

# ABM, il concordato “in bianco” e le responsabilità della Provincia



Quando nel 1992 l'Efim fu posta in liquidazione i dubbi dei creditori esteri che lo Stato potesse togliere la sua garanzia provocarono una tormentata che mise in serie difficoltà le finanze italiane. Questo perché anche se l'Efim non era lo Stato, ma un ente che ne faceva capo, per il mercato non c'era differenza: era diventata una questione di credibilità, che in economia, più che in politica, è

quasi tutto.

Nel suo piccolo, è la stessa cosa nella vicenda dell'Abm, Azienda Bergamasca Servizi. Va precisato che non c'è niente di irregolare o di illegale. C'è una normativa, quella dettata dalla legge fallimentare, e l'Azienda Bergamasca Servizi vi fa ricorso, come altre imprese. Però l'Abm non è una società come le altre, per via del suo azionista pubblico di controllo, la Provincia di Bergamo. La sua richiesta di concordato “in bianco” non è quindi solo una questione economica, ma anche politica.

Non si sa ancora come andrà a finire. Entro il 4 novembre la Abm dovrà presentare un piano che potrebbe essere di ristrutturazione dei debiti o, come appare più probabile, una proposta di concordato con un rimborso solo parziale. In entrambi i casi è acclarato che l'azienda, e quindi il suo azionista, la Provincia, non intende rispettare l'impegno preso e rimborsare interamente i suoi creditori, dopo che

altre strade non sono riuscite percorribili. Tutto regolare, si precisa ancora: Abm è una società per azioni e il socio è responsabile economicamente giuridicamente solo per il capitale versato. Ma una società pubblica ha anche (forse) degli impegni morali differenti.

La distinzione sul fatto che l'Abm non è la Provincia, ma una sua società, non cambia di molto la situazione: c'è comunque un'azionista che non è in grado, senza entrare nella distinzione non indifferente se non può o non vuole, di onorare i debiti che fanno a lui riferimento, come perfino amministrazioni comunali commissariate sono riuscite a fare. E non vale la scusa che i guai di Azienda Bergamasca Servizi non sono imputabili all'attuale amministrazione perché conseguenza di scelte infelici, sfortunate o sbagliate (a seconda di come la si pensi) effettuate in passato. La responsabilità delle scelte, nel bene e nel male, spetta ai gestori di via Tasso pro tempore.

Il buco che si è creato nell'Azienda Bergamasca Servizi non è insignificante (si parla di debiti per 9,4 milioni di euro che includono 4,1 milioni a breve termine verso le banche, un mutuo di 1,5 milioni verso il Banco Popolare, un milione di prestito ricevuto dalla Provincia, 2 milioni di debito residuo della partecipata Vocem verso il ministero per una centrale mai realizzata a Benevento). La normativa mette vincoli discutibili sul ripianamento delle perdite delle controllate pubbliche. Anche per questo la giunta Rossi può sostenere di non avere avuto alternative, avendo già difficoltà a trovare i soldi per tante altre operazioni avviate da giunte precedenti, come la variante di Zogno. Regge meno la lamentela sui vincoli legislativi che impediscono di utilizzare i propri tesoretti, in realtà refrain consolidato dell'amministrazione Pirovano che l'ha preceduta, e sotto la quale si è aggravata la situazione di Abm nata con la presidenza Bettoni.

Recentemente il ministero ha infatti pubblicato una graduatoria dei Cento enti pubblici con i tempi di pagamento

più bassi. Tra questi enti virtuosi non c'è ovviamente la Provincia di Bergamo (ci sono però i Comuni di Albino, di Scanzorosciate e di Zogno, la Comunità montana dei laghi bergamaschi e l'Area finanziaria del Comune di Capiriate), ma c'è una consistente serie di amministrazioni provinciali (Arezzo, Savona, Prato, Vicenza, Mantova, Gorizia, Trieste, Treviso, Modena e Monza-Brianza), che, per inciso, pagano tutte a meno di 40 giorni e che evidentemente quei problemi registrati dai vincoli normativi che lamenta via Tasso sono stati in grado di superarli. Conseguenza del concordato Abm è che il mito della buona amministrazione bergamasca debba essere messo sotto revisione.

