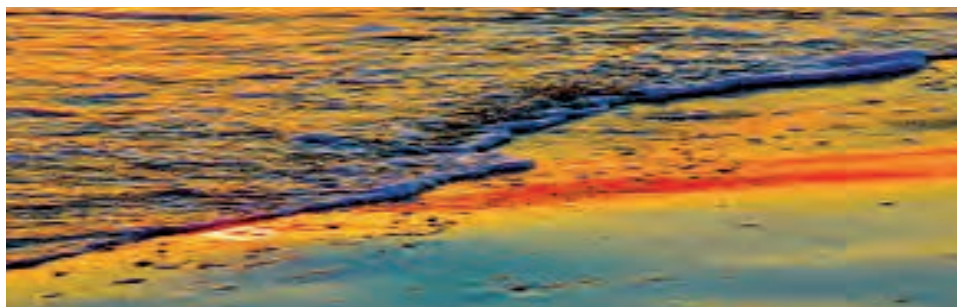


Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa

Alcuni casi di successo
nella provincia di Brescia

A cura di Aldo Amici



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



FONDAZIONE NAZIONALE CINZIA DABRASSI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Il passaggio generazionale:
da rischio a opportunità
di sviluppo dell'impresa
Alcuni casi di successo
nella provincia di Brescia**

A cura di Aldo Amici

FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Il volume raccoglie i risultati della ricerca «Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia» promossa dalla Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi.

La monografia è parte della collana in tema di rischi aziendali promossa dalla Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi che ha visto quale prologo la pubblicazione del volume «Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa» (2010) e a seguire «Il risk management negli istituti di credito. Come affrontare le sfide in scenari di incertezza» (2012) e «La responsabilità civile automobilistica. Strategie, innovazione e normativa nei modelli di offerta» (2013).

Il Consiglio Direttivo della Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi ringrazia le aziende che hanno condiviso le loro esperienze e i componenti del Comitato Tecnico-Scientifico per la professionalità offerta.

Coordinatore: Aldo Amici

Comitato Tecnico-Scientifico: Paolo Prandi (Presidente), Giuseppe Ambrosi, Michele De Taronatti, Claudio Devecchi, Enrico Lera, Victor Massiah, Giuseppe Pasini, Elisabetta Selmi e Gianfranco Tosini.

Promotori



Patrocinatori



Il *Centro Studi Nazionale Cinzia Dabrassi. Il controllo e la gestione dei rischi aziendali* (in breve *Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi*) è un ente *no profit* volto alla promozione della conoscenza in merito ai sistemi di governo, controllo e prevenzione dei rischi.

La Fondazione mira alla sensibilizzazione del sistema imprenditoriale e sociale italiano, coniugando rigore scientifico a concretezza dei contenuti e proponendosi – grazie al *know how* accumulato, all’approccio aziendalistico e alla specifica connotazione determinata dall’assenza di scopo di lucro – come interlocutore di riferimento per gli operatori nazionali e internazionali ai fini della soluzione di tutte le problematiche legate alla gestione dei rischi.

L’Istituto svolge attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e la sua forma giuridica – Fondazione di Partecipazione – consente l’adesione nelle diverse modalità previste dallo Statuto: Fondatori, Aderenti, Sostenitori e Sostenitori Istituzionali.

In questo contesto – e in raccordo con gli enti che hanno dato vita all’*Osservatorio Nazionale R.C. Auto* quali il Ministero dello Sviluppo Economico, la Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici, l’Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici e il Consiglio Nazionale dei Consumatori – la Fondazione garantisce la continuità dei lavori dell’Osservatorio ideato e diretto dalla professoressa Cinzia Dabrassi assumendone il coordinamento e la rappresentanza istituzionale. In tale veste, potrà avvalersi delle competenze maturate sia in seno alle Istituzioni presenti nell’Osservatorio sia nell’ambito degli enti che a vario titolo partecipano alla Fondazione, tra cui diverse università statali e private.

La Fondazione (www.fondazionecinziadabrassi.eu) è iscritta nel registro delle Persone Giuridiche (n. 436 – Prefettura di Brescia), all’Albo degli enti accreditati presso la Regione Lombardia per i Servizi di Istruzione e Formazione Professionale (n. 716), è certificata ISO 9001 e adotta il Modello Organizzativo *ex* D.Lgs. 231/2001.

