



seduta del
6/03/2013
delibera
296

pag.
1

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. 165 LEGISLATURA N. IX

DE/GI/IAF Oggetto: Piano integrato triennale Lavoro e Attività produttive
 0 NC 2012-2014 approvato con deliberazione amministrativa
 Prot. Segr. n. 53 del 26/07/2012 - Approvazione Progetto "Ricambio
 302 generazionale" - Importo Euro 759.593,50 sul capitolo
 31404207 del bilancio di previsione 2013 e 100.000,00
 sul capitolo 32101669 del bilancio di previsione 2013

Mercoledì 6 marzo 2013, nella sede della Regione Marche, ad Ancona, in Via Gentile da Fabriano, si è riunita la Giunta regionale, regolarmente convocata.

Sono presenti:

- | | |
|----------------------|----------------|
| - GIAN MARIO SPACCA | Presidente |
| - ALMERINO MEZZOLANI | Vicepresidente |
| - ANTONIO CANZIAN | Assessore |
| - SANDRO DONATI | Assessore |
| - PAOLO EUSEBI | Assessore |
| - MARCO LUCHETTI | Assessore |
| - PIETRO MARCOLINI | Assessore |
| - LUCA MARCONI | Assessore |
| - LUIGI VIVENTI | Assessore |

E' assente:

- | | |
|-----------------|-----------|
| - SARA GIANNINI | Assessore |
|-----------------|-----------|

Constatato il numero legale per la validità dell'adunanza, assume la Presidenza il Presidente della Giunta regionale, Gian Mario Spacca. Assiste alla seduta il Segretario della Giunta regionale, Elisa Moroni. Riferisce in qualità di relatore il Presidente, Gian Mario Spacca. La deliberazione in oggetto è approvata all'unanimità dei presenti.

NOTE DELLA SEGRETERIA DELLA GIUNTA

Inviata per gli adempimenti di competenza

- alla struttura organizzativa: _____
- alla P.O. di spesa: _____
- al Presidente del Consiglio regionale
- alla redazione del Bollettino ufficiale

Il _____

L'INCARICATO

Proposta o richiesta di parere trasmessa al Presidente del Consiglio regionale il _____
 prot. n. _____

L'INCARICATO



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

OGGETTO: Piano integrato triennale Lavoro e Attività produttive 2012-2014 approvato con deliberazione amministrativa n. 53 del 26/07/2012 - Approvazione Progetto "Ricambio generazionale" – Importo € 759.593,50 sul capitolo 31404207 del bilancio di previsione 2013 e 100.000,00 sul capitolo 32101669 del bilancio di previsione 2013

LA GIUNTA REGIONALE

VISTO il documento istruttorio riportato in calce alla presente deliberazione, predisposto dalla P.F. Accesso al credito e Finanza, dal quale si rileva la necessità di adottare il presente atto;

RITENUTO, per i motivi riportati nel predetto documento istruttorio e che vengono condivisi, deliberare in merito;

VISTA la proposta del Dirigente del Servizio Industria, Artigianato, Istruzione, Formazione, Lavoro che contiene il parere favorevole di cui all'art. 16, comma 1, lett. d) della L.R. 15 ottobre 2001 n. 20, sotto il profilo della legittimità e della regolarità tecnica;

VISTA l'attestazione di copertura finanziaria di cui all'art. 48 della legge regionale 11 dicembre 2001, n. 31;

VISTO l'articolo 28 dello Statuto della Regione;

Con la votazione, resa in forma palese, riportata a pagina 1;

DELIBERA

1. di approvare il Progetto " Ricambio generazionale" di cui all'allegato A alla presente deliberazione di cui forma parte integrante e sostanziale;
2. di demandare al dirigente del Servizio Industria, Artigianato, Istruzione, Formazione, Lavoro, l'adozione degli atti conseguenti e necessari all'attuazione della presente deliberazione;
3. di dare atto che l'onere del presente provvedimento, pari a € 859.593,50 è imputato per € 759.593,50 sul capitolo 31404207 e per € 100.000,00 sul capitolo 32101669 del bilancio di previsione 2013 residui da stanziamento anno 2011 (e/20204002 e 20115002 acc.ti n.1 e 2 anno 2011 rispettivamente per euro 16.242.318,00 e 20.858.224,00) decreto residui da stanziamento 979/2013 codice siop 10602/0000.

IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA

(Dott.ssa Elisa Moroni)

IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA

(Dott. Gian Maria Spacca)

fer



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

DOCUMENTO ISTRUTTORIO

RIFERIMENTI NORMATIVI

- Deliberazione amministrativa n. 53 del 26/07/2012 recante "LR 15/11/2010 n. 16, art. 35, comma 1 - Piano integrato triennale attività produttive e lavoro 2012-2014"

MOTIVAZIONE

Con deliberazione amministrativa n. 53 del 26/07/2012 - recante "LR 15/11/2010 n. 16, art. 35, comma 1 - è stato approvato il "Piano integrato triennale Lavoro e Attività produttive 2012-2014" che fra le priorità dell'Obiettivo specifico 1 prevede anche quella di sostenere le imprese in fase di ricambio generazionale, sia in successione che in cessione d'impresa, evitando la dispersione del know-how e del patrimonio di conoscenze acquisito soprattutto nelle PMI e nell'artigianato.

Ciò in risposta alle raccomandazioni di policy mutate dallo studio "PMI, imprenditorialità e sviluppo locale" effettuata dal Programma LEED dell'OCSE, da cui è emerso che una delle minacce più rilevanti che il nostro sistema economico deve fronteggiare nei prossimi anni è rappresentato dall'alto tasso di mortalità delle imprese più consolidate: si stima che un terzo dei fondatori dovrà trovare un successore nei prossimi cinque anni e che il processo di trasferimento, costellato da insidie e difficoltà, va affrontato in modo integrato, sviluppando servizi di vario tipo, che minimizzino i rischi derivanti da casi di successione inefficienti, come un'opportunità per migliorare e stimolare l'imprenditorialità a livello locale.

La Regione Marche è già intervenuta sul tema nel passato con alcuni bandi e progetti, finalizzati a far fronte ai singoli aspetti interessati dai processi di trasferimento d'impresa, fornendo di volta in volta aiuti agli imprenditori sotto forma di percorsi formativi o di supporto tecnico-metodologico.

Il presente progetto si prefigge invece di aggredire in modo integrale le problematiche innescate dai processi di ricambio generazionale, in quanto da un lato i livelli di analisi socio-psicologico, giuridico-patrimoniale e strategico-organizzativo debbono essere integrati per garantire la continuità dell'impresa, dall'altro ogni percorso realizzato da un'azienda in transizione generazionale è un'esperienza peculiare in sé, che richiede di essere affrontata con strumenti e servizi diversificati in risposta a criticità ed esigenze differenziate.

Pertanto il progetto si ispira ad una logica modulare ed è articolato in più fasi, secondo un tipico ciclo di vita del "progetto di impresa": 1. Preparazione; 2. Analisi della situazione aziendale e familiare; 3.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

Definizione del Piano di ricambio generazionale; 4. Realizzazione delle attività pianificate; 5. Monitoraggio e valutazione; 6. Azioni di sistema.

Ciò consentirà alle imprese partecipanti di selezionare la tipologia di servizi maggiormente rispondente ai propri fabbisogni, nell'ambito di una ricca batteria di opzioni, favorendo al massimo la definizione di percorsi "su misura".

In un prima fase sperimentale il progetto interesserà le piccole e medie imprese dell'artigianato, dell'industria e dei servizi alla produzione. Trattandosi peraltro di progetto predisposto in applicazione del redigendo Piano regionale di attuazione dello Small Business Act – i cui destinatari sono le micro, piccole e medie, la metodologia proposta e gli strumenti applicativi si prestano ad una replicabilità anche alle MPMI dei servizi (turismo, commercio, agroalimentare, ecc.) attraverso apposite disponibilità finanziarie.

I servizi e le misure di sostegno previste dal progetto saranno rivolti in particolare a proprietà e management attuali dell'azienda ed agli eredi/successori.

Per la progettazione di dettaglio e l'implementazione dell'attività di progetto, si prevede il forte coinvolgimento dei soggetti che operano sul territorio regionale nel settore dei servizi e della consulenza alle imprese (associazioni datoriali, camere di commercio), nonché delle Banche e delle Università.

Considerata la natura modulare del progetto, si ritiene opportuno darvi attuazione attraverso un avviso pubblico a sportello finalizzato all'acquisizione e selezione delle candidature: detto avviso potrà assumere la forma di un bando multimisura finalizzato ad accompagnare l'impresa proponente in un percorso integrato, in cui ad ogni fabbisogno di formazione/servizio/investimento è correlato uno specifico strumento di sostegno finanziario, tra cui:

- voucher destinati all'impresa per l'acquisto dei servizi specialistici di analisi, consulenza e assistenza o destinati ai successori/eredi per la costruzione di percorsi formativi personalizzati;
- voucher finalizzati all'acquisizione delle competenze strategiche per la gestione dell'impresa;
- contributi per la realizzazione del piano di impresa, sia per ridurre il tasso di interesse per operazioni finanziarie legate al passaggio generazionale sia per acquisire gli investimenti materiali e/o immateriali funzionali all'attuazione del progetto imprenditoriale.

Alla predisposizione dell'avviso, nonché all'istruttoria e valutazione delle candidature pervenute, provvederà un apposito Nucleo, composto da referenti di ciascuna Struttura regionale competente per le singole misure e azioni attivate nell'ambito dell'avviso a sportello.

Nella prima fase sperimentale, considerata la scarsità di risorse disponibili, si ipotizza il finanziamento di circa 10 progetti di ricambio generazionale, con l'obiettivo di canalizzare i fondi sulle situazioni che,



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

dall'analisi dei business plan, si rivelino come particolarmente problematiche e bisognose di intervento pubblico.

A tal fine il progetto sarà finanziato per il 2013 con le seguenti risorse:

- Quadro Attuativo Attività Produttive 2013, art. 24, comma 2, lettera c) - € 759.593,50, capitolo 31404207 del bilancio di previsione 2013 ;
- POR FSE Marche 2007/13: si stima in fase di prima applicazione un onere di € 100.000,00 a carico del capitolo 32101669 del bilancio di previsione 2013 residui 2011, eventualmente incrementabile a seguito di verifica del tiraggio delle misure a voucher.

