



PASSAGGIO PROPRIETA' E GESTIONE DI IMPRESA TRA GIOVANI E ANZIANI

**DALLA PROFESSIONALITA' ED ESPERIENZA DEGLI ANZIANI
ALLA VISIONE ED ALLE PROSPETTIVE DEI GIOVANI
NELLE PICCOLE E MICRO IMPRESE DI OGGI E DI DOMANI**

a cura di Mario Baldassarri

con i contributi di

**Francesco Acquaroli, Mario Baldassarri,
Davide Celani, Gilberto Gasparoni,
Paolo Mariani, Selene Re**

Premessa ed Introduzione

MARIO BALDASSARRI, *presidente ISTAO*

In questo *workshop* si intende presentare un'idea sulla quale si è lavorato con i soggetti protagonisti per diversi mesi ed abbiamo tutti condiviso che fosse arrivato il momento di metterla nero su bianco, pur in una forma ancora non del tutto definita nei dettagli. Da questo punto di vista è quindi un'idea-progetto che illustro qui molto sinteticamente, rinviando ad una nota più analitica che riproduciamo in Appendice.

Questa idea dovrà diventare un vero e proprio progetto con la costituzione di un comitato tecnico, con i soggetti promotori qui rappresentati (CONFARTIGIANATO, CNA, FEDERAZIONE BCC, CONFIDI UNICO, REGIONE MARCHE) e anche con altri soggetti protagonisti (CONFCOMMERCIO, CONFINDUSTRIA, CAMERA DI COMMERCIO MARCHE ecc.). L'idea-progetto è infatti riferita alle piccole attività produttive di qualunque settore dell'economia.

Siamo partiti da una constatazione comune e condivisa. La condizione alla quale negli ultimi anni assistiamo inerti, da una parte, è la dispersione di una miniera esistente e, dall'altra parte, la non attivazione di un'altra miniera potenziale.

Nelle Marche, e non solo, esistono due imponenti giacimenti di terre rare che vengono quai del tutto trascurati.

Quali sono questi due giacimenti che non riusciamo a mettere a frutto?

La prima miniera è quella del lavoratore anziano che è costretto a chiuder bottega perché non ha una successione in famiglia e perché nessuno al di fuori è disposto a comprare quella sua impresa che magari esiste e lavora da 40-50 anni. Si pensi, in particolare, a tanti artigiani, ma possono essere anche piccole imprese del manifatturiero, del commercio, il negoziante di tessuti o di stoffe, oltre alle botteghe artigiane.

Questa miniera è innanzitutto un giacimento di conoscenze professionali. Queste persone hanno 50 anni di esperienza sul campo, conoscono i fornitori, conoscono i clienti. L'azienda è avviata e per tanti anni ha fatto il suo mestiere. E questo accumulo di valori la stiamo buttando via, l stiamo disperdendo anno dopo anno. Basti pensare a

quante migliaia di piccole imprese artigiane hanno chiuso bottega negli ultimi 10 o 15 anni.

Certamente c'è anche un fenomeno di accorpamento che può essere letto in positivo. Infatti, le imprese che rimangono sono più grandi, più solide. Francamente però non si vede perché buttare a mare questa miniera di conoscenza.

In più l'artigiano anziano che chiude bottega avrà pure la sua pensione, che però non è gigantesca in base ai contributi che ha pagato, ma non ha nessuna liquidazione, nessuna buona uscita, niente.

Dall'altro lato c'è la miniera dei giovani che vogliono fare un'attività, mettere su un'impresa e che, francamente, non hanno la possibilità di farlo. In primo luogo, perché non hanno i mezzi economici né per avviare un'impresa, né per comprare un'azienda esistente. Il problema però è anche il fatto che non hanno immediatamente neanche le competenze professionali per gestire un'impresa, per cercare i clienti, per valutare i fornitori migliori e così via.

L'idea-progetto è allora proprio questa.

Si tratta di stipulare un contratto di cessione di azienda dal lavoratore anziano a due o tre giovani. Un contratto che prevede il suo perfezionamento pratico dopo due anni. Nei primi due anni, infatti, il lavoratore anziano continua a gestire l'azienda, i giovani entrano o come collaboratori a fattura o come apprendisti o in altre forme di assunzione agevolata come un contratto a tempo determinato.

Lavoratore anziano e giovani lavorano due anni insieme, fianco a fianco, e ciascuno trasmette pezzi della propria miniera all'altro. Quindi, il lavoratore anziano trasmette la sua conoscenza sul campo. Il giovane magari trasmette le sue innovazioni, la sua voglia e capacità di andare nell'*e-commerce*, inserire più *computer* nella gestione di impresa, andare sui *social* e così via. Questi due anni, quindi, sono di fatto la trasmissione dentro l'azienda delle due miniere e delle conoscenze reciproche.

Alla fine dei due anni, avendo stabilito sin dall'inizio il contratto di acquisto dove è stato già concordato, magari con il ricorso ad un perito che ha detto quanto vale quella bottega (€30.000, €40.000 ecc.) a seconda dei macchinari, dell'avviamento, cioè tutta

la struttura dell'azienda, come sempre si fa, il contratto viene perfezionato con la cessione di impresa a quel prezzo. Inoltre, a mio parere, la Regione Marche potrebbe istituire, anzi dovrebbe istituire, l'Albo dei Maestri del Lavoro. Si darebbe Così anche un riconoscimento formale, una piccola coccarda, che riconosce quella persona come Maestro del Lavoro. Questo sarebbe un aspetto formale ma di grande valore simbolico e sociale.

L'aspetto più sostanziale, però, è che il lavoratore anziano trasferisce l'azienda ai giovani che sono subentrati e a due anni incassa il prezzo dell'azienda, quindi ha una buona uscita, una liquidazione come tutti i lavoratori dipendenti.

Il giovane paga questa azienda con un mutuo che il sistema bancario mette a disposizione spalmato su 10 anni; quindi, con uno sforzo sostenibile dato che ha visto per due anni l'azienda da dentro e ne ha valutato l'andamento economico e finanziario. Questo gli consente di pagare le rate del mutuo. CONFIDI può affiancarsi all'operazione nel senso di valutare la garanzia FIDI per il mutuo.

Fino qui, tutto questo è fatto dalle parti ed è un contratto di diritto privato.

Su tutto questo, però, la regione Marche (o altre regioni) può indicare quale sostegno intende dare a questo passaggio intergenerazionale. Potrebbe essere un contributo in conto interessi sul mutuo oppure un riconoscimento come formazione dei due anni in cui i giovani lavorano insieme all'artigiano anziano che sono effettiva formazione sul campo. Questo è da valutare e chiaramente può diventare un fondo rotativo, perché man mano che vengono lanciati questi tipi di progetti, quelli iniziali chiudono e le risorse passano ai nuovi che magari sono interessati al progetto.

Questa è l'idea-progetto contenuta in una breve nota analitica disponibile in Appendice. L'intento è ora quello di raccogliere le fila per formare un Comitato Tecnico in cui ciascuno faccia la sua parte.

Esempio concreto.

Confartigianato e CNA mettono a punto, magari con dei consulenti, la bozza di contratto di cessione con tutte le varie clausole, cioè che tipo di contratto dei due anni di formazione o di apprendistato, eccetera.

