

m

Ora guida tu!

Tante aziende, da quelle piccole e artigianali a quelle che hanno storie centenarie e fatturati importanti, devono affrontare il passaggio generazionale.

Ecco i racconti di chi l'ha affrontato o lo sta per affrontare, le associazioni che ti danno una mano e gli strumenti per tutelare futuro e benessere delle imprese e delle persone

di SILVIA MESSA | s.messa@millionaire.it

«Da dove ha origine tutta questa ricchezza? Oltre 60 anni di duro lavoro. Di mio padre». Hanno riso in tanti, alla battuta di Checco Zalone, in *Buen Camino*, film di Natale 2025, boom al botteghino con circa 10 milioni di spettatori. L'attore interpreta un padre immaturo, ricchissimo che sguazza nel culto di sé e nel lusso sfrenato. È figlio di un imprenditore che non riesce e non può lasciargli il timone, anche se sta male, perché non si fida dell'erede e sa che "non ha mai lavorato un giorno in vita sua". La situazione comica gioca sul luogo comune del figlio di papà, che eredita senza merito soldi e fabbrichetta. Chissà se sorridono anche padri e figli che

si sono trovati o si trovano ad affrontare il momento delicato del passaggio generazionale in azienda. Soprattutto chi lo vive con serietà e impegno, perché quanto è stato costruito in famiglia continui a crescere e il business stia al passo coi tempi.

Qui raccontiamo storie in diversi settori, accomunate da un tratto comune: per mollare il colpo serve fiducia da riporre in qualcuno che valga, per subentrare serve formazione. Su come si è sempre fatto, ma anche su come si può fare ora, meglio. E servono anche servizi e competenze specifiche, per individuare le strade da percorrere.

«Ho rinnovato fornitori e consulenti, scegliendo persone affini a me. Perché l'azienda ti deve un po' somigliare»



Lady di ferro



Eliana Bresciani nel 2022 è diventata la titolare della Bresciani Fabbro, a Milano, la ditta fondata da suo padre Giuseppe

Lei fa i conti, ogni giorno, con strutture di ferro, cancelli, lavori in cantieri edili e nelle città. Giuseppe ha fondato l'impresa da solo, nel 1976, anche se alle spalle aveva l'esperienza di altre due generazioni di fabbri artigiani. Oggi, grazie all'impegno di Eliana, l'azienda dà lavoro a 25 persone, segue 720 progetti l'anno e 1.300 clienti, e fa 40 interventi al giorno. Nel 2024, Giuseppe ha ricevuto l'Ambrogino d'Oro dal Comune di Milano per i 100 anni di attività dell'azienda nel quartiere di Crescenzago.

Eliana è diventata un' "imprenditrice di ferro" negli anni, temprata dal padre. «Ho

fatto studi economici, poi mi sono laureata e in azienda collaboro fin dal 1997: nel momento del passaggio sapevo come funzionava». Eliana si muove in un ambiente molto maschile: il padre non ha un approccio morbido, con lei. La spinge ad affrontare compiti di responsabilità, la mette alla prova per forgiare il suo carattere. «Aveva sempre l'ultima parola. Oggi però non ho paura di niente. Sono autonoma, me la cavo sempre. Cresco i miei tre figli e contemporaneamente affronto progetti e lavorazioni tecniche, saldature, verniciature, riparazioni...». Nello specifico, si dedica alla parte amministrativa e commerciale. Il fratello Luca, designer industriale, segue l'impresa come project manager. «La gestione delle risorse umane è impegnativa: uomini, con tutti i loro pregiudizi e difficoltà linguistiche. Ho dovuto lavorare molto sulla comunicazione assertiva, ma i miei dipendenti, ora, lo apprezzano e mi stimano».

LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

Le associazioni di categoria offrono servizi di supporto alla gestione d'impresa, compresa la consulenza nei momenti delicati del passaggio generazionale, oltre a formazione, incontri e iniziative sul territorio. Per informazioni sui servizi di CNA, Confcommercio, Confartigianato Imprese e Confindustria è possibile rivolgersi alle sedi territoriali. Per i servizi dell'Unione Artigiani dedicati al subentro nell'attività di famiglia e al passaggio generazionale: ufficio.albo@unioneartigiani.it. Tra le realtà attive sul tema anche Assolombarda Servizi e Assoholding.

