

MASTER DEL FARE

ON Oltre Nuove imprese a tasso zero

Requisiti societari e piano finanziario per avviare o sviluppare una piccola impresa

Antonio Baiano Svizzero

Guida operativa • Edizione 16 settembre 2026

Incentivi Aziende.it



MATERIA NETWORK
Struttura integrata di sviluppo d'impresa



Edizioni Eracle

Come usare questa guida

ON sostiene la creazione e lo sviluppo di micro e piccole imprese a prevalente partecipazione giovanile o femminile. Il progetto deve essere realizzato da una società e deve dimostrare capacità economica, tecnica e finanziaria. La possibilità di coprire una quota elevata dell'investimento non elimina il bisogno di capitale né l'obbligo di restituire il finanziamento.

La novità che cambia la decisione. Con avviso del 30 giugno 2026 Invitalia ha comunicato l'esaurimento delle risorse destinate al fondo perduto. Per le domande presentate dal 1° luglio 2026 è prevista la sola forma del finanziamento agevolato. Questa guida, chiusa il 16 settembre 2026, costruisce gli esempi per una nuova domanda senza attribuire una quota di contributo non rimborsabile.

Ho scelto di partire dalla società e dal suo fabbisogno, perché sono i due punti che più spesso vengono semplificati. Una maggioranza di quote non basta se manca quella numerica dei soci. Un finanziamento a tasso zero non basta se le vendite non generano il denaro per rimborsarlo. Il lettore troverà verifiche societarie, programmi ammissibili, spese, procedure e simulazioni che collegano questi elementi.

La guida è rivolta ad aspiranti imprenditori, società giovani, imprese femminili, consulenti e soci che devono decidere se presentare un progetto. È autonoma rispetto al volume su Resto al Sud 2.0: non utilizza i requisiti occupazionali, la finestra di costituzione o le regole del voucher di quella misura.

Crediti editoriali. Antonio Baiano Svizzero, autore. Edizioni Eracle, marchio editoriale. Collana Master del Fare. IncentiviAziende.it, riferimento operativo per bandi e finanza agevolata. Materia Network, riferimento per sviluppo d'impresa e contenuti professionali.

I richiami O1–O9 identificano le fonti finali. Gli esempi sono simulazioni originali, con soggetti di fantasia, importi ipotetici e condizioni esplicitate. Le raccomandazioni gestionali non costituiscono requisiti aggiuntivi della misura. Ogni domanda deve utilizzare la modulistica disponibile alla data dell'invio.

Indice

1 ON nel settembre 2026	4
2 Chi può presentare la domanda	5
3 La doppia maggioranza di soci e quote	6
4 Microimpresa piccola impresa e condizioni GBER	7
5 Le fasce fino a 36 mesi e fino a 60 mesi	8
6 Cessione delle quote e acquisizione di società	9
7 Quali progetti sono finanziabili	10
8 Il programma delle imprese fino a 36 mesi	11
9 Il programma delle imprese oltre 36 mesi	12
10 Capitale circolante e costi di gestione	13
11 Spese escluse IVA e fornitori collegati	14
12 Il novanta per cento e il debito da restituire	15
13 Coprire la quota residua e il picco di cassa	16
14 Dimostrare mercato e vantaggio competitivo	17
15 Organizzazione competenze e sede produttiva	18
16 Conto economico e punto di pareggio	19
17 Flussi di cassa e capacità di rimborso	20
18 Fascicolo documentale e invio digitale	21
19 Le due fasi di valutazione	22
20 Ammissione contratto e garanzie	23
21 Quando avviare e completare gli investimenti	24
22 SAL anticipo e conto vincolato	25
23 Documentare le spese e affrontare il sopralluogo	26
24 Variazioni cumulo e obblighi dopo il saldo	27
25 Caso pratico di nuova impresa di servizi	28
26 Caso pratico di ampliamento turistico	29
27 Domande frequenti e verifica conclusiva	30
28 Fonti istituzionali e data di verifica	31
29 L'autore	32
30 Nota editoriale e riferimenti	33

1 ON nel settembre 2026

ON, Oltre Nuove imprese a tasso zero, è una misura nazionale gestita da Invitalia per iniziative imprenditoriali a prevalente partecipazione giovanile o femminile. Lo sportello risulta attivo alla data di questa guida. La procedura è valutativa e a sportello: la presentazione non attribuisce automaticamente il finanziamento e resta subordinata alle verifiche e alle risorse disponibili.

L'avviso del 30 giugno 2026 prevale, per la situazione finanziaria corrente, sulle descrizioni generali che continuano a illustrare il mix fra prestito e fondo perduto. Dal 1° luglio 2026 le nuove domande sono ammesse alla sola forma del finanziamento agevolato. La circolare già prevedeva questa possibilità in caso di esaurimento delle risorse per la componente non rimborsabile.

Elemento	Condizione da considerare
Territorio	Tutta Italia
Beneficiari	Micro e piccole imprese societarie o persone che le costituiranno
Anzianità	Non oltre 60 mesi alla domanda
Partecipazione	Maggioranza numerica e di quote a giovani o donne
Copertura	Fino al 90% delle spese ammissibili, nei limiti applicabili
Nuove domande dal 1° luglio 2026	Solo finanziamento agevolato
Durata del finanziamento	Fino a 10 anni, secondo il contratto

Il limite di progetto è 1,5 milioni di euro per la fascia fino a 36 mesi e 3 milioni per quella oltre 36 e fino a 60 mesi. L'importo massimo del progetto non coincide con una somma automaticamente concessa: devono essere ammesse le singole spese e rispettati i limiti di aiuto.

Prima di scegliere ON, verifica se l'impresa può sostenere un debito pluriennale. L'assenza di interessi alleggerisce il costo finanziario, ma non cancella il capitale da restituire. La decisione deve basarsi su flussi di cassa attendibili, non soltanto sulla convenienza rispetto a un prestito bancario.

Per domande presentate prima del 1° luglio, il trattamento concreto va verificato sulla pratica e sui relativi atti. Questa guida non interpreta l'avviso come revoca generalizzata dei contributi già concessi e non promette la conservazione del fondo perduto per domande ancora in istruttoria.

FONTI: O1; O2; O3, punti 3, 7 e 8.

2 Chi può presentare la domanda

I beneficiari sono micro e piccole imprese costituite in forma societaria da non più di sessanta mesi e con la prevalenza qualificata richiesta. Possono presentare domanda anche persone fisiche che intendono costituire una società, rispettando i successivi termini di costituzione e documentazione. Il percorso è quindi utilizzabile sia per una nuova impresa sia per una società già esistente entro il limite di età.

Le forme ammesse comprendono società di persone, società di capitali e cooperative secondo le condizioni della misura. Sono escluse ditte individuali, società semplici e società di fatto. La scelta di ON non può quindi essere mantenuta invariata se il proponente decide successivamente di operare come professionista individuale o ditta individuale.

L'impresa deve possedere anche le condizioni generali previste: regolare costituzione e iscrizione, assenza delle situazioni ostative, rispetto della disciplina sugli aiuti e degli altri requisiti dichiarati. La misura non è riservata ai disoccupati e non richiede l'inattività iniziale secondo il modello di Resto al Sud 2.0. È invece essenziale rispettare la data di avvio del programma agevolato.

Persone fisiche e società da costituire. Il gruppo deve definire in anticipo quote, ruoli, forma giuridica e risorse da apportare. Presentare la domanda prima della costituzione può evitare alcuni costi iniziali, ma non consente di rinviare la definizione degli accordi fra soci. Dopo l'ammissione, la società deve essere costituita e i requisiti documentati entro il termine indicato, ordinariamente quarantacinque giorni dalla comunicazione.

Se la società ha sede all'estero, le regole richiedono specifiche condizioni e una sede operativa in Italia nei tempi previsti. Anche la posizione di soci extracomunitari deve essere verificata sui documenti di soggiorno pertinenti. Non è sufficiente applicare una formula standard senza esaminare le persone coinvolte.

Il fascicolo preliminare dovrebbe contenere visura, atto costitutivo, statuto, documenti dei soci, quote, cariche, bilanci disponibili e situazione degli aiuti. Per un gruppo da costituire occorre almeno una matrice di compagine condivisa, coerente con quanto sarà dichiarato in domanda e poi formalizzato dal notaio.

FONTI: O2; O3, punto 4; O4.

3 La doppia maggioranza di soci e quote

La compagine deve essere composta, per oltre la metà del numero dei soci e delle quote, da giovani fra 18 e 35 anni oppure da donne maggiorenni. Per i giovani il limite significa non aver compiuto 36 anni alla data della domanda. Per le donne non è previsto quel limite massimo di età. Una persona che soddisfa entrambi i criteri viene contata una volta, non due.

I due test sono autonomi. Calcola prima quanti soci sono qualificati rispetto al totale; poi somma le quote detenute dagli stessi soggetti. Entrambi i risultati devono essere superiori al 50%. Il possesso del 50% esatto non basta. Una quota del 99% in capo a un solo socio qualificato non risolve il requisito numerico quando i soci totali sono due e l'altro non è qualificato.

