

# familybiz®

Testata giornalistica

**Osservatorio 100% family business**

Interviste | Magazine | Academy

**04**  
2026



**SPARTACO  
MONICA**

Socio e Direttore tecnico

**RENATO  
MONICA Srl**

**RICCARDO  
MONICA**

Direttore

**RENATO  
MONICA Srl**

# RINNOVAMENTO & FAMILY BUSINESS

---

**Famiglia Monica**

*Family Stories*

---



04 2026

Registrata presso il Tribunale di Bologna  
n. 8590 il 21/07/2022

DIRETTORE EDITORIALE  
Davide Mondaini

CAPOREDATTORE  
Sofia Tarana

EDITORE  
Mondaini Partners Group Srl  
via Monte Napoleone, 8  
20121 Milano  
redazione@familybiz.it

STAMPA  
Micropress Srl  
via Alfonso Morini, 12 A  
63900 Fermo  
info@micropresssrl.com

È vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo, dei contenuti senza l'autorizzazione scritta dell'editore.

Chiuso in tipografia: settembre 2026

# Rinnovamento & family business

Care lettrici, cari lettori,

nelle imprese familiari **uno dei momenti chiave del rinnovamento viene spesso fatto coincidere con il passaggio generazionale**. In realtà è qualcosa di più ampio e, spesso, più difficile: significa capire cosa della storia dell'impresa deve essere preservato e cosa, invece, deve necessariamente cambiare perché quella stessa storia possa continuare.

L'intervista a **Riccardo Monica** racconta bene questa evoluzione. Le radici imprenditoriali della famiglia risalgono agli anni Cinquanta; Renato Monica Srl nasce formalmente nel 1993 e oggi la terza generazione sta contribuendo a costruire una fase nuova dell'impresa.

Non c'è una rottura con il passato. C'è piuttosto una progressiva trasformazione: dalle competenze tecniche e dalle relazioni della prima generazione, alla crescita e alla strutturazione portate dalla seconda, fino al lavoro della terza su **managerializzazione, organizzazione, servizi, comunicazione e posizionamento**.

È interessante soprattutto il metodo.

- La famiglia rimane al centro della proprietà e delle decisioni strategiche, ma contemporaneamente vengono definiti con maggiore precisione i ruoli, vengono inserite competenze esterne, le attività sono organizzate in più società coordinate da una holding e la crescita viene governata senza rinunciare a un principio molto chiaro: **preservare liquidità e stabilità finanziaria**.
- È un punto importante per molte imprese familiari.
- Rinnovarsi non significa necessariamente diventare qualcosa di diverso. Significa diventare **più adatti alla fase successiva**.
- La vera sfida consiste nel riuscire a cambiare struttura senza perdere identità; delegare senza perdere controllo; introdurre manager senza indebolire la responsabilità della proprietà; far crescere la nuova generazione senza creare sovrapposizioni con quella precedente.

Per questo nelle pagine successive abbiamo trasformato l'esperienza della famiglia Monica in alcuni strumenti di riflessione: domande da portare in CdA, segnali di attenzione, un esercizio rapido, benchmark e una checklist per mettere a fuoco le decisioni che accompagnano un vero processo di rinnovamento.

La domanda di fondo è semplice:

**stiamo preparando l'impresa alla sua prossima fase oppure stiamo soltanto aggiungendo persone, attività e complessità senza cambiare le regole con cui decidiamo?**

Nelle imprese di famiglia multi-generazionali,

**il futuro non si eredita, si costruisce.**

E costruirlo significa anche sapere cambiare, senza perdere ciò che merita di restare.

Tante altre avvincenti e stimolanti esperienze di famiglie imprenditoriali sono disponibili su [www.familybiz.it](http://www.familybiz.it). 

Buona lettura.