... il passaggio generazionale può rappresentare una occasione importante per un'analisi approfondita dei fattori di forza e di debolezza dell'impresa e dunque per l'impostazione di nuove strategie di crescita e di sviluppo: una sorta di "rigenerazione" aziendale.

Aldo Amici – Segretario Generale Fondazione Banca San Paolo di Brescia

... non è sempre stato tutto facile perché, volenti o nolenti, un padre, al quale riconosco grandi meriti, per la dedizione al lavoro, la capacità di sacrificio, l'umanità con i collaboratori, la rigidità negli affari, assume nei confronti del figlio un atteggiamento quasi sempre paternalistico.

Giorgio Buzzi – A.D. Lucefin S.p.A.

... la leadership di papà Attilio è sempre stata universalmente riconosciuta, la mia individuazione alla guida del Gruppo è stata invece frutto di un percorso messo a punto dai tre patron, con il sostegno di una società specializzata in processi di ricambio generazionale.

Lodovico Camozzi – Presidente e A.D. Camozzi Group S.p.A.

... non potrò mai dimenticare l'intervento risolutivo offerto dallo Studio Piccinelli, tuttora nostri preziosi sindaci, nel convincere papà ad occuparsi in modo risolutivo del processo di ricambio. Percorso che accettò passivamente, nonostante fosse conscio che i tempi erano maturi e riconoscesse che noi figli potevamo ormai fare da soli.

Giorgio Durin – Presidente e A.D. DETAS S.p.A.

... non abbiamo disperso il valore che nostro padre riponeva nell'etica del lavoro, abbiamo assunto dosi di rischio (calcolato) un poco superiori a quelle dei fondatori, soprattutto per quanto attiene agli investimenti, e rilasciato ampie deleghe al management.

Carlo Ebenestelli – Presidente e C.D. Ivars S.p.A.

... sono sereno perché so di aver creato i presupposti perché il passaggio, programmato con buon senso, possa avvenire come processo naturale, avendo rispettato alcuni punti chiave imprescindibili per una scelta tanto importante: ottima scolarizzazione, volontà di apprendere, visione strategica aziendale e dei mercati da parte del mio successore.

Armando Fontana – Presidente e A.D. Tavina S.p.A.

... perché l'azienda possa continuare a progredire, lo ripeto spesso ai miei figli, occorre saper "volare alto", con scelte ponderate, obiettivi chiari, regole precise, bandendo ogni forma di prevaricazione ed egoismo, lavorando in team. Questo ho insegnato loro e sono sicuro sapranno custodire gelosamente questi consigli, coniugandoli al nuovo che avanza.

Ennio Franceschetti – Presidente Gefran S.p.A.

... i tempi per il processo successorio non sono ancora maturi. Ho sempre operato nella logica di un passaggio generazionale naturale ... trasfondendo nei miei figli i valori etici che hanno sorretto il mio cammino, riassumibili in: professionalità, caparbietà, pazienza, volontà di apprendere, apertura al nuovo.

Gianpietro Franchini – Presidente e A.D. Franchini Acciai S.p.A.

... per effetto della cosiddetta "deriva generazionale" le famiglie imprenditoriali devono darsi "regole formali" per poter continuare ad operare in modo efficace ed "informale".

Massimo Lodi – Vicepresidente e D.G. UBI Trustee

... (il passaggio di testimone) credo sia stato per mio padre una scelta serena, nella consapevolezza di affidare la sua "creatura" a figli e manager preparati imprenditorialmente, portatori di competenze innovative, capaci di far progredire nel tempo l'azienda.

Marco Marzoli – Presidente e A.D. Filmar S.p.A.

... strutturarsi con un sistema integrato di gestione dei rischi che includa un Business Continuity Plan anche per il passaggio generazionale aiuta a garantire non solo la sopravvivenza dell'azienda e della sua leadership manageriale, in alcuni casi già da tempo fuori dalla famiglia, ma soprattutto a trasmettere alle nuove generazioni quell'impronta imprenditoriale che rende unica un'impresa, risultato del talento dei predecessori, di creatività e intuito dei tempi, un patrimonio prezioso non altrimenti trasmissibile.

Giovanna Morelli – Professore Associato Università degli Studi di Teramo

... non ho tenuto il conto delle lettere di dimissioni che ho scritto ma mai inviato e gli sfoghi di pianto sulle spalle di mia mamma ... soprattutto nei momenti iniziali del percorso successorio.

Emanuela Perini – A.D. Saf S.p.A.

