LINK AUDIT

Società di revisione e organizzazione contabile

APPROFONDIMENTI

GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

Passaggio generazionale

un'azienda da guidare, non solo da ereditare

Perché il ciclo delle imprese familiari si è accorciato, quali rischi organizzativi emergono al cambio di generazione e come la mappatura dei processi e gli adeguati assetti aiutano il successore a leggere l'azienda.

AUTORE

Domenico Merlino

Senior Partner

PUBBLICAZIONE

18 novembre 2026

www.linkaudit.it

Link Audit S.r.l.

Member firm indipendente di

INTEGRA INTERNATIONAL®
YOUR GLOBAL ADVANTAGE

Sede legale: Via E. Notarbartolo 35, 90144 Palermo

P. IVA 06218630827 · REA PA-306103 · Registro dei Revisori Legali n. 169403

PEC amministrazione@pec.linkaudit.it · www.linkaudit.it

© 2026 Link Audit S.r.l. Tutti i diritti riservati.

GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

Passaggio generazionale: *quando l'azienda sopravvive al fondatore solo se ha un'organizzazione*

di **Domenico Merlino** · 18 novembre 2026

> Un tempo, nelle imprese familiari, il percorso era quasi un proverbio: i nonni creavano, i figli gestivano, i nipoti vendevano. Servivano tre generazioni perché il patrimonio costruito dal fondatore si consumasse.

Un ciclo che si è accorciato

Nella nostra esperienza diretta questo ciclo oggi si è accorciato. Sempre più spesso il padre crea e i figli, nel giro di pochi anni, disperdono il valore o cedono l'azienda in fretta e a condizioni sfavorevoli.

La causa non è quasi mai la mancanza di impegno o di capacità dei giovani. Il più delle volte il successore riceve un'azienda che funzionava grazie a una persona, non grazie a un'organizzazione.

Il vero rischio: l'azienda coincide con il fondatore

In molte PMI familiari il fondatore è insieme direttore commerciale, responsabile della produzione, tesoriere e garante verso le banche. Conosce ogni cliente, ogni fornitore, ogni margine. Decide quasi tutto, spesso senza che resti traccia scritta del perché.

Finché è lui alla guida, il sistema regge. Al momento del passaggio emergono invece rischi che erano rimasti nascosti.

RISCHIO	CHE COSA ACCADE AL PASSAGGIO
Dipendenza da una sola persona	Le decisioni chiave, le relazioni e le competenze sono concentrate in chi esce
Conoscenza non scritta	Prezzi, condizioni, priorità e "regole della casa" vivono nella memoria del fondatore e non nelle procedure

© 2026 Link Audit S.r.l. Tutti i diritti riservati. Riproduzione vietata senza autorizzazione.

RISCHIO	CHE COSA ACCADE AL PASSAGGIO
Deleghe e responsabilità poco chiare	Non si sa con precisione chi può decidere cosa, entro quali limiti e chi controlla
Relazioni personali e non aziendali	Banche, clienti e fornitori hanno fiducia nell'imprenditore più che nell'impresa
Informazioni insufficienti per decidere	Mancano budget, situazioni periodiche e indicatori, e il successore si muove senza strumenti
Tensioni nella famiglia	Senza ruoli definiti, le divergenze tra eredi finiscono per paralizzare la gestione
Segnali di crisi colti in ritardo	Chi subentra non ha ancora la sensibilità per accorgersi in tempo dei primi squilibri

Nessuno di questi rischi si risolve con un atto notarile. Sono rischi organizzativi e vanno affrontati con strumenti organizzativi.

La mappatura dei processi come passaggio di consegne

Mappare i processi significa descrivere in modo ordinato come l'azienda funziona davvero: come nasce un ordine, come si fissa un prezzo, come si sceglie un fornitore, come si gestiscono incassi e pagamenti, chi autorizza e chi verifica.

Nel passaggio generazionale questo lavoro diventa un vero passaggio di consegne, perché rende visibile e trasferibile quello che fino a quel momento era implicito:

- fa emergere le attività che dipendono da una sola persona e che vanno condivise o delegate;
- individua i punti in cui mancano controlli o informazioni;
- consente di assegnare ruoli e responsabilità anche ai familiari, in base alle competenze e non solo ai legami;
- dà al successore una mappa per orientarsi, invece di un'eredità da decifrare.

Per il fondatore è l'occasione di lasciare un'impresa che può funzionare anche senza di lui. Per il giovane imprenditore è il modo per partire conoscendo l'azienda nella sua struttura, non solo nei suoi numeri.