Compagine ipotetica	Quote qualificate	Esito dei due test
Due soci, uno qualificato e uno no	90%	Numerico non superato
Tre soci, due qualificati	60%	Entrambi superati
Tre soci, due qualificati	50%	Quote non superate
Quattro soci, due qualificati	80%	Numerico non superato
Quattro soci, tre qualificati	70%	Entrambi superati

Questa tabella verifica soltanto la doppia maggioranza, non l'intera ammissibilità. Le condizioni societarie, la dimensione d'impresa, il settore e il programma devono comunque essere controllati. Non bisogna utilizzare il risultato «superato» come una promessa di finanziamento.

La verifica va eseguita sui documenti societari effettivi. Una futura intenzione di cedere quote non modifica la compagine esistente alla data della domanda. Se è necessaria una riorganizzazione, il notaio e il consulente devono coordinare efficacia dell'atto, pubblicità e dichiarazioni.

È opportuno costruire una tabella nominativa con data di nascita, criterio qualificante, quota e ruolo. Questo consente di controllare errori di calcolo e date prossime al limite anagrafico. Se l'invio slitta, ripeti la verifica: il compleanno di un socio può cambiare l'esito del test.

Non inserire un socio solo per raggiungere il numero richiesto senza un accordo reale. Il piano dovrà dimostrare competenze e capacità di realizzazione; una compagine fragile sul piano dei rapporti interni aumenta il rischio di variazioni durante il progetto.

FONTI: O2; O3, punto 4.1; O4. Esempi originali.

4 Microimpresa piccola impresa e condizioni GBER

Il requisito dimensionale non dipende soltanto dal numero di dipendenti della società richiedente. La classificazione europea considera occupati, fatturato o totale di bilancio e, quando ricorrono i presupposti, i dati di imprese associate o collegate. Una società con pochi addetti può non essere una piccola impresa se appartiene a un gruppo che supera le soglie applicabili.

Categoria	Occupati	Requisito economico
Microimpresa	Meno di 10 ULA	Fatturato o totale di bilancio non oltre 2 milioni di euro
Piccola impresa	Meno di 50 ULA	Fatturato o totale di bilancio non oltre 10 milioni di euro

Le ULA sono unità lavorative annue e non coincidono necessariamente con il semplice numero di persone presenti a fine anno. La ricostruzione deve rispettare le regole europee su lavoro a tempo parziale, periodi lavorati e soggetti computabili. Fai predisporre il calcolo da chi dispone dei dati amministrativi e del personale.

Per le imprese della fascia iniziale trovano applicazione anche i requisiti pertinenti dell'articolo 22 del GBER, tra cui condizioni su distribuzione degli utili, acquisizione di attività o imprese e concentrazioni. Le FAQ aggiornate richiamano specifiche eccezioni quantitative: non è corretto ridurre il controllo a un «mai acquisito nulla» o, all'opposto, ritenere sempre irrilevante un'acquisizione modesta.

L'impresa non deve trovarsi nelle condizioni di difficoltà rilevanti per il regime applicabile. Occorre esaminare bilanci, perdite, capitale, debiti e procedure, con le distinzioni previste dalla disciplina europea. Un saldo bancario positivo nel giorno della domanda non basta a dimostrare l'assenza di difficoltà.

Per una società acquisita da nuovi soci, i controlli devono ricostruire la storia dell'impresa, non soltanto quella dei nuovi proprietari. Utili distribuiti, operazioni straordinarie, partecipazioni e aiuti pregressi restano fatti della società. La cessione delle quote non li cancella.

Nel dossier conserva l'organigramma proprietario e una scheda dei rapporti con altre imprese. Se emergono partecipazioni indirette o controllo comune, il professionista deve valutarle secondo l'Allegato I del GBER. Una dichiarazione dimensionale errata può compromettere la pratica anche quando il progetto industriale è valido.

FONTI: O2; O3, punto 4; O4; O9.

5 Le fasce fino a 36 mesi e fino a 60 mesi

L'età della società determina il percorso applicabile. Fino a trentasei mesi compresi si ricade nella fascia iniziale, con programmi entro 1,5 milioni di euro, comprensivi dell'eventuale capitale circolante ammissibile. Oltre trentasei mesi e fino a sessanta, il limite del programma è 3 milioni di euro e cambiano le categorie e le condizioni di spesa.

La soglia è precisa. Una società che ha esattamente trentasei mesi non accede, per questo solo fatto, alla fascia «oltre trentasei». Occorre calcolare la data rilevante e confrontarla con il giorno previsto di presentazione. Le FAQ individuano per le società di persone la data dell'atto costitutivo e per le società di capitali quella di iscrizione presso la Camera di commercio.

Profilo	Fino a 36 mesi	Oltre 36 e fino a 60
Massimale del programma	1.500.000 euro	3.000.000 euro
Capitale circolante	Entro il limite specifico e le condizioni applicabili	Non previsto
Acquisto immobile	Non ammesso	Possibile solo nel turismo, entro il limite
Consulenze specialistiche	Categoria prevista con tetto	Non trasporre la categoria della prima fascia
Tipologia di sviluppo	Nuova iniziativa o sviluppo	Nuova unità, ampliamento, diversificazione o trasformazione radicale

L'inattività non arresta il decorso dell'età societaria. Una società mai operativa da quattro anni resta nella fascia oltre trentasei mesi; una società di oltre cinque anni non rientra semplicemente perché comincia ora a fatturare. Anche un cambio di soci non riavvia il conteggio.

La tempistica può incidere sulla strategia, ma attendere un passaggio di fascia ha conseguenze: cambiano spese, requisiti e possibilità di copertura. Confronta due piani reali invece di considerare automaticamente migliore il massimale più alto. Una piccola attività non ha bisogno di un programma da 3 milioni se non è in grado di sostenerne gli effetti economici.

La data va riportata in un promemoria condiviso fra proponente, consulente e notaio. Se la domanda viene rinviata, verifica di nuovo l'inquadramento prima di firmare dichiarazioni e completare i fogli di calcolo.

FONTI: O2; O3, punti 5-6; O4.

6 Cessione delle quote e acquisizione di società

Acquistare le quote di una società esistente può modificare la prevalenza giovanile o femminile, ma non genera un'ammissione automatica a ON. Dopo l'operazione devono essere verificati tutti i requisiti della società e del nuovo assetto, l'età alla domanda, il programma ammissibile e le condizioni europee applicabili.

Il prezzo pagato ai soci uscenti per rilevare le quote non è un investimento agevolabile del programma ON. Occorre separare il finanziamento dell'acquisizione societaria da quello destinato ai nuovi beni e interventi dell'impresa. Confondere queste due operazioni porta a sottostimare il capitale necessario.

Caso esemplificativo. Tre nuovi soci, due dei quali qualificati con il 65% complessivo, rilevano una SRL costituita da quaranta mesi. La doppia maggioranza potrebbe essere rispettata; la società si colloca nella fascia oltre trentasei e fino a sessanta mesi. Il limite di 3 milioni riguarda un eventuale nuovo programma ammissibile, non il prezzo delle quote e non un contributo a fondo perduto. Per una domanda successiva al 1° luglio 2026 la simulazione deve utilizzare soltanto il prestito agevolato.

La verifica preventiva dell'acquisizione deve comprendere bilanci, posizione debitoria, rapporti con il personale, regolarità fiscale e contributiva, contenziosi, contratti e aiuti già ricevuti. Deve inoltre accertare che non siano già stati assunti impegni che rendono avviato il nuovo investimento prima della domanda.

Il notaio presidia gli atti; il consulente contabile ricostruisce i dati economici e le condizioni dell'impresa; chi prepara la domanda verifica coerenza con ON. Se la fattispecie presenta acquisizioni di attività, concentrazioni o relazioni di gruppo, è necessario esaminare le regole GBER pertinenti e, nei casi dubbi, chiedere un chiarimento circostanziato a Invitalia.

Il contratto di cessione non dovrebbe promettere il buon esito della domanda come fatto certo. Le parti possono disciplinare condizioni e rischi con l'assistenza legale, ma il progetto resta sottoposto alla valutazione dell'ente. La decisione di comprare deve avere una logica industriale e un prezzo sostenibile anche rispetto alla possibilità di mancata concessione.

FONTI: O2; O3, punti 4-6; O4; O9. Analisi operativa di un caso ipotetico.

7 Quali progetti sono finanziabili

ON sostiene produzione di beni, servizi, commercio e turismo nei limiti della disciplina. Per le imprese più giovani può accompagnare nuove iniziative o lo sviluppo di attività esistenti. Per la fascia oltre trentasei mesi il programma deve riguardare una nuova unità produttiva, l'ampliamento, la diversificazione con prodotti nuovi aggiuntivi o la trasformazione radicale del processo produttivo.