---

## **Il franchising resiste alla crisi. E l'Ascom apre uno sportello dedicato**



Il franchising è una formula che non conosce crisi, oltre a godere di incentivi, come il recente bando rivolto a società di nuova costituzione. A dispetto del quadro economico negativo, la formula distributiva dell'affiliazione, inaugurata in Italia nel 1970, continua ad affermarsi soprattutto in Lombardia. La nostra regione conta ben 8.509 punti vendita in franchising (+ 118 unità rispetto al 2012) e ha consolidato nel 2013

ulteriormente il primato nazionale grazie anche alla presenza di 244 reti (+ 11 reti rispetto al 2012). Ad attrarre imprenditori e aspiranti, la riduzione del rischio rispetto all'inaugurazione di un'insegna indipendente, unita alla chiarezza circa l'investimento iniziale e l'incasso minimo realizzabile, oltre all'esclusiva territoriale e ai servizi di assistenza e formazione. Dalla partnership tra Assofranchising e Confcommercio nasce anche a Bergamo in Ascom il nuovo servizio di consulenza gratuita dedicato agli imprenditori per l'apertura di un punto vendita in franchising, inaugurato assieme ad altri 41 sportelli sul territorio nazionale. Lo sportello Ascom rappresenta un vero punto di contatto tra aziende affilianti dalla formula commerciale consolidata (franchisor) e una società o singolo imprenditore che vi aderisce (franchisee). «Lo sportello dedicato al franchising garantisce una consulenza su misura delle esigenze di ogni imprenditore, dall'analisi del contratto con obblighi e diritti di affilianti e affiliati, alla valutazione di ogni aspetto burocratico- commenta **Pietro Bresciani**, referente del servizio -. Grazie all'accordo con Assofranchising, alla consulenza si affianca lo studio aggiornato su i diversi settori retail, con dati e trend, oltre alla possibilità di accedere a agevolazioni previste per l'affiliazione ai marchi soci Assofranchising. Il tutto in tempi ridotti e con la garanzia di poter disporre di una valutazione accurata delle aziende franchisor. Il servizio si rivolge oltre che ai franchisee anche a quelle imprese che intendono fare il salto di qualità e replicare il loro modello di business diventando franchisor».

Per accedere al servizio è necessario prenotare un appuntamento telefonicamente o via mail: [pietro.bresciani@ascombg.it](mailto:pietro.bresciani@ascombg.it) 035.4120320.

---

# Castione, inaugurata la nuova pista ciclabile




Un percorso ciclo pedonale nuovo di zecca e un Parco degli Alpini fresco di restyling. Sabato scorso, il sindaco di Castione della Presolana, Mauro Pezzoli, alla presenza del parroco, don Stefano Pellegrini e del progettista Maurizio Vegini,

presidente dell'associazione culturale Arketipos, ha inaugurato la pista ciclabile che collega il Centro Sportivo Comunale e l'abitato di Dorga al Parco degli Alpini, per l'occasione completamente riqualificato. L'operazione, che ha visto un investimento totale di 150mila euro, di cui 66mila euro di contributo dalla Comunità Montana della Valle Seriana, nasce con l'intento di ampliare la rete di collegamenti ciclabili nel territorio per incoraggiare la mobilità sostenibile e favorire il recupero del rapporto diretto con la natura. Tagliato il nastro, le autorità sono salite in sella a 10 bici elettriche per percorrere gli 800 metri della nuova pista, interamente realizzata con materiali ecosostenibili in modo da ricreare un sentiero pedonale rilassante e funzionale dal quale godere del magnifico paesaggio di Castione della Presolana. «Abbiamo creduto fortemente in questo progetto e auspico che a breve si possa pensare anche alla progettazione di un tragitto ciclabile che colleghi ufficialmente Rovetta e Castione, utilizzando percorsi agro-silvo pastorali già esistenti sul nostro territorio e che sarebbe importante riqualificare – ha dichiarato il sindaco Pezzoli -. Visto il favore con cui è stata accolto questo progetto, ci piacerebbe proseguire in un orizzonte green creando un anello interno alla nostra cittadina, così da valorizzare la pista ciclo pedonale della valle Seriana, prevalentemente adatta alle

mountain bike o al passeggio, e arrivare, a percorso ultimato, a 45 km di pista dedicata”.

