



PROGRAMMA ENTREPRENEURSHIP AND BACK

PO FSE 2014-2020

ASSE III – Obiettivo tematico 10 “Investire nell’istruzione, nella formazione e nella formazione professionale per le competenze e l’apprendimento permanente”

Obiettivo specifico 10.5 “Innalzamento dei livelli di competenze, partecipazione e successo formativo nell’istruzione universitaria e/o equivalente”

Azione 10.5.12 “Azioni per il rafforzamento dei percorsi di istruzione universitaria o equivalente post-lauream, volte a promuovere il raccordo tra istruzione terziaria, il sistema produttivo, gli istituti di ricerca, con particolare riferimento ai dottorati in collaborazione con le imprese e/o enti di ricerca in ambiti scientifici coerenti con le linee strategiche del PNR e della *Smart specialisation* regionale”

Importo dedicato: € 7.000.000,00

PO FESR 2014-2020

ASSE III – Obiettivo tematico 3 “Competitività delle Piccole e Medie Imprese (PMI)

Obiettivo specifico 3.6 “Miglioramento dell’accesso al credito del finanziamento delle imprese e della gestione del rischio in agricoltura”

Azione 3.6.4 “Contributo allo sviluppo del mercato dei fondi di capitale di rischio per lo start up d’impresa nelle fasi *pre-seed, seed e early stage*”

Importo dedicato: da definire per la fase di *Back*

1. PREMESSA

Il programma Entrepreneurship and Back nasce dalla pluriennale esperienza del programma Master and Back, gestito dalla Regione Sardegna (e in particolare dall’Agenzia regionale per il lavoro) dal 2005 ad oggi.

Come noto, il programma ha l’obiettivo di finanziare la frequenza di percorsi formativi post lauream fuori dal territorio regionale da parte di giovani laureati sardi e, successivamente, favorire il loro rientro lavorativo in Sardegna attraverso l’erogazione di incentivi economici ad aziende e organismi sardi per l’inserimento nel proprio organico.

Il programma, come si evince anche dagli studi effettuati (in particolare dal Report di valutazione sul programma Master and Back, a cura della società Iris Ricerche) ha avuto risultati positivi per quanto riguarda la fase formativa (per soddisfazione e occupabilità dei destinatari), mentre è risultata meno



efficace la fase del rientro in Sardegna. Questo risultato poco soddisfacente è presumibilmente da imputare al particolare tessuto economico sardo, composto prevalentemente da aziende di piccole o piccolissime dimensioni e con uno scarso livello di innovatività, che spesso hanno difficoltà ad inserire con successo nel proprio organico giovani con un'elevata formazione e specializzazione.

E' da tali considerazioni che, nell'ambito della riprogrammazione di Master and Back, nasce l'idea di Entrepreneurship and Back: un programma integrato che consenta ai giovani sardi con propensione all'imprenditorialità di accrescere le proprie competenze attraverso la partecipazione ad un intenso e qualificante percorso formativo presso centri di eccellenza specializzati in formazione imprenditoriale, da svolgersi in contesti esteri vivaci e stimolanti, e successivamente di inserirsi nel contesto produttivo della Sardegna valorizzando l'esperienza acquisita, con la possibilità di usufruire di un sostegno economico e di misure specifiche di accompagnamento alla realizzazione della propria idea di impresa.

Con la Deliberazione di Giunta regionale n. 38/5 del 28.06.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. POR FSE 2014-2020 e POR FESR 2014-2020. Istituzione del programma strategico "Entrepreneurship and Back", è stata data ufficialità al Programma ed è stato individuato come soggetto coordinatore dell'azione l'Agenzia, che dovrà occuparsi in particolare della progettazione e gestione della fase formativa, da finanziare attraverso risorse a valere sull'Azione 10.5.12 dell'Asse III del PO FSE 2014-2020, per un importo complessivo pari a €7.000.000,00.

Sono inoltre coinvolti nella realizzazione dell'intervento anche il Centro Regionale di Programmazione e Sardegna Ricerche a cui sono affidate, in particolare, la progettazione e la gestione della fase di rientro in Sardegna e il supporto alla realizzazione dell'idea imprenditoriale, attraverso l'attivazione di specifici percorsi per lo sviluppo di impresa, da finanziare con risorse individuate tra le azioni del PO FESR 2014-2020 indirizzate allo start up di impresa.

2. QUADRO DI CONTESTO E SETTORI STRATEGICI: LA S3 DELLA REGIONE SARDEGNA

Secondo quanto contenuto nel documento "La S3 della Regione Sardegna", pubblicato nel luglio 2016 a cura del Centro Regionale di Programmazione della RAS, la Sardegna è caratterizzata da un sistema economico e produttivo dotato di modesta competitività, con scarsa propensione alla innovazione (nel 2012 la Regione passa nel *ranking* internazionale da *Modest Low Innovator* a *Moderate Low Innovator*), ma con una significativa tendenza all'investimento pubblico in ricerca e alla promozione delle tecnologie dell'informazione. Esiste un forte *gap* rispetto al dato nazionale nella spesa media regionale per innovazione delle imprese (Anno 2011 - Sardegna 1,4; Italia: 4,0) e nella quota di imprese che nello stesso periodo hanno introdotto innovazioni di prodotto e/o di processo (Sardegna 17,8%; Italia: 31,5%). Analogamente, si registra una esigua intensità brevettuale (Anno 2009 - Sardegna 10,2 per milione di abitanti; Italia: 62,4 per milione di abitanti) e una contenuta capacità innovativa, misurata in termini di spesa sostenuta per attività di ricerca e sviluppo *intra muros* della Pubblica Amministrazione, dell'Università e delle imprese pubbliche e private sul PIL (Anno 2011 - Sardegna 0,8%; Italia: 1,3%). Il grado di specializzazione produttiva nei settori ad alta intensità di conoscenza è pari all'1,67% nel 2011.



D'altro canto, si rileva sul territorio regionale la presenza di eccellenze di ricerca di valenza internazionale (nei settori energia, ICT e biomedicina) e l'esistenza di un sistema strutturato di attori della ricerca, che possono supportare le ambizioni di un contesto regionale che intende proiettarsi in maniera più convinta in perimetri applicativi e territoriali di più ampio respiro.

In questa direzione si collocano le scelte effettuate dalla Regione nel corso del 2012 con l'adesione ai Cluster Tecnologici Nazionali delle Energie rinnovabili, dell'Efficienza Energetica, dell'Aerospazio e Scienze della vita e della Chimica verde. Ciò con l'obiettivo di rafforzare e consolidare la capacità innovativa dei comparti industriali rappresentativi della Sardegna, valorizzando il *know how* sviluppato in regione (distretti industriali) e prendere parte ai circuiti nazionali della ricerca e dell'innovazione, migliorando la cooperazione fra imprese e strutture di ricerca.

