo di supporto che sembra voler ingerire in fatti di competenza dell'impresa.

1.1.2.2 Lo Sportello attivato nell'ambito dell'Azione 2.3 – intervento a.3 "Avvio degli sportelli di assistenza e consulenza delle imprese esistenti"

Lo Sportello ha operato sul territorio del GAL per due anni, dal novembre 2005 al novembre 2007, in parallelo allo sportello per la creazione di impresa. I servizi erogati sono riconducibili a due macro-tipologie:

- servizio di "**Sportello front-end**" finalizzato a conoscere le problematiche e le esigenze aziendali nonché – sulla scorta dei risultati emersi dagli incontri – a procedere, in funzione delle esigenze espresse e delle necessità di consulenza qualificata, alla richiesta formale di accesso ai "Servizi di assistenza e consulenza" di cui al punto successivo. L'attività è stata svolta in collaborazione con il personale della sede centrale dell'Agenzia regionale;



- **“Servizi di assistenza e consulenza”**, consistenti nell’erogazione di 10 tipologie di servizi su tre livelli di consulenza, scelti di volta in volta insieme al titolare/legale rappresentante dell’impresa, in funzione delle esigenze di assistenza espresse, previa approvazione da parte del CdA del GAL.

Nel corso del primo anno di attività, i servizi offerti sono stati quelli indicati nella successiva tabella.

Per ciascun servizio sono stati previsti da uno a tre livelli di consulenza erogabili (con la sigla “SI” si indicano quelli attivati), ovvero:

- L.1 – Orientamento e informazione;
- L.2 – Consulenza generica;
- L.3 - Consulenza specifica.

I livelli di servizio di tipo L.1 e L.2 sono stati gratuiti, mentre quelli di livello L.3 dovevano essere coperti per il 50% del costo da parte delle imprese richiedenti, così come previsto e specificato dal Complemento di Programma di Leader+.

Sigla servizio	Servizi di assistenza e consulenza offerti alle imprese esistenti e operanti nell’area GAL	L.1	L.2	L.3
S.1	SERVIZIO PER LA VALUTAZIONE DELLA SOSTENIBILITA’ ECONOMICA-FINANZIARIA DI NUOVI INVESTIMENTI Il servizio consente di valutare l’ammontare delle risorse finanziarie che devono essere investite dall’imprenditore per realizzare un nuovo progetto (nuovo prodotto, nuovo servizio, nuova infrastruttura, ampliamento di una attività produttiva esistente, etc), le modalità di gestione che devono essere adottate, il livello di redditività che deve raggiungere l’investimento.	SI	SI	NO
S.2	SERVIZIO DI ORIENTAMENTO E ASSISTENZA PER LA FINANZA DI UN PROGETTO GLOBALE (CREDITO E FINANZIAMENTO) Il servizio consente di individuare tutte le fonti di finanziamento alle quali l’imprenditore può rivolgersi per riuscire a coprire il fabbisogno finanziario richiesto dall’investimento che vuole effettuare. L’obiettivo è strutturare un piano finanziario complessivo che tenga conto dell’equilibrio di cassa che deve essere mantenuto dall’impresa nel corso dell’investimento.	SI	SI	NO
S.3	SERVIZIO DI ORIENTAMENTO E ASSISTENZA PER L’ACCESSO AI CONTRIBUTI A FONDO PERDUTO PREVISTI DALLA NORMATIVA REGIONALE, NAZIONALE E COMUNITARIA Servizio strutturato appositamente per consentire alle imprese di conoscere ed eventualmente di accedere ai contributi pubblici a fondo perduto previsti ed attivati dalla Provincia di Torino, dalla Regione Piemonte, dallo Stato e dalla Comunità Europea per ogni specifico settore di attività produttiva o di	SI	SI	SI



	erogazione di servizi.			
S.4	<p>SERVIZIO DI ORIENTAMENTO E ASSISTENZA PER L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI A TASSO AGEVOLATO</p> <p>Servizio strutturato appositamente per consentire alle imprese di conoscere ed eventualmente di accedere ai finanziamenti a tasso agevolato (in conto interesse) concessi da soggetti qualificati, sia pubblici che privati. Il servizio individua quindi le diverse opzioni presenti sul mercato, indirizza l'imprenditore verso i soggetti più qualificati e che offrono le migliori condizioni di mercato e di facilità di accesso al credito.</p>	SI	SI	SI
S.5	<p>SERVIZIO DI CONSULENZA PER L'INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI DI CRITICITA' DELL'AZIENDA</p> <p>Il servizio consente di individuare i punti di forza dell'azienda sui quali è opportuno che l'impresa costruisca nuovi progetti (ed effettui eventuali nuovi investimenti) e i punti di debolezza (criticità aziendali) che devono invece essere eliminati o comunque migliorati.</p> <p>Il servizio consiste quindi in una "radiografia" dell'impresa, che consente all'imprenditore di valutare tutti gli aspetti sui quali è importante lavorare per migliorare la propria impresa.</p>	NO	NO	SI
S.6	<p>SERVIZI DI ORIENTAMENTO E ASSISTENZA PER LA DEFINIZIONE DI STRATEGIE DI COMMERCIALIZZAZIONE DI PRODOTTI E SERVIZI</p> <p>Il servizio consente di individuare le strategie più opportune che devono essere adottate dall'impresa per migliorare la vendita dei propri prodotti o l'erogazione dei propri servizi sul mercato. Il mix di soluzioni che vengono studiate, di concerto con l'imprenditore, possono quindi spaziare da iniziative da intraprendere sui mercati di riferimento fino alla attivazione di nuove iniziative commerciali su mercati nei quali l'impresa non ha mai operato.</p>	NO	NO	SI
S.7	<p>SERVIZIO DI ORIENTAMENTO E ASSISTENZA PER IL REPERIMENTO DI RISORSE UMANE QUALIFICATE</p> <p>Il servizio consente di individuare le figure professionali che meglio possono rispondere alle specifiche esigenze dell'impresa per lo svolgimento di determinate mansioni. Verrà quindi ricercata la figura professionale di medio-alto profilo che possiede specifiche competenze e capacità per coprire ruoli-chiave in azienda</p>	NO	SI	NO
S.8	<p>SERVIZIO DI SUPPORTO TECNICO PER IL MIGLIORAMENTO E L'OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DI IMPRESA</p> <p>Il servizio consente di individuare, dopo una prima fase di confronto con il titolare dell'impresa, quali sono le principali difficoltà che questo incontra nella gestione quotidiana dell'attività e quali lacune devono essere colmate (a livello di competenze specifiche dell'imprenditore) per superare i problemi di gestione aziendale individuati.</p>	NO	SI	NO



S.9	SERVIZIO DI ASSISTENZA PER L'AGEVOLAZIONE DEI RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE Il servizio è funzionale a costruire un rapporto di dialogo e confronto tra l'imprenditore e la Pubblica Amministrazione, finalizzato alla risoluzione di specifiche problematiche che riguardano le attività dell'impresa.	SI	SI	NO
S.10	SERVIZIO DI ASSISTENZA E DI AGEVOLAZIONE PER L'OTTENIMENTO DELLE AUTORIZZAZIONI DI LEGGE Il servizio consente di sbloccare le difficoltà che l'impresa può incontrare quando vuole attivare un investimento che richieda particolari autorizzazioni da parte delle Amministrazioni competenti. Pertanto vengono sostenuti i passaggi che l'impresa deve compiere per ottenere le relative autorizzazioni.	SI	SI	SI

Nel corso del **primo anno**, 13 imprese hanno preso contatto con lo Sportello, richiedendo anche più incontri di front-end, senza però effettuare domanda di accesso ai servizi di assistenza e consulenza. Hanno, invece, beneficiato dei servizi di assistenza e consulenza 20 imprese, riferite ai seguenti settori produttivi locali:

Settore di attività	Turistico-ricettivo	Ristorazione	Artigianato
N. imprese	5	10	5

La tabella seguente illustra, invece, le tipologie di servizio e dei livelli di consulenza che sono stati erogati alle imprese assistite, precisando che una stessa impresa ha avuto la possibilità di scegliere più di una tipologia di servizio e più livelli di approfondimento e di assistenza su un medesimo servizio.

Sigla Servizio	Tipologie di servizio offerte	Livello dei servizi		
		L1	L2	L3
S.1	Servizio per la valutazione della sostenibilità economico-finanziaria di nuovi investimenti	0	0	0
S.2	Servizio di orientamento e assistenza per la finanza di un progetto globale	0	0	0
S.3	Servizio di orientamento e assistenza per l'accesso ai contributi a fondo perduto previsti dalla normativa regionale, nazionale e comunitaria	20	18	0
S.4	Servizio di orientamento e assistenza per l'accesso ai finanziamenti a tasso agevolato	16	14	0



S 5	Servizio di consulenza per l'individuazione dei fattori di criticità dell'azienda	0	0	0
S 6	Servizi di orientamento e assistenza per la definizione di strategie di commercializzazione di prodotti e servizi	0	0	0
S 7	Servizio di orientamento e assistenza per il reperimento di risorse umane qualificate	0	0	0
S 8	Servizio di supporto tecnico per il miglioramento e l'ottimizzazione della gestione di impresa	0	3	0
S 9	Servizio di assistenza per l'agevolazione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione	2	0	0
S 10	Servizio di assistenza e di agevolazione per l'ottenimento delle autorizzazioni di legge	4	0	0
TOTALE LIVELLI		42	35	0
TOTALE LIVELLI DI SERVIZIO EROGATI: N. 77				
TOTALE IMPRESE ASSISTITE: N. 20				

I **servizi più richiesti** sono stati quelli di orientamento e di assistenza per l'accesso ai finanziamenti a fondo perduto (S.3) e a tasso agevolato (S.4), per un totale di ben 68 livelli di servizio erogati, corrispondenti a quasi il 90% del totale.

Anche i servizi inerenti il supporto e l'assistenza per il miglioramento della gestione d'impresa (S.8) e quelli relativi alla risoluzione di problematiche con la Pubblica Amministrazione (S.9 e S.10) hanno avuto domanda da parte delle aziende, seppur con una intensità molto inferiore rispetto a quelli relativi all'accesso ai contributi pubblici.

Risulta, al contrario, evidente che i livelli di consulenza specifici di tipo L.3 **non sono stati richiesti**: le imprese non si sono dimostrate disponibili a coprire con mezzi finanziari propri la metà del costo del servizio, preferendo piuttosto rinunciare all'ultimo livello di approfondimento e investendo il tempo del proprio personale solo sulla fruizione di **servizi gratuiti**, elemento che ha indotto il GAL Valli del Canavese a non attivare più servizi a pagamento.

In relazione ai servizi S.1 e S.2, incentrati sulla pre-valutazione di investimenti da parte delle aziende, alcune imprese hanno richiesto informazioni in fase di front-end, senza poi procedere alla richiesta, probabilmente a causa di una radicata diffidenza nel rivelare le proprie intenzioni e le proprie strategie di investimento programmato, temendone la diffusione ai concorrenti). Un'analoga valutazione è, probabilmente, valida anche per il servizio S.5.



Le indicazioni emerse nel corso del primo anno di attività sono state confermate dai riscontri ottenuti nel corso del secondo. Nel periodo novembre 2006 – novembre 2007 le imprese che hanno richiesto l'accesso ai servizi di orientamento e assistenza sono state 21, 15 delle quali appartenenti al settore turistico-ricettivo e 6 al settore artigianato. Tutte le domande sono state approvate dal CdA.

La seguente tabella elenca le imprese che hanno beneficiato del servizio, indicando i livelli erogati.

N. progressivo impresa	Settore di attività	Servizi erogati	Livelli erogati	
			L1	L2
1	Turistico ricettivo	S6		1
2	Turistico ricettivo	S6 S3 S4	1 1	1
3	Artigianato	S3 S4	1 1	1 1
4	Turistico ricettivo	S3 S4 S8	1 1 1	1 1
5	Turistico ricettivo	S3 S4	1 1	1 1
6	Artigianato	S3 S4 S8	1 1 1	1 1
7	Turistico ricettivo	S3 S4 S6	1 1	1
8	Turistico ricettivo	S3 S4	1 1	1 1
9	Turistico ricettivo	S6		1
10	Turistico ricettivo	S3 S4 S8	1 1 1	1 1
11	Turistico ricettivo	S3 S4 S8	1 1 1	1 1
12	Turistico ricettivo	S3 S4 S7	1 1 1	1 1



13	Turistico ricettivo	S3	1	1
		S4	1	1
		S7	1	
14	Turistico ricettivo	S3	1	1
		S4	1	1
		S7	1	
15	Artigianato	S3	1	1
		S4	1	1
		S8	1	
16	Turistico ricettivo	S3	1	1
		S4	1	1
17	Artigianato	S3	1	1
		S4	1	1
		S7	1	
18	Turistico ricettivo	S3	1	1
		S4	1	1
19	Artigianato	S3	1	1
		S4	1	1
20	Artigianato	S3	1	1
		S4	1	1
21	Turistico ricettivo	S6		1

Anche per il secondo anno, l'interesse degli utenti si è, dunque, concentrato sulla ricerca di contribuzioni per la realizzazione di investimenti, sia in conto capitale, sia a tasso agevolato (servizi S3 e S4).

Emergono anche alcune esigenze legate allo sviluppo e alla promozione commerciale: a questo proposito è stato richiesto da 5 imprese l'accesso al servizio S6 per l'assistenza e il supporto alla realizzazione di un sito web (a livello L2, quindi, per la sola definizione dell'impostazione).

Si evidenzia, infine, la richiesta dei servizi S7 ed S8 (complessivamente 9 imprese) per l'agevolazione dei rapporti con la pubblica amministrazione e per l'assistenza nell'ottenimento delle autorizzazioni di legge.

L'esperienza ha, infine, evidenziato l'importanza di affiancare all'attivazione dello Sportello una solida strategia di comunicazione: mentre molti utenti dello Sportello hanno segnalato di essere venuti a conoscenza del servizio, grazie al passa parola da parte di soggetti precedentemente entrati in contatto con il GAL per ragioni diverse, ulteriori attori del territorio hanno evidenziato un minore impatto dei servizi nelle aree del GAL in cui questi sono stati promossi con minore incisività dalle relative amministrazioni.



1.1.3 Lo Sportello Misura D3 della Provincia di Verbania, annualità 2004 - 2006

Al contrario delle precedenti, l'esperienza seguente non è stata realizzata nell'ambito della programmazione finalizzata allo sviluppo rurale, ma ha interessato direttamente il territorio GAL. Il riferimento è, infatti, all'attuazione della **Misura D3 del Complemento di Programma del P.O.R. Obiettivo 3** della Regione Piemonte, "Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini d'impiego", nel **periodo 2004-2006**.

Nel periodo considerato, la gestione dei servizi previsti dalle Linee 1, 2 e 3 della Misura è stata affidata dalla Provincia del Verbano Cusio Ossola ad un raggruppamento che ha visto riunite le principali **Associazioni di categoria dell'area, con il coordinamento della locale Camera di Commercio**.

Il raggruppamento ha garantito l'operatività di **quattro Sportelli Creazione Impresa**, che sono stati operativi da dicembre 2005 presso la sede camerale di Baveno e presso i tre Centri per l'Impiego della Provincia, localizzati a Verbania, Omegna e Domodossola. Dal maggio 2007, quest'ultimo Sportello è stato trasferito presso la sede CCIAA di Domodossola.

Lo Sportello presso la sede camerale è stato operativo per un totale di 20 ore settimanali, ciascuno dei tre rimanenti per 18 ore, è stata, inoltre, assicurata un'assistenza telefonica per un totale di 36 ore settimanali. Gli utenti che hanno iniziato il percorso di accompagnamento per la redazione del business-plan hanno, infine, avuto la possibilità di interloquire con il proprio tutor di riferimento attraverso una piattaforma tecnologica dedicata, che ha permesso agli stessi anche di reperire informazioni riguardanti i finanziamenti, la normativa, le opportunità formative.

La gestione degli Sportelli ha coinvolto 11 operatori camerali, già dotati di specifica esperienza nelle problematiche relative all'avvio dell'attività di impresa e che hanno seguito uno specifico e mirato programma di formazione

Oltre alla gestione degli Sportelli, il raggruppamento ha garantito lo svolgimento delle **attività** di:

- consulenza ex ante e redazione business plan;
- validazione dei business plan, diretta alla formulazione, da parte di un consulente esperto di un motivato parere sui business plan redatti con il supporto dei consulenti tutor;
- consulenza nella predisposizione di istanze di finanziamento specifiche per singoli settori produttivi;



- tutoraggio ed assistenza ex post per gli aspiranti imprenditori anche dopo la validazione dei Business Plan;
- spin off
- collaborazione nella realizzazione dell'attività di comunicazione e promozione
- organizzazione di seminari formativi relativi al "Mettersi in Proprio", finalizzati a mettere in grado i partecipanti di valutare le proprie capacità e competenze per l'avvio dell'attività e di analizzare l'ambiente economico, sociale e istituzionale al fine di saperne valorizzare le opportunità.

Il **percorso di supporto proposto** agli aspiranti imprenditori era strutturato nelle seguenti fasi.

Fase	Contenuti
Preaccoglienza	I potenziali utenti ricevono le informazioni base sui servizi offerti e vengono registrati, attraverso la piattaforma tecnologica, per favorire la successiva comunicazione di momenti formativi o altre iniziative di supporto.
Accoglienza	Accede a questa fase chi ha un'idea imprenditoriale, seppure incompleta e non ancora strutturata. Insieme all'operatore si approfondiscono gli aspetti peculiari dell'attività, si prende in esame l'eventuale necessità di possedere, da parte dell'imprenditore, specifici requisiti e si compila una scheda all'interno della Piattaforma Tecnologia, che comprende i dati anagrafici completi e il curriculum dell'aspirante imprenditore. L'aspirante imprenditore riceve una User ID e una Password di accesso alla sezione riservata della Piattaforma che gli consente di controllare i suoi dati e che, nel caso prosegua il percorso di accompagnamento fino alla redazione del Business Plan, gli consentirà di lavorare direttamente al progetto d'impresa.
Progetto	La fase è riservata agli aspiranti imprenditori che hanno già un'idea sostanzialmente strutturata d'impresa e che desiderano iniziare il percorso di accompagnamento. Viene compilata una scheda progetto in cui vengono dettagliate le caratteristiche della futura impresa, le scelte strategiche per realizzarla e le principali richieste di assistenza dell'aspirante imprenditore.
Redazione Business Plan	Redatto il progetto, questo viene immediatamente assegnato a un tutor che riceve una mail e che si mette in contatto diretto con l'aspirante imprenditore. I tutor assistono gli aspiranti imprenditori nella redazione del Business Plan attraverso incontri individualizzati e con l'ausilio della Piattaforma Tecnologia. Almeno uno degli incontri individualizzati avviene sempre presso uno



	Sportello Creazione d’Impresa, e vi partecipa anche un operatore Camerale che si accerta che il percorso stia procedendo con regolarità.
Validazione	Completata la redazione del Business Plan, il tutor lo sottopone alla validazione da parte di un esperto, che attesta la propria approvazione e convalida il Business Plan attraverso un Verbale di Validazione. Anche queste procedure vengono gestite direttamente dalla Piattaforma Telematica.
Invio della domanda di contributo alla Regione	I neo imprenditori, dopo aver avviato l’attività, vengono assistiti nell’invio telematico alla Regione Piemonte della domanda di contributo. Due operatori camerale sono specializzati nella trasmissione delle domande e in grado di fornire un riscontro sempre aggiornato sullo stato delle domande.
Tutoraggio ed assistenza ex post	I tutor hanno la possibilità di assistere gli aspiranti imprenditori anche dopo la validazione dei Business Plan per agevolare il decollo dell’idea imprenditoriale.

Uno degli elementi di maggiore interesse dell’esperienza, ai fini dell’impostazione dello Sportello del GAL Laghi e Monti sono i **meccanismi di coordinamento** adottati con risultati positivi dai membri del raggruppamento per la gestione dei servizi.

La funzione di raccordo tra i diversi membri della compagine e tra questi e l’Amministrazione provinciale è stata svolta, in qualità di capofila, dalla Camera di Commercio, che ha, tra l’altro, provveduto a garantire un aggiornamento costante in merito:

- all’avanzamento dell’attività, alle relazioni con l’ente provinciale e ai business plan validati;
- alle disponibilità orarie e giornaliere dei tutor, ai loro recapiti telefonici e di posta elettronica e ad eventuali modifiche.

Il coordinamento è stato agevolato dalla disponibilità di una Piattaforma Tecnologica dedicata che ha permesso ai partner e all’Amministrazione Provinciale, di monitorare lo stato di avanzamento dei lavori, le novità, l’iter delle singole assistenze.

I tutor coinvolti sono stati 14, dislocati su tutto il territorio provinciale. Appartenendo a tutte le maggiori associazioni di categoria operanti sul territorio, hanno potuto garantire specifiche ed approfondite conoscenze nei diversi settori economici del commercio, dell’artigianato, dell’industria e dei servizi.

Operativamente, i singoli consulenti sono stati contattati dagli operatori addetti alle attività di pre-accoglienza ed accoglienza per l’avvio della fase di assistenza (ex ante/ex post) sulla base delle materie di competenza in relazione allo specifico settore di attività di interesse dell’utente. In considerazione della presenza di una pluralità di consulenti con competenze analoghe in relazione ai medesimi settori di attività, si è utilizzato un sistema “a rotazione”, in base al quale i consulenti sono



stati contattati in misura proporzionale al numero di iscritti della propria associazione di riferimento. Per quanto riguarda, invece, gli utenti giunti allo Sportello a seguito di indicazioni fornite da uno dei partner, questi sono stati indirizzati dagli operatori di sportello al medesimo soggetto per le successive fasi di consulenza.

L'esperienza si è chiusa con un **bilancio** lusinghiero:

- i contatti di preaccoglienza sono stati 1619, 1283 dei quali sono passati alla fase di accoglienza;
- i progetti di accompagnamento avviati sono stati 638;
- i tutor hanno assistito gli aspiranti imprenditori nella redazione dei business-plan per un totale di oltre 2100 ore d'incontri individualizzati;
- i business-plan validati dal Comitato Tecnico Scientifico Provinciale sono stati 316, così suddivisi nei vari settori economici: 4 agricoltura, 1 estrazione di minerali, 25 attività manifatturiere, 36 costruzioni, 88 commercio, 63 turismo, 2 trasporti e spedizione, 1 attività finanziarie, 44 attività immobiliari, noleggio, informatica, servizi alle imprese, 2 istruzione, 4 sanità ed assistenza sociale, 46 altri servizi pubblici sociali e personali;
- complessivamente, il servizio di accompagnamento previsto dalla Misura D3 ha portato all'avvio di 310 imprese.

Il confronto con la Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola e con ulteriori soggetti coinvolti nella gestione della misura D3, attualmente in buona parte membri della compagine sociale del GAL, ha, inoltre, evidenziato due elementi che dovranno essere valutati nell'impostazione dello Sportello GAL:

- i risultati ottenuti possono essere valutati molto positivamente anche sotto un profilo qualitativo, oltre che quantitativo. Si è riscontrato, infatti, che il meccanismo di gestione dei servizi ha permesso di inserire le nuove imprese in una rete di contatti e relazioni radicata sul territorio, che si è rivelata un sostegno prezioso per il loro successivo sviluppo;
- i risultati devono certamente essere ricondotti in parte alla possibilità per gli aspiranti imprenditori che avessero seguito il percorso di accompagnamento di ricevere un sostegno economico per l'avvio dell'attività. E' tuttavia indubbio che il successo ottenuto sia significativamente correlato all'intensa attività di informazione svolta dai componenti del raggruppamento, che, in qualità di naturale riferimento per i soggetti interessati ad intraprendere un'attività imprenditoriale, hanno avuto la possibilità di intercettare al meglio il potenziale bacino di utenza.



1.2 SINTETICA RICOSTRUZIONE DEGLI ORIENTAMENTI ADOTTATI NELL'ATTUALE PERIODO DI PROGRAMMAZIONE DAGLI ULTERIORI GAL PIEMONTESI

Gli orientamenti degli ulteriori GAL piemontesi sono stati ricostruiti attraverso il contatto con alcuni dei GAL interessati, attraverso l'analisi della documentazione prodotta dagli stessi (es: bandi di selezione già pubblicati), nonché attraverso una verifica con la struttura tecnica della Regione Piemonte responsabile per l'attuazione dell'Asse IV LEADER. Le indicazioni raccolte hanno contribuito ad orientare la definizione delle caratteristiche e dell'organizzazione dello Sportello del GAL Laghi e Monti, in una direzione coerente con l'impostazione regionale.

Con l'eccezione di uno, tutti i GAL piemontesi hanno inserito all'interno dei propri PSL la Misura 321.1, finalizzata all'attivazione di Sportelli locali per la creazione e lo sviluppo di impresa, che sono stati attualmente attivati o si trovano in fase di avvio.

In tutti i casi l'impostazione organizzativa ha previsto la presenza di una figura professionale, denominata **“operatore di sportello”** o **“operatore di front-end”** a cui competono la prima accoglienza e l'orientamento delle imprese che accedono allo Sportello, con riferimento potenzialmente a tutti i settori produttivi rappresentati nell'area. Secondo le indicazioni regionali, l'operatore deve assumere un ruolo cardine nella gestione delle attività, come riferimento del GAL e come anello organizzativo fondamentale nell'attività di coordinamento. I GAL hanno, in generale, coinvolto questa figura prevedendo un impegno part-time, correlato agli orari di apertura dello Sportello, con contratti a tempo determinato o nell'ambito di rapporti di tipo professionale, ma comunque con modalità tali da garantire una continuità della presenza.

Accanto ai servizi di base, di competenza dell'operatore di front-end, gli Sportelli erogheranno consulenze specialistiche, attraverso il coinvolgimento di **consulenti esterni**. Queste figure sono state previste in numero variabile dai vari GAL: si evidenzia un caso in cui si è previsto un solo esperto in materia di turismo, a fronte di altri in cui si sono attivati tre-quattro consulenti con specializzazioni diverse, legate ai temi più classici del supporto alle imprese (gestione economico-finanziaria, valutazione di investimenti, accesso a finanziamenti, controllo di gestione) o a tematiche attinenti allo sviluppo economico delle aree montane (turismo rurale, marketing delle produzioni tipiche, sviluppo di filiere e reti di imprese).

I consulenti esterni verranno coinvolti, con il coordinamento dell'operatore di sportello, a fronte delle singole richieste di supporto degli utenti, istruite dall'operatore di Sportello e approvate dal CdA. Il pagamento avverrà sulla base dello stato di avanzamento dei lavori e sarà, quindi, commisurato alle sole prestazioni effettivamente erogate.



In conformità alle indicazioni regionali:

- le figure professionali precedentemente descritte verranno coinvolte, mediante procedura di selezione, inizialmente per un periodo di anno e, successivamente, per il rimanente periodo di operatività dello sportello;
- una quota contenuta del budget destinato al funzionamento dello Sportello, è stato riservato all'eventuale attivazione di consulenze non prevedibili in fase di impostazione del servizio, con particolare riferimento alle richieste provenienti da settori economici non individuati quali prioritari dai GAL nell'ambito dei propri PSL.

Le indicazioni regionali hanno anche orientato i GAL verso la **definizione di accordi** con ulteriori soggetti operanti sul territorio, al fine di sfruttare al meglio le possibili sinergie nella gestione dei servizi.

La tipologia di accordo maggiormente adottata riguarda le attività consulenziali finalizzate alla redazione di business plan a supporto delle nuove imprese. A questo scopo, numerosi GAL hanno sottoscritto un accordo con le Amministrazioni provinciali di riferimento, responsabili della gestione degli Sportelli Creazione di Impresa attuati nell'ambito del Programma Operativo Regione Piemonte 2007-2013, Fondo Sociale Europeo, Obiettivo "Competitività regionale e occupazione ", Asse "Adattabilità", Attività "Percorsi Integrati per la Creazione d'Impresa".