BCC, o altre banche, insieme a Unico mettono a punto il contratto di mutuo, come può essere formulato, eccetera.

Nel frattempo, la Regione potrà definire che tipo di sostegno dare a questa opportunità e a questo passaggio giovani-anziani.

Lanciamo qui questa idea-progetto che, in realtà, è già un progetto vero e proprio che andrà definito in tutte le varie componenti e ciascun soggetto disponibile a contribuire a questo obiettivo dovrà fare la sua parte.

Seguono ora abbiamo le analisi e le posizioni dei soggetti direttamente interessati con i quali abbiamo lavorato negli ultimi mesi.

SELENE RE, *CNA GIOVANI IMPRENDITORI*

È molto importante parlare con noi giovani in queste occasioni perché ci dà l'occasione di dire tutte le nostre idee.

Il progetto, come è stato presentato, è un progetto che va ad ampliare quello che noi giovani chiediamo da tempo in varie occasioni, perché, effettivamente, il problema principale è che non riusciamo a trovare delle soluzioni per fare il cambio generazionale ed il trasferimento di impresa.

Spesso e volentieri, ci troviamo lontani da quella necessaria voglia di fare impresa e quindi avere un progetto semplice, definito e concreto come questo è sicuramente un passo avanti.

Su questo voglio aggiungere una cosa.

Faccio parte dell'Esecutivo Nazionale CNA e abbiamo già lavorato su una proposta di legge fatta proprio per il trasferimento di impresa e per il cambio generazionale, puntando alla fiscalità e a tutto quello che comporta un cambio generazionale.

In molti casi, ci ritroviamo dei genitori che hanno delle imprese, che hanno questo saper fare che poi viene disperso perché, magari, i figli ed i nipoti sono andati a fare altre attività secondo le loro personali aspirazioni. È giusto così, però poi queste aziende chiudono e non riusciamo a dare continuità.

Per questo abbiamo presentato una proposta di legge su tutto il territorio nazionale, grazie al supporto di CNA che ci ha dato gli strumenti per poterlo fare.

Capite bene che, per noi giovani imprenditori, il primo problema è proprio quello di non conoscere bene le dinamiche aziendali che invece i *senior*, o comunque le persone che sono nel sistema da più tempo, già conoscono molto bene.

Lasciatemi dire anche che noi giovani imprenditori spesso abbiamo anche il sogno, la voglia di cambiare qualcosa.

Per me è quindi veramente un onore ed un piacere essere qui, grazie a CNA, per cercare di dare il mio contributo a questo progetto.

Seguendo ciò che è stato già detto, sono d'accordo su tante parti e vorrei che si puntasse tanto sulla formazione per dare sostenibilità alle imprese che devono comunque dare lavoro e strutturare un lavoro. Secondo me quindi i giovani imprenditori dovrebbero essere anche supportati sulla parte della formazione, sul come creare un *business* che sia sostenibile e che possa durare nel tempo.

Qui mi rivolgo alle banche ed ai confidi.

Come CNA abbiamo uno stretto accordo con CONFIDI Unico. Tante volte mi incontro con miei colleghi che si trovano in queste situazioni. Con i giovani soci della BCC abbiamo fatto anche un evento e ci stiamo trovando veramente bene perché, grazie a loro ed al nostro operato, stiamo strutturando dei nuovi imprenditori che comunque conoscano, come dicevo prima, il sistema impresa e non solo.

Quindi grazie anche perché questa idea-progetto è concreta e molto promettente. È sempre fondamentale avere una idea di *business*, ma la cosa più importante è avere anche un supporto finanziario. Grazie quindi a Confidi e alle Banche per il contributo che vorranno dare.

Su questo lavoreremo sicuramente bene e cercheremo di fare un bel progetto, concreto ed operativo.

GILBERTO GASPARONI, *CONFARTIGIANATO MARCHE*

Parlo un po' meno del progetto perché è stato illustrato a sufficienza ed in modo chiaro. Voglio solo dare qualche numero su che cosa significhi il passaggio generazionale. Abbiamo visto, dal nostro Centro Studi, che in sei anni nelle Marche l'8,5% delle imprese è stato interessato dal passaggio generazionale. Un altro 8,3% dice che non è avvenuto, ma le imprese sono molto interessate al tema. Un altro 83%, invece, dice proprio che non riesce a farlo, quindi non riesce nemmeno a lavorare su questo tema. Quando avviene il passaggio generazionale spesso avviene dentro la famiglia, tra padre e figlio o tra altri familiari. In questo senso, nel 92,9% dei casi, dopo il passaggio generazionale, si mantiene e si rafforza il ruolo della famiglia all'interno dell'impresa perché c'è questa prosecuzione di proprietà e controllo dell'azienda.

È chiaro che bisogna comunque tener conto che c'è un patrimonio, un patrimonio di competenze, di conoscenze. Come ha detto prima molto bene il prof. Baldassarri, c'è una valorizzazione del capitale umano dei fondatori che va trasferita, con la cultura del lavoro e la capacità di adattamento senza perdere l'identità dell'impresa.

La qualità e la conoscenza del mercato e del territorio è un elemento importante. In sostanza, questi saperi vanno trasferiti e quando il trasferimento avviene, come è stato detto anche dalla presidente del gruppo giovani CNA, deve avvenire con il coinvolgimento dei giovani. Questa è una grande opportunità che si presenta, perché i giovani hanno una nuova visione, una diversità di approccio, una competenza digitale non indifferente rispetto al passato. Si parte quindi con diverse marce in più e c'è la possibilità di sviluppare nuovi linguaggi, nuove competenze, maggiore propensione al digitale.

Un passaggio generazionale ben gestito non è solo continuità di impresa, ma può diventare una grande opportunità di sviluppo e di crescita. In questo senso tutte queste situazioni vanno colte e vanno sostenute.

Ma non sono solo cose belle e ottime opportunità. Ci sono anche delle criticità. Per esempio, tante volte non c'è una pianificazione. Quando avvengono questi fatti si fanno

un po' così in famiglia, alla buona ed invece, quando ci sono cambiamenti di questo tipo, diventa rilevante una pianificazione strategica.

Qualche volta il passaggio generazionale avviene in momenti strani, anche difficili e di emergenza. Occorre riuscire a gestire anche queste situazioni e superare la resistenza al cambiamento da parte di chi esce. Anche quando c'è il passaggio, se non è netto con un contratto dove cambia realmente la proprietà, c'è sempre il genitore, il familiare che continua a star lì e quindi qualche volta diventa ingombrante e rallenta tutte quelle novità che invece possono essere introdotte. Certamente, questi possono anche essere elementi importanti di affiancamento perché aiutano a superare momenti particolari. Qualche volta, però, possono essere un freno e vanno superati i conflitti familiari, la complessità burocratica del passaggio e gli adempimenti fiscali.

Quello che è stato detto poco fa dalla rappresentante della CNA è una necessità. Per fare queste operazioni servono risorse, servono interventi significativi. Non basta, non dico che non serve perché va benissimo il contributo di un territorio, ma serve proprio una norma nazionale che faciliti queste operazioni e non le complichì.