Consapevole delle criticità e dei vantaggi competitivi della Sardegna, l'Amministrazione Regionale parte da una visione generale che si rispecchia nei valori di *Qualità* (del capitale umano e della conoscenza che produce; amministrativa; della vita, dei prodotti e dei servizi che la Sardegna offre), *Trasparenza* (scelte condivise con gli stakeholder) e *Rispetto* (delle regole, degli individui, per l'ambiente, del lavoro, rispetto e valorizzazione del merito) e si esprime nell'"incoraggiare e sostenere sempre le capacità e la creatività dell'individuo quando supporta e migliora la sua comunità e la Sardegna" (Programma regionale di sviluppo 2014-2019).

Più specificamente, nella *vision* della *Smart Specialisation Strategy*, la Sardegna è concepita come Ecosistema sostenibile aperto all'innovazione, che nasce dal principio che permea l'azione di governo regionale: "investire sulle capacità delle persone per creare opportunità di lavoro sostenibile in una società inclusiva che goda di un ambiente rispettato, valorizzato e protetto. Per fare questo occorrono: propensione all'innovazione, infrastrutture efficienti e [...] istituzioni di qualità" (Programma regionale di sviluppo 2014-2019). Si intende quindi perseguire una *vision* nella quale si coniugano la sostenibilità ambientale, culturale, economica e sociale per realizzare un sistema territoriale competitivo orientato a intercettare segmenti del mercato globale e a valorizzare diverse dimensioni di qualità della vita che costituiscono degli attrattori di nuovi investitori, di turisti e di residenti, con l'obiettivo finale di generare e aumentare l'occupazione, favorire il reinserimento lavorativo, riposizionare le imprese nel mercato e realizzare alcune dimensioni di benessere sociale. Tale visione, come già anticipato, si esprime nell'"incoraggiare e sostenere sempre le capacità e la creatività dell'individuo quando supporta e migliora la sua comunità e la Sardegna".

In particolare, per la S3 Sardegna le sfide sono:

- rendere la Sardegna "isola della conoscenza e dell'innovazione";
- riposizionare il tessuto produttivo in un ambiente ecosostenibile e innovativo;
- valorizzare il capitale umano;
- inserire la Sardegna nel contesto nazionale e internazionale di innovazione.

Sono state individuate, attraverso il confronto con il territorio, alcune Aree di specializzazione (AdS) da intendersi come aree in cui la regione mostra un vantaggio competitivo, oppure abbia un potenziale di



crescita qualificata e abbia le capacità di implementare le azioni di trasformazione necessarie per affrontare sfide sociali e ambientali.

Le AdS individuate, in base all'analisi di contesto, all'ecosistema dell'innovazione, ai feedback sulla partecipazione di imprese e organismi di ricerca ai bandi pubblicati, e definite dalla Deliberazione di Giunta Regionale n. 43/12 del 01.09.2015 sono: biomedicina; ICT; agrifood; aerospazio; turismo e beni culturali; reti intelligenti per la gestione efficiente dell'energia.

E' in questo contesto che, traendo spunto dall'esperienza del programma Master and Back, si inserisce il nuovo programma Entrepreneurship and Back, con gli obiettivi e le modalità di attuazione specificati nei successivi paragrafi.

3. FINALITÀ ED OBIETTIVI DEL PROGETTO

L'obiettivo principale del progetto è quello di promuovere l'imprenditoria giovanile in Sardegna, innalzandone al contempo il livello di innovazione e di apertura ai mercati internazionali e alle nuove tendenze economiche.

La finalità generale, nel lungo periodo, è quella di promuovere lo sviluppo dell'economia regionale contribuendo a creare una nuova generazione di imprenditori e aumentando l'innovatività delle imprese sarde.

Inoltre, il programma Entrepreneurship and back si pone i seguenti obiettivi specifici:

1. Promuovere lo sviluppo di una cultura imprenditoriale tra i giovani sardi ed esporre un gruppo selezionato ad una formazione intensiva e rigorosa;
2. Incentivare la creazione di nuove imprese e *start-up* con sede in Sardegna, assecondando il recente trend già riscontrato nell'isola in particolare per il settore ICT, ma con attenzione anche agli altri settori individuati come strategici per lo sviluppo del territorio;
3. Contribuire alla modernizzazione del sistema produttivo locale.

4. TARGET

Il programma è indirizzato a laureati e studenti iscritti a percorsi di studio universitari, che abbiano sostenuto almeno i $\frac{3}{4}$ degli esami previsti dal piano di studi, con un'idea imprenditoriale innovativa e con spiccate caratteristiche che suggeriscano una propensione all'imprenditorialità, nati o residenti in Sardegna da almeno 5 anni. Ai destinatari laureati sarà riservata una quota minima pari al 70% del numero complessivo dei partecipanti; pertanto, la partecipazione degli studenti non laureati sarà limitata al restante 30%.

I partecipanti dovranno dimostrare di avere una valida idea imprenditoriale. Poiché la Sardegna ha vantaggi comparati in alcuni settori, come l'agroalimentare, il turismo e l'ICT, è verosimile attendersi una maggiore



concentrazione di idee imprenditoriali in questi campi. Tuttavia il programma ha anche lo scopo di creare e sviluppare imprese in settori ora meno sviluppati ma con elevato potenziale (ad esempio i settori collegati alla “green economy”).

In fase di selezione delle idee imprenditoriali, pertanto, non saranno posti limiti alla partecipazione sulla base dell’area/settore di appartenenza; tuttavia, nella fase di “Back”, al momento della valutazione per l’accesso agli strumenti elencati al par. 5.4, potranno essere previste delle premialità (anche sotto forma di ammontare del finanziamento concesso) per idee ricadenti nelle aree elencate al precedente par. 2.

Si prevede un numero di partecipanti complessivo massimo pari a 150 (50 per ogni annualità).

5. FASI E AZIONI DEL PROGRAMMA

Il programma si struttura in quattro fasi principali:

- 1) la selezione dei partecipanti;
- 2) una fase formativa preliminare (“pre-treatment”), da svolgersi in Sardegna;
- 3) la fase formativa principale (“treatment”), a sua volta suddivisa in due sub-fasi, da svolgersi all’estero;
- 4) la fase di rientro post-formazione (“back”).

I partecipanti svolgeranno l’intero percorso (tutte le quattro fasi) collettivamente, presso un unico soggetto per ogni fase. Questo al fine di favorire le interazioni tra i partecipanti e la possibile emersione di idee e iniziative congiunte.

Lo stanziamento complessivamente disponibile per le prime 3 fasi, pari a 7 milioni di euro (la fase di rientro usufruisce di finanziamenti FESR), sarà suddiviso in 3 annualità in modo da garantire un budget congruo per ogni anno di attuazione.

Le somme destinate ad ogni annualità saranno utilizzate, attraverso le diverse procedure descritte ai successivi paragrafi, per l’organizzazione e la gestione delle varie fasi di selezione e di formazione.

Di seguito si descrivono nel dettaglio le diverse fasi, le procedure che si prevede di utilizzare e un budget ipotetico di massima.