Tali accordi prevedono che gli Sportelli GAL indirizzino agli Sportelli di Creazione di Impresa, gli utenti interessati a ricevere un supporto per la redazione del Business Plan. Gli accordi sono stipulati a titolo non oneroso, in quanto gli Sportelli di creazione di impresa sono, comunque, tenuti ad erogare i propri servizi a titolo completamente gratuito a favore di tutti i potenziali imprenditori del territorio provinciale. I protocolli di intesa stipulati riguardano, quindi, le modalità con cui i servizi verranno erogati, volte a favorire l'accesso da parte degli utenti dell'area GAL (ad esempio, prevedendo la presenza dei tutor dello Sportello Provinciale presso le sedi dello Sportello GAL) o a permettere l'integrazione di questa fase all'interno dei percorsi di accompagnamento strutturati dal GAL (ad esempio, prevedendo tempistiche più contenute per gli utenti GAL, a fronte di un lavoro preliminare già svolto dall'operatore di Sportello).

Un orientamento per il presente lavoro, viene, invece, dall'iniziativa di un GAL piemontese che ha attivato un **tavolo di concertazione con le locali Associazioni di categoria**, Socie GAL, per l'erogazione di parte delle consulenze per la creazione e lo sviluppo di impresa. In questo contesto, infatti, mentre l'assistenza di livello specialistico verrà erogata mediante il coinvolgimento di consulenti esterni, le Associazioni di categoria, con il coordinamento del tavolo di concertazione, saranno responsabili dell'assistenza specialistica di base, che include peraltro servizi affini a quelli che tali soggetti normalmente erogano a favore dei propri associati.



2. RILEVAZIONE DELLE TIPOLOGIE DI SERVIZI ALLE IMPRESE EROGATI DA ALTRI ENTI E ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA ATTIVI NELL'AREA

2.1 IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DELL'ATTIVITÀ

L'obiettivo principale dell'attività svolta in questa fase è stato quello di ricostruire un quadro esaustivo dei servizi erogati nell'area da soggetti pubblici o privati diversi dal GAL, con riferimento ad entrambe le tipologie previste dalla Misura 321.1, ovvero:

- servizi rivolti allo sviluppo di imprese esistenti;
- servizi finalizzati alla creazione d'impresa;

per valutare gli spazi di sovrapposizione e, soprattutto, le possibili sinergie tra questi servizi e lo Sportello del GAL, allo scopo di coordinare le attività ed i servizi offerti, ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili.

In accordo con il GAL, e sulla base di un'attività preliminare di individuazione dei servizi esistenti, **la mappatura delle tipologie di servizio ha coinvolto** in primo luogo:

- la **Provincia del Verbano Cusio Ossola**, in quanto responsabile dello Sportello Creazione di Impresa attivato nell'ambito del POR FSE 2007-2013 e dei Centri per l'Impiego del territorio;
- la **Camera di Commercio**, Industria, Artigianato e Agricoltura del Verbano Cusio Ossola;
- le **Associazioni di categoria** facenti parte della compagine sociale del GAL.

Si è, infine, ritenuto opportuno integrare l'indagine incontrando le **Associazioni di categoria del settore commercio**, che, pur non essendo Socie GAL, apparivano soggetti importanti per completare il quadro informativo, anche in qualità di opinion leader in grado di proporre un punto di vista qualificato rispetto alle esigenze del sistema imprenditoriale locale (cfr. Capitolo 3). Rispetto alla possibilità di definire un accordo operativo, il GAL, pur mantenendo un'ampia disponibilità in questo senso, intende verificare se sussistano le condizioni: una delle due organizzazioni non ha, infatti, evidenziato l'interesse ad entrare nella compagine GAL al momento della redazione del PSL, mentre la seconda, dopo un iniziale ingresso, ha valutato di uscirne.

Rispetto agli **SUAP**, il primo passo è, invece, stata una verifica preliminare con la Camera di Commercio, a cui compete il coordinamento del Comitato Tecnico che indirizza l'attività degli Sportelli Unici. Questa ha, da subito, evidenziato la difficoltà di attivare una collaborazione



strutturata con tali soggetti, in quanto la presenza nell'area GAL di quattro SUAP a gestione aggregata e di undici Sportelli a gestione comunale (cfr. **Allegato 3.1**) costringerebbe lo Sportello GAL ad interfacciarsi con un numero eccessivamente elevato di soggetti. Si è, inoltre, rilevato che all'interno degli SUAP non sono, in generale, presenti le professionalità necessarie per l'erogazione dei servizi ipotizzati per lo Sportello GAL. Si è, quindi, valutato di non approfondire ulteriormente, almeno in questa fase, la possibilità di un accordo con gli Sportelli Unici, includendoli però tra i soggetti a cui indirizzare la comunicazione relativa allo Sportello GAL: occupandosi dell'espletamento delle pratiche burocratiche necessarie per l'insediamento, la ristrutturazione, l'ampliamento, la riconversione degli impianti produttivi, gli SUAP hanno, infatti, un contatto costante con un ampio bacino di potenziali utenti dei servizi del GAL.

Operativamente, **la rilevazione è stata effettuata nell'ambito di incontri con i singoli soggetti citati**, nel corso dei quali le attività ed i servizi degli stessi sono stati rilevati, utilizzando quale traccia un questionario precedentemente concordato con il GAL, integrato da un momento di confronto libero. Le informazioni raccolte sono state arricchite attraverso la consultazione di siti internet e di ulteriore materiali divulgativi proposti dagli stessi soggetti. I questionari raccolti nell'ambito dell'attività sono inseriti in allegato al presente lavoro (cfr. **Allegato 1**).

2.2 SINTESI DELLE INDICAZIONI EMERSE

La successiva sezione 2.3 illustra in dettaglio i servizi offerti e le modalità operative proprie dei soggetti coinvolti nella rilevazione. Nella presente sezione si sintetizzano, invece, le principali indicazioni emerse, che hanno orientato l'impostazione organizzativa dello Sportello del GAL Laghi e Monti.

Sulla base dell'analisi effettuata (cfr. in particolare Capitolo 3, relativamente alle indicazioni espresse dagli opinion leader locali) il GAL Laghi e Monti, ha ritenuto opportuno adottare la medesima soluzione organizzativa adottata da altri GAL piemontesi per l'attuazione dei servizi finalizzati alla creazione di impresa, prevedendo la definizione di un accordo con lo Sportello **"Creazione d'Impresa"**, attuato dalla **Provincia del Verbano Cusio Ossola**, nell'ambito del POR FSE 2007-2013.

Le modalità organizzative ed operative individuate per la gestione dei servizi sono descritte in maggiore dettaglio nell'ambito dei Capitoli 4 e 5, l'allegato 4.3 riporta la bozza di protocollo di intesa elaborata a seguito del confronto tra GAL e Provincia. In questa sede si ritiene, invece, utile evidenziare che tale decisione, peraltro rispondente alle indicazioni espresse in sede regionale, nasce dalla volontà di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili, evitando la duplicazione di un servizio che già opera efficacemente sul territorio a sostegno delle nuove imprese e garantendo una



maggior possibilità di supporto alle imprese già operative. L'accordo appariva, inoltre, la soluzione migliore per offrire ai potenziali imprenditori un supporto nella redazione del piano di impresa, servizio ritenuto di fondamentale importanza da tutti gli interlocutori contattati: sulla base delle previsioni del PSR, il GAL non ha infatti la possibilità di erogare tale servizio in modo gratuito e indipendente dall'accesso ai bandi, potendo farlo esclusivamente all'interno di un piano di investimento complessivo.

La fase di analisi ha, inoltre, evidenziato l'opportunità di valorizzare le esperienze e le competenze di alcuni Soci GAL, quali le **Associazioni di categoria** e la locale **Camera di Commercio**, che operano quotidianamente a supporto delle imprese del territorio e che, in molti casi, sono stati coinvolti nella gestione dello Sportello attivato nel periodo 2004-2006 nell'ambito della Misura D3 del Fondo Sociale Europeo (cfr. sezione 1.1.3). Pur non ipotizzando la definizione di accordi per l'erogazione dei servizi, il GAL ritiene essenziale collaborare in modo intenso e continuativo con tali soggetti, che rappresentano il naturale riferimento per gli operatori e i potenziali imprenditori del territorio, ai fini di un'efficace diffusione delle informazioni relative ai servizi dello Sportello ed ai Bandi emessi dal GAL.

Non si è ritenuto, invece, di approfondire la possibilità di un accordo con i **Centri per l'Impiego** che erogano, principalmente, servizi rivolti ad un target diverso, rivolgendosi a soggetti alla ricerca di un impiego. Si è comunque evidenziato un interesse a ricevere informazioni sul proseguimento delle attività dello Sportello GAL, che potrebbe, rappresentare un riferimento verso cui veicolare i soggetti provenienti dall'area GAL e potenzialmente interessati all'autoimprenditorialità. Attualmente questi utenti vengono indirizzati allo Sportello Creazione di Impresa della Provincia, rispetto a cui non si ha, però, una certezza del proseguimento delle attività oltre l'estate 2011 e che non evidenzia una specializzazione sui settori dell'economia rurale. I Centri per l'Impiego rappresentano, invece, il naturale riferimento a cui il GAL potrà indirizzare eventuali imprese che richiedessero un supporto nell'individuazione di risorse umane.



2.3 SERVIZI OFFERTI E MODALITÀ OPERATIVE DEI SOGGETTI COINVOLTI NELLA RILEVAZIONE

2.3.1 Lo Sportello Creazione di Impresa della Provincia del Verbano Cusio Ossola

Lo **Sportello Creazione di Impresa** è un servizio di supporto alla creazione di nuove imprese. E' promosso dalla Provincia del Verbano Cusio Ossola ed è interamente gratuito, in quanto usufruisce dei finanziamenti dell'Unione europea (Fondo Sociale Europeo), dello Stato italiano (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali) e della Regione Piemonte, nell'ambito del Programma Operativo Regione Piemonte 2007-2013, FSE, Obiettivo "Competitività regionale e occupazione", Asse "Adattabilità", Attività "Percorsi Integrati per la Creazione d'Impresa".

Possono accedere ai servizi i soggetti, uomini e donne, inoccupati e occupati, residenti o domiciliati nella regione Piemonte che intendono realizzare una nuova iniziativa imprenditoriale con sede operativa nella provincia del Verbano Cusio Ossola (la sede legale può essere anche al di fuori del territorio provinciale, purché nell'ambito della regione Piemonte) e sono interessati a valutarne preventivamente la fattibilità.

Le attività svolte sono articolate in tre azioni, descritte a seguire.

Azione 1 - Supporto all'imprenditorialità

Si tratta di interventi di sistema di tipo trasversale che impattano sul pubblico interessato al servizio e non direttamente sui singoli soggetti/progetti. Oltre all'organizzazione e al coordinamento degli sportelli, questa azione ricomprende le attività di animazione e comunicazione, studio e ricerca, networking.

Azione 2 - Servizi consulenziali

Comprende le attività di maggiore interesse ai fini della presente analisi, in quanto rivolte agli **aspiranti imprenditori**:

- **Preaccoglienza:** primo contatto attraverso numero verde o [sito internet](#) con le persone interessate all'avvio di una nuova attività imprenditoriale;
- **Accoglienza:** consulenza finalizzata a individuare gli elementi essenziali dell'idea/progetto d'impresa;
- **Accompagnamento e sviluppo business plan:** consulenza e affiancamento di un tutor per verificare la fattibilità del progetto imprenditoriale e supportare nell'elaborazione del [business plan](#), che viene successivamente a validazione a cura dell'Amministrazione Provinciale;



- **Interventi di aggiornamento:** moduli formativi di breve durata che completano il percorso di accompagnamento e consentono di acquisire competenze utili alla gestione dell'impresa;
- **Start up dell'impresa:** attività, successiva alla validazione del business plan, che supporta la neoimpresa nella presentazione della richiesta di agevolazioni appositamente previste per le imprese nate grazie al percorso di accompagnamento.

Azione 3 – Tutoraggio

L'Azione 3, della durata massima di 36 mesi, è riservata alle imprese create grazie al percorso di cui all'Azione 2. Il tutoraggio è la consulenza volta ad affiancare i neoimprenditori nei primi anni di attività supportandoli nella valutazione dell'andamento dell'impresa e nell'individuazione di opportunità di finanziamento/agevolazioni.

2.3.2 I Centri per l'Impiego

Tramite i Centri per l'Impiego le Province gestiscono le funzioni ed erogano i servizi relativi al collocamento della manodopera. L'unico vincolo per potere usufruire del servizio è la disponibilità immediata al lavoro, che comporta l'impegno di accettare le occasioni di lavoro e di formazione proposte dal Centro per l'Impiego. I servizi si rivolgono alle persone disoccupate o occupate part-time e intenzionate a cambiare lavoro, ma anche agli enti pubblici (tramite la chiamata pubblica per cantieri di lavoro) ed alle aziende interessate al reperimento di risorse umane.

I Centri per l'Impiego operano per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, tramite i servizi:

- **di informazione e accoglienza:** sostegno nell'utilizzo della documentazione e delle informazioni disponibili presso il Centro;
- **di pre-selezione:** colloqui individuali per valutare le capacità e le attitudini personali del candidato, inserimento dei dati acquisiti in una banca dati finalizzata a favorire l'incontro domanda/offerta di lavoro;
- **di collocamento mirato delle persone in cerca di occupazione:** facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Il collocamento obbligatorio promuove l'inserimento lavorativo delle persone disabili in impieghi compatibili con le condizioni di salute e le capacità lavorative;
- **Eures:** (EUropean Employment Services) rete di informazione e di orientamento sul mercato del lavoro europeo e di scambio di offerte e domande di lavoro a vocazione comunitaria.



Un elaborato cartografico, inserito in allegato, evidenzia la localizzazione dei CPI del territorio (**Allegato 3.1**).

2.3.3 La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura del Verbano Cusio Ossola

Strada Statale per il Sempione n. 4 - Baveno

tel. 0323.912.811

fax 0323.922.054.

Piazza Caduti 2° Risorgimento - Domodossola

tel. 0324.243.079

fax 0324.482.116

Orari di apertura al pubblico: da lunedì a venerdì dalle 10.00 alle 13.00

Orari di assistenza telefonica: da lunedì a venerdì dalle 8.45 alle 16.00



La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori, operando per lo sviluppo dell'economia locale.

La Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola opera sul territorio provinciale, collaborando con la Regione Piemonte e gli altri enti locali. Nasce nel 1993 a seguito dell'istituzione della Provincia e della separazione dalla Camera di Commercio di Novara. Alla fine del 2009, le imprese iscritte erano 14.032, appartenenti ai quattro settori principali: manifatturiero, costruzioni, commercio, alberghi-ristoranti. Negli ultimi anni è cresciuto anche il comparto immobiliare.

Le principali funzioni riguardano:

- la promozione economica e il supporto degli interessi generali del sistema delle imprese e della territorio;
- la programmazione e realizzazione, insieme a soggetti pubblici e privati, di iniziative per favorire:
 - la formazione imprenditoriale e l'accesso al credito;
 - l'innovazione ed il trasferimento delle tecnologie;



- la tutela ambientale;
- lo sviluppo delle infrastrutture;
- la valorizzazione delle risorse del territorio;
- l'analisi, raccolta e diffusione dei dati sulla struttura economica territoriale e sulle sue dinamiche.
- la tutela del consumatore, la regolazione e promozione della trasparenza del mercato;
- la tenuta e gestione del Registro delle imprese, concessione di autorizzazioni e certificazioni;
- la realizzazione di interventi a favore dell'internazionalizzazione e dell'apertura del sistema economico-imprenditoriale. Attraverso lo Sportello Europa, supporta i processi di internazionalizzazione di imprese, enti e istituzioni della regione, fornendo informazioni relative a politiche, finanziamenti, ricerca partner commerciali e normative dell'Unione europea.

Il sostegno all'imprenditorialità è uno degli ambiti di attività più significativi dell'Ente ed una delle linee più rilevanti del Piano Strategico 2008-2012 "Verso la valorizzazione del capitale territoriale".

Attraverso lo Sportello Nuove imprese, la Camera di Commercio offre un supporto consulenziale gratuito agli aspiranti imprenditori ed ai neo-imprenditori per quanto riguarda:

- gli adempimenti amministrativi e le pratiche burocratiche di inizio attività;
- la normativa giuridica e fiscale con consultazione di testi e norme vigenti;
- i finanziamenti agevolati di potenziale interesse per l'impresa.

Salvo casi particolari, la consulenza è erogata in un unico incontro della durata indicativa di un'ora, il personale camerale può assistere gli utenti nell'effettuare prime valutazioni di merito relativamente agli investimenti previsti, ma il supporto non prevede un vero e proprio percorso di accompagnamento.

Presso la Camera di Commercio è, inoltre, attivo lo Sportello "Più credito all'impresa" che fornisce informazioni e consulenza gratuita sulle agevolazioni gestite da Finpiemonte e in particolare su oggetto e durata delle agevolazioni, beneficiari ammissibili e modalità di presentazione della domanda.



2.3.4 Assocave VCO

Via Piave, 74 - Domodossola

Tel. 0324 44666

info@assocave.it

www.assocave.it



L'associazione Assocave del Verbano Cusio Ossola promuove e sostiene le aziende estrattive e di lavorazione delle pietre naturali dell'Ossola, del Verbano e del Cusio.

Conta attualmente 54 imprese associate, variegata per tipo di produzione (blocchi, segati, semilavorati, lavorati) e per assetto tipologico (aziende di escavazione, aziende di tipo industriale che producono semi-lavorati, aziende di tipo artigianale), che producono per l'edilizia, l'arredo urbano, l'arredamento, l'arte funeraria ed ulteriori usi vari.

Agli associati vengono offerti i seguenti servizi:

- consulenza tecnica di carattere geologico, mineralogico e ambientale, con specifico riferimento alle normative che regolamentano l'attività del settore;
- consulenza legale;
- consulenza e servizio diretto nello svolgimento delle pratiche relative all'impiego degli esplosivi, autorizzazioni, sicurezza dei lavoratori e trattamento scarti di lavorazione: in relazione a questo aspetto, dal luglio 2000 Assocave ha attivato un sito di recupero ambientale per il conferimento dei fanghi da segazione lapidea;
- comunicazione e ufficio stampa, consulenza per la comunicazione multimediale;
- organizzazione corsi di formazione e aggiornamento.

Così come Assograniti Verbano Cusio Ossola (cfr. sezione 2.3.5), Assocave è tra i soci fondatori del Centro Servizi Lapideo del VCO, un laboratorio di prove e ricerca sui materiali, realizzato grazie a un progetto della Provincia del Verbano Cusio Ossola, finanziato dall'Unione Europea, Ministero dell'Economia e delle Finanze, DOCUP Regione Piemonte 2000/2006.

Il Centro Servizi Lapideo è una società consortile per azioni a maggioranza pubblica, partecipata da Università, Enti, Istituzioni, Associazioni di Categoria e imprese. Obiettivo prioritario è favorire lo sviluppo del settore lapideo e delle costruzioni, attraverso la qualificazione e la caratterizzazione dei prodotti, la loro certificazione, la sperimentazione e la promozione di innovazione tecnologica, il costante miglioramento delle risorse umane. Il laboratorio consente lo svolgimento di prove



tecniche, attività di sperimentazione, formazione del personale nel settore lapideo e nei processi ad esso collegati.

2.3.5 Assograniti Verbano Cusio Ossola

Via Alcide De Gasperi, 25 - Domodossola

Tel 0324 482528

info@assograniti.it

www.assograniti.it



Assograniti VCO è un'associazione nata nel 2001 per valorizzare e tutelare le attività delle imprese che lavorano i materiali del territorio, promuovendoli sia in Italia che all'estero. Conta attualmente 30 imprese associate, che estraggono e lavorano tutte le 19 tipologie di materiali presenti sul territorio della provincia azzurra:

- i Serizzi;
- le Beole;
- il Palissandro;
- i Marmi;
- le Quarziti;
- i Graniti del lago.

In particolare l'associazione promuove e coordina:

- la valorizzazione dei materiali estratti e/o lavorati nel territorio della Provincia;
- la promozione e la diffusione degli stessi sui mercati nazionali ed internazionali;
- i rapporti anche di collaborazione fra gli associati;
- il monitoraggio delle attività di settore al fine di rilevare e classificare difficoltà e problemi e conseguentemente lo studio di progetti per soluzioni sostenibili;
- lo sviluppo e la ricerca di contatti e di piani di azione comune con analoghe associazioni merceologiche, e comunque operanti sui mercati di consumo di materiali lapidei;
- la salvaguardia degli interessi degli associati nei confronti dello Stato, della Regione Piemonte, della Provincia del VCO e degli altri enti pubblici competenti;



- le iniziative tese ad assicurare agli associati le migliori condizioni di mercato per l'acquisto di materiali di consumo e di attrezzature;
- la tutela degli interessi morali, economici e tecnici delle imprese associate in armonia con l'interesse generale del distretto industriale;
- la raccolta di elementi e dati relativi alle attività degli associati al fine di elaborare piani di sviluppo produttivi, commerciali e reddituali;
- l'informazione puntuale e la consulenza agli associati relativamente ai problemi generali e specifici del settore e la predisposizione di servizi sulla base delle esigenze attuali e future.

Così come Assocave del Verbano Cusio Ossola (cfr. sezione 2.3.4), Assograniti Verbano Cusio Ossola è tra i soci fondatori del Centro Servizi Lapideo del VCO.

2.3.6 CIA - Confederazione Italiana Agricoltori

Via Amendola, 9 - Domodossola

Tel. 0324 243894

ciadomo@libero.it



Via San Bernardino - loc. Sant'Anna - Verbania

Tel. 0323 52801

ciaverba@libero.it

www.piemonte.cia.it

La Confederazione Italiana Agricoltori (CIA) opera a livello internazionale e si articola in associazioni di categoria, istituti e società che offrono servizi per la sicurezza alimentare e la salvaguardia dell'ambiente, nel campo dell'assistenza previdenziale, sociale, sanitaria, fiscale e tributaria, nell'ambito della consulenza tecnica, della formazione, dell'assicurazione, dell'agriturismo, dell'agricoltura biologica e per la tutela degli anziani, delle donne e dei giovani.

Tra le principali iniziative avviate da CIA in favore dei propri associati, si segnalano:



- INAC - Istituto Nazionale di Assistenza ai Cittadini, è il patronato della CIA che da oltre trenta anni tutela gratuitamente i cittadini per i problemi previdenziali, assistenziali e per quanto riguarda l'assicurazione per gli infortuni sul lavoro;
- CAF CIA S.r.l. - centro di Assistenza Fiscale per lavoratori dipendenti e pensionati ha lo scopo di offrire ai contribuenti, lavoratori dipendenti e pensionati, assistenza fiscale;
- AGRICOLTURA È VITA (già CIPAT) - Associazione che si occupa di Formazione, Innovazione e Consulenza;
- Centro Autorizzato di Assistenza Agricola (CAA) - è stato costituito dalla Confederazione Italiana Agricoltori per assistere le aziende agricole in tutti i procedimenti amministrativi, con l'obiettivo di far conoscere e utilizzare al meglio le opportunità della Politica Agricola Comune, semplificare regole e norme, ridurre gli adempimenti per gli agricoltori.
- ANP - associazione pensionati e degli anziani della Confederazione Italiana Agricoltori (CIA) opera per la salvaguardia e la tutela degli interessi dei pensionati e degli anziani in generale;
- Associazione Giovani Imprenditori Agricoli (AGIA) - opera all'interno della Confederazione Italiana Agricoltori come strumento operativo per agevolare l'inserimento dei giovani nell'attività agricola ed a valorizzare i giovani imprenditori agricoli che già operano;
- ANABIO - nasce per rappresentare le esigenze di quegli agricoltori che si dedicano o si dedicheranno all'agricoltura ed agli allevamenti biologici.
- AIEL - Associazione Italiana Energie Agroforestali ha come fine la promozione e la diffusione delle fonti energetiche rinnovabili di origine agricola e forestale nonché lo sviluppo del loro utilizzo energetico per fini civili ed industriali;
- Donne in Campo – associazione che promuove l'imprenditorialità femminile, sostiene reti imprenditoriali di donne, assiste e forma modelli o alleanze di imprenditrici e promuove iniziative miranti a migliorare le abilità e le capacità delle donne nelle zone rurali e a favorirne l'inserimento negli organi direttivi di imprese e associazioni.



2.3.7 CNA

Via San Bernardino, 31/C - Verbania

Tel. 0323 52385

verbania@cgs-cna.it

www.verbania.cna.it



Altre sedi sono presenti a Gravellona-Omegna, Domodossola, Cannobio, Baveno.

La Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA) è un'organizzazione che associa, tutela e rappresenta le ditte individuali, le società artigiane, le piccole e medie imprese e i pensionati iscritti alla FNAP (Federazione Artigiani Pensionati).

La Confederazione offre alle imprese associate i seguenti servizi:

- credito agevolato – finanziamenti;
- consulenza fiscale e contabile;
- sostegno alle nuove imprese;
- tutela ambientale e sicurezza;
- gestione del personale;
- patronato Epasa;
- informazione e formazione.

La Confederazione è attiva anche nell'affiancamento alle nuove imprese, attraverso il progetto "Crea Impresa", che accompagna lo sviluppo delle idee imprenditoriali, attraverso i seguenti servizi:

- valutazione dei rischi;
- analisi dei costi;
- scelta della forma giuridica;
- pratiche di inizio attività;
- finanziamenti agevolati;
- piano d'impresa;
- gestione contabilità e fiscale;
- gestione del personale.



2.3.8 Coldiretti

Via Rigola, 44 - Verbania

Tel. 0323 516098

giuseppe.minocci@coldiretti.it



Via M. Ceretti, 24 - Domodossola

Tel. 0324 242559

bruno.baccaglio@coldiretti.it

E' un'organizzazione agricola che tutela e promuove l'attività degli associati per farne conoscere il ruolo economico e sociale. La Federazione di Novara e VCO ha 5 uffici di zona: Domodossola, Verbania, Borgomanero, Oleggio, Vespolate, Novara.

L'organizzazione offre un servizio completo alle imprese agricole, attraverso :

- Area organizzazione e servizi;
- Area sociale: EPACA è l'Ente di patrocinio e assistenza per i cittadini e l'Agricoltura, fornisce assistenza e tutela per il conseguimento dei benefici previdenziali, sociali, assistenziali dei cittadini italiani, delle generalità dei lavoratori, dei pensionati, degli apolidi e degli stranieri;
- Area economica: si occupa delle politiche nazionali, comunitarie e internazionali a carattere orizzontale e settoriale che incidono sull'agricoltura;
- Area sindacale;
- Area ambiente e territorio: impegnata nell'approfondimento di tutte quelle tematiche connesse al rapporto tra agricoltura e ambiente al fine di garantire un corretto equilibrio tra l'agricoltura come fenomeno produttivo e la difesa dell'ambiente e del patrimonio naturale;
- Area ricerca formazione sviluppo: si occupa prioritariamente degli aspetti riguardanti le politiche agricole e agroalimentari con riferimento ai temi della formazione, dell'orientamento al lavoro, della ricerca e dell'innovazione;
- INIPA: ente di formazione del sistema Coldiretti, dedicato allo sviluppo delle risorse umane del settore. Propone iniziative di educazione alimentare e ambientale nelle scuole, formazione continua degli operatori del settore, progetti di ricerca sociale per la costruzione di modelli di sviluppo ecosostenibili;



- **AGER:** Società di consulenza e ricerca promossa dalla Confederazione Nazionale Coldiretti, promuove e realizza attività di ricerca socio-economica, statistica e tecnico agronomica.