Per la realizzazione del piano di trasferimento d'impresa, le imprese possono accedere anche alle risorse disponibili sull'Avviso pubblico Programma AMVA "APPRENDISTATO E MESTIERI A VOCAZIONE ARTIGIANALE" del PON "Governance e Azioni di sistema" 2007-2013 , che a livello nazionale conta su una dotazione di € 5.000.000,00.

Alle suddette risorse possono aggiungersi eventuali ulteriori fondi a valere sui Fondi interprofessionali, mentre è in corso di verifica l'apporto di ulteriori fondi da parte di Camere di Commercio e Banche.

In una fase successiva, qualora l'attività di monitoraggio e di valutazione sui risultati conseguiti dalla sperimentazione evidenzii l'esigenza di sviluppare e consolidare l'esperienza realizzata, anche trasferendola ad altri contesti produttivi, si valuterà l'ipotesi di stanziare per il progetto risorse dedicate nell'ambito della nuova programmazione dei Fondi strutturali FESR e FSE 2014/2020.

Un ruolo significativo nel supportare le imprese interessate lungo l'intero percorso di ricambio generazionale, dalla fase di pianificazione alla fase successiva di implementazione, sarà svolto dalle Associazioni di categoria che a tal fine potranno istituire, su base volontaria, sportelli territoriali finalizzati ad erogare i servizi di promozione, animazione, assistenza e consulenza previsti per il ricambio generazionale.

La bozza di progetto è stata sottoposta alla discussione e approvazione del Tavolo di Concertazione della Politica industriale e artigiana in seduta congiunta con la Commissione regionale per il Lavoro in data 13 febbraio 2013.

Trattandosi di progetto integrato che consente alle imprese in transizione generazionale di accedere non solo ai fondi regionali attivati dalla presente deliberazione e ai fondi FSE 2007/13, bensì anche a strumenti finanziari addizionali a livello nazionale (vedi Avviso pubblico AMVA Italia Lavoro sopra citato), la cui operatività è prevista a partire dal 20 febbraio 2013, al fine di non vanificare l'accesso a tali risorse da parte delle imprese regionali, si rende necessaria e urgente l'adozione del presente atto, anche nelle more dell'approvazione del Quadro attuativo per l'anno 2013 della L.R. 20/2003.



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

ESITO DELL'ISTRUTTORIA

Per le ragioni sopra esposte, si propone l'adozione della presente deliberazione avente per oggetto: "Piano integrato triennale Lavoro e Attività produttive 2012-2014 approvato con deliberazione amministrativa n. 53 del 26/07/2012 - Approvazione Progetto "Ricambio generazionale" - Importo € 759.593,50 sul capitolo 31404207 del bilancio di previsione 2013 e € 100.000,00 sul capitolo 32101669 del bilancio di previsione 2013".

Il responsabile del procedimento
(Dott.ssa Roberta Maestri)

VISTO
IL DIRIGENTE DELLA P.F.
ACCESSO AL CREDITO E FINANZA
(Dott. Rolando Amici)

**PROPOSTA E PARERE DEL DIRIGENTE DEL SERVIZIO INDUSTRIA ARTIGIANATO ISTRUZIONE
FORMAZIONE LAVORO**

Il sottoscritto, considerata la motivazione espressa nell'atto, esprime parere favorevole sotto il profilo della legittimità e della regolarità della presente deliberazione e ne propone l'adozione alla Giunta Regionale.

Il Dirigente del Servizio
(Dott. Rolando Amici)

P.F. POLITICHE COMUNITARIE E AUTORITA' DI GESTIONE FESR E FSE

Si autorizza l'incidenza degli oneri finanziari derivanti dal presente atto e pari ad Euro 100.000,00 a carico del capitolo di spesa 3.21.01.669 del Bilancio regionale 2013, residui anno 2011, Decreto trasporto a residui n. 979 del 11/02/2013.

IL DIRIGENTE DELLA P.F.
(Dott. Mauro Terzoni)



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

ADUNANZA N. _____ LEGISLATURA N. _____

ATTESTAZIONE DELLA COPERTURA FINANZIARIA DELLA P.F. DI SPESA N.2

Si attesta la disponibilità finanziaria della somma di € 759.593,50 sul capitolo 31404207 del bilancio di previsione 2013.

26.02 2013

Il responsabile della P.O.

(Dott.ssa Stefania Denaro)

ATTESTAZIONE DELLA COPERTURA FINANZIARIA DELLA P.F. DI SPESA N.4

Si attesta la disponibilità finanziaria della somma di € 100.000,00 sul capitolo 32101669 del bilancio di previsione 2013. residui da stanziamento anno 2011 decreto residui da stanziamento 979/2013

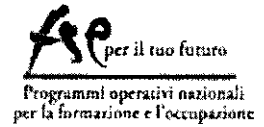
Il responsabile della P.O.

(Dott.ssa Anna Andreoni)

La presente deliberazione si compone di n. 34 pagine, di cui n. 27 pagine di allegati che formano parte integrante della stessa.

Il segretario della Giunta

(Dott.ssa Elisa Moroni)



ALLEGATO ALLA DELIBERA
N° 296 DEL - 6 MAR 2013

Allegato alla DGR n° 96 del _____

PROGETTO

Ricambio Generazionale

INDICE

1. ANALISI DI CONTESTO	4
1.1 Scenario europeo	4
1.2 Scenario nazionale ed esperienze significative di alcune regioni	6
1.3 Scenario regionale ed esperienze significative realizzate sul ricambio generazionale	7
1.4 Analisi di coerenza programmatica del progetto	9
2. OBIETTIVI GENERALI	11
3. CARATTERISTICHE DELL'INTERVENTO	11
4. DESTINATARI	12
5. SOGGETTI ATTUATORI	12
6. ARTICOLAZIONE DELL'INTERVENTO	12
7. STRUMENTI E MODALITÀ DI ATTUAZIONE	26
8. FONTI DI FINANZIAMENTO	277
9. TEMPISTICA	27

1. ANALISI DI CONTESTO

1. Scenario europeo

A livello europeo, sin dagli anni Novanta, la Commissione ha spinto gli Stati membri¹ a mettere in campo progetti per sensibilizzare e sostenere i trasferimenti di aziende. A livello comunitario, infatti, era emersa l'indicazione che addirittura un terzo di tutte le imprese dell'Ue avrebbe cambiato proprietà nell'arco di un decennio con potenziali ripercussioni su centinaia di migliaia di imprese (610.000) e milioni di posti di lavoro (2,4).

In questo quadro sono stati avviati diversi progetti per agevolare il trasferimento di impresa, a seguito dell'invito formale della Commissione agli Stati membri². In particolare, nel dicembre 2000, la Direzione generale per le Imprese della Commissione ha varato il **progetto BEST** proprio sul trasferimento della proprietà delle imprese. L'obiettivo era quello di recepire l'input della Commissione del 1994 identificando misure di sostegno e proponendo azioni in specifici settori. Allo scopo fu creato un Gruppo di esperti di tutti gli Stati membri (ad eccezione di Irlanda, Svezia e Regno Unito) per mettere a punto proposte in grado di facilitare il trasferimento d'impresa, con particolare riferimento agli aspetti giuridici e fiscali, in cinque ambiti specifici:

- a) misure che facilitano il trasferimento di intese a terzi;
- b) misure specifiche che facilitino i trasferimenti ai dipendenti;
- c) norme speciali per il regime fiscale delle successioni e donazioni per i trasferimenti d'impresa;
- d) incentivi per i pensionamenti anticipati;
- e) esenzioni fiscali per i proventi di un trasferimento, successivamente reinvestiti in un'altra Pmi).

Le proposte individuate hanno riguardato:

- la creazione di un "Centro europeo per il trasferimento di proprietà delle imprese" con la previsione di un mercato europeo per venditori ed acquirenti;
- lo svolgimento regolare di manifestazione su specifici problemi a livello europeo per lo scambio di buone pratiche;
- lo sviluppo di strumenti personalizzati di gestione e formazione a beneficio PMI familiari;
- il lancio di programmi del settore pubblico di sostegno e ricerca sui trasferimenti di proprietà;
- l'attribuzione di pari attenzione ai trasferimenti e alla costituzione di nuove imprese.

La stessa Commissione era invitata, in stretta collaborazione con gli Stati membri, a mettere a punto un piano di azione dettagliato per precisare tempi e modi dell'attuazione della raccomandazione. L'obiettivo rimaneva quello, nel medio periodo, di evitare chiusure di aziende "non necessarie" incoraggiando invece l'imprenditorialità, la crescita e lo sviluppo.

L'impegno a livello comunitario è proseguito con un successivo progetto, denominato **MAP 2002**, nato sulla scia dell'esperienza di Best e dalle esperienze di diversi Stati Europei³. L'obiettivo di fondo era quello di ribadire l'importanza delle attività di sensibilizzazione come punto di partenza per il successo dei trasferimenti d'impresa per poi far seguire misure di carattere pratico. Da altre ricerche condotte in ambito europeo⁴ era emersa la necessità di attribuire uguale attenzione ai trasferimenti e alla creazione

¹ Attraverso specifiche raccomandazioni e comunicazioni

² Raccomandazione della Commissione del 7 dicembre 1994 sulla successione nelle piccole e medie imprese e **Comunicazione della Commissione relativa alla trasmissione delle piccole e medie imprese del 28/03/1998**

³ Seminario di Vienna

⁴ Austria – Progetto Best

d'impresa. Era stato dimostrato come il 96% delle aziende trasferite fosse sopravvissuto dopo cinque anni, mentre nel caso di nuove imprese la sopravvivenza si registrava un tasso di sopravvivenza pari al 75%.

Nell'ambito del progetto Map, inoltre, il documento finale redatto dagli esperti evidenziò che solo sette stati europei avevano preso misure a favore dei trasferimenti o avevano pianificato concrete realizzazioni. Sempre a livello comunitario, nel 2006⁵ è stato lanciato, nell'ambito delle azioni innovative ex art. 6 del Reg. del Fondo sociale europeo, il **progetto transnazionale REINO** (Rinnovamento ed Innovazione nella Trasmissione delle Micro-Imprese) con lo scopo di dare particolare attenzione alle criticità vissute dalla piccolissime realtà imprenditoriali. Era stato infatti stimato che circa 700.000 aziende con meno di 10 collaboratori/dipendenti affrontano, ogni anno, in Europa il tema del passaggio generazionale, della trasmissione d'impresa o semplicemente della vendita.