Tante volte vediamo che, quando smette un imprenditore e ne subentra un altro, magari la normativa urbanistica non coincide e quindi diventa un ostacolo perché la stessa azienda dove stava prima, se cambia ragione sociale, deve adattarsi alle nuove regole. C'è tutta una situazione che va gestita e portata avanti.

Dopodiché, si possono cogliere anche le opportunità dei nuovi mercati con menti fresche, con aperture, nuove visioni, nuove tecnologie. Per tante attività, oggi, se non è un artigianato di servizio, si guarda oltre il territorio regionale e nazionale, si va verso mercati internazionali perché anche queste sono grandi opportunità che coinvolgono anche le piccole imprese. Quando pensiamo all'internazionalizzazione pensiamo troppo spesso solo alle grandi industrie. Quelle ci sono, ma ci sono tante piccole e medie imprese che lo fanno e lo fanno anche da sole.

Guardiamo i dati. Vado a memoria. È calato l'export, ma è calato di più nella grande industria rispetto alla piccola. Quindi vuol dire che questo nostro dinamismo, questa

flessibilità della piccola impresa è un grande valore che non può essere disperso. In questo senso c'è molto da fare.

È chiaro che serve quella sinergia che ha detto il prof. Baldassarri, cioè una forte alleanza fra le istituzioni, le associazioni, le banche, i confidi, tutti gli enti di ricerca, le università, in modo tale che tutti insieme riusciamo a fare squadra, a far capire che quando una piccola impresa o una qualunque impresa rischia di chiudere, si perde un patrimonio e si desertifica un territorio.

Se invece riusciamo a fare il passaggio generazionale è una vita che continua, che migliora, un'azienda che cresce, un territorio che è sempre meglio servito.

Noi condividiamo la proposta che è stata fatta, cioè quella di trovare uno strumento normativo come l'agevolazione, per esempio, sugli aspetti contributivi quando si assume un dipendente che poi può essere il prosecutore dell'attività. Occorre quindi favorire dei progetti mirati di questo tipo con agevolazioni concrete e consistenti. Dobbiamo infatti avere degli apporti significativi tipo un contributo per chi c'è nell'azienda che riesca a vedere valorizzato il patrimonio che trasferisce, dall'avviamento al valore dei beni strumentali ecc.

Ho assistito in diverse occasioni, purtroppo, ad aziende che non sono riuscite a cedere e hanno speso e non ricavato per il valore dei beni e il pacchetto dei clienti. Si dovrebbe trasmettere un patrimonio di lavoro, una ricchezza, ed invece hanno dovuto spendere per chiudere, perché non ci sono solo gli adempimenti fiscali e burocratici, ma si deve smontare l'azienda, liberare i locali, smaltire i macchinari se non riesci a venderli. Ed è una tragedia, non è solo un fatto economico, è una tragedia umana perché è una sconfitta. Si è costruito un bene che genera ricchezza e lavoro e lo si vede disperdere così in maniera incredibile.

In questo senso riuscire ad avere interventi mirati per mantenere e sviluppare queste iniziative per noi è un grande risultato. Noi, come CONFARTIGLIANATO ci stiamo lavorando, anche senza interventi, perché attualmente c'è poco e ci stiamo lavorando tanto facendo tanta consulenza ai giovani che vogliono avviare una nuova impresa e a chi vuole entrare in un'azienda già esistente facendo tutta una serie di formazioni mirate

che riguardano la pianificazione economica, gli aspetti finanziari, gli aspetti normativi, gli aspetti ambientali perché non è detto che era tutto a posto. Perché poi le cose sono tante, le regole, la burocrazia e gli adempimenti.

Siccome le nostre imprese vogliono lavorare a testa alta e alla luce del sole nella legalità, è chiaro che dobbiamo osservare le regole del gioco perché sennò, prima o poi, sbatti e quindi sei destinato a cadere male. Poiché le imprese serie cercano la legalità, in questo senso ci siamo e cerchiamo di dare tutti i supporti con un nostro sportello di consulenza specializzata.

I percorsi formativi sono un altro elemento di valore. È vero, non è solo la formazione iniziale, ma la vita è una continua formazione perché c'è sempre da imparare tutti i giorni, anche per uno che sa tutto ma poi il mese dopo le cose cambiano.

La formazione diventa uno strumento essenziale per la crescita culturale della persona, ma anche per la crescita imprenditoriale, per tutto quello che significa fare formazione e essere preparati sul campo.

Ribadisco la nostra piena disponibilità, ovviamente dobbiamo mettere a punto alcune cose e qui si parla di giovani. Secondo noi va anche considerato la persona di mezza età che sta già in azienda, che può subentrare al titolare perché abbiamo anche parecchie situazioni di questo tipo. Quando ci sono, anche questi devono avere l'opportunità di proseguire. Occorre quindi trovare un pacchetto di regole, di proposte che permetta di lavorare bene tutti sempre con quell'elemento di fondo, cioè che ogni impresa che perdiamo, perdiamo valore tutti quanti, non solo l'azienda che chiude, ma anche chi vive quel territorio, chi utilizza quel tipo di servizi o di attività. Dobbiamo far crescere nuove imprese e mantenere tutte quelle che ci sono per intenderci, quindi lavorare tutti insieme in questa direzione.

MARIO BALDASSARRI

Subito tre osservazioni, una macro e due micro.

Quella macro è che abbiamo presentato a giugno 2025 all'ISTAO un seminario di previsioni economiche. In relazione ai dazi di Trump, abbiamo fatto una forchetta di proiezioni dicendo che, se i dazi rimanessero quelli del 2024, avremmo un certo percorso di previsione; se invece fossero quelli che dice Trump, avremmo un'altra diversa previsione. Questa differenza l'abbiamo chiamata il costo della guerra dei dazi. In realtà avevamo immaginato che i dazi tra Europa e Stati Uniti fossero fissati al 20% come inizialmente detto da Trump. Vedremo quando finirà questa roulette magica dove si fermerà la pallina.

Da due anni e mezzo, il modello *Oxford Economics*, che il mio Centro Studi Economia Reale usa da venti anni e non a caso quello del giugno 2025 è stato il XX Rapporto Annuale, ha esteso la possibilità, oltre alle singole economie nazionali, di fare previsioni anche per le regioni e le province. Noi abbiamo fatto *focus* sulle Marche. Quando abbiamo visto i primi risultati mi sono detto, ma com'è che succede questo? Infatti, timidamente e con tutte le cautele del caso, la Regione Marche sembrerebbe avere esaurito attorno al 2023-24 quel processo di allontanamento dalla media italiana che ho chiamato il "bradisismo marchigiano" che andava avanti da più di dieci anni. Si tratta infatti, non di un grande arretramento in un paio di anni, ma di una piccola perdita di terreno ogni anno che però in dieci anni ci ha fatto allontanare dalla media italiana ed avvicinare alle regioni del centro-sud. Molti hanno detto infatti che non ci avvicinavamo più al centro nord ma ci avvicinavamo al centro sud.

Nelle proiezioni 2025-2026 sembra esserci un piccolo processo di riavvicinamento alla media italiana. Mi sono chiesto allora come mai? Questo è un modello econometrico macroeconomico ed ha dentro centinaia e centinaia di equazioni. Poi ho riflettuto, anche se non sono ancora sicuro dell'interpretazione, ed ho considerato che in tutte quelle equazioni c'è dentro la struttura produttiva dei singoli paesi del mondo, dell'Europa, dell'Asia, della Cina e, da noi, dell'Italia e delle Marche.