... nei momenti di scelte non facili per i nostri clienti, com'è il passaggio generazionale, queste responsabilità cerchiamo di viverle assieme a loro, ci facciamo carico anche noi delle preoccupazioni che loro sopportano, cercando tuttavia di guardare avanti e trovare un percorso tracciato che riporti ad approdi possibili e sicuri.

Guido Piccinelli – Socio Studio Piccinelli

... strumenti di analisi e gestione afferenti al risk management, alla compliance, all'audit, alla governance e al controllo societario possono sia essere d'aiuto per un miglior presidio della naturale propensione al rischio di chi gestisce l'azienda sia fungere da volano per la creazione di un sempre maggior valore. L'ho sperimentato io stesso, nel tempo, in precedenti esperienze anche operative. Per questo credo sia appropriata la metafora: "la disponibilità di freni di ottima qualità consente di viaggiare più veloci".

Paolo Prandi – Commercialista e Professore a contratto Università degli Studi di Teramo

... gli studi umanistici mi hanno molto aiutato ad entrare nelle logiche manageriali con una visione aziendale d'insieme che mi è bastata a superare, direi con successo, i possibili sussulti che un passaggio generazionale così rapido avrebbero potuto arrecare all'azienda.

Michela Redini – Presidente Cedral Tassoni S.p.A.

... anch'io, come papà Gino, ho voluto che mio figlio Paolo facesse, come si usa dire, la "gavetta" e toccasse con mano tutte le problematiche che un imprenditore deve affrontare, da quelle di tipo produttivo a quelle di tipo amministrativo, fino a quelle di tipo strategico.

Pier Luigi Stregarava – Presidente e C.D. Stregarava Holding S.p.A.

... nell'attesa che i tempi siano maturi per avviare il processo di ricambio generazionale, non potevo permettermi di rimanere fermo a gestire l'ordinario, ma avevo necessità di ripensare una nuova vision aziendale e di avviare importanti piani di sviluppo.

Floriano Zappettini – Presidente e A.D. Agritech s.r.l.

INDICE

Prefazioni

<i>Stefano Vittorio Kuhn</i>	pag.	11
<i>Giuseppe Pasini</i>	»	13
<i>Victor Massiah</i>	»	15

1. Il rischio del passaggio generazionale: attori, tecniche e strategie nel processo di transizione, di Paolo Prandi e

<i>Giovanna Morelli</i>	»	17
1.1. Il quadro di riferimento	»	17
1.2. Il rischio del passaggio generazionale e la sua gestione	»	22
1.3. Il contesto aziendale e la <i>governance</i>	»	34
1.4. Alcune considerazioni di sintesi	»	40
Bibliografia	»	41

2. Trust, passaggio generazionale e *governance*, di Massimo

<i>Lodi</i>	»	44
2.1. Premessa	»	44
2.2. Il <i>trust</i> , possibile strumento per il passaggio generazionale	»	48
2.2.1. Definizione dello strumento <i>trust</i>	»	49
2.2.2. Il trattamento fiscale del <i>trust</i>	»	51
2.2.3. Il funzionamento del <i>trust</i>	»	52
2.2.4. Gli utilizzi del <i>trust</i>	»	54
2.3. <i>Trust</i> e passaggio generazionale nelle aziende familiari	»	55
2.4. <i>Trust</i> e <i>governance</i> aziendale nelle aziende familiari	»	56
2.4.1. Passaggio generazionale e <i>governance</i> in presenza di un unico erede	»	59

2.4.2. Passaggio generazionale e <i>governance</i> in presenza di più eredi	pag.	61
2.4.3. Passaggio multi-generazionale e <i>governance</i> nelle aziende familiari	»	64
2.5. Conclusioni	»	65
3. Il passaggio generazionale presso un campione di imprese familiari bresciane, di Aldo Amici	»	67
3.1. Introduzione	»	67
3.2. Alcune storie bresciane di successo	»	69
3.2.1. Agritech s.r.l.	»	69
3.2.2. Camozzi Group S.p.A.	»	73
3.2.3. Cedral Tassoni S.p.A.	»	78
3.2.4. DETAS S.p.A.	»	83
3.2.5. Filmar S.p.A.	»	88
3.2.6. Franchini Acciai S.p.A.	»	93
3.2.7. Gefran S.p.A.	»	97
3.2.8. Ivars S.p.A.	»	102
3.2.9. Lucefin S.p.A.	»	107
3.2.10. Saf S.p.A.	»	111
3.2.11. Streparava Holding S.p.A.	»	115
3.2.12. Studio Associato Piccinelli	»	122
3.2.13. Tavina S.p.A.	»	125
3.3. Osservazioni conclusive	»	131
Postfazione	»	133
Gli autori	»	137