Il successo nel passaggio generazionale e nella trasmissione d'impresa rappresenta oggi un aspetto cruciale, a livello istituzionale, economico e di politiche industriali. Gli effetti negativi sono riconducibili proprio alla chiusura delle attività imprenditoriali con la conseguente perdita di posti di lavoro. Il tema risulta essere particolarmente critico nel caso di micro imprese⁶ in quanto queste ultime hanno spesso forti limitazioni in termini di tempo, fondi e conoscenze. In questo scenario⁷ il progetto Reino ha avuto lo scopo di migliorare e facilitare le condizioni delle micro aziende che si trovano a dover affrontare la trasmissione d'impresa.

L'obiettivo è stato quello di creare strutture di supporto che assistano gli imprenditori nel portare efficacemente a termine la trasmissione delle loro imprese. Durante i due anni di durata del progetto i partner di Danimarca, Grecia, Finlandia e Italia hanno messo a punto e sperimentato servizi di supporto utili nelle differenti fasi dei processi di trasmissione d'impresa. In particolare Reino ha avuto lo scopo di generare soluzioni durature sul come assistere le micro imprese nell'accompagnamento, nel presente e nel futuro, ad una trasmissione di successo. Attraverso alcune azioni pilota, sono stati sviluppati nuovi strumenti e metodologie, al fine di attrezzarsi adeguatamente per le specifiche sfide poste dalla trasmissione d'impresa, dando supporti e consigli agli imprenditori che la stanno affrontando. Il progetto inoltre ha inteso incrementare il livello di consapevolezza, sia da parte degli imprenditori che dei cosiddetti stakeholder, con riferimento all'importanza cruciale di preparare per tempo la trasmissione d'impresa. E' stato stimato, infatti, che una trasmissione di successo necessita di almeno cinque anni per la sua gestione. Solo quindi con una pianificazione per tempo della successione è possibile considerare quest'ultima come un'occasione preziosa di rinnovamento e continuità piuttosto che un rischio. Con Reino, inoltre, è stato definito un approccio <pro-attivo> per salvaguardare la continuità delle imprese, dei posti di lavoro, dei servizi offerti e le preziose conoscenze accumulate in anni di attività aziendale.

Le problematiche inerenti la trasmissione d'impresa sono da sempre al centro del programma quadro pluriennale Competitività e Innovazione (CIP) che, nel promuovere la cultura e lo spirito imprenditoriale e la propensione delle imprese all'innovazione, ha finanziato progettualità e studi sul tema.

Detto programma rappresenta peraltro lo strumento finanziario di attuazione della comunicazione "Uno Small Business Act per l'Europa" del giugno 2008 che nell'ambito del principio 1 "Imprenditorialità" sollecita uno sforzo congiunto delle politiche comunitarie e degli Stati membri per l'adozione di iniziative di tutoraggio e sostegno ai trasferimenti delle imprese, per l'attivazione di sistemi atti a facilitare l'incontro tra domanda (chi vuole comprare o subentrare in un'impresa) con l'offerta (chi vuole cedere l'impresa) e nel complesso per azioni volte a valorizzare il ruolo tradizionale delle imprese familiari.

La revisione dello Small Business Act approvata il 23 febbraio 2011, partendo da una valutazione dei risultati disomogenei registrati tra i vari Stati membri nell'attivazione di misure a favore della successione

⁵ www.reinoproject.it

⁶ Attività con meno di 10 dipendenti

⁷ Avviato a fine dell'anno 2006

e trasferimento d'impresa, invita gli Stati membri a dedicare un impegno specifico sul fronte della semplificazione degli adempimenti amministrativi richiesti in questa fase di vita dell'impresa e delle procedure di liquidazione delle attività in caso di fallimento.

Si riportano di seguito o alcuni dei dati che emergono da uno studio realizzato dalla DG Impresa e Industria della Commissione Europea avente come interlocutori Pubbliche amministrazioni nazionali, regionali e locali, camere di commercio, imprenditori e consulenti di 33 paesi europei e finanziato nel quadro del programma CIP 2007/13⁸.

- attualmente 1/3 dei fallimenti si verificano nell'ambito di un trasferimento di impresa e nel prossimo decennio fino a 500.000 imprese, che coprono 2 milioni di posti di lavoro, saranno trasferite ogni anno;
- si stima che ogni anno in Europa vengano trasferite 450.000 aziende con 2 milioni di addetti e che sempre ogni anno c'è il rischio che il processo di trasferimento non abbia successo per 150.000 imprese con 600.000 addetti per motivi che esulano dai profili economici e che attengono ad inefficienze di sistema; intervenire pertanto in quest'ambito aumentano il numero dei trasferimenti di successo comporta un incremento delle aziende attive, ed in ultima istanza crescita economica ed occupazionale;
- le imprese più vulnerabili, cioè potenzialmente soggette ad un insuccesso sono quelle di piccole e piccolissime dimensioni e le ditte individuali e quelle costituite da meno di tre anni;
- la predisposizione di un quadro di riferimento normativo ad hoc, in grado di dare attuazione alle direttive e alle raccomandazioni che si sono succedute dagli anni '90 a livello comunitario, è in via di definizione in molti paesi europei. Sono invece ancora lacunose o del tutto inesistenti apposite misure fiscali;
- manca un adeguato monitoraggio delle operazioni di trasferimento e, laddove esistente, non poggia su un sistema di classificazione e di definizione omogeneo che consenta anche una congrua attività di benchmarking;
- tutte le categorie intervistate ritengono insufficiente il supporto fornito dai policy maker e dalle associazioni di categoria alla problematica ed auspicano l'attivazione di misure di sostegno e di sensibilizzazione almeno di livello analogo, se non addirittura superiore, a quelle previste per lo start-up di impresa.

1.2 Scenario nazionale ed esperienze significative di alcune regioni

Il problema del passaggio generazionale, sia esso esterno o interno all'impresa con tutte le conseguenze derivanti dal rapporto tra imprenditore senior e junior, è un vulnus latente del sistema produttivo ed economico italiano dove, secondo alcune indagini⁹, il complesso e variegato mondo delle imprese familiari sfiora addirittura l'85% del totale¹⁰, con riflessi sia positivi che negativi: da un lato l'impresa familiare ha rappresentato per anni un modello di successo, potendo godere di vantaggi come il radicamento sul territorio, l'interazione con le istituzioni locali, l'affezione per i dipendenti, il rapporto privilegiato con questi ultimi, la motivazione personale rispetto al successo dell'impresa; dall'altro tale tipologia di impresa risente maggiormente, per le piccole dimensioni, di fattori quali la commistione tra proprietà e manager, la disponibilità di minori risorse finanziarie, la difficoltà nello sfruttare la leva del marketing.

⁸ Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. "The economic impact of legal and administrative procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe." – Final Report January 2011

⁹ Gnan e Montemerio UniBocconi 2002

¹⁰ Infocamere

Grazie al progetto Reino, in Italia si è proceduto alla progettazione, sperimentazione e diffusione su uno specifico territorio¹¹ di due progetti pilota. Il primo aspetto ha riguardato la cosiddetta “vaccinazione preventiva” consistente nel proporre agli imprenditori un'autoanalisi di base, con forte anticipo rispetto ai tempi nei quali essi normalmente si attivano. L'obiettivo è stato quello di affrontare per tempo, con maggior lucidità e minor rischio, le delicate fasi iniziali del processo di trasmissione. La seconda linea di progetto ha riguardato invece la “banca dei casi” per “codificare sistematicamente diverse tipologie di trasmissione, abbinandole a diverse strategie di risposta”. Anche in Emilia Romagna, attraverso il progetto “Ricambio generazionale - Servizi e strumenti per la continuità d'impresa”¹² è stato affrontato il tema del ricambio delle Piccole e medie imprese con l'obiettivo di ridurre i rischi della mortalità imprenditoriale derivanti da una non corretta gestione della trasmissione d'impresa. Il progetto ha riguardato la sperimentazione in diversi settori produttivi (tre casi pilota: turismo, commercio e servizi; logistica e trasposti). L'aspetto formativo ha riguardato invece la creazione di un modello prototipale focalizzato sulla preparazione di figure professionali vicine all'imprenditore uscente e/o subentrante in tre ambiti: orientatori al ricambio generazionale; consulenti per il ricambio generazionale e attivatori del network a sostegno del ricambio generazionale.

Uno stimolo a proseguire su questa strada rivolto a tutti i policy maker viene dalla legge 180/2011 “Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese” che, nel dare attuazione allo Small Business Act per l'Europa, enuclea tra i principi fondanti della legge volti a definire lo statuto delle imprese e dell'imprenditore la promozione di misure che semplifichino la trasmissione e la successione di impresa.

1.3 Scenario regionale ed esperienze significative realizzate sul ricambio generazionale

Nell'attuale Piano Operativo Regionale Fse Marche si evidenzia, tra le criticità del contesto socio economico regionale, anche il fatto che le Marche siano la seconda regione in Italia¹³ per anzianità di titolari di imprese individuali. La quota di titolari ultracinquantenni è infatti pari¹⁴ al 48% e superiore alla media nazionale di oltre 6 punti percentuali.

A ciò si aggiunge che, in media, solo il 30% delle imprese individuali continua la propria attività dopo il primo passaggio generazionale e che un ulteriore 50% di queste cessa la sua attività nel momento del passaggio dalla seconda alla terza generazione. Esiste, quindi, un problema occupazionale potenzialmente molto consistente legato all'assenza di un mercato della proprietà e del controllo, alla preferenza degli imprenditori per la continuità del controllo familiare anche quando sarebbero possibili soluzioni alternative e alla difficoltà di comunicare correttamente al mercato i valori dell'impresa.

Alla luce di questo scenario, tra gli obiettivi operativi dell'Asse I, c'è anche l'attuazione di misure a sostegno del ricambio generazionale. Il tessuto imprenditoriale marchigiano, composto in maggioranza da medie, piccole e piccolissime imprese, è da anni esposto¹⁵ a livelli elevati di rischio “generazionale” anche maggiori rispetto ad altre regioni italiane. In base ai dati di Infocamere, a “rischio transizione” ci sono un quarto delle imprese marchigiane e poco più di un quinto degli addetti. Una recente indagine condotta su un campione (104) di aziende marchigiane¹⁶ ha confermato come la programmazione e la progettazione della successione siano “assolutamente cruciali” nella maggioranza (55%) degli imprenditori intervistati che ritengono la gestione del passaggio “molto difficile”.