---

## Lago d'Iseo, sito inglese stila la top ten dei ristoranti



Il Lago d'Iseo non ha niente di meno del Lago di Garda, Como e Maggiore. Lo dice un sito inglese che promuove cultura, arte e buon cibo, [theculturetrip.com](http://theculturetrip.com).

Nei giorni scorsi la testata on line ha pubblicato un articolo decantando le bellezze naturali del Sebino e le sue offerte culinarie. E a tal proposito, ha stilato una top ten degli indirizzi gastronomici. Tra questi due ristoranti sono bergamaschi: il Vulcano Village di Castro per i piatti di pesce e l'agriturismo Cinque Abeti di Bossico per i formaggi e i primi piatti locali.

La classifica, tuttavia, appare molto limitata, in quanto non menziona locali di buona cucina come ad esempio il Gabbiano di Predore e lo Zù di Riva di Solto. Viene il dubbio che si tratti di un'operazione di marketing commerciale. Comunque sia, è proprio di questo che ha bisogno il Lago d'Iseo per

vincere la scommessa del turismo. La sponda bresciana questo sembra averlo capito da più tempo, non a caso ha “piazzato” nella classifica inglese otto ristoranti: Locanda al lago a Monteisola, 18B, Cascina Doss, il Castello e Gös a Iseo e Le Margherite, Relais Mirabella e Al Porto a Clusane.

---

## **Co.Mark all'Italcementi, intesa raggiunta con Bergamo Infrastrutture**



Massimo Lentsch

La Co.Mark. Bergamo Basket 2014 si allenerà e disputerà le proprie gare ufficiali nella palestra del Centro Sportivo Italcementi di Bergamo anche nella stagione 2015/16: accordo raggiunto nelle scorse ore tra la società del presidente Massimo Lentsch e Bergamo Infrastrutture, la società partecipata del Comune di Bergamo che gestisce la struttura sportiva. La firma al documento è arrivata nella mattinata di

oggi. Inoltre, compatibilmente con i calendari delle società e delle squadre che vi giocano, Bergamo Basket potrebbe usufruire degli spazi del PalaNorda per allenamenti o gare ufficiali. Quando saranno resi noti i calendari sportivi della stagione 2015/16, si potrà ipotizzare un utilizzo più preciso del Palazzetto da parte della società del presidente Lentsch. Le parti hanno sottoscritto un impegno che consentirà a Bergamo Basket di sanare l'intera esposizione economica della società cestistica bergamasca nei confronti di Bergamo Infrastrutture. Contestualmente, sono stati concordati anche dei lavori, a carico di Bergamo Infrastrutture, per migliorare la struttura.

---

**Autogrill, a Bergamo 200  
lavoratori con il nuovo  
integrativo**





Ci sono anche 200 lavoratori bergamaschi tra i dipendenti Autogrill che beneficeranno del nuovo contratto integrativo del gruppo. E proprio il personale, nelle intenzioni dei firmatari, diventa la leva strategica per il rilancio aziendale insieme agli investimenti ed all'innovazione. È infatti questa la premessa al nuovo contratto integrativo aziendale di Autogrill, il primo operatore nei

servizi di ristorazione presente in 38 Paesi nel mondo con circa 62.800 dipendenti e più di 5.300 punti vendita in oltre 1.200 località, che in Italia occupa oltre 8mila addetti. A Bergamo 49 lavorano presso Orio Center, 87 all'Autogrill Brembo di Dalmine e 54 nei quattro esercizi presso l'aeroporto, dove trovano posto anche i 9 ex dipendenti del Ciao del Sentierone.