La mera sostituzione di un macchinario non è sufficiente. Se una macchina vecchia viene rimpiazzata da una equivalente senza un progetto di sviluppo coerente, il vantaggio gestionale dell'acquisto non dimostra la tipologia di investimento richiesta. Il piano deve descrivere il cambiamento prima e dopo l'intervento, con indicatori verificabili.

Ampliamento. Spiega quale capacità viene aggiunta, dove viene installata e quale domanda giustifica l'aumento. **Diversificazione.** Identifica il nuovo prodotto o servizio e le risorse necessarie per realizzarlo. **Trasformazione del processo.** Descrivi il mutamento delle fasi produttive e gli effetti, evitando di chiamare radicale un miglioramento marginale.

Il settore va verificato sull'attività effettiva. La produzione primaria agricola, la pesca e l'acquacoltura presentano esclusioni; la trasformazione di prodotti agricoli può rientrare nel perimetro produttivo previsto. Per attività miste occorre controllare separazione, classificazione e vincoli, senza assumere che un codice secondario renda finanziabile l'intero progetto.

ON non è un aiuto automatico all'esportazione: la disciplina esclude determinate spese e attività direttamente collegate ai quantitativi esportati o a reti distributive estere. Un'impresa che vende anche all'estero può avere un investimento produttivo ammissibile, ma deve distinguere quella finalità dalle componenti escluse.

Un buon programma mantiene un'unità funzionale. Macchinari, software, opere e persone devono convergere verso la stessa attività. Riunire acquisti eterogenei per raggiungere un importo desiderato rende difficile dimostrare organicità e sostenibilità. Prima della domanda scrivi, in un paragrafo, quale capacità nuova avrà l'impresa alla conclusione: se il risultato non è chiaro, rivedi il perimetro.

FONTI: O2; O3, punti 4.6-4.7, 5 e 6.7.

8 Il programma delle imprese fino a 36 mesi

La fascia fino a trentasei mesi consente di progettare una nuova attività o svilupparne una già avviata. Il limite di 1,5 milioni comprende investimenti e capitale circolante ammissibile. Non è quindi corretto aggiungere il circolante oltre il massimale come se fosse un plafond separato.

Le categorie d'investimento comprendono opere murarie e assimilate, macchinari e attrezzature nuove, programmi informatici e servizi ICT, brevetti o relative licenze, consulenze specialistiche e determinati oneri notarili. Ogni categoria ha condizioni proprie. Le opere sono ammesse entro il 30% dell'investimento agevolabile; le consulenze specialistiche entro il 5%, se connesse al programma e funzionali all'avvio.

Gli oneri notarili comprendono quelli collegati al contratto di finanziamento e, per le società da costituire nel percorso previsto, quelli di costituzione. Non è una categoria nella quale inserire ogni costo amministrativo o professionale sostenuto dall'impresa.

Simulazione di base. Investimenti per 300.000 euro: 70.000 di opere, 190.000 di attrezzature, 25.000 di software e 15.000 di consulenze specialistiche. Le opere sono il 23,33% e le consulenze il 5%. Il piano resta da verificare per pertinenza e congruità: rispettare la percentuale non dimostra da solo che la spesa sia necessaria o il prezzo adeguato.

Se Invitalia riduce l'investimento ammesso, i limiti devono essere ricalcolati sulla base riconosciuta. Un taglio alle attrezzature può rendere eccessiva una voce di consulenza precedentemente al limite. Prepara una versione del piano con spese prioritarie e una con riduzioni realistiche, mantenendo la funzionalità dell'attività.

Per brevetti e licenze la circolare richiede una valutazione tecnica nei casi previsti, con particolare attenzione alla congruità. Non trattare un diritto immateriale come una cifra liberamente concordabile fra soggetti vicini. Deve esistere un beneficio produttivo e una prova del valore.

Il progetto dovrebbe dimostrare anche come verranno coperte spese escluse e gestione. Una nuova impresa può impiegare mesi a raggiungere il volume di vendite previsto: il piano deve sostenere quella fase senza dipendere da un'immediata saturazione della capacità.

FONTI: O3, punti 5.2, 6.1-6.3; O5.

9 Il programma delle imprese oltre 36 mesi

Per le società oltre trentasei e fino a sessanta mesi il limite del programma è 3 milioni di euro. Le spese riguardano immobilizzazioni materiali e immateriali funzionali al progetto di sviluppo: immobili nei casi consentiti, opere murarie, macchinari e attrezzature nuove, software, brevetti, licenze e marchi. Non va ricopiato senza modifiche l'elenco della fascia più giovane.

Le opere murarie e assimilate restano soggette al limite del 30% dell'investimento ammissibile. L'acquisto dell'immobile è consentito solo per imprese turistiche e nel limite del 40% dell'investimento complessivamente ammissibile. Non è quindi un'opportunità generale per comprare la sede di qualunque attività.

Esempio turistico. Su un programma ammissibile ipotizzato di 1.000.000 di euro, l'immobile potrebbe essere considerato entro 400.000 e le opere entro 300.000, nel rispetto di tutte le altre condizioni. Il rispetto di entrambi i tetti non elimina la necessità che la parte restante realizzi un progetto coerente. Un edificio senza dotazioni, autorizzazioni o capacità di avvio non costituisce un programma funzionante.

La società deve spiegare come l'investimento modifica l'attività esistente. I bilanci aiutano a ricostruire vendite, marginalità e risorse già disponibili. Per un ampliamento, confronta capacità attuale, utilizzo effettivo e capacità aggiuntiva; per una diversificazione, dimostra le differenze della nuova offerta e le competenze necessarie.

Questa fascia non prevede il contributo per il capitale circolante. Scorte, crediti verso clienti e gestione iniziale dell'ampliamento possono assorbire risorse considerevoli e vanno finanziati separatamente. Un programma più grande può peggiorare temporaneamente la liquidità anche quando aumenta il fatturato.

L'avvio del progetto ha una definizione particolarmente rilevante: comprende il primo impegno giuridicamente vincolante o l'inizio dei lavori che rende irreversibile l'investimento. Firmare un ordine prima della domanda può compromettere l'effetto incentivante. La verifica deve precedere contratti e acconti, non limitarsi alla data della fattura finale.

La scelta di questa fascia richiede dunque un progetto industriale più strutturato. Il massimale superiore non compensa l'assenza di una domanda commerciale o di coperture adeguate per l'esecuzione e il rimborso.

FONTI: O3, punti 5.3, 6.4-6.5; O5.

10 Capitale circolante e costi di gestione

Il capitale circolante finanzia il tempo che passa fra pagamento dei fattori produttivi e incasso delle vendite. Comprende fabbisogni diversi dagli investimenti durevoli. Per la fascia fino a trentasei mesi, la disciplina contempla alcune spese entro il 20% degli investimenti agevolabili: materie prime, materiali, merci, servizi necessari e godimento di beni di terzi nei limiti e periodi previsti. Il personale non è incluso in questa categoria agevolabile.

Il limite si calcola sugli investimenti, non sul totale comprensivo del circolante. Con 250.000 euro di investimenti, il massimo teorico è 50.000 euro; il programma complessivo diventa 300.000. Se si vuole utilizzare esattamente il massimale complessivo di 1,5 milioni con circolante al 20%, la ripartizione è 1.250.000 di investimenti e 250.000 di circolante.

Situazione corrente. L'avviso sull'esaurimento del fondo perduto impedisce di rappresentare il circolante come contributo gratuito garantito per una nuova domanda. L'eventuale ammissione e copertura delle voci nella sola forma finanziaria disponibile devono essere verificate attraverso modulistica, calcolo ufficiale e istruttoria. Nei casi numerici di questa guida il fabbisogno corrente viene prudenzialmente coperto con risorse esterne al prestito simulato sugli investimenti.

Questa scelta di simulazione evita di far dipendere l'equilibrio dell'impresa da una componente non ancora riconosciuta. Se il contratto ammette anche il relativo finanziamento, si aggiorna il piano aumentando coerentemente il debito da restituire: non si inserisce un ricavo o un regalo al posto del prestito.

Per misurare il fabbisogno reale, stima giorni medi di incasso, giacenze e pagamenti ai fornitori. Una società che vende 30.000 euro al mese e incassa a sessanta giorni può avere circa 60.000 euro di crediti commerciali a regime, prima di altre componenti. L'aumento delle vendite può quindi richiedere nuova liquidità.

Conserva separati il prospetto delle spese agevolabili e il budget della gestione. Canoni, servizi e scorte devono essere collegati al periodo consentito, mentre il piano industriale deve considerare anche i costi successivi. Il riconoscimento agevolativo non sostituisce la previsione dell'intero ciclo operativo.

FONTI: O1; O3, punti 5.2, 6.3 e 11.9; O5. Calcoli originali.

11 Spese escluse IVA e fornitori collegati

La circolare esclude, fra l'altro, beni usati, commesse interne, investimenti di mera sostituzione, contratti chiavi in mano, imposte e tasse. La regola va applicata al contenuto reale della spesa. Separare artificialmente un contratto unitario in fatture diverse non rende ammissibile ciò che resta sostanzialmente escluso.