¹¹ Veneto www.eurosporelloveneto.it

¹² Azione pilota sovvenzione globale Spinner

¹³ Por Fse Marche 2007/2013 pag. 8

¹⁴ Cerved 2002

¹⁵ Indagine Anmal Novembre 2004

¹⁶ Indagine condotta da Crincoli, Sentiti, Cesaroni, Confindustria Marche/ Uniurb 2012

Tra le preoccupazioni che emergono maggiormente tra i titolari senior e junior ci sono gli aspetti relativi alla preparazione e motivazione del successore; i futuri rapporti tra subentrante, predecessore e componenti dell'azienda; le relazioni tra aspetti familiari e patrimoniali ed, infine, la scelta del successore. Di fronte a questo scenario, che rischia di avere ripercussioni negative sul tessuto produttivo ed occupazionale regionale già fortemente provato dall'attuale congiuntura economica, un supporto esterno per affrontare il passaggio generazionale viene ritenuto opportuno dal 76% degli intervistati. In particolare emerge l'utilità di incontri tra imprenditori (59%) oltre a convegni e materiale informativo. Tra i soggetti ritenuti idonei ad aiutare le imprese nella fase del passaggio generazionale ci sono i consulenti (47%) seguiti da Enti ed istituzioni, mentre sul fronte dei servizi e degli strumenti emerge la necessità da parte dei titolari delle imprese¹⁷ di corsi di formazione (50%) insieme a misure di carattere fiscale, sostegno al capitale di rischio e misure creditizie specifiche. Le attuali criticità emerse dall'indagine, invece, riguardano la limitata soddisfazione dei servizi utilizzati dagli imprenditori; la scarsa consapevolezza del problema; la considerazione della successione come questione personale aggiunta al fatto che questi servizi, per gli imprenditori, riguarderebbero solo le grandi imprese. Infine si evidenzia il costo medio alto dei servizi. Da parte loro, gli imprenditori auspicano un forte impegno sul piano della formazione, soprattutto rivolta ai giovani attraverso esperienze professionali in altre imprese; informazione ed orientamento, nei casi in cui non ci sono eredi in famiglia e la continuità d'impresa è più a rischio; momenti di confronto e di condivisione dell'esperienza.

La Regione Marche¹⁸ è già intervenuta per agevolare il ricambio generazionale con un apposito bando, con uno stanziamento di € 400.000¹⁹) per finanziare, nell'ambito di ciascun territorio provinciale, progetti formativi per orientatori/consulenti per il ricambio generazionale, per imprenditori senior e per imprenditori junior. Le tipologie di azioni progettuali sono state le seguenti:

- azioni di sensibilizzazione sul territorio
- attività formative (per Orientatori/consulenti per il ricambio generazione; formazione in aula per imprenditori senior e junior attraverso voucher;
- affiancamento alle aziende
- seminario finale

Successivamente, nel "Programma annuale per l'occupazione e la qualità del lavoro dell'anno 2006"²⁰ la Regione ha riproposto nuovi interventi formativi per favorire il ricambio generazionale²¹. Tale iniziativa ha avuto come finalità quella di favorire il ricambio generazionale trasformandolo in un momento di crescita dell'impresa e delle competenze e abilità imprenditoriali e manageriali dei giovani candidati alla successione, ed è rivolta ad imprenditori senior (titolari di azienda) e junior (subentrante) che si trovano a dover affrontare la fase di passaggio generazionale nella gestione della vita aziendale. Le risorse disponibili stanziare sono state pari a 300.000 euro (rispetto alle 400.000 del 2005) e l'intervento è stato progettato su base regionale e non più provinciale.

Sono state definite tre tipologie di azioni progettuali:

- sensibilizzazione - informazione
- formazione - qualificazione
- accompagnamento

L'obiettivo è stato quello di mettere a punto un intervento a sostegno del fenomeno del ricambio generazionale prevedendo la predisposizione di "Progetti di passaggio generazionale", con il

¹⁷ Soprattutto junior

¹⁸ D.D. n. 313 FPR del 07/06/2005

¹⁹ del P.O.R. Marche - Ob. 3 F.S.E. 200-06, Asse D, misura 3

²⁰ Dgr 576/2006 - punto 10.6

²¹ D.D. 01_SIM_06 del 10/01/2007

coinvolgimento la partecipazione delle imprese marchigiane direttamente interessate al fenomeno del ricambio generazionale²².

L'impegno della Regione Marche è stato confermato anche successivamente²³ con l'attivazione, da parte dell'Assessorato alle Attività produttive, di un servizio per offrire agli imprenditori marchigiani un supporto tecnico/metodologico per la gestione delle problematiche relative al passaggio generazionale. In particolare lo scopo è stato quello di aiutare gli imprenditori a fare un'analisi della propria situazione aziendale mettendo in evidenza le problematiche presenti e le possibili soluzioni individuali. Per questo motivo è stato attivato, per ciascun imprenditore interessato uno specifico <percorso di consulenza> organizzato e personalizzato in funzione delle sue esigenze. Ciascun percorso consulenziale ha previsto sette attività:

- analisi dell'azienda e delle sue problematiche
- pianificazione degli obiettivi da raggiungere
- analisi dei rapporti tra stakeholder
- predisposizione planning di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi
- analisi delle criticità dei rapporti tra gli stakeholder
- analisi delle criticità riferite al planning di lavoro

Anche nel settore primario la sempre più rapida evoluzione ha indotto l'Amministrazione regionale a mettere in campo, nell'ambito del Piano di Sviluppo regionale 2007/13, azioni integrate e complementari volte a favorire il ricambio generazionale dell'imprenditoria agricola regionale, che risulta avere un'età media tra le più alte dell'Unione europea. Solo gli imprenditori che hanno una prospettiva di impiego di medio e lungo termine, infatti, possono garantire una adeguata dinamicità economica e volontà di investimento, nonché una sufficiente flessibilità di impresa per far fronte ai profondi mutamenti in corso nel settore.

L'azione chiave 6 ricadente nell'obiettivo 4 dell'Asse 1 "Miglioramento della competitività del settore agricolo e forestale" prevede l'offerta di veri e propri pacchetti integrati aziendali in grado di supportare i nuovi imprenditori con tutti gli strumenti disponibili atti ad accompagnarli nell'avvio della propria nuova attività. La scelta regionale è stata quella di concentrare le risorse a favore dei nuovi imprenditori che presentano le maggiori difficoltà di insediamento a causa della necessità di ristrutturazione dell'azienda di nuovo insediamento. Il pacchetto integrato consiste sia nell'erogazione di premi, rapportati agli investimenti realizzati in connessione all'avvio della nuova impresa, sia nella connessa consulenza alle imprese, in azioni di formazione e informazione e in misure di accesso al credito.

1.4 Analisi di coerenza programmatica del progetto

L'analisi dei punti di forza, delle criticità, delle opportunità e delle minacce alla base delle strategie del Piano integrato triennale Lavoro e Attività produttive 2012/2014²⁴ è stata mutuata dalla metodologia SWOT dello studio "PMI, imprenditorialità e sviluppo locale" effettuata dal Programma LEED dell'OCSE il cui tema principale è il rafforzamento dell'imprenditorialità e dell'innovazione nelle PMI marchigiane attraverso un pacchetto di politiche diversificate in grado di integrare misure di sostegno alle imprese, specie di piccole dimensioni, e ai nuovi imprenditori, con misure di contesto atte a migliorare le condizioni locali per lo sviluppo dell'imprenditorialità, migliorando il legame tra decisori politici e "stakeholder" chiave (mondo economico, università, sistema dell'istruzione, ricercatori, professionisti, ecc.).

²² <http://www.istruzioneformazioneilavoro.marche.it/News/DettaglioBando.asp?IdNew=351>

²³ Convegno finale svoltosi ad Ancona in data 25/1/2008

²⁴ Approvato con deliberazione amministrativa 53 del 26/07/2012

Detta analisi ha rilevato che tra le minacce più rilevanti che il nostro sistema economico deve fronteggiare nei prossimi anni figura l'alto tasso di mortalità delle imprese più consolidate, dato che queste sono state fondate durante il periodo di ricostruzione dell'Italia, dopo la seconda guerra mondiale: si stima che un terzo dei fondatori dovrà trovare un successore nei prossimi cinque anni²⁵ e il processo di trasferimento, costellato da insidie e difficoltà, va affrontato in modo integrato, sviluppando servizi di vario tipo, inclusi quelli legali, finanziari e di consulenza, che minimizzino i rischi derivanti da casi di successione inefficienti, come un'opportunità per migliorare e stimolare l'imprenditorialità a livello locale.

In risposta alle raccomandazioni di policy enucleate dallo studio OCSE, l'obiettivo 1 del Piano integrato regionale prevede di sostenere le imprese in fase di ricambio generazionale, sia in successione che in cessione d'impresa, favorendo le iniziative imprenditoriali anche in un'ottica di genere e di lettura del ricambio generazionale "di padre in figlia" o "di madre in figlio", evitando la dispersione del know-how e del patrimonio di conoscenze acquisito soprattutto nelle PMI e nell'artigianato.

In linea con uno dei principi cardine alla base della strategia del Piano, l'Amministrazione regionale ha identificato nel ricambio generazionale l'ambito sperimentale su cui attivare un processo di integrazione tra politiche attive (attività produttive, istruzione, formazione e lavoro), misure, strumenti e risorse finanziarie, al fine di canalizzare i fondi disponibili di qui alla fine della fase di programmazione 2007/13 nell'attuazione di un pacchetto composito di interventi di formazione, informazione e/o riqualificazione del management aziendale, ma anche attraverso agevolazioni nell'accesso al credito o di acquisizione dell'impresa da parte dei dipendenti quale il *leasing* azionario.

Peraltro l'avvio della programmazione dei Fondi strutturali 2014/2020 rappresenterà un'opportunità per garantire la sostenibilità del progetto nel medio-lungo periodo, qualificandolo come iniziativa su cui far convergere in maniera integrata le risorse di entrambi i Fondi in vista del conseguimento di molteplici obiettivi tematici del nuovo Regolamento, eventualmente allargando la platea delle imprese target.