Il papà Giuseppe, a 75 anni, ha "mollato le redini", anche perché gran parte dell'attività è stata digitalizzata e informatizzata: un mondo diverso da quello della saldatura. Ora Eliana avrà a che fare a sua volta con la successione. In famiglia ci sono sette maschi, tra i suoi figli e quelli dei fratelli, ognuno con una strada da percorrere che forse li porterà in azienda. «È ancora presto per loro, per decidere. Ma noi ci apriamo già alle nuove generazioni: in azienda vengono scuole, per conoscere dal vivo il ciclo del ferro, dalla materia prima alle realizzazioni. La nostra è ancora una produzione sartoriale, ogni pezzo è unico». Bresciani lavora su questo aspetto e sulla qualità, e la clientela l'ha premiata. «In questi ultimi tre anni, grazie alla mia pianificazione, il fatturato è cresciuto da 2,4 milioni a 2,8 milioni di euro. Ho affrontato un reset del personale interno, con tanti dipendenti con una mentalità un po' antica che sono andati in pensione. Ho rinnovato fornitori e consulenti, scegliendo persone affini a me. Perché l'azienda ti deve un po' somigliare».

m



Una dolce eredità

Natalina e Matilde Felisi, sorelle di 76 e 72 anni, invece, non riescono a passare il timone della loro impresa. Anzi, il cucchiaino.

Nella pasticceria storica – aperta dal loro babbo nel 1959 e spostata da loro di pochi metri, nel 1963 – di via Gallura a Milano, hanno passato 60 anni di vita. Levatacce alle 4.20 di mattina, sabato compreso, apertura alle 5 e poi via, tra preparazione e cottura dei dolci, tutto il giorno, fino alle 20. Naturalmente senza dimenticare anche qualche chiacchiera con i clienti, affezionati e fedeli da generazioni. Si sono sposate, hanno avuto dei figli, ma questi hanno preso altre strade. Le artigiane non li hanno forzati a continuare l'attività: «Non abbiamo rimpianti, ma non fate come noi, godetevi la vita». Ora vorrebbero andare in pensione e passare l'attività a qualcuno che voglia continuare, magari un giovane appassionato. «Abbiamo avuto

richieste per cedere i muri, ma non vogliamo snaturare la storia di questo negozio. La pasticceria è l'ideale per una famiglia».

Bresciani e le sorelle Felisi fanno parte dell'Unione Artigiani Milano Monza e Brianza, che conta circa 16mila imprese associate, delle oltre 67mila presenti a Milano e hinterland. Le imprenditrici artigiane sono più di 11mila, e 200 titolari hanno più di 70 anni. «Le donne artigiane titolari sono in media più giovani degli uomini» spiega **Marco Accornero**, Segretario di Unione Artigiani «Aprono la partita Iva intorno a 30/35 anni ma hanno maggiori dif-

ficoltà nella gestione dei passaggi generazionali». Agli aspiranti artigiani e a quelli in fase di passaggio generazionale, quindi, serve coraggio e consapevolezza nell'affrontare le spese, la burocrazia e tutto il carico fisico ed emotivo che accompagnano un imprenditore, senza distinzione di genere, per tutta la vita lavorativa.

«La pasticceria è l'ideale per una famiglia»



Un'azienda con l'albero genealogico

Filippo e Francesco Mazzei guidano l'azienda di famiglia Marchesi Mazzei

«A me piace pensare che il nostro albero genealogico sia una robusta e generosa pianta di vite, perché tutta la storia dei Mazzei è legata costantemente alle vigne, alle cantine e al vino».

Parole del **Marchese Lapo Mazzei**, Cavaliere del Lavoro. Oggi sono i suoi figli **Filippo e Francesco** a guidare l'azienda di famiglia, 100% dei Mazzei: 25 generazioni che si sono dedicate al Chianti, in Toscana. «Abbiamo sei secoli ma li portiamo bene» racconta Francesco, AD della Marchesi Mazzei, come il fratello. Fino a suo padre, si seguivano le norme di maggiorasco: un solo figlio, maschio, ereditava tutto e guidava famiglia e impresa. «Papà aveva una visione moderna e ha trasformato l'azienda agricola in una Società per azioni, proprio nell'ottica del passaggio generazionale. Ogni figlio ha avuto le sue quote di proprietà. Poi abbiamo creato gli organi amministrativi, per le decisioni, le strategie, le questioni organizzative e patrimoniali».

Ora in azienda lavorano Francesco e altri tre fratelli. Sono entrati con ruoli manageriali anche due nipoti: **Giovanni**, 40 anni, e **Lapo**, 37. Entrambi hanno fatto esperienze in altre aziende e all'estero. «Oggi la loro presenza e la loro accelerazione innovativa interagiscono con la nostra, un po' più ancorata agli schemi precedenti. Ma è la normale dialettica tra generazioni. Con noi lavora anche mia sorella **Agnese**, architetto, che si dedica come un *art director* alla parte immobiliare, alle costruzioni e alle cantine». Accanto all'attività agricola, l'azienda ha avviato da anni quella di accoglienza legata all'enogastronomia. Ora segue questa parte il giovane Lapo.