Davide Mondaini




**Davide Mondaini**  
Direttore FamilyBiz

Fondatore  
Mondaini Partners



2026

04

3

**Editoriale**a cura di  
Davide Mondaini

5

**INTERVISTA****Rinnovamento nel  
family business**L'esperienza di  
Renato Monica Srl

8

**APPUNTI DELLA DIREZIONE****Rinnovamento:**  
evolvere senza perdere identità

9

**ESERCIZIO RAPIDO**

In 5 minuti

10

**LA SFIDA**

In 5 passaggi

12

**BENCHMARK FAMILYBIZ**

Rinnovamento che crea continuità

13

**DUE CASI TIPICI**

Caso A e Caso B

14

**CHECKLIST STACCABILE**Obiettivo:  
trasformare l'idea in decisioni

15

**FAMILY BIZ**

Profilo

**Renato Monica**  
TERMOIDRAULICA E CONDIZIONAMENTO DAL 1993

**area**  
**approfondimento**



# Rinnovamento nel family business

L'esperienza di  
**RENATO MONICA SRL**

Tre generazioni, un cognome che coincide con il marchio aziendale e una continuità costruita nel tempo attraverso visione imprenditoriale, prudenza finanziaria e progressiva managerializzazione. **L'intervista a Riccardo Monica**, membro della direzione del family business, approfondisce la storia e **l'evoluzione di Renato Monica Srl**, realtà parmense specializzata in impiantistica meccanica ed elettrica. Emerge il ritratto di un family business che ha saputo evolversi senza perdere identità, mantenendo il controllo proprietario ma aprendosi a competenze e modelli organizzativi più strutturati. Esempio ne è **la recente nascita del Gruppo RM**, che ha consentito di sviluppare partnership e diversificare il business.



Intervista di  
**Annarita Cacciamani**

**Riccardo, ci può riassumere brevemente la storia della vostra azienda?**

**Renato Monica Srl nasce ufficialmente nel 1993 per volontà di mio nonno Renato e di mio padre Spartaco**, ma le radici familiari nel settore risalgono agli anni Cinquanta. Prima ancora della costituzione della società attuale, la nostra famiglia operava già nell'impiantistica in provincia di Parma, con la ditta di mio nonno e di suo fratello Ciro. All'inizio eravamo focalizzati esclusivamente sugli impianti meccanici – termoidraulica e climatizzazione – lavorando per clienti privati, attività commerciali e piccole realtà industriali. **Con la seconda generazione l'azienda ha assunto un profilo più strutturato, puntando su commesse di dimensione rilevante,**

ampliando il raggio d'azione anche fuori regione e sviluppando competenze tecniche di alto livello. Oggi operiamo nell'impiantistica meccanica, elettrica e nel fotovoltaico, coprendo sia il segmento B2C sia il B2B e la pubblica amministrazione. **Negli ultimi anni abbiamo gestito interventi complessi anche come general contractor**, soprattutto nel periodo del Superbonus e dei progetti legati al PNRR. Accanto all'attività core abbiamo sviluppato partnership strategiche, tra cui un accordo di franchising con un noto produttore di pompe di calore e climatizzatori, con due punti vendita dedicati. Crediamo che anche questo sia un tassello importante nel presidio territoriale e nella costruzione di relazioni dirette con il cliente finale.

**Quando e come nasce la scelta di diventare un gruppo?**

La trasformazione in gruppo è stata una conseguenza naturale della crescita. Non è nata per ragioni speculative, ma per esigenze organizzative e di governance. **Con l'aumento delle commesse e la diversificazione delle attività, abbiamo ritenuto opportuno separare i rami operativi in più società, tutte riconducibili alla famiglia e coordinate da una holding.** Questo modello consente maggiore chiarezza gestionale: una società più focalizzata sull'impiantistica, una dedicata alla gestione di commesse strutturate, un'altra con vocazione immobiliare. Tuttavia, le società restano fortemente integrate dal punto di vista strategico. La scelta è stata ponderata, coerente con una filosofia aziendale che

privilegia la liquidità e la stabilità finanziaria. Non abbiamo mai voluto crescere in modo disordinato o eccessivamente esposto: la solidità è un valore trasmesso dalla seconda generazione e che intendiamo preservare.

**Oggi l'azienda è alla terza generazione. Qual è stato il contributo di ognuna alla crescita dell'impresa?**

Ogni generazione ha avuto un ruolo distinto. **La prima generazione ha posto le fondamenta:** relazioni personali, reputazione, capacità tecnica. In un mercato meno strutturato, la fiducia era il capitale principale. **La seconda generazione, guidata da mio padre, ha introdotto una visione imprenditoriale più ampia.** Ha scelto di non limitarsi ai piccoli lavori, ma di posizionarsi su commesse importanti, anche fuori dal territorio.