Le forniture devono rispettare le condizioni di indipendenza previste. Sono rilevanti acquisti da soci, amministratori, determinati familiari e imprese in rapporti di controllo o partecipazione comune individuati dalla disciplina. Prima di richiedere un'offerta a un soggetto vicino alla compagine, ricostruisci proprietà e rapporti: il problema non si risolve sostenendo che il prezzo è conveniente.

Un mezzo di trasporto può essere valutato se strettamente necessario al ciclo produttivo o al servizio e proporzionato economicamente. Una normale esigenza di rappresentanza o mobilità dell'amministratore non basta. Documenta la funzione con volumi, percorsi, carichi e modalità di erogazione, senza usare l'incentivo per acquistare beni destinati a uso personale.

L'IVA è normalmente esclusa quando recuperabile. La circolare contempla l'IVA realmente e definitivamente sostenuta se non recuperabile, con verifica concreta. Tutti gli esempi finanziari ordinari della guida assumono IVA recuperabile: l'imposta viene quindi trattata come fabbisogno temporaneo aggiuntivo e non come base del prestito simulato.

Verifica	Errore da evitare
Bene nuovo	Presentare un ricondizionato come nuovo
Fornitore indipendente	Ignorare collegamenti proprietari
Funzione produttiva	Inserire un bene per utilità personale
IVA	Sommare importi netti e lordi nello stesso totale
Contratto	Confondere fornitura analitica e chiavi in mano
Sostituzione	Chiamare ampliamento un semplice rinnovo equivalente

Un preventivo deve descrivere quantità, caratteristiche, installazione e tempi. Per beni immateriali servono contenuto, diritti e risultati verificabili. È utile confrontare offerte omogenee e conservare la ragione tecnica della scelta. La congruità non deriva dalla presenza di una fattura: Invitalia può rideterminare il costo riconosciuto.

I costi esclusi devono restare nel fabbisogno complessivo. Togliere una spesa dalla domanda non significa che l'impresa possa evitare di pagarla; significa che deve individuare una copertura diversa.

FONTI: O3, punti 6.6-6.11; O5.

12 Il novanta per cento e il debito da restituire

La copertura fino al 90% è un limite massimo, non un importo garantito. Dipende dalle spese riconosciute e dai limiti applicabili al regime di aiuto. Il calcolo ufficiale deve essere eseguito con gli strumenti aggiornati di Invitalia e sarà consolidato negli atti di concessione e nel contratto.

Per una nuova domanda successiva al 1° luglio 2026, la componente monetaria va simulata come finanziamento agevolato. Il fondo perduto previsto dal quadro originario non deve essere sottratto al debito atteso. La differenza cambia il rimborso annuo e può modificare la sostenibilità del progetto.

Simulazione didattica. Investimenti integralmente ammessi per 300.000 euro; copertura ipotizzata al 90%; finanziamento 270.000 euro; quota non finanziata 30.000. Con durata di dieci anni e rimborso del solo capitale in venti rate semestrali uguali, la rata teorica è 13.500 euro e l'esborso annuo a regime 27.000. Il calendario effettivo decorre secondo il contratto, non dal giorno della domanda.

Programma ipotizzato	Prestito al 90%	Capitale annuo su 10 anni
100.000 euro	90.000 euro	9.000 euro
300.000 euro	270.000 euro	27.000 euro
1.000.000 euro	900.000 euro	90.000 euro
3.000.000 euro	2.700.000 euro	270.000 euro

L'ultima riga è un calcolo massimo puramente aritmetico: non prova che ogni progetto da 3 milioni possa ricevere 2,7 milioni. Restano da verificare intensità di aiuto, classificazione dell'impresa, caratteristiche e ammissibilità delle spese.

Il tasso zero elimina gli interessi ordinari del finanziamento agevolato, ma non eventuali costi notarili, bancari, assicurativi o di garanzia, né le conseguenze di un ritardo nei pagamenti. Inserisci questi costi nel piano ove pertinenti.

Per decidere, confronta la rata con la cassa disponibile dopo gestione, imposte, circolante e investimenti di mantenimento. Il confronto con l'utile contabile da solo può essere fuorviante, perché vendite non incassate e ammortamenti producono differenze fra risultato e liquidità.

FONTI: O1; O3, punti 7.1–7.9. Simulazioni senza interessi e con durata ipotizzata di dieci anni.

13 Coprire la quota residua e il picco di cassa

Il 10% non coperto nell'ipotesi massima è soltanto una componente del denaro necessario. Aggiungi IVA recuperabile da anticipare, costi esclusi, fabbisogno corrente, riserva e anticipazioni sulle spese che saranno finanziate successivamente. Un progetto può essere approvabile ma non eseguibile se manca questa copertura.

Esempio. Investimenti netti 300.000 euro, prestito ipotizzato 270.000, IVA al 22% su tutte le voci per semplicità. La quota residua è 30.000 euro e l'IVA 66.000. Con 20.000 euro di uscite iniziali escluse e 25.000 di riserva, la disponibilità oltre il prestito deve coprire 141.000 euro prima dell'eventuale recupero IVA.

Fabbisogno oltre il prestito	Importo
Quota degli investimenti	30.000 euro
IVA recuperabile da anticipare	66.000 euro
Costi iniziali esclusi	20.000 euro
Riserva di liquidità	25.000 euro
Totale	141.000 euro

Il picco finanziario può superare tale importo se occorre pagare fornitori prima delle erogazioni. Viceversa, modalità ammesse di SAL, conto vincolato e dilazioni possono ridurlo. Il budget deve collocare nel tempo ciascun pagamento, non sommare soltanto entrate e uscite di fine anno.

Le fonti possono essere apporti dei soci, finanziamenti soci o credito bancario, nel rispetto delle condizioni applicabili. Bisogna descriverle correttamente: capitale di rischio e prestito rimborsabile hanno effetti diversi. Un finanziamento soci che deve essere restituito subito dopo l'erogazione potrebbe non rappresentare una copertura stabile.

Chiedi evidenze proporzionate: disponibilità bancarie, decisioni societarie, accordi di finanziamento o delibere. Una dichiarazione generica secondo cui «i soci provvederanno» è debole quando l'importo richiesto è elevato rispetto alle risorse documentabili.

Prepara uno scenario con erogazione posticipata di tre mesi e apertura commerciale ritardata. Se il saldo diventa negativo, indica da quale fonte verrà coperto. Non aggiungere automaticamente un prestito bancario ipotetico: la banca può valutare garanzie, redditi e sostenibilità, anche quando Invitalia ha già espresso un giudizio positivo sul progetto.

FONTI: O3, punti 9–11. Simulazione originale con ipotesi IVA semplificata.

14 Dimostrare mercato e vantaggio competitivo

La valutazione di ON richiede di comprendere perché il progetto possa trovare clienti e produrre risultati sostenibili. Una descrizione del settore nazionale non dimostra la domanda per una specifica sede. Occorre identificare segmenti, area servita, problema del cliente, prezzi, canali di vendita e alternative già disponibili.

La ricerca deve collegare fonti e decisioni. Un dato demografico può motivare la dimensione del bacino; un confronto di listini può sostenere il prezzo; interviste esplorative possono chiarire bisogni e frequenza d'acquisto. Nessuna di queste evidenze deve essere presentata come più forte di quanto sia: interesse, prenotazione e contratto hanno significati diversi.

Per un'attività B2B, individua il tipo di impresa cliente, chi decide, il budget e il ciclo di vendita. Per il commercio al dettaglio, stima traffico, conversione, scontrino e riacquisto. Per il turismo, considera stagionalità, occupazione, canali distributivi e commissioni. Un'unica percentuale di crescita non sostituisce queste dinamiche.

Esempio di ristorazione. Con 40 posti, 250 giorni di apertura, un solo turno e occupazione media del 60%, si servono 6.000 coperti. A 25 euro di ricavo netto medio, il fatturato è 150.000 euro. Per sostenere 250.000 euro occorrono più clienti, più turni, un prezzo diverso o altre linee di ricavo, ciascuna da dimostrare.

Il vantaggio competitivo va reso operativo. Tempi più rapidi richiedono capacità e organizzazione; qualità superiore richiede processo e controllo; prezzo inferiore richiede costi compatibili. Una promessa non sostenuta dalle risorse del progetto espone il piano a incoerenze.

Definisci un budget commerciale e un obiettivo verificabile: richieste qualificate, preventivi, contratti, acquisti ripetuti. Stima quanto costa ottenere un cliente e quanto margine lascia nel tempo. Se il costo di acquisizione assorbe il margine delle prime vendite, l'impresa deve disporre di cassa sufficiente per recuperarlo.

Infine, valuta concentrazione e dipendenza. Un progetto basato su un unico cliente o su una piattaforma che controlla l'accesso alla domanda richiede scenari alternativi. Il rischio non si risolve aggiungendo in descrizione che «il mercato è ampio».

