



BENVENUTI

22.04.2026

La successione nelle aziende a controllo familiare: la fase transitoria, la verifica di idoneità dei subentranti.

Illustrazione di «case history» reali di passaggio generazionale «guidato»



Vito De Giglio

Direttore Esecutivo Andrew & Sax,
Founder e Amministratore Unico Giano

GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Con il termine **Governance** pensiamo spesso a:

- Statuti
- Organigrammi
- CDA

In realtà parliamo di qualcosa di concreto:

- **Potere**
- **Responsabilità**
- **Regole decisionali**



MODELLI GOVERNANCE 1/2

GOVERNANCE ACCENTRATA:

- L'imprenditore decide tutto
- È veloce, efficace, funzione
- Ma...

Non è scalabile



MODELLI GOVERNANCE 2/2

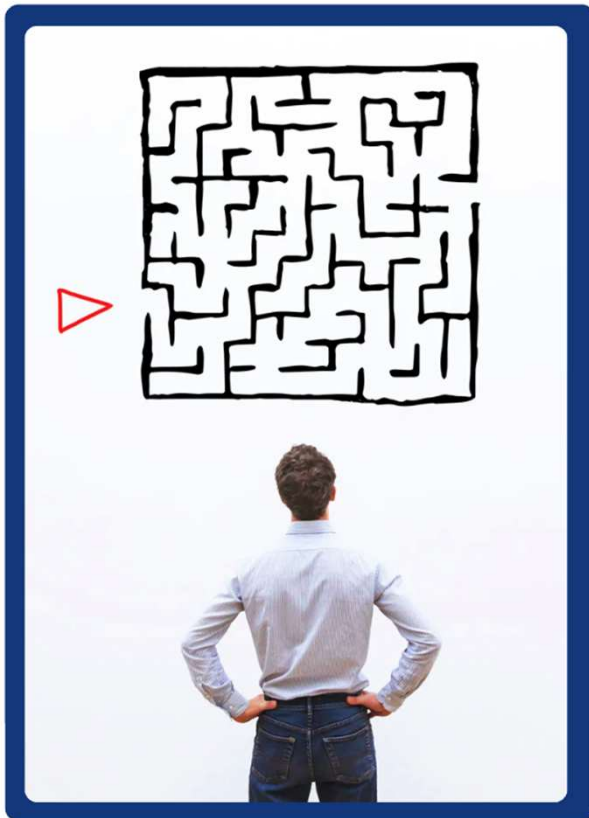
GOVERNANCE IBRIDA:

- **Deleghe deboli:** entrano manager senza deleghe reali
- **Famiglia intermittente:** esce ed entra
- Responsabilità non definite → **Crisi**

= Nessuno guida davvero, ma qualcuno paga sempre.



PERCHÉ OGGI:

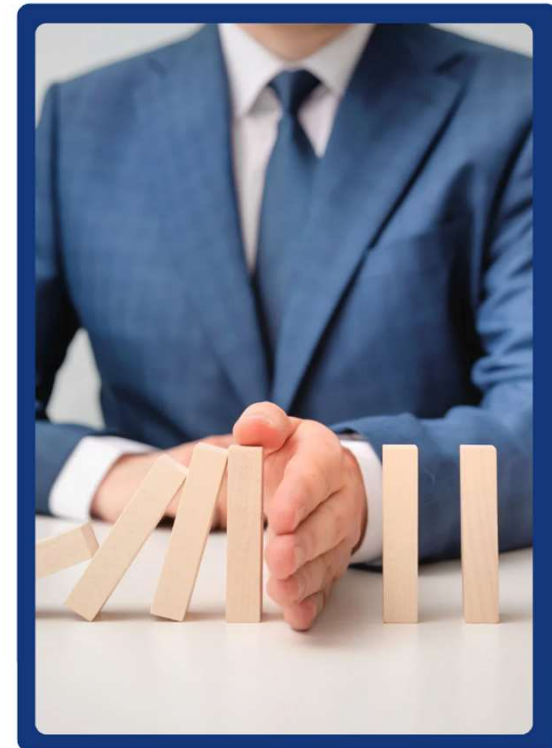


- Complessità dei mercati
- Velocità dei cambiamenti
- Passaggi generazionali
- Responsabilità crescenti