---

*...la famiglia resta centrale, ma si introducono logiche organizzative più strutturate.*

---

Ha investito in certificazioni, competenze e struttura. Ha creato un'identità aziendale riconoscibile e ha costruito una cultura del lavoro basata su responsabilità e autonomia operativa. **La terza generazione, che rappresento, sta lavorando su integrazione e managerializzazione:** ampliamento all'impiantistica elettrica, sviluppo dei servizi, rafforzamento del brand e maggiore attenzione alla comunicazione e al

posizionamento strategico. È una fase in cui **la famiglia resta centrale, ma si introducono logiche organizzative più strutturate.**

**Di cosa si occupa in azienda? Come avete suddiviso i ruoli tra i familiari?**

In un'impresa familiare la chiarezza dei ruoli è decisiva. **Mio padre è l'amministratore e mantiene l'ultima parola sulle decisioni strategiche.** È il riferimento per le grandi scelte economico-finanziarie e per le commesse di maggiore complessità. **Io seguo l'area commerciale, i rapporti con i partner, il comparto servizi, parte dell'amministrazione e il posizionamento aziendale.** Non mi occupo direttamente della gestione operativa delle grandi commesse, che sono affidate a capi progetto dedicati. La regola che ci siamo dati è semplice: evitare sovrapposizioni. Padre e figlio, se non delimitano gli ambiti, rischiano conflitti continui.

Noi **abbiamo scelto di definire confini chiari, rispettando competenze e responsabilità. Questo modello ci consente di mantenere un rapporto familiare sano anche dentro l'azienda.**

**Come avete preparato il passaggio generazionale?**

**Il passaggio generazionale non è stato improvvisato.** Sono entrato in azienda nel 2016 e ho iniziato con un periodo di affiancamento. Progressivamente ho assunto responsabilità crescenti, soprattutto nelle aree più coerenti con il mio profilo. Parallelamente abbiamo rafforzato la struttura organizzativa, inserendo

**Renato Monica**  
TERMOIDRAULICA E CONDIZIONAMENTO DAL 1993



**Riccardo Monica**

Direttore

Renato Monica Srl

nuove figure e rinnovando alcuni processi interni.

**La proprietà è stata ricondotta a una holding familiare, che coinvolge ogni componente della famiglia per le decisioni straordinarie: questo garantisce stabilità patrimoniale e chiarezza nella governance.** Essendo figlio unico, non esistono tensioni legate alla suddivisione delle quote. Questo semplifica molto il percorso e consente di concentrarsi sull'evoluzione manageriale, più che sugli equilibri ereditari. Il passaggio è ancora in corso: mio padre è giovane e operativo.



*Spartaco Monica*  
Socio e Direttore tecnico

*Riccardo Monica*  
Direttore

**La transizione è graduale, con una condivisione progressiva delle responsabilità.**

**Com'è strutturata la governance? Ci sono manager esterni?**

La governance combina controllo familiare e competenze esterne. **Le decisioni straordinarie fanno capo alla holding familiare. La gestione ordinaria vede mio padre come amministratore, con il mio coinvolgimento diretto e quello di un direttore di produzione esterno**, proveniente da un'esperienza imprenditoriale familiare confluita nella nostra realtà. Abbiamo inoltre capi commessa e consulenti tecnici che lavorano in modo continuativo

sui progetti, pur mantenendo forme contrattuali flessibili. Questo modello ibrido consente di mantenere il controllo strategico in famiglia, ma di beneficiare di competenze manageriali e tecniche specialistiche. Nel family business la sfida è proprio questa: **evitare autoreferenzialità e aprirsi a professionalità esterne senza perdere identità.**

---

*Guardare un passo avanti, senza perdere le radici.*

---

**Come vede l'azienda tra 10 anni?**

Tra dieci anni **immagino un'azienda ancora saldamente familiare, ma ulteriormente strutturata.** Il settore

dell'impiantistica sarà sempre più centrale nella transizione energetica e nella riqualificazione edilizia. La crescita potrà avvenire per linee interne o tramite acquisizioni mirate di realtà locali prive di ricambio generazionale, consolidando così la presenza sul territorio. L'obiettivo non è diventare un grande gruppo nazionale, ma rafforzare una posizione solida e riconosciuta a livello regionale, mantenendo liquidità, equilibrio finanziario e una governance chiara. Il valore distintivo resterà quello tipico dell'impresa familiare ben gestita: **rapidità decisionale, visione di lungo periodo e responsabilità diretta della proprietà.** Guardare un passo avanti, senza perdere le radici.