Ho visto allora un possibile fondamento di quelle proiezioni per la nostra regione. Di fronte a queste incertezze, a queste difficoltà che tutti sappiamo, le capacità di reazione di un tessuto produttivo di piccole e medie imprese sono forse più rapide che non quelle di sistemi dominati da pochi colossi produttivi che, come una grande corazzata, non riescono a cambiare rotta all'improvviso per evitare la bufera che incombe. Con quelle grandi dimensioni per fargli fare una virata in mare occorre tempo e spazio sufficienti. Magari invece tante barchette con la deriva riescono a muoversi meglio e più rapidamente. Questa è un po' l'ipotesi che sta dietro a quei segnali che vediamo di fine della transizione con segni di recupero. È un fatto macroeconomico che andrà verificato, però, in una situazione così complicata ed incerta, potrebbe giocarci a favore.

In questo caso, questa piccola idea-progetto che proponiamo qui potrebbe essere un ulteriore strumento, un motorino d'avviamento e di rafforzamento dei segni di recupero.

Le due osservazioni micro sono, da un lato, la formazione e, dall'altro lato, l'estensione di questo progetto ad una platea più ampia e cioè a tutti coloro che ne saranno interessati, indipendentemente dalla specifica età di chi vuole continuare l'impresa.

Ho detto sin dall'inizio che i due anni di collaborazione sono due anni di formazione perché il lavoratore giovane magari ha tante conoscenze sulla tecnologia e sul mondo digitale ma forse non sa bene come si gestisce un'azienda, come si tratta con i clienti, dove si vanno a trovare i fornitori, come quella macchina lavora in un certo modo (magari con la mano sinistra viene meglio che con la mano destra). Tutto questo l'anziano lo sa, pensate al tornio. Ormai ci sono torni tutti elettronici, ma alcuni lavori hanno bisogno del tornio a mano e lì, se non hai l'esperienza, non riesci a fartela in una settimana. Anche per questo i due anni di collaborazione dovrebbero essere considerati come formazione-lavoro e quindi avere i relativi sostegni ed agevolazioni.

L'altro fattore micro, molto importante, l'ha appena citato Gilberto Gasparoni.

Abbiamo riferito il progetto ai giovani, ma non è necessario che siano tutti giovani ventenni o trentenni. Se nell'azienda c'è un lavoratore di 45 anni, il titolare, che ne ha

65anni, sa che quel suo collaboratore è probabilmente in grado di subentrargli ma non ha le risorse finanziarie per comprare l'azienda. Dobbiamo certamente comprendere nel progetto anche questa tipologia, perché non dobbiamo fare le analisi del sangue sull'età. Anzi, a maggior ragione, se c'è chi già lavora in azienda, può essere giovane o meno giovane, la conosce già, conosce il titolare, ha anche un di più per poter proseguire l'attività.

Davide Celani non solo è il direttore generale della BCC di Recanati e Colmurano ma, nell'ambito della Federazione delle Banche di Credito Cooperativo, si occupa in particolare proprio di questi aspetti sul campo, non solo nell'area Recanati-Colmurano, ma in tutta l'area che riguarda le BCC.

DAVIDE CELANI, *BCC*

Grazie innanzitutto per questa grandissima opportunità riservata al sistema creditizio e in modo particolare al credito cooperativo. Riporto qui i saluti del presidente della Federazione, Massimo Tonucci e del direttore Ennio Di Foglio oltre ai saluti del presidente della BCC di Recanati e Colmurano, l'avvocato Gerardo Pizzirusso.

Mi sia permesso anche un ringraziamento al professor Baldassarri per questo stimolo e questa vicinanza all'economia sostenibile.

MARIO BALDASSARRI

Ho dimenticato una cosa fondamentale. L'ISTAO fa formazione e quindi, laddove lo riteniate, può predisporre insieme a voi pacchetti formativi. Certamente, questa formazione deve essere sul campo dentro l'azienda. Però se ci fosse bisogno, magari di 10 o 20 ore su come si fa un bilancio, l'Istituto è qui anche per questo.

DAVIDE CELANI

Questo per me è un grosso *assist* perché sarei arrivato velocemente anche a questo aspetto.

Per noi questa è una opportunità per essere partecipi di un gruppo di lavoro in una di quelle che sono le fasi più complesse della vita aziendale, che è proprio il passaggio generazionale. In modo particolare è per noi importante esprimere il punto di vista del credito.

La regione Marche è una regione fatta soprattutto da piccole e medie imprese frutto di quella uscita dalla mezzadria negli anni 50, 60, 70 e dove dalla stalla nasceva la bottega. Come sistema creditizio la domanda che ci poniamo, all'interno di un passaggio generazionale, è chi subentra, come subentra e con quali strumenti.

Per dare una risposta prendo spunto e ringrazio per le osservazioni fatte la presidente Re ed il segretario Gasparoni e le cito in maniera rapida.

La formazione è l'argomento sul quale è tornato anche il professor Baldassarri e la presidente RE che ha sottolineato anche la formazione finanziaria, quindi, non solo una formazione tecnica, ma anche finanziaria.

Questo ci sta particolarmente a cuore perché vuol dire creare cultura e passaggio non solo tra padre e figlio ma anche pianificazione. Sono queste le parole che sono state usate, risorse e sinergie.

In effetti questa è la grande opportunità che il sistema bancario ha nel porsi all'interno di questo progetto. Quindi, non solo sostenerlo in un contesto di prodotti tradizionalmente bancari come potrebbe essere lo scoperto di conto corrente o l'operatività tradizionale, ma l'opportunità di partecipare in modo attivo ed accompagnare e facilitare questo passaggio affinché, all'interno di questo passaggio, non ci sia perdita di *know how* che andrebbe ad impoverire il nostro territorio, andrebbe a farci perdere quelle eccellenze che rappresentano sostanzialmente il punto di forza della nostra regione.

Per questo noi ci poniamo in questa progettualità, ovviamente nella dinamica descritta, ma anche raccogliendo in maniera stimolata e stimolante le parole che hanno detto il

segretario e la presidente, proprio perché, per quanto riguarda il nostro punto di vista, poter accompagnare il passaggio, poter accompagnare gli imprenditori in questo tipo di percorso significa poter mettere in campo strumenti che oggi le banche hanno ma che spesso sono un po' trascurati. Ad esempio, parliamo di pianificazione patrimoniale. La presidente Selene Re ha indicato anche iniziative fiscali che sono al vaglio. Se non ho capito male, ha citato un progetto di legge a livello regionale e nazionale.

Significa fare formazione congiunta, quella formazione che anche attraverso una triangolazione e con la collaborazione dell'ISTAO, con il supporto del sistema bancario e agevolativo e con la partecipazione attiva delle imprese, significa creare un dialogo per poter trasferire anche all'imprenditore giovane quelli che sono elementi di necessità e di supporto che poi le banche, nei loro processi di analisi, vanno di fatto a constatare e realizzare con servizi mirati che possono essere i prodotti tipici, ma nel concetto di sintesi anche un'attività di *mentoring*, un'attività di supporto che crea quella cultura che è un elemento che oggi i giovani imprenditori ci stanno chiedendo.