FONTI: O3, punto 9 e Allegato 1; O6. Metodo ed esempio originali.

15 Organizzazione competenze e sede produttiva

Il piano deve indicare chi svolgerà le attività essenziali. La maggioranza giovanile o femminile è un requisito di accesso; la capacità di dirigere e realizzare il progetto è oggetto di valutazione. Un socio finanziatore non va descritto come responsabile tecnico se non possiede competenze, disponibilità e requisiti necessari.

Costruisci una matrice semplice fra funzioni e persone: produzione, vendita, amministrazione, gestione degli acquisti, qualità e conformità. Per ogni funzione indica esperienza documentabile, impegno previsto e costo. Se ricorri a professionisti esterni, chiarisci prestazioni e continuità, senza far dipendere l'intera operatività da un accordo ancora informale.

La sede deve essere disponibile e compatibile con attività e investimenti. Il tecnico incaricato verifica destinazione d'uso, regolarità urbanistica, impianti, accessibilità e requisiti specifici. Il piano deve tenere conto dei tempi autorizzativi: un'attrezzatura disponibile in trenta giorni non anticipa l'apertura se il locale richiede lavori o titoli ancora incerti.

Caso di servizio regolamentato. Se l'attività richiede un responsabile tecnico, la domanda deve spiegare come sarà coperto il ruolo e includerne il costo. Un generico riferimento a una futura collaborazione non dimostra che il servizio possa essere avviato nei tempi previsti. La figura competente deve controllare i requisiti regionali o settoriali applicabili.

L'organizzazione del personale deve essere proporzionata ai volumi. Usa il costo aziendale, comprensivo degli oneri pertinenti, e distingue dipendenti, soci operativi e collaborazioni. Non considerare il lavoro dei soci illimitato e gratuito per tutta la durata del piano: anche il fabbisogno economico personale incide sulla tenuta dell'iniziativa.

Prevedi inoltre il periodo di apprendimento e avviamento. Una macchina appena installata può richiedere collaudi, formazione e prove prima della piena produzione. Questi tempi devono essere coerenti con il calendario dei ricavi.

La disponibilità dell'immobile deve accompagnare gli obblighi del progetto e gli eventuali vincoli di garanzia. Prima della firma, il contratto va esaminato per durata, destinazione, autorizzazione ai lavori e cause di risoluzione. Un diritto precario sulla sede può esporre l'investimento a un rischio che il contributo finanziario non corregge.

FONTI: O3, punti 9-12; O6-O7. Indicazioni organizzative originali.

16 Conto economico e punto di pareggio

Il conto economico previsionale deve derivare da quantità e prezzi, non da un utile desiderato. Per ciascuna linea di ricavo definisci volume, prezzo netto e calendario. Collega i costi variabili a quelle quantità e i costi fissi alla struttura realmente necessaria. L'investimento deve essere coerente con la capacità utilizzata nei calcoli.

Simulazione. Ricavi annui 240.000 euro, costi variabili al 35% per 84.000, costi fissi operativi per 110.000. Il margine operativo prima di ammortamenti, interessi e imposte è 46.000 euro. Il margine di contribuzione percentuale è il 65%; il pareggio operativo corrisponde a $110.000 / 0,65 = 169.230,77$ euro.

Scenario	Ricavi	Margine operativo semplificato
Base	240.000 euro	46.000 euro
Ricavi meno 10%	216.000 euro	30.400 euro
Ricavi meno 20%	192.000 euro	14.800 euro

La tabella mantiene invariati i costi fissi e la percentuale dei variabili. Non descrive ogni possibile reazione dell'impresa: nella realtà possono aumentare energia, salari o sconti commerciali. Serve a vedere quanto velocemente il margine si riduce quando le vendite restano sotto obiettivo.

Inserisci ammortamenti coerenti con gli investimenti per passare dal margine al risultato economico e considera gli eventuali interessi su altri debiti. Il prestito ON a tasso zero non rende gratuiti tutti i finanziamenti aziendali. Le imposte devono essere stimate con il consulente fiscale sulla forma giuridica e sulla situazione effettiva.

Non sommare il finanziamento ai ricavi. L'incasso del prestito aumenta la liquidità e il debito, non le vendite. Anche il rimborso del capitale va trattato nel piano finanziario, distinguendolo dai costi economici: questo passaggio è indispensabile per leggere correttamente l'equilibrio.

Se il risultato positivo dipende da personale sottostimato, canone non realistico o assenza di manutenzione, correggi le ipotesi. Un piano più prudente può suggerire un investimento minore o una partenza graduale. Presentare un margine artificialmente elevato lascia l'impresa senza strumenti quando iniziano i pagamenti effettivi.

FONTI: O3, criteri di sostenibilità. Simulazione originale, senza valore di previsione settoriale.

17 Flussi di cassa e capacità di rimborso

Il finanziamento si rimborsa con la liquidità generata, non con il fatturato nominale. Per misurarla, parti dal margine operativo e considera imposte pagate, variazioni del circolante, investimenti di mantenimento e altre uscite pertinenti. Sottrai poi il servizio complessivo dei debiti, non soltanto quello di ON.

Un indicatore utile è il rapporto fra cassa disponibile per il debito e rate dovute nel periodo, spesso chiamato DSCR. Nella guida è usato come strumento gestionale, non come soglia automatica di ammissione. Un valore superiore a 1 significa che, nelle ipotesi adottate, la cassa copre le rate; un margine minimo lascia però l'impresa esposta a ritardi e imprevisti.

Esempio. Il margine operativo è 46.000 euro. Si ipotizzano imposte e altre uscite fiscali per 8.000, aumento del circolante per 6.000 e investimenti di mantenimento per 4.000. La cassa disponibile è 28.000 euro. Con rimborso annuo ON di 27.000, il rapporto è $28.000 / 27.000 = 1,04$. Il progetto ha soltanto 1.000 euro di spazio residuo prima di ulteriori uscite non considerate.

Il risultato mostra perché un margine operativo apparentemente soddisfacente non garantisce la sostenibilità del debito. Un pagamento ritardato di un cliente può superare quel margine. La soluzione può essere aumentare mezzi propri, ridurre l'investimento, migliorare il margine commerciale o negoziare tempi di incasso; non basta dichiarare una crescita futura non documentata.

Il piano finanziario dovrebbe avere dettaglio mensile durante realizzazione e avviamento, poi almeno annuale per il periodo di rimborso. Deve mostrare la prima rata secondo il contratto, evitando di spostarla arbitrariamente per far tornare il saldo.

Considera anche i debiti dei soci se la loro capacità di versamento dipende da redditi già impegnati. Questa verifica non trasferisce automaticamente i debiti personali alla società, ma aiuta a valutare la credibilità delle coperture promesse. La disponibilità di capitale deve essere misurata dopo gli impegni già assunti.

FONTI: O3, punti 7.6 e 9. Esempio gestionale originale; importi fiscali puramente ipotetici.

18 Fascicolo documentale e invio digitale

La domanda si presenta attraverso l'area personale Invitalia, utilizzando i modelli aggiornati. Per le società costituite occorre gestire correttamente anagrafica e deleghe; per i gruppi di persone fisiche si segue il percorso previsto per il compilatore interno al gruppo. La compilazione assistita non elimina le responsabilità di chi sottoscrive dichiarazioni e domanda.

Il fascicolo deve rendere verificabili compagine, dimensione, situazione dell'impresa, programma, mercato e coperture. La documentazione di prima fase non coincide con quella richiesta per l'approfondimento successivo o per il contratto. È utile predisporre fin dall'inizio un archivio completo, caricando in ciascuna fase ciò che è richiesto.

Area	Documenti di lavoro e controlli
Soci e società	Identità, quote, cariche, statuto e visura
Dimensione e storia	Bilanci, partecipazioni, operazioni straordinarie
Investimenti	Piano analitico, offerte, layout e calendario
Mercato	Dati, listini, evidenze commerciali e ipotesi
Coperture	Risorse dei soci, credito e flussi di cassa
Sede	Titolo o accordi, verifiche tecniche e autorizzazioni
Dichiarazioni	Modelli ufficiali coerenti con gli allegati

Prima dell'invio verifica che il soggetto indicato sia lo stesso in tutti i documenti, che l'età societaria corrisponda alla fascia selezionata e che le quote sommino al 100%. Controlla anche l'unità di misura dei fogli economici: valori in euro e in migliaia non possono essere mescolati.

Le descrizioni devono coincidere fra piano, piattaforma e preventivi. Se il testo parla di produzione ma gli acquisti e il personale descrivono un'attività di commercio, l'incoerenza emerge in istruttoria. Anche ricavi, dipendenti e capacità devono essere riconciliati.

Scarica e conserva la versione presentata con ricevuta e protocollo. La bozza salvata non sostituisce l'invio. Definisci chi controlla PEC e portale, chi prepara le integrazioni e chi valida i dati prima delle risposte.