*Appunti della Direzione*

# Rinnovamento: evolvere senza perdere identità

## Una frase dell'intervista dice tutto:

*"La famiglia resta centrale, ma si introducono logiche organizzative più strutturate."*

## Traduzione pratica:

rinnovare un family business non significa cancellare ciò che funzionava. Significa capire **quali elementi devono restare familiari e quali devono invece diventare più strutturati, delegati e professionali.**

## 3 cose da portare a casa (subito)

### RINNOVARE

=

#### TOGLIERE AMBIGUITÀ

Quando l'impresa cresce, le sovrapposizioni tra familiari diventano un costo.

Ruoli, responsabilità e confini decisionali devono diventare più chiari.

### MANAGERIALIZZARE

≠

#### PERDERE IL CONTROLLO

Aprire a manager e competenze esterne non significa arretrare.

Significa aumentare la capacità dell'impresa lasciando alla famiglia le decisioni che le competono davvero.

### CRESCERE

=

#### PROTEGGERE LA SOLIDITÀ

Più società, più attività e più dimensione non sono automaticamente progresso.

Il rinnovamento funziona se crescita, liquidità e struttura finanziaria rimangono coerenti.

**RINNOVAMENTO = radici da preservare + ruoli chiari + competenze nuove + disciplina.**



# Esercizio rapido

## 5 minuti

### RISPONDA A QUESTE 3 DOMANDE:

- Quale parte della nostra organizzazione non è più adeguata alla dimensione raggiunta?
- Quali responsabilità tra familiari dipendono ancora dall'abitudine invece che da ruoli chiaramente definiti?
- Quale competenza che oggi non abbiamo ci servirà nei prossimi 12-24 mesi?

### SE VUOLE, RISPONDA ANCHE SOLO CON UNA PAROLA:

→ Qual è la sua sfida oggi?

ruoli / deleghe / governance / holding / managerializzazione / competenze / crescita / successione / solidità / altro

| Dimensione              | Voto 1-5 | Nota                    |
|-------------------------|----------|-------------------------|
| Chiarezza dei ruoli     | ___ / 5  | _____<br>_____<br>_____ |
| Proprietà e gestione    | ___ / 5  | _____<br>_____<br>_____ |
| Competenze manageriali  | ___ / 5  | _____<br>_____<br>_____ |
| Solidità nella crescita | ___ / 5  | _____<br>_____<br>_____ |

Se due voci sono sotto 3,  
il tema va portato in CdA.

*La sfida in 5 passaggi*

# Rinnovamento

## 1

**Cos'è (in pratica)**

**RINNOVAMENTO**

=

adattare **struttura, ruoli e competenze** alla fase successiva dell'impresa senza perdere identità, controllo e solidità.

Poi riallineare:

- governance
- deleghe
- organizzazione
- competenze
- capitale

**Non è:**

cambiare organigramma, creare una holding, inserire un manager e dire: "ci siamo strutturati".

## 2

**6 segnali che dicono  
"serve rinnovare l'organizzazione"**

*Selezioni quelli veri per voi:*

- ☐ L'impresa è cresciuta, ma le decisioni passano ancora dalle stesse 1-2 persone
- ☐ Tra familiari esistono sovrapposizioni di ruolo
- ☐ Sono nate nuove attività o società, ma le regole decisionali sono rimaste le stesse
- ☐ La nuova generazione è entrata, ma il percorso di responsabilità non è esplicito
- ☐ Servono competenze che oggi non sono presenti all'interno della famiglia
- ☐ Vogliamo crescere, ma temiamo di perdere controllo o equilibrio finanziario