All'interno della Coldiretti sono presenti Associazioni che promuovono lo sviluppo economico per ambiti di interesse e appartenenza quali:

- **Coldiretti Giovani Impresa:** costituita nell'ambito della Confederazione Nazionale Coldiretti con soci tra i 18 e i 30 anni;
- **Coldiretti Donne Impresa:** promuove lo sviluppo dell'imprenditoria femminile agricola, organizza attività culturali e di comunicazione con i consumatori, elabora proposte per le politiche sociali attinenti al mondo agricolo, rappresenta Coldiretti nelle istituzioni della parità, promuove la presenza femminile negli organi decisionali della Coldiretti;
- **Federpastori:** rappresenta gli allevatori di ovini e caprini nei confronti delle autorità politiche e amministrative e degli altri organismi sindacali ed economici;
- **Federpensionati;**
- **Caf Coldiretti:** Centro di assistenza fiscale che garantisce assistenza qualificata ai cittadini che ne fanno richiesta;
- **CAA:** Centro Assistenza Agricola Coldiretti;
- **Anagribios:** rappresenta e assiste i soci a livello nazionale nelle sedi politico-amministrative in cui si definiscono gli interventi a favore dell'agricoltura biologica;
- **CATAC:** associazione di persone, costituita con atto pubblico, con lo scopo di fornire servizi di assistenza tecnica e di divulgazione per mezzo di tecnici specializzati;
- **Terranostra:** associazione senza scopo di lucro che ha l'intento di promuovere, sostenere e diffondere l'esercizio dell'Agriturismo, la protezione e la valorizzazione delle risorse naturali.



2.3.9 Confartigianato Imprese Novara e Verbano Cusio Ossola

Corso Europa, 27 – Verbania

Tel 0323 588611

info@artigiani.it



Da lunedì a venerdì, 8.00-12.30 / 14.30-17.00

Confartigianato Novara - Verbano Cusio Ossola costituisce la federazione più rappresentata nel settore: le funzioni di rappresentanza e di tutelare degli interessi degli associati si sviluppano su più livelli: l'Associazione locale conta 10.000 associati nelle due Province di Novara e del Verbano Cusio Ossola; Confartigianato ha, inoltre, 48.000 associati nella Regione Piemonte e 700.000 sul territorio nazionale.

I servizi offerti agli associati sono relativi a:

- consulenza ed informazione sulle normative che disciplinano i singoli mestieri artigiani;
- rilevazione dei prezzi medi di mercato per le prestazioni o per la realizzazione di opere relative ai singoli mestieri;
- organizzazione di riunioni di categoria;
- pratiche per l'accesso alle attività artigiane ove è previsto l'accertamento della qualificazione o della capacità professionale;
- seminari di informazione per le singole categorie e mestieri (alimentazione, attività artistiche e culturali, comunicazione, costruzioni, installazione impianti, legno, metalmeccanici, moda, servizi, trasporti);
- assistenza alla redazione degli adempimenti a tutela della sicurezza dei dati e delle informazioni personali nei confronti dei clienti, fornitori e dipendenti;
- assistenza per la interpretazione delle norme relative agli strumenti urbanistici per la nuova localizzazione, l'ampliamento o il trasferimento dei laboratori artigiani.
- consulenza e assistenza per lo sviluppo dei Sistemi di gestione della qualità (norme della serie UNI EN ISO 9000), nonché valutazione delle forme di finanziamento, e gestione domande, a supporto del progetto qualità;
- problematiche legate alla sicurezza nei luoghi di lavoro ed al rispetto delle norme ambientali;



- assistenza alle aziende nei rapporti con il personale dipendente e le relative incombenze con gli Istituti Previdenziali preposti;
- assistenza legale.

Inoltre:

- il Patronato INAPA si occupa gratuitamente dell'assistenza e della consulenza in materia previdenziale. L'Associazione dei pensionati promossa da Confartigianato si propone di tutelare e rappresentare gli anziani e i pensionati. Il gruppo territoriale Novara VCO può contare su oltre 6000 soci ai quali offre una vasta gamma di servizi.
- la cooperativa [Confartigianato Fidi Piemonte s.c.p.a.](#) - con il Servizio Credito di Confartigianato Novara Verbano Cusio Ossola - si occupa della consulenza inerente le forme di finanziamento agevolato e l'individuazione di strumenti di credito idonei alle necessità dell'imprenditore.
- il gruppo giovani imprenditori artigiani di Confartigianato Novara Verbano Cusio Ossola dedica la propria attività all'organizzazione di corsi di formazione e di aggiornamento, a promuovere nelle scuole di ogni ordine e grado la conoscenza dell'artigianato e della cultura d'impresa, a sviluppare tutte le istanze che vedono coinvolto l'artigianato e i giovani (giovani.imprenditori@artigiani.it);
- Confartigianato donne impresa sostiene la partecipazione delle donne all'attività sindacale, economica e sociale nel settore dell'artigianato (donneimpresa@artigiani.it).



3. INDIVIDUAZIONE DEL FABBISOGNO DI SERVIZI ALLE IMPRESE ESISTENTI/NUOVE IMPRESE

Obiettivo di questa fase di lavoro è stata la ricostruzione del fabbisogno di supporto espresso dal sistema imprenditoriale locale, con riferimento alle tipologie di servizi richiesti ed alle modalità di erogazione più rispondenti alle esigenze dei potenziali beneficiari. Particolare attenzione è stata posta nell'individuare, all'interno del fabbisogno di supporto espresso dai potenziali beneficiari, la "domanda non soddisfatta" e cioè le esigenze di sostegno che non trovano attualmente risposta nell'ambito dei servizi già disponibili sul territorio, sulla base della ricostruzione dei servizi esistenti effettuata nella fase precedente. Con strumenti diversi, si è cercato di ricostruire le esigenze delle imprese già attive sul territorio, così come quelle delle nuove imprese.

Le informazioni raccolte sono state utilizzate nelle successive fasi di lavoro per definire le modalità migliori per strutturare il servizio dello Sportello e accompagnare le imprese locali. L'obiettivo finale è stato quello di organizzare un servizio effettivamente rispondente alle necessità delle imprese del territorio, ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili e sfruttando appieno le possibili complementarità con ulteriori servizi già disponibili.

3.1 LE ATTIVITÀ REALIZZATE

Operativamente, l'indagine si è concretizzata nella realizzazione di tre tipologie di attività, portate avanti parallelamente dal gruppo di lavoro:

- confronto con un'ampia gamma di **attori del territorio**, portatori di un punto di vista privilegiato sulle esigenze del sistema imprenditoriale locale, nell'ambito di incontri singoli;
- rilevazione delle indicazioni dei **Sindaci dell'area GAL**, attraverso l'invio di un questionario;
- confronto con un **campione di imprese del territorio**, potenzialmente beneficiarie dei servizi dello Sportello, nell'ambito di incontri singoli.

3.1.1 Confronto con gli opinion leader locali

La fase di confronto con gli opinion leader del territorio è stata preceduta da un momento di confronto con i rappresentanti e la struttura tecnica del GAL, che ha permesso di impostare la successiva attività di contatto sul territorio, ma anche di rilevare la percezione della committenza



rispetto ai fabbisogni delle imprese.

Sotto il profilo metodologico, si è ritenuto importante permettere all'intervistatore di confrontarsi in modo diretto e con una certa libertà con i soggetti coinvolti, per valorizzarne appieno il possibile contributo all'indagine. E' stata quindi elaborata una traccia di intervista, riportata nel riquadro seguente, che poi è stata seguita in modo indicativo nel corso degli incontri.

L'obiettivo principale è stato l'individuazione, tra i servizi potenzialmente propri dello Sportello, di quelli realmente funzionali allo sviluppo del sistema economico locale. Particolare attenzione è stata riservata alle esigenze delle realtà imprenditoriali in fase di costituzione, per cui risultava più difficile organizzare un incontro diretto.

Traccia per il confronto con una gamma di attori locali in grado di esprimere le esigenze del sistema imprenditoriale locale

Introduzione ad opera dell'intervistatore

Illustrazione delle finalità della rilevazione e breve presentazione delle attività che il GAL realizzerà nell'attuale periodo di programmazione a favore delle imprese locali.

Parte prima: Analisi dei fabbisogni delle imprese locali

Quali sono, nella percezione del soggetto intervistato, le principali esigenze di supporto espresse dal sistema imprenditoriale locale? In particolare:

- quali fattori ostacolano maggiormente la nascita di nuove imprese all'interno dell'area GAL? quali servizi potrebbero essere maggiormente efficaci nel sostenere la creazione di nuove realtà imprenditoriali sullo stesso territorio?
- quali sono le principali difficoltà con cui si confrontano le aziende esistenti? quali tipologie di supporto potrebbero risultare più utili per favorire lo sviluppo delle stesse, in considerazione dell'attuale situazione economica e delle caratteristiche del sistema economico locale? quali fattori ostacolano / quali servizi potrebbero favorire maggiormente il consolidamento delle filiere locali?

Più o meno in profondità, sulla base delle maggiori / minori indicazioni emerse attraverso la domanda precedente: Qual è l'opinione dell'intervistato rispetto all'utilità di alcuni specifici servizi che il GAL potrebbe decidere di proporre? (L'intervistatore farà riferimento alle ipotesi emerse a seguito del confronto con il GAL e delle indicazioni raccolte nelle prime fasi di attività).



Si possono evidenziare esigenze di supporto specifiche connesse all'avvio di attività imprenditoriali da parte dei giovani del territorio?

Nell'ambito dei fabbisogni di supporto evidenziati, quale si ritiene sia la "domanda non soddisfatta" e cioè le esigenze che non trovano attualmente risposta nell'ambito dei servizi disponibili sul territorio?

Parte seconda: Valutazione degli aspetti organizzativi

Prendendo in considerazione sia le imprese di nuovo avvio, sia le imprese già operative, quali potrebbero essere le modalità migliori per informarle e coinvolgerle rispetto alle successive attività del GAL?

Quali modalità organizzative dei servizi dello Sportello potrebbero risultare più consone alle esigenze dei potenziali beneficiari? In particolare:

- quale/i potrebbero essere le localizzazioni più opportune per l'erogazione dei servizi dello Sportello?
- quale/i potrebbero essere le modalità di accesso al servizio più opportune? (su appuntamento/presenza costante in orari predefiniti, opportunità di riservare determinati servizi alle imprese che accedano allo Sportello in forma aggregata, per incentivare la cooperazione tra gli operatori....)

A seguito di una valutazione congiunta con il GAL, gli interlocutori sono stati individuati tra:

- Enti locali del territorio;
- Associazioni di categoria, con riferimento prioritario alle realtà facenti parte della compagine sociale del GAL ed alle organizzazioni del settore commerciale, non rappresentate tra i Soci GAL;
- ulteriori soggetti operanti per lo sviluppo del territorio, nei settori di interesse GAL.

La tabella seguente elenca i soggetti pubblici o privati coinvolti, indicando il nominativo del referente o dei referenti incontrati.



Soggetto contattato	Referente
Comunità Montana Valli dell'Ossola	Giovanni Francini - Presidente
Comunità Montana Cusio Mottarone, Strona e Due Laghi	Marchesa Grandi Paolo - Presidente e Sindaco di Loreglia
Comunità Montana Valgrande, Alto Verbano e Valle Cannobina	Loredana Brizio - Presidente
Provincia del Verbano Cusio Ossola	Guidina Dal Sasso - Assessore al Turismo
Provincia del Verbano Cusio Ossola	Germano Bendotti – Assessore all'Agricoltura
Provincia del Verbano Cusio Ossola	Gianluca Iervasi - Responsabile servizio Attività produttive e politiche comunitarie
Provincia del Verbano Cusio Ossola	Irene Vesci – Responsabile servizio Politiche attive del lavoro e Centri per l'Impiego
Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola	Maurizio Colombo - Segretario generale Roberta Costi - Dirigente Claudia Campagnoli - Responsabile Servizio Promozione delle Imprese e Sviluppo del Territorio
Banca Popolare di Intra	Lucia Martinoli
Banca Intesa San Paolo	Donatella Spanò
Confartigianato Imprese Novara e VCO Assograniti VCO	Marco Cerutti
CNA Confederazione Nazionale Artigianato V.C.O.	Mauro Bendotti
Federazione Provinciale Coltivatori Diretti - Coldiretti	Massimo Bernardini Bruno Baccaglio
Confederazione Italiana Agricoltori - CIA	Claudia Lach
Distretto Turistico dei Laghi e Monti dell'Ossola	Antonio Longo Dorni - Presidente
Associazione commercianti AssCoTS	Cesare Goggio - Presidente
Confcommercio VCO	Massimo Sartoretti - Presidente



Non è stato, invece, possibile concordare, in tempi compatibili con la realizzazione del presente studio, un incontro con Assocave del Verbano Cusio Ossola; l'associazione potrà in ogni caso essere agevolmente coinvolta nelle fasi successive dell'attività, in quanto Socio GAL.

3.1.2 Rilevazione delle indicazioni dei Sindaci del territorio

L'attività è stata avviata ipotizzando di gestire il confronto con i Sindaci con modalità analoghe a quelle previste in relazione agli opinion leader e agli imprenditori; nell'ambito, quindi, di incontri singoli e individuando un campione di soggetti da contattare, sulla base della dimensione del Comune, della collocazione territoriale o di un'eventuale particolare dinamicità sul tema del supporto alle imprese.

Allo scopo di non ingenerare dubbi sul ruolo super partes che il GAL intende giocare nei confronti delle diverse aree che compongono l'ampio territorio di riferimento, si è tuttavia ritenuto preferibile adeguare la metodologia prevista. Gli incontri a campione sono stati, quindi, sostituiti dall'invio di un questionario indirizzato a tutti i Sindaci dell'area GAL.

L'elenco delle domande, in parte chiuse ed in parte a risposta aperta, è stato definito in accordo con il GAL con l'obiettivo di raccogliere la maggior quantità di informazioni rilevanti, cercando, però, di limitare lo sforzo richiesto per la compilazione, per aumentare le probabilità di risposta. Una bozza del questionario è riportata alle pagine seguenti.



GAL Laghi e Monti

Misura 321, Azione 1, operazione 1.a – Programma di Sviluppo Rurale 2007 – 2013

Attivazione dello Sportello GAL a supporto del sistema produttivo locale

QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DELLE INDICAZIONI DEI COMUNI DELL'AREA GAL

1) Ritene che i seguenti settori produttivi, centrali all'interno della strategia di sviluppo del GAL, presentino un potenziale di crescita sul territorio comunale?

Turismo:

- | | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| nascita di nuove imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| sviluppo delle imprese esistenti | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| trasformazione di realtà hobbistiche in imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |

Commercializzazione e trasformazione delle produzioni agricole

- | | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| nascita di nuove imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| sviluppo delle imprese esistenti | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| trasformazione di realtà hobbistiche in imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |

Artigianato tipico della pietra e del legno

- | | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| nascita di nuove imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| sviluppo delle imprese esistenti | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| trasformazione di realtà hobbistiche in imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |

Altri settori (precisare) _____

- | | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------------|
| nascita di nuove imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| sviluppo delle imprese esistenti | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |
| trasformazione di realtà hobbistiche in imprese | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> In misura limitata | <input type="checkbox"/> NO |

2) Quali fattori ostacolano maggiormente la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di quelle esistenti sul territorio comunale?

3) Attraverso quale tipo di supporto/tutoraggio lo Sportello del GAL potrebbe sostenere le imprese di nuovo avvio e/o quelle già operative nel superare tali ostacoli?

4) La sede principale dello Sportello sarà probabilmente localizzata nel Comune di Domodossola presso la sede del GAL. Ritiene utile prevedere ulteriori momenti di presenza dell'Operatore di Sportello sul territorio (ad esempio, presso le sedi delle vecchie Comunità Montane)?

- SI, con cadenza regolare
- SI, in occasione di momenti particolari dell'attività, quali ad esempio l'apertura di nuovi bandi
- NO

5) Prendendo in considerazione sia le imprese di nuovo avvio, sia le imprese già operative, quali potrebbero essere le modalità migliori per informarle e coinvolgerle rispetto alle successive attività del GAL?

Affissioni SI In misura limitata NO

Volantini e altro materiale informativo SI In misura limitata NO

Internet / newsletter SI In misura limitata NO

Stampa locale SI In misura limitata NO

Eventuali testate di riferimento:

Diffusione delle informazioni tramite Enti ed Associazioni di categoria locali SI In misura limitata NO

Serate informative SI In misura limitata NO

Altro (precisare) _____

6) Ritiene possibile ed opportuno stimolare le imprese locali ad una maggiore cooperazione, proponendo quale incentivo la possibilità di accedere a determinati servizi gratuiti, esclusivamente in forma aggregata?

- SI In misura limitata NO

Eventuale commento: _____



3.1.3 Confronto con un campione di imprese del territorio

Per arrivare ad una ricostruzione efficace dei fabbisogni del sistema imprenditoriale locale, si è ritenuto importante prevedere alcuni momenti finalizzati al **confronto diretto con un campione di imprenditori locali**. Operativamente si sono organizzati una serie di incontri singoli, in occasione dei quali un componente del gruppo di lavoro che si è recato presso la sede aziendale dell'intervistato.

Come concordato con il GAL, l'indagine si è focalizzata sulle imprese afferenti ai settori prioritari per l'attuazione della strategia del PSL: turistico, artigianale, della trasformazione e commercializzazione delle produzioni agroalimentari. E' stata contattata un'impresa del settore lapideo, che pur non vedendo generalmente la presenza di microimprese, risulta un ambito di attività di grande rilievo per l'area GAL. Non sono state, invece, incluse, aziende del settore agricolo, al fine di non ingenerare confusione e aspettative in soggetti che, pur potendo beneficiare dei bandi del GAL, non potranno accedere ai servizi dello Sportello.

Vista l'indicazione emersa nelle primissime fasi del lavoro rispetto all'opportunità di operare per favorire la nascita ed il rafforzamento di forme di coordinamento stabili tra le imprese locali, si è previsto il contatto con due imprenditori attivi nell'ambito di forme collettive già presenti sul territorio, come indicato dalla tabella seguente.

L'individuazione dei singoli nominativi è stata effettuata su proposta del gruppo di lavoro, a seguito di un approfondito confronto con il GAL e sulla base della disponibilità manifestata degli imprenditori contattati. I fogli firme sottoscritti dai soggetti incontrati sono inseriti in allegato (cfr. **Allegato 2**).

Intervistato	Ambito di attività
Massimo Sartoretti	Titolare ristorante tipico "Osteria del divin porcello" e salumificio artigianale - Masera
Cristian Giana	Titolare negozio alimentari e lavorazione insaccati - Domodossola
Filippo Ragazzoni	Titolare azienda lavorazione legno – Fornero di Valstrona Referente Associazione artigiani del legno della Valle Strona
Rosalda Sbaffi	Titolare azienda lavorazione pietre ornamentali Domo Graniti - Trontano
Mauro Comazzi	Titolare ditta produzione e commercializzazione prodotti alimentari tipici Brencio - Villadossola Membro del Consorzio Ossola Laghi e Monti
Claudio Alberti Violetti	Presidente Società Terme di Premia e Albergatore - Premia



Umberto Sartori	Titolare azienda ristorazione Meublè "Vecchio Scarpone" e pasticceria Fior d'Alpe - Baceno
Pierluigi Pirazzi	Titolare Arredamenti Molteni - Referente spazio multifunzionale / spazio eventi - Piedimulera
Piera Pioda	Titolare albergo diffuso Alpe Veglia - Varzo
Roberto Garrone	Titolare cantina vini e commercio vini Ossola - Oira di Crevoladossola
Vincenzo Lunghi	Titolare ditta lavorazione legnami Ciga - Crodo

L'avvio di questa attività è stato posticipato, rispetto allo svolgimento degli incontri con gli opinion leader: ciò ha permesso di sottoporre a una prima verifica le prime ipotesi emerse nel frattempo rispetto ai possibili ambiti di attività dello Sportello. Gli incontri sono stati programmati con tempistiche tali da garantire all'intervistatore la possibilità di informare adeguatamente l'intervistato sulle finalità e sulle future modalità di azione dello Sportello, con l'obiettivo di creare un primo momento di animazione sul territorio.

Per massimizzare la possibilità di ottenere indicazioni significative dagli interlocutori, con l'obiettivo di registrare il maggior numero di informazioni fornite a volte anche in modo informale nel corso della conversazione, il dialogo si è svolto in modo libero, ma toccando sempre almeno le due tematiche seguenti:

- parere dell'imprenditore rispetto ai servizi che il GAL potrebbe attivare (valutazione dell'utilità e eventuali indicazioni sulle modalità organizzative), con riferimento a:
 - supporto per l'avvio di iniziative di commercializzazione e promozione comuni tra più imprenditori, con riferimento agli aspetti contenutistici, ma anche della scelta delle forme organizzative e di coordinamento più adeguate;
 - supporto per il miglioramento della gestione finanziaria dell'impresa;
 - supporto per la redazione delle domande di partecipazione a bandi pubblici, con particolare riferimento ai bandi GAL;
 - eventuali altri servizi suggeriti dall'imprenditore;
- parere dell'imprenditore rispetto alle modalità di comunicazione più efficaci per fare conoscere le iniziative del GAL (Sportello, bandi, eventuali serate informative) agli imprenditori e potenziali imprenditori del territorio.



3.2 LE INDICAZIONI RACCOLTE

Si sintetizzano, a seguire, le principali indicazioni raccolte attraverso il confronto con gli attori del territorio, partendo dalle indicazioni espresse dagli **opinion leader** e dagli **operatori economici locali**, per poi completare il quadro con le indicazioni espresse, attraverso la compilazione del questionario, dai Sindaci dell'area GAL.

3.2.1 Le indicazioni espresse dagli opinion leader e dagli operatori economici locali

In generale, le **indicazioni espresse dagli opinion leader** e dagli **operatori** contattati risultano in gran parte congruenti; gli elementi di divergenza verranno segnalati nella descrizione seguente.

3.2.1.1 Orientamenti generali

I soggetti incontrati concordano in generale sulla **potenziale utilità** dello Sportello, in quanto potrà fornire alle imprese del territorio un supporto immateriale, che andrà ad integrarsi e a potenziare il sostegno economico fornito attraverso i bandi del GAL rivolti alle microimprese. Un simile strumento appare particolarmente utile nell'attuale difficile situazione congiunturale, che evidenzia:

- l'importanza di sostenere l'autoimprenditorialità, che, se affrontata con un approccio adeguato, può rappresentare un importante sbocco occupazionale a fronte della carenza di altre opportunità;
- la necessità di sostenere le imprese già operative, con particolare attenzione agli aspetti legati alla gestione finanziaria;
- i limiti dell'approccio con cui molti neo-imprenditori, ma anche imprenditori operativi da tempo, affrontano la gestione aziendale, sotto il profilo della pianificazione e dell'attenzione dedicata agli aspetti gestionali che esulano dall'attività strettamente produttiva propria dell'impresa.

Dagli attori del territorio viene, però, allo stesso tempo, un **forte richiamo a non creare sovrapposizioni** rispetto ai servizi di supporto alle imprese già operative nell'area, nonché rispetto alle risorse interne del GAL, per garantire la massima efficacia nella gestione delle risorse disponibili.

In particolare, si sottolinea l'importanza di **valorizzare il ruolo delle Associazioni di categoria e della Camera di Commercio** che, in un territorio con una popolazione numericamente limitata ed una



collocazione per certi aspetti periferica, rappresentano un importante serbatoio di competenze e professionalità ed un riferimento per le imprese del territorio. Come già evidenziato al Capitolo 1, gli attori locali hanno evidenziato l'opportunità di valorizzare le ampie possibilità di informazione e coinvolgimento degli imprenditori locali dimostrate da questi soggetti nel periodo 2004-2006, con la gestione congiunta dello Sportello Misura D3 del P.O.R. FSE, esperienza che ha, peraltro, permesso di rodare efficaci meccanismi di coordinamento interni al gruppo.

Il coinvolgimento nella gestione dello Sportello di soggetti fortemente radicati sul territorio, potrà inoltre, contribuire a superare una certa diffidenza delle imprese locali verso i servizi che ingeriscono maggiormente sulle scelte gestionali interni, che può risultare più accentuata rispetto a interlocutori che non abbiano un'adeguata conoscenza del territorio e delle sue dinamiche.

Dal confronto con gli imprenditori deriva la sensazione che il **ricorso ai servizi specialistici** sia in genere **limitato** a quelli che appaiono imprescindibili per lo svolgimento dell'attività di impresa (es: commercialista, consulente del lavoro). Gli operatori appaiono, invece, poco propensi a ricorrere a un supporto esterno per attività ritenute meno centrali, quali il marketing, la comunicazione, la gestione finanziaria, certamente anche in quanto le ridotte dimensioni aziendali renderebbero in molti casi obiettivamente impegnativo il coinvolgimento di un consulente da parte di una singola impresa. Ciò conferma che:

- l'azione dello Sportello potrà contribuire significativamente a rafforzare il tessuto produttivo locale, favorendo l'introduzione di strumenti importanti, ma relativamente poco utilizzati;
- per favorire l'introduzione di strumenti e modalità operative innovative, sarà fondamentale valutare attentamente le modalità comunicative e coinvolgere nell'erogazione dei servizi figure professionali autorevoli ed in grado di dialogare efficacemente con gli operatori locali.

3.2.1.2 Indicazioni organizzative e logistiche

Nell'ambito degli incontri, gli interlocutori sono stati invitati ad esprimere le proprie indicazioni sugli aspetti logistici legati alla localizzazione ed organizzazione dello Sportello. Nonostante la volontà condivisa di razionalizzare l'impiego delle risorse, gli interlocutori ritengono che, in un contesto imprenditoriale a volte poco dinamico come quello considerato, la prossimità dei servizi possa essere un elemento importante per favorire l'ingresso e la permanenza degli utenti all'interno di un percorso di supporto.

Vista l'ampiezza del territorio GAL, si ritiene, quindi, opportuno prevedere una **presenza** dell'operatore di sportello **nelle varie aree del territorio**, con cadenza e modalità da definirsi,



accanto ad una **presenza più stabile, in posizione baricentrica**. In relazione a questo secondo aspetto, si riscontra un accordo sulla localizzazione della sede principale dello Sportello nel Comune di Domodossola, presso la sede del GAL.

Sotto il profilo dell'individuazione delle risorse umane necessarie all'erogazione dei servizi, è stata più volte sottolineata la centralità dell'**operatore di sportello**. Questo ruolo dovrà essere ricoperto da un professionista qualificato ed in grado di muoversi sul territorio con un buon grado di autonomia e di autorevolezza. Per agevolare l'individuazione di una figura con i requisiti richiesti, occorrerà naturalmente definire attentamente le modalità contrattuali, prevedendo una retribuzione adeguata.

Per quanto riguarda i servizi specialistici, gli intervistati concordano sul fatto che, in considerazione delle caratteristiche del territorio e degli obiettivi del GAL, il numero di utenti dello Sportello sarà complessivamente contenuto e che quindi, l'erogazione di tali consulenze non potrà che essere gestita su appuntamento, all'interno di un percorso coordinato dall'operatore di Sportello.

In generale, i contatti finora intercorsi con gli operatori locali inducono a ritenere che sul territorio si sia creato un certo interesse per i bandi che il GAL attiverà a favore delle microimprese, è, quindi prevedibile una concentrazione degli accessi allo Sportello, in concomitanza con l'apertura degli stessi. Il servizio dovrà, quindi, essere dimensionato in modo che possa rispondere in modo efficace e tempestivo a tutte le richieste che si registreranno, eventualmente anche riducendo le risorse disponibili per le ultime annualità della programmazione, quando il numero dei potenziali utenti subirà certamente una riduzione, a seguito del graduale esaurimento delle risorse da destinare alle imprese.