L'intesa, siglata tra le organizzazioni sindacali Fisascat Cisl, Filcams Cgil, Uiltucs e la multinazionale, sancisce l'avvio di un nuovo percorso di relazioni industriali finalizzate a ricondurre il confronto sui temi della partecipazione e del coinvolgimento attivo delle rappresentanze sindacali aziendali ed unitarie. Diritti di

informazione e sindacali, responsabilità sociale, sicurezza, pari opportunità, tutela della dignità personale, organizzazione del lavoro e diritto allo studio sono solo alcuni dei capitoli dell'integrativo valido fino al 31 dicembre del 2018. Il salario accessorio riferito al premio variabile e al premio di risultato aziendale – fino a 1.300 euro annuali – saranno erogati nell'ottica della sostenibilità economica, nel caso di raggiungimento di soglie prefissate di flusso gestionale e di obiettivi riferiti alle vendite principali. L'intesa, inoltre, introduce importanti novità in tema di welfare. “L'accordo siglato con la multinazionale della ristorazione autostradale – ha dichiarato il segretario generale Fisascat di Bergamo, Alberto Citerio – tiene conto delle difficoltà aziendali e premia la partecipazione ed il contributo dei lavoratori nel condividere le problematiche aziendali, garantendo la continuità della contrattazione integrativa esistente”. “Questo contratto, nel panorama conflittuale generale – conclude Citerio – rappresenta un buon modello di costruttive relazioni sindacali, perché si è condivisa la necessità di preservare l'occupazione pur in un'ottica di contenimento dei costi gestionali”.

---

**Via Quarenghi, sequestrate  
due tonnellate di cibo  
avariato e nocivo**



U  
n  
s  
e  
q  
u  
e  
s  
t  
r  
o  
d  
i  
c

circa 2 tonnellate di alimenti avariati, scaduti, alterati e nocivi, tra i quali una varietà praticamente sconosciuta di molluschi: questo il risultato di una maxi operazione, coordinata dal PM Emanuele Marchisio, degli agenti della Polizia Locale del Comune di Bergamo e degli operatori del Dipartimento Veterinario dell'ASL effettuata in un market cinese in una delle vie centrali di Bergamo, via Quarenghi. 70 kg circa di pesce vario in cattivo stato di conservazione, 21 kg circa di molluschi di vario genere in stato di alterazione, 13 kg circa di merci con scadenza modificata in modo fraudolento, 17,3 kg circa di merci in vendita con presenza di parassiti, 334,7 litri circa e 1649 kg circa di merci in vendita con data di scadenza superata (in alcuni casi addirittura di 3 anni): questo il risultato di quasi 2 mesi di lavoro, un intervento iniziato a fine aprile e scattato in seguito ad un controllo su un'auto in transito nella via che stava consegnando al market merce chiaramente avariata. Vermi e camole in confezioni di cipolle affettate, molluschi sconosciuti conservati in sacchi per il cemento, veleno per topi a contatto con prodotti in vendita, etichette contraffatte con scadenze falsificate, condizioni igieniche dei locali non adeguate, nessun documento a comprovare lo smaltimento di qualunque merce o prodotto: gli agenti della

Polizia Locale hanno svolto numerosi controlli, sia all'interno del market che del relativo deposito.

Singolare il ritrovamento di un mollusco bivalvo proveniente dal Senegal: si è reso necessario l'invio della merce all'Istituto Zooprofilattico di Adria per stabilirne l'esatta identificazione. Cymbium: questo il nome del mollusco, di cui è vietata in Italia l'importazione e conseguentemente la vendita. Denunciate 4 persone, tutti di origine cinese, con numerose ipotesi di reato: frode nell'esercizio del Commercio, truffa, commercio di sostanze alimentari nocive, mal conservazione di alimenti, introduzione in Italia di alimenti in assenza dei prescritti controlli presso i punti di frontiera e di prodotti non importabili per specifico divieto di importazione dal Senegal. Ricontrate infine violazioni amministrative per lo stato di conservazione dei prodotti, presenza di alimenti scaduti e le gravi carenze igieniche.