Per la definizione della strategia e degli interventi volti a migliorare la competitività delle PMI regionali della futura politica di coesione svolgerà un ruolo guida, al fine di rendere compatibili le tendenze evolutive regionali con le linee direttrici comunitarie, la stesura del Piano per l'attuazione dello Small Business Act che, nel dare applicazione sul territorio regionale al principio 1 della comunicazione comunitaria, prevedrà tra le sue priorità programmatiche misure volte ad agevolare e semplificare la successione d'impresa.

²⁵ Mussati, G. (2008) "Overview of Family Business Relevant Issues: country fiche Italy".

RL

2. OBIETTIVI GENERALI

- Intervenire a sostegno del passaggio generazionale, con particolare attenzione alle PMI, più esposte al rischio di insuccesso nella transizione
- Favorire lo sviluppo di piani di transizione coerenti con le esigenze competitive e le caratteristiche organizzative delle imprese, con i contesti familiari e le situazioni patrimoniali
- Aiutare gli imprenditori senior alla preparazione e al governo del passaggio generazionale
- Sostenere gli imprenditori junior nel percorso di qualificazione professionale e nell'assunzione delle responsabilità necessari per la gestione dell'impresa
- Offrire una serie di strumenti che possano facilitare la gestione della successione in chiave economico-strategica
- Rendere disponibili sul territorio regionale delle competenze adeguate a supportare i processi di ricambio generazionale
- Favorire lo scambio di esperienze, conoscenze ed informazioni tra soggetti pubblici e privati per la progettazione e realizzazione di nuovi interventi di sostegno ai percorsi di ricambio generazionale
- Promuovere lo scambio di informazioni tra imprese cedenti e potenziali acquirenti

3. CARATTERISTICHE DELL'INTERVENTO

L'ipotesi di fondo del presente intervento è che il **processo di successione possa rappresentare per l'impresa un'occasione per approntare un progetto di sviluppo** che vada a interessare, con diversa intensità, i principali fattori di vantaggio competitivo e la stessa formula imprenditoriale.

In base a questo approccio il processo di transizione non è assimilabile semplicemente all'evento che induce un punto di rottura nel percorso di sviluppo dell'impresa, ma rappresenta un **reale fattore di cambiamento e di evoluzione** attraverso il quale è possibile:

- stimolare la dinamica delle formule imprenditoriali;
- rinnovare le basi e i fattori del vantaggio competitivo;
- razionalizzare gli assetti di governo e di gestione dell'impresa;
- definire ed eventualmente coprire nuovi fabbisogni di imprenditorialità e managerialità.

Più in generale la successione può tradursi in un fattore di sviluppo per l'impresa a patto che si abbiano ben chiare le condizioni strategiche e organizzative di partenza, le risorse immateriali (competenze specifiche) e materiali necessarie e i relativi meccanismi di delega dei ruoli imprenditoriali.

In questa interpretazione del processo di successione, i **livelli di analisi socio-psicologico, giuridico-patrimoniale e strategico-organizzativo** devono essere integrati per **garantire la continuità dell'impresa**. La complessità del processo di transizione nelle PMI familiari richiede quindi **interventi mirati e pluridisciplinari**, all'interno dei quali le varie componenti del processo di transizione si affiancano.

Il presente intervento si propone di **sostenere la continuità competitiva delle imprese impegnate in percorsi di ricambio generazione favorendo l'attivazione di processi di pianificazione strategica**, nell'ambito dei quali le imprese possano progettare tutti gli aspetti della transizione: il ruolo che i membri della famiglia intendono svolgere nel futuro dell'impresa, il processo di decisione e gli assetti organizzativi, gli obiettivi aziendali, le risorse da utilizzare, l'uso e l'assegnazione di tali risorse, ecc.

La **pianificazione (pur non significando l'automatica e "magica" risoluzione di tutte le problematiche)** permette di dare certezza sugli assetti futuri dell'impresa, sia dal punto di vista della proprietà, che della gestione, riducendo i rischi della transizione e le possibilità di conflitto.



Si evidenzia infine come i progetti di ricambio generazionale che potranno realizzare le imprese dovranno necessariamente racchiudere in sé diversi sotto-progetti:

- il progetto di sviluppo aziendale;
- il progetto di sviluppo delle competenze e del ruolo dell'imprenditore junior;
- il progetto per l'imprenditore senior - definizione di un nuovo ruolo e esplorazione di nuovi o vecchi ambiti di cui occuparsi, in azienda e fuori.

Tali interventi dovranno essere realizzati in maniera integrata con riferimento a due principali ambiti di operatività: le attività economiche dell'impresa e la vita economica e sociale della famiglia.

4. DESTINATARI

Il progetto si rivolge ad Aziende interessate ad avviare un progetto di ricambio generazionale, da intendersi come percorso di gestione del trasferimento della proprietà aziendale sia verso degli eredi individuati nell'ambito familiare e/o aziendale, sia verso dei successori esterni alla famiglia e/o all'azienda.

In una prima fase sperimentale il progetto interesserà le micro, piccole e medie imprese dell'artigianato, dell'industria e dei servizi alla produzione. Peraltro, trattandosi di progetto predisposto in applicazione del redigendo Piano regionale di attuazione dello Small Business Act - i cui destinatari sono le micro, piccole e medie imprese a prescindere dal settore - la metodologia proposta e gli strumenti applicativi si prestano ad una replicabilità anche alle MPMI dei servizi (commercio, turismo e agroalimentare) attraverso apposite disponibilità finanziarie.

I servizi e le misure di sostegno previste dal progetto saranno rivolti in particolare a:

- Proprietà e management attuali dell'azienda
- Eredi/successori

5. SOGGETTI ATTUATORI

Per la progettazione di dettaglio e l'implementazione dell'attività di progetto, si prevede il forte coinvolgimento, oltre che delle Strutture regionali competenti, anche dei soggetti istituzionali che operano sul territorio regionale nel settore dei servizi e della consulenza alle imprese, quali ad esempio, Associazioni datoriali, anche tramite società di servizi collegate, e Camere di Commercio, nonché degli Istituti di credito e delle Università.

Le modalità di lavoro e collaborazione con questi soggetti saranno ispirate da una logica di ampia e trasparente concertazione e saranno regolate da modalità di progettazione partecipata.

6. ARTICOLAZIONE DELL'INTERVENTO

Attraverso il presente progetto si intende mettere a disposizione delle imprese marchigiane interessate da processi di ricambio generazionale, un insieme di aiuti e servizi integrati volti a facilitare i processi di trasmissione della proprietà aziendale.

Ispirandosi ad una logica modulare, il progetto consentirà alle imprese partecipanti di selezionare la tipologia di servizi maggiormente rispondente ai propri fabbisogni, nell'ambito di una ricca batteria di opzioni, favorendo al massimo la definizione di percorsi "su misura".

Nella consapevolezza che la successione dell'impresa è un processo lungo e complesso, influenzato da una molteplicità di variabili, l'articolazione dell'intervento parte dall'idea che i percorsi di ricambio generazionale dovrebbero svilupparsi come dei veri e propri progetti di sviluppo di impresa, caratterizzati da un tipico "ciclo di vita", sintetizzabile nelle seguenti 4 fasi principali:

1. Preparazione
2. Analisi della situazione aziendale e familiare
3. Definizione del Piano di ricambio generazionale
4. Realizzazione delle attività pianificate
5. Monitoraggio e valutazione



Per ciascuna di queste fasi tipiche del "ciclo di vita" dei progetti di ricambio generazionale, la Regione Marche intende mettere a disposizione delle imprese un insieme di servizi e misure di sostegno, che potranno essere erogati da soggetti pubblici e privati portatori delle necessarie competenze specialistiche, in funzione delle specifiche esigenze e criticità espresse dalle imprese.

FASI	SERVIZI E MISURE DI SOSTEGNO
1. Preparazione	1.1 Attivazione di una "Rete per il ricambio generazionale" 1.2 Rilevazione dei fabbisogni delle imprese 1.3 Comunicazione e coinvolgimento dei destinatari
2. Analisi della situazione aziendale e familiare	2.1 Check up dello stato contabile, patrimoniale, finanziario e fiscale dell'impresa 2.2 Check-up dell'assetto organizzativo e gestionale dell'impresa 2.3 Check-up della situazione familiare
3. Definizione del Piano di ricambio generazionale	3.1 Definizione del "Patto di famiglia" o di "successione" 3.2 Pianificazione dei nuovi assetti economici, organizzativi e patrimoniali 3.3 Definizione del Piano di consulenza, assistenza e formazione rivolto agli eredi/successori
4. Realizzazione delle attività pianificate	4.1 Azioni di Consulenza e supporto per l'attuazione del "Patto di famiglia" o di "successione" 4.2 Azioni di supporto per l'attuazione dei nuovi assetti economici, organizzativi e patrimoniali 4.3 Attuazione del Piano di consulenza, assistenza e formazione rivolto agli eredi/successori
5. Monitoraggio e valutazione	5.1 Costruzione del sistema di monitoraggio di progetto 5.2 Valutazioni di efficacia e di efficienza
6. AZIONI DI SISTEMA	6.1 Formazione di Consulenti per il ricambio generazionale 6.2 Creazione di una banca dati e di una "borsa on line" dei cedenti e degli acquirenti

pr

FASE 1 - PREPARAZIONE**OBIETTIVI**

- Creare le condizioni istituzionali, culturali e relazionali necessarie per rendere possibile la concreta realizzazione di azioni previste dal progetto
- Garantire il necessario supporto per la pianificazione degli interventi e per l'implementazione operativa delle azioni condivise da parte degli attori pubblici e privati del Mercato del Lavoro (MdL) regionale
- Attivare sistemi di convenienze e meccanismi di collaborazione tra soggetti pubblici e privati interessati a sostenere le imprese marchigiane nei processi di ricambio generazionale
- Garantire l'eventuale cofinanziamento di azioni programmate congiuntamente e/o di ulteriori azioni sperimentali
- Favorire lo scambio di esperienze, conoscenze ed informazioni tra soggetti pubblici e privati per la progettazione e realizzazione di nuovi interventi di sostegno ai percorsi di ricambio generazionale

DESTINATARI

- Associazioni datoriali
- Camere di Commercio
- Banche
- Università

TIPOLOGIA DI SERVIZI/MISURE DI SOSTEGNO EROGABILI**1.1 Attivazione di una "Rete per il ricambio generazionale"**

Per garantire la piena ed efficace realizzazione delle attività previste dalla presente proposta progettuale, sarà necessario il coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati che operano sul territorio regionale nel settore dei servizi e della consulenza alle imprese, quali ad esempio:

- Associazioni datoriali
- Camere di Commercio
- Banche
- Imprese, società, studi professionali o singoli professionisti operanti nei settori della consulenza e dei servizi alle aziende, della gestione delle risorse umane, della formazione aziendale, con esperienza specifica nei processi di trasmissione di impresa
- Università

Tali soggetti potranno infatti fornire un fondamentale contributo al progetto sia nella fase di erogazione dei servizi alle imprese previsti che nella fase di progettazione di dettaglio delle attività. L'attivazione della rete di istituzioni, attori e operatori pubblici e privati del mercato del lavoro, già nella fase di progettazione, rappresenta di fatto un elemento qualificante del progetto che potrà garantire maggiore efficacia alle attività previste e, in prospettiva, potrà favorire la sostenibilità e la continuità dell'intervento.