3.2.1.3 Possibili ambiti di attività dello Sportello

Il primo tema emerso in relazione ai possibili ambiti di attività dello Sportello, si è rivelato trasversale rispetto ai diversi settori di attività economica: l'esigenza evidenziata è quella di favorire una maggiore adozione di modalità di lavoro collaborative tra le imprese del territorio, stimolando la **nascita di forme di aggregazione ed il rafforzamento di quelle già esistenti**.

Obiettivo ultimo è quello di promuovere la qualificazione ed una maggiore competitività delle imprese, affrontando alcuni limiti che caratterizzano il sistema produttivo locale, quali la ridotta dimensione media delle imprese, la diffusione di modalità operative improntate ad una gestione familiare, un limitato ricambio generazionale, che comporta una bassa propensione all'investimento e all'innovazione.



Gli interlocutori intravedono nel supporto alle iniziative di commercializzazione e promozione collettive anche la possibilità di favorire la crescita di alcune attività attualmente svolte in forma hobbistica, con una trasformazione in imprese vere e proprie.

Il supporto nell'avvio di strategie promozionali collettive sembra anche essere al primo posto tra i servizi che potrebbero motivare gli operatori già attivi ad accedere ai servizi dello Sportello in forma collettiva, probabilmente anche in quanto risulta semplice identificare in tale servizio la possibilità, estremamente concreta, di pubblicizzare in modo più efficace la propria azienda. Questa è in genere ritenuta dagli operatori uno strumento obbligato per affrontare un mercato sempre più competitivo e viene associata alla possibilità di effettuare una promozione più efficace del territorio.

A fronte di questa disponibilità di principio, la quasi totalità degli intervistati rileva una scarsa attitudine del sistema locale al lavoro di rete e un basso livello di fiducia reciproca tra gli operatori: gli interlocutori sottolineano, quindi, che l'obiettivo richiederà un intenso lavoro di concertazione e mediazione e un ruolo autorevole dello Sportello, quasi che un soggetto per certi aspetti "nuovo" e con un ruolo super-partes, come il GAL, potesse superare alcune diffidenze locali e mediare tra esigenze diverse. Questo tipo di valutazione è condiviso anche dalla grande maggioranza degli opinion leader incontrati. In particolare, gli esperti coinvolti dovranno essere in grado di gestire in modo efficace la delicata fase di definizione delle regole di funzionamento delle forme di aggregazione.

Come già accennato, due tra gli imprenditori incontrati sono attivi nell'ambito di forme di aggregazione già esistenti sul territorio: il riferimento è a un Consorzio intersettoriale che riunisce un centinaio circa di operatori del territorio provinciale e ad un'associazione che riunisce una trentina di artigiani del legno localizzati nel contesto specifico della Valle Strona. In entrambi i casi è emersa una potenziale necessità di supporto, legata al fatto che queste forme collettive faticano nel reperire all'interno le risorse economiche che permetterebbero di acquisire risorse umane dedicate, per la gestione delle attività comuni, ma che, allo stesso tempo, i singoli imprenditori coinvolti faticano nel farsi carico in modo efficace di tali attività, in quanto eccessivamente impegnati nello svolgimento della propria attività aziendale. E' interessante notare che tra gli operatori economici, l'adesione a forme collettive viene vista come uno strumento che può permettere alle imprese coinvolte di acquistare, e non solo di commercializzare, in modo più efficiente.

In generale, comunque, si osserva che i soggetti già coinvolti a vario titolo in esperienze di rete risultano moderatamente più ottimisti dei rimanenti rispetto alla possibilità di introdurre modalità di lavoro collaborative sul territorio. Emerge, inoltre, una consapevolezza diffusa del fatto che la situazione di crisi potrà rappresentare un importante stimolo a modernizzarsi, se gli operatori riceveranno gli stimoli opportuni.



Una richiesta rilevata più volte, rispetto ai possibili ambiti di attività dello Sportello è quella di favorire le collaborazioni intersettoriali, ad esempio promuovendo l'utilizzo dei prodotti del territorio all'interno delle strutture ricettive e della ristorazione locali.

Come già sottolineato in precedenza, in considerazione della difficile situazione economica, gran parte degli interlocutori ritiene, inoltre, che, tra i possibili servizi, assumano un ruolo prioritario quelli rivolti ad agevolare l'**accesso** delle imprese, ed in particolare di quelle di nuova creazione, a **canali di finanziamento pubblici e privati**, un aspetto che peraltro sembra destinato ad assumere un rilievo crescente nel tempo, a fronte della costante riduzione delle opportunità di finanziamento. Operativamente, il supporto richiesto riguarda l'informazione sui possibili bandi e la redazione dei dossier progettuali. Rispetto a questo secondo aspetto, si è peraltro verificato che le Associazioni di categoria non hanno in genere la possibilità di offrire un supporto completo ed approfondito.

L'interesse potrebbe focalizzarsi su varie tipologie di risorse, da quelle del GAL, per cui occorrerà individuare modalità operative che permettano di erogare un supporto senza incorrere in situazioni di potenziale conflitto o ambiguità, alle risorse accessibili nell'ambito di progetti europei o grazie ad alcune Fondazioni. Tali canali di finanziamento risultano poco utilizzati su territorio, ma potrebbero potenzialmente risultare interessanti per progetti ambiziosi che coinvolgano più imprese.

Un'ulteriore esigenza evidenziata da parte degli opinion leader è quella di garantire un supporto alle imprese già operative per l'adozione di modalità gestionali corrette, soprattutto in relazione agli aspetti finanziari, che ne favoriscono la sopravvivenza in un contesto di mercato difficile come quello attuale. Soprattutto in alcune aree del territorio GAL, infatti, le problematiche da affrontare sembrano essere legate non tanto alla nascita di nuove imprese, per cui si registrano numeri relativamente soddisfacenti, ma alla permanenza in attività delle imprese che nascono. Le difficoltà in questo senso vengono ricondotte, tra l'altro, alla tendenza delle imprese di ricorrere ad un supporto esterno solo come soluzione estrema, quando, in molti casi, la situazione è così compromessa da non poter essere risolta.

Rispetto all'attivazione di un servizio di tutoraggio che agisca su questi aspetti si registra, però, anche un certo scetticismo da parte degli imprenditori e di alcuni degli opinion leader, che invitano ad individuare le modalità per collegare l'utilizzo del servizio alla possibilità di accedere alle risorse del GAL o ad ulteriori risorse, in modo da stimolarne concretamente la fruizione.

L'ipotesi di servizio accolta con maggiori perplessità da un numero significativo di operatori è quella incentrata sull'**effettuazione di valutazioni economico-finanziarie**, sia per un certo scetticismo rispetto all'effettiva necessità e utilità, sia, probabilmente, per la difficoltà di immaginare un contesto concreto per tali prestazioni. Nei casi in cui l'intervistatore ha suggerito che tale servizio potrebbe richiesto, ad esempio, da un gruppo di imprenditori che intendessero effettuare un investimento in comune, per valutare l'opportunità di procedere o meno, il parere è stato in effetti positivo, così



come nei casi in cui l'operatore ha ricondotto autonomamente il servizio ad un possibile sviluppo della propria attività aziendale.

In generale è stata accolta in modo molto positivo anche l'ipotesi legata all'organizzazione di **momenti di incontro ed informazione**, attività che nel tempo potrebbe contribuire ad accreditare sul territorio lo Sportello, quale punto di riferimento autorevole per le imprese. I momenti informativi potrebbero riguardare sia le attività del GAL ed i bandi previsti, sia temi più vari relativi alla vita professionale degli operatori. Tra le esigenze segnalate con una certa frequenza si evidenzia l'adeguamento alla normativa che regola l'attività delle strutture turistiche, che richiede un'attenzione costante da parte delle imprese (es: antiincendio, HACCP; sicurezza...).

Rispetto alle indicazioni fin qui riportate, si osserva che queste risultano sostanzialmente valide senza particolari differenze per i tre **settori** individuati dal GAL quali prioritari per l'attuazione della propria strategia: turistico, artigianale e della trasformazione e commercializzazione delle produzioni agroalimentari. Le esigenze individuate (supporto nel consolidamento di rapporti collaborativi, nell'adozione di una corretta gestione finanziaria, nell'accesso a canali di finanziamento...) risultano, infatti, trasversali e potenzialmente rilevanti per imprese operanti in settori diversi.

Una necessità che emerge nettamente è quella di individuare le forme per un coinvolgimento esterno delle aziende agricole, a supporto delle iniziative collettive che potranno essere sostenute dallo Sportello. Queste imprese, pur potendo beneficiare dei bandi del GAL, non potranno, infatti, usufruire dei servizi dello Sportello, ma rappresentano una componente fondamentale dell'offerta locale.

Nel corso dell'indagine si sono valutate anche le necessità del settore lapideo, che riveste una particolare importanza, anche storica, per l'area GAL: come per i settori precedentemente citati, non si è ritenuto opportuno prevedere all'interno dello Sportello servizi specifici, si è, invece, rilevata l'opportunità di un'azione del GAL, ove possibile, per favorire il superamento delle rilevanti difficoltà che interessano attualmente il comparto in relazione ad aspetti normativi ed autorizzativi.



3.2.2 Le indicazioni espresse dai Comuni dell'area GAL

Probabilmente anche grazie ad un'attività puntuale di recall telefonico a seguito dell'invio dei questionari, il ritorno dei questionari è stato soddisfacente, ne sono stati, infatti, restituiti 37 sui 51 inviati.

Due dei questionari pervenuti, sono però stati restituiti in bianco: sono quelli del Comune di Germagno, che, contando soli 185 abitanti, ha valutato di non poter fornire indicazioni rilevanti. Il Comune di Piedimulera ha, invece, ritenuto di non compilare il questionario, per segnalare il proprio disaccordo rispetto alla creazione di un ulteriore soggetto, che rischia di creare sovrapposizioni con servizi già esistenti, confermando, così, l'importanza di un aspetto ripetutamente sottolineato dagli opinion leader locali.

Come evidenziato dall'elaborato cartografico di cui all'Allegato 3.3, i Comuni che non hanno compilato il questionario sono concentrati principalmente nelle aree della Bassa Ossola e della Valle Anzasca.

Le indicazioni fornite sono riportate nelle tre tabelle inserite alle pagine seguenti, il questionario è invece consultabile alla precedente sezione 3.1.2.

A seguire si riportano i principali elementi emersi in relazione a ciascuna domanda.

1) Ritiene che i seguenti settori produttivi, centrali all'interno della strategia di sviluppo del GAL, presentino un potenziale di crescita sul territorio comunale?

Complessivamente si rileva un buon livello di risposte positive o moderatamente positive per tutti e tre i settori proposti: le migliori prospettive vengono associate al settore turistico, seguito dal settore della trasformazione e commercializzazione delle produzioni tipiche e dal settore artigianale.

I Sindaci valutano in modo fondamentalmente analogo le possibilità legate alla creazione di nuove imprese e quelle connesse, invece, allo sviluppo di imprese esistenti. Appare meno probabile, invece, la trasformazione di attività amatoriali in attività imprenditoriali, ma questa indicazione deve probabilmente essere valutata alla luce della maggiore particolarità della richiesta.

Rispetto alla richiesta di evidenziare ulteriori settori caratterizzati da un buon potenziale di sviluppo sul territorio, due Comuni segnalano l'edilizia ed uno il tessile, mentre le altre indicazioni sono di fatto riconducibili ad uno dei settori espressamente citati nel questionario.

2) Quali fattori ostacolano maggiormente la nascita di nuove imprese e lo sviluppo di quelle esistenti sul territorio comunale?

I Comuni hanno avuto la possibilità di rispondere in modo libero a questa domanda, ma nonostante questo si riscontra un'elevata uniformità delle risposte: 14 dei 35 Comuni hanno segnalato come



ostacolo principale la complessità della burocrazia, mentre sono la difficoltà nel reperire le risorse economiche necessarie all'investimento è segnalata da 11 questionari, a cui possono essere accomunate alcune risposte che evidenziano, invece, le difficoltà legate alla difficile situazione congiunturale.

Altre risposte sono invece legate alle caratteristiche del territorio, con riferimento alla collocazione marginale, alle carenze nelle vie di comunicazione e soprattutto, al calo demografico e all'invecchiamento della popolazione. Due questionari evidenziano, invece, una scarsa mentalità imprenditoriale dei residenti.

3) Attraverso quale tipo di supporto/tutoraggio lo Sportello del GAL potrebbe sostenere le imprese di nuovo avvio e/o quelle già operative nel superare tali ostacoli?

La risposta a questa domanda è stata lasciata aperta, in modo da permettere ai Comuni di segnalare eventuali necessità non prese in considerazione dagli ulteriori soggetti coinvolti. Le risposte risultano, però, ugualmente convergenti con l'insieme delle indicazioni raccolte. Come evidenziato dalle tabelle seguenti, tra i possibili ambiti di attività dello Sportello, si segnalano, infatti:

- il supporto informativo e formativo alle imprese, con particolare attenzione per l'informazione relativa alle opportunità di finanziamento;
- il supporto nell'accesso a bandi e al credito bancario;
- la stesura di Business Plan, che non potrà, però, essere finanziata come servizio autonomo, ma unicamente all'interno di un piano di investimento complessivo nell'ambito dei bandi GAL;
- il supporto nella gestione delle incombenze amministrative e burocratiche.

Varie risposte segnalano la necessità di incentivi economici, a cui il GAL potrà rispondere attraverso i propri bandi, in sinergia con lo Sportello che, attraverso un'approfondita opera di informazione potrà agevolare gli imprenditori nell'accesso alle risorse disponibili. Una risposta, infine, cita esplicitamente la necessità di favorire un maggiore coordinamento tra gli imprenditori locali.

4) La sede principale dello Sportello sarà probabilmente localizzata nel Comune di Domodossola presso la sede del GAL. Ritiene utile prevedere ulteriori momenti di presenza dell'Operatore di Sportello sul territorio (ad esempio, presso le sedi delle vecchie Comunità Montane)?

Le risposte ottenute indicano chiaramente l'opportunità di prevedere una presenza dell'operatore sul territorio in occasione di momenti particolari dell'attività, quali ad esempio l'apertura di nuovi bandi, 21 risposte su 35 ritengono, infatti, opportuna questa soluzione.

Solo 8 Comuni, distribuiti in aree diverse del territorio GAL (cfr. elaborato cartografico Allegato 3.3), richiedono, invece, una presenza regolare dell'operatore, mentre 6 ritengono che questa non sia necessaria.



5) Prendendo in considerazione sia le imprese di nuovo avvio, sia le imprese già operative, quali potrebbero essere le modalità migliori per informarle e coinvolgerle rispetto alle successive attività del GAL?

Sulla base delle risposte ottenute, il canale promozionale potenzialmente di maggiore impatto sembra essere Internet, che raccoglie esclusivamente risposte positive o parzialmente positive. Non si discostano di molto i riscontri ottenuti per le altre opzioni proposte, nessuna delle quali riceve più di tre valutazioni negative. Nell'insieme i riscontri sembrano indicare l'importanza di prevedere una solida strategia di comunicazione, individuando i canali da utilizzare sulla base del rapporto costo / benefici e delle risorse disponibili. Tra i possibili canali di comunicazione ulteriori rispetto a quelli proposti, un questionario indica le scuole superiori, mentre un altro richiama la possibilità di ricorrere al canale televisivo, come già ipotizzato da numerosi imprenditori e opinion leader.

6) Ritiene possibile ed opportuno stimolare le imprese locali ad una maggiore cooperazione, proponendo quale incentivo la possibilità di accedere a determinati servizi gratuiti, esclusivamente in forma aggregata?

I Comuni non hanno integrato le risposte fornite con ulteriori commenti, tuttavia l'insieme dei riscontri risulta nettamente favorevole rispetto all'orientamento proposto: ben 19 questionari lo ritengono opportuno ed 11 almeno moderatamente positivo; solo 3 Comuni, al contrario, non agirebbero in questo senso.



Questionario Sindaci – Risposte domanda 1 (L = in misura limitata)

Nr.	COMUNI	Domanda 1 - Potenziale di crescita sul territorio comunale									Altri settori
		Legenda: Nascita nuove imprese (NI); Sviluppo delle Imprese esistenti (SVI); trasformazione attività hobbystica in impresa (HO)									
		Turismo			Commercializzazione trasformazione delle produzioni agricole			Artigianato pietra e legno			
NI	SVI	HO	NI	SVI	HO	NI	SVI	HO			
1	ANZOLA D'OSSOLA	L	L	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	Tessile e lavorazione metalli duri
2	AROLA	L	L	NO	NO	L	NO	NO	NO	NO	
3	BACENO	L	SI	NO	SI	SI	L	SI	SI	L	
4	BANNIO ANZINO	L	SI	L	L	SI	L	NO	L	NO	
5	BEURA	NO	NO	L	L	SI	L	NO	SI	NO	
6	CAVAGLIO	SI	L	L	SI	NO	L	SI	NO	NO	
7	CESARA	SI								SI	
8	CEPPO MORELLI	L	L	NO	NO		NO	NO	NO	NO	
9	CRAVEGGIA	L	L	L	SI	SI	NO	SI	SI	NO	
10	CREVOLADOSSOLA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
11	CURSOLO ORASSO	SI	SI	SI	SI	L	SI	SI		SI	Ostelli, Alberghi
12	FORMAZZA	SI	SI			SI		SI			
13	GURRO	NO	L	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
14	LOREGLIA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
15	MALESCO	L	SI	SI	L	SI	SI	SI	SI	SI	
16	MASERA	SI	SI	L	SI	SI	L	L	L	L	
17	MERGOZZO	SI	SI	L	L	L	L	SI	SI	L	Tempo libero
18	MONTECRESTE	L	L	NO	L	L	NO	L	L	L	
19	NONIO	L	L	L	NO	NO	NO	SI	SI	L	
20	ORNAVASSO	SI	SI	SI	L	L	L	L	SI	L	
21	PALLANZENO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
22	PIEVE VERGONTE	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
23	PREMIA	SI	SI	L	SI	SI	L	SI	SI	L	Edilizia
24	QUARNA SOPRA	SI	SI	L	NO	NO	L	NO	NO	NO	
25	RE	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	
26	SEPPIANA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Edilizia
27	TRASQUERA	NO	SI	NO	L	L	SI	L	L	L	
28	TOCENO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
29	VALSTRONA	NO	L	NO	NO	NO	NO	NO	L	NO	Associazione artigiani
30	VANZONE SAN CARLO	L	SI	SI	NO	L	L	L	SI	L	
31	VARZO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
32	TRONTANO	SI	SI	SI	L	SI	L	SI	SI	L	Turistico ricettivi
33	VILLADOSSOLA	L	L	L	L	L	L	SI	L	L	Allevamento, produzione trasformazione prodotti di origine animale
34	VILLETTE	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
35	VOGOGNA	NO	L	L	NO	L	L	NO	L	NO	



Questionario Sindaci – Risposte domande 2 e 3

Nr.	COMUNI	Domanda 2 Ostacoli all'attività di impresa			Domanda 3 Possibili ambiti di intervento dello Sportello
		Burocrazia	Investimento economico	Altro	
1	ANZOLA D'OSSOLA		SI		Supporto informativo e semplificazione degli atti amministrativi
2	AROLA			Ridotte dimensioni del Comune difficoltà nei collegamenti	
3	BACENO		SI		Supporto informativo, erogazione contributi, convenzioni con istituti di credito per finanziamenti agevolati
4	BANNIO ANZINO	SI	SI		Politiche che contrastino la diversa intensità di lavoro stagionale
5	BEURA	SI			
6	CAVAGLIO	SI		Collocazione geografica marginale	Aiuto nello svolgimento delle pratiche
7	CESARA		SI	Difficoltà economiche del momento e mancanza di incentivi allo sviluppo turistico	
8	CEPPO MORELLI	SI		Spopolamento zone montane causa disinteresse istituzioni	Informazione di finanziamenti e informazione per i giovani per valorizzare il territorio
9	CRAVEGGIA			Mancanza popolazione giovane	Sostegno economico
10	CREVOLADOSSOLA	SI			Stesura Business Plan
11	CURSOLO ORASSO			Territorio privo di servizi essenziali e comunicazione	Incentivi economici e affiancamento amministrativo
12	FORMAZZA	SI			
13	GURRO			La popolazione è quasi tutta anziana, i giovani lavorano in Svizzera. Chiusura scuole.	
14	LOREGLIA			Decremento della popolazione	
15	MALESCO	SI		Crisi economica	Supporto accesso ai fondi e assistenza amministrativa. Marketing
16	MASERA		SI		
17	MERGOZZO			Rivolgersi alle imprese	Informazione e collaborazione
18	MONTECRESTE	SI		Crisi economica	Assistenza adempimento pratiche burocratiche
19	NONIO		SI		Informazioni per avvio procedure e sostegno al credito



Nr.	COMUNI	Domanda 2 Ostacoli all'attività di impresa			Domanda 3 Possibili ambiti di intervento dello Sportello
		Burocrazia	Investimento economico	Altro	
20	ORNAVASSO	SI		Scarsa mentalità imprenditoriale Difficoltà accesso finanziamento	Redazione Business Plan Supporto nell'accesso ai Bandi e al credito bancario
21	PALLANZENO				
22	PIEVE VERGONTE		SI	Viabilità e trasporti	
23	PREMIA	SI		Crisi economica, calo demografico	Incentivi economici, affiancamento all'avviamento
24	QUARNA SOPRA			Viabilità limitata che non permette il transito turistico	Supporto accesso finanziamenti, Business Plan
25	RE				
26	SEPPIANA			Quasi assenza attività produttive nel Comune	Difficoltà strutturale,
27	TRASQUERA	SI			Corsi di aggiornamento sulle nuove normative
28	TOCENO				
29	VALSTRONA			Concorrenza prezzo di prodotti provenienti da paesi stranieri	
30	VANZONE SAN CARLO	SI			
31	VARZO	SI	SI		Assistenza accesso ai finanziamenti, Business Plan
32	TRONTANO	SI	SI		Assistenza accesso ai finanziamenti, Business Plan
33	VILLADOSSOLA		SI	Scarsa mentalità imprenditoriale	Erogazione di crediti agevolati, assistenza alla formazione professionale degli imprenditori, coordinamento tra gli imprenditori
34	VILLETTE			Mancanza di fondi, mercato limitato, scarse prospettive di guadagno	
35	VOGOGNA		SI		Contributi economici soprattutto per i giovani



Questionario Sindaci – Risposte domande 4, 5 e 6 (L = in misura limitata)

Nr.	COMUNI	Domanda 4 – Interesse per la presenza dell'operatore di Sportello			Domanda 4 – Canali di comunicazione delle opportunità offerte dallo Sportello e dal GAL							Domanda 6 - Cooperazione tra imprese locali		
		NO	SI, a cadenza regolare	SI, in momenti particolari	Affissioni	Volantini	Internet	Stampa locale	Enti e Associazioni di categoria	Serate informative	Altro	SI	NO	L
1	ANZOLA D'OSSOLA	NO			SI	L	SI	SI	SI	SI				L
2	AROLA			SI	L	SI	L	SI	L	NO		SI		
3	BACENO			SI	L	L	SI	SI	SI	L		SI		
4	BANNIO ANZINO		SI		L	L	SI	SI	L	L		SI		
5	BEURA			SI	SI			SI	SI	SI		SI		
6	CAVAGLIO			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI				L
7	CESARA			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		SI		
8	CEPPO MORELLI			SI		SI	SI	SI	SI	SI		SI		
9	CRAVEGGIA		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI		SI		
10	CREVOLADOSSOLA	NO					SI	SI	L	SI		SI		
11	CURSOLO ORASSO			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI				L
12	FORMAZZA	NO					SI	SI	SI					
13	GURRO			SI		SI			L	NO			NO	
14	LOREGLIA			SI		SI								L
15	MALESCO			SI	L	SI	SI	SI	SI	SI			NO	
16	MASERA			SI	L	SI	SI	SI	SI	L		SI		
17	MERGOZZO		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI		SI		
18	MONTECRESTE			SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI		SI		
19	NONIO		SI		SI	NO	SI	NO	SI	L				L
20	ORNAVASSO			SI	NO	L	SI	SI	SI	SI				L
21	PALLANZENO		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI				
22	PIEVE VERGONTE			SI	SI	L	L	SI	SI	SI				L
23	PREMIA			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Scuole superiori	SI		



Nr.	COMUNI	Domanda 4 – Interesse per la presenza dell'operatore di Sportello			Domanda 4 – Canali di comunicazione delle opportunità offerte dallo Sportello e dal GAL							Domanda 6 - Cooperazione tra imprese locali		
		NO	SI, a cadenza regolare	SI, in momenti particolari	Affissioni	Volantini	Internet	Stampa locale	Enti e Associazioni di categoria	Serate informative	Altro	SI	NO	L
24	QUARNA SOPRA													
25	RE		SI				SI	SI	L	L				L
26	SEPPIANA	NO			SI	SI	L	SI	NO	SI			NO	
27	TRASQUERA	NO			SI	SI	L	SI	L	L				L
28	TOCENO	NO					SI	SI				SI		
29	VALSTRONA			SI	SI	SI	L	SI	SI	L				L
30	VANZONE SAN CARLO		SI		L	L	SI	SI	L	SI		SI		
31	VARZO		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	Programmi radio e tv	SI		
32	TRONTANO			SI	L	SI	SI	L	SI	SI		SI		
33	VILLADOSSOLA			SI	L	L	L	SI	SI	L		SI		
34	VILLETTE			SI	SI	SI	L	L	L	L				L
35	VOGOGNA			SI	NO	L	SI	SI	SI	SI		SI		



Seconda Parte

GLI STRUMENTI OPERATIVI PER LA GESTIONE DELLO SPORTELLO



4. L'ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO

La Seconda Parte del presente studio illustra le caratteristiche organizzative e le future modalità operative dello Sportello, secondo un percorso logico che, partendo dall'individuazione dei destinatari, definisce:

- i servizi che lo Sportello dovrà offrire per garantire il soddisfacimento delle esigenze rilevate in fase di analisi;
- le competenze professionali di cui il GAL dovrà dotarsi per l'erogazione di tali servizi e le modalità secondo cui le stesse verranno reperite;
- i requisiti logistici per un'efficace erogazione dei servizi, in termini di dislocazione territoriale e organizzazione temporale;
- la ripartizione del budget in funzione delle ipotesi operative descritte ai punti precedenti;
- le procedure per l'operatività dello sportello e la modulistica che verrà utilizzata per garantirne il rispetto.

Le singole scelte effettuate sono generalmente ricondotte sinteticamente agli elementi emersi in fase di analisi che hanno determinato l'adozione di una determinata impostazione. Per un maggiore approfondimento di tali valutazioni si rimanda, naturalmente, alla Prima Parte del presente studio, in cui tali elementi vengono analizzati in maggiore dettaglio.

4.1 I DESTINATARI DEL SERVIZIO

I destinatari dell'attività dello Sportello possono essere ricondotti alle tre categorie seguenti:

- soggetti interessati ad ottenere **informazioni** sulle opportunità offerte dal GAL;
- imprese del territorio che accederanno allo Sportello nell'ambito di **forme di aggregazione**;
- **single imprese** del territorio.

Si ritiene utile ricordare che:

- sulla base delle indicazioni del Programma di Sviluppo Rurale, potranno beneficiare dei servizi dello Sportello le **microimprese non agricole** del territorio;



- la raccomandazione 2003/361/CE definisce come “microimpresa” quelle imprese che abbiano un organico inferiore a 10 persone e il cui fatturato o il totale di bilancio annuale non superi i 2 milioni di euro.

