

# Passaggio generazionale: serve un processo su misura delle micro e piccole imprese

*Le relazioni familiari fanno sempre la differenza. Oltre la governance e gli aspetti manageriali e gestionali, resta l'unicità di ogni famiglia, che rispecchia anche quella d'impresa*

Il tema della governance delle società familiari e le dinamiche del passaggio generazionale sono argomenti trattati già da molti anni dalla letteratura e dal mondo accademico eppure sono ancora aspetti poco conosciuti dagli imprenditori, almeno dalla stragrande maggioranza di essi. Il ricambio generazionale è un processo lungo e laborioso che tutte le imprese longeve sono chiamate ad affrontare, anche se spesso in modo dilettantesco o meglio con un forte supporto tecnico legale e fiscale da parte dei consulenti ma uno scarso supporto di processo. Perché avviene questo?

Perché le numerose ricerche sul tema, considerato ormai molto esaminato dal mondo accademico, hanno portato molta teoria ma poca pratica. La colpa certamente non è del mondo accademico ma dal mondo delle imprese che forse l'ha trascurato un po', rispetto all'importanza di tutti i processi che portano all'efficienza negli adempimenti obbligatori o a quelli immediati di sviluppo e ritorno degli investimenti.

Inoltre i vari aspetti sono stati poco declinati verso la micro e la piccola impresa. Eppure è proprio in queste imprese, che non si caratterizzano per una quota societaria e per un dividendo come remunerazione ma per un asset familiare da salvaguardare e soprattutto in un lavoro da passare da una generazione ad un'altra dove il problema del ricambio generazionale si acuisce.

Infine forse si ritiene che questo processo possa essere affrontato solo con forti competenze legali, economiche e finanziarie trascurando invece gli aspetti più psicologici del sistema delle relazioni dei familiari e del rapporto familiari e management che spesso invece fanno la differenza nel buon fine del processo. Certo i "Patti sociali e parasociali", "Trust", "Holding" e "Patto di famiglia" costituiscono la "cassetta degli attrezzi" per affrontare il processo, ma restano strumenti che vengono dopo due aspetti che sono fondamentali: cultura e sensibilità verso la continuità aziendale (e familiare).

Partiamo dall'assunto che la micro e la piccola impresa sono la spina dorsale del nostro sistema economico. Sono i numeri a confermarlo. Se le imprese micro e piccole in provincia di Bergamo (da 1 a 9 addetti) costituiscono il 93% delle imprese attive, per i settori del terziario, servizi esclusi, possono addirittura arrivare al 95% del commercio e al 97% del turismo. Non conta solo la dimensione ma il management. Ci sono imprese che per fatturato e numero di addetti sono grandi in cui però la gestione mantiene una dimensione familiare.

Estendendo quindi l'esigenza alle imprese più grandi dei 9 addetti e nelle quali la gestione è comunque, almeno nelle sue funzioni-chiave diretta dall'imprenditore e dai suoi familiari allora il bisogno potrebbe rasentare addirittura il 98/99% delle imprese longeve, cioè di qualsiasi impresa che voglia darsi una proiezione oltre la prima generazione.

Il Registro delle Imprese che tanto è utile per valutare l'andamento del sistema economico non risolve l'esigenza di isolare nell'immediatezza le imprese e le società familiari. Rileva le nuove imprese e le cessate, di ogni settore, le imprese di stranieri, di giovani e a prevalenza femminile, le tipologie di società ma non le imprese gestite in famiglia. Eppure queste imprese sono un elemento distintivo del nostro tessuto economico e dovremmo cercare di definirne il peso prima ancora che porre delle tutele per le stesse. Ad esempio

da anni rileviamo un calo sensibile delle società di persone a dispetto di quelle di capitale ma non sappiamo se questo fenomeno depauperi o meno il sistema e la forza delle imprese familiari. Eppure il futuro del nostro sistema economico passerà dalla comprensione di questo fenomeno.

Esistono due approcci di analisi del tema e di supporto alle imprese. Uno è quello degli Istituti previsti dalla legge e gli strumenti giuridici e fiscali a disposizione. Queste competenze non possono che venire dall'alto, dal mondo accademico e dai professionisti avvocati, notai e commercialisti. Peraltro sono stati i contenuti di due importanti seminari organizzati pochi giorni fa dalla Camera Arbitrale di Bergamo e dal titolo: "Le società familiari e le PMI tra organizzazione della Governance e raccolta dei finanziamenti". Gli strumenti ci sono sebbene debbano essere maneggiati con cura.