IL VERO PROBLEMA

Non sono le imprese familiari,
NON è il MODELLO in crisi

- **E' in crisi la capacità di governarlo**



IL FUTURO DELLA GOVERNANCE

GOVERNANCE EVOLUTA:

- **Ruoli chiari**
- **Deleghe reali**
- **Sistemi di controllo**

È una Governance **DISCIPLINATA.**



LEGGE 76 DEL 2025

NON IMPONE modelli / NON SOSTITUISCE la Governance

Porta **allineamento** tra potere, e responsabilità, abilitando la **PARTECIPAZIONE**, attraverso le seguenti forme:

- **gestionale** nei processi decisionali
- **economica** nei risultati
- **organizzativa** nei processi
- **consultiva** nelle scelte della **proprietà**



LA LEGGE OFFRE IL QUADRO, IL CONTRATTO COSTRUISCE IL MECCANISMO

La contrattazione collettiva serve perché qualcuno definisca:

- Chi partecipa?
- A cosa?
- Con che poteri?
- Con che limiti?
- Con che tempi?
- Con quali responsabilità?



IL RUOLO DEL MANAGEMENT



- Non sostituisce l'imprenditore
- Porta continuità, struttura ed equilibrio = rende sostenibile

GOVERNANCE UMANA

La governance non è solo tecnica, ma **profondamente umana.**

- Relazioni
- Equilibri
- Storie

L'obiettivo non è comandare, ma **guidare.**



PRIMA LA GOVERNANCE, POI LA PARTECIPAZIONE

Perché le imprese più partecipate,
sono le meglio governate.

Il momento in cui tutto questo emerge con più forza è il
PASSAGGIO GENERAZIONALE



Dott. Paolo Grasso

Governance e compliance aziendale

CASI REALI

**DUE AZIENDE.
DUE PERCORSI.
UNA SCELTA.**

TECNO SRL

Perché questo caso?

PASSAGGIO GENERAZIONEL COME PROGETTO INDUSTRIALE

Obiettivi:

- Preservare valore
- Uscita graduale imprenditore
- Coinvolgere i figli senza imposizioni
- Valorizzare i manager
- Compliance come leva di crescita



LE ESIGENZE DELL'IMPREDITORE

COSA VOLEVAMO OTTENERE

- **Tutelare** il futuro dell'azienda
(*continuità + sviluppo + compliance*)
- Garantirsi una **pensione serena**
- **Dare ai figli** un'opportunità professionale
- Mantenere e **motivare** i manager



COSA È STATO FATTO



LE SOLUZIONI ADOTTATE:

- **Inserimento figli con formazione**
(compliance + qualità)
- **Accordo con i manager**
(governance condivisa + leadership all'imprenditore)
- **Piano futuro**
(manager fino al 30-40% + opzioni call/put)

PANIFICIO ZENA

Il punto di partenza

UNA SITUAZIONE NON PIANIFICATA

- Azienda familiare
- Scomparsa improvvisa dell'imprenditore
- Francesco chiamato a guidare:
architetto + percorso diverso



LA SFIDA

GUIDARE SENZA ESSERE PRONTI

- Nuova **leadership** inattesa
- **Gestione** di: famiglia, dipendenti, mercato
- **Governance nata dalla crisi**, non da un piano



COSA È STATO FATTO



DAL CAOS ALLA STRUTTURA

- **Supporto tecnico:** non essere solo
- **Introduzione strumenti**
(*SRL, 231, AA, Analisi Bilancio, Business Plan*)
- Da «barca senza patente»
a **navigazione guidata**

IL FUTURO NON SI IMPROVVISA

Due storie, due percorsi diversi.

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: NON SOLO QUOTE, MA:

- Capacità di guidare
- Decidere
- Innovare
- Assumersi responsabilità

Il ruolo della **GOVERNANCE** non è burocrazia/teoria, ma uno strumento per **continuare a crescere.**

LA SCELTA

**Subire il cambiamento.
OPPURE
GOVERNARLO.**



GRAZIE

22.04.2026