Non inviare all'ultimo momento rispetto a una soglia anagrafica o societaria. Un problema di firma o un allegato non accettato può spostare la presentazione e cambiare i requisiti. La programmazione del deposito è parte del lavoro tecnico.

FONTI: O1, avviso sulla piattaforma; O3, punto 8; O8.

19 Le due fasi di valutazione

La valutazione comprende una verifica formale e un esame di merito articolato in due fasi. Il primo colloquio approfondisce piano, competenze, mercato e capacità del gruppo di realizzare l'iniziativa. In caso di esito positivo, il secondo approfondisce fattibilità tecnica, spese, sostenibilità e coperture secondo la documentazione richiesta.

L'esito favorevole della prima fase non è la concessione definitiva. Consente di accedere all'approfondimento successivo e comporta la trasmissione del relativo format con allegati. Le FAQ indicano trenta giorni dalla comunicazione del primo esito positivo per presentare la documentazione richiesta. Il termine va presidiato con un calendario, senza attendere gli ultimi giorni per raccogliere preventivi o verifiche sul locale.

Preparazione del gruppo. Ogni socio deve conoscere il proprio ruolo. Chi segue la produzione deve spiegare capacità e processo; chi segue le vendite deve giustificare clienti e prezzi; chi presidia la gestione deve conoscere costi e liquidità. La presenza del consulente non sostituisce la comprensione imprenditoriale dei proponenti.

È utile simulare domande concrete: perché questo fornitore, quali alternative esistono, che cosa succede con vendite inferiori del 20%, chi copre l'IVA, come viene ottenuta un'autorizzazione, quanto costa un mese di ritardo. Le risposte devono usare gli stessi numeri del piano e riconoscere le ipotesi ancora da consolidare.

Quando arriva una richiesta, costruisci una tabella interna con punto richiesto, risposta, documento, responsabile e scadenza. Non caricare un insieme disordinato di allegati lasciando al valutatore il compito di ricostruire i collegamenti. Una breve nota di accompagnamento deve spiegare dove si trova ogni evidenza.

Se emergono errori, correggili apertamente e riconcilia gli effetti sui prospetti. Modificare un costo senza aggiornare margini e cassa crea nuove incongruenze. Le variazioni sostanziali rispetto al progetto presentato vanno gestite secondo le istruzioni dell'ente, non introdotte tacitamente.

La griglia di valutazione richiede il superamento delle condizioni e dei punteggi applicabili. La rapidità dell'invio non compensa una domanda priva di mercato o coperture. Un progetto ancora debole dovrebbe essere consolidato prima del deposito, soprattutto quando il finanziamento genera un debito significativo.

FONTI: O3, punto 9 e Allegato 1; O6.

20 Ammissione contratto e garanzie

La comunicazione di ammissione avvia il perfezionamento del rapporto. Occorre produrre la documentazione richiesta, ordinariamente entro quarantacinque giorni, per arrivare al contratto di finanziamento. Per i gruppi di persone fisiche questo comprende la costituzione della società e la prova dei requisiti. Il termine non dovrebbe essere il momento in cui si comincia a discutere l'assetto fra soci.

Il contratto definisce spese e agevolazioni, durata del programma, erogazioni, rimborso e obblighi. Leggilo insieme al piano ammesso e verifica le differenze rispetto alla domanda. Una riduzione di spese può modificare il fabbisogno o la configurazione del programma: la società deve confermare che il progetto resta realizzabile.

Le garanzie dipendono dall'importo e dai beni. Per finanziamenti non superiori a 250.000 euro non sono previste forme di garanzia, ferma la disciplina dei privilegi per il recupero. Oltre 250.000 euro è previsto il privilegio speciale ove acquisibile, e, se il programma include l'acquisto dell'immobile, l'ipoteca di primo grado sullo stesso.

Situazione	Verifica da programmare
Società da costituire	Atto, statuto, quote e registrazione nei termini
Sede in locazione	Titolo idoneo e disponibilità coerente
Immobile acquistato	Verifiche notarili e ipoteca quando prevista
Finanziamento oltre 250.000 euro	Beni e formalità del privilegio applicabile
Richiesta di anticipazione	Garanzia specifica distinta dal prestito

La garanzia per un'anticipazione è un tema separato. Anche quando il finanziamento non richiede una garanzia ordinaria, l'anticipo può richiedere fideiussione o polizza secondo il relativo schema. Non presentare quindi «senza garanzie» come una caratteristica universale di ogni fase.

Coinvolgi notaio e banca con anticipo per tempi e costi. Se sono necessari atti o verifiche su immobili, la raccolta documentale può richiedere più tempo di una normale firma contrattuale. Il cronoprogramma deve tenere conto di questa fase prima di promettere ai fornitori una data certa di pagamento.

Conserva il contratto sottoscritto in un archivio accessibile a chi segue contabilità, pagamenti e progetto: ciascuno deve conoscere le prescrizioni che incidono sul proprio lavoro.

FONTI: O3, punti 7.7 e 10; O7.

21 Quando avviare e completare gli investimenti

Le spese devono rispettare la posteriorità alla domanda e le diverse definizioni di avvio. Per la fascia iniziale la circolare considera il primo titolo di spesa ammissibile, con la specificità delle società costituite dopo la domanda. Per le imprese oltre trentasei mesi conta anche il primo impegno giuridicamente vincolante o l'inizio dei lavori che renda irreversibile l'investimento.

La condotta più prudente è completare la verifica della domanda prima di firmare ordini vincolanti o iniziare lavori destinati al programma. Un preventivo non impegnativo ha una funzione diversa da un ordine accettato. Il fatto che non sia ancora stata emessa la fattura non prova che l'investimento non sia avviato.

Il termine ordinario di conclusione è entro ventiquattro mesi dalla stipula del contratto, secondo il calendario assegnato. La disciplina consente proroghe, su richiesta motivata e autorizzazione, entro sei mesi per la fascia fino a trentasei mesi e dodici per quella successiva. Non sono periodi aggiuntivi automaticamente disponibili.

Cronoprogramma operativo. Collega ogni acquisto a ordine, produzione, consegna, installazione, collaudo e pagamento. Le opere devono essere coordinate con gli impianti e con gli accessi al locale. I software vanno pianificati con test, migrazione dei dati e avvio degli utenti. Un semplice elenco di mesi non mostra le dipendenze fra attività.

Prevedi un margine per ritardi e correzioni, soprattutto sugli elementi che bloccano il resto del progetto. Se un macchinario è disponibile da un solo fornitore con tempi lunghi, valuta un'alternativa tecnica prima della domanda, non soltanto quando il ritardo si verifica.

La conclusione economica e quella documentale non coincidono sempre. Un bene può essere consegnato ma non collaudato, oppure pagato senza le evidenze necessarie. Il saldo richiede che l'intero programma sia verificabile e funzionale, non soltanto che sia stato speso il denaro.

Se un ritardo rende impossibile rispettare il contratto, comunica il problema tempestivamente con motivazioni e calendario aggiornato. Attendere la scadenza riduce le possibilità di gestire la situazione e può esporre a decadenza o revoca.

FONTI: O3, punti 5.2-5.4 e 11.4; O7.

22 SAL anticipo e conto vincolato

Le erogazioni avvengono su richiesta e sono collegate alla realizzazione. La circolare prevede non più di cinque SAL, ciascuno almeno pari al 10% dell'investimento complessivo ammesso, salvo il saldo per il residuo. La società deve scegliere una modalità coerente con i propri pagamenti e con le condizioni dei fornitori.

Nel percorso ordinario possono essere presentate fatture quietanzate e, entro i limiti previsti, non quietanzate. La circolare indica un limite del 20% delle agevolazioni concesse per i titoli non quietanzati al primo SAL e del 30% per quelli successivi. Le erogazioni seguenti richiedono la prova dei pagamenti precedenti; al saldo o in unica soluzione serve la documentazione dei pagamenti secondo quel percorso.

In alternativa, il conto vincolato opera sulla base della convenzione bancaria e consente il pagamento di fatture non quietanzate attraverso la procedura prevista. La scelta della modalità è disciplinata al primo SAL e non va considerata liberamente modificabile durante il programma. Le specificità sull'immobile e gli atti devono essere verificate nel contratto.

La modalità ordinaria consente un'anticipazione fino al 40% delle agevolazioni con garanzia conforme allo schema richiesto. La richiesta va presentata entro sei mesi dal contratto. È una possibilità subordinata a condizioni, non una somma automaticamente accreditata dopo l'ammissione.

Simulazione. Con 270.000 euro di finanziamento concesso, il 40% è 108.000 euro. La fidejussione richiesta deve coprire l'anticipazione secondo la disciplina; costi e disponibilità del garante vanno verificati prima di costruire la cassa su quell'incasso. Il primo SAL successivo deve documentare spese quietanzate almeno pari all'anticipo nei termini applicabili.

Il saldo deve essere richiesto nei termini contrattuali e comunque secondo il limite generale di trenta mesi dalla stipula, incrementato dell'eventuale proroga autorizzata. Questo termine non sostituisce quello più breve assegnato alla realizzazione.