L'altro approccio non meno importante viene invece dal basso. Ogni società familiare è diversa da un'altra perché ogni famiglia è unica. Le relazioni tra familiari prevalgono spesso su quelle economiche e le esperienze sono sempre l'una diversa dall'altra. Nei fattori ESG (Environmental, Social and Governance Criteria) non è casuale che la governance sia il primo fattore, più importante ancora degli altri, per l'ottenimento del credito. Noi vorremmo essere di aiuto agli imprenditori studiando in profondità casi nei quali si è o si sta consumando il ricambio generazionale per isolarne punti di forza, criticità e buone prassi. Da qui nasce il coinvolgimento del Centro Cyfe (Center for Young and Family Enterprise) dell'Università degli Studi di Bergamo per analizzare in profondità tre temi significativi che sono al centro della questione: la delega con i ruoli e le responsabilità, l'affiancamento e il passaggio delle competenze ed infine le aspettative e le aspirazioni delle persone, perché è vero che si parla di continuità delle imprese ma soprattutto di passato presente e futuro delle

persone. Quindi della loro buona vita. Grazie al suo Gruppo Giovani la nostra associazione ha realizzato un docu-film sul tema del ricambio dal titolo "L'impresa familiare tra passato presente e futuro" : abbiamo intervistato dieci senior e junior di imprese che stanno affrontando gli elementi positivi e negativi del passaggio. Pensiamo che su un tema che rende ogni esperienza diversa da un'altra sia fondamentale avere metodo anche per la selezione delle buone pratiche e dei consigli giusti per affrontarlo. Insomma cercando di non improvvisare.

---

## **Alta formazione, al via il corso della Camera di Commercio**

*Imprenditorialità, innovazione e strategie per l'internazionalizzazione i temi chiave della nuova edizione. La presentazione il 31 marzo*

Sono aperte fino all'11 aprile le iscrizioni alla nuova edizione del corso di Alta Formazione "Imprenditorialità e innovazione per l'internazionalizzazione delle MPMI – GO.IN' BASIC" rivolto a imprenditori, manager e dipendenti di micro, piccole e medie imprese locali interessati a rafforzare competenze imprenditoriali/manageriali per poter affrontare al meglio le decisioni strategiche e organizzative necessarie per innovare con lo sguardo rivolto all'internazionalizzazione. L'iniziativa, alla sua undicesima edizione, è realizzata in collaborazione con il sistema associativo territoriale e vede

il supporto tecnico-scientifico dell'Università degli Studi di Bergamo e in particolare dei Centri di Ateneo SdM-Scuola di Alta Formazione e CYFE-Centro per la nuova imprenditorialità giovanile e familiare.

## **Tre aree: imprenditorialità, innovazione e strategie di internazionalizzazione**

Il percorso, della durata di 120 ore (dal 22 aprile al 3 dicembre), si svolgerà, salvo limitazioni dovute a nuove recrudescenze della pandemia, in presenza, con lezioni al venerdì pomeriggio e al sabato mattina (30 lezioni), nelle sedi di Dalmine e di Bergamo dell'Università e di Bergamo Sviluppo. Obiettivo dell'iniziativa è trasferire contenuti e strumenti efficaci per affrontare le future decisioni strategiche e organizzative imposte da una situazione economica caratterizzata da recessione e da forte instabilità, rafforzando sia la capacità innovativa dell'impresa sia le competenze tecniche e personali dei corsisti. Nell'iniziativa formativa sono coinvolti docenti universitari e professionisti che concentreranno i loro interventi nelle 3 aree che quest'anno verranno affrontate nel corso, ossia imprenditorialità, innovazione e strategie di internazionalizzazione. Ognuno di questi argomenti sarà poi declinato in interventi specifici, prevedendo diverse modalità di coinvolgimento dei partecipanti.