Si precisa che, trattandosi di un programma sperimentale, le azioni ipotizzate potrebbero variare per le annualità successive alla prima, qualora, sulla base del monitoraggio delle attività svolte, si ravvisasse la necessità di una rimodulazione. Allo stesso modo, nelle annualità successive si potrebbe decidere di variare il numero dei destinatari sulla base della partecipazione riscontrata nella prima annualità.



Pertanto, anche le voci di spesa previste per le annualità successive alla prima potrebbero variare.

5.1 Selezione dei partecipanti

5.1.1 Descrizione

La fase di selezione sarà condotta in modo estremamente accurato, per garantire la più alta efficacia dell'intervento, e si svolgerà attraverso diversi passaggi.

Per ogni annualità sarà pubblicato un Avviso Pubblico di selezione, che definirà nel dettaglio i requisiti di partecipazione dei destinatari. I candidati risponderanno presentando apposita domanda di partecipazione, che sarà preliminarmente esaminata dagli uffici dell'ASPAL per la verifica dei requisiti formali previsti dall'Avviso; sulla base di tale verifica e di altri criteri da stabilire (quali, ad esempio, l'ordine cronologico di invio della domanda) sarà stilato un elenco di massimo 150 partecipanti che svolgeranno una selezione motivazionale/attitudinale a cura di un soggetto esterno da individuare.

I partecipanti al programma saranno selezionati sulla base del curriculum accademico, delle esperienze pregresse (in particolare con riferimento a contesti imprenditoriali - ad esempio, l'aver avuto precedenti esperienze nella creazione d'impresa, aver lavorato presso una start-up o un'azienda già affermata o aver provato a commercializzare un'idea o un'invenzione) e della conoscenza della lingua inglese, che potrà essere attestata anche attraverso certificazioni ufficiali.

I candidati dovranno inoltre presentare un breve video, da realizzare in inglese, e una descrizione scritta o presentazione dell'idea d'impresa.

Una fase importante della selezione sarà costituita da un test attitudinale per verificare il possesso di tratti favorevoli all'attività imprenditoriale, ad es. attitudine al cambiamento, attenzione ai nuovi *trend* e alle nuove tecnologie, desiderio di trasformare le idee in business, propensione al rischio, orientamento all'obiettivo e al superamento degli ostacoli.

La fase di selezione attitudinale sarà gestita da un soggetto esterno che possieda specifica esperienza nell'attività di selezione di potenziali imprenditori e che possa vantare esperienze di successo. Sarà affidata al soggetto esterno anche la valutazione del livello di conoscenza dell'inglese. Il livello minimo individuato per la partecipazione al programma è il B2.

Durata e sede di svolgimento

La fase di selezione si svolgerà in un periodo di circa 90 giorni (circa 30 per la fase di istruttoria preliminare e 60 per la valutazione attitudinale).



La presente fase si svolgerà interamente in Sardegna e/o con modalità a distanza che non prevedano lo spostamento dei partecipanti fuori dal territorio regionale.

5.1.2 Azioni previste

- A) Individuazione del fornitore del servizio esterno di selezione motivazionale-attitudinale, attraverso apposita procedura ad evidenza pubblica (vd. anche par. 5.2.2);
- B) redazione e pubblicazione di un avviso pubblico di selezione dei partecipanti, che potrà prevedere sovvenzioni dirette ai singoli destinatari (sotto forma di voucher o indennità) per coprire eventuali costi non inclusi negli appalti successivamente descritti;
- C) istruttoria delle domande di partecipazione da parte degli uffici dell'ASPAL per la verifica dei requisiti di ammissibilità previsti dall'avviso;
- D) consegna al soggetto esterno, individuato come fornitore del servizio di selezione, di un elenco di massimo 150 nominativi;
- E) svolgimento selezione motivazionale/attitudinale da parte dei candidati inseriti nell'elenco e individuazione del gruppo di 50 partecipanti alla fase successiva.

5.1.3 Budget previsionale di massima

Voci di costo	Costo stimato per la prima annualità	Costo stimato per l'intero periodo di programmazione
Fornitura servizio di selezione motivazionale-attitudinale	€ 50.000,00	€ 150.000,00
Costo complessivo previsto per l'azione	€ 50.000,00	€ 150.000,00



5.2 Fase Pre-treatment

5.2.1 Descrizione

Obiettivi e output formativo

La finalità della fase di “pre-treatment” è quella di offrire conoscenze e strumenti di base ai partecipanti per affrontare con successo le fasi successive e superare le inevitabili differenze di *background* e conoscenze del gruppo selezionato.

A questo scopo, verranno fornite competenze di base di marketing, strategia e contabilità – discipline fondamentali in un percorso di specializzazione imprenditoriale. I corsi si svolgeranno interamente in lingua inglese e saranno condotti da enti con esperienza nella formazione imprenditoriale.

Il percorso dovrà accompagnare e facilitare l’ideazione di nuove possibilità di business, grazie alla crescita di un sistema di competenze base che favorisca lo sviluppo di capacità imprenditoriali per la gestione della start up.

Al termine del percorso è previsto l’intervento di una commissione di valutazione, che verificherà e validerà i risultati di tutte le fasi precedenti e potrà effettuare un’eventuale ulteriore selezione dei partecipanti.

Modalità di svolgimento della formazione

In una prima fase dovrà essere analizzato il patrimonio culturale e professionale dei destinatari, le loro attitudini e le esperienze al fine di ottimizzare l’offerta formativa.

Il modello formativo dovrà ispirarsi a una metodologia didattica di tipo attivo che dovrà prevedere strumenti volti a garantire un alto grado d’interazione e coinvolgimento dei partecipanti attraverso un insieme di attività diversificate, con lezioni frontali teoriche alternate a laboratori pratici, analisi di criticità su casi reali, utilizzo della metodologia di apprendimento *peer to peer*, lavori di gruppo, gruppi di discussione guidati, apprendimento esperienziale attraverso simulazioni e giochi di ruolo.

Saranno inoltre previsti momenti di esposizione e discussione delle idee imprenditoriali.

La formazione si svolgerà interamente in inglese.

Questa fase formativa sarà seguita, preferibilmente a distanza di circa una settimana o dieci giorni, da due/tre ulteriori giornate di approfondimento, organizzate da Sardegna Ricerche, con l’obiettivo di fornire al potenziale imprenditore una serie di strumenti fondamentali per la validazione della propria idea.

Al termine della formazione, i partecipanti saranno sottoposti ad un’ulteriore verifica da parte di una commissione di valutazione, che potrà essere composta da alcuni rappresentanti degli enti regionali



coinvolti (ASPAL, Centro Regionale di Programmazione, Sardegna Ricerche), da uno o due membri del team di esperti in formazione all'imprenditorialità, da imprenditori o gestori di incubatori di impresa locali e/o altri componenti da individuare.

La commissione avrà il compito di formulare un giudizio complessivo sul profilo del candidato, basandosi sia sui risultati del test attitudinale iniziale, sia sul profitto del partecipante durante la frequenza delle varie sessioni formative previste nel pre-treatment, sia su eventuali colloqui o interviste: avrà pertanto la possibilità di valutare anche l'evoluzione del profilo del candidato stesso e della sua idea imprenditoriale nel corso delle fasi già svolte. La valutazione dell'idea sarà utile anche per assicurare coerenza con la fase di accesso agli strumenti proposti per il rientro imprenditoriale, finanziati da fondi FESR (cfr. par. 5.4).