«Il momento critico del passaggio tra nostro padre e noi è stato quando lui aveva ancora l'usufrutto sulle nostre quote societarie. L'ultima parola era la sua» spiega Francesco. «Ora siamo sei soci, il cambiamento è sostanziale. In azienda ci leviamo i cappelli dei nostri ruoli familiari e mettiamo quello dei soci. Il discorso affettivo non deve influire sulle scelte e le necessità della gestione aziendale». A chi affronta il passaggio generazionale, consiglia: «Confrontati con realtà esterne. Il

rischio è vivere ghettizzati nella propria realtà familiare. Le esperienze in altre aziende ti aiutano a capire che il tuo ruolo non è scontato, devi dimostrare chi sei e cosa vali. Lavori fuori, poi torni ed entri in azienda, senza pretendere subito un ruolo apicale. Serve un percorso per entrare piano piano nella zona di comando. Il familiare ha un rapporto viscerale con l'azienda, ci è nato e cresciuto, la percepisce. Ci mette l'anima, tende a sentirsi subito investito di un livello elevato di managerialità».

Francesco e i suoi parenti si sono avvalsi di commercialisti e avvocati, durante la fase di scelta societaria. La Mazzei 1435 da 15 anni fa parte dell'Unione imprese centenarie italiane, che crea community, organizza incontri tematici sull'heritage marketing, sostenibilità, iniziative per promuovere la cultura aziendale, come i musei d'impresa. «Le attività sociali sono utili per il networking» aggiunge Francesco. «Le aziende familiari sono casi rari e vanno preservate. È importante confrontarsi con altre aziende, condividere scelte e idee. Ci aiuta ad avere un rapporto critico con quello che facciamo».

m

PRESERVARE LA TRADIZIONE

Le associazioni che riuniscono imprese storiche e familiari promuovono attività dedicate al passaggio generazionale: formazione per le nuove generazioni, confronto tra imprenditori e condivisione di esperienze e buone pratiche. Tra queste: Aidaf – Associazione Italiana delle Aziende Familiari (aidaf.it) e Unione Imprese Centenarie Italiane (uicitalia.org).

In Italia c'è anche un "Registro delle Imprese Storiche", che rilascia tanto di marchio, da utilizzare per dare lustro alla propria comunicazione aziendale. L'ha istituito Unioncamere nel 2011, in collaborazione con le Camere di Commercio e con il coordinamento scientifico del Centro per la cultura d'impresa, in occasione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia. È un archivio online dove si possono iscrivere aziende italiane in attività da almeno 100 anni senza interruzioni. Ne fanno parte 2.691 imprese, in diversi settori e con qualsiasi forma giuridica. Iscriversi non ha costi. Si deve rispondere a un bando, pubblicato sul sito Unioncamere e su quello camerale. Le Camere di commercio poi organizzano eventi sui territori con diversi format e spesso prevedono la consegna dell'attestato e del marchio di impresa storica. Nel sito di Unioncamere c'è una sezione con schede dedicate alla storia delle imprese: www.unioncamere.gov.it/imprese-storiche



* I consigli del presidente delle imprese centenarie

Il presidente dell'Unione imprese centenarie italiane è **Fortunato Amarelli**, AD dal 2004 dell'Amarelli Liquirizia, azienda calabrese fondata nel 1731, 12 generazioni di produttori. «La continuità aziendale è un valore che ha ricadute sociali molto estese, ben più importante degli interessi familiari» osserva Amarelli. Secondo lui, il passaggio tra una generazione e l'altra della stessa famiglia è auspicabile, ma non deve essere perseguito a tutti i costi. «Va preparato con cura, stando attenti a trasferire valori e strumenti senza mai imporre il proprio modello di business. Personalmente non credo nei lunghi periodi di convivenza tra più generazioni, non servono ad addestrare meglio i nostri figli: piuttosto il rischio è che si creino dei cloni, annichilendo la

portata trasformativa del passaggio generazionale».

Per Amarelli ogni nuova generazione deve essere in grado di trasformare l'azienda, rendendola aderente alla propria personalità, alle proprie attitudini, alle proprie passioni, ai propri talenti. «Non si può copiare il modello di leadership di un genitore, semplicemente perché non siamo la stessa persona. Dalla generazione precedente non abbiamo avuto né istruzioni né imperativi, ma un bouquet di valori e di responsabilità che sono ancora oggi la nostra guida», aggiunge.