PREFAZIONI

Stefano Vittorio Kuhn

Presidente Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi
e Direttore Macro Area Territoriale “Brescia e Nord Est” – UBI Banca

Continuità aziendale e passaggio generazionale sono fasi cruciali nella vita delle imprese, quanto quelle dello *start-up* e dello sviluppo. In effetti, il momento della successione, se correttamente gestito, può rivelarsi un’importante opportunità di evoluzione/rinnovamento e di crescita dell’impresa, come pure un momento critico e “decisivo” del futuro dell’impresa stessa. Sono numerose le ricerche e gli studi – nazionali ed europei – che indicano che circa un terzo delle imprese che si trova a gestire il momento del passaggio deve confrontarsi con diverse difficoltà che possono metterne a rischio la continuità stessa. Gestione consapevole, pianificazione e preparazione delle risorse imprenditoriali diventano, dunque, concetti chiave nonché azioni per assicurare un processo di trasformazione e di sviluppo dell’impresa che le consenta di restare sul mercato in modo competitivo.

In questo, che dovrebbe essere il percorso “ideale”, si inserisce il lavoro che la *Fondazione Nazionale Cinzia Dabrassi* ha voluto realizzare al fine di: 1) rappresentare, nel primo capitolo, il rischio d’impresa connesso alla mancata presa d’atto della problematica relativa al ricambio generazionale, mediante il contributo dei professori Paolo Prandi e Giovanna Morelli dell’Università degli Studi di Teramo, che inserisce il passaggio generazionale nell’ambito della gestione dei rischi globali d’impresa e sintetizza i riferimenti dei più importanti codici di autodisciplina del nostro Paese, utili anche quale guida nei processi di crescita e maturazione della *governance* aziendale delle PMI; 2) presentare il *trust* come nuovo e moderno strumento tecnico dei passaggi di proprietà dei pacchetti azionari, anche alla luce dei risultati di una Ricerca condotta a livello nazionale dall’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, a cui ha partecipato il dottor Massimo Lodi estensore del secondo capitolo, al fine di comprendere se e in quale misura le imprese siano preparate a gestire tale processo, metterne in evidenza le criticità e, non ultimo, valutare l’opportunità di attivare iniziative mirate alla sensibilizzazione del sistema impen-

ditoriale del nostro Paese; 3) riportare, nel terzo capitolo, a cura del dottor Aldo Amici, le testimonianze *field* di un campione di imprenditori “trasmettitori” e “continuatori” bresciani, che hanno realizzato il processo di ricambio generazionale, al fine di saggiare la loro “sensibilità” al tema, capire le metodologie utilizzate, verificare la bontà delle scelte effettuate.

La Fondazione auspica che la Ricerca aiuti a orientare tutti coloro che rivestono ruoli di responsabilità sia all’interno che all’esterno delle aziende verso un approccio coscienzioso, contribuendo anche per tale via allo sviluppo del sistema imprenditoriale della nostra provincia, patrimonio prezioso se si vuole continuare a guardare con fiducia al futuro.

Giuseppe Pasini
Presidente Associazione Industriale Bresciana
e Presidente Gruppo Feralpi

La storia economica e sociale di Brescia rappresenta in Italia, ma del resto anche in Europa, un modello di come la spinta e la capacità imprenditoriale, unita sinergicamente a un contesto laborioso e vitale, possano produrre effetti positivi nella creazione di un benessere condiviso nel tempo. È un fattore, quello del dare continuità al sistema industriale, che si interseca più volte con la vita del territorio, dell'uomo, dell'imprenditore e della sua famiglia, facendo del passaggio generazionale un momento sensibile in cui si concentrano possibili criticità, ma anche grandi opportunità.