Potranno accedere alle fasi successive di formazione all'estero i candidati che supereranno questa ulteriore verifica: in questo modo si avrà ancora maggiore certezza di effettuare una selezione accurata e di ottimizzare l'investimento inviando all'estero solo i partecipanti più seri e motivati.

Argomenti trattati

La formazione proposta dovrà prevedere una panoramica a 360° sul management imprenditoriale, con focus sull'avvio di start up. L'articolazione del percorso potrà essere costituita da una serie di eventi e moduli formativi che dovranno trattare argomenti afferenti a tematiche generali, quali ad esempio *management*, strategie di mercato, marketing e vendita, pianificazione, relazioni con gli investitori; dovranno inoltre essere previste occasioni di presentazione delle idee imprenditoriali.

L'attività formativa potrà, inoltre, prevedere dei focus di approfondimento specifico sugli ambiti strategici individuati in coerenza con le indicazioni contenute nel PRS e nella Strategia di Sviluppo S3, tenendo conto degli ambiti di riferimento delle idee d'impresa dei partecipanti.

All'interno della fase pre-treatment sarà previsto anche un corso intensivo di Business English.

Si prevede inoltre l'organizzazione di una serie di incontri strutturati con imprenditori locali, rappresentativi di diversi settori ed esperienze, per favorire la creazione di relazioni utili nella fase di rientro e per avere un feedback sull'idea imprenditoriale che il partecipante intende sviluppare.

Durata e sede di svolgimento

La fase di pre-treatment dovrà avere inizio entro 30 giorni dal termine della selezione dei partecipanti.

Si prevede una durata di 18 giornate per la formazione di tipo economico/manageriale, con sessioni giornaliere di 6 ore per un totale di 108 ore d'aula.



A queste si aggiungeranno 5 giornate di formazione linguistica (Business English) e 3 giornate dedicate agli incontri con gli imprenditori, per un totale di 26 giornate che dovranno completarsi entro un periodo massimo di 60 giorni.

Infine, a distanza di circa dieci giorni, sono previste le ulteriori due/tre giornate dedicate al percorso di validazione dell'idea imprenditoriale, alle quali seguirà l'intervento della commissione di valutazione, che durerà a sua volta circa dieci giorni.

La presente fase si svolgerà interamente in Sardegna.

Caratteristiche del soggetto attuatore

Per la realizzazione di questa fase formativa dovrà essere individuata una scuola, università o altro organismo di formazione, pubblico o privato, che possieda esperienza nel campo della formazione imprenditoriale e, nello specifico, nella formazione di start-uppers; potranno inoltre essere previsti come elemento preferenziale riconoscimenti e certificazioni, tassi di *placement* di successo al termine di precedenti esperienze formative, contatti con il mondo imprenditoriale, disponibilità di incubatori e/o acceleratori presso la propria istituzione. I docenti dovranno avere qualifiche accademiche.

Il soggetto dovrà garantire una soluzione logistica che consenta una agevole fruibilità del percorso formativo, sul territorio sardo, da parte di tutti i destinatari selezionati, e includere soluzioni per l'alloggio e il vitto.

E' essenziale che il soggetto individuato per lo svolgimento del pre-treatment sia lo stesso che si occuperà della fase di selezione motivazionale/attitudinale, in modo tale da garantire la necessaria continuità e coerenza tra le due azioni e che l'offerta formativa sia adeguata alle caratteristiche dei destinatari.

Lo svolgimento delle giornate di validazione dell'idea imprenditoriale sarà a cura di Sardegna Ricerche.

5.2.2 Azioni previste

A) Individuazione, tramite apposita procedura di gara, di un soggetto esterno altamente qualificato, che sarà responsabile dell'erogazione della formazione "pre-treatment"; prevedendo di affidare sia la selezione motivazionale/attitudinale che il pre-treatment ad un unico soggetto, sarà utilizzata un'unica procedura di gara (cfr. par. 5.1.2);

B) svolgimento del percorso formativo da parte dei 50 destinatari selezionati nella fase precedente;

C) svolgimento delle giornate di validazione dell'idea a cura di Sardegna Ricerche;

D) individuazione e nomina della commissione di valutazione;

E) intervento commissione di valutazione ed eventuale ulteriore selezione dei destinatari.

5.2.3 Budget previsionale di massima

Voci di costo	Costo stimato per la prima annualità	Costo stimato per l'intero periodo di programmazione
Servizio di formazione "pre-treatment", comprensivo di costi docenza, logistica, organizzazione, vitto e alloggio	€ 300.000,00	€ 900.000,00
Giornate di approfondimento e validazione idea imprenditoriale	€ 12.000,00	€ 36.000,00
Emolumenti commissione	€ 10.000,00	€ 30.000,00
Costo complessivo previsto per l'azione	€ 317.100,00	€ 951.300,00



5.3 Fase Treatment

5.3.1 Descrizione

L'obiettivo della fase treatment è fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per definire o perfezionare la loro idea d'impresa e tradurla in un piano concreto, attraverso il confronto con realtà imprenditoriali dinamiche e aperte al mercato globale.

La fase formativa denominata "treatment" si svolgerà all'estero, in aree ad alta intensità imprenditoriale e sarà suddivisa, a sua volta, in due sub-fasi, di seguito Fase A e Fase B. I partecipanti svolgeranno l'intero percorso formativo collettivamente, presso un unico soggetto per ogni fase. Questo al fine di favorire le interazioni tra i destinatari del programma e la possibile emersione di idee e iniziative congiunte.

5.3.1.1 Descrizione FASE A

Obiettivi e output formativo

L'obiettivo della fase A è quello di consentire ai partecipanti di focalizzare l'idea imprenditoriale e capire quali passaggi seguire per lo sviluppo iniziale verso la realizzazione della start-up. Questa fase ha caratteristiche esplorative, legate all'elaborazione dell'idea.

In questa fase si pone un'attenzione particolare all'elaborazione dell'idea e all'individuazione più precisa del prodotto o servizio che si vuole offrire. Si vuole raggiungere questo obiettivo attraverso l'esposizione dei partecipanti a una varietà di attività imprenditoriali in un'area ad alta densità di innovazione e start-up e il confronto con "best practices" imprenditoriali in numerosi settori.

L'approccio all'apprendimento è di tipo "learning by observation", ovvero attraverso il confronto con le esperienze di chi ha già sviluppato un'idea imprenditoriale e può descrivere non solo gli ostacoli o le difficoltà oggettive incontrate, ma anche le reazioni soggettive ed emotive. L'osservazione guidata di queste esperienze ha lo scopo di far progredire l'imprenditore *in nuce* da uno stadio iniziale ad uno più avanzato, nel quale la sua idea si definisce ulteriormente.