---

**Profughi nelle palestre bergamasche. La Regione: "Si rischia la ribellione"**



“Questa mattina cento immigrati saranno trasferiti nelle palestre comunali di Presezzo, Filago e Romano di Lombardia. Sono convinta che dopo l’ennesimo affronto da parte del governo, proprio da Bergamo e dalla Lombardia partirà la ribellione a queste politiche migratorie fallimentari, che di fatto hanno aperto le porte a

un’invasione senza precedenti nella storia”. Questo il commento dell’assessore alla Sicurezza e Immigrazione della Regione Lombardia, Simona Bordonali, in merito al trasferimento di cento richiedenti asilo in tre palestre comunali situate in provincia di Bergamo. “Ricordo che nella stragrande maggioranza dei casi i richiedenti asilo vengono poi dichiarati clandestini, ma nel frattempo, per circa un anno e mezzo, gli italiani pagano a tutti loro vitto e alloggio in hotel per una spesa di 35 euro al giorno a persona. – prosegue Bordonali – Ora la misura è colma. La Regione Lombardia non farà calare il silenzio sulla questione. Non sarà il nostro territorio a pagare le conseguenze dell’incapacità del governo. Invito il primo ministro Renzi e il ministro dell’Interno Alfano a venire in piazza a Filago, Presezzo o Romano di Lombardia per spiegare le proprie scelte ai cittadini”.

---

## **Progetto MBW, “Bergamo? Ora**

# lanci un brand per attirare i turisti”

Una rete di comunicazione integrata che sia punto di riferimento per chi verrà a visitare Bergamo; un'App che risponda alla domanda di chi intende muoversi in modo *eco-friendly*, in città e provincia, utilizzando mezzi alternativi all'auto privata; una 'matrice di orientamento' per gli imprenditori che vorranno conseguire certificazioni *green*, di processo e/o di prodotto; un nuovo modello organizzativo aziendale (*change management*), attento al risvolto sociale; e, per concludere, cinque consigli per far nascere e sviluppare con successo una Rete d'impresa. In estrema sintesi, questi i principali elementi messi in luce dai cinque *project works* elaborati dai 39 studenti (fra neo dirigenti, quadri apicali e giovani imprenditori) che hanno frequentato la terza edizione del primo triennio del master Management Building Workshop (MBW), l'iniziativa-pilota a livello nazionale, di cui sono stati registi Federmanager Bergamo, Confindustria Bergamo e Fondirigenti. Le relazioni sui *project works* svolti nell'ultima fase della terza annualità del Progetto MBW sono stati illustrati, lo scorso 16 giugno, nell'aula magna di Tenaris University, a Dalmine. Ma entriamo ora un po' più nel dettaglio delle cinque 'tesine'.

## Orio al Serio e i flussi turistici



La prima presentazione ha preso in esame i flussi turistici europei in transito dall'aeroporto di Orio al Serio per raggiungere Expo (nel semestre maggio-ottobre 2015 si stima che saranno 600mila in più rispetto allo stesso periodo



del 2014 ndr) per poi concentrarsi sul da farsi perché queste persone ritornino, stavolta con la precisa intenzione di visitare Bergamo. “L’analisi condotta secondo la logica della *customer experience* – hanno spiegato i portavoce del gruppo, succedutisi durante la presentazione – ha evidenziato che l’accessibilità del viaggiatore al nostro territorio è ben supportata sia a livello informativo sia logistico”. In altre parole, i siti che un turista consulta d’istinto sono, singolarmente, ben organizzati. L’attrattività del territorio, insomma, esiste ed è ben documentata in molti strumenti di comunicazione del settore turistico. Ciò che invece manca, ad avviso degli studenti del master, è “un forte messaggio connotativo delle qualità insite nel territorio di Bergamo, che possa generare nel visitatore quell’attrazione emozionale tipica della motivazione ad intraprendere un viaggio”. Quindi, l’invito rivolto “a tutti gli operatori coinvolti in questo ambito” è di lavorare per creare “una **Unique Selling Proposition**, ossia un brand per differenziare Bergamo da altre destinazioni simili e risultare attrattiva sul mercato”. La raccomandazione conclusiva del team è la seguente: visto che lo scalo di Orio si è confermato “punto strategico della filiera turistica” locale è opportuno “individuare una regia di coordinamento strategico tra l’aeroporto e la filiera ricettiva, supportata a sua volta da un’efficace *Unique Selling Proposition* istituzionale, per generare un volano produttore di ricchezza e qualità del vivere su tutto il territorio di Bergamo”.

