ORANGE1 HOLDING

BLOG DEL PRESIDENTE

LE RELAZIONI CHE FANNO IMPRESA

Fiducia, delega, responsabilità: il patto invisibile che regge un'impresa

> Di come si costruisce la fiducia con un socio e con i propri collaboratori — e di come delega e responsabilità siano due facce della stessa scelta.

PUNTO DI VISTA Ottobre 2026

Armando Donazzan
Presidente Orange1 Holding

Nella mia vita di imprenditore ho firmato molti contratti. Statuti, patti parasociali, deleghe, procure. Sono documenti indispensabili: definiscono le regole, mettono ordine, proteggono. