

13 MARZO 2008

**Intervento del Dott. Michele Genovese
Coordinatore del progetto ELISIR**

PARTIAMO DAI RISULTATI: ELISIR UN PROGETTO LABORATORIO

Il progetto Europeo ELISIR avviato nel 2005 e che si concluderà alla fine di marzo 2008 si è posto un obiettivo ambizioso: studiare il fenomeno Passaggio Generazionale al fine di avviare nuovi servizi per agevolare lo sviluppo e la continuità delle imprese.

Elisir può essere definito **un “progetto-laboratorio”**, cioè un progetto integrato di ricerca, formazione, e intervento diretto non solo a sviluppare ricerche, individuare diagnosi e possibili terapie, bensì ad individuare modelli di intervento e sperimentare servizi innovativi per le imprese diretti ad agevolare la continuità di impresa. Ciò nell’intendimento di avviare politiche attive dirette a governare i processi di passaggio generazionale ed idonee a superare gli approcci oggi prevalenti a tale problematica che tendono più a subire il fenomeno che al governo dello stesso.

Questo progetto è stato anche riconosciuto di rilievo strategico con l’inserimento nell’asse 4 “Sviluppo delle politiche della conoscenza” del Piano Strategico della Marca Trevigiana.

1. Le motivazioni del progetto Elisir.

Il Progetto Elisir è nato dall’aver rilevato quale bisogno diffuso e insoddisfatto la circostanza che le persone non sanno affrontare in modo attivo il problema P.G., lo subiscono passivamente. La mentalità corrente considera il P.G., il ricambio come una minaccia per le persone coinvolte e non come una opportunità di crescita professionale ed umana. Inoltre la

1. singola persona, in generale, non trova oggi soddisfacenti risposte negli attuali servizi erogati dalle istituzioni, dalle associazioni di categoria e dalle professioni.
2. Non si conoscono le esperienze e le possibili soluzioni adottate o sperimentate in altre realtà regionali, nazionali o estere in campo normativo e di servizi di supporto.

2. Gli obiettivi.

In questo contesto il Progetto Elisir si propone prima ancora di fornire analisi, modelli di intervento e servizi per una gestione attiva dello stesso di agire in termini di approccio culturale. Quindi superare la mentalità corrente, nel senso che **Il PG non deve essere vissuto come un fattore di rischio dalle persone coinvolte in quanto è per le stesse un’opportunità di crescita professionale ed umana.**

Per realizzare questa finalità Elisir:

- > ha creato un partenariato di sviluppo che aggrega soggetti con competenze complementari rispetto al PG;
- > ha sviluppato modelli formativi e consulenziali innovativi per trasferire competenze a facilitatori (personale del sistema camerale, associazioni di categoria. e mondo dei servizi professionali).
- > ha progettato nuovi servizi diretti ad accompagnare le persone coinvolte nel PG con un servizio integrato sui diversi aspetti critici, aziendali e umani...presenza di team multiprofessionali con competenze specifiche in grado di risolvere sia aspetti di gestione aziendale, ma anche quelli collegati alla psicologia dell'individuo e ai rapporti relazionali.

3. I risultati.

L'ampio lavoro realizzato che nel suo insieme costituisce il modello di intervento proposto dal progetto Elisir si è sviluppato lungo quattro filoni principali, relativi rispettivamente:

- > alla ricerca e mappatura del fenomeno passaggio generazionale, delle sue criticità e delle possibili iniziative da intraprendere per il governo dello stesso;
- > alla analisi dei casi di successo ed errori da evitare e individuazione di alcuni percorsi-tipo di accompagnamento nella gestione dei processi di passaggio generazionale;
- > alla creazione dei modelli formativi e consulenziali innovativi;
- > all'avvio di nuovi servizi per le imprese e le persone.

Di seguito si presentano in sintesi i principali risultati conseguiti dal progetto Elisir.

1. Innanzitutto, per la prima volta si è prodotta una mappatura del fenomeno PG nel sistema produttivo trevigiano, con ampi approfondimenti sulle sue specificità e sulle principali criticità da affrontare.

Ne è uscita una fotografia delle imprese interessate al passaggio generazionale francamente allarmante a conferma che tale fenomeno è e sarà uno dei temi cruciali dello sviluppo e della competitività per i prossimi anni.