Confronta i percorsi sulla base di costi, garanzie, anticipo proprio e tempi. La soluzione che massimizza l'anticipo può non essere la più economica se richiede una garanzia onerosa. La scelta deve essere concordata prima che i contratti di fornitura impongano pagamenti incompatibili.

FONTI: O3, punto 11. Calcolo originale.

23 Documentare le spese e affrontare il sopralluogo

La rendicontazione richiede una catena documentale continua: spesa approvata, contratto o ordine, fattura, pagamento, consegna e funzionamento. Per beni immateriali aggiungi licenze, diritti, verbali di consegna e prove delle funzionalità. Una fattura corretta non dimostra da sola che un bene esista e sia utilizzato nel progetto.

I pagamenti devono essere tracciabili e effettuati con strumenti intestati alla società beneficiaria secondo le modalità ammesse. La causale deve permettere di collegare operazione, titolo di spesa e CUP o riferimento richiesto. Pagare con il conto personale di un socio crea un problema di ricostruzione e può risultare incompatibile con la disciplina: organizza i versamenti alla società prima dei pagamenti ai fornitori.

Evidenza	Controllo da eseguire
Fattura	Intestatario, descrizione, importi e riferimenti
Pagamento	Strumento ammesso e riconciliazione con il titolo
Bene materiale	Matricola, presenza, installazione e uso
Software o diritto	Licenza, accesso e prestazione effettivamente consegnata
Opera	Computo, stato realizzato e documenti tecnici
Nota di credito	Riduzione del costo rendicontato

Il sopralluogo verifica organicità, funzionalità e avvio dell'attività, oltre alla permanenza delle condizioni e alla regolarità documentale. Può essere svolto anche da remoto secondo le modalità dell'ente. La sede deve essere organizzata per mostrare beni, collegamenti e funzionamento, non semplicemente scatole o attrezzature ancora inutilizzabili.

Per le attività soggette ad autorizzazioni, il saldo richiede le evidenze pertinenti. La mancanza di permessi o abilitazioni può sospendere l'erogazione. Non rinviare la verifica di questi requisiti al sopralluogo: devono essere parte del cronoprogramma.

È consigliabile mantenere un registro delle spese con importo ammesso, fatturato, pagato, richiesto ed erogato. Queste grandezze sono diverse. Un importo concesso può non essere ancora erogato; un importo pagato può non essere interamente riconosciuto.

Prima di ogni SAL esegui una riconciliazione con la contabilità e con l'estratto conto. Individua duplicazioni, acconti già inclusi, saldi e sconti. La verifica preventiva evita di richiedere due volte la stessa componente e rende più rapida la risposta a eventuali integrazioni.

FONTI: O3, punti 11-12; O7-O8.

24 Variazioni cumulo e obblighi dopo il saldo

Le modifiche del progetto devono essere esaminate prima dell'esecuzione. Cambiare sede, compagine, attività o componenti rilevanti dell'investimento può incidere sui presupposti della concessione. Il fatto che una variazione sia economicamente conveniente non implica che sia autorizzata. Presenta un confronto fra programma ammesso e proposta aggiornata, con effetti su costi, capacità e tempi.

La società deve continuare l'attività e mantenere i beni secondo i vincoli applicabili. Le FAQ indicano almeno tre anni dal completamento del programma per attività e beni agevolati. Gli obblighi contrattuali, documentali e di rimborso possono durare più a lungo. Il saldo non chiude il rapporto finanziario con Invitalia.

Il pagamento delle rate deve essere inserito nello scadenziario aziendale. Il tasso zero riguarda il regolare finanziamento; i ritardi comportano conseguenze secondo contratto e disciplina. Non utilizzare le risorse destinate alla rata per distribuire utili o rimborsare soci senza prima verificare la tenuta della cassa.

Cumulo. Le FAQ ammettono ulteriori aiuti nei limiti GBER e soltanto sulla parte delle spese non coperta dalla misura, con rispetto delle altre condizioni. Non si può quindi finanziare liberamente la stessa componente con più strumenti. Occorre controllare sia ON sia l'altra agevolazione, il costo eleggibile, l'intensità e il divieto di doppio finanziamento.

Gli aiuti in forma di prestito hanno un valore di aiuto che non coincide necessariamente con il capitale erogato. Per le verifiche europee usa il calcolo ufficiale e i dati registrati, evitando di confrontare il solo valore nominale con massimali espressi in equivalente sovvenzione. I servizi reali possono avere un distinto trattamento ai fini del regime applicabile.

Revoche o riduzioni possono derivare da dichiarazioni non corrette, spese non ammissibili, mancata realizzazione, perdita dei requisiti, uso difforme o violazioni contrattuali. Il recupero può compromettere la liquidità dell'impresa anche dopo anni: conserva atti, corrispondenza, contabilità e documenti tecnici per i periodi richiesti.

Un controllo periodico dovrebbe verificare beni, sede, assetto societario, autorizzazioni, rate e aggiornamenti comunicati. Serve anche a valutare il risultato industriale: se la nuova capacità non viene utilizzata, occorre intervenire su vendite e organizzazione prima che il debito riduca ogni margine di scelta.

FONTI: O3, punti 7, 12-14; O5; O7; O9.

25 Caso pratico di nuova impresa di servizi

Simulazione originale. Due donne maggiorenni e un uomo di 42 anni intendono costituire una società di servizi. Le donne deterranno il 35% ciascuna e l'altro socio il 30%. Il requisito numerico è rispettato da due soci su tre; quello delle quote dal 70%. Si assume che tutte le ulteriori condizioni siano verificate e che la domanda sia successiva al 1° luglio 2026.

Il progetto prevede 60.000 euro di opere, 170.000 di attrezzature, 30.000 di software, 10.000 di consulenze specialistiche e 5.000 di oneri notarili pertinenti: totale 275.000 euro. Le opere incidono per il 21,82%; le consulenze per il 3,64%. Si ipotizza l'integrale ammissibilità, da confermare in istruttoria.

Con copertura al 90%, il prestito è 247.500 euro e la quota residua 27.500. Su dieci anni, il capitale annuo teorico è 24.750 euro. L'IVA va calcolata sulle effettive categorie: non si applica indiscriminatamente il 22% a ogni onere notarile. Si ipotizzano inoltre 35.000 euro di gestione e riserva da coprire separatamente.

Previsione operativa annua	Importo
Ricavi	230.000 euro
Costi variabili al 30%	69.000 euro
Costi fissi operativi	112.000 euro
Margine operativo semplificato	49.000 euro
Rimborso annuo teorico ON	24.750 euro

Il margine non è interamente disponibile per la rata: occorre considerare imposte, circolante, manutenzioni e altri impegni. Con ricavi inferiori del 20%, pari a 184.000 euro, il margine scende a 16.800 euro, insufficiente anche prima di quelle ulteriori uscite.

Il progetto deve quindi essere rafforzato. Le alternative sono ridurre la struttura fissa, avviare gradualmente capacità accessoria, aumentare mezzi propri o dimostrare una base commerciale più solida. Non è corretto compensare la criticità inserendo un fondo perduto del 20% non disponibile per la nuova domanda.

La decisione di presentare è ragionevole quando la copertura iniziale è documentata e uno scenario prudente consente di sostenere il debito. Il requisito societario soddisfatto è soltanto il primo controllo, non il giudizio finale sull'investimento.

FONTI: O1-O5. Dati e calcoli interamente ipotetici.

26 Caso pratico di ampliamento turistico

Simulazione originale. Una società turistica costituita da quarantaquattro mesi, con tre soci di cui due donne titolari del 60% complessivo, progetta un ampliamento. Si assumono verificati dimensione, condizioni GBER, regolarità e mancato avvio anticipato del programma. La domanda rientra nella fascia oltre trentasei mesi e viene presentata dopo il 1° luglio 2026.

L'investimento ipotizzato è 1.000.000 di euro: 350.000 per l'immobile destinato all'attività, 250.000 per opere, 340.000 per attrezzature e arredi funzionali, 60.000 per software e immobilizzazioni immateriali ammissibili. L'immobile pesa il 35%, le opere il 25%; entrambi i valori sono sotto i rispettivi limiti quantitativi, senza che questo sostituisca le verifiche di merito.

La copertura al 90%, se integralmente applicabile, comporterebbe un prestito di 900.000 euro e 100.000 euro di quota residua. Su dieci anni il capitale annuo teorico sarebbe 90.000 euro. Il piano deve aggiungere IVA e altri costi secondo il regime concreto dell'acquisto immobiliare e delle singole forniture: un'aliquota unica sull'intero investimento sarebbe fuorviante.

Scenario a regime	Base	Ricavi meno 15%
Ricavi	900.000 euro	765.000 euro
Costi variabili al 40%	360.000 euro	306.000 euro
Costi fissi operativi	360.000 euro	360.000 euro
Margine operativo semplificato	180.000 euro	99.000 euro

Nello scenario ridotto rimangono soltanto 9.000 euro dopo il rimborso teorico ON e prima di imposte, circolante, manutenzioni e altri debiti. Il programma è dunque sensibile a uno scostamento delle vendite, nonostante un margine iniziale elevato.