© 2026 Link Audit S.r.l. Tutti i diritti riservati. Riproduzione vietata senza autorizzazione.

Gli adeguati assetti: un obbligo che diventa una chiave di lettura

L'art. 2086 del Codice civile impone all'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche per rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità aziendale. Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza rafforza questo principio e chiede assetti in grado di cogliere per tempo gli squilibri e di verificare le prospettive di continuità.

Spesso questi obblighi sono vissuti come un adempimento formale. Nel passaggio generazionale mostrano invece tutta la loro utilità concreta.

ASSETTO	CHE COSA OFFRE A CHI SUBENTRA
Organizzativo	Chiarisce chi fa cosa, con quali poteri e con quali deleghe
Amministrativo	Rende le procedure ripetibili e indipendenti dalle persone
Contabile e flussi informativi	Dà al nuovo vertice i dati per decidere: budget, situazioni infrannuali, indicatori di andamento e di rischio

Un'azienda con assetti adeguati è un'azienda leggibile. È proprio la leggibilità ciò di cui ha bisogno chi la riceve in mano, e chi le dà credito nel momento delicato del cambio al vertice.

Il ruolo del consulente: una lettura indipendente

Quando si prepara un passaggio generazionale, l'imprenditore di solito si confronta con i consulenti di fiducia di sempre, e l'attenzione va quasi tutta agli aspetti legali e fiscali: come trasferire le quote, come contenere il carico fiscale, come tutelare gli eredi. Sono temi importanti. Raramente però ci si chiede se l'organizzazione è pronta a funzionare senza il fondatore. Così l'azienda passa di mano in modo formalmente corretto, ma il successore riceve una struttura che non conosce e che non è in grado di guidare.

Il passaggio generazionale, inoltre, è carico di emozioni, aspettative ed equilibri familiari. Per questo serve anche uno sguardo esterno e indipendente sugli aspetti organizzativi, capace di leggere l'azienda senza i filtri della storia familiare e di affiancare il lavoro di legali e fiscalisti, non di sostituirlo.

Link Audit affianca fondatori e successori in questo percorso:

- analizza la struttura organizzativa esistente e i processi chiave;
- individua i rischi legati alla dipendenza dal fondatore e le carenze di controllo;
- aiuta a definire ruoli, deleghe e flussi informativi coerenti con le dimensioni dell'impresa;
- accompagna la costruzione di assetti adeguati che restino nel tempo e non solo sulla carta.

© 2026 Link Audit S.r.l. Tutti i diritti riservati. Riproduzione vietata senza autorizzazione.

Una fotografia dell'organizzazione con Digit Audit Cooperative

In questo lavoro utilizziamo Digit Audit Cooperative, la piattaforma sviluppata da Digit Audit, concessa in licenza a Link Audit e utilizzata in esclusiva nei propri incarichi. La piattaforma consente di mappare in modo strutturato processi, rischi e controlli e di restituire una fotografia chiara e aggiornabile dell'organizzazione.

Per il giovane imprenditore diventa il punto di partenza per capire l'azienda che riceve e per impostare con consapevolezza le scelte sul suo futuro. Lo strumento non sostituisce il giudizio di chi guida l'impresa: lo rende ordinato e condiviso, ed è per questo che Link Audit lo propone insieme al proprio affiancamento professionale.

Conclusioni

Il passaggio generazionale non è un evento che accade il giorno in cui il fondatore si fa da parte. È un progetto che va preparato per tempo, quando il fondatore è ancora presente e può trasferire ciò che sa.

Mappare i processi e costruire assetti adeguati significa trasformare il patrimonio di esperienza di una persona in un patrimonio dell'impresa. È così che si spezza il ciclo che oggi porta troppe aziende a non sopravvivere alla generazione che le ha create.

Ai figli va consegnata un'azienda da guidare, non soltanto da ereditare.

Domenico Merlino
Dottore Commercialista e Revisore Legale · Senior Partner, Link Audit

Riferimenti normativi: art. 2086 del Codice civile; artt. 2 e 3 del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza). L'articolo ha finalità informative e non sostituisce una valutazione professionale del caso concreto.

Diritti riservati
© 2026 Link Audit S.r.l. Tutti i diritti riservati. Ne sono vietate la riproduzione, anche parziale, la modifica e la diffusione con qualsiasi mezzo senza l'autorizzazione scritta della Società. Digit Audit è un marchio registrato; gli altri marchi citati appartengono ai rispettivi titolari.