I numeri dicono invero che nella nostra Provincia il passaggio generazionale ha un potenziale "devastante":

- > **per la fascia d'età oltre i 70 anni sono quasi 9.000 le aziende interessate (pari al 6,6% del totale) età che senza dubbio fa pensare ad un passaggio generazionale che dovrebbe essere già operativo;**
- > per la fascia d'età compresa fra i 60 ed i 70 anni sono oltre 16.000 (pari al 12,1% del totale) le imprese interessate ed in questo caso dovrebbe sussistere un progetto di passaggio generazionale definito e condiviso;
- > **per la fascia d'età considerata tra i 50 ed i 60 anni sono coinvolte oltre 29.000 imprese (pari al 21,8% del totale) il che fa intuire il pesante impatto futuro del problema.**

2. La formulazione di concrete proposte sia sul piano della legislazione che di nuovi servizi attivabili diretti ad agevolare i processi di passaggio generazionale. Tali proposte sono state individuate sulla base di ricognizione a livello europeo, nazionale e regionale di buone pratiche sul tema.

Il risultato più significativo è certamente quello di attirare l'attenzione, da sempre incentrata sulla legislazione e sui servizi diretti ad agevolare lo start-up d'impresa, alla fase del governo della trasmissione di impresa. Non va mai dimenticato infatti che se la creazione di una nuova impresa genera nuovi posti di lavoro, la continuazione di una impresa già esistente ne mantiene generalmente molti di più.

3. La proposta di una guida-manuale sui casi di successo e il decalogo sui fondamentali errori da evitare nei processi di passaggio generazionale. Al riguardo un risultato importante è rappresentato certamente dalla proposta di una pluralità di percorsi-tipo di accompagnamento e sui fondamentali fattori di successo nella gestione dei processi di passaggio generazionale sia con riferimento ai diversi settori economici tradizionali (primario, secondario e terziario) che ad alcuni casi di contesti con particolari criticità quali la riconversione oppure l'alto tasso di innovazione.

Questo lavoro ha considerato un'ampia casistica al fine di individuare e codificare una pluralità di modelli positivi e negativi che mettono in luce le "diverse facce" del passaggio generazionale, ovvero come una questione aziendale, familiare e di contesto sociale.

4. La proposta di nuovi strumenti di lavoro e di modelli formativi e consulenziali innovativi. In particolare si pone in evidenza l'innovativo manuale metodologico e operativo ad uso dei facilitatori (operatori di sportello e team multiprofessionali presso le aziende) che dopo un adeguato percorso formativo hanno realizzato e realizzano le sperimentazioni previste dal progetto Elisir.

5. La formazione specifica di un qualificato gruppo di risorse umane (facilitatori e consulenti) provenienti da settori diversi del mondo produttivo e dei servizi, che hanno realizzato alcuni interventi sperimentali

6. La sperimentazione di nuovi servizi di orientamento e informazione per le imprese e le persone. Presso sei partner sono aperti 9 sportelli di orientamento e informazione. Alla data odierna sono stati registrati complessivamente oltre 600 colloqui. Ampiamente superati gli obiettivi di progetto di 6 sportelli e 450 colloqui.

7. Interventi di consulenza presso le aziende per check-up aziendale. In risposta alle richieste raccolte tramite gli sportelli sono stati effettuati e sono in corso interventi in azienda di screening e counselling a favore di oltre 162 beneficiari con 187 interventi di counselling in 62 aziende. Ampiamente superati gli obiettivi di progetto di 50 aziende e almeno 80 beneficiari.

8. Interventi di accompagnamento realizzati da team consulenziali multiprofessionali:

accompagnate 22 aziende e 68 persone nei settori tradizionali

accompagnate 11 aziende e 32 persone operanti in contesti critici (alto tasso innovazione, riconversione professionale, sviluppo nuovi business)

ampiamente superati gli obiettivi di progetto di 15 aziende e almeno 35 + 35 beneficiari.

6 laboratori per lo scambio di esperienze fra i beneficiari (a cena con ospite – cenacolo) e l'erogazione di innovativi servizi a mezzo del portale di progetto.