## **Un app per il trasporto ideale**



La seconda relazione è stata invece incentrata su un tema che, da decenni, è un nodo irrisolto per città, hinterland e, più in generale, l'intera provincia: quello della mobilità di persone e mezzi. Il gruppo di lavoro si è concentrato su un

traguardo: la costruzione di un'App (denominata Bergamo FAST) – che consenta l'aggregazione di dati, informazioni e funzioni già disponibili oltre che implementabili – finalizzata ad offrire una reale e completa alternativa alla mobilità tradizionale su gomma. “Non importa se tramite *car-sharing*, *bike sharing* o i mezzi di trasporto pubblici” hanno spiegato i relatori “perché Bergamo FAST troverà il tragitto migliore, senza dover confrontare diverse possibilità di trasporto”. L'utente potrà dunque avere sott'occhio varie opzioni e decidere di acquistare quella per lui ottimale, direttamente tramite l'App. “Sarà possibile vedere le stazioni auto, bici o treno più vicine dando una sola occhiata alla mappa grazie alle icone presenti e diventerà lo strumento indispensabile quando i fornitori di servizio di trasporto saranno un numero sempre maggiore in futuro”. Insomma: una sola schermata dirà da dove partire, quanto si impiegherà, quanto si dovrà pagare, se si sarà in orario, dove andare per raggiungere il punto di partenza, quale auto dovrà guidare. Non a caso, dunque, il *pay off* scelto a supporto dell'idea è: “Il tuo trasporto ideale, come lo vuoi tu, quando lo vuoi tu”.

## **I vantaggi del business green**





La terza relazione esposta nel corso della giornata conclusiva della terza edizione del master è stata imperniata sulle imprese che hanno abbracciato *business green* e sui vantaggi (ovviamente anche di ordine economico) che hanno conseguito percorrendo

questa strada. A fine 2014, le eco-imprese censite in Italia erano più di 340mila; il loro giro d'affari è stato superiore ai 100 miliardi e il numero degli addetti superava quota 3 milioni. Più della metà di queste eco-imprese risultava concentrata in due aree: nel Nord-Ovest (oltre 94mila aziende, pari al 27,5% del totale) e nel Sud e Isole (poco più di 93500 realtà, equivalenti al 27,4%). Per quanto riguarda i benefici, riscontrati a fine 2014 rispetto all'anno precedente, i principali sono stati: incremento del giro d'affari per il 19% del totale di queste eco-imprese; innovazione di prodotti e/o servizi per il 21% del totale; flussi di export consolidati per il 20% e nuove opportunità di lavoro offerte (dall'eco-brand manager al carpentiere specializzato nella costruzione di tetti iperisolati, dall'ingegnere ambientale al green copywriter) dal 23% di queste realtà. Nella classifica delle 10 province con la più alta concentrazione di imprese che investono nel green, Bergamo occupa la settima posizione, con più di 7mila realtà. In vetta alla graduatoria, la provincia di Roma (poco meno di 20mila imprese green censite), seguita da quelle di Milano (oltre 19mila) e Napoli (quasi 13mila). Fatte queste premesse, due i consigli dispensati dai componenti il team al mondo delle eco-imprese che vogliono avere vantaggi competitivi: "Il perseguimento di una certificazione Ecolabel, per esempio, è stata suggerita alle aziende il cui target sia rappresentato da consumatori finali, mentre l'ottenimento di una certificazione di sistema è stato caldamente consigliato ad industrie produttrici di semilavorati. Trovandosi infatti lungo il percorso della catena di fornitura, queste eco-imprese trarranno benefici se

dimostreranno a monte e a valle che “la propria organizzazione è in grado di tenere sotto controllo gli impatti ambientali del proprio prodotto”.