Al termine della presente fase formativa i partecipanti al programma dovranno:

- aver acquisito consapevolezza delle componenti di un ecosistema imprenditoriale;
- aver compreso le principali tendenze di mercato;
- avere sviluppato l'abilità di costruire una rete di contatti utili a livello locale e internazionale;
- aver migliorato la propria idea imprenditoriale.



Al termine del percorso, ai partecipanti che abbiano svolto con profitto la formazione sarà rilasciato un certificato che attesti il completamento delle attività previste.

Modalità di svolgimento della formazione

La Fase A dovrà prevedere l'esposizione a una varietà di attività e "best practices" in un'area ad alta densità imprenditoriale e con diversità di settori. Tra le aree geografiche di interesse per questa fase (luoghi ad alta intensità di imprese e di start-up, dove i ragazzi possono essere "contaminati per esposizione" attraverso attività di visite studio) si possono citare, ad esempio, la *Silicon Valley* (California), il *Research Triangle* (North Carolina), la *Route 128* (Massachusetts), o i distretti di Austin (Texas), in quanto territori ad alto contenuto innovativo in settori come *Information technologies*, *biopharmaceuticals*, *agrifood*, ma potranno essere prese in considerazione ulteriori aree con le medesime caratteristiche, purché situate al di fuori del territorio italiano, al fine di garantire ai destinatari un'esperienza altamente stimolante e formativa.

In particolare, durante il periodo di formazione dovranno essere previste fasi di apprendimento sul campo che comprenderanno:

- periodi di tempo spesi all'interno di imprese, incubatori o acceleratori di impresa, società di investimento/venture capital, per consentire ai partecipanti di capitalizzare al meglio l'esperienza acquisendo ulteriori competenze pratiche e contatti internazionali utili per la realizzazione del loro progetto d'impresa;
- incontri strutturati con le realtà imprenditoriali e investitori locali nella forma di *workshop* e seminari interattivi a cura di professionisti di comprovata reputazione e prestigio, per consentire una *full immersion* nell'ambiente imprenditoriale e un processo di "apprendimento per esposizione".

Il soggetto erogatore della formazione sarà pertanto responsabile dell'individuazione dei distretti o imprese disponibili ad ospitare i partecipanti e dovrà garantire la supervisione durante tutto il periodo, organizzando visite e incontri presso le più interessanti realtà imprenditoriali per garantire il confronto con imprese o presso distretti imprenditoriali di particolare interesse, con particolare riferimento ai settori strategici individuati.

Per questa fase si prevede una durata massima di circa 150 ore, di cui circa 100 dedicate alla parte pratica (visite, incontri, giornate presso imprese etc.).

Le attività potranno includere:

- partecipazione, come osservatori, a "pitch competitions", "hackatons" o altri eventi in cui team imprenditoriali presentano la loro idea o prodotto/servizio a un gruppo di potenziali finanziatori e



valutatori; oppure eventi in cui ai partecipanti viene dato un “tema” o un problema da risolvere, e si richiede, in un periodo limitato di tempo, di produrre una soluzione sotto forma di idea imprenditoriale.

- visite guidate a imprese e incubatori locali, e anche a *venture capital companies*. Le visite possono includere una presentazione dell’impresa e l’osservazione attiva di varie fasi – ad esempio, assistere a parte di una riunione di investitori, o a una sessione di lavoro, un corso tenuto da esperti in un incubatore, etc.

Qualora il numero di partecipanti previsto fosse troppo elevato per consentire una efficace organizzazione degli incontri e visite studio, questi potranno essere suddivisi in gruppi più piccoli, anche a seconda dell’area di interesse rispetto all’idea imprenditoriale. Sarà cura del soggetto deputato alla gestione di questa fase prevedere soluzioni organizzative e logistiche per consentire ai partecipanti di capitalizzare al meglio l’esperienza.

La formazione dovrà svolgersi interamente in lingua inglese.

Argomenti trattati

L’approccio formativo dovrà privilegiare le competenze pratiche per fare attività d’impresa, facendo leva su quanto appreso dai partecipanti nella fase di *pre-treatment*. In particolare la formazione dovrà comprendere i seguenti temi:

- comprensione dei fattori critici di successo e insuccesso delle start-up nelle loro fasi iniziali;
- sviluppo di tecniche di comunicazione;
- sviluppo di reti sociali e contatti con imprenditori e investitori.

Durata e sede di svolgimento

Il percorso dovrà avere una durata complessiva di quattro settimane e dovrà avere luogo presso un’area geografica ad alto contenuto innovativo e ad alta densità di imprese e di start-up. In ogni caso dovrà svolgersi interamente al di fuori del territorio italiano.

Caratteristiche del soggetto attuatore

I soggetti erogatori della Fase A si dovranno caratterizzare come scuole, fondazioni o organizzazioni specializzate nella formazione imprenditoriale, con esperienza pluriennale (minimo 5 anni) nella formazione pratica delle fasi iniziali ed esplorative e nel supporto alla nascita e alle fasi iniziali di sviluppo di start-up.



Dovranno inoltre avere almeno una sede (legale e/o operativa) al di fuori del territorio italiano e dovranno garantire (attraverso proprie sedi o altre soluzioni) lo svolgimento del percorso di formazione presso le aree individuate.

Sarà inoltre richiesta una comprovata rete di contatti internazionali con imprenditori, imprese e altre istituzioni rilevanti nel campo della crescita imprenditoriale (incubatori, acceleratori, etc.) e una collaudata rete di aziende partner, come collaboratori o clienti.

Il soggetto erogatore della formazione dovrà inoltre garantire adeguata assistenza alla ricerca di un alloggio per i partecipanti. I costi di permanenza saranno coperti da voucher erogato direttamente ai destinatari.

5.3.1.2 Descrizione FASE B

Obiettivi e output formativo

L'obiettivo della Fase B è quello di portare i partecipanti ad apprendere come portare l'idea sul mercato e gestire la fase di crescita dell'impresa dopo le fasi iniziali. In questa seconda fase, i partecipanti dovranno pertanto sviluppare competenze, teoriche e applicate, legate alla comprensione delle varie funzioni e fasi di impresa e ai vincoli di mercato e regolamentari, nonché abilità specifiche per gestire la trasformazione di un'idea imprenditoriale in una attività imprenditoriale con una stabile base commerciale e per gestire la fase di crescita successiva alla creazione dell'impresa.

Durante la Fase B saranno proposti concetti avanzati su imprenditorialità e strategia di impresa a livello di "Master in Business Administration" (MBA) e la formazione pratica precedente sarà integrata da approfondimenti teorici rigorosi con applicazioni rilevanti.

I partecipanti saranno guidati nello sviluppo di un "business plan" professionale e dettagliato e saranno formati sulla gestione della crescita dell'impresa dopo la fase iniziale, dal punto di vista organizzativo e finanziario.

Tali competenze risulteranno fondamentali non solo per lo sviluppo della propria idea imprenditoriale lungo le diverse fasi di crescita, ma anche per valutare altre idee e piani imprenditoriali.