Chiudo con un'opportunità ancora più grande per il sistema locale, in modo particolare per il credito cooperativo. Il mondo del credito cooperativo non è una banca tradizionale, non è una banca ordinaria, non è una banca che punta al profitto, ma è una banca che punta al benessere del territorio e questo è sancito nell'articolo 2 degli statuti di tutte le banche di credito cooperativo. È quindi un impegno sociale che le banche di credito cooperativo a livello nazionale si sono assunte. Ho detto a livello nazionale perché raccolgo con entusiasmo l'idea del professor Baldassarri di costituire un tavolo di lavoro che possa diventare un elemento da replicare sugli altri territori nazionali, replicandolo in sinergia, creando alleanze con gli imprenditori, col mondo accademico, creando alleanze in modo particolare con le istituzioni regionali.

Voglio citare qui un fatto su tutti, la proposta che poi è diventata legge regionale e l'unica legge nazionale sul contrasto alla desertificazione bancaria. È una legge fortemente voluta dal credito cooperativo come proposta alla Regione che è diventata proprio quest'anno la prima legge a livello nazionale.

Confermo quindi l'impegno del nostro gruppo, a partire dalla Federazione Regionale delle BCC e dell'intero gruppo nazionale, ad essere anche promotori e divulgatori di quelle opportunità che in questo contesto nasceranno.

A mio avviso è opportuno puntare sulla sinergia e sull'alleanza stringendosi attorno al tavolo per fare fronte comune, senza creare quelle aree di competenza o di esclusività che oggi non sono vantaggio per nessuno.

Oggi le vere opportunità si fanno e si costruiscono insieme all'interno di un contesto regionale, territoriale che tra l'altro è fortemente dinamico.

Mi fanno molto piacere le osservazioni proposte dal professor Baldassarri su questo riavvicinamento delle Marche, riallineamento alla media italiana dalla quale ci stavamo allontanando. Concordo con il fatto che, probabilmente, la duttilità del nostro modello economico torni ad essere ancora un elemento di forza, qualora venga, a mio avviso, metabolizzata quella funzione finanziaria che il modello di crescita in qualche modo ha trascurato, non ha metabolizzato, non ha reso endogeno.

Colgo anche le parole della presidente Re che ha detto che abbiamo bisogno anche di formazione finanziaria. Probabilmente le imprese, in questo modello di crescita, acquistano il servizio finanziario, ma non l'hanno reso endogeno e fatto proprio.

Nei passaggi generazionali quindi si corre il rischio di perdere questo elemento.

Parlo di sinergie perché, in effetti, nella nostra regione ci sono forti opportunità.

Cito anche iniziative regionali come i progetti sul *worker by out* per salvaguardare i posti di lavoro, *family and friendly* per favorire l'impresa lavorativa, rafforzare la competitività.

Secondo me le opportunità ci sono, vanno sfruttate ed ognuno di noi può portare il proprio contributo. La parte imprenditoriale con gli stimoli, la parte creditizia finanziaria con soluzioni, la parte accademica con quel supporto formativo che, come dicevo prima, potrebbe rappresentare un punto di forza.

In questo scenario, per quanto riguarda il credito, non è solo una risposta a esigenze di equilibrio finanziario, ma tutti insieme con una stretta alleanza dobbiamo costruire il futuro dell'impresa locale, delle piccole e medie imprese che sono l'ossatura della

nostra regione. I dati che il professor Baldassarri ci ha descritto su questo risollevare la testa sono un grande orgoglio locale.

Noi siamo nel gruppo. Noi ci siamo.

MARIO BALDASSARRI

Porto un altro esempio che non c'entra direttamente con il trasferimento d'impresa.

Circa tre anni e mezzo fa, venti imprenditori di Serra dei Conti, tutti quelli che stanno nella zona industriale e artigianale sotto il paese, hanno chiesto all'ISTAO di fare un corso di formazione *ad hoc* per imprenditori e quadri e di farlo presso le loro sedi. Il promotore di tutto questo è stata la BCC di Ostra Vetere che ha offerto all'inizio la sala e noi abbiamo costruito il corso insieme agli imprenditori. Abbiamo chiesto loro: che vi serve? Hanno risposto: controllo di gestione, un po' di marketing, un po' di finanza strutturata, non solo scoperto di conto corrente e così via. Sono ormai tre anni che facciamo questo corso. E tutti gli anni, ovviamente, i partecipanti sono in parte gli stessi e in parte altri, sempre di quella valle e di quella piccola zona di Serra de' Conti. Ed altrettanto ovviamente ogni anno aggiustiamo e in parte cambiamo il contenuto del corso.

Si è creata una grande sinergia per cui, su stimolo della BCC, quei corsi cominciarono dentro la sala riunioni della BCC. Poi però, visto che li facciamo di venerdì e sabato perché i partecipanti lavorano durante la settimana, hanno voluto aggiungere una idea che è stata quella di rimanere a pranzo insieme. Successivamente hanno proposto di fare gli incontri a rotazione presso ciascuna delle aziende partecipanti. Così facendo si sono conosciuti meglio tra di loro perché sono aziende di diversi settori produttivi. Non sono quindi in grande concorrenza tra loro. Tutto questo è venuto spontaneamente dal territorio. Noi come ISTAO abbiamo percepito al volo questa esigenza, soprattutto sapendo che è inutile che 20-22 persone vengano a Villa Favorita a fare il corso nella sede ISTAO. Andiamo noi a farlo da loro perché è meglio spostare due o tre persone che venti. In più, essendo fatto di venerdì e sabato, rientra in questa cosa che è la rete di conoscenza, tanto che hanno aggiunto quasi sempre, un pranzo insieme, se il sabato

mattina, o la cena se il venerdì sera. E qualche volta qualcuno di loro ha detto "ospito io per la cena" e così via.

Sono tre anni che lo facciamo. Non c'entra direttamente col trasferimento generazionale, però c'entra con quel senso di esigenza di formazione per la quale non sono io professore accademico che vado a spiegare a te imprenditore di cosa hai bisogno. Devi essere tu imprenditore che mi devi dire di che cosa hai bisogno e poi insieme vediamo come costruire questo percorso.

Quindi non solo ISTAO istituzione di Ancona Villa favorita, ma ISTAO anche presso il territorio. Questa esperienza ha avuto talmente successo che anche imprese medie e grandi ce l'hanno chiesto per loro. Come dire "Ma ISTAO verrebbe a Fabriano a fare un corso per 15 nostri collaboratori?". Così abbiamo avuto richieste di collaborazione di questo tipo anche da grandi imprese, da Angelini Group, a Rainbow, Elica e così via.

Quindi questa idea-progetto deve funzionare un po' nello stesso modo, cioè carpire dal territorio e voi avete in mano un po' il territorio, le imprese, anche le BCC l'hanno in mano. Quindi conoscete quali sono le esigenze. Occorre farle confluire in questa idea progetto, ma poi mettere nero su bianco e dare delle linee che possono essere anche linee di interesse nazionale. Questo può diventare l'esperimento Marche di promozione anche per le confederazioni che hanno già il loro riferimento nazionale.