## I processi di cambiamento nelle aziende



La quarta presentazione ha comportato, invece, una riflessione sull'inevitabilità dei processi di 'cambiamento aziendale', elemento preliminare all'elaborazione di un nuovo modello organizzativo per guidare le inevitabili fasi di trasformazione che continueranno a costellare le vite delle imprese. Sulla scorta delle testimonianze raccolte dai titolari (e/o loro stretti collaboratori) di quattro imprese bergamasche – Plastik (film plastico per il settore igienico sanitario), Fae (specializzata nel settore dell'elettronica), Feb31st (settore del fashion) e Pilomat (settore automazioni e dissuasori mobili) – i componenti di questo team sono arrivati alla conclusione che ogni processo di cambiamento “può essere costruito come se fosse un prodotto, bisognoso comunque di poggiare su un modello organizzativo, e veicolato attraverso le tecniche di comunicazione che sono già consolidate nei processi di costruzione della marca”. Secondo gli studenti, il primo passo consiste nell'individuare “i valori e i pilastri su cui poggia il progetto di cambiamento, tradurre questi in elementi visivi e metaforici a supporto di una narrazione e applicare il risultato di tale traduzione ai materiali di comunicazione”. Ed è proprio grazie a questo strumento – la tesi espressa – che il piano di engagement che sostiene un cambiamento reale dell'azienda riuscirà a soddisfare in modo più completo la premessa fondamentale: la comprensione del processo in atto e dei suoi obiettivi da parte di tutti. “In questo modo – la conclusione – il gruppo di protagonisti

esterni e interni sarà in grado di dare un volto al cambiamento, interiorizzandolo con maggiore efficacia, ricordandolo con minore sforzo e riconoscendolo con maggiore prontezza quando si presenterà". Insomma, i processi di cambiamento rappresentano un viaggio che aggiusta il tiro durante il percorso. E, come nelle metafore di ogni viaggio, è bene porsi alcune domande. Siamo sicuri che il nostro veicolo (struttura aziendale) sia in condizioni di partire? Le regole previste (sistemi operativi) sono pianificate per lo specifico itinerario? I compagni sono convinti di fare questo viaggio? E, soprattutto, che la meta scelta sia condivisa (processi sociali)?

## **I fattori vincenti delle reti d'impresa**



La quinta ed ultima relazione illustrata ha riguardato invece il mondo delle Reti d'impresa. Che, in provincia di Bergamo conta 231 imprese organizzate in 71 contratti. Cinque i fattori individuati come 'facilitanti' perché una Rete d'impresa possa nascere e svilupparsi con successo: la conoscenza tra imprenditori, strategia e business plan, gestione manageriale, compatibilità organizzativa e knowledge sharing. La conoscenza diretta tra i partecipanti, declinata nelle forme di fiducia, intenti e obiettivi comuni, è il primo passo per verificare l'esistenza dei requisiti per la creazione della Rete. Il feeling imprenditoriale di mentalità e la condivisione di obiettivi completano il quadro affinché la conoscenza diretta possa tradursi in piani d'azione. La strategia e il business plan devono essere esplicitati e dettagliati sin dall'inizio. Gli obiettivi devono essere S.M.A.R.T. (specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e con tempo definito) e la loro definizione deve essere orientata a livello integrativo e non

di singola organizzazione. Inizialmente la gestione strategica e manageriale è demandata ai diretti imprenditori interessati; successivamente è opportuno che venga affidata ad un solo manager di Rete, coordinare delle attività operative e amministrative della Rete e la comunicazione tra i partner, rappresentando la Rete nei confronti del territorio e della *business community*. Quarto fattore significativo, la compatibilità organizzativa tra i partner in campo; opportuno, in particolare, che l'azienda maggiormente strutturata si faccia tramite di tecniche di management e di cultura aziendale. Il coinvolgimento delle diverse strutture aziendali parte dalla condivisione delle conoscenze sulla base di un concetto di "porte aperte", dove il "know how" e il "know who" diventano elementi distintivi di complementarità, integrazione e interdipendenza. Detto ciò, la Rete può portare ad una stabilizzazione e ad un ampliamento del rapporto di partnership, al pari del raggiungimento degli obiettivi economici e dell'incremento delle attività produttive o di servizio a queste connesse. Ne consegue un incremento delle competenze operative e di know-how, lo sviluppo di capacità strategiche e l'indispensabile costruzione di vantaggi competitivi più forti.