Per formalizzare e consolidare il rapporto di collaborazione tra i diversi soggetti interessati a partecipare al progetto, nel rispetto del sistema normato delle competenze e delle finalità istituzionali dei diversi attori coinvolti, potrà essere sottoscritto uno specifico **protocollo di intesa** finalizzato a:

- mettere in atto ogni azione tesa al raggiungimento degli obiettivi condivisi, al fine di massimizzare l'efficacia e la condivisione degli interventi;
- garantire il necessario supporto per la pianificazione dei servizi e per l'implementazione operativa delle azioni condivise;

- garantire l'eventuale cofinanziamento di specifiche azioni programmate congiuntamente
- favorire lo scambio di esperienze, conoscenze ed informazioni e la progettazione e realizzazione di ulteriori interventi di sostegno ai percorsi di ricambio generazionale

1.2 Rilevazione dei fabbisogni delle imprese

Attraverso la collaborazione dei soggetti coinvolti nella "Rete per il ricambio generazionale", sarà progettata e realizzata una puntuale analisi dei fabbisogni delle imprese marchigiane interessate da processi di ricambio generazionale, finalizzata in particolare ad individuare la tipologia di servizi e misure di sostegno di cui le aziende hanno bisogno. Le risultanze di questa analisi costituiranno una fondamentale base conoscitiva su cui modulare la progettazione di dettaglio degli interventi previsti dal presente progetto.

1.3 Comunicazione e coinvolgimento dei destinatari

Si prevede di attivare azioni integrate di comunicazione con l'obiettivo principale di sensibilizzare le imprese del territorio regionale potenzialmente interessate a partecipare al progetto. In questa prospettiva dovrà essere valorizzato il contributo della rete dei soggetti pubblici e privati che saranno coinvolti nella realizzazione del progetto (Associazioni datoriali, Camere di Commercio; Banche; Imprese, società, studi professionali o singoli professionisti operanti nei settori della consulenza e dei servizi alle aziende, della gestione delle risorse umane, della formazione aziendale; Università, ecc.), ovvero dei soggetti che sul territorio regionale hanno un più stretto e diretto contatto con le realtà imprenditoriali marchigiane.

Tra gli strumenti di comunicazione che si prevede di adoperare, si segnalano in particolare:

- attivazioni di sportelli informativi;
- realizzazione di eventi, workshop o incontri tecnici di promozione dell'intervento;
- acquisto di pagine pubblicitarie su organi di stampa a diffusione regionale e locale;
- comunicati stampa di accompagnamento all'intervento (risultati a medio termine);
- realizzazioni articoli per magazine aziendali, project news e portali web delle organizzazioni coinvolte nel progetto;
- realizzazione di materiale promozionale del progetto su supporti cartacei e multimediali.

La comunicazione si qualifica come una attività "trasversale" nella misura in cui, pur essendo avviata nella fase di preparazione, si prolungherà per tutta la durata del progetto.

RISULTATI ATTESI

- Attivazione formale di una rete di soggetti pubblici e privati del territorio regionale interessati a partecipare al progetto di ricambio generazionale della Regione Marche
- Report di analisi dei fabbisogni delle imprese marchigiane interessate da processi di ricambio generazionale
- Realizzazione di tutti gli strumenti di comunicazione previsti

STRUMENTI FINANZIARI E RISORSE

POR FSE 2007/13

Risorse da definire con i piani attuativi annuali del Piano integrato triennale

FASE 2 - ANALISI DELLA SITUAZIONE AZIENDALE E FAMILIARE

OBIETTIVI

La fase di analisi dovrà portare all'identificazione del contesto economico, organizzativo e relazionale in cui opera l'impresa e all'individuazione di esigenze e problematiche connesse al processo di ricambio generazionale. In particolare tale fase è finalizzata a:

- Ricostruire lo "stato di salute" e di efficienza dell'azienda da un punto di vista economico, finanziario e fiscale;
- Individuare eventuali soluzioni che consentano di migliorare la performance aziendale attraverso strumenti di flessibilità organizzativa e oraria e l'introduzione di piani di welfare aziendale anche nell'ottica di favorire una migliore conciliazione lavoro-famiglia dei dipendenti e della titolarità;
- Valutare la formula imprenditoriale e le determinanti che generano, o che hanno generato, il vantaggio competitivo
- Verificare l'esistenza e il livello di efficacia ed efficienza degli strumenti aziendali di controllo di gestione, anche con riferimento a specifici aspetti quali il grado di formalizzazione delle procedure, la tracciabilità della filiera decisionale la presenza di adeguate leve decisionali
- Identificare situazioni problematiche di natura relazionale eventualmente presenti tra la proprietà aziendale e gli eredi/successori
- Identificare puntualmente il fabbisogno formativo e consulenziale degli eredi/successori protagonisti del progetto di ricambio generazionale
- Creare un'utile base conoscitiva su cui avviare un processo di consapevole riflessione rispetto alle scelte alternative in tema di ricambio generazionale e sulle possibilità di crescita ed evoluzione dell'azienda

DESTINATARI

Aziende interessate ad avviare un progetto di ricambio generazionale. I servizi e le misure di sostegno saranno rivolti in particolare a:

- Proprietà e management attuali
- Eredi/successori
- Lavoratori dell'azienda nel caso di attivazione di soluzioni organizzative di recupero produttività e facilitazione della conciliazione lavoro famiglia

TIPOLOGIA DI SERVIZI/MISURE DI SOSTEGNO EROGABILI

2.1 Check up dello stato contabile, patrimoniale, finanziario e fiscale dell'impresa

- Analisi della situazione legale, societaria e fiscale
- Analisi e quantificazione del patrimonio aziendale e familiare
- Analisi dell'assetto strategico, del contesto competitivo e delle potenzialità di mercato dell'impresa

2.2 Check-up dell'assetto organizzativo e gestionale dell'impresa

- Analisi dell'assetto organizzativo e procedurale
- Analisi dell'assetto di management e dei sistemi di governance aziendali
- Analisi dei fabbisogni professionali e di competenza dell'azienda nella situazione attuale e nella prospettiva del ricambio generazionale

- Mappatura e analisi degli stakeholder significativi per il passaggio generazionale
- Valutazione delle esigenze in materia di conciliazione lavoro-famiglia anche in relazione alle esigenze in termini di recupero di produttività e di redditività dell'impresa sul mercato

2.3 Check-up della situazione familiare

- Valutazione degli eredi/successori in termini di ruolo, aspettative, risorse, competenze e impegno verso la proprietà, il governo e la gestione, attraverso specifiche metodologie quali Assessment, Career counseling, Bilancio di competenze, Valutazione del potenziale
- Definizione della tipologia di leadership assunta dal senior manager
- Individuazione e analisi di eventuali situazioni di conflitto interne alla famiglia che possano incidere sul progetto di ricambio generazionale
- Quantificazione e analisi del patrimonio familiare

RISULTATI ATTESI

Report di analisi della situazione aziendale e familiare in cui siano riportati i risultati dell'attività di analisi realizzate con riferimento allo stato contabile, patrimoniale, finanziario e fiscale dell'impresa, all'assetto organizzativo e gestionale dell'impresa, alla situazione familiare.

RISORSE

POR FSE 2007/13

Risorse da definire con i piani attuativi annuali del Piano integrato triennale



FASE 3 - DEFINIZIONE DEL PIANO DI RICAMBIO GENERAZIONALE**OBIETTIVI**

La fase di pianificazione deve prevedere il coordinamento degli obiettivi legati al riposizionamento competitivo dell'azienda con quelli più strettamente legati al passaggio generazionale.

In un primo stadio, tale fase mira ad individuare il ventaglio di possibili soluzioni preventive, gestionali e/o organizzative, connesse al passaggio generazionale:

- definizione dell'obiettivo strategico, delle politiche, delle linee guida e dello sviluppo organizzativo atteso e possibile dell'impresa;
- definizione della proprietà futura in rapporto alle esigenze finanziarie aziendali, alla vigente legislazione in materia di diritto tributario e societario, alla necessità di apertura del capitale a terzi, al ruolo degli investitori istituzionali;
- valutazione dei progetti di investimento attraverso un utilizzo integrato delle diverse tecniche esistenti;
- individuazione delle modalità di copertura del fabbisogno finanziario.

Dall'altro lato, invece, è necessario stabilire le relazioni che la famiglia intende mantenere o meno con l'impresa, individuando, quindi, i processi di qualificazione e formazione degli eredi, i loro ruoli, le regole, i vincoli, le quote, etc.

La pianificazione patrimoniale dovrà preoccuparsi infine di valutare le opportunità di nuovi investimenti ed eventualmente anche di dismissione di beni familiari ritenuti utili ai fini di una equa e corretta compensazione tra tutti gli eredi.

L'attività di pianificazione, pertanto, pur non eliminando i rischi di insuccesso, consente di collocare una serie di decisioni e di azioni di concreta realizzazione in uno scenario di maggiore razionalità e prevedibilità, aumentando la possibilità di controllo e i margini di correzione/miglioramento e minimizzando le situazioni di conflittualità e di rischio.