CONFIDI Unico è nazionale perché è cresciuto più di tutti e opera in gran parte del territorio nazionale. Quindi è già un soggetto a carattere nazionale e per questa presentazione dei promotori mi fa piacere chiudere con l'intervento di Paolo Mariani, direttore generale di CONFIDI Unico.

PAOLO MARIANI, *CONFIDI UNICO*

Non mi sovrappongo alle cose già dette perché sono state dette in modo molto chiaro e compiuto da chi mi ha preceduto.

Faccio allora due o tre considerazioni tecniche.

L'idea è sicuramente apprezzabile e importante per il momento delicato nella vita economica della regione. Nel momento in cui un imprenditore decide di cessare la propria attività, come è stato detto, c'è il rischio che un valore vada disperso, un valore di competenze, di fatturato, di gettito fiscale per l'erario, un valore da tanti punti di vista. Quindi, progettare un qualche cosa che possa favorire questo passaggio stimolando le nuove leve di giovani che molto spesso sono anche più formate grazie alle università, all'ISTAO, a esperienze anche in altri paesi, per acquisire queste realtà, migliorarle e farle crescere è fondamentale. Oserei dire è un dovere più che un'opportunità.

A questo punto però dobbiamo scendere nel tecnico con i soggetti che debbono essere intorno a un tavolo che sono sicuramente le associazioni di rappresentanza.

Noi le rappresentiamo tutte, in particolar modo CONFARTIGIANATO, CNA, CONFCOMMERCIO e CONFINDUSTRIA. Poi ci sono le banche che sostengono l'imprenditore nell'accesso al credito insieme a noi di CONFIDI.

Quando si parla di realtà si parla di tante realtà diverse. Abbiamo la bottega, come giustamente diceva Mario Baldassarri, ma abbiamo anche la micro impresa, l'impresa che magari realizza fatturati di 1 o 2 milioni di euro, che dobbiamo definire ancora micro che molto spesso coincide con la famiglia o con un imprenditore. In una logica di *clusterizzazione* di interventi sarà necessario, a mio modo di vedere portare avanti questo progetto calibrando bene gli interventi in funzione delle esigenze che, per un certo verso, sono le stesse, cioè acquisire un'esperienza che altrimenti chiude i battenti. Anche per le risorse finanziarie, gli strumenti che possono essere messi a disposizione cambiano in funzione dell'elemento dimensionale e della complessità di ciò che si va ad acquisire. Come nell'esempio fatto prima da Mario Baldassarri, è la bottega, il commerciante o il piccolo artigiano che cede il suo sapere. Un conto è l'impresa che

magari produce un semilavorato nell'ambito di una filiera dove c'è un *Champion* che esporta. In quel caso si ha un'esigenza diversa perché forse devo garantire una qualità del prodotto, devo garantire una tracciabilità della produzione, quindi, debbo dare una stabilità a questa azienda che non è appunto solo la semplice acquisizione della proprietà.

Come ha detto Davide Celani, sicuramente il credito ordinario è uno strumento, ma è uno strumento che può essere utile ma non in tutti i casi e non sempre.

Con Mario Baldassarri, e gli do atto di questo perché ne parliamo da tempo, si è parlato anche di altri strumenti. Io non disdegnerei nemmeno un fondo di partecipazione regionale che possa intervenire sul capitale che il giovane deve mettere per l'acquisizione di una società. Un fondo che investe, che è rotativo e che ad una certa data può anche uscire dall'investimento. Non dimentichiamoci che le SGR investono su volumi molto più alti altrimenti per loro non c'è convenienza.

Abbiamo una fascia enorme, che è quella alla quale tutti noi facciamo qui riferimento, che, da questo punto di vista, non ha assistenza se non attraverso il credito ordinario che non sempre è lo strumento adeguato e comunque non ha strumenti alternativi.

Si è fatto prima riferimento ai *bond*, ai mini *bond* di distretto dove si possono avere in garanzia le quote della società e nel tempo uscire perché la compagine societaria che sostituisce il soggetto è in grado di rimborsarlo.

Dovremo ragionare su strumenti di questo tipo che ci consentano, e Mario Baldassarri l'ha sempre detto a gran voce, perché non tutto si riesce a realizzare subito. Questa però è l'occasione molto importante che va a affiancarsi a interventi di più piccolo respiro che sono altrettanto importanti e di altrettanto valore.

Penso alle aree interne. Dove non possiamo perdere quell'imprenditoria diffusa che, proprio perché diffusa, è diversa ed ha bisogno di strumenti diversi.

Il nostro intervento, grazie alla Regione che ringraziamo per questo, ci ha consentito di acquisire nel corso di questi anni, anche insieme alle associazioni, un'esperienza specifica su strumenti di finanza strutturata. Penso che dobbiamo fare un ulteriore passo avanti in quella logica che diceva Mario Baldassarri di essere anche punto di

riferimento per altri soggetti che ci guardano come ci hanno guardato sulle misure che abbiamo messo in atto fino ad ora.

Dobbiamo provare a spostare l'asticella nella costruzione di questi strumenti che siano *win win* per tutti. Il sistema bancario ovviamente è insostituibile da molti punti di vista. L'istituzione Regione che deve passare e sta passando da una logica meramente assistenziale a una logica di moltiplicazione degli effetti dei fondi che mette a disposizione.

L'università e la formazione, i centri di eccellenza hanno anch'essi un ruolo rilevante. Senza formazione stiamo qui a parlare di nulla.

Fondamentale è il ruolo delle associazioni che è un ruolo improbo, perché non sempre è così semplice trasferire questi concetti in momenti delicati della vita dell'impresa.

Se insieme facciamo tutto questo, penso che avremmo fatto una cosa assolutamente innovativa a livello nazionale. Se guardiamo alle misure che sono a livello nazionale vediamo che sono pezzetti di un'idea più ampia, interessanti ma sono pezzi.

Se riuscissimo a dare un'armonia a questi pezzi, a dargli una logica, a dargli una complementarietà, forse non avremmo inventato nulla, ma sicuramente avremmo fatto un passo avanti notevole.

Questo è il contributo che UNICO può dare in questa direzione.

MARIO BALDASSARRI

Circa due anni fa come ISTAO, abbiamo organizzato un *workshop* ponendo al centro il problema della finanza strutturata per le piccole e medie imprese.

Nei decenni passati, in gran parte, la crescita dell'impresa è stata quasi tutta con autofinanziamento e con la banca che si affiancava per il credito commerciale, il circolante, scoperto di fido e qualche volta mutuo sul capannone. Questi sono stati gli strumenti storicamente usati.

Proprio con Paolo Mariani e altri soggetti ci siamo detti che bisognava cominciare a costruire strumenti di finanza strutturata.

Consideriamo un'impresa che ha un progetto di sviluppo a 5 anni. Ha bisogno di 1 milione di euro per realizzare quel progetto, ma non può farlo né con uno scoperto di conto corrente, né col mutuo sul fabbricato perché magari quel milione di investimenti sono in parte macchinari, ma magari sono *software*, investimenti sulla commercializzazione, investimenti sul *marketing* o sull'internazionalizzazione del prodotto e così via.