9. Creazione di un sito/portale di progetto: è attivo il sito www.continuitadimpresa.it, e sono in corso di realizzazione specifici interventi di e-content (forum, newsletter, ecc) diretti a creare ed animare una comunità di pratica sul passaggio generazionale.

10. Scambio di buone pratiche sul tema con partner europei di altri progetti Equal di Francia, Germania, Polonia e Repubblica Ceca.

11. Apprendere per innovare: Scambio di buone pratiche sul tema con altri 7 progetti Equal italiani e confronto con Ministero Lavoro e Isfol su due temi:

> Strumenti e metodologie per la competitività dei distretti e delle imprese

> Le competenze e gli apprendimenti formali e non formali

4. Le difficoltà incontrate.

Di seguito alcune considerazioni sulle principali difficoltà incontrate:

La complessità e i nuovi servizi sperimentali offerti dal Progetto Elisir.

Elisir ha rappresentato indubbiamente per il nostro territorio un progetto innovativo. Con esso per la prima volta si è affrontato in modo organico e con la proposta di nuovi servizi un problema, quello del passaggio generazionale che, nonostante rappresenti per la rilevanza di PMI a carattere familiare, una delle principali criticità per il nostro modello di sviluppo, finora non aveva mai trovato nel sistema camerale, nelle associazioni di categoria e nei servizi professionali un'offerta di specifici servizi di informazione, orientamento e di accompagnamento.

Come sovente è accaduto e accade per molti progetti innovativi che rappresentano lo start-up di nuovi servizi e offrono una risposta a bisogni latenti delle persone e delle imprese, anche Elisir ha dovuto profondere notevoli sforzi per stimolare e tradurre in domanda espressa i bisogni dei potenziali beneficiari e per efficacemente comunicare agli stessi i servizi offerti. Si è constatato che solo dopo che ci si è molto prodigati sul territorio per pubblicizzare e far conoscere i nuovi servizi offerti, questi riscuotono il successo sperato. Così è accaduto anche al progetto ELISIR: solo da pochi mesi riscontriamo un vivo interesse, testimoniato dalle richieste d'intervento, dalla partecipazione ai forum di progetto,

alle visite al nostro sito www.continuitadimpresa.it, ai focus group organizzati per i beneficiari finali.

Questa circostanza ha portato alla concentrazione delle attività nella parte finale del progetto e a chiedere la proroga alla Regione, con la conseguenza di dover differire e concentrare anche i pagamenti previsti negli ultimi giorni utili..

La complessità derivante dalla rigidità dei vincoli posti dalla Regione Veneto.

L'onerosità dei vincoli imposti ai professionisti impiegati nei progetti Equal, è diventata particolarmente rigida dal Decreto del 11.07.2007 della Direzione Lavoro della Regione Veneto. In particolare il vincolo delle attività in presenza dei beneficiari finali con il riconoscimento per le altre attività al massimo di un monte ore pari al 30% di quelle svolte in presenza appare anche a noi l'evidenza di non considerare le specificità del progetto Elisir che richiede consulenza specialistica di alto livello a favore delle figure di vertice dell'azienda. Invero pare in tutta evidenza la distanza dalla realtà aziendale delle disposizioni burocratiche sopra richiamate che richiedono che attività consulenziali specialistiche quali ad esempio la predisposizione di un piano di trasmissione di impresa, o di uno statuto di società, o di un patto di famiglia, o di un fiscal planning, ecc. debbano avvenire in presenza dei beneficiari senza riconoscere - se non in minima parte - l'attività di studio, ricerca, approfondimento ed elaborazione che ogni professionista svolge. Purtroppo non possiamo che constatare, non senza un senso di sconforto e frustrazione, che un progetto-laboratorio quale Elisir che ha avviato la sperimentazione di nuovi servizi su un tema tanto importante per il futuro del nostro sistema produttivo quale quello del Passaggio Generazionale, rischia per un eccesso di regole di non poter realizzare tutto il suo potenziale innovativo.

Le difficoltà di taluni partner ad individuare i beneficiari con conseguente maggior carico di lavoro per gli altri Partner al fine di raggiungere i complessivi obiettivi progettuali.