DESTINATARI

Aziende interessate ad avviare un progetto di ricambio generazionale. I servizi e le misure di sostegno saranno rivolti in particolare a:

- Proprietà e management attuali
- Eredi/successori

TIPOLOGIA DI SERVIZI/MISURE DI SOSTEGNO EROGABILI**3.1 Definizione del "Patto di famiglia" o di "successione"**

La pianificazione del percorso di ricambio generazionale dovrà prevedere l'identificazione di azioni condivise dai componenti della famiglia e dai vari soggetti interessati dal processo di transizione della proprietà, sino ad arrivare alla definizione di un vero e proprio "patto di famiglia" o "patto di successione" in cui dovrebbero emergere chiaramente:

- l'Identificazione dell'assetto giuridico e organizzativo più idoneo per il passaggio generazionale (trasferimento di capitale, fusione, scissione, conferimento, cessione d'azienda, quotazione dell'impresa di famiglia, Holding di famiglia, patti parasociali, patto di famiglia, ecc..)
- il percorso di selezione dei candidati alla successione;
- il progressivo passaggio di consegne tra la leadership uscente e quella emergente;
- lo sviluppo del piano di ritiro per l'imprenditore uscente;
- la definizione dei tempi e dei modi con cui monitorare il piano.

3.2 Pianificazione dei nuovi assetti economici, organizzativi e patrimoniali

Allo stesso modo, la pianificazione economica e patrimoniale, nel definire l'entità dei fabbisogni finanziari necessari alla realizzazione delle strategie aziendali, individuate nel check up aziendale, dovrà contemplare le esigenze finanziarie della famiglia attraverso:

- la salvaguardia della funzionalità economica del business;
- la valutazione di una sufficiente disponibilità di risorse necessarie per la generazione uscente;
- il perseguimento dell'equità tra i membri della generazione emergente;
- la pianificazione degli interventi riorganizzativi da attuare;
- la definizione del fabbisogno finanziario necessario per la realizzazione dei programmi delineati;
- l'assolvimento degli oneri di natura fiscale.

3.3 Definizione del Piano di consulenza, assistenza e formazione rivolto agli eredi/successori

Sarà definito un piano di azioni di consulenza, assistenza e formazione allo scopo di contribuire a colmare i gap di competenza ed esperienza degli eredi/successori di impresa che sono stati rilevati nella fase di analisi.

In risposta ai fabbisogni specifici rilevati potranno, in particolare, essere programmati:

- interventi di formazione, aggiornamento professionale, visite studio presso altre aziende in Italia o all'estero, percorsi di tirocinio e/o apprendistato, ecc. (accesso al programma AMVA di Italia lavoro per incentivi alla formazione, accesso al progetto LaFemme di Italia Lavoro per interventi di recupero produttività e redditività di impresa legati a piani di conciliazione lavoro-famiglia, flessibilità organizzativa e oraria e piani di welfare aziendale);
- azioni di tutoring, mentoring, coaching e affiancamento finalizzate ad accompagnare gli eredi/successori nel percorso di ricambio generazionale;
- azioni di assistenza e consulenza relative a aspetti legali, fiscali e strategici connessi alla gestione di impresa tra cui ad es.: definizione degli adempimenti burocratico amministrativi necessari per la gestione dell'attività, analisi delle tipologie giuridiche e fiscali, supporto alla definizione e valutazione del progetto professionale e di impresa, analisi dei prodotti/servizi offerti, definizione del mercato e delle scelte di marketing, struttura dell'impresa (localizzazione, fornitori e partner, ciclo produttivo, risorse umane, forma giuridica), comunicazione, gestione clienti, ecc.

RISULTATI ATTESI

Piano di ricambio generazionale in cui siano definiti il "Patto di famiglia" o di "successione", la pianificazione dei nuovi assetti economici, organizzativi e patrimoniali, la definizione del Piano di consulenza, assistenza e formazione rivolto agli eredi/successori.

STRUMENTI FINANZIARI E RISORSE

POR FSE 2007/13

Risorse da definire con i piani attuativi annuali del Piano integrato triennale

fu

FASE 4 - REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ' PIANIFICATE**OBIETTIVI**

Tale fase è finalizzata ad accompagnare il concreto trasferimento della leadership e quindi il subentro effettivo della generazione entrante alla generazione uscente o, in alternativa alla transizione di tipo familiare, la presa di comando da parte del nuovo organo di governo.

La tipologia di servizi che saranno erogati in favore delle aziende dovrà essere modulata in maniera "personalizzata", in ragione della specifica tipologia di percorso pianificato e della diversa intensità di cambiamento e innovazione prevista nel nuovo assetto dell'azienda, che potrà tradursi in:

2. semplice prosecuzione delle attività operative;
3. rimodulazione dell'assetto organizzativo in senso manageriale;
4. introduzione di nuovi prodotti e innovazioni incrementali di mercato;
5. ampliamento delle aree di attività dell'impresa;
6. modifica dei fattori di vantaggio competitivo attraverso il ridisegno delle strategie;
7. modifica integrale della formula imprenditoriale.

DESTINATARI

Aziende interessate ad avviare un progetto di ricambio generazionale.

I servizi e le misure di sostegno previsti nella fase saranno rivolti in particolare agli Eredi/successori.

TIPOLOGIA DI SERVIZI/MISURE DI SOSTEGNO EROGABILI

In questa fase saranno attivate tutte le azioni di consulenza, assistenza e formazione pianificate nella fase precedente.

4.1. Azioni di consulenza e supporto per l'attuazione del "Patto di famiglia" o di "successione"

Azioni di Consulenza per la Mediazione e gestione dei conflitti - Nelle situazioni di ricambio generazionale caratterizzate da elementi di forte conflittualità, sono ipotizzabili azioni di mediazione e gestione dei conflitti da attivare attraverso interventi di consulenza specialistica da parte di figure professionalmente qualificate (Mediatori)

4.2 Azioni di supporto per l'attuazione dei nuovi assetti economici, organizzativi e patrimoniali

- Servizi di assistenza e consulenza relativi alla gestione degli aspetti legali, fiscali e strategici connessi al percorso di ricambio generazionale intrapreso, tra cui ad es.: assistenza negli adempimenti burocratici, amministrativi, giuridici e fiscali, supporto alla definizione e valutazione del nuovo progetto impresa, supporto e consulenza per la definizione e l'avvio della nuova struttura e strategia dell'impresa (localizzazione, fornitori e partner, ciclo produttivo, risorse umane, scelte di marketing, comunicazione, gestione clienti, ecc.)
- Supporto per il conseguimento della Certificazione di qualità con la previsione di incentivi.
- Concessione di contributi, incentivi/agevolazioni per il finanziamento dei programmi di innovazione che diano concreta attuazione ai progetti di ricambio generazionale - contributi per l'acquisto (o leasing) di macchinari, attrezzature e arredi, autoveicoli e attrezzature speciali, hardware e software; contributi per l'acquisto di brevetti o licenze d'uso; contributi per spese per impianti, ecc...
- Programmi di intervento per agevolare l'accesso al credito delle imprese impegnate in progetti di ricambio generazionale. Si prevede, nello specifico, la concessione di contributi alle PMI al fine di

ridurre il tasso di interesse per operazioni finanziarie legate al passaggio generazionale.

4.3 Attuazione del Piano di consulenza, assistenza e formazione rivolto agli eredi/successori

Interventi di formazione, aggiornamento professionale, visite studio presso altre aziende in Italia o all'estero, percorsi di tirocinio e/o apprendistato, ecc..

Azioni di tutoring, mentoring, coaching e affiancamento finalizzate ad accompagnare gli eredi/successori nel percorso di ricambio generazionale.

RISULTATI ATTESI

Completamento della transizione della proprietà e avvio della nuova gestione di impresa, in conformità agli indirizzi definiti nel Piano di ricambio generazionale

STRUMENTI FINANZIARI E RISORSE

- POR FSE E FESR 2007/13.
- Quadro attuativo annuale della L.R. 20/2003, art. 24, comma 2, lettera c)

Risorse da definire con i piani attuativi annuali del Piano integrato triennale

- Avviso Programma AMVA "APPRENDISTATO E MESTIERI A VOCAZIONE ARTIGIANALE" del PON "Governance e Azioni di sistema" 2007-2013 (Dotazione a livello nazionale € 5.000.000,00)

FASE 5 - MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

OBIETTIVI

Obiettivo dalla fase è garantire che la realizzazione dell'intervento sia accompagnata da una costante azione di monitoraggio e di valutazione in itinere ed ex-post, finalizzata a evidenziare i fattori di successo e/o di insuccesso del progetto.

La valutazione dovrà in particolare restituire alcune fondamentali indicazioni per consolidare l'esperienza e trarre degli insegnamenti trasferibili, capire qual è il margine di miglioramento rispetto a quanto già realizzato e produrre delle conoscenze che aiutino a programmare/riprogrammare future politiche e interventi a supporto del ricambio generazionale.

DESTINATARI

- Aziende interessate ad avviare un progetto di ricambio generazionale.
- Stakeholder pubblici e privati interessati ai processi di ricambio generazionale.

TIPOLOGIA DI SERVIZI/MISURE DI SOSTEGNO EROGABILI

Il progetto sarà costantemente sottoposto ad un processo di monitoraggio, valutazione e controllo della qualità, finalizzato a evidenziare in particolare: 1. l'avanzamento fisico e finanziario nell'esecuzione delle attività 2. la qualità e l'efficacia delle azioni realizzate.

Il controllo dell'avanzamento fisico e finanziario del progetto si articolerà in una serie di passi successivi che consistono sostanzialmente in:

1. rilevazione dei dati (monitoraggio) che avviene attraverso un sistema di reporting costruito ex ante;
2. analisi degli scostamenti e delle criticità rispetto al piano di riferimento;
3. individuazione delle cause che hanno determinato eventuali scostamenti;
4. valutazione di azioni correttive e dell'impatto sul progetto di possibili varianti;
5. ripianificazione con l'inclusione delle soluzioni approvate.

5.1 Costruzione del sistema di monitoraggio di progetto

Sarà costruito un sistema di monitoraggio per la raccolta di dati e informazioni utili ad analizzare sia l'intervento nel suo complesso che i singoli progetti di ricambio generazionale realizzati dalle imprese. L'obiettivo del sistema sarà verificare l'avanzamento delle attività progettuali, confrontarlo con quanto previsto dal piano originario e favorire l'assunzione delle decisioni da prendere per correggere eventuali problemi di realizzazione emersi.