Fattori sempre più determinanti del successo di un'impresa, come ripensare ad una nuova *governance* o interpretare una innovazione tecnologica sempre più incalzante, rientrano tra le sfide che le nuove generazioni imprenditoriali devono cogliere a piene mani col sostegno di chi, prima di loro, ha dovuto confrontarsi con le variabili esterne all'impresa. I *senior* hanno oggi una responsabilità in più che si affianca a quella di dover trasmettere i valori fondanti dell'impresa unitamente al coraggio e alla passione per il lavoro. Spetta a loro, forti dell'esperienza e della conoscenza, essere consapevoli che le imprese sono prima di tutto un patrimonio per la collettività. Io stesso sono testimone di come il mettere sé stessi e l'impresa al servizio degli *stakeholder* interni ed esterni sia una responsabilità che gli *junior* possono condividere e apprendere vivendo l'azienda.

Nel mio caso, fu mio padre, assieme alla mia famiglia, ai soci ed ai *manager* che allora lo affiancavano, a trasferirmi questa visione. La mia "università", ripeto spesso ma forse mai abbastanza, è stata l'azienda, con le sue tecnologie, le scelte strategiche, i rischi, ma soprattutto coi suoi uomini e le sue donne la cui professionalità e forza di determinazione hanno dato slancio all'azienda anche nei momenti più difficili.

Questo approccio, che contraddistingue tante imprese bresciane di grande successo e tradizione, non va necessariamente oltre il circuito familiare, ma di certo non può prescindere dal fatto che le aziende, per restare competitive, hanno bisogno di assorbire gli stimoli che il mondo esterno proietta verso di loro.

Ecco quindi che se i modelli di *business* evolvono spronati da mercati e tecnologie che invecchiano ad una velocità mai vista prima, per affrontarli vanno messe in campo meritocrazia, ovunque, e managerialità ove siano necessarie competenze di alto profilo per sostenere una oggettiva crescente complessità nella gestione delle imprese, comprese le PMI che sono l'ossatura del sistema industriale bresciano, nonché dell'intero Paese.

Il tema del passaggio generazionale, che in questo libro gli Autori hanno affrontato in modo minuzioso unendo sapientemente conoscenze teoriche a esempi concreti, risulta pertanto uno tra le variabili principali capaci di influire non solo sulla continuità delle imprese familiari, ma anche sulla dimensione sociale che ogni azienda porta inevitabilmente con sé.

Victor Massiah
Consigliere Delegato di UBI Banca

Nell'attuale contesto economico, dove è sempre più importante per la stabilità dei sistemi la diffusione di un orizzonte temporale lungo nelle decisioni aziendali, le imprese sono sottoposte a crescenti sollecitazioni e sono chiamate ad adottare costantemente misure di presidio del rischio a salvaguardia della propria integrità. L'ultimo periodo è stato caratterizzato da una polarizzazione tra gruppi di imprese che vanno bene ed altre che, all'opposto, stentano a sopravvivere quando addirittura non cessano l'attività. Dati recenti indicano che circa la metà delle imprese manifatturiere con più di 10 dipendenti, ovvero il fulcro della produzione industriale italiana, non ha da tempo risultati di gestione tali da remunerare a sufficienza il capitale impiegato, quando non sia in perdita. Non solo, in termini di propensione all'innovazione, il 45% delle imprese familiari, ovvero la parte dominante del nostro sistema produttivo, è conservatrice a bassa *performance*, il 22% conservatrice ad alta *performance*, un modesto 14% innovatrice ad alta *performance* ed un 19% innovatrice a bassa *performance*, a riprova che "innovare" richiede tempi lunghi e non sempre è fruttuoso nel breve.

Le imprese di successo, infatti, non solo operano in settori profittevoli e adottano modelli di *business* adeguati ma sono, altresì, dotate di una struttura di governo efficace, un sistema di controllo e gestione dei rischi rispondente alle necessità societarie e, in ultima analisi, sono pervase da una cultura che considera il controllo come un'opportunità per creare nuovo valore. Esse sono in grado di gestire le incertezze che provengono sia dal sistema esterno sia da quello interno e affrontano le scelte produttive con processi decisionali informati e consapevoli.

In tale scenario, il passaggio generazionale resta comunque uno degli aspetti cruciali della continuità aziendale e deve essere affrontato per tempo e senza tabù. Ad oggi rimane un momento della vita aziendale di grande incertezza, per la proprietà, per i lavoratori, per gli *stakeholder* e anche per

l'intero sistema. Il processo è spesso gestito in modo approssimato, tanto da mettere a rischio la futura sopravvivenza delle imprese familiari: solo un terzo di esse risulta in attività al passaggio del testimone alla seconda generazione e solo il 15% supera la terza. Da qui l'interesse a questo specifico ambito di analisi.