**Se ne avete 3 o più:  
il tema è aperto.**

## 3

**I 5 errori che bloccano tutto**

- **Successione senza delega:** cambia la generazione, non cambia il modo di decidere
- **Holding senza governance:** si cambia la struttura societaria, non le regole
- **Manager senza autonomia:** entra una figura esterna ma tutto continua a tornare alla famiglia
- **Sovrapposizioni familiari:** "facciamo entrambi" diventa la regola
- **Crescita senza guardrail:** si aumenta la dimensione prima di adeguare organizzazione e capitale

*La sfida in 5 passaggi*

# Rinnovamento

## 4

**5 mosse “low regret” (quasi sempre utili)**

| Mossa                                                  | A cosa serve                                   | Output in 30 giorni                         |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>1. Mappa delle decisioni</b>                        | Capire dove si concentra il potere decisionale | Chi decide cosa                             |
| <b>2. Separare proprietà e gestione</b>                | Evitare confusione tra socio e manager         | Decisioni proprietà / decisioni operative   |
| <b>3. Disegnare l'organigramma reale</b>               | Eliminare sovrapposizioni                      | Ruoli, deleghe, responsabilità              |
| <b>4. Scegliere una competenza esterna prioritaria</b> | Colmare il gap più critico                     | Profilo + mandato + autonomia               |
| <b>5. Definire i guardrail della crescita</b>          | Proteggere la solidità                         | 3 limiti: liquidità / debito / investimenti |

## 5

**Le 6 domande “da CdA”**

- Che cosa dell'impresa non vogliamo cambiare nei prossimi tre anni?
- Quali decisioni dipendono ancora troppo da una sola persona?
- Quali responsabilità tra familiari devono essere rese esplicite?
- Che cosa deve decidere la holding e che cosa devono decidere le società operative?
- Quale competenza oggi manca alla famiglia e deve essere inserita dall'esterno?
- Quali 3 KPI ci diranno che il rinnovamento sta rendendo l'impresa più forte e non soltanto più complessa?

*Benchmark FamilyBiz*

# Rinnovamento che crea continuità

3 ingredienti

1

## RADICI ESPLICITE

*“Queste sono le cose che non vogliamo perdere.”  
Identità, reputazione, responsabilità della proprietà,  
relazioni, cultura.*

2

## GOVERNANCE LEGGIBILE

*Famiglia, holding, CdA, management.  
Ognuno deve sapere **dove decide e dove non decide.***

3

## COMPETENZE + DISCIPLINA

*Le competenze esterne aumentano la capacità dell'impresa.  
La disciplina finanziaria impedisce che la crescita diventi  
fragilità.*

## Test rapido (30 secondi)

Se oggi si riconosce in 2 frasi su 3:

- ☐ “Abbiamo aggiunto complessità, ma non abbastanza regole.”
- ☐ “Il passaggio generazionale è in corso, ma le deleghe non sono ancora esplicite.”
- ☐ “Vogliamo crescere, ma non sappiamo quali competenze inserire.”

... allora il rinnovamento non è un tema anagrafico.

È un tema di:

GOVERNANCE  
+  
DELEGHE  
+  
COMPETENZE

RADICI

+

REGOLE

+

COMPETENZE

=

CONTINUITÀ

*Due casi tipici*

# Caso A e Caso B

## Caso A

### RINNOVAMENTO RIUSCITO

- chiarisce ciò che deve restare sotto il controllo della famiglia
- separa le decisioni della proprietà da quelle della gestione
- assegna i ruoli familiari sulla base di responsabilità e competenze
- inserisce manager esterni con deleghe reali
- organizza società e holding con regole coerenti
- cresce preservando liquidità ed equilibrio finanziario

**Lezione:**

la continuità non significa restare uguali.  
Significa rendere l'impresa più forte per affrontare la fase successiva.

## Caso B

### RINNOVAMENTO BLOCCATO

- la nuova generazione entra, ma i ruoli restano sovrapposti
- aumentano società e attività senza cambiare la governance
- si inseriscono manager, ma ogni decisione ritorna alla famiglia
- padre e figlio continuano a occuparsi delle stesse cose
- la crescita corre più velocemente dell'organizzazione
- il tema ritorna periodicamente senza decisioni definitive

**Lezione:**

senza confini, deleghe e disciplina, il rinnovamento produce soltanto nuova complessità.