Nel progetto Elisir l'individuazione dei beneficiari finali avviene mediante due canali: gli sportelli di orientamento e informazione aperti presso i Partner rappresentanti di associazioni di categoria e dei servizi professionali e gli analoghi sportelli aperti presso i partner appartenenti al sistema camerale. Come è noto i risultati della sperimentazione delle attività di sportello hanno dimostrato una significativa minore efficacia dei Partner del sistema camerale i cui sportelli presentano una minore affluenza rispetto ai Partner più a contatto con le imprese. Conseguentemente, preso atto di tali andamenti e del ritardo accumulato rispetto al programma originario delle attività per realizzare i complessivi risultati attesi dal progetto si è dovuto chiedere ai Partner più efficaci una maggiore attività rispetto a quella da loro originariamente programmata.

Ritardi collegati alla tempistica collegata agli aiuti de minimis e agli adempimenti amministrativi.

Alcuni ritardi si sono accumulati anche a causa della applicazione del regime di aiuti di stato "de minimis", applicazione che ha comportato un "tempo morto" dai due ai tre mesi fra il momento dell'individuazione del beneficiario e l'inizio effettivo degli interventi di screening o accompagnamento in azienda.

Altri ritardi si sono originati anche per la difficoltà di alcuni operatori e beneficiari ad applicare le procedure, la modulistica e a rapportarsi con adempimenti amministrativi di non lieve complessità; tali circostanze hanno richiesto più interventi da parte del coordinamento per illustrare gli aspetti applicativi e hanno indotto alcuni beneficiari a differire gli interventi programmati.

5. Conclusioni.

Il progetto Elisir ha visto un ampio coinvolgimento dei soggetti economici del territorio che hanno definito e condiviso finalità e contenuti progettuali.

Uno dei più importanti risultati del progetto Elisir è senza dubbio l'aver realizzato, con il partenariato di progetto, relazioni sinergiche fra "mondi diversi" dalle quali è derivata, e auspichiamo possa continuare a derivare, la proposta di nuove idee, strumenti e nuovi servizi da offrire alle nostre imprese. Per la prima volta molti partner hanno cominciato a lavorare insieme e crediamo si siano poste le basi anche per nuove progettualità comuni a valere sul nuovo ciclo di programmazione dei fondi comunitari 2007-2013.

Riteniamo che il progetto Elisir possa rappresentare lo start-up di nuovi servizi che potranno continuare oltre la scadenza di progetto e divenire dei servizi permanenti visto l'enorme bisogno delle imprese e delle persone di assistenza sul tema della continuità d'impresa.

Ci sembrano certamente positivi i primi risultati ottenuti. Con questo lavoro crediamo di aver anche offerto un contributo affinché il passaggio generazionale sia affrontato per quello che effettivamente è, ovvero:

- > un **fenomeno "normale"** nella vita di un imprenditore e di un'impresa, nonostante sia spesso vissuto e gestito come un problema;
- > un **momento di discontinuità** che impatta in modo determinante sulla continuità d'impresa;
- > un **fenomeno multidimensionale** che investe per sua natura numerosi ambiti dell'impresa e dei comportamenti delle persone.
- > una **opportunità di crescita** professionale ed umana per le persone coinvolte.

IL PROGETTO ELISIR: DATI DI SINTESI

Titolo del Progetto

ELISIR: governare i processi di passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano

I Partner del progetto.

Camera di Commercio di Treviso (Soggetto promotore)

A.L.P.A.E.S. soc. cons. a r.l. Treviso

Associazione NET di Padova

Confartigianato Marca Trevigiana Formazione

ENAIP Veneto

Formazione Unindustria Treviso

Impresa Verde Treviso srl

Unione delle Camere di Commercio del Veneto

Veneto Banca

Partner stranieri

La Camera di Commercio e la Camera dei mestieri di Potsdam (Germania)

AGEFOS di Caen – Normandia (Francia)

Foundation in Support of Local Democracy di Wroclaw (Polonia)

Ceske Drahi di Praga (Repubblica Ceca)

Durata del progetto

33 mesi: da luglio 2005 a marzo 2008

Risorse finanziarie

705.000,00 € con un contributo Regione Veneto e Unione Europea pari al 94%.