Trasferire valori e strumenti senza mai imporre il proprio modello di business

Cresce il ricorso a modelli di mentoring tra generazioni: oltre un terzo dei passaggi generazionali avviene con un affiancamento tra senior e NextGen

* I dati del passaggio generazionale

Stare insieme tra imprenditori, confrontarsi, formare le nuove generazioni. Sono bisogni che hanno stimolato **Alberto Falck** e un gruppo di imprenditori a fondare nel 1997 l'**Aidaf – Italian family Business**.

Cristina Bombassei, presidente di Aidaf



L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari oggi raggruppa circa 220 imprese, che rappresentano circa il 15% del PIL italiano. Fa parte di Fbn (Family Business Network, 3.210 aziende familiari, oltre 10.300 associati in 58 paesi nel mondo) e di Efb (European Family Businesses). Aidaf sostiene la "Cattedra Aidaf – Ey di Strategia delle Aziende Familiari" in memoria di Alberto Falck, presso l'Università Bocconi di Milano, un centro di formazione specializzato nella valorizzazione delle imprese di famiglia. Anche in altri atenei sono nate altre cattedre affini (family business management, strategia delle aziende familiari), centri ricerche e corsi sulla gestione dell'impresa familiare, che si occupano di pianificazione strategica, governance e passaggio generazionale.

L'Aidaf supporta le aziende associate con attività di networking, formazione, comunicazione e relazioni istituzionali. L'etica d'impresa, i valori, l'esercizio di una proprietà responsabile sono valori fondanti da trasmettere alle nuove generazioni, anche in funzione del cambio al vertice. Dal 2005 Aidaf ha costituito – con l'Università Bocconi, il Gruppo Unicredit e la Camera di Commercio di Milano – l'Osservatorio AUB che monitora e analizza le performance economiche e finanziarie delle aziende italiane di proprietà familiare sopra i 20 milioni di euro di fatturato. Il report – presentato nel febbraio 2026, in un quadro di stabilità economico-finanziaria – mostra un'accelerazione dei passaggi generazionali (entro il 2034, circa un'impresa familiare su tre affronterà un ricambio generazionale) e l'evoluzione delle famiglie proprietarie, con una media di 2,5 potenziali successori.

Questo rende più complessa la scelta del leader e trasforma il passaggio generazionale in un processo strategico. «Ci piace chiamarla transizione generazionale» spiega **Cristina Bombassei**, presidente di Aidaf. «La successione non è solo un trasferimento di ruoli, ma può diventare una vera occasione di rilancio. Con l'ingresso della NextGen arrivano nuove sensibilità, competenze aggiornate e un approccio più strutturato alla gestione e alla governance. I risultati migliori in termini di redditività e di crescita emergono quando la famiglia riesce a integrare tradizione e meritocrazia, scegliendo sulla base di competenze e preparazione». Il rapporto segnala anche il crescente ricorso a modelli di mentoring tra generazioni: oltre un terzo dei passaggi generazionali avviene attraverso un periodo strutturato di affiancamento tra senior e NextGen, una quota in forte crescita negli ultimi anni.

m

Il passaggio generazionale? Auspicabile, ma non va perseguito a tutti i costi

I passi per trasferire l'azienda

Ma quali sono i passi da fare per un'impresa che deve affrontare il passaggio generazionale? «Non esistono ricette miracolose. Ogni famiglia è diversa» risponde **Giovanna Gregori**, consigliera delegata di Aidaf. «La transizione non avviene in un momento preciso. E non si può affrontare in tempi rapidi. Il momento giusto è 'prima possibile'. Noi vogliamo preparare le nuove generazioni a essere proprietari responsabili, a prescindere dal fatto che abbiano un ruolo manageriale attivo in azienda».

Per evitare la frammentazione di un'azienda e pianificare il passaggio, esistono strumenti giuridici come il "Patto di famiglia" – per trasferire la guida dell'azienda o quote societarie a uno o più discendenti – cui si associa spesso la Family constitution, un documento in cui si stabiliscono valori, regole e ruoli della famiglia imprenditoriale. «Ma alla base della transizione ci dev'essere la capacità di distinguere tra famiglia e impresa», spiega Gregori. «Non si fa il consiglio di amministrazione durante il pranzo della domenica. E i temi della proprietà e degli eventuali ruoli operativi in azienda dei familiari vanno chiariti per tempo e preparati bene. La famiglia imprenditoriale dev'essere vissuta come una sorta di galassia, in cui i familiari hanno spesso diversi ruoli: proprietario, consigliere d'amministrazione, membri della governance, manager. Alcuni familiari possono avere diversi cappelli e saperli indossare».