Per quanto riguarda le imprese agricole che, pur potendo beneficiare dei Bandi del GAL (Misure afferenti all’Asse 1 e Misura 311) non potranno beneficiare direttamente dei servizi dello Sportello, si auspica, in ogni caso, un coinvolgimento a supporto di iniziative collettive, che potranno essere proposte da imprese afferenti a settori diversi e potranno essere sostenute dal GAL nell’ambito dei servizi rivolti alle aggregazioni di imprese.

E’, inoltre, importante evidenziare che:

- l’obiettivo del servizio non sarà unicamente quello di rispondere in modo efficace alle richieste dei soggetti che accederanno autonomamente allo Sportello: la struttura punterà piuttosto ad un ampio coinvolgimento del sistema imprenditoriale locale, attraverso un **approccio attivo** incentrato sull’informazione e animazione del territorio, allo scopo di stimolare il massimo accesso allo Sportello;
- il PSL ha individuato come centrali per l’attuazione della propria strategia i settori economici del turismo rurale, dell’artigianato tipico e della commercializzazione e trasformazione delle produzioni agroalimentari locali. Nell’ambito del presente studio, tale impostazione ha contribuito ad orientare, ad esempio, la definizione dei servizi dello Sportello e dei profili professionali funzionali all’erogazione degli stessi. Lo Sportello intende, tuttavia, configurarsi come un **supporto per tutte le imprese del territorio**: all’interno dello studio, si sono, quindi, individuate le modalità secondo cui il GAL potrà rispondere a eventuali richieste che, pur provenendo da settori diversi da quelli indicati, risultino coerenti con la strategia delineata dal PSL (cfr. sezione 4.3.4).

Evidenziati questi orientamenti di fondo, si illustrano, a seguire, le caratteristiche delle tre tipologie di beneficiari.

a) **Soggetti interessati a ricevere informazioni sulle opportunità offerte dal GAL**

Questa categoria comprende i soggetti che, indipendentemente dalla volontà di accedere ad un percorso di supporto strutturato nell’ambito dello Sportello, manifesteranno un **interesse ad ottenere maggiori informazioni** sulle opportunità offerte dal GAL alle microimprese locali, attraverso i **bandi** e, per l’appunto, i **servizi specialistici** previsti dalla Misura 321.1a.

Rispetto a tali opportunità, gli utenti potranno ottenere informazioni sui contenuti del supporto offerto e, inoltre, sulle modalità ed i requisiti di accesso. Per quanto riguarda nello specifico i bandi, gli utenti potranno ottenere un supporto finalizzato alla corretta compilazione della domanda:



questo si concretizzerà, però, nell'erogazione di informazioni approfondite da parte dell'operatore di Sportello, che non potrà però assumere direttamente la responsabilità della redazione della documentazione, per evitare situazioni di potenziale ambiguità o conflitto.

Come descritto nella sezione 5.1, dedicata alle procedure operative che regoleranno l'accesso allo Sportello, risulta, in ogni caso importante tracciare l'accesso allo Sportello di questi utenti ed inserirne i contatti nell'indirizzario del GAL, ad esempio, per agevolare la comunicazione delle ulteriori iniziative attivate.

Rientrano potenzialmente in questa categoria anche i **soggetti che non potranno beneficiare dei servizi specialistici** dello Sportello, in quanto imprese agricole o imprese che superano i limiti dimensionali previsti per le microimprese. Per questi soggetti lo Sportello potrà comunque rappresentare un canale per entrare in contatto con il GAL ed i bandi da questo emessi, soprattutto in occasione dei momenti di presenza sul territorio, che verranno organizzati con regolarità (cfr. sezione 4.4).

Ai fini dell'attività dello Sportello risulterà, d'altra parte, importante accogliere e registrare anche questi soggetti, anche in vista del possibile coinvolgimento, indipendente dalla fruizione dei servizi dello Sportello, in iniziative collettive che coinvolgano altre imprese del territorio, secondo le procedure di cui alla sezione 5.3.

b) Aggregazioni di imprese

La specifica previsione di questa categoria di beneficiari è legata all'aver individuato nella fase di analisi, come uno dei principali ostacoli ad un più efficace posizionamento delle imprese locali sul mercato, la scarsa propensione all'aggregazione ed al lavoro di rete delle imprese locali, fattori che risulterebbero, invece, importanti a fronte delle dimensioni ridotte e del carattere familiare di molte di queste (cfr. Capitolo 3).

In questo ambito si ricomprendono i soggetti che necessitano di un supporto rivolto in modo specifico all'avvio o allo sviluppo di iniziative comuni, che può, quindi, essere erogato esclusivamente in forma aggregata.

I beneficiari potranno, quindi, essere:

- aggregazioni **formali**, quali, ad esempio, Consorzi o Associazioni già costituite;
- aggregazioni **informali**: gruppi di almeno tre microimprese, che accedano allo Sportello in forma collettiva, presentando una richiesta comune di supporto;
- aggregazioni **settoriali**: formate da imprese operanti nello stesso ambito di attività;



- aggregazioni **territoriali**: formata da imprese che operano in settori diversi nell'ambito dello stesso contesto territoriale, che potrà coincidere con l'area GAL o con parte di questa.

c) Singole imprese del territorio

Come da indicazioni regionali, i servizi specialistici saranno erogati esclusivamente in forma collettiva, ad aggregazioni di imprese che li richiedano in relazione a progetti di sviluppo comuni o sulla base di esigenze individuali analoghe.

L'accesso in forma singola è, però, previsto per le **microimprese in fase di attivazione** che potranno beneficiare di un sostegno finalizzato alla corretta impostazione e avvio dell'attività aziendale, principalmente grazie all'accordo con lo Sportello "Creazione di impresa" attuato dalla Provincia del Verbano Cusio Ossola (cfr. sezione 4.2.2).

Le singole microimprese potranno, inoltre, usufruire di un supporto di base, attraverso il servizio di "Accoglienza e orientamento" erogato dall'operatore di Sportello, che potrà, tra l'altro, operare per creare un contatto con ulteriori aziende del territorio, ai fini di un accesso aggregato ai servizi specialistici.



4.2 I SERVIZI ATTIVATI

Sulla base dei risultati della fase di analisi e, in particolare:

- delle indicazioni regionali, rilevanti per l'attuazione della Misura 321.1a;
- delle esigenze e delle caratteristiche del sistema imprenditoriale locale del GAL Laghi e Monti;
- delle risorse individuate sul territorio dello stesso,

si ritiene che, per garantire l'efficacia dell'azione dello Sportello sul territorio, l'architettura complessiva del servizio possa fondarsi sulle componenti descritte in modo sintetico all'interno della tabella seguente ed in modo più approfondito alle sezioni seguenti.

Servizi	Destinatari	Modalità di erogazione
<i>Servizio di base:</i> Accoglienza e orientamento degli utenti dello sportello	Utenti dello Sportello nel complesso	A cura dell'operatore di sportello, selezionato tramite procedura di evidenza pubblica .
<i>Servizi specialistici:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla creazione di impresa • Supporto nella gestione finanziaria e controllo di gestione • Supporto nell'individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati • Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione • Supporto nello sviluppo di iniziative promozionali e strategie di commercializzazione 	Prioritariamente aggregazioni di imprese Imprese singole limitatamente al supporto alla creazione di impresa	A cura di consulenti specialistici individuati tramite procedura di evidenza pubblica .
<i>Servizio attivabile a fronte di specifiche esigenze:</i> Ulteriori consulenze specialistiche non prevedibili in fase di attivazione dello Sportello	Imprese aggregate Imprese singole	Ad opera di consulenti specialistici, in possesso di particolari competenze settoriali, non coperte dalle precedenti figure professionali.



4.2.1 Servizio di base, finalizzato all'accoglienza e orientamento degli utenti

Per un efficace funzionamento dello Sportello, risulta essenziale attivare un servizio di base, finalizzato all'**accoglienza e orientamento** degli utenti,

I destinatari del servizio saranno i potenziali utenti dello Sportello nel complesso:

- soggetti interessati a ricevere informazioni sulle opportunità offerte dal GAL;
- imprese singole, in fase di costituzione o già operative;
- imprese in forma aggregata.

Il servizio sarà erogato essenzialmente ad opera dell'operatore di front-end (cfr. sezione 4.3.1), secondo le modalità e le procedure descritte in dettaglio al paragrafo 5.1. In generale il servizio dovrà assolvere le seguenti funzioni:

- erogazione delle informazioni necessarie per permettere l'accesso dei potenziali utenti ai servizi dello Sportello ed ai Bandi del GAL;
- inserimento degli utenti all'interno dei percorsi di accompagnamento proposti dal GAL, a seguito di una valutazione relativa all'opportunità ed alle modalità con cui procedere, secondo le procedure di cui al punto 5.1;
- registrazione dei contatti e dei percorsi di accompagnamento avviati, secondo le procedure di cui al punto 5.4, a garanzia della completezza delle informazioni in possesso dello Sportello e del GAL.

4.2.2 Servizio specialistico "Supporto alla creazione di impresa"

Il presente servizio specialistico ha la finalità di sostenere le microimprese in fase di avvio sul territorio del GAL, con particolare riferimento a quelle operanti in settori prioritari per l'attuazione della strategia di sviluppo. La fase di analisi (cfr. Capitolo 3) ha, infatti, evidenziato la necessità di accompagnare la creazione di impresa per garantire un'efficace utilizzo delle risorse rese disponibili con i bandi, contrastando alcuni fattori di debolezza che influiscono sullo sviluppo del sistema economico locale. Tra questi è stata individuata come particolarmente rilevante la scarsa preparazione di molti potenziali imprenditori, in particolare in relazione alla corretta gestione degli aspetti economico-finanziari dell'attività.

Come evidenziato al Capitolo 2, il servizio viene attivato in collaborazione con lo Sportello Creazione di Impresa della Provincia del Verbano Cusio Ossola. Nell'ambito del servizio, infatti, tutti gli utenti verranno accompagnati da tale secondo soggetto nella redazione di un Business Plan.



Le procedure operative secondo cui il servizio del GAL sarà attivato sono descritte in dettaglio alla sezione 5.2. In linea generale il servizio includerà, nella fase iniziale, uno o più incontri di orientamento gestiti dall'operatore di sportello, volti a verificare se sussistano i requisiti per l'avvio di un percorso di accompagnamento, in termini di potenzialità e grado di definizione dell'idea imprenditoriale, così come di competenze del potenziale imprenditore. Qualora la valutazione sia positiva, l'imprenditore verrà avviato allo Sportello provinciale, ad opera dell'operatore di sportello.

Il servizio potrà, inoltre, includere ulteriori momenti di approfondimento Presso lo Sportello GAL, gestiti dall'operatore di sportello e finalizzati a:

- giungere ad una migliore definizione dell'idea imprenditoriale;
- orientare il futuro imprenditore nell'accesso ai bandi del GAL;
- inserire l'impresa all'interno di progetti collettivi in corso di sviluppo sul territorio del GAL, eventualmente anche favorendo la possibilità di beneficiare di ulteriori servizi all'interno di un'aggregazione di imprese;
- permettere all'impresa di beneficiare, parallelamente ad altre imprese che presentino analoghe esigenze di approfondimento, di ulteriori consulenze specialistiche ad opera degli esperti individuati dal GAL per l'erogazione dei servizi descritti ai punti seguenti.

4.2.3 Servizio specialistico "Supporto nella gestione finanziaria e controllo di gestione"

L'attivazione del servizio risponde alla necessità, riscontrata con forza in fase di analisi, di **supportare le microimprese locali nell'adozione di un'equilibrata e corretta gestione finanziaria**, premessa per una solidità aziendale nel lungo periodo. Investire su questo aspetto risulta particolarmente importante nell'attuale difficile situazione congiunturale, che evidenzia le ricadute negative della scarsa attenzione riservata da molte imprese del territorio alla pianificazione finanziaria, sia in fase di avvio dell'attività, sia di gestione o sviluppo della stessa.

Il servizio intende, quindi, favorire l'appropriazione, da parte degli imprenditori o aspiranti tali, di una corretta e moderna cultura della finanza d'impresa, concetto che travalica la mera capacità di accesso al credito e che deve informare la gestione imprenditoriale quotidiana quanto, ormai, la specifica capacità di produrre i beni o i servizi oggetto dell'attività stessa dell'impresa.

Il GAL ritiene, inoltre, opportuno caratterizzare il servizio come **possibile supporto per le imprese interessate ad effettuare investimenti** rivolti alla creazione o sviluppo di impresa **nell'ambito dei bandi che verranno emessi dal GAL**. Si è, infatti, valutato che la possibilità di ricevere, preliminarmente alla partecipazione, una consulenza qualificata per la valutazione del progetto di investimento, funzionale alla redazione di una richiesta efficace e quindi con maggiori probabilità di finanziamento, potrà favorire il superamento di una certa diffidenza che ancora permane nel sistema



imprenditoriale locale verso forme di supporto che necessitano di un'approfondita conoscenza delle questioni gestionali interne dell'impresa da parte del consulente.

Il servizio sarà erogato a favore:

- delle **aggregazioni di imprese**, nell'ambito delle procedure di cui alla sezione 5.3,

ma anche:

- in caso di opportunità, dell'**operatore di front-end**, per supportare le valutazioni preliminari che tale figura dovrà effettuare in merito alla sostenibilità dei progetti imprenditoriali presentati dagli utenti;

A titolo non esaustivo, il servizio potrà supportare gli utenti nel:

- pianificare gli investimenti rivolti alla crescita dell'azienda o all'attivazione di iniziative in collaborazione con altri imprenditori del territorio in armonia con i mezzi finanziari disponibili, basando le scelte su analisi di redditività degli investimenti, di sostenibilità finanziaria e sulla misurazione del rischio in contesti di mercato dinamici;
- individuare tutte le fonti di finanziamento alle quali rivolgersi per riuscire a coprire il fabbisogno finanziario richiesto dagli investimenti previsti, con l'obiettivo di strutturare un piano finanziario complessivo che tenga conto dell'equilibrio di cassa;
- valutare e contenere il fabbisogno finanziario attraverso la conoscenza di strumenti e logiche dell'analisi finanziaria che consentono di monitorare il capitale circolante;
- valutare la propria situazione aziendale in materia di gestione della tesoreria ed equilibrio fonti/impieghi;
- razionalizzare le risorse, riducendo i costi e rendendone più efficace l'impiego;
- in generale, nel miglioramento e nell'ottimizzazione della gestione di impresa.

4.2.4 Servizio specialistico "Supporto nell'individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati"

Come evidenziato dalla fase di analisi, la difficile situazione economica rende particolarmente importante **allargare la conoscenza e il ricorso** da parte delle microimprese locali **ai contributi a fondo perduto e ai finanziamenti a tasso agevolato** previsti dalla normativa regionale, nazionale e comunitaria o concessi da ulteriori soggetti qualificati, sia pubblici che privati.

A questo scopo, il GAL ha stabilito di attivare un servizio a favore delle **aggregazioni di imprese**, a



supporto dell'avvio di eventuali progetti imprenditoriali comuni, nell'ambito delle procedure di cui alla sezione 5.3.

A titolo non esaustivo, il servizio potrà orientare ed assistere gli utenti nell'accesso ai finanziamenti pubblici e privati:

- orientando l'utente rispetto alle principali **opportunità di finanziamento a fondo perduto o credito agevolato e garantito**, disponibili per lo specifico settore di attività;
- supportando gli utenti nella predisposizione ed inoltro delle relative **domande di finanziamento**.

Rispetto a questo secondo ambito di attività si ritiene importante precisare che:

- per quanto riguarda nello specifico i **bandi emanati dal GAL**, gli utenti potranno ottenere un supporto finalizzato alla corretta compilazione della domanda, che si concretizzerà, però, nell'erogazione di un'**informazione approfondita** da parte dell'operatore di Sportello. Né questa figura, né gli esperti coinvolti tramite convenzione potranno, invece, assumere direttamente la responsabilità della redazione della documentazione, per evitare situazioni di potenziale ambiguità o conflitto rispetto al ruolo di valutazione delle domande che il GAL dovrà successivamente esercitare;
- visto l'impegno di risorse umane generalmente necessario per la predisposizione di una domanda di finanziamento e il limitato budget a disposizione del GAL per l'erogazione delle consulenze, il CdA valuterà attentamente l'opportunità di erogare questa tipologia di servizio a fronte delle singole domande. In particolare saranno **privilegiate le richieste strettamente funzionali all'attuazione della strategia del GAL**, sulla base della tipologia di interventi previsti.

4.2.5 Servizio specialistico "Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione"

Nel corso della fase di analisi, le imprese e gli opinion leader del territorio hanno ripetutamente evidenziato la mancanza di un soggetto che supporti l'aggregazione, l'instaurarsi di relazioni collaborative e lo sviluppo di iniziative comuni tra gli operatori dell'area GAL.

L'esigenza sarà affrontata, in parte, prevedendo un ruolo autorevole per l'operatore di front-end, che sarà impegnato in un'attività costante di animazione territoriale e coinvolgimento nei confronti del tessuto imprenditoriale locale, in stretta sinergia con la struttura tecnica del GAL. Si ritiene, inoltre, essenziale mettere a disposizione delle imprese un servizio specialistico, che affronti questa esigenza.



Il servizio potrà, a titolo non esaustivo, supportare gli utenti:

- nella costruzione e sviluppo di forme collettive;
- nella costruzione di accordi tra imprese per l'avvio di progetti comuni di sviluppo,

con particolare riferimento all'individuazione delle **forme organizzative**, delle **regole di funzionamento** e delle **modalità gestionali** più efficaci.

Come previsto nell'ambito delle procedure di cui alla successiva sezione 5.3, il servizio sarà erogato, **a favore delle microimprese** che lo richiederanno **in forma aggregata**.

Nel caso di aggregazioni di imprese che non richiedessero tale tipologia di supporto, essendo invece interessate ad accedere agli ulteriori servizi erogati dallo Sportello, l'intervento del consulente potrà, però, essere richiesto dal GAL **a supporto dell'operatore di front-end**. In questo caso il consulente sarà chiamato a supportare l'operatore nella valutazione che quest'ultimo dovrà effettuare relativamente alla solidità dell'aggregazione e all'adeguatezza della composizione rispetto agli obiettivi di sviluppo, eventualmente proponendo gli opportuni correttivi.

Per illustrare, a titolo di esempio, uno degli sviluppi che un servizio dedicato potrebbe stimolare nel tessuto produttivo locale, è interessante osservare che, in una realtà in cui la dimensione imprenditoriale è fattore critico di crescita e competitività, una possibile risposta che può essere fornita è quella dei processi di aggregazione "soft".

Di solito in fase di "sportello di creazione d'impresa" risulta difficile l'opera di convincimento alla costituzione di società più grandi attraverso il consociamento di soggetti che sono, di fatto, degli sconosciuti gli uni per gli altri. Parimenti risulta molto arduo il processo di fusione di soggetti giuridici già esistenti, ciascuno dei quali portatore di esperienze, storie, successi e insuccessi individuali. Più produttivo appare invece il suggerire, ed accompagnare, un percorso di aggregazione verticale (piccole filiere locali di subfornitura) ovvero orizzontale (gruppi di imprese analoghe per area di business e mercato di riferimento, in cui vengano privilegiati i vantaggi della cooperazione a scapito di una competizione su fasce "povere" di mercato).

Questi processi possono trovare sbocco concreto nella costituzione di **classici consorzi di impresa ex C.C.**, oppure in forme più recenti e dalle interessanti implicazioni quali le "**reti d'impresa**", introdotte da poco nel nostro ordinamento. L'art. 3, comma 4-ter, della legge 33/2009 dispone che con il contratto di rete (redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata) più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. A tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete:

- a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese;



- a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi di esso, attraverso un "programma di rete". Se saranno confermate le prime previsioni in materia di normativa fiscale, tali soggetti potranno, inoltre, beneficiare della non tassabilità degli utili di impresa destinati al fondo patrimoniale della rete e utilizzati per progetti di sviluppo, cosa che ovviamente renderebbe estremamente attrattiva questa forma di aggregazione.

4.2.6 Servizio specialistico "Supporto nello sviluppo di iniziative promozionali e strategie di commercializzazione comuni"

Nella fase di analisi, gli operatori economici e gli ulteriori opinion leader incontrati hanno ripetutamente evidenziato la necessità di fornire alle imprese locali un supporto nel rafforzare le proprie strategie di marketing e di commercializzazione, ai fini di un migliore posizionamento sul mercato e dell'apertura di nuovi sbocchi, con riferimento, ad esempio, all'acquisizione di migliore visibilità all'interno dell'area metropolitana milanese, torinese o ad alcuni mercati esteri.

Allo stesso tempo, come già illustrato in relazione al servizio precedente, si è evidenziata l'importanza di favorire l'adozione di modalità di relazione collaborative tra le imprese del territorio.

Coordinando le due esigenze, il GAL ha stabilito di attivare nell'ambito dello Sportello un servizio che supporterà le microimprese locali nello sviluppo di iniziative promozionali e commercializzazione.

Allo scopo di:

- razionalizzare l'utilizzo delle risorse disponibili;
- fornire alle imprese locali un concreto incentivo a coordinarsi in vista di un obiettivo di comune interesse;

il servizio verrà erogato esclusivamente a favore delle imprese che presenteranno la propria domanda di supporto in forma collettiva, nell'ambito delle procedure di cui alla sezione 5.3.

Il servizio potrà incentrarsi, a titolo non esaustivo, sui seguenti aspetti:

- individuazione e selezione di nuovi canali commerciali e spazi di mercato verso i quali realizzare le attività di marketing;



- elaborazione, negoziazione tra gli operatori ed attuazione di nuove iniziative promozionali;
- scelta ed individuazione delle caratteristiche di strumenti promozionali.



4.3 LE FIGURE PROFESSIONALI COINVOLTE

4.3.1 L'operatore di sportello

4.3.1.1 Ruolo e compiti

L'operatore di sportello (indicato a seguire anche come operatore di front-end) sarà la figura di riferimento per gli utenti, non solo nella fase di primo contatto, ma lungo tutto il percorso di supporto, di cui curerà il coordinamento.

Dovrà, inoltre, essere in grado di qualificarsi nel tempo come un riferimento autorevole per il sistema delle imprese locali. Si rileva, a questo proposito, che uno degli elementi maggiormente apprezzati dagli utenti delle esperienze di riferimento analizzate è stata la possibilità di contare su un supporto costante e facilmente raggiungibile facendo riferimento all'operatore di Sportello.

In particolare, l'**impegno dell'operatore** si concretizzerà:

- nell'erogazione delle informazioni necessarie per permettere l'accesso dei potenziali utenti ai servizi dello Sportello;
- nella prima accoglienza ed orientamento degli utenti nell'ambito di uno o più incontri che permetteranno di valutare l'opportunità di inserire o meno, e secondo quali modalità, il richiedente in un percorso di accompagnamento, nell'ambito delle procedure di cui alla sezione 5.1;
- nell'accompagnamento degli utenti fino alla chiusura formale del percorso di supporto, attraverso il coordinamento ed il monitoraggio di quest'ultimo e dell'attività dei consulenti specialistici, nell'ambito delle procedure di cui alle sezioni 5.2 e 5.3;
- nella collaborazione alle azioni di comunicazione dello Sportello, ad esempio attraverso l'aggiornamento del sito web o la redazione di comunicati e testi informativi, in stretta collaborazione con l'addetto stampa del GAL (vista la presenza di questa figura presso il GAL per indicativamente due giornate mensili risulta, infatti, opportuno prevedere un adeguato supporto a garanzia della tempestività dell'informazione);
- in un'attività costante di animazione e informazione nei confronti della potenziale utenza e, in generale, del tessuto imprenditoriale locale, in collaborazione con la struttura tecnica del GAL e con un ruolo particolarmente attivo nell'erogazione di servizi alle aggregazioni di imprese.

Sotto il **profilo formale**, sarà compito dell'operatore garantire:

- il rispetto delle procedure descritte al Capitolo 5, nelle attività di competenza dell'operatore stesso, così come da parte degli ulteriori soggetti coinvolti;



- la corretta archiviazione delle informazioni relative agli utenti, alle idee imprenditoriali proposte ed allo svolgimento del percorso di accompagnamento, in modo da garantire la completezza dei dati ed il rispetto della privacy dei soggetti seguiti;
 - la corretta gestione del flusso informativo tra lo Sportello ed il GAL.

4.3.1.2 Profilo

In considerazione dell'importanza centrale per un efficace funzionamento dello Sportello, il GAL ritiene essenziale che il ruolo di operatore di sportello venga ricoperto da una risorsa qualificata ed in grado di operare con un buon livello di autonomia, sulla base della propria conoscenza del territorio e dei settori di attività coinvolti.

Per assolvere in modo efficace ai compiti elencati, l'operatore individuato dovrà, quindi:

- essere in possesso di **diploma di laurea, almeno triennale**, in materie economiche o giuridiche o comunque attinenti all'oggetto dell'attività;

e dovrà poter dimostrare, sotto il profilo professionale:

- **esperienza professionale di almeno 3 anni relativamente alla creazione e/o sviluppo competitivo di imprese in contesti rurali e/o montani**, integrata da competenze di base relativamente alle procedure autorizzative e agli adempimenti richiesti per l'avvio di attività imprenditoriali;
- conoscenza del territorio di riferimento del GAL Laghi e Monti, del suo sistema socio-economico e delle sue dinamiche sociali ed economiche;
- competenze di base sulle aree di business individuate dal GAL quali prioritarie (turismo rurale, artigianato tipico, commercializzazione e trasformazione delle produzioni agroalimentari locali);
- competenze informatiche con particolare riguardo al pacchetto MS Office e Internet.

Costituiranno, inoltre, un titolo preferenziale:

- la conoscenza di una o più lingue straniere;
- esperienze relative alla gestione di rapporti con soggetti pubblici, nell'ambito, in particolare, di procedimenti autorizzativi.

Oltre alle competenze professionali sopraelencate, si ritiene che il profilo dell'operatore debba essere completato da **abilità relazionali e comunicative** essenziali ai fini della credibilità e dell'autorevolezza all'interno del contesto locale e, in particolare, di un'efficace interazione con le



aggregazioni di imprese.

In particolare, si ritengono essenziali:

- una buona capacità di ascolto attivo, fondamentale per cogliere le specifiche necessità dei potenziali utenti, individuando le modalità più opportune ed efficaci per rispondervi;
- elevate capacità relazionali, preferibilmente sviluppate nell'ambito di attività di animazione e di gestione di rapporti con l'utenza e/o gruppi organizzati, essenziali per inserirsi con successo all'interno delle dinamiche locali.

L'operatore dovrà, infine, essere dotato di patente di guida e auto propria, con disponibilità all'uso per ragioni d'ufficio.

4.3.1.3 Inquadramento contrattuale

Al vincitore sarà conferito un incarico di **prestazione professionale**. Per lo svolgimento dei compiti precedentemente elencati, si prevede un **impegno dell'operatore** di sportello quantificabile:

- per la prima annualità: in 22 ore/settimana per 45 settimane/anno, per un totale di 990 ore/anno;
- per la seconda e terza annualità: in 18 ore/settimana per 45 settimane/anno, per un totale di 810 ore/anno.

Come descritto alla sezioni 4.4 e 5.3, tale monte ore prevede la presenza presso la sede dello Sportello di Domodossola, per due mezze giornate a settimana, in orario mattutino o pomeridiano, per un totale di 8 ore complessive settimanali. Ulteriori:

- 14 ore settimanali, nella prima annualità;
- 10 ore settimanali, nella seconda e terza annualità

saranno dedicate:

- alla presenza sul territorio;
- alla gestione delle procedure per l'informazione del GAL;
- alla gestione del rapporto con gli utenti, attraverso l'indirizzo di posta elettronica dedicato, di cui l'operatore dovrà garantire un costante monitoraggio.