Le attività di monitoraggio saranno effettuate attraverso l'uso di diverse tipologie di indicatori:

- Indicatori finanziari - per analizzare le principali variabili che sintetizzano lo stato finanziario del progetto
- Indicatori di realizzazione - per misurare l'avanzamento fisico delle attività del progetto
- Indicatori di risultato (o di efficacia) - per misurare gli effetti immediati o di breve termine
- Indicatori di impatto - per misurare gli effetti di medio o lungo termine

5.2 Valutazione di efficacia ed efficienza

A partire dai dati raccolti attraverso il sistema di monitoraggio, sarà attivato un processo di comparazione, riflessione e analisi finalizzato a valutare il livello di raggiungimento di obiettivi e risultati previsti dal progetto. In particolare saranno attivate diverse tipologie di valutazione, in itinere, finali ed ex-post:

- Valutazioni di efficacia
 - Rispondenza al progetto di partenza e coerenza specifica rispetto a obiettivi e risultati attesi
 - Misurazione dei benefici per i destinatari finali e per le aziende beneficiarie
 - Valutazione dei risultati rispetto ai fabbisogni evidenziati nella fase di analisi
 - Coerenza con il contesto programmatico di riferimento e analisi di interventi simili operanti sullo stesso territorio al fine di valutare eventuali ambiti di concorrenzialità, sovrapposizione, complementarità e sinergia (ad es. con interventi finanziati nell'ambito del POR FESR 2007-2013)
- Valutazioni di efficienza
 - Analisi del rispetto dei tempi e dei costiIndividuazione di eventuali disfunzioni e problemi procedurali e organizzativi

SOGGETTI ATTUATORI

RISULTATI ATTESI

Sistema di monitoraggio dell'intervento e dei singoli progetti di ricambio generazionale
Rapporti di valutazione in itinere, finali ed ex post

RISORSE

POR FSE 2007/13

Risorse da definire con i piani attuativi annuali del Piano integrato triennale

6. AZIONI DI SISTEMA

OBIETTIVI

- Rendere disponibili sul territorio regionale delle competenze adeguate a supportare i processi di ricambio generazionale
- Promuovere lo scambio di informazioni tra imprese cedenti e potenziali acquirenti

DESTINATARI

Aziende interessate ad avviare un progetto di ricambio generazionale

DESCRIZIONE DELLE AZIONI DI SISTEMA

6.1 Formazione di Consulenti per il ricambio generazionale

Saranno formate delle figure professionali in grado di accompagnare le imprese in tutte le fasi del progetto di ricambio generazionale. Tali figure dovranno svolgere nei confronti delle imprese attività di facilitazione, orientamento, consulenza e tutoraggio e favorire il coordinamento di tutti i servizi di accompagnamento e assistenza previsti dal progetto di ricambio generazionale.

I consulenti per il ricambio generazionale potrebbero operare nell'ambito di servizi di front office gestiti dalle Associazioni di categoria, in modo da poter facilmente coinvolgere le imprese del territorio.

I soggetti formati potrebbero essere inoltre inseriti in un apposito elenco regionale, da realizzarsi con la collaborazione delle AA.CC coinvolte e da mettere a disposizione delle imprese, anche per favorire la sostenibilità e la continuità nel tempo delle azioni previste dal progetto.

Si fa riferimento, in particolare, alla figura professionale, prevista nell'ambito del progetto Farolab, dell'Agente per il cambiamento e lo sviluppo in grado di accompagnare l'azienda anche nel processo di ricambio generazionale. Questa figura è in grado di favorire l'introduzione di innovazione e conoscenza in quanto l'Agente per il cambiamento e lo sviluppo affianca l'impresa nell'interpretazione del cambiamento, nell'analisi dei fabbisogni di competenze e nella definizione delle conseguenti azioni formative. E' una figura con competenze plurisettoriali che conosce il sistema delle imprese ed è in grado di supportarle nell'analisi dell'organizzazione aziendale e nell'individuazione di soluzioni per gestire il cambiamento e lo sviluppo.

6.2 Creazione di una banca dati e di una "borsa on line" dei cedenti e degli acquirenti

Saranno realizzate una banca dati e un servizio di "borsa on line" dei cedenti e degli acquirenti per favorire lo scambio di informazioni tra i soggetti interessati ad avviare percorsi di ricambio generazionale e di transizione della proprietà aziendale.

Il sistema potrà prevedere una "bacheca virtuale" nella quale gli utenti registrati potranno inserire i propri "annunci" circa la cessione di un'attività o la disponibilità ad acquistarne una. Sia il cedente che il potenziale acquirente avranno così la possibilità di inserire i propri riferimenti per essere contattati e ricevere proposte di cessione/acquisizione di azienda.

RISORSE

POR FSE 2007/13

Da definire con i piani attuativi annuali del Piano integrato triennale

7. STRUMENTI E MODALITÀ DI ATTUAZIONE

Considerata la natura modulare del progetto, che consente di attivare percorsi “su misura” a seconda delle specifiche esigenze delle imprese interessate, combinando la batteria di servizi e/o incentivi più rispondente ai fabbisogni delle stesse, di seguito si riportano le modalità di attuazione del progetto che permettono, se integrati e resi sinergici, di ottimizzare tale logica modulare, nonché il contributo fondamentale delle Associazioni datoriali nell'attività di promozione, animazione e assistenza alle imprese lungo l'intero iter di progettazione e implementazione del progetto di ricambio generazionale.

1. Avviso pubblico a sportello finalizzato alla selezione di progetti integrati di ricambio generazionale

A seguito dell'approvazione del presente progetto con deliberazione di Giunta regionale verrà pubblicato un avviso pubblico a sportello finalizzato all'acquisizione e selezione delle candidature. Detto avviso potrà prevedere la combinazione di misure per la qualificazione del capitale umano, per l'acquisizione di servizi di assistenza e consulenza e per la realizzazione del progetto di sviluppo di impresa.

A titolo esemplificativo si può ipotizzare un avviso pubblico multimisura finalizzato ad accompagnare l'impresa proponente in un percorso integrato, in cui ad ogni fabbisogno di formazione/servizio/investimento è correlato uno specifico strumento di sostegno finanziario, tra cui:

- Voucher destinati all'impresa per l'acquisto dei servizi specialistici di analisi, consulenza e assistenza;
- Voucher destinati ai successori/eredi per la costruzione di percorsi formativi personalizzati e finalizzati all'acquisizione delle competenze strategiche per la gestione dell'impresa;
- Contributi per la realizzazione del piano di impresa, sia per ridurre il tasso di interesse per operazioni finanziarie legate al passaggio generazionale e/o per acquisire gli investimenti materiali e/o immateriali funzionali all'attuazione del progetto imprenditoriale.

E' possibile prevedere, nell'ambito dell'avviso, premialità per le imprese certificate anche nell'ambito del progetto interregionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

Trattandosi di avviso multimisura, alla sua predisposizione provvederà un apposito Nucleo, composto da referenti di ciascuna Struttura regionale competente per le singole misure e azioni attivate nell'ambito dell'avviso a sportello.

In risposta all'avviso pubblico, le aziende sono invitate a presentare proposte di progetti di ricambio generazionale attraverso la compilazione di un business plan in cui viene descritto il progetto di trasmissione di impresa che si intende realizzare nei prossimi anni, comprensivo di tutte o alcune delle fasi precedentemente indicate, a seconda dei fabbisogni di formazione, consulenza, capitali, risorse umane, input materiali e immateriali espressi dalla singola impresa proponente.

L'istruttoria dei business plan sarà svolta dal medesimo Nucleo sopra citato che provvederà ad imputare il singolo progetto imprenditoriale sulla/e fase/i pertinenti del percorso e a concedere la tipologia o le tipologie di agevolazione corrispondenti a copertura dei costi di avvio e di gestione del progetto.

25

2. Attivazione di riferimenti territoriali di promozione/animazione/assistenza/consulenza per il ricambio generazionale

Al fine di accompagnare l'impresa nell'intero percorso di ricambio generazionale, dalla fase di pianificazione alla fase successiva di implementazione delle attività pianificate, sportelli territoriali saranno collocati su base volontaria all'interno delle Associazioni di categoria, finalizzati ad erogare i servizi di promozione, animazione, assistenza e consulenza previsti per il ricambio generazionale.

8. FONTI DI FINANZIAMENTO

Nella prima fase sperimentale (2013) il progetto viene finanziato con le seguenti risorse regionali:

- Quadro Attuativo 2013 L.R. 20/03, art. 24, comma 2, lettera c) (€ 759.593,50 per le misure attinenti la realizzazione del piano d'impresa);
- POR FSE Marche 2007/13 (stimate € 100.000,00 in fase di prima applicazione, eventualmente implementate a seconda del tiraggio delle misure a voucher).

Alle suddette risorse possono aggiungersi eventuali ulteriori fondi a valere su:

- Fondi interprofessionali
- Risorse attivabili su istanza delle imprese attraverso l'Avviso pubblico Programma AMVA "APPRENDISTATO E MESTIERI A VOCAZIONE ARTIGIANALE" del PON "Governance e Azioni di sistema" 2007-2013, dotazione a livello nazionale € 5.000.000,00.

E' in corso di verifica l'apporto di ulteriori risorse da parte di Camere di Commercio e Banche.

In una fase successiva, qualora l'attività di monitoraggio e di valutazione sui risultati conseguiti dalla sperimentazione evidenzii l'esigenza di sviluppare e consolidare l'esperienza realizzata, anche trasferendola ad altri contesti produttivi, si valuterà l'ipotesi di stanziare per il progetto risorse dedicate nell'ambito della nuova programmazione dei Fondi strutturali FESR e FSE 2014/2020.

9. TEMPISTICA

1. Approvazione del progetto con Delibera di Giunta Regionale entro 28 febbraio 2013;
2. Costituzione Nucleo regionale incaricato della predisposizione dell'avviso multimisura e della valutazione delle candidature entro 20/03/2013;
3. Avviso pubblico a sportello finalizzato alla selezione dei progetti integrati di ricambio generazionale entro 30/04/2013