Al termine di questa fase i partecipanti al programma dovranno pertanto avere acquisito le seguenti capacità:

- valutare la commercializzazione un'idea imprenditoriale;
- identificare criticità, strategie e processi per portare un'idea imprenditoriale sul mercato;
- identificare potenziali fonti di finanziamento;

- valutare diverse opzioni di “business model” e derivarne le implicazioni finanziarie;
- sviluppare un *Business Plan* per una nuova attività imprenditoriale;
- analizzare e valutare criticamente un *Business Plan* per una nuova attività imprenditoriale;
- presentare la propria idea imprenditoriale, la strategia e i processi per portarla sul mercato;
- gestire la crescita successiva alla fase di startup, con attenzione alla formazione del team manageriale, ai processi gestionali e all’allargamento delle competenze.

Al termine della formazione, i destinatari dovranno avere prodotto:

- un *Business Plan* completo secondo standard internazionali
- un video di 1-2 minuti (“elevator pitch”) in cui illustrano la loro idea imprenditoriale a potenziali investitori/finanziatori
- un video di 3-5 minuti in cui descrivono la loro idea imprenditoriale e articolano la strategia per portarla sul mercato con successo.

Al termine del percorso, ai partecipanti che abbiano svolto con profitto la formazione sarà rilasciato un certificato di frequenza e completamento delle varie fasi concordate.

Modalità di svolgimento della formazione

Il percorso dovrà prevedere almeno 240 ore complessive di formazione, suddivise tra:

- fase d’aula (almeno 96 ore);
- altre modalità formative (almeno 144 ore).

Le metodologie didattiche della fase d’aula dovranno includere:

- lezioni accademiche tenute in aula da docenti di comprovata esperienza e eccellenza in corsi di livello “MBA” ;
- analisi di casi aziendali focalizzate sui problemi delle start-up;
- esercitazioni pratiche (presentazioni, analisi di casi di studio);
- seminari e incontri tenuti da esperti accademici, imprenditori e investitori;
- opportunità ripetute di presentare il *Business Plan* (a docenti, imprenditori e potenziali finanziatori, in sessioni individuali o in pubblico) e ottenere feedback.

Oltre alla fase di formazione teorica in aula, dovranno essere previsti:



- sessioni di tutoraggio di gruppo e individuali e di supporto ai partecipanti nel preparare il *Business Plan*;
- lavori individuali e/o di gruppo sui progetti d'impresa o su casi studio, incluse possibili visite sul campo con l'affiancamento di tutor esperti.

La formazione dovrà svolgersi interamente in lingua inglese.

Argomenti trattati

I moduli formativi proposti dovranno coprire i seguenti argomenti:

- aspetti fondamentali nella valutazione di un'opportunità imprenditoriale: analisi delle competenze individuali, del mercato, dei prodotti sostituti e in competizione, della struttura industriale e della tecnologia;
- analisi delle strutture organizzative all'interno dell'impresa e lungo la catena del valore;
- analisi ed elaborazione di *business models* e *business plans*;
- analisi delle tecnologie a disposizione e da acquisire e loro effetti (*information technology, social media* e effetti di rete, bisogni di software e programmazione, etc.);
- comprensione dell'ecosistema economico, istituzionale e sociale di riferimento.
- comprensione delle diverse fasi di sviluppo e crescita d'impresa e delle sfide peculiari che ogni fase comporta.

All'ente erogatore della formazione sarà richiesta la disponibilità a coordinare e, se il caso, adattare i programmi e le attività coordinandosi con gli enti che offriranno la fase *pre-treatment* e la Fase A al fine di garantire la coerenza complessiva del programma.

Durata e sede di svolgimento

La presente fase dovrà avere una durata pari a circa due mesi (otto settimane) e dovrà svolgersi interamente fuori dal territorio italiano.

Caratteristiche del soggetto attuatore

Questa fase richiederà un soggetto erogatore con competenze specialistiche nella "business education" focalizzata in particolare sulle tappe successive dello sviluppo dell'impresa e in grado di fornire strumenti analitici e applicativi.

Dovrà pertanto essere individuata una scuola, fondazione o organizzazione di riconosciuto prestigio internazionale e con comprovata e pluriennale esperienza nella realizzazione di percorsi formativi



specialistici di amministrazione d'impresa o management volti a supportare lo sviluppo di progetti imprenditoriali.

L'ente erogatore dovrà possedere esperienza nella formazione post-universitaria a livello di "Master in Business Administration" (MBA) e rivestire una posizione di rilievo in graduatorie professionali di comprovata credibilità, sia generali che specifiche in ambito *Entrepreneurship* (e/o possedere altri riconoscimenti a carattere internazionale).

Saranno inoltre valutate positivamente precedenti esperienze con analoghe iniziative in partnership con organismi pubblici, governi nazionali o organismi e istituzioni internazionali.

I docenti incaricati della realizzazione del percorso dovranno possedere una comprovata esperienza (almeno 5 anni) nelle materie oggetto della formazione; materie di rilievo includono *entrepreneurship*, *entrepreneurial finance*, strategie di impresa.

All'ente erogatore della formazione potrà essere richiesta la disponibilità a una fase di *follow up* a distanza durante la fase di "Back", per i primi 6 mesi dal rientro, attraverso i tutor che hanno seguito i partecipanti durante la formazione.

L'ente dovrà inoltre avere almeno una sede (legale e/o operativa) al di fuori del territorio italiano e dovrà garantire la disponibilità di una sede adeguata ad accogliere tutti i partecipanti per lo svolgimento del percorso di formazione.

Il soggetto responsabile della formazione per la fase B dovrà, inoltre, prevedere le soluzioni logistiche più idonee, garantire la disponibilità di un alloggio per tutti i partecipanti ed eventuali soluzioni per il vitto (mense, etc.).

5.3.2 Azioni previste per realizzazione di FASE A e FASE B

- A) Redazione e pubblicazione di una procedura di gara (suddivisa in due lotti) per la selezione dei soggetti erogatori della fase A e della fase B;
- B) Valutazione delle domande pervenute da parte di una apposita commissione di valutazione;
- C) Aggiudicazione del servizio e contrattualizzazione dei due soggetti selezionati (uno per ogni fase/lotto);
- D) Svolgimento del percorso da parte dei destinatari selezionati. I partecipanti svolgeranno collettivamente il percorso formativo presso i soggetti individuati.

5.3.3 Budget previsionale di massima

Voci di costo	Costo stimato per la prima annualità	Costo stimato per l'intero periodo di programmazione
Servizio di formazione FASE A, comprensivo di costi docenza e organizzazione (vitto e alloggio esclusi)	€ 350.000,00	€ 1.050.000,00
Servizio di formazione FASE B, comprensivo di costi docenza, logistica, accoglienza (vitto e alloggio) e organizzazione	€ 1.100.000,00	€ 3.300.000,00
Voucher destinatari per coprire costi non inclusi (es. alloggio fase A o costi di viaggio)	€ 350.000,00	€ 1.050.000,00
Costo complessivo previsto per l'azione	€ 1.800.000,00	€ 5.400.000,00

5.4 Fase Post-treatment ("Back")

Il sistema regionale degli strumenti e dei programmi volti a promuovere lo sviluppo delle startup innovative in Sardegna supporta l'intero processo di generazione di una nuova impresa a carattere innovativo dalla fase di "ideazione" fino alla effettiva trasformazione in un'impresa in grado di competere sul mercato.