La ricerca curata da Aldo Amici offre molti spunti di interesse presentando in primo luogo una cornice di riferimento metodologico che è guida dell'intero processo e che ne evidenzia le peculiarità, anche con riferimento ai più diffusi codici di autodisciplina adottati in Italia. Ad essa segue un'analisi degli strumenti per la messa in sicurezza della proprietà dell'impresa familiare quale prima fase del processo di passaggio generazionale. Infine, sono presentate alcune realtà che hanno già affrontato con successo o stanno pianificando con lungimiranza l'ingresso ai propri vertici di una nuova generazione di imprenditori.

Un ringraziamento quindi agli organizzatori della ricerca e, in primo luogo, a Stefano Vittorio Kuhn, Presidente della Fondazione Cinzia Dabrassi, al Comitato tecnico-scientifico, ad Aldo Amici che con professionalità ha coordinato i lavori e condotto le interviste, agli autori Paolo Prandi, Giovanna Morelli e Massimo Lodi e soprattutto ai diversi imprenditori che hanno aderito e condiviso con noi le loro esperienze, i loro progetti e i loro risultati.

Il lavoro costituisce un ulteriore importante tassello a supporto delle decisioni aziendali ed è il risultato dell'impegno della Fondazione Cinzia Dabrassi, che ha visto UBI Banca tra i Partecipanti Fondatori, unitamente a AGKN Serca, Berna Ernesto, Camozzi Group, Franchini Acciai e Feralpi Group.

Auspicio quindi che la Fondazione, nata attraverso la *partnership* tra istituzioni, mondo accademico, sistema camerale e imprese private, possa sempre più rappresentare un'importante "stanza di compensazione" e di riflessione comune, la cui attività di ricerca e di trasferimento tecnologico contribuisca alla ripresa del sistema-Paese e allo sviluppo del nostro tessuto imprenditoriale. La Fondazione ha offerto utili risultati di analisi per la *governance* d'impresa e ha tutte le competenze per rappresentare uno strumento operativo idoneo ad accrescere il valore aziendale, concorrendo fattualmente al miglioramento della comunicazione tra imprese industriali e dei servizi, da un lato, e sistema creditizio, dall'altro. Il suo sviluppo e consolidamento futuro sarà di giovamento sia per gli uni sia per gli altri.

1. IL RISCHIO DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE: ATTORI, TECNICHE E STRATEGIE NEL PROCESSO DI TRANSIZIONE

di Paolo Prandi e Giovanna Morelli

1.1. Il quadro di riferimento

Il governo del rischio, per lungo tempo appannaggio di una ristretta cerchia di specialisti, ha assunto ormai una valenza primaria nella conduzione delle imprese divenendo elemento fondante almeno per un duplice ordine di considerazioni: da un lato, la loro pianificazione strategica, in relazione alla quale l'“appetito” al rischio risulta imprescindibilmente legato agli obiettivi di creazione di valore di medio-lungo termine e, dall'altro, la gestione operativa, per la quale sono ormai ampiamente diffusi strumenti di analisi, prevenzione e trasferimento (Morelli e Prandi, 2015).

Da una corretta gestione del rischio discendono opportunità strategiche di non poco conto anche per le imprese a conduzione familiare, nelle quali l'imprescindibile legame con l'imprenditore e/o il nucleo familiare impone di considerare con attenzione, tra gli elementi prioritari, la continuità della guida dell'organizzazione (specie in caso di passaggio generazionale)¹, inserendola in un più ampio processo di *governance* caratterizzato da una concezione moderna di imprenditorialità sana e responsabile. Il passaggio generazionale, infatti, è un processo di cambiamento della *leadership* aziendale che è parte del ciclo di vita naturale di ogni impresa e, quindi, anche di quelle familiari. Negli Stati Uniti, ad esempio, il 70% delle aziende ha un piano *ad hoc* per la successione del CEO, sia quale conseguenza fisiologica dell'avvicendamento nella *governance* societaria sia per transizioni dettate da eventi emergenziali.

¹ Si rinvia ad AidAF (2017b) che suggerisce a Soci e Consiglio di Amministrazione delle imprese familiari di «avere cura di garantire continuità di governo e di gestione della società, definendo regole precise per affrontare efficacemente transizioni generazionali o trasformazioni proprietarie e prevedendo piani successivi che tengano conto delle condizioni specifiche della società e della famiglia attualmente al controllo».