“Anche quest'anno il corso è stato riprogettato per poter rispondere alle esigenze delle imprese partecipanti e tener conto delle incertezze dell'attuale situazione economica - spiega il Presidente di Bergamo Sviluppo Giacinto Giambellini -. E siamo molto contenti di aver superato il traguardo dei 10 anni di attività durante i quali abbiamo formato 276 imprenditori, manager e dipendenti appartenenti a micro, piccole e medie imprese locali. Il percorso punta a far crescere le competenze personali e professionali dei partecipanti, li aiuta a sviluppare visioni più ampie, a

mettere in discussione le proprie convinzioni grazie al confronto con gli altri corsisti e con i docenti coinvolti nell'attività formativa, favorendo una interazione e una partecipazione attiva. Il confronto e la condivisione, oltre che l'apertura al cambiamento e all'innovazione per guidare le scelte strategiche future, sono sempre più doti fondamentali per imprenditori e dipendenti. E questi elementi, che il percorso ha sempre favorito e stimolato, rappresentano i punti di forza che i partecipanti di ogni annualità apprezzano dell'attività formativa proposta”.

“Da tre anni a questa parte – prosegue Tommaso Minola, responsabile scientifico del corso insieme a Mara Brumana – le imprese si trovano ad affrontare una situazione di grande emergenza, in cui il cambiamento e l'incertezza sono all'ordine del giorno. Il corso Basic aiuta i partecipanti a guardare ai problemi secondo uno sguardo unitario e costruttivo lavorando sulla mentalità del partecipante e stimolando un atteggiamento aperto all'innovazione, alla condivisione e al mettersi in discussione in modo critico. Per farlo, pur rimanendo nell'ambito delle aree tematiche del corso, ossia imprenditorialità, innovazione e internazionalizzazione, proponiamo ogni anno contenuti, approcci e strumenti didattici rivisti grazie al coinvolgimento di docenti e professionisti con esperienze ed estrazioni differenti, in modo che l'offerta sia varia, trasversale e favorisca la crescita e l'apertura mentale dei partecipanti”.

## **Il 31 marzo la presentazione**

Per conoscere i requisiti di ammissione dei partecipanti, le quote di iscrizione e avere informazioni per effettuare l'iscrizione online all'iniziativa, è possibile partecipare alla presentazione del corso che sarà effettuata online il 31 marzo prossimo alle ore 17 (questo il link zoom per iscriversi e partecipare

<https://us02web.zoom.us/j/86750732735?pwd=a0x0eVM1MjFXWHkyTzk1S0J5VFUvQT09> in alternativa mandare una mail a [campana@camcom.it](mailto:campana@camcom.it) ) oppure consultare la sezione news scorrevoli nella homepage del sito di Bergamo Sviluppo ([www.bergamosviluppo.it](http://www.bergamosviluppo.it)).

Per le sole imprese della provincia di Bergamo è previsto un cofinanziamento da parte della Camera di Commercio che riduce notevolmente la quota di iscrizione. Tutti i candidati iscritti saranno invitati ad un colloquio conoscitivo di selezione effettuato, da remoto, da un apposito Nucleo di Valutazione.

Per informazioni contattare Bergamo Sviluppo-Azienda Speciale della CCIAA di Bergamo (referente iniziativa: Silvia Campana, tel. 035.3888036 – [campana@camcom.it](mailto:campana@camcom.it))

---

## **L'Università cresce, «ma ha bisogno di docenti e personale»**

I progressi nel numero di iscritti, corsi, attività di ricerca, scambi internazionali e spazi dell'Ateneo bergamasco non sono supportati dall'organico, che è inferiore del 30% rispetto alla media. La denuncia del Rettore all'inaugurazione dell'anno accademico

---

# **I distributori automatici pensano all'ambiente, in campo Confida e Università di Bergamo**

Risparmio energetico, trasporti, logistica e contenitori: lunedì 13 novembre un convegno presenta i progetti in atto sul vending sostenibile

---

## **L'Università di Bergamo accredita le start up degli studenti**





Da sinistra: Tommaso Minola, Lucio Cassia e Sergio Cavalieri

L'Università di Bergamo è sempre più impegnata nel sostegno alle start up e al raccordo con il mondo imprenditoriale. È emerso nel corso della presentazione della finale di Start Cup, il progetto di formazione e accompagnamento delle nuove idee.