La fase "Back" del programma ha l'obiettivo di accompagnare i partecipanti, al rientro in Sardegna al termine della loro formazione all'estero, attraverso un percorso individuale di screening dell'idea imprenditoriale, verso gli strumenti regionali più idonei tra quelli disponibili a favore della creazione d'impresa.

In funzione dello stadio di sviluppo dell'idea imprenditoriale i partecipanti avranno a disposizione le seguenti possibilità:

- Programma *INSIGHT – Dall'idea al business model*, attraverso il quale potranno beneficiare di un mini voucher funzionale alla validazione del loro modello di business. Nel corso del programma potranno contare su un "incubatore" di loro scelta, a seconda della natura del progetto imprenditoriale. Nell'incubatore potranno lavorare per tradurre il loro *business plan* in un piano concreto d'azione;

- *Voucher Startup* - per l'avvio di una startup innovativa – se l'idea imprenditoriale ha preso consistenza durante il percorso di formazione e il proponente ha dato vita a una startup innovativa potrà ottenere un voucher per il finanziamento del Piano di avvio imprenditoriale funzionale al completamento e perfezionamento del prototipo di prodotto/processo/servizio innovativo sul quale è basata l'impresa;

- *Bando Nuove Imprese Innovative e Fondo Venture Capital* – il partecipante, qualora durante il percorso di formazione riesca non solo a validare l'iniziativa imprenditoriale, ma anche a realizzare un prototipo e a testare un valido modello di business, potrà sviluppare produttivamente e commercialmente la propria iniziativa attraverso le ingenti risorse finanziarie messe a disposizione da due programmi finalizzati a supportare le fasi di sviluppo della startup sul mercato.

Scheda Strumenti

STRUMENTO	OBIETTIVO	CARATTERISTICHE
<p>Mini Voucher - INSIGHT <i>Dall'idea al business model</i></p> <p>(Sardegna Ricerche)</p>	<p>Supportare il team proponente nella fase di esplorazione e validazione della idea imprenditoriale.</p> <p>Focus su: Problema/soluzione e definizione del target Realizzazione dell'MVP e di un primo prototipo dimostrabile</p> <p>Investor readiness: alla fine del percorso l'iniziativa è in grado di rispondere alle esigenze valutative di investitori privati (business angel, fondi di pre-seed, bando Voucher startup)</p>	<p>Procedura valutativa a sportello con call ripetute</p> <p>Contributo a fondo perduto</p> <p>Max. Piano € 10.000 al 100%</p> <p>Attività di supporto alla definizione del piano di validazione dell'idea</p>
<p>Voucher Startup <i>Per l'avvio delle startup innovative</i></p> <p>(Sardegna Ricerche)</p>	<p>Supportare la startup neo costituita nella realizzazione del proprio Piano di avvio "primo miglio" finalizzato a validare il proprio modello di business e a completare il prototipo del prodotto servizio offerto.</p> <p>Focus su: prodotto/mercato e business model Realizzazione del prototipo completo e test di mercato</p> <p>Investor readiness: alla fine del Piano di avvio l'iniziativa è in grado di rispondere alle esigenze valutative di investitori privati (Venture Capital, fondi di pre-seed, bando Nuove Imprese Innovative)</p>	<p>Procedura valutativa a sportello con call ripetute</p> <p>Contributo a fondo perduto</p> <p>Max. Piano € 100.000,00 fino al 90%</p> <p>Attività di supporto alla realizzazione del piano di avvio della startup</p>
<p>Nuove Imprese Innovative <i>Per la crescita delle startup innovative</i></p> <p>(Sardegna Ricerche)</p>	<p>Supportare la startup nelle attività di conferma del modello di business su un numero maggiore di utenti/clienti. La startup inizia a strutturare i propri processi produttivi e commerciali e il prodotto/servizio viene arricchito di nuove funzionalità e caratteristiche.</p> <p>Focus su: ampliamento mercato e produzione Realizzazione del prime produzioni test e arricchimento del prodotto con nuove funzionalità</p> <p>Investor readiness: la proposizione di un piano di crescita e sviluppo dell'iniziativa la startup è in grado di rispondere alle esigenze valutative di investitori</p>	<p>Procedura valutativa a sportello o con call ripetute</p> <p>Contributo a fondo perduto</p> <p>Max. Piano € 700.000,00 fino al 70%</p> <p>Attività di supporto alla realizzazione del piano di sviluppo produttivo e commerciale della startup</p>

	privati (Venture Capital, fondi di Capitale di rischio, Fondi seed)	
Fondo di capitale di rischio (V.C.) <i>Per investimenti in equity per la creazione e lo sviluppo di imprese innovative</i> (Ass. Industria – SFIRS)	Supportare la startup innovativa attraverso un intervento di co-investimento in operazione di equity degli investitori privati, per lo studio del progetto iniziale (seed capital) e/o per lo sviluppo del prodotto e la commercializzazione iniziale (start up capital). Focus su: espansione e crescita del business Realizzazione di piani di sviluppo tecnologico e commerciale Investor readiness: alla fine del Piano l’iniziativa è in grado di smobilizzare l’investimento e attivare un secondo round di finanziamento.	Procedura valutativa a sportello Contributo in forma di capitale di rischio Max. Partecipazione € 1.000.000,00 fino al 49%

5.5 Azioni complementari

Al fine di dare la massima visibilità e diffusione all’iniziativa, si prevede di destinare una parte delle risorse disponibili a campagne di comunicazione e di pubblicizzazione dell’intervento.

Le campagne potranno comprendere la realizzazione di manifesti, spot pubblicitari sulle principali emittenti radio e televisive locali, pubblicazioni su quotidiani, utilizzo dei social network e altri strumenti.

Il servizio sarà affidato ad una società specializzata mediante apposita procedura ad evidenza pubblica.

Inoltre, potranno essere previste azioni complementari di assistenza, orientamento e tutoraggio per facilitare la partecipazione all’intervento.