In quel *workshop* abbiamo lanciato proprio questa idea del *mini Bond* di distretto perché, come sappiamo, la grande banca sotto i 50 milioni non apre neanche l'istruttoria. La banca media forse fa qualche cosa, ma sotto i 20 milioni anch'essa non apre neanche l'istruttoria.

Le nostre imprese al 95-98% non chiedono 50 o 30 milioni di euro, ma magari a loro servono 2 milioni di euro o 1 milione o 700.000 e così via.

L'idea è stata allora quella di costruire, e Paolo Mariani è un po' il responsabile tecnico di tutto questo, dei progetti di *mini bond* di territorio, *mini bond* di distretto, da vendere addirittura anche al risparmio locale. Se io vivo in quel territorio e so che posso sottoscrivere, tramite la banca, una quota di quel *bond* so che il mio risparmio va a finanziare le 20 aziende della mia vallata che conosco e quindi ho anche un effetto di controllo sulla destinazione dei fondi.

Tutti sanno che da sempre il nostro problema (che vale per l'Europa, per l'Italia e per le Marche) è che il risparmio che si forma sul territorio in gran parte viene impiegato fuori dal territorio. Le Marche in Italia, l'Italia in Europa, l'Europa in America. Negli ultimi quindici-venti anni, ogni anno 350 miliardi di euro di risparmio europeo sono investiti sul mercato americano, cosa che da mesi cerco di far capire anche al buon Trump invitandolo a fare i conti giusti. È vero che gli USA hanno un deficit commerciale verso l'Europa, ma hanno anche un avanzo dei servizi ed in più ricevono 350 miliardi di capitali europei. Quindi se mettessimo sul tavolo tutto il ragionamento si vedrebbe che il tema dei dazi non ha fondamento e soprattutto produce danni per tutti, per noi e per loro.

C'è allora un filo conduttore con le associazioni di rappresentanza, gli operatori bancari e finanziari sul territorio che porta a concentrare il *focus* sul tema finanza strutturata per le imprese.

In questo caso specifico si aggiunge il passaggio generazionale perché può benissimo richiedere una operazione di finanza strutturata. Io mi sono limitato a parlare di un mutuo per pagare l'azienda al lavoratore anziano che va in pensione. Ma è chiaro che attorno a quel tema, è interesse della stessa banca, oltre che dell'impresa e del giovane che è subentrato, a costruire un pacchetto di finanziamento per lo sviluppo e per la crescita, che non è solo il mutuo per pagare la buona uscita al lavoratore anziano.

Abbiamo così completato la prima presentazione del progetto. Tutti i soggetti sono disponibili a costruirlo in concreto.

L'idea è quella di costituire un tavolo di lavoro in modo che ogni soggetto faccia il proprio compito.

Per dire, BCC metterà a punto l'ipotesi di mutuo a lungo termine per pagare l'acquisto di impresa e di finanza strutturata.

CONFARTIGIANATO e CNA mettono appunto il contratto di cessione d'azienda che va firmato prima e poi si realizza alla scadenza dei 2 anni.

CONFIDI collabora nel pacchetto finanziario.

C'è poi il ruolo della Regione Marche, un impegno politico per valutare i suoi propri spazi di partecipazione al progetto e di intervento.

Su questo specifico progetto la Regione può dare un sostegno molto importante che può essere un sostegno alla formazione, un sostegno nei due anni in cui convivono l'anziano e i giovani che imparano dentro l'azienda e la Regione potrebbe intervenire. Quindi in gran parte formazione, in gran parte trasferimento di *know how* in termini di defiscalizzazione o quant'altro e in parte il mutuo che può essere a tasso agevolato. E tutto può essere fatto con fondi di rotazione, cioè, mano a mano che il progetto parte e dopo 2 anni si completa, quello che esce dal circuito perché è andato a buon fine e c'è stato il trasferimento di impresa, può far subentrare nel circuito altre imprese.

Quanti sono i giovani disponibili? Non lo sappiamo. Sappiamo però quanti sono gli anziani che abbiamo già perso in questo settore ed è una miniera, a mio parere, che non possiamo più permetterci di sprecare.

Poi ci potrebbe essere un atto formale ma molto significativo.

La Regione potrebbe istituire un ordine dei Maestri del Lavoro in modo che, al momento del passaggio, si certifichi formalmente che: "Tu sei Maestro del Lavoro, hai trasferito l'impresa a persone più giovani e meriti quindi un riconoscimento, una coccarda, una pergamena".

Tutto questo dovrà essere lavorato ed elaborato anche con la Regione in corso d'opera. Conclude quindi il presidente della Regione Marche, Francesco Acquaroli, che già conosce questa idea-progetto.

FRANCESCO ACQUAROLI, *PRESIDENTE REGIONE MARCHE*

Un territorio è fatto dal patrimonio che su questo territorio c'è, esiste, che si è formato negli anni, che dà capacità produttiva, che dà capacità di produrre servizi. È poi chiaro che, parlando di capacità produttiva, dobbiamo occuparci del passaggio generazionale perchè il *know how* non vada disperso. Se si disperde, infatti, si disperde comunque una fetta di mercato, si disperde la potenzialità che c'è intrinseca nella regione stessa.

Non penso di esprimere un concetto economicamente complesso se dico che nel problema del calo demografico e dello spopolamento delle aree interne si innesca un meccanismo che rischia di mandare perduto un patrimonio artigianale e manifatturiero, con alcune conseguenze pesanti.

La prima è una desertificazione che lascia spazio a una non economia, un'incapacità di avere servizi e questo aggraverebbe la possibilità del territorio stesso di essere attrattivo. Un territorio che non riesce a garantire servizi è un territorio non attrattivo. Dall'altra parte il patrimonio che noi mandiamo perduto è un patrimonio che incide negativamente sull'occupazione, sul reddito, sulla capacità di produrre PIL.

Visto che il nostro è un tessuto fatto per la stragrande maggioranza di piccole e medie imprese questo incide percentualmente tanto anche sulla possibilità di rilancio.

Lo diciamo sempre, ma in questo periodo in maniera particolare, che ci piacerebbe veder tornare la nostra regione tra le regioni più competitive d'Italia e d'Europa.

Quindi, la disponibilità della Regione a discutere, a intervenire con gli strumenti che si possono individuare è sicuramente totale nei confronti di uno strumento che possa fare da sostegno a chi va a mostrare un interesse nella continuità della produttività che poi si innesca con il subentro generazionale, con la contaminazione generazionale che non deve essere per forza scontro, può essere confronto, deve essere anche opportunità e ricchezze che si trasmettono da una parte all'altra.

Certamente i giovani oggi hanno approcci che sono completamente differenti. Immagino quello che poteva essere un mondo senza digitalizzazione.

Di fatto, prima della pandemia, il mondo era completamente diverso. Chi pensava di andare ad acquistare su internet o sulle piattaforme digitali del mondo erano

pochissimi. La pandemia ha comunque creato uno spaccato, un'economia che era diversa e che è emersa e indietro non siamo più tornati, non si torna, anzi c'è stata un'accelerazione subito dopo.

Questo però è anche un'opportunità perché quello che, nell'immediatezza poteva sembrare una difficoltà per chi viveva nella filiera tradizionale, è un'opportunità che apre ai nostri territori un mercato che altrimenti era completamente precluso.