Alle presentazioni delle relazioni, ha fatto seguito la cerimonia di consegna degli attestati di frequenza agli studenti che hanno frequentato la terza edizione del master MBW (servizio fotografico di Valentina Cozzi).

**“Confindustria e Federmanager impegnate perché il Progetto MBW prosegua anche nel 2016”**



Marco Bellini, Bambino Colombo e Roberto Terranova

Soddisfatto per le relazioni presentate dai cinque gruppi, Roberto Terranova, presidente del Comitato scientifico MBW, che le ha definite “di livello simile, quindi molto buono, a quelle che hanno segnato la conclusione delle due precedenti edizioni di questo progetto”. Nell’anticipare che in autunno si organizzerà un evento conclusivo dell’intero ciclo triennale, Terranova ha espresso la volontà-auspicio che il Progetto MBW possa proseguire anche negli anni a venire. “Forse con nuove modalità – ha concluso – ma comunque facendo tesoro della straordinaria esperienza fin qui maturata, che non deve andare dispersa”. E che il Management Building Workshop sia stato un progetto di valore, lo ha confermato Renato Cuselli, presidente di Fondirigenti: “Il format adottato in questi tre anni – ha rivelato – ci è stato richiesto da altre territoriali di Confindustria e Federmanager, intenzionate a replicare nei rispettivi ambiti il modello sperimentato, con successo, a Bergamo”. Ai 39, tra giovani imprenditori, neo dirigenti e quadri apicali, che hanno frequentato la terza edizione del Progetto MBW si sono rivolti anche Bambina Colombo, presidente di Federmanager Bergamo e Marco Bellini, presidente Sistemi Formativi Aziendali nonché membro del Comitato di presidenza di Confindustria Bergamo con delega alla formazione. Dopo aver ricordato gli “oltre 40 anni trascorsi in Dalmine e le molte ore di formazione fatte proprio qui (nell’aula della Tenaris University ndr)”, la presidente Colombo ha esortato i partecipanti al master a “farsi ascoltare di più dai rispettivi senior aziendali”, aiutandoli inoltre “a comprendere che ognuno di voi può essere una risorsa

importante all'interno delle realtà per cui lavorate". "Se ambite a diventare i leader del cambiamento – le ha fatto eco il presidente Bellini – non interrompete, anzi proseguite i vostri percorsi di formazione. Perché il 'peso' dei manager nelle Pmi è destinato a crescere".

---

## Costa Volpino, fino a domenica la Festa che non finisce mais



Costa Volpino ritrova il suo appuntamento tra tradizione e gastronomia locale. Fino al 14 giugno nel piazzale del Pala CBL ritorna "Una Festa che non finisce Mais", la rassegna dedicata alla polenta, patrocinata dal Comune e della Comunità Montana dei Laghi Bergamaschi.

La manifestazione, giunta alla quindicesima edizione, negli anni ha saputo porsi come la festa di tutti, degli anziani e dei giovani, delle associazioni e della gente. È la festa di Costa Volpino che ritrova il gusto di incontrarsi e raccontarsi, complice un piatto di polenta. Una traccia storica risalente al 1630 racconta di un condottiero del luogo, Pietro Gaioncelli, che al ritorno da una spedizione militare, trovò all'interno del fodero della sua spada alcuni chicchi di mais e li seminò nel suo podere di Volpino.

L'impegno degli organizzatori è tener viva la memoria e celebrare un piatto del passato ancora oggi importante nella cucina bergamasca.

Il divertimento e la buona cucina sono garantiti da un ricco e variegato programma: giovedì 11 serata latina con " Dj Lucky e animazione", venerdì 12 tributo a Vasco Rossi con il gruppo "Bollicine", sabato premiazione "Trofeo Avis Lovere", Gimkana per moto d'epoca a cura del Moto Club Costa Volpino e concerto rock con il gruppo "Halley", domenica 14 ballo liscio con orchestra.