5.5.1 Budget previsionale di massima

Voci di costo	Costo stimato per la prima annualità	Costo stimato per l’intero periodo di programmazione
Fornitura servizi complementari di comunicazione e supporto alla partecipazione	€ 161.333,33	€ 484.000,00
Costo complessivo previsto per le azioni	€ 161.333,33	€ 484.000,00

6. Sintesi procedure e budget di massima

Di seguito sono indicate le principali procedure necessarie per la gestione del programma e una tabella riassuntiva dei costi stimati:

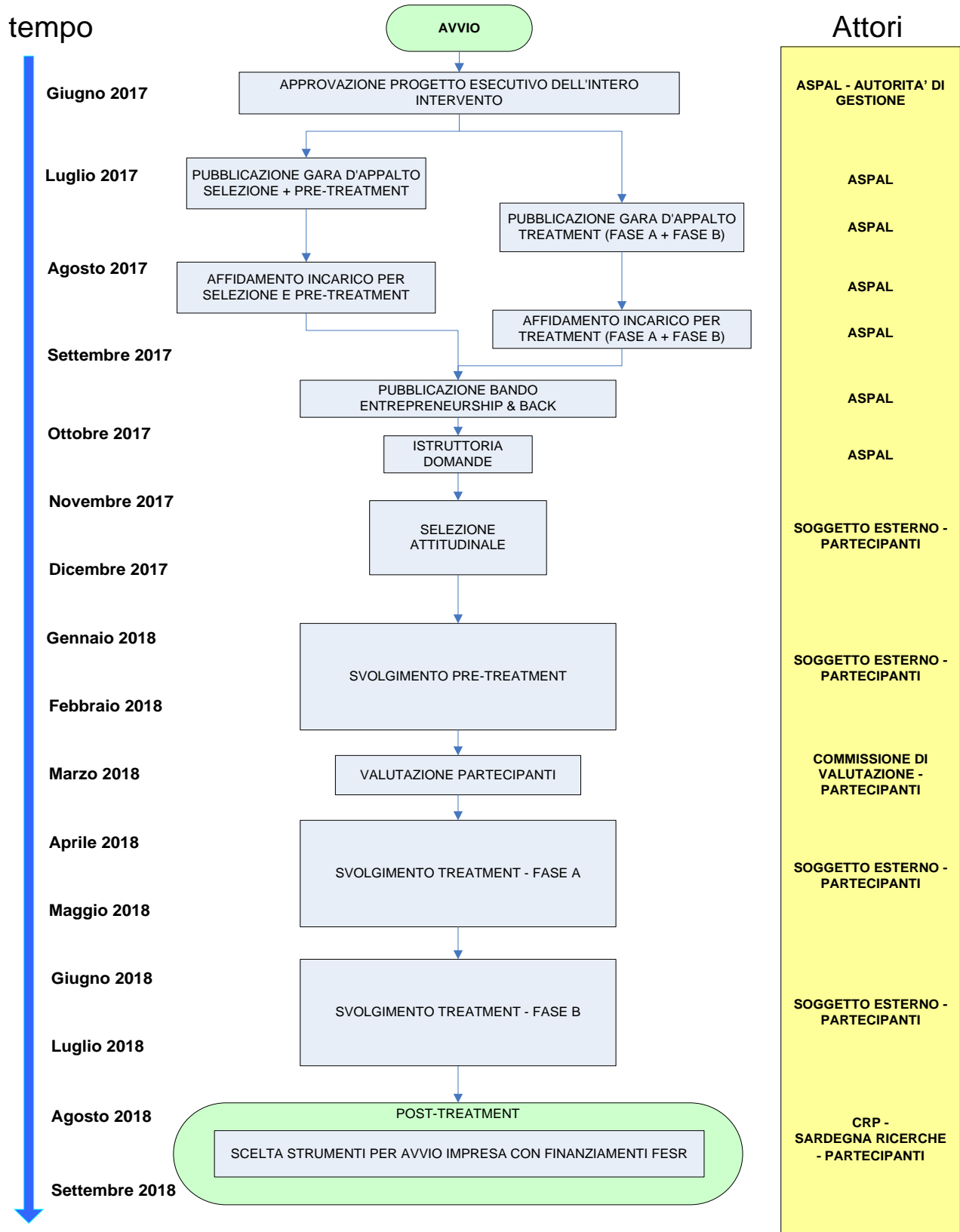
- procedura per l’affidamento del servizio di selezione motivazionale/attitudinale dei destinatari e di formazione propedeutica “pre-treatment”, da svolgersi in Sardegna;
- procedura in due lotti per l’affidamento del servizio di formazione all’estero, suddiviso in Fase A e fase B;
- avviso pubblico per la selezione dei destinatari e l’erogazione di voucher;
- procedura per l’affidamento del servizio di comunicazione e delle altre azioni complementari.

6.1 Budget previsionale complessivo di massima

Voci di costo	Costo stimato per la prima annualità	Costo stimato per l’intero periodo di programmazione
Fornitura servizio selezione motivazionale-attitudinale	€ 50.000,00	€ 150.000,00
Servizio di formazione “pre-treatment”, comprensivo di costi docenza, logistica, organizzazione, vitto e alloggio	€ 300.000,00	€ 900.000,00
Emolumenti commissione	€ 10.000,00	€ 30.000,00
Giornate di approfondimento e di validazione dell’idea imprenditoriale	€ 12.000,00	€ 36.000,00
Servizio di formazione FASE A, comprensivo di costi docenza e organizzazione (vitto e alloggio esclusi)	€ 350.000,00	€ 1.050.000,00
Servizio di formazione FASE B, comprensivo di costi docenza, logistica, accoglienza (vitto e alloggio) e	€ 1.100.000,00	€ 3.300.000,00

organizzazione		
Voucher destinatari per coprire costi non inclusi (es. alloggio fase A o costi di viaggio)	€ 350.000,00	€ 1.050.000,00
Fornitura servizi complementari di comunicazione e supporto alla partecipazione	€ 161.333,33	€ 484.000,00
Costo complessivo	€ 2.333.333,33	€ 7.000.000,00

7. Diagramma di flusso delle attività (2017-2018)





8. Cronoprogramma di massima (2017-2018)

AZIONI	2017										2018					
	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE
STESURA GARA D'APPALTO SELEZIONE + PRE-TREATMENT	■															
PUBBLICAZIONE GARA D'APPALTO SELEZIONE + PRE-TREATMENT	■	■														
VALUTAZIONE OFFERTE E AGGIUDICAZIONE SELEZIONE + PRE-TREATMENT			■													
AFFIDAMENTO INCARICO E FIRMA CONTRATTO SELEZIONE + PRE-TREATMENT				■												
STESURA GARA D'APPALTO TREATMENT (FASE A + FASE B)	■															
PUBBLICAZIONE GARA D'APPALTO TREATMENT (FASE A + FASE B)		■	■													
VALUTAZIONE OFFERTE E AGGIUDICAZIONE TREATMENT (FASE A + FASE B)				■	■											
AFFIDAMENTO INCARICO E FIRMA CONTRATTO TREATMENT (FASE A + FASE B)					■	■										
AFFIDAMENTO SERVIZIO CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE		■	■													
SVOLGIMENTO CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE				■	■											
STESURA AVVISO DI SELEZIONE DESTINATARI E&B		■	■													
PUBBLICAZIONE AVVISO DI SELEZIONE				■												
ISTRUTTORIA DOMANDE					■											
TEST ATTITUDINALI						■	■									
SVOLGIMENTO PRE-TREATMENT								■	■							
VALUTAZIONE COMMISSIONE										■						
SVOLGIMENTO TREATMENT - FASE A											■	■				
SVOLGIMENTO TREATMENT - FASE B													■	■		
RIENTRO E INIZIO FASE POST-TREATMENT																■