«L'Università di Bergamo ha recentemente approvato il Piano Strategico della Terza Missione – ha ricordato **Sergio Cavalieri**, prorettore delegato al Trasferimento Tecnologico, Innovazione e Valorizzazione della Ricerca – che, tra le sue linee, prevede il consolidamento del rapporto tra l'Ateneo e il tessuto economico-industriale del territorio attraverso il potenziamento delle attività di valorizzazione della ricerca e di trasferimento tecnologico. Start Cup Bergamo va proprio in questa direzione, mettendo a disposizione le competenze dell'Ateneo a favore degli aspiranti imprenditori del

territorio. L'Ateneo ha inoltre recentemente approvato le linee di indirizzo per il sostegno alle startup, un documento unico nel suo genere in Italia che consente alle startup promosse dagli studenti universitari di avvalersi del titolo di "Startup accreditata dall'Università degli Studi di Bergamo" e accedere così ad una serie di servizi messi a disposizione dall'Università. Con queste misure l'Ateneo intende fornire un sostegno rilevante ai propri giovani nel valorizzare il loro talento inventivo e incentivare il loro spirito imprenditoriale, assumendo quindi nel territorio non solo il ruolo di fucina di laureati altamente qualificati, ma anche di motore di creazione e crescita di nuove imprese ad alto potenziale di sviluppo».

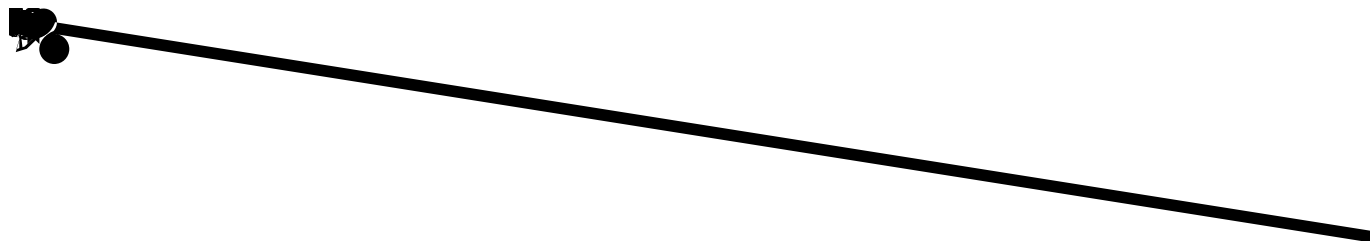
**Lucio Cassia**, presidente del Centro di Ricerca di Ateneo sulla Nuova Imprenditorialità (Cyfe), ha dichiarato: «A me piace pensare che Start Cup Bergamo non sia solo una business competition, bensì un laboratorio dove Istituzioni e Associazioni partecipano con entusiasmo verso il fine comune di sviluppo del territorio e del Paese. Un luogo dove sono posti a fattor comune valori e competenze differenti, per cambiare ciò che tende a spegnere lo slancio e alimentare ciò che invece dà carburante alle iniziative dei giovani. Stiamo costruendo un ecosistema innovation-friendly dove ognuno è chiamato a mettere in gioco il proprio talento».

«I nostri dati più recenti sulle startup innovative italiane, che presenteremo proprio durante la finale di Start Cup Bergamo – ha spiegato **Tommaso Minola**, direttore di Cyfe e Start Cup Bergamo -, ci dicono che i numeri sono in aumento. Il fenomeno è senza dubbio molto interessante; in particolare è sempre meno "improvvisato", perché vi aderiscono individui con già qualificate esperienze professionali, derivanti da attività di ricerca in università o impresa. Tuttavia, i nostri dati ci dicono che per il successo di una nuova impresa è rilevante il livello di formazione imprenditoriale poiché questo genererebbe un maggiore orientamento alla crescita, al

rischio imprenditoriale, all'internazionalizzazione. Con Start Cup Bergamo cerchiamo di lavorare su questi aspetti, fin dalle fasi preliminari della nascita dell'impresa».

---

**Sviluppo della cultura  
imprenditoriale, in  
Università nasce il  
Contamination Lab**



L'Università degli Studi di Bergamo ha ricevuto comunicazione dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del finanziamento del progetto "Contamination Lab Bergamo" per lo sviluppo dell'imprenditorialità universitaria, una piattaforma di collaborazione – in conformità con il meccanismo dei già testati Contamination Lab di altre università italiane – tra gli studenti, i docenti e gli imprenditori del territorio.