A fronte di tale impegno, il **compenso** orario è quantificato in 25,00 euro/ora – IVA esclusa, corrispondenti a:

- per la prima annualità: 24.750,00 euro – IVA esclusa;



- per la seconda e terza annualità: 20.250,00 euro – IVA esclusa.

Il **pagamento** delle prestazioni avverrà a cadenza mensile, secondo tranche di pari importo.

Al compenso potranno aggiungersi **spese di trasferta** sino ad un limite di 2.000,00 euro/anno - IVA esclusa. Il rimborso spese sarà quantificato sulla base delle tariffe regionali vigenti e dovrà essere giustificato con opportuna documentazione.

L'affidamento sarà effettuato mediante **procedura ad evidenza pubblica** (cfr. **All. 4.1 – Bozza di bando** di selezione). Si prevede, di non procedere ad un unico affidamento per l'intero periodo, ritenendo più opportuna, in una prima fase, l'individuazione di un soggetto a cui assegnare la gestione dell'attività per un anno. Nell'ambito del successivo affidamento, relativo all'intero periodo di operatività non ancora coperto, l'esperienza acquisita dal soggetto potrà essere valutata positivamente, previa verifica dei risultati ottenuti e sulla base dell'effettiva capacità dell'affidatario di ricoprire il ruolo previsto.



4.3.2 Il nucleo di consulenti specialistici

4.3.2.1 Ruolo e profilo

A supporto dell'operatore di Sportello, il GAL Laghi e Monti ha valutato di attivare un nucleo di consulenti specialistici, che grazie all'ampio ventaglio di competenze professionali previste, sarà in grado di sostenere in modo efficace e completo le microimprese locali nell'attuare i propri progetti di sviluppo e nell'affrontare i principali fattori che attualmente limitano lo sviluppo del sistema produttivo locale, quali:

- la limitata attenzione riservata da molti imprenditori locali agli aspetti non strettamente pertinenti all'attività produttiva della propria azienda, quali, in particolare, la gestione finanziaria o l'adozione di solide strategie di promozione e commercializzazione;
- l'insufficiente capacità di accesso ai canali di finanziamento messi a disposizione da soggetti pubblici o privati;
- le dimensioni aziendali, per lo più ridotte e insufficienti ad affrontare le sfide di una competitività più dura nei mercati di riferimento, soprattutto in una situazione di difficile congiuntura;
- l'insufficiente propensione a forme di cooperazione con ulteriori soggetti del territorio.

Gli esperti saranno coinvolti solo su appuntamento, attraverso l'operatore di Sportello per l'erogazione dei servizi precedentemente descritti:

- **Supporto nella gestione finanziaria e controllo di gestione** (cfr. Sezione 4.2.3);
- **Supporto nell'individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati** (cfr. Sezione 4.2.4);
- **Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione** (cfr. Sezione 4.2.5);
- **Supporto nello sviluppo di iniziative promozionali e strategie di commercializzazione** (cfr. Sezione 4.2.6).

Gli esperti potranno, inoltre, essere chiamati a collaborare all'implementazione del servizio specialistico **Supporto alla creazione di impresa** (cfr. Sezione 4.2.2), attraverso l'erogazione di ulteriori consulenze riferibili, sotto il profilo dei contenuti, ai quattro ambiti di operatività descritti ai paragrafi precedenti e finalizzate all'approfondimento o corretta impostazione di specifici aspetti delle idee imprenditoriali sottoposte allo Sportello dagli utenti interessati all'avvio di una propria attività.

Le figure coinvolte saranno, quindi, identificate come:



- **Esperto in materia di gestione finanziaria e controllo di gestione**
- **Esperto in materia di individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati**
- **Esperto per la costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione**
- **Esperto per lo sviluppo di iniziative promozionali e strategie di commercializzazione**

Tutti gli esperti dovranno possedere alcuni **requisiti basilari**, di carattere soprattutto relazionale, prima che professionale, essenziali per poter interagire in modo efficace ed autorevole con i fruitori del servizio:

- una buona capacità di ascolto attivo, fondamentale per cogliere le specifiche necessità dei potenziali utenti, individuando le modalità più opportune ed efficaci per rispondervi;
- elevate capacità relazionali, essenziali per inserirsi con successo all'interno delle dinamiche aziendali;
- conoscenza del territorio di riferimento del GAL Laghi e Monti e del suo sistema socio-economico, con particolare riferimento alle problematiche e alle potenzialità dei settori prioritari per la strategia GAL.

A seguire si illustrano, invece, le **competenze specifiche richieste alle diverse figure** professionali:

a) Esperto in materia di gestione finanziaria e controllo di gestione

L'esperto dovrà essere in possesso di:

- diploma di laurea almeno triennale in discipline economico-finanziarie;
- esperienza professionale di almeno cinque anni, nel settore della consulenza alle imprese, con particolare riferimento ad attività connesse alla finanza aziendale, ovvero al controllo di gestione.

In particolare, l'esperto dovrà:

- possedere adeguate conoscenze e competenze tecniche nelle materie economiche, finanziarie, tributarie e di ragioneria;
- essere in grado di applicare tecniche di pianificazione e di previsione economico-finanziaria per la valutazione dei rischi e della redditività delle scelte di investimento;
- essere in grado di individuare le fonti di finanziamento più appropriate per gli investimenti pianificati dall'impresa, individuando adeguati piani di copertura finanziaria, che tengano conto dell'equilibrio di cassa.



b) Esperto in materia di individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati

Il consulente dovrà essere in possesso di:

- diploma di laurea almeno triennale in discipline economico-finanziarie;
- esperienza professionale di almeno cinque anni in attività connesse all'individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati (cfr. par. 4.3.2.3).

In particolare, l'esperto dovrà:

- possedere un'adeguata conoscenza delle principali fonti di finanziamento a fondo perduto o a tasso agevolato, rese disponibili per le imprese da soggetti pubblici e privati;
- essere in grado di ricercare per programmi di investimento o per il fabbisogno finanziario corrente le opportunità di finanziamento più rispondenti alle specifiche esigenze.
- possedere adeguate conoscenze e competenze tecniche nella predisposizione ed inoltro dei relativi dossier di candidatura.

c) Esperto per la costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione

Il consulente dovrà essere in possesso di:

- diploma di laurea, almeno triennale, in materie economiche o giuridiche;
- esperienza professionale di almeno 3 anni, nel settore della consulenza alle imprese.

Dovrà, inoltre, poter dimostrare:

- una comprovata conoscenza del diritto societario, correlata alla capacità di indirizzare le scelte dell'aggregazione verso le forme organizzative e di coordinamento maggiormente rispondenti alle esigenze ed agli obiettivi propri del singolo caso;
- capacità di accompagnamento e animazione sviluppate attraverso l'accompagnamento a processi di aggregazione e integrazione aziendale e/o allo sviluppo di accordi di collaborazione tra imprese (definizione di accordi commerciali di filiera, processi di co-marketing e cooperazione strategica fino ad arrivare alla costruzione di consorzi "orizzontali" tra imprese del medesimo settore o reti d'impresa).



d) Esperto per lo sviluppo di iniziative promozionali e strategie di commercializzazione

Il consulente dovrà essere in possesso di:

- diploma di laurea, almeno triennale, in materie economiche;
- esperienza professionale di almeno 3 anni nella pianificazione e gestione di iniziative caratterizzate da finalità analoghe a quelle oggetto del presente bando.

Dovrà, inoltre, poter dimostrare:

- competenze in materia di marketing strategico, funzionali ad individuare i segmenti di clientela raggiungibili, identificarne le esigenze e compararle con la capacità di soddisfacimento espressa dalle aggregazioni assistite;
- competenze economiche, funzionali all'elaborazione di valutazioni di fattibilità e di sostenibilità economica delle iniziative proposte, di cui il consulente dovrà identificare i requisiti e le dimensioni minime per assicurare un equilibrio duraturo nel tempo;
- competenze in materia di strumenti promozionali e tecniche di comunicazione, per l'individuazione delle strategie, dei canali e degli strumenti di comunicazione più appropriati a seconda delle specifiche esigenze;

Il consulente individuato dovrà avere sviluppato tali competenze svolgendo, almeno in parte, la propria attività in contesti rurali e/o montani, assimilabili, almeno nei tratti generali, al territorio di intervento.



4.3.2.3 Modalità di selezione e di coinvolgimento

L'affidamento sarà effettuato mediante **procedura ad invito** (cfr. All. 4.2 – Bozza di invito per l'affidamento dell'attività relative all'erogazione di consulenze specialistiche).

Si prevede, di non procedere ad un unico affidamento per l'intero periodo, ritenendo più opportuna, in una prima fase, l'individuazione di un soggetto a cui assegnare la gestione dell'attività per un anno. Nell'ambito del successivo affidamento, relativo all'intero periodo di operatività non ancora coperto, l'esperienza acquisita dal soggetto potrà essere valutata positivamente, previa verifica dei risultati ottenuti e sulla base dell'effettiva capacità dell'affidatario di ricoprire il ruolo previsto.

In relazione alle esigenze riscontrate sul territorio nella fase di analisi, il GAL ritiene opportuno destinare a copertura dei costi dei servizi un importo pari a:

- per il primo anno di attività: euro 16.960,00 - IVA esclusa;
- per il secondo anno di attività: euro 16.000,00 - IVA esclusa;
- per il terzo anno di attività: euro 14.400,00 - IVA esclusa.

A fronte di tale importo, l'affidatario dovrà garantire un numero minimo di **giornate di consulenza** pari a:

- nella prima annualità: 53 giornate di consulenza;
- nella seconda annualità: 50 giornate di consulenza;
- nella terza annualità: 45 giornate di consulenza,

numeri che appaiono compatibili con gli obiettivi di sviluppo del PSL. Rimane ferma per l'offerente la possibilità di proporre, in sede di offerta, un numero di giornate maggiore.

Potranno essere rendicontate eventuali attività di ricerca, analisi ed elaborazione svolte dall'aggiudicatario presso la propria sede aziendale, purchè queste risultino strettamente funzionali all'erogazione dei servizi consulenziali approvati dal CdA (si cita, a titolo di esempio, la redazione di proposte progettuali nell'ambito del servizio specialistico "Supporto nell'individuazione e accesso a finanziamenti pubblici e privati" o l'elaborazione di tracce di accordo nell'ambito del servizio specialistico "Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione"). Tempi e modalità di realizzazione di tali attività dovranno, però, essere definite in forma scritta prima dell'avvio delle stesse, in accordo con il Direttore del GAL.



All'interno del budget sopraindicato, che rappresenta un limite massimo di spesa, è essenziale sottolineare che **il GAL potrà coinvolgere gli esperti individuati nella misura che si renderà necessaria** per l'erogazione dei servizi di supporto approvati dal CdA. Il pagamento delle prestazioni avverrà sulla base dello stato di avanzamento dell'attività; all'affidatario saranno, pertanto, pagate soltanto le giornate di lavoro effettivamente effettuate. I **pagamenti** verranno effettuati al raggiungimento di 10 giornate di consulenza erogate (o, eventualmente per un numero di giornate inferiore a 10, a saldo delle spettanze dovute).

Operativamente gli esperti saranno coinvolti su appuntamento, con il coordinamento dell'operatore di Sportello e secondo le procedure descritte alle sezioni 5.2 e 5.3 del presente studio e nell'ambito della bozza di convenzione, di cui all'Allegato 4.2.



4.3.3 Ulteriori consulenti specialisti con competenze settoriali

Le caratteristiche delle figure professionali coinvolte nell'attuazione del servizio di Sportello, fin qui descritte:

- operatore di sportello;
- **consulenti specialistici;**

sono state definite con l'obiettivo di rispondere ad un'ampia gamma di esigenze di supporto che gli operatori del territorio potranno manifestare, sulla base delle esigenze riscontrate nella fase di analisi.

In considerazione delle caratteristiche dei servizi previsti e dell'ampio numero di figure specializzate coinvolte, si ritiene che lo Sportello risulterà in grado di fare fronte nell'ambito delle proprie procedure ordinarie alla massima parte delle richieste di supporto che potranno pervenire dagli utenti. Si ritiene, tuttavia, importante riservare per ogni annualità una piccola quota delle risorse disponibili all'**erogazione ulteriori consulenze che dovessero risultare funzionali all'attuazione della strategia di sviluppo del GAL**, pur non riguardando i settori individuati come prioritari (artigianato tipico, commercializzazione e trasformazione produzioni agroalimentari, turismo) o richiedendo, comunque, il coinvolgimento di professionalità precedentemente non previste.

Come indicato alla successiva sezione 4.6, dedicata alla ripartizione del **budget**, la quota riservata a questo scopo è pari a:

Annualità	2011 -2012	2012 -2013	2013 -2014
Budget - IVA esclusa	2.040,00	2.000,00	1.850,00
Budget - IVA inclusa	2.448,00	2.400,00	2.220,00

Rispetto a tale ipotesi, si evidenzia che il GAL si riserva di introdurre **correttivi sulla base dei riscontri** concreti rilevati in fase di attuazione del servizio: in particolare l'obiettivo sarà quello di garantire il massimo utilizzo delle risorse disponibili. Nel caso si rilevasse, nel corso di ciascuna annualità, la scarsa richiesta di tale tipologia di consulenze, le relative risorse potranno essere ridestinate all'erogazione di maggiori servizi in favore delle imprese singole o aggregate, sulla base delle richieste ricevute ed all'interno delle procedure di cui alle sezioni 5.2 e 5.3.



Sotto il **profilo operativo**, anche per le consulenze non prevedibili a priori, competerà al CdA valutare, sulla base delle procedure descritte alla sezione 5.1, l'opportunità di erogare i servizi richiesti.

In caso di valutazione positiva, il GAL richiederà in primo luogo l'erogazione di tali consulenze complementari ai firmatari delle convenzioni per l'erogazione di servizi specialistici alle imprese, che dovranno provare il possesso di adeguate competenze professionali.

Nel caso in cui tali soggetti non risultino in grado di fornire i servizi richiesti, il GAL procederà al reperimento delle professionalità necessarie sulla base delle procedure previste dal proprio regolamento.



4.4 LA DISLOCAZIONE TERRITORIALE E LE TEMPISTICHE DI APERTURA

4.4.1 Localizzazione dei servizi

L'attività di analisi preliminare ha evidenziato l'importanza di favorire l'accesso dei potenziali utenti ai servizi dello Sportello, anche garantendo una certa prossimità del servizio. Allo stesso tempo, i riscontri ottenuti dagli opinion leader locali e, soprattutto, attraverso la somministrazione di un questionario ai Sindaci dell'area GAL (cfr. Capitolo 3), non evidenziano una netta richiesta di una presenza stabile dello Sportello sul territorio.

Attraverso il confronto con il GAL, si è, quindi, individuata la seguente soluzione organizzativa:

- lo Sportello avrà sede nel Comune di Domodossola, presso la **sede GAL**, in cui sono disponibili i necessari spazi e dotazioni strumentali: una sala con accesso indipendente potrà essere, infatti, adibita interamente all'attività dello Sportello. Questa soluzione risulta, inoltre, positiva anche per la possibilità di usufruire di un punto di riferimento già conosciuto sul territorio. A fronte di tale possibilità, lo Sportello contribuirà a sostenere i costi di gestione sostenuti dal GAL per l'utilizzo dell'immobile (affitto, riscaldamento, utenze, utilizzo di consumabili) con un **contributo annuo** quantificato in misura forfettaria in euro 3.500,00 – IVA esclusa;
- l'operatore di Sportello, sarà periodicamente presente in **ulteriori Comuni** dell'area GAL, secondo un calendario che sarà definito con un anticipo sufficiente a garantirne la massima visibilità. In particolare le presenze saranno intensificate in occasione di momenti di particolare rilievo, quali, in particolare, l'uscita dei bandi rivolti alle microimprese. L'operatore dedicherà indicativamente mezza giornata a ciascuna uscita e sarà presente presso strutture pubbliche del territorio, quali le sedi delle vecchie Comunità Montane (cfr. All. 3 – Localizzazione sedi Comunità Montane) o dei Comuni posti in posizione maggiormente baricentrica, individuando ove possibile quelli che abbiano manifestato interesse nell'ambito del questionario. In ogni caso si punterà a coprire in modo significativo le seguenti aree del territorio GAL:
 - Valle Anzasca;
 - Val Divedro;
 - Val Formazza;
 - Valle Antrona;
 - Valle Viguzzo;



- Valle Cannobina;
 - Valle Strona;
 - area del Cusio.
- l'operatore di Sportello svolgerà, inoltre, una parte rilevante della propria attività **presso le aziende** del territorio, secondo le modalità descritte in precedenza e a seguire. L'attività potrà prevedere anche il coinvolgimento di **soggetti pubblici** del territorio, nel caso ciò fosse opportuno per meglio supportare il sistema imprenditoriale (in particolare a supporto di progetti collettivi).

Per quanto riguarda gli **incontri specialistici**, si prevede una maggiore flessibilità: gli incontri che coinvolgeranno le aggregazioni di imprese, potranno, infatti, tenersi presso la sede aziendale di uno dei soggetti coinvolti o presso ulteriori sedi individuate in accordo con gli utenti, allo scopo di consentire la partecipazione del maggior numero di soggetti coinvolti. In questo secondo caso, l'affidatario dovrà comunicare tempi e luoghi di svolgimento degli incontri all'operatore di Sportello, in modo che quest'ultimo o i rappresentanti del GAL, possa valutare la propria partecipazione. In caso di mancata comunicazione, la prestazione effettuata non sarà conteggiata tra le giornate di servizio svolte.

Eccezionalmente, la **sede ed il personale del GAL** potranno rappresentare un riferimento per gli utenti dello Sportello nei momenti di chiusura, per necessità particolarmente urgenti o in caso di incombenze che richiedano un impegno limitato, quali l'erogazione di informazioni relative ad aspetti specifici e limitati o la consegna / ritiro di documentazione. Si cercherà, in ogni caso, di limitare il ricorso a questa opzione, per non rallentare la normale attività del GAL e allo stesso facilitare il consolidamento del rapporto tra gli utenti ed il personale dello Sportello.

Per favorire la continuità del rapporto, sarà, invece, attivato un indirizzo di **posta elettronica** dedicato, che l'operatore di front-end monitorerà con continuità.

4.4.2 Tempistiche di apertura

Coerentemente con quanto previsto per la struttura tecnica del GAL, l'operatività annuale dello Sportello sarà di **45 settimane**, con la sospensione dei servizi nel periodo pasquale, natalizio ed estivo o in occasione di ulteriori festività.



Gli utenti potranno accedere allo Sportello, presso la sede di Domodossola, per **due mezza giornate / settimana** (8 ore complessive).

Le giornate e gli orari di apertura non sono stati ancora definiti nel dettaglio, si prevede in ogni caso:

- di definire un'apertura in orario mattutino ed una in orario pomeridiano, al fine di agevolare l'accesso di diverse tipologie di utenti;
- di individuare gli orari in fase di avvio, per poi modificarli solo in caso di comprovata utilità, in modo da non ingenerare disorientamento nell'utenza.

Come già ricordato, si prevede, invece, che l'operatore sia attivo sul territorio, secondo un calendario da definirsi in fase di attuazione, per la quota rimanente del proprio monte ore settimanale.



4.5 LA COMUNICAZIONE

4.5.1 Obiettivi

Obiettivo immediato della comunicazione sarà quello di **promuovere i servizi dello Sportello**, favorendo un ampio accesso da parte di soggetti appartenenti ai target di riferimento, e cioè microimprese del territorio, in forma singola o aggregata, ma anche, più in generale, soggetti interessati a ricevere maggiori informazioni sui servizi dello Sportello ed i bandi del GAL.

Un obiettivo indiretto, ma di assoluto rilievo, sarà, infatti, il **favorire una partecipazione qualificata ai bandi** che verranno attivati dal GAL in favore del tessuto imprenditoriale locale e, di conseguenza, un efficace utilizzo delle risorse disponibili.

4.5.2 Target

Tra i destinatari della comunicazione è possibile individuare un **target di riferimento primario**, rappresentato dai beneficiari dell'intervento, e cioè dalle microimprese del territorio, in forma singola o aggregata, ma anche, più in generale, dai soggetti interessati a ricevere maggiori informazioni sui servizi dello Sportello ed i bandi del GAL.

Accanto al target primario, si ritiene importante attuare azioni comunicative mirate verso un **target di supporto**, costituito da soggetti che potranno contribuire a veicolare il messaggio ai destinatari finali, in virtù di una maggiore continuità di contatto e di una propria credibilità. Tra questi, una serie di soggetti già coinvolti nell'ambito della presente indagine, quali:

- Soci GAL: CCIAA, Associazioni di categoria, Istituti Bancari
- Provincia del Verbano Cusio Ossola
- Comunità Montane
- Comuni
- Centri per l'Impiego e SUAP

ed altri che potranno essere individuati, ad esempio, tra:

- Enti Parco
- URP delle amministrazioni del territorio
- Istituti scolastici superiori.



4.5.3 Modalità di attuazione

La fase di analisi ha evidenziato l'importanza di garantire un'ampia informazione del territorio rispetto alle opportunità offerte dal GAL, tramite i propri bandi e, naturalmente, i servizi offerti dallo Sportello. In considerazione:

- della buona dotazione finanziaria della Misura 431, operazione 2b, "Informazione e sull'attività del GAL e promozione delle risorse dell'area", che ha, tra l'altro, permesso al GAL di assicurarsi la collaborazione, anche se con un impegno limitato, di un addetto stampa;
- della disponibilità di risorse sulla Misura 321 1a che non consente ampi spazi per l'avvio di azioni comunicative mirate, visti i numerosi servizi che il GAL intende attivare;

il GAL ritiene opportuno provvedere alla comunicazione dello Sportello, utilizzando le risorse destinate alla comunicazione nell'ambito della Misura 431.

4.5.4 Messaggi e taglio della comunicazione

La comunicazione sarà incentrata principalmente sul servizio di Sportello, puntando a veicolare i seguenti contenuti principali:

- rilevanza dello Sportello quale strumento a supporto delle imprese locali, possibilità di usufruire di un servizio gratuito di elevato livello specialistico, grazie all'iniziativa del GAL;
- principali caratteristiche del servizio (incentivando, però, un contatto diretto da parte dell'utente per l'approfondimento degli aspetti di dettaglio);
- modalità di contatto con lo Sportello.

Secondariamente, la comunicazione punterà a veicolare alcune informazioni di base relative al GAL, allo scopo di incrementare la riconoscibilità di questo soggetto sul territorio: tutti gli strumenti di comunicazione predisposti in relazione allo Sportello riporteranno, quindi, il logo del GAL e, qualora gli spazi disponibili lo consentano, alcuni elementi di presentazione.

Tutti gli strumenti realizzati per la comunicazione dello Sportello avranno una veste grafica coordinata con l'identità grafica del GAL, anche se distinta: potranno, ad esempio, essere ripresi alcuni elementi grafici nell'ambito di uno schema cromatico diverso.



I testi scritti saranno valutati in relazione ai diversi canali utilizzati ed allo spazio disponibile: saranno, quindi, più sintetici all'interno di locandine e inserzioni stampa dove avranno principalmente l'obiettivo di richiamare l'attenzione dei lettori, mentre saranno più completi all'interno dell'opuscolo informativo. Tutti gli strumenti rimanderanno per un approfondimento al sito internet, in quanto canale più adeguato a veicolare informazioni complesse. Visto che gli stranieri risultano sempre più rappresentati tra gli imprenditori locali, alcune sezioni particolarmente significative del sito o dell'opuscolo potranno essere redatte anche in lingua inglese.

4.5.5 Canali e mezzi di comunicazione previsti

Le azioni di comunicazione accompagneranno l'attività dello Sportello per l'intero periodo di operatività, ma dovranno, naturalmente, risultare particolarmente incisive nella fase di avvio per stimolare l'interesse degli operatori, rispetto al nuovo servizio. In particolare, sarà essenziale garantire la massima **pubblicità del calendario** dell'attività dell'operatore di sportello sul territorio, in modo da garantire l'efficacia dei momenti di presenza programmata (cfr. sezione 4.4).

Sulla base delle caratteristiche del target individuato, composto:

- in parte da un ampio gruppo di soggetti difficilmente identificabili a priori: potenziali imprenditori, residenti all'interno o all'esterno dell'area GAL;
- in parte da soggetti precisamente individuabili: imprese esistenti e attori del territorio identificati quali "target di supporto";

si prevede il ricorso a:

- canali finalizzati alla comunicazione ad ampio raggio sul territorio;
- canali diretti, finalizzati alla comunicazione rivolta in modo specifico ai soggetti di riferimento.

L'attività sarà impostata in modo tale da integrare al meglio le azioni di comunicazione mirata relative allo Sportello, con la strategia di promozione complessiva del GAL, garantendo un'efficace utilizzo degli strumenti previsti nell'ambito della Misura 431, operazione 2b.

In particolare, avrà un ruolo centrale la figura di **Responsabile Ufficio Stampa**, di cui il GAL si è dotato nell'ambito della predetta Misura. Questo soggetto avrà un ruolo importante nel garantire che le informazioni relative all'attività dello Sportello raggiungano efficacemente i canali di informazione più rilevanti per il contesto locale: **stampa, emittenti televisive locali, siti internet** (cfr. Capitolo 3, per le indicazioni specifiche emerse in fase di analisi), attraverso la stesura e diffusione di comunicati



ed articoli, eventualmente con il supporto dell'operatore di front-end e delle altre figure professionali coinvolte.

Uno degli obiettivi primari dell'attività svolta dall'addetto stampa sarà la trasmissione di tutte le informazioni rilevanti ai **Soci GAL**, che grazie al proprio ruolo consolidato quali interlocutori del sistema imprenditoriale del territorio, potranno contribuire efficacemente alla diffusione delle stesse, attraverso i propri siti internet e le proprie pubblicazioni periodiche, oltre che attraverso il contatto diretto con le aziende.

Vista la presenza di questa figura presso il GAL per indicativamente due giornate mensili risulta, però, opportuno prevedere un adeguato supporto a garanzia della tempestività dell'informazione: l'addetto stampa potrà, quindi, avvalersi della collaborazione dell'operatore di sportello, ad esempio per l'aggiornamento del sito web o la redazione di comunicati e testi informativi.

Il principale strumento a cui sarà affidata la **comunicazione ad ampio raggio** sul territorio, sarà la creazione, all'interno del **sito Internet** del GAL, di una sezione che presenterà i servizi e le modalità di accesso allo Sportello, nonché notizie aggiornate relative all'apertura dei bandi, all'organizzazione di incontri ed iniziative di interesse collettivo o a particolari scadenze. L'aggiornamento dei contenuti dovrà essere costante e tempestivo e sarà, pertanto, affidato in via preminente all'operatore di front-end.

Per un'efficace presenza in rete dello Sportello, si ritiene, in generale, essenziale avviare un rapporto di collaborazione non episodico con i soggetti che gestiscono ulteriori siti Internet che rappresentano un riferimento nella realtà locale, al di fuori dei già ricordati Soci GAL. La collaborazione potrà concretizzarsi nell'inserimento in tali siti di link che rimandino alle pagine dedicate allo Sportello e nella diffusione di notizie di particolare rilievo nelle rispettive sezioni "News".

Si prevede, inoltre, la realizzazione di un **opuscolo informativo**, che potrà essere diffuso presso le sedi del GAL e dello Sportello, nonché presso le sedi dei soci GAL o dei Comuni dell'area.

Verrà, invece, valutata in relazione ai primi riscontri ottenuti, l'opportunità di utilizzare **inserzioni a pagamento** sulla stampa locale o, addirittura (sulla base di un'attenta valutazione del rapporto costi / benefici) di prevedere una campagna di spot dedicati sulle emittenti locali.