È quindi importante il sostegno a tutte le strategie che si individuano come utili e fondamentali a conservare, a potenziare, a valorizzare il nostro patrimonio che giustamente Mario Baldassarri ha illustrato in maniera chiara e pertinente.

Questa per noi è una priorità tanto quanto quella della creazione di nuove competenze, di innalzare delle competenze, del sostegno alle nuove tecnologie, al potenziamento delle filiere produttive per far sì che sempre di più si possa tornare in una fascia altamente competitiva, perché oggi a fare la differenza sarà la capacità di arrivare a un livello molto elevato di qualità del prodotto che di per sé taglia fuori tanti *competitor*. Altrimenti avremmo una fascia medio bassa di prodotti e servizi dove si incontrano altri mercati che possono essere molto più concorrenziali. Potremmo fare tante analisi ma la prima analisi è la pressione fiscale, le normative sul rispetto dell'ambiente, le normative sul rispetto del lavoratore, i diritti del lavoratore. Noi però non possiamo incidere nelle norme che si danno altri stati o altri continenti. Quello che noi possiamo fare è accompagnare il nostro settore produttivo ad essere un settore all'avanguardia sotto tutti i punti di vista, dai diritti del lavoratore al prodotto finito che può essere un'eccellenza, una unicità e che in quella unicità ritrova una fascia di mercato che ci fa crescere e anche un prezzo che per noi è sostenibile.

Confermo quindi la nostra disponibilità, non solo al dialogo, ma a cercare linee di intervento che possono essere utili ad una strategia fondamentale, cioè quella di conservare il più possibile questo grande patrimonio che abbiamo nella nostra regione. Una regione ad altissima vocazione manifatturiera che non deve disperdere quello che è stato e che è fondamentale per continuare, non solo a produrre e crescere, ma ad incidere ed a guidare il nostro futuro.

Chiudo con una valutazione.

Nella globalizzazione ci sono tante maniere per entrare e credo che noi abbiamo raccolto dalla globalizzazione una grande opportunità. Siamo una delle regioni a più alta vocazione di *export*. Per noi significa che la globalizzazione è stata un'opportunità che ci ha fatto crescere. Chiaramente ci sono stati anche degli aspetti negativi perché alcune grandi industrie hanno perso la loro specificità o, meglio, la loro potenzialità competitiva. Penso però che questo non sia avvenuto a causa della globalizzazione, quanto piuttosto dalle difficoltà del passaggio generazionale della proprietà.

Penso al caso Indesit-Whirlpool. Non è che Indesit non avesse la possibilità di stare nel mondo globale. Il problema è stato che il nuovo acquirente ha utilizzato questo patrimonio per farne altro.

Questo deve per noi essere un campanello d'allarme che ci deve far riflettere. Mai affidarsi troppo a chi non ha interesse per il territorio.

Noi saremo sempre disponibili a sostenere, nei limiti del possibile e della legittimità degli atti, il territorio e chi è legato al territorio, perché quel patrimonio non si disperda. Quel patrimonio è un patrimonio che rimane ancorato al destino delle Marche e dei marchigiani.

APPENDICE

IDEA-PROGETTO ISTAO SU PASSAGGIO GENERAZIONALE

PASSAGGIO PROPRIETA' E GESTIONE DI IMPRESA

TRA GIOVANI E ANZIANI

DALLA PROFESSIONALITA' ED ESPERIENZA DEGLI ANZIANI

ALLA VISIONE ED ALLE PROSPETTIVE DEI GIOVANI

NELLE PICCOLE E MICRO IMPRESE DI OGGI E DI DOMANI

oooooooooooo

Le piccole e micro imprese, in tutte le attività economiche ed in particolare nel settore dell'artigianato stanno purtroppo "chiudendo bottega" per mancanza di successione all'interno della famiglia e per barriere di ingresso economico-finanziarie elevate per avviare un'impresa autonoma da parte dei giovani.

Purtroppo, il risultato si è accentuato negli ultimi anni, con rischi di desertificazione soprattutto nelle aree interne del cratere colpite dal terremoto. Sembra una specie di bradisismo che fa perdere lentamente ma progressivamente migliaia di attività e rischia di impoverire il fitto tessuto produttivo in tutta la regione.

Da un lato, l'anziano imprenditore (artigiano e non solo) è costretto a chiudere bottega, dismette la sua attività e non recupera né i costi delle attrezzature e degli impianti, né tantomeno il giusto valore di avviamento dell'attività.

Dall'altra parte, i giovani hanno difficoltà ad avviare un'attività in proprio perché non hanno la disponibilità del necessario investimento iniziale.

SI DISPERDONO COSÌ DUE "MINIERE", due "GIACIMENTI DI TERRE RARE":

1. La miniera di conoscenza professionale, di esperienza, di capacità di relazione con fornitori e clienti che il lavoratore anziano ha accumulato nell'arco di 50 anni di lavoro;
2. La miniera di conoscenze innovative, di formazione professionale, di idee e di entusiasmo che caratterizzano parte non irrilevante delle nuove generazioni.

Il progetto illustrato qui di seguito intende quindi dare un contributo, una motivazione ed un percorso concreto ad entrambi per cercare di invertire questa deriva negativa e per mettere subito in concreta sinergia e in diretta collaborazione queste due miniere.

Il progetto consiste in:

PER IL LAVORATORE ANZIANO:

1. Nomina a Maestro del lavoro
2. Possibilità di far entrare nella sua bottega 2 o 3 giovani (con contratto di apprendistato?) pagando il netto per lordo per due anni
3. Firmare ex ante un contratto di cessione di azienda a favore dei giovani ad un prezzo prestabilito definito da una perizia terza.

PER I GIOVANI:

1. Entrare concretamente a lavorare in una specifica azienda per due anni ricevendo un compenso netto per lordo
2. Firmare ex ante un contratto per acquisire l'azienda alla scadenza dei due anni nei termini definiti sopra.

PER ENTRAMBI:

il lavoratore anziano trasferisce esperienze e conoscenze dentro l'impresa e forma sul campo i giovani imprenditori che a loro volta apportano all'azienda le loro conoscenze innovative tecnologiche con uso di pc, di internet etc.

Alla fine dei due anni:

1. Il lavoratore anziano ha definito come uscire dalla propria azienda avendo riconosciuto il suo valore professionale come Maestro del Lavoro e soprattutto ricevendo una buona uscita, cioè il prezzo stabilito per la cessione dell'attività ai giovani;
2. Il giovane si trova a diventare imprenditore di se stesso in un'impresa che conosce e che peraltro è già ben avviata e che magari ha già contribuito nei due anni a rafforzare le prospettive di crescita.

COSA DEVE FARE LA FINANZA PRIVATA E PUBBLICA.

1. Le banche (BCC ed altre) devono mettere a disposizione un mutuo a 10 anni, con eventuale garanzia Confidi, che consenta al giovane di comprare l'impresa e all'anziano di riscuoterne il prezzo;
2. La finanza pubblica (Regione) deve sostenere il progetto con:
 1. Agevolando i 2 anni di transizione con la riduzione e/o l'azzeramento di contributi sociali e oneri fiscali;
 2. Contribuendo in conto interessi al mutuo bancario