Nel realizzare gli strumenti giuridici, il consiglio è affidarsi a professionisti (commercialista, notaio, avvocato societario) per coordinare aspetti fiscali, civilistici e organizzativi. Aidaf non offre consulenza alla singola famiglia, ma punta su attività e programmi di educazione delle nuove generazioni. «Creiamo un luogo sicuro



Giovanna Gregori,
consigliera delegata di Aidaf

dove confrontarsi tra pari. Obiettivo: far crescere le aziende, generare e lasciare più valore di quanto ricevuto, essere buoni antenati. Facciamo da ponte tra accademia e imprese. Organizziamo attività di networking, visite aziendali, incontri con i membri delle famiglie imprenditoriali, workshop e seminari». E se una persona giovane non vuole prendere le redini o entrare in azienda? «Può farlo, continuando a essere proprietaria. L'azienda deve essere aperta: può far entrare nel capitale partner industriali e finanziari, avviare una quotazione. Se la famiglia non vuole vendere, può continuare a gestire la governance e puntare sulla managerializzazione. Poi, in seguito, i figli potrebbero ripensarci e riprendere in mano l'azienda anche da un punto di vista operativo, come ci capita spesso di vedere».

Gli strumenti giuridici per lasciare il comando

- 1 Testamento**
È lo strumento base per disciplinare la successione del patrimonio. Pianifica la distribuzione delle quote societarie nel rispetto delle norme sulla legittima.
- 2 Patti di famiglia**
Favoriscono la continuità aziendale ed evitano frammentazioni, trasferendo l'azienda o le partecipazioni societarie a uno o più discendenti e liquidando gli altri eredi.
- 3 Holding di famiglia**
Consente di separare proprietà e gestione, centralizzare le partecipazioni e regolare meglio i diritti di voto e gli equilibri tra soci.
- 4 Statuto societario e patti parasociali**
Evitano conflitti disciplinando ingresso, uscita e poteri dei soci, attraverso clausole statutarie (gradimento, prelazione, limitazioni alla circolazione delle quote).
- 5 Trust o strumenti di segregazione patrimoniale**
Permettono di proteggere il patrimonio e regolare il trasferimento secondo regole prestabilite.
- 6 Delega progressiva e governance strutturata**
È uno strumento per organizzare l'azienda, attribuire deleghe operative gradualmente, istituire un consiglio di amministrazione attivo, nominare direttori generali.



La scelta di generosità

Quando un imprenditore deve passare il timone, può anche decidere di vendere tutto o chiudere l'attività. Qualcuno però si pone il problema dei dipendenti

Fausto Botticella



Persone con cui si è condiviso tanto, anni di lavoro insieme, momenti belli e altri di prova, superati insieme con la forza di una grande famiglia. Cosa farà chi lavora con te, quando l'attività finisce? Qualcuno pensa a distribuire la ricchezza prodotta. Ha fatto questa scelta **Fausto Botticella**, 89 anni. Costruttore edile, ha avviato la Tegos spa nel 1963, puntando su costruzioni, case-giardino e poi palazzine residenziali, con spazi verdi per la vita e per la socialità: 1.279 ville, 1.800 unità abitative, 52 negozi e 2 banche. Nel 2014 la società è diventata Srl. Al fianco del fondatore, l'AD **Ezio Ratti**, il suo migliore amico, e un gruppo di fedeli dipendenti con cui ha costruito solidi rapporti personali: di fatto, il punto forte dell'azienda.

Attualmente sono sette. Con loro Botticella è stato un capo autoritario e autorevole insieme, favorendo lo spirito di gruppo e la collaborazione, anche con i fornitori e gli artigiani. «Negli ultimi anni non ha mai licenziato nessuno, ci ha tenuti tutti fino alla fine» racconta il suo team. «Ora chiuderà, terminando gli ultimi lavori». Qui arriva la sorpresa: il capo scrive una lettera ai dipendenti, a febbraio 2026, li invita a pranzo (dopo un passaggio dal notaio) e affida a ciascuno queste parole: «La storia della Tegos si è conclusa positivamente. Ti ringrazio per la leale e intelligente collaborazione... Ti auguro anni felici e un orizzonte sereno. Con stima e affetto, Fausto». In ogni busta, una cifra robusta per assicurare sostegno nel momento di transizione, fino a una nuova occupazione. *Chapeau!* Anche questo è lasciare il timone. Un gesto di generosità imprenditoriale.