La visibilità sul territorio sarà, in ogni caso, promossa attraverso l'organizzazione di alcuni **incontri di presentazione sul territorio** (indicativamente almeno tre, nel territorio delle Comunità Montane dell'area GAL), a cui saranno invitate le imprese locali ed i soggetti identificati come target intermedio. Nel corso degli incontri saranno illustrate le opportunità offerte dallo Sportello e dai Bandi che verranno attivati dal GAL, così come le modalità di accesso ai servizi. Sarà, inoltre, presentato l'operatore di front-end, che dovrà diventare il principale riferimento per il territorio.



Per favorire la partecipazione a questi incontri, così come a ulteriori momenti informativi che verranno organizzati durante il periodo di operatività, lo Sportello si attiverà da subito per la costruzione ed il successivo aggiornamento di una **mailing list** e di un **data base** contenente le diverse tipologie di contatti dei destinatari, sulla base delle informazioni già a disposizione del GAL e ricercando, inoltre, la collaborazione di soggetti che già dispongono di strumenti analoghi (es: Associazioni di categoria, Distretto dei Laghi e dei Monti per il settore turistico). La fase di indagine preliminare ha, infatti, evidenziato l'assoluta importanza di un **contatto diretto e personalizzato**, tramite posta elettronica, ma se possibile anche posta tradizionale o, addirittura contatto telefonico per occasioni di particolare rilievo, quale strumento per raggiungere gli operatori del territorio.



4.6 IL BUDGET

Sulla base del PSL approvato, dedotte le risorse destinate alla realizzazione del presente studio, il budget complessivamente disponibile per l'attuazione del servizio di Sportello è pari a euro **135.000,00 - al netto di IVA** (162.000,00 euro – IVA inclusa).

L'importo disponibile risulta, quindi, significativo, ma allo stesso tempo tale da richiedere un'attenta pianificazione dell'utilizzo delle risorse e da imporre alcune scelte. Considerate varie possibilità di allocazione delle risorse si è, infine, ritenuto opportuno prevedere:

- a) **l'operatività del servizio per tre anni**. Se, com'è presumibile, le attività dello Sportello saranno avviate nell'estate 2011, le stesse si concluderanno nell'estate 2014, quando il GAL sarà ancora operativo nell'ambito della presente programmazione. Questa soluzione risulta, però, fondamentale per disporre nelle tre annualità di risorse sufficienti all'attivazione di tutti i servizi ipotizzati. La scelta risponde, inoltre, alle indicazioni raccolte nella fase di indagine, che ha evidenziato l'opportunità di concentrare l'azione dello Sportello nel momento in cui questa potrà produrre il massimo impatto e, cioè, nella fase in cui verrà resa disponibile, tramite bando, la massima parte delle risorse disponibili per la creazione e lo sviluppo di impresa;
- b) una **distribuzione non uniforme delle risorse tra le tre annualità**, anche in questo caso allo scopo di concentrare ulteriormente le risorse disponibili nella fase di avvio dello Sportello, in cui il servizio dovrà:
 - farsi conoscere ed affermarsi come riferimento sul territorio – richiedendo, quindi, un maggiore impegno dell'operatore di sportello e l'attivazione di iniziative mirate di comunicazione;
 - presumibilmente fare fronte alle richieste di un maggior numero di imprese, in collegamento con l'apertura dei Bandi del GAL – richiedendo, quindi, maggiori risorse per l'erogazione di consulenze specialistiche.

Le tabelle seguenti illustrano la **ripartizione prevista delle risorse tra le tre annualità e le diverse voci di spesa**, ferma restando la possibilità di successive modifiche, sulla base dei riscontri ottenuti in fase di attuazione e nel rispetto degli orientamenti di cui sopra.

Si prevede, in particolare, la possibilità di aumentare ulteriormente il budget destinato al primo anno di attività a scapito dell'ultimo, nel caso si evidenziasse l'opportunità di supportare un numero elevato di progetti ed iniziative imprenditoriali potenzialmente valide. Per un'efficace attuazione della strategia del GAL è, infatti, importante favorire un rapido accesso delle microimprese locali ai Bandi del GAL, soprattutto nel caso di iniziative che possono richiedere tempi lunghi per svilupparsi, come quelle legate all'avvio di nuove imprese o all'effettuazione di investimenti strutturali.



Per quanto riguarda la ripartizione tra le annualità, l'ipotesi è la seguente:

Annualità	2011 -2012	2012 -2013	2013 -2014	Totale
Budget - IVA esclusa	49.250,00	43.750,00	42.000,00	135.000,00
Budget - IVA inclusa	59.100,00	52.500,00	50.400,00	162.000,00

Le tabelle seguenti sintetizzano, invece, l'ipotesi di **ripartizione del budget tra le diverse voci di spesa**. La quantificazione è stata effettuata sulla base delle scelte organizzative previste in relazione alle singole voci di costo, già illustrate in dettaglio nelle precedenti sezioni dello studio. Per facilitare un eventuale approfondimento, una prima tabella sintetizza i contenuti delle singole voci di spesa. Le tabelle seguenti richiamano, invece, i numeri dei paragrafi di riferimento all'interno dello studio.

Illustrazione dei contenuti delle diverse voci

Voce di spesa	Contenuti e modalità di quantificazione
Contributo gestione sede GAL	Lo Sportello contribuirà a sostenere i costi di gestione sostenuti dal GAL per l'utilizzo della sede (affitto, riscaldamento, utenze, utilizzo di consumabili). Il contributo annuo è stato quantificato in misura forfettaria a seguito del confronto con il GAL.
Operatore di Sportello: compenso	Il compenso orario lordo, al netto di IVA, è stato quantificato in 25,00 euro/ora, ritenendo l'importo adeguato rispetto alla professionalità richiesta. L'impegno è stato riqualificato in: <ul style="list-style-type: none"> • 22 ore/settimana per la prima annualità; • 18 ore/settimana per la seconda e terza annualità; per 45 settimane/anno.
Operatore di Sportello: rimborso spese di viaggio	L'importo rappresenta un limite massimo di spesa, il costo effettivo sarà determinato sulla base degli effettivi spostamenti dell'operatore e sulla base delle tabelle regionali vigenti al momento. L'importo è stato determinato ipotizzando una percorrenza media di circa 150 km/settimana, con un rimborso medio pari a 0,30 euro/km.
Erogazione servizi specialistici	L'importo è stato determinato ipotizzando per le consulenze un compenso di 40,00 euro/ora - IVA esclusa. Tale budget permetterà di erogare: <ul style="list-style-type: none"> • 53 giornate di consulenza nella prima annualità;



	<ul style="list-style-type: none"> • 50 giornate di consulenza nella seconda annualità; • 45 giornate di consulenza nella terza annualità <p>monte ore che appare compatibile con le esigenze riscontrate nella fase di analisi e con gli obiettivi di sviluppo del PSL.</p>
Erogazione di ulteriori consulenze settoriali non prevedibili a priori	La quantificazione è stata definita in modo forfettario, l'importo risulta complessivamente contenuto in quanto si ritiene che, per ampiezza e tipologia, gli ulteriori servizi attivati saranno in grado di coprire in massima parte le possibili esigenze degli utenti dello Sportello.

Prima annualità: 2011 – 2012

Voce di spesa	Par.	Importo (IVA esclusa)	Importo (IVA inclusa)
Contributo sede	4.4.1	3.500,00	4.200,00
Compenso operatore di sportello	4.3.1	24.750,00	29.700,00
Rimborso spese operatore di Sportello	4.3.1	2.000,00	2.400,00
Erogazione servizi specialistici	4.3.2	16.960,00	20.352,00
Ulteriori consulenze settoriali	4.3.3	2.040,00	2.448,00
Totale		49.250,00	59.100,00

Seconda annualità: 2012 – 2013

Voce di spesa	Par.	Importo (IVA esclusa)	Importo (IVA inclusa)
Contributo sede	4.4.1	3.500,00	4.200,00
Compenso operatore di sportello	4.3.1	20.250,00	24.300,00
Rimborso spese operatore di Sportello	4.3.1	2.000,00	2.400,00
Erogazione servizi specialistici	4.3.2	16.000,00	19.200,00
Ulteriori consulenze settoriali	4.3.3	2.000,00	2.400,00
Totale		43.750,00	52.500,00

Terza annualità: 2013 – 2014



Voce di spesa	Par.	Importo (IVA esclusa)	Importo (IVA inclusa)
Contributo sede	4.4.1	3.500,00	4.200,00
Compenso operatore di sportello	4.3.1	20.250,00	24.300,00
Rimborso spese operatore di Sportello	4.3.1	2.000,00	2.400,00
Erogazione servizi specialistici	4.3.2	14.400,00	17.280,00
Ulteriori consulenze settoriali	4.3.3	1.850,00	2.220,00
Totale		42.000,00	50.400,00



5. LE MODALITÀ OPERATIVE E LE PROCEDURE DI GESTIONE

Dopo avere descritto i principali aspetti organizzativi del nuovo servizio di Sportello, si illustrano nella presente sezione le modalità secondo cui gli utenti potranno beneficiarne, definendo nel dettaglio le fasi del processo di accompagnamento ed i relativi aspetti procedurali.

Gli ambiti di attività presi in considerazione, che saranno analizzati separatamente alle sezioni seguenti sono:

- la fase di prima accoglienza, che verrà gestita in modo sostanzialmente analogo, per le diverse tipologie di utenti che potranno accedere allo Sportello: imprese singole e aggregazioni di imprese (sezione 5.1);
- erogazione del servizio specialistico “Supporto alla creazione di impresa” (sezione 5.2);
- erogazione degli ulteriori servizi specialistici (sezione 5.3).

La sezione 5.4 descrive, infine, le procedure ipotizzate per la gestione dei flussi informativi tra lo Sportello e la struttura del GAL Laghi e Monti, un aspetto non immediatamente percepibile dagli utenti, ma fondamentale per un corretto ed efficace svolgimento delle attività.

5.1 LA FASE DI PRIMA ACCOGLIENZA E ORIENTAMENTO: ASPETTI PROCEDURALI

Come già evidenziato, la fase di accoglienza e orientamento verrà gestita in modo analogo per le diverse tipologie di utenti che potranno accedere allo Sportello: imprese in fase di creazione e imprese già operative. Le peculiarità relative ai due casi, verranno esplicitate nel corso della descrizione.

Il principale interlocutore di riferimento, in questa fase, sarà l’operatore di front-end, con cui gli utenti potranno entrare in contatto presso la sede di Domodossola o nei momenti di presenza programmata sul territorio (cfr. sezione 4.4).

5.1.1 La registrazione dell’utente

Indipendentemente dalla tipologia di richiesta, e quindi anche nel caso l’utente desideri semplicemente maggiori informazioni sul funzionamento dello Sportello, la fase di accoglienza prenderà avvio con la **registrazione dell’utente**, a cura dell’operatore.



La raccolta e gestione, con modalità codificate, delle informazioni relative all'utenza assolve a molteplici funzioni, tra cui in primo luogo:

- garantire un'adeguata documentazione dell'attività svolta dall'operatore di Sportello;
- monitorare l'attività dello Sportello, anche ai fini di una successiva valutazione dei risultati conseguiti e dell'efficacia dell'assistenza prestata;
- mettere a disposizione del GAL, secondo modalità che potranno permettere un'agevole consultazione e rielaborazione, il patrimonio di informazioni raccolto, che può offrire importanti indicazioni in merito alle esigenze e caratteristiche del sistema produttivo locale ed ai fabbisogni dei suoi operatori economici.

Lo strumento utilizzato dall'operatore in questa fase sarà il **Modulo di registrazione degli utenti (Allegato 5.1)**, un formulario di semplice compilazione, che dovrà essere riempito prima di procedere all'erogazione dell'informazione o del servizio richiesto, in occasione del primo accesso dell'utente allo Sportello. Già in questa fase a ciascun utente verrà assegnato un numero identificativo, che verrà mantenuto in caso di contatti successivi e che, in caso di proseguimento del percorso, sarà riportato sul fascicolo e su tutta la documentazione prodotta in relazione all'utente.

Qualora l'operatore sia in grado di erogare direttamente l'informazione richiesta, la procedura si chiude con la sola archiviazione del modulo.

In questa fase, così come durante i passaggi successivi, uno dei principi cardine nella raccolta e gestione delle informazioni sarà il **rispetto della normativa in materia di privacy**. A questo scopo, verrà redatto un apposito piano per il trattamento e l'archiviazione dei dati sensibili; questi verranno, in ogni caso conservati in una collocazione protetta sia per quanto riguarda la versione cartacea, sia quella informatica (entrambe obbligatoriamente presenti per ogni documento prodotto): verranno, ad esempio, utilizzati uno schedario protetto da serratura per la conservazione dei fascicoli e cartelle accessibili mediante password per l'archiviazione dei documenti in formato elettronico.

Nel caso, la richiesta dell'utente comporti un successivo approfondimento, l'operatore avvierà la compilazione di un ulteriore modulo: il **Modulo di registrazione delle prestazioni (Allegato 5.2)**, che registrerà i passaggi e le modalità di apertura, gestione e archiviazione di ciascuna pratica in modo da garantire un costante monitoraggio della fase di avanzamento della pratica. Grazie alla sua rapida consultazione, ciascun operatore dello Sportello sarà in grado di conoscere in ogni momento lo stadio di attuazione dei diversi percorsi di accompagnamento in corso.



5.1.2 La prima valutazione delle esigenze di supporto

L'operatore procederà, poi, ad un primo approfondimento delle esigenze dell'utente / degli utenti, attraverso un'intervista mirata, tramite l'utilizzo di un **Questionario di valutazione dell'utente**, differenziato a seconda che l'interlocutore sia un'**impresa in fase di avvio** o un'**aggregazione di imprese già operative** (Allegati 5.3a e 5.3b).

In entrambi i casi, il questionario punterà a delineare chiaramente:

- le caratteristiche del progetto che ha spinto l'imprenditore/gli imprenditori ad accedere allo Sportello, indagando, a questo proposito:
 - il livello di approfondimento raggiunto;
 - l'oggetto, i contenuti, l'ammontare dell'investimento;
 - la coerenza dell'idea progettuale presentata con le caratteristiche del sistema economico locale e con la strategia del GAL;
 - una valutazione iniziale dei punti di forza e di debolezza e delle necessità di approfondimento;
- le esigenze di supporto espresse dall'utente.

Il questionario sarà, inoltre, finalizzato alla ricostruzione del **profilo dell'utente**, elemento essenziale per la riuscita di qualunque iniziativa imprenditoriale. Relativamente alle imprese singole, gli elementi essenziali saranno le motivazioni, il grado di conoscenza degli aspetti tecnici, amministrativi ed economici relativi al progetto che l'impresa intende avviare, una valutazione preliminare delle attitudini dell'utente;

Questo aspetto assume un particolare rilievo per le imprese che presenteranno una richiesta di supporto allo Sportello in forma aggregata. In questo caso il questionario andrà a rilevare:

- la forma di coordinamento individuata;
- la composizione del gruppo di richiedenti;
- l'interesse/disponibilità all'eventuale estensione dell'iniziativa ad ulteriori imprese.

Su questa base, l'operatore potrà effettuare una prima valutazione rispetto alla solidità dell'aggregazione ed alla rispondenza delle forme organizzative individuate, rispetto agli obiettivi che gli utenti intendono perseguire. Nei casi in cui si evidenziassero degli elementi di debolezza relativamente a questi aspetti, a fronte di una sostanziale validità degli obiettivi, il GAL avrà la possibilità di condizionare il proseguimento del percorso di sostegno, all'introduzione di alcuni correttivi, secondo le procedure di cui alla successiva sezione 5.3.

Il questionario di cui all'**All. 5.3a / 5.3b** sarà redatto dall'operatore di front-end sulla base delle informazioni fornite dall'utente, a cui sarà richiesto di firmarlo e a cui ne sarà fornita una copia.



In funzione degli elementi rilevati, l'operatore sarà, quindi, chiamato ad **ipotizzare un percorso consulenziale** adeguato rispetto alla richiesta pervenuta, indicando le modalità operative per dare risposta ai bisogni dell'utente, in termini di:

- tipologia di servizi erogabili;
- quantificazione del supporto concesso (n. ore per singola tipologia di servizio);
- cronoprogramma indicativo.

L'operatore di sportello proporrà tale programma di lavoro all'utente, assistendolo, poi, nella compilazione del **Modulo di richiesta di ammissione ai servizi dello Sportello (Allegato 5.4)** da presentare al CdA del GAL, a cui competerà la decisione finale sull'erogazione dei successivi servizi specialistici.

Questo primo momento di approfondimento si svilupperà, indicativamente, nell'arco di due incontri, ma potrà essere gestito nel corso di un unico incontro nei casi più semplici o, al contrario, richiedere tempi più lunghi nel caso il primo incontro evidenziasse la necessità di approfondire alcune informazioni. In particolare per quanto riguarda le aggregazioni di imprese, è ipotizzabile che l'inquadramento dell'iniziativa proposta e la valutazione delle caratteristiche dell'aggregazione richiedano un numero maggiore di incontri: in questo caso si suggerisce che il primo avvenga presso lo Sportello (sede di Domodossola o durante i momenti di presenza programmata sul territorio), anche a dimostrazione dell'effettivo interesse dei richiedenti. Per quanto riguarda i successivi incontri di approfondimento, potrà, invece, essere l'operatore a spostarsi, anche, ad esempio, allo scopo di incontrare il maggior numero di imprese facenti parte dell'aggregazione nell'ambito di incontri da questa già programmati (esempio: partecipazione alla riunione di coordinamento mensile di un Consorzio o di un'Associazione già operativi).

5.1.3 La valutazione delle richieste

La valutazione delle richieste di supporto e , quindi la decisione finale sull'opportunità di concedere o meno i servizi richiesti competerà al **CdA del GAL**.

Per bilanciare l'esigenza di un approfondito controllo da parte di tale soggetto sull'utilizzo delle risorse disponibili con l'esigenza, altrettanto cruciale, di fornire una risposta in tempi rapidi agli imprenditori del territorio che si rivolgeranno allo Sportello, la procedura descritta a seguire trova un'eccezione nei casi descritti alla successiva sottosezione 5.1.3.1

Sulla base di tali considerazioni, si prevede, quindi, la seguente **procedura per la valutazione delle**



richieste di supporto:

- per garantire agli utenti un riscontro in tempi rapidi, il GAL dedicherà un certo spazio alla valutazione delle richieste di supporto all'interno di ciascuna seduta del CdA, con la sola esclusione di casi eccezionali;
- prima di ogni seduta del CdA, l'operatore di sportello, a cui la data verrà comunicata con sufficiente preavviso, si confronterà con il Direttore del GAL per redigere una breve relazione relativa all'insieme delle domande oggetto di valutazione in tale sede. Tale sintetico documento avrà lo scopo di orientare la decisione del CdA rispetto all'opportunità o meno di concedere i singoli servizi richiesti, valutando, in particolare l'andamento complessivo delle richieste e dell'erogazione dei servizi, in termini generali e in relazione ai singoli settori di attività di interesse per la strategia GAL, nelle diverse aree del territorio: si potrà evidenziare, ad esempio, la necessità di selezionare accuratamente le richieste, nel caso si registrasse un elevato flusso di utenti. Tale documento verrà trasmesso al CdA, quale supporto per la decisione, insieme alla documentazione relativa alle singole richieste (questionari di valutazione e moduli di richiesta sottoscritti dagli utenti);
- le diverse valutazioni, dell'operatore di sportello, del Direttore e, infine del CdA del GAL, si ispireranno ai seguenti criteri:
 - fattibilità, sostenibilità economica e grado di approfondimento dell'idea imprenditoriale;
 - coerenza con le valutazioni di priorità settoriale effettuate dal GAL (priorità per il settore turistico, dell'artigianato locale e della trasformazione e commercializzazione delle produzioni locali);
 - grado di priorità sulla base della dislocazione territoriale all'interno dell'area GAL, sulla base del minore o maggiore grado di affollamento settoriale nell'area individuata.

Nel caso di richieste di supporto presentate da aggregazioni di imprese si prenderanno, inoltre, in considerazione:

- la rilevanza dell'aggregazione rispetto al settore o all'area territoriale considerati, ad esempio in termini di numero di imprenditori coinvolti o di ampiezza dell'attività;
- la presumibile solidità dell'aggregazione, a garanzia dell'utilità nel tempo dell'investimento effettuato dal GAL, eventualmente anche coinvolgendo d'ufficio nella valutazione l'esperto per la "Costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione".

A differenza di quanto previsto per le imprese singole, si evidenzia che il CdA del GAL, qualora valuti



con esito negativo la richiesta di accesso ai servizi presentata da un'aggregazione di imprese, potrà comunque offrire ai richiedenti il **supporto dei consulenti specialistici per riformulare la richiesta**, nel caso valuti la proposta carente sotto alcuni aspetti, ma comunque meritevole di attenzione. Nell'ambito di un monte ore contenuto, che verrà definito dal GAL all'atto della decisione, i consulenti potranno riesaminare i contenuti della proposta, assistendo i richiedenti nell'introduzione di eventuali correttivi, finalizzati ad un'ulteriore richiesta al CdA.

Nei casi in cui il CdA darà parere positivo al proseguimento del servizio, questo verrà formalizzato attraverso l'utilizzo la **Comunicazione di ammissione ai servizi (Allegato 5.5a)**, in caso di **diniego** verrà, invece, utilizzata la Comunicazione di cui all'**Allegato 5.5b.**)

In caso di ammissione ai servizi, l'utente sarà tenuto a sottoscrivere il cosiddetto **Patto di Accompagnamento (Allegato 5.6)** che formalizza una serie di impegni e di principi di condotta per la fruizione dei servizi. Qualora questi non fossero rispettati, il GAL potrà giungere a sospendere il programma, informando l'utente mediante la **comunicazione** di cui all'**Allegato 5.7**, con cui si richiederà, tra l'altro, il rimborso dei costi sostenuti dal GAL per i servizi erogati fino a quel momento.

5.1.3.1 Eccezioni alla procedura

La procedura descritta a seguire trova un'eccezione in due casi, motivati dall'opportunità di fornire una risposta il più possibile tempestiva agli utenti dello Sportello.

Il primo è relativo alle imprese che richiederanno esclusivamente **informazioni di carattere generale**, per le quali occorra l'intervento di uno o più consulenti specialistici, ma non l'elaborazione di un progetto e/o un servizio complesso e non sia necessario un confronto diretto tra l'utente e l'esperto.

In questo caso, **non sarà necessaria la richiesta di autorizzazione al CdA** del GAL. L'operatore di front-end potrà inoltrare, autonomamente, prima la richiesta all'esperto competente e, successivamente, la risposta all'utente.

L'operatore sarà, in ogni caso, tenuto a:

- provvedere alla apertura della relativa pratica, in modo da conservarne traccia;
- trasmettere al CdA l'informazione relativa al servizio svolto ed al relativo consumo di risorse, secondo la procedura di cui al punto 5.4.

La seconda ipotesi è relativa a casi in cui un **rapido avvio** del percorso di supporto risulti essenziale per l'attivazione dell'investimento previsto (ad esempio, in correlazione con la possibilità di partecipare ai bandi del GAL o di usufruire di ulteriori agevolazioni o sulla base di una necessità dell'imprenditore di valutare rapidamente proposte di collaborazione provenienti da soggetti esterni



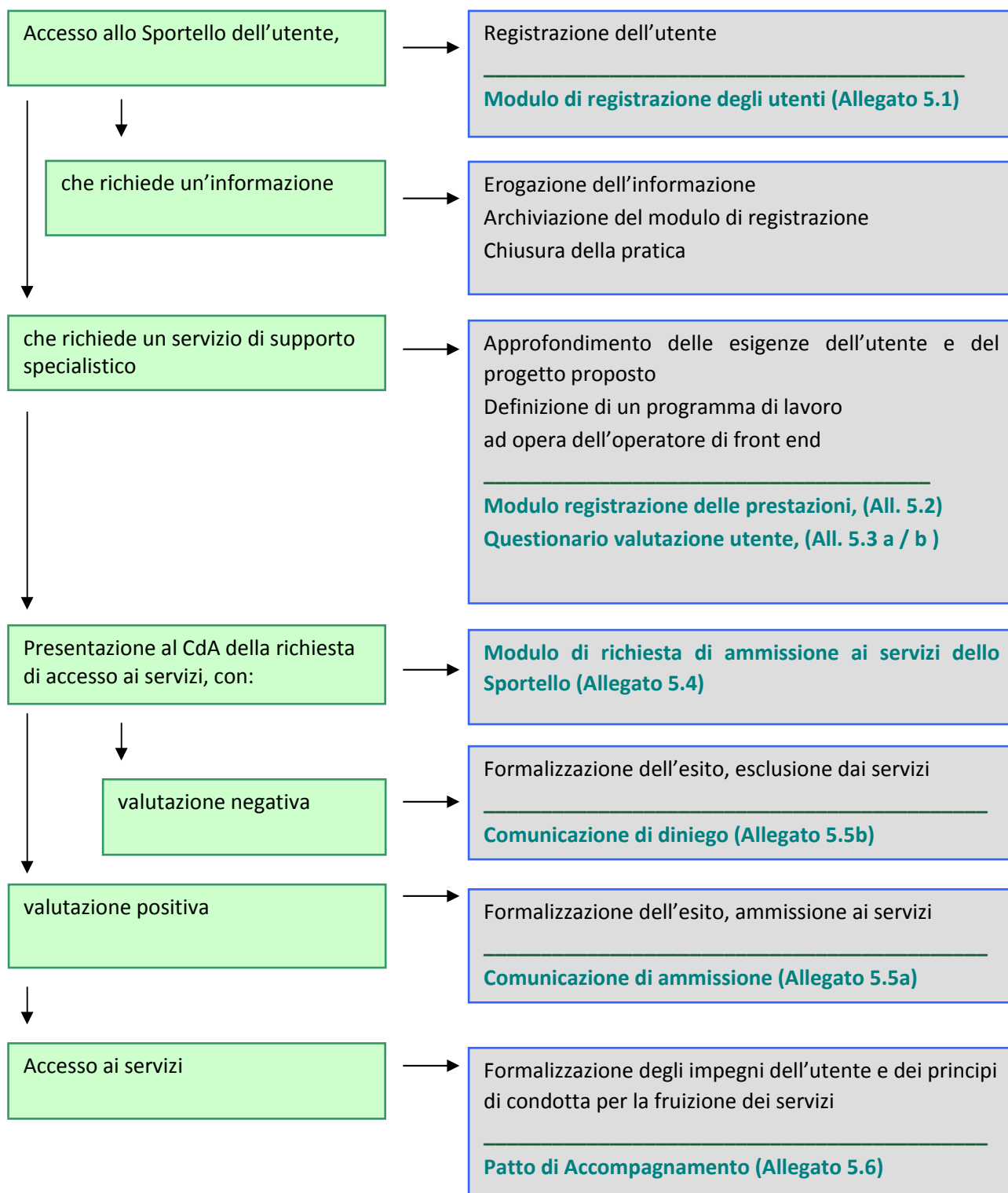
o nuove opportunità di mercato).

In questi casi, l'operatore di Sportello, previo confronto con il Direttore del GAL, avrà la possibilità di attivare autonomamente il percorso di supporto **in via provvisoria**, con l'erogazione di un **massimo di 4 ore di consulenza specialistica per ciascuna richiesta**. Competerà al CdA, nel corso della prima seduta successiva, valutare l'opportunità di proseguimento del percorso, sulla base delle informazioni che saranno trasmesse dall'operatore di sportello, con le medesime modalità previste per tutte le richieste. Anche nel caso la richiesta non dovesse essere accolta, al richiedente non sarà addebitato alcun costo per i servizi fruiti fino al momento della decisione.