La proposta dell'Ateneo cittadino si è classificata tra i primi 7 migliori progetti finanziabili fra i 43 progetti

presentati da università del Centro Nord con un finanziamento di quasi 182.000 euro su un totale di 1 milione e 980 mila euro destinato ad Università del Centro Nord.

Obiettivo del progetto è la realizzazione di uno spazio fisico e virtuale di contaminazione interdisciplinare tra attori del mondo economico, sociale, della ricerca e della formazione, finalizzato alla creazione di una cultura imprenditoriale attraverso la promozione e lo sviluppo di progetti ad elevato livello di creatività e di innovazione con riferimento alla salute della persona e della comunità, tema di carattere fortemente multidisciplinare e che vede negli scorsi anni sempre più impegnato l'Ateneo.

Il progetto, di durata triennale, beneficia di una rete di partner territoriali composta da: Bergamo Sviluppo, Confindustria Bergamo, UBI Banca, BergamoScienza, Jacobacci & Partners, RES (Research for Enterprise System), UNICA Servizi, Ospedale Papa Giovanni XXIII, IRCCS-Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri, I.T.I.S P. Paleocapa e I.S.I.S. Giulio Natta, nonché dei Contamination Lab delle università di Napoli (Federico II) e Catania. Partecipano anche l'Università di Cambridge e Maastricht, già partner dell'Ateneo sul progetto Campus Entrepreneurship, avviato lo scorso dicembre.

«La partecipazione alla rete dei Contamination Lab nazionali – dichiara **Remo Morzenti** Pellegrini, rettore dell'Università degli Studi di Bergamo – rappresenta per noi un risultato di notevole prestigio che valorizza appieno la capacità del nostro Ateneo di sviluppare un tema di indubbia rilevanza per la società, quale è quello della salute e del benessere della persona, attraverso il contributo multidisciplinare di diversi dipartimenti e centri di ricerca e facendo leva sulla capacità creativa e innovativa del nostro bene più prezioso, vale a dire i nostri studenti».

**Sergio Cavalieri**, prorettore delegato al Trasferimento tecnologico, innovazione e valorizzazione della ricerca e

referente di Ateneo per il progetto Contamination Lab Bergamo commenta: «L'aggiudicazione del finanziamento da parte del Miur è una conferma importante del valore del percorso di crescita che il nostro Ateneo ha intrapreso sul fronte del trasferimento tecnologico e della promozione dell'imprenditorialità studentesca. È anche ulteriore evidenza di come una progettualità condivisa con importanti attori del mondo economico, culturale e sociale del territorio possa portare all'elaborazione di una proposta giudicata innovativa ma al tempo stesso molto concreta».

**Tommaso Minola**, direttore del Cyfe e direttore scientifico del progetto Contamination Lab Bergamo, aggiunge: «L'iniziativa farà leva sull'esperienza pluriennale maturata nei percorsi Start Cup prima e Campus Entrepreneurship poi, in collaborazione con Cambridge e Maastricht, per potenziare la nostra comprensione del fenomeno imprenditoriale e soprattutto il trasferimento di nuove forme e modelli per l'accompagnamento ai nostri studenti. È un'iniziativa che rafforza spazi di collaborazione interdisciplinare e interdipartimentale intorno al tema dell'imprenditorialità. È un progetto che tocca contemporaneamente il fronte della didattica, della ricerca e della terza missione».

---

**Avete un'idea d'impresa e volete svilupparla? Affrettatevi per Start Cup**

Entro la mezzanotte del 7 giugno 2017 le adesioni alla business plan competition dell'Università di Bergamo

---

# **Over 45, in Università il focus sui “dimenticati” dal lavoro**

L'11 maggio la presentazione dei risultati del progetto di supporto e studi realizzato dal Lions Club Bergamo Host

---

## **Il rettore: «Sempre più necessaria la contaminazione tra imprese e Università»**

Imprese & Territorio ha incontrato Morzenti Pellegrini e i nuovi prorettori. Condivise linee strategiche su innovazione, internazionalizzazione e ricerca

---

## **Exaudi.it, è bergamasca la start up più brillante della**

# Lombardia

Dopo il successo nella selezione provinciale del concorso Start Cup, il portale per il turismo religioso di Stefano Vismara si è imposto anche in quella regionale. Si aggiudica 10mila euro e l'accesso alla finale nazionale