**RADICI  
+  
STRUTTURA**

**CRESCITA  
+  
CONFUSIONE**



## Checklist staccabile

# Rinnovamento

## Decision Map (90 giorni)

### Obiettivo:

*trasformare l'idea  
in decisioni.*

### 1) LA TESI (scriva 1 riga)

Vogliamo rinnovare l'impresa per: \_\_\_\_\_

Senza perdere: \_\_\_\_\_

### 2) LE 10 DECISIONI CHE SBLOCCANO TUTTO

1. Elemento identitario da preservare: \_\_\_\_\_

2. Area dell'organizzazione non più adeguata: \_\_\_\_\_

3. Decisioni che restano alla famiglia/CdA: \_\_\_\_\_

4. Decisioni da delegare: \_\_\_\_\_

5. Ruoli familiari da chiarire: \_\_\_\_\_

6. Ruolo della holding e delle società operative: \_\_\_\_\_

7. Competenza/manager esterno da inserire: \_\_\_\_\_

8. Processo o struttura da ridisegnare: \_\_\_\_\_

9. 3 KPI del rinnovamento: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

10. Stop list — cosa smettiamo di fare come prima: \_\_\_\_\_

### DOMANDA FINALE (da tenere sul tavolo)

Cosa non possiamo permetterci di perdere mentre ci strutturiamo? ☐ identità ☐ velocità decisionale ☐ liquidità ☐ equilibrio familiare ☐ competenze ☐ clienti ☐ altro: \_\_\_\_\_

| DESCRIZIONE | CHI DECIDE | ENTRO QUANDO |
|-------------|------------|--------------|
|             |            |              |
|             |            |              |
|             |            |              |



Dal 21 luglio 2022 **FamilyBiz** è una **testata giornalistica** registrata presso il Tribunale di Bologna n. 8590.

### Chi siamo

**La prima testata giornalistica focalizzata al 100% sulle decisioni straordinarie delle medie imprese familiari italiane.**

### Cosa raccontiamo

**FamilyBiz racconta le decisioni straordinarie nelle imprese familiari:** i momenti di discontinuità in cui famiglia, impresa e capitale richiedono scelte chiare e spesso irreversibili.

### Come lo facciamo

Attraverso **interviste dirette** (esclusivamente ai membri della famiglia alla guida dell'impresa), **approfondimenti editoriali**, **roundtable** e **webinar**, mettiamo in circolo informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche a supporto delle riflessioni e delle scelte straordinarie delle famiglie imprenditoriali.

### Nota editoriale

**I contenuti di FamilyBiz hanno finalità informativa/editoriale e non costituiscono consulenza.**

### Direzione editoriale

FamilyBiz è un progetto ideato e curato da **Davide Mondaini**, fondatore di **Mondaini Partners**.



[linkedin.com/in/davidmondaini](https://www.linkedin.com/in/davidmondaini)



### Proponga una FamilyStory

Ha vissuto una decisione straordinaria (capitale, aggregazioni, assetti tra soci, passaggi generazionali complessi, crisi, rinnovamento)?

La redazione valuta le storie e, se in linea, programma un'intervista riservata.

**Prenda contatto con la redazione:** [redazione@familybiz.it](mailto:redazione@familybiz.it)

*Nota: cerchiamo storie vere di discontinuità, non contenuti promozionali.*

### La Redazione



**Sofia Tarana**  
Caporedattore  
Giornalista



**Anna Lombardo**  
Responsabile redazione  
Family Business  
Specialist

# FamilyStories il periodico di FamilyBiz



**familybiz**®   
Testata giornalistica  
**Osservatorio 100% family business**  
Interviste | Magazine | Academy

familybiz.it

sede di Bologna  
via Santo Stefano, 30  
40125 Bologna

[www.familybiz.it](http://www.familybiz.it)  
[redazione@familybiz.it](mailto:redazione@familybiz.it)

sede di Milano  
via Monte Napoleone, 8  
20121 Milano