La fase successiva, relativa all'erogazione dei servizi specialistici, si differenzia, invece, a seconda che la richiesta provenga da un'impresa singola in fase di creazione o da un'aggregazione di imprese già operative. Le relative procedure operative vengono, quindi, descritte separatamente alle successive sezioni 5.2 e 5.3.



La fase di prima accoglienza e orientamento





5.2 EROGAZIONE DEL SERVIZIO SPECIALISTICO “SUPPORTO ALLA CREAZIONE DI IMPRESA”: ASPETTI PROCEDURALI

5.2.1 Procedure operative

Come già descritto alla precedente sezione 5.1, per tutte le imprese il percorso di accompagnamento prende avvio con la fase di accoglienza e orientamento, che si conclude con l'individuazione e quantificazione, ad opera del CdA del GAL, dei servizi di cui l'utente potrà usufruire.

Come evidenziato alla sezione 4.2.2, il presente servizio specialistico di supporto alla “Creazione di impresa” è rivolto a sostenere le microimprese in fase di avvio sul territorio del GAL Laghi e Monti, con particolare riferimento a quelle operanti in settori prioritari per l'attuazione della strategia del GAL: turismo, trasformazione e commercializzazione delle produzioni locali, artigianato locale.

Operativamente il servizio si snoderà lungo tre momenti principali:

a) prima valutazione del progetto imprenditoriale

Questa prima fase si svolgerà essenzialmente attraverso il confronto, nell'ambito di uno o più incontri, con l'operatore di sportello che potrà, eventualmente confrontarsi con i consulenti specialistici, per ottenere eventuali informazioni necessarie ad un'efficace valutazione dell'idea imprenditoriale.

In questa fase competerà all'operatore di sportello coordinare la definizione di un calendario di lavoro, sulla base delle disponibilità di tutti i soggetti coinvolti. Tale programma potrà essere completato ed aggiornato durante il percorso, ma dovrà essere in ogni caso sottoscritto dall'utente.

b) accesso allo Sportello Creazione di Impresa attuato dalla Provincia del Verbano Cusio Ossola

Nei casi in cui la fase a) precedentemente descritta evidenzia la reale fattibilità di massima dell'idea imprenditoriale, gli utenti potranno usufruire di un supporto completo nella redazione del Business Plan, ad opera dello Sportello Creazione di Impresa attuato dalla Provincia del Verbano Cusio Ossola., secondo le procedure operative normalmente adottate dallo stesso.

In questo caso, competerà all'operatore di Sportello prendere contatto con i referenti dello Sportello provinciale per concordare l'invio dell'utente, che sarà preceduto dalla trasmissione alla Provincia del questionario di valutazione compilato nella fase di orientamento (All. 5.3a).

Anche parallelamente al percorso di supporto svolto presso lo Sportello provinciale, il GAL potrà attivare attività di approfondimento analoghe a quelle previste nella precedente fase a), nel caso si



evidenziasse la necessità di approfondire alcuni aspetti della futura attività e organizzazione aziendale, per giungere al completamento del business plan.

c) supporto nell'accesso alle ulteriori opportunità offerte dal GAL

Completate le due fasi precedenti, le nuove imprese potranno beneficiare, attraverso il confronto con l'operatore di Sportello di un supporto per:

- entrare in **contatto con ulteriori imprese del territorio**, ai fini di un accesso aggregato agli ulteriori servizi specialistici, secondo le procedure di cui alla successiva sezione 5.3;
- **l'accesso ai Bandi GAL**, attraverso l'erogazione di informazioni approfondite. Come precedentemente illustrato, la fruizione dei servizi dello Sportello non presuppone necessariamente la volontà da parte dell'imprenditore di partecipare ai Bandi che verranno emessi dal GAL a favore delle microimprese locali, ma questo rappresenta tuttavia un esito auspicato. Tutte le figure professionali coinvolte nell'erogazione dei servizi porranno, pertanto, particolare cura nel favorire tale risultato, ad esempio, impostando il programma di lavoro secondo tempistiche funzionali all'accesso dell'utente ai bandi e garantendo il rispetto delle stesse.

Al termine del percorso di lavoro, l'utente sarà invitato a partecipare presso lo Sportello a un **incontro di chiusura**, volto a verificare l'andamento del percorso, se possibile anche con la presenza del Direttore. In questa occasione:

- all'utente sarà chiesto di compilare un questionario di soddisfazione, **All. 5.9**. I riscontri raccolti saranno utili anche per valutare eventuali correttivi alle attività, in particolare in vista dell'affidamento degli incarichi al termine del primo anno di attività;
- nel caso non emergano ulteriori necessità, l'operatore chiuderà formalmente il percorso, completando e archiviando il **Modulo di registrazione delle prestazioni - All. 5.2**, che prevede, tra l'altro, una sintetica valutazione complessiva del percorso da parte dell'operatore.

5.2.2 Ampliamento o modifica del programma di lavoro

E' fin d'ora possibile ipotizzare che, durante il percorso, si potrà evidenziare la necessità di prevedere **modifiche al programma di lavoro** originario, relativamente al numero di ore di consulenza erogabili o alla distribuzione del monte ore tra i diversi servizi.



A questo proposito, si ritiene opportuno escludere un ritorno in CdA per le variazioni di minore rilievo, affidando la valutazione all'operatore di sportello, individuato, del resto, come un soggetto in possesso di significative competenze ed esperienze professionali. L'operatore potrà, quindi:

- stabilire autonomamente una diversa ripartizione del monte ore tra i servizi a titolarità GAL cui l'utente potrà accedere, qualora la variazione riguardi non più di 2 ore di consulenza;
- aumentare il monte ore attribuito all'utente, previo assenso del Direttore del GAL, qualora l'aumento riguardi non più di 2 ore di consulenza.

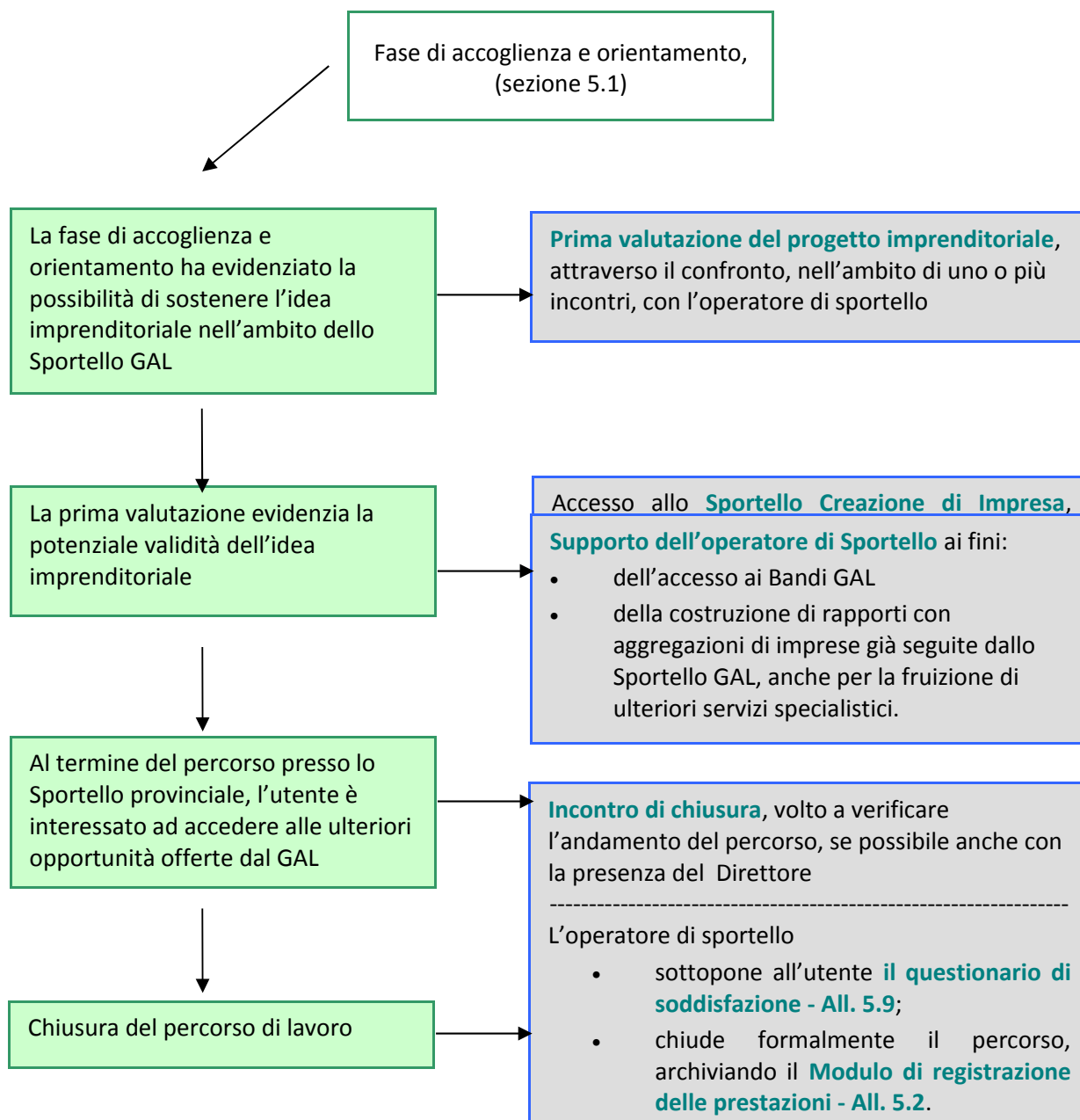
L'operatore dovrà, in ogni caso, garantire l'informazione del CdA rispetto alle variazioni intervenute in occasione della prima seduta successiva dello stesso, attraverso la procedura di cui al punto 5.4.

Nel caso risultasse necessario ricorrere nuovamente alla **valutazione del CdA**, ad esempio per una più consistente revisione del programma o per una nuova richiesta, la procedura sarà analoga a quella adottata per il primo accesso ai servizi specialistici, con l'utilizzo della modulistica di cui ai seguenti Allegati:

- **Allegato 5.4: Richiesta di ammissione ai servizi dello sportello**
- **Allegato 5.5a: Ammissione ai servizi dello sportello – Comunicazione di accettazione**
- **Allegato 5.5b: Ammissione ai servizi dello sportello – Comunicazione di diniego**
- **Allegato 5.6: Ammissione ai servizi dello sportello – Patto di consulenza**
- **Allegato 5.7: Ammissione ai servizi dello sportello – Comunicazione di sospensione.**



Erogazione del servizio specialistico “Supporto alla creazione di impresa”





5.3 EROGAZIONE DEI SERVIZI A SUPPORTO DELLE AGGREGAZIONI DI IMPRESE: ASPETTI PROCEDURALI

5.3.1 Procedure operative

L'accesso alla fase di erogazione dei servizi avverrà attraverso la precedente fase di accoglienza e orientamento, descritta alla sezione 5.1, che si chiuderà con:

- l'approvazione della richiesta di supporto da parte del CdA del GAL
- l'individuazione e quantificazione dei servizi di assistenza necessari.

Nel caso l'idea sia stata approvata dal CdA, ma siano emersi elementi di debolezza, l'operatore di sportello potrà, previa indicazione in tal senso del CdA, proporre ai richiedenti alcuni correttivi.

Potrà, quindi, in primo luogo proporre ed organizzare un contatto con **ulteriori imprese** che abbiano manifestato esigenze analoghe nei contatti con lo Sportello, in modo da favorire il consolidamento dell'aggregazione e ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili per i servizi specialistici, evitando, ad esempio, l'erogazione di servizi analoghi a piccoli gruppi separati di utenti.

A seguito della valutazione del CdA potrà, inoltre, essere richiesto agli utenti l'utilizzo di ufficio del servizio **Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione** nella forma di un **incontro obbligatorio** con l'esperto competente. Bisogna, infatti, considerare che:

- questo servizio potrà essere richiesto dagli stessi utenti, in quanto specifico oggetto di interesse, indipendentemente dall'accesso ad ulteriori forme di supporto, per la definizione e concertazione delle regole di funzionamento e della struttura organizzativa di una forma associativa (Consorzio, contratto di rete, associazione...);
- gli utenti potranno non evidenziare l'esigenza esplicita del servizio, in quanto interessati a sviluppare un progetto o ad avviare un'iniziativa promozionale comune, piuttosto che a costruire una forma di aggregazione stabile.

In questo secondo caso, l'incontro avrà lo scopo di verificare, in modo più approfondito rispetto alla valutazione effettuata dall'operatore di sportello nella fase di accoglienza, l'adeguatezza del raggruppamento di imprese al raggiungimento degli obiettivi comuni ipotizzati, principalmente sotto il profilo delle forme organizzative e di raccordo individuate, che dovranno fornire garanzie di sostenibilità nel tempo. L'esperto potrà, inoltre suggerire correttivi e possibili soluzioni. L'operatore di sportello sarà presente all'incontro e nel caso emergessero elementi di debolezza significativi potrà stabilire una temporanea sospensione dei servizi, in attesa di consultarsi con il CdA, che potrà eventualmente richiedere l'introduzione di modifiche alla domanda inizialmente presentata per poter proseguire il percorso.



Tale prima fase, destinata al rafforzamento dell'aggregazione, potrà essere svolta preliminarmente all'avvio dei servizi o parallelamente per non dilatare eccessivamente i tempi.

In ogni caso, a seguito dell'approvazione della richiesta da parte del CdA, l'operatore coordinerà la **definizione di un programma di lavoro** di dettaglio, individuando i tempi e le modalità per l'erogazione dei servizi. Queste potranno essere differenziate a seconda della tipologia di supporto richiesta dagli utenti, sulla base delle due casistiche principali esposte a seguire.

Ipotesi A: L'aggregazione richiede un supporto consulenziale per soddisfare un'esigenza chiaramente definita e a cui risulta possibile fornire risposta nell'ambito di un numero limitato di incontri (indicativamente 2-3).

Esempi:

- Necessità di un supporto per individuare i canali di finanziamento migliori per portare avanti un'iniziativa pianificata dall'aggregazione (principale riferimento al servizio "Supporto nell'individuazione e accesso a canali di finanziamento");
- Necessità di un supporto per individuare le migliori modalità di realizzazione per un'iniziativa pianificata dall'aggregazione (principale riferimento al servizio "Supporto nella valutazione di problematiche aziendali di carattere finanziario, amministrativo e gestionale").

Modalità di erogazione del servizio: l'operatore coinvolgerà gli esperti specialistici individuati tramite procedura di evidenza pubblica, secondo le modalità previste dalla Convenzione di cui all'All. 4.2, se possibile prevedendo la propria presenza al primo incontro.

Si organizzeranno indicativamente un incontro nel corso del quale gli esperti potranno raccogliere informazioni sulle problematiche e sulle iniziative pianificate, per poi procedere ad una propria elaborazione. Al termine di questa si organizzeranno, indicativamente, uno o due incontri destinati alla restituzione e discussione delle soluzioni proposte.



Ipotesi B: Gli utenti richiedono il supporto per l’attuazione di un’iniziativa complessa, che richiede l’attivazione di un percorso di accompagnamento maggiormente esteso nel tempo.

Esempio:

- Gli utenti evidenziano la necessità di essere accompagnati nella creazione di una forma di aggregazione strutturata, a partire da precedenti esperienze di collaborazione informali (principale riferimento al servizio “Supporto nella costruzione e sviluppo di forme collettive e accordi di collaborazione”);
- Gli utenti evidenziano la necessità di essere accompagnati nella pianificazione ed attuazione di un’iniziativa promozionale o di commercializzazione comune (principale riferimento al servizio “Supporto nello sviluppo di strumenti promozionali e strategie di marketing”).

Modalità di erogazione del servizio: il servizio sarà erogato dagli esperti specialistici individuati tramite procedura di evidenza pubblica, in linea generale, però, **sarà l’operatore di sportello ad effettuare i primi incontri**, allo scopo di:

- rafforzare il legame tra il GAL e l’aggregazione;
- contribuire a una valutazione più precisa delle esigenze, necessaria per orientare e razionalizzare il successivo lavoro dei consulenti specialistici;
- ottimizzare l’impiego delle risorse specialistiche, prevedendone l’impiego nella fase in cui potranno avere il maggiore impatto positivo, in quanto l’aggregazione avrà già definito una serie di aspetti di base, relativi alla propria composizione o regole di funzionamento o ai macro elementi dell’idea che si intende portare avanti.

Seguirà l’intervento dei consulenti specialistici, prevedendo però la presenza dell’operatore in momenti particolarmente significativi del successivo percorso.

Al termine del proprio intervento, che potrà richiedere uno o più incontri, ognuno degli esperti coinvolti redigerà, secondo il modulo di cui all’**All. 5.8**, una breve nota sui contenuti e sugli esiti del servizio erogato. Per semplicità tale nota potrà essere trasmessa all’operatore di sportello tramite posta elettronica.

In ogni caso, al termine del percorso di lavoro è previsto un ritorno degli utenti presso lo sportello, per verificare l’andamento del percorso con l’operatore, se possibile anche alla presenza del Direttore o di altro componente della struttura tecnica del GAL. All’utente sarà, inoltre, chiesto di compilare un questionario di soddisfazione, **All. 5.9**. I riscontri raccolti saranno utili anche per



valutare eventuali correttivi alle attività, in particolare in vista del riaffidamento degli incarichi al termine del primo anno di attività.

Nel caso non emergano ulteriori necessità, in questa occasione l'operatore chiuderà formalmente il percorso, completando ed archiviando il **Modulo di registrazione delle prestazioni, All. 5.2.**

5.3.2 Ampliamento o modifica del programma di lavoro

Forse ancora più che per le imprese singole, è possibile che, attraverso la fruizione dei servizi richiesti con il primo accesso allo Sportello, gli utenti individuino la necessità di beneficiare di **ulteriori servizi** di supporto.

E', ad esempio, auspicabile che dopo avere beneficiato del supporto del GAL ai fini della creazione di una nuova forma collettiva, le imprese coinvolte richiedano un sostegno per l'impostazione di investimenti/iniziativa promozionali comuni, non prevedibili prima dell'avvio della collaborazione, e manifestino, quindi, l'esigenza di un supporto per la definizione delle strategie promozionali o per la valutazione delle opzioni di investimento.

Anche in questo caso, la richiesta verrà elaborata con il supporto dell'operatore di sportello e la decisione competerà al CdA del GAL, che nella valutazione terrà conto dell'opportunità di favorire lo sviluppo della cooperazione già avviata, nel caso questa dimostri un buon potenziale di proseguimento. La procedura e la modulistica utilizzate per la richiesta, la comunicazione dell'esito e la formalizzazione del Patto con gli utenti, saranno analoghe a quelle adottate per il primo accesso ai servizi specialistici, con l'utilizzo della modulistica di cui ai seguenti allegati:

- **Allegato 5.4: Richiesta di ammissione ai servizi dello sportello**
- **Allegato 5.5a: Ammissione ai servizi dello sportello – Comunicazione di accettazione**
- **Allegato 5.5b: Ammissione ai servizi dello sportello – Comunicazione di diniego**
- **Allegato 5.6: Ammissione ai servizi dello sportello – Patto di consulenza**
- **Allegato 5.7: Ammissione ai servizi dello sportello – Comunicazione di sospensione**

E', inoltre, possibile ipotizzare che durante lo snodarsi del percorso si evidenzino la necessità di prevedere **modifiche al programma di lavoro** originario, relativamente al numero di ore di consulenza erogabili o alla distribuzione del monte ore tra i diversi servizi.

Anche in questo caso si ritiene opportuno escludere un ritorno in CdA per le variazioni di minore rilievo, affidando la valutazione all'operatore di sportello, individuato, del resto, come un soggetto in possesso di significative competenze ed esperienze professionali. L'operatore potrà, quindi:

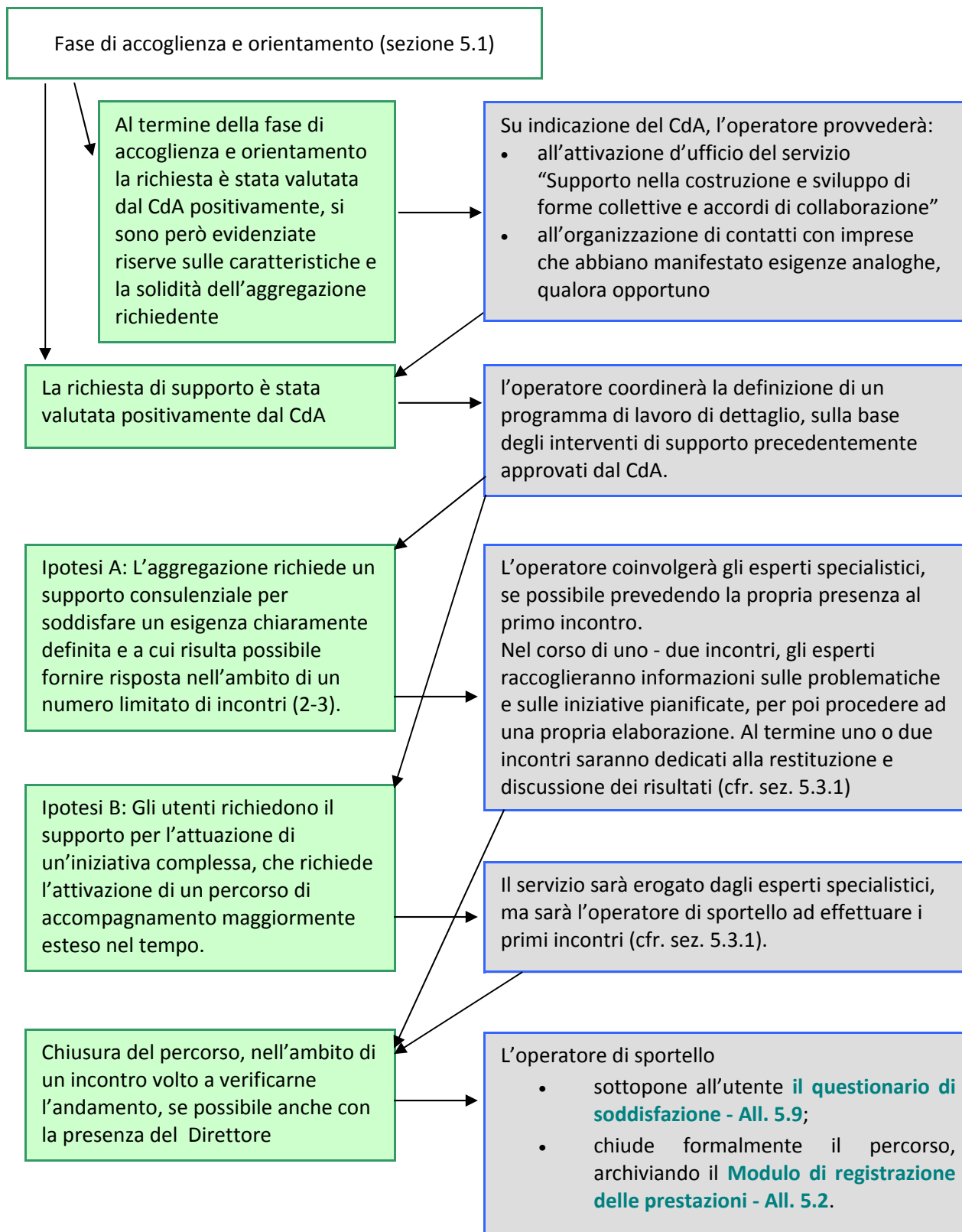


- stabilire autonomamente una diversa ripartizione del monte ore tra i diversi servizi a cui l'utente potrà accedere, qualora la variazione riguardi non più di 4 ore di consulenza;
- aumentare il monte ore attribuito all'utente, previo assenso del Direttore del GAL, qualora l'aumento riguardi non più di 4 ore di consulenza.

L'operatore dovrà, in ogni caso, garantire l'informazione del CdA rispetto alle variazioni intervenute in occasione della prima seduta successiva dello stesso, attraverso la procedura di cui alla sezione 5.4.



Erogazione dei servizi specialistici a supporto delle aggregazioni di imprese





5.4 LA GESTIONE DEI FLUSSI DI INFORMAZIONI TRA SPORTELLO E GAL

L'efficace gestione dei flussi informativi tra lo Sportello ed il GAL, pur non essendo un elemento immediatamente percepibile dall'utente, è un elemento essenziale:

- da un punto di vista strategico, affinché il GAL disponga di un quadro costantemente aggiornato delle **idee imprenditoriali / progetti di sviluppo in corso di elaborazione sul territorio**. Ciò consentirà di intervenire sui Bandi, ad esempio con una diversa allocazione delle risorse, nel caso se ne manifestasse l'opportunità per rispondere più efficacemente alle esigenze del tessuto economico locale. Le indicazioni raccolte consentiranno, inoltre, eventualmente, di riorientare le attività di comunicazione, ad esempio intensificandole, qualora si evidenziasse precocemente una scarsa risposta del territorio;
- da un punto di vista gestionale, per consentire al CdA di monitorare costantemente il **consumo delle risorse** destinate all'erogazione dei servizi specialistici.

La figura che avrà la responsabilità del corretto passaggio delle informazioni sarà l'**operatore di sportello**. E', tuttavia, importante sottolineare che l'operatore potrà svolgere con efficacia il proprio compito solo sulla base di informazioni accurate ed aggiornate che dovranno essere fornite dai soggetti competenti per l'erogazione dei servizi specialistici. Il capitolato di appalto per l'affidamento includerà pertanto, chiaramente l'impegno a cooperare in modo puntuale e tempestivo all'informazione del CdA.

A questo scopo, preliminarmente ad **ogni seduta del CdA**, di cui sarà essere informato con il necessario anticipo, l'operatore di Sportello dovrà predisporre la documentazione descritta a seguire:

- **quadro sintetico complessivo**, che illustrerà con modalità di facile lettura:
 - numero di richieste di informazione affrontate dall'operatore di sportello e/o con il coinvolgimento di consulenti specialistici (prestazioni per cui non è richiesta la valutazione del CdA, cfr. sezione 5.1);
 - identificazione delle imprese singole / aggregate (individuate mediante nominativo, Comune di localizzazione, settore di attività) attualmente coinvolte in un percorso di accompagnamento, con indicazione di quelle presumibilmente interessate a partecipare ai Bandi GAL;
 - elenco dei percorsi di accompagnamento chiusi successivamente all'ultima relazione prodotta, allegando per ciascuno una scheda che descriva sinteticamente il percorso effettuato, gli esiti, gli investimenti che le imprese individuate intendono effettuare,



nell'ambito /al di fuori dei Bandi del GAL;

- variazioni ai programmi di accompagnamento specialistici precedentemente approvati dal CdA, effettuate sotto la responsabilità dell'operatore di sportello successivamente all'ultima seduta dal CdA (cfr. sezioni 5.2 e 5.3);
- **documentazione a supporto della valutazione del CdA** relativamente alle nuove richieste di supporto, descritta in dettaglio alla sezione 5.1:
 - modulistica relativa alle singole richieste: questionari di valutazione e moduli di richiesta sottoscritti dagli utenti;
 - nota sintetica relativa all'insieme delle domande oggetto di valutazione nella seduta e all'andamento complessivo delle richieste, elaborata in accordo con il Direttore del GAL.

Alla **chiusura di ciascuna annualità del servizio**, l'operatore di sportello, supportato dai soggetti incaricati dell'erogazione dei servizi specialistici, dovrà, inoltre, redigere un **rapporto conclusivo**, che illustrerà, in termini quantitativi e qualitativi, i seguenti elementi:

- servizi erogati;
- caratteristiche dei beneficiari;
- risultati conseguiti;
- punti di forza e debolezza riscontrati;
- eventuali proposte di miglioramento del servizio.