La società deve verificare occupazione, prezzo medio netto e stagionalità, distinguendo ricavi esistenti e incrementali. Il servizio del debito va valutato sui flussi complessivi disponibili senza contare due volte la cassa già impegnata in precedenti finanziamenti.

L'eventuale acquisizione dell'immobile comporta inoltre verifiche notarili e ipoteca secondo la disciplina. La decisione richiede un piano di copertura stabile, una riserva adeguata e un ampliamento giustificato da domanda documentata. Il massimale di 3 milioni non è un obiettivo da raggiungere: in questo caso conta la tenuta del milione effettivamente progettato.

FONTI: O1-O3; O7. Simulazione originale, subordinata ai limiti di aiuto.

27 Domande frequenti e verifica conclusiva

ON concede oggi fondo perduto alle nuove domande? L'avviso Invitalia del 30 giugno 2026 stabilisce che per le domande dal 1° luglio 2026 è disponibile soltanto il finanziamento agevolato. Questa è la condizione utilizzata nella guida.

Una donna di 50 anni può essere socio qualificato? Sì, il requisito femminile non ha il limite massimo previsto per i giovani; restano da rispettare gli altri requisiti e la doppia maggioranza della società.

Un uomo di 35 anni è nella fascia giovanile? Sì, finché non ha compiuto 36 anni alla data rilevante della domanda. Il limite è diverso da quello di Resto al Sud 2.0.

Con due soci basta che quello qualificato abbia il 90%? No. Se soltanto uno dei due è qualificato, manca la maggioranza numerica superiore alla metà.

Posso rilevare una società e chiedere 3 milioni? L'acquisto delle quote non è finanziato come spesa del programma. La società deve avere tutti i requisiti e più di 36, ma non oltre 60 mesi, per la fascia da 3 milioni; il progetto e il finanziamento restano soggetti a valutazione.

Devo essere disoccupato? ON non utilizza il requisito occupazionale di Resto al Sud 2.0. La verifica riguarda società, compagine e programma secondo la sua disciplina.

Controllo prima dell'invio	Esito da documentare
Soci qualificati	Numero e quote entrambi oltre metà
Età e dimensione della società	Fascia corretta e dati di gruppo verificati
Programma non avviato	Contratti e date coerenti con la disciplina
Spese	Categorie, limiti e fornitori verificati
Coperture	Quota residua, IVA e gestione finanziate
Rimborso	Cassa sufficiente anche nello scenario prudente
Procedura	Modelli aggiornati, firme e ricevuta

Se il progetto supera i requisiti formali ma non la verifica di cassa, deve essere ridimensionato o ricapitalizzato. La possibilità di accedere a un prestito conveniente non rende sostenibile un investimento sovradimensionato. La firma dovrebbe arrivare quando i soci hanno condiviso anche lo scenario sfavorevole e sanno quali risorse saranno necessarie per gestirlo.

FONTI: O1-O9. Risposte sintetiche da leggere con le condizioni dei capitoli pertinenti.

28 Fonti istituzionali e data di verifica

O1. Invitalia, ON Oltre Nuove imprese a tasso zero. Scheda istituzionale e avviso del 30 giugno 2026 sull'esaurimento delle risorse per il fondo perduto. Consultati il 16 settembre 2026. L'avviso disciplina le domande presentate dal 1° luglio 2026 e costituisce il riferimento per l'impostazione finanziaria corrente di questa guida.

O2. Decreto interministeriale 4 dicembre 2020. Disciplina attuativa della misura, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 21 del 27 gennaio 2021. Testo disponibile nella sezione Normativa di ON sul sito Invitalia. Riferimento per beneficiari, fasce societarie e struttura dell'intervento.

O3. Circolare 8 aprile 2021 n. 117378. Termini e modalità di presentazione delle domande e attuazione. Consultata nella sezione Normativa di Invitalia, insieme al riferimento alla modifica dell'Allegato 1. Punti principali: 4 per beneficiari; 5 per programmi; 6 per spese; 7 per aiuto e rimborso; 8-10 per domanda, valutazione e contratto; 11-14 per erogazione, controlli e obblighi. Le previsioni sul fondo perduto vanno lette con O1.

O4. Invitalia, FAQ Requisiti richiesti. Consultate il 16 settembre 2026. Utilizzate per doppia maggioranza, età, forme giuridiche, data di costituzione, società inattive e condizioni GBER. Percorso: ON, FAQ, Requisiti richiesti.

O5. Invitalia, FAQ Agevolazioni e spese ammissibili. Consultate il 16 settembre 2026. Chiarimenti su massimali, circolante, immobili, cumulo e calcolo delle agevolazioni. Le risposte generali devono essere coordinate con l'avviso sul fondo perduto.

O6. Invitalia, FAQ Valutazione della domanda. Consultate il 16 settembre 2026. Descrivono le due fasi e il termine per l'approfondimento tecnico ed economico-finanziario.

O7. Invitalia, FAQ Post ammissione. Consultate il 16 settembre 2026. Riferimenti per documentazione contrattuale, garanzie, realizzazione e vincoli.

O8. Invitalia, Modulistica prima e seconda fase, Perfezionamento contratto e Documenti per le imprese beneficiarie. Usare sempre i modelli correnti nel portale ufficiale, raggiungibili dalla sezione ON.

O9. Regolamento UE n. 651/2014, GBER, e successive modifiche, incluse quelle del regolamento UE 2023/1315. Allegato I per la dimensione d'impresa; articoli pertinenti al regime di aiuto. La sezione Normativa ON richiama inoltre il regolamento de minimis UE 2023/2831. Il regime concreto va letto negli atti della pratica.

29 L'autore

Antonio Baiano Svizzero è consulente direzionale specializzato in finanza agevolata, progettazione d'impresa e sviluppo di domande per bandi Invitalia e misure pubbliche di sostegno alle imprese.

Laureato in Economia e Commercio, ha approfondito il proprio percorso formativo presso la London School of Economics con master in Finanza Internazionale. È Innovation Manager, Tutor Microcredito e docente per corsi di formazione aziendali, competenze che integra nella consulenza a favore di aspiranti imprenditori, professionisti, microimprese e società.

Nel corso della sua attività ha seguito centinaia di progetti di investimento, business plan, piani economico-finanziari, strategie di accesso agli incentivi e percorsi di crescita aziendale, con particolare attenzione alla sostenibilità tecnica, economica e documentale delle domande.

È direttore editoriale di Edizioni Eracle e promotore di progetti professionali dedicati alla divulgazione tecnica e allo sviluppo d'impresa, tra cui Incentivi Aziende e Materia Network, struttura integrata di sviluppo d'impresa.

Alla consulenza direzionale affianca un'intensa attività editoriale, orientata alla scrittura di libri tecnici, manuali professionali e opere divulgative capaci di rendere accessibili temi complessi legati a economia, impresa, finanza agevolata, pianificazione patrimoniale e crescita professionale.

30 Nota editoriale e riferimenti

Edizioni Eracle e collana Master del Fare

La collana sviluppa strumenti per tradurre informazioni complesse in decisioni operative. In questo volume il metodo consiste nel collegare requisiti societari, investimenti e capacità di rimborso. Le tabelle permettono di confrontare condizioni e valori; i casi mostrano come una stessa percentuale di finanziamento possa produrre fabbisogni molto diversi.

Nota sui contenuti. Questa pubblicazione ha finalità informative e operative generali. Non sostituisce una verifica individuale né consulenze legali, fiscali, contabili, tecniche o bancarie. La disciplina e la disponibilità delle risorse possono cambiare. Prima della domanda e prima di ogni impegno occorre controllare fonti ufficiali, modulistica e condizioni concrete. L'esito resta subordinato all'istruttoria e alle decisioni dell'ente gestore.

Le simulazioni presumono esplicitamente l'ammissibilità dei costi e l'applicazione della percentuale indicata. Non certificano l'importo concedibile, non rappresentano previsioni di mercato e non sostituiscono il modello ufficiale. I flussi fiscali e il calendario del rimborso devono essere ricalcolati sul caso concreto e sul contratto.

L'avviso del 30 giugno 2026 è decisivo per questa edizione. Un eventuale futuro rifinanziamento della componente a fondo perduto richiederà una revisione: non è anticipato né presunto nel testo. Per pratiche precedenti si devono esaminare domanda, comunicazioni e atti individuali.

Riferimenti editoriali e operativi

IncentiviAziende.it • www.incentivaziende.it • info@incentivaziende.it

Materia Network • www.materianetwork.it

Edizioni Eracle • www.eraclelibri.it • info@eraclelibri.it

Collana Master del Fare • Edizione aggiornata al 16 settembre 2026

Incentivi Aziende.it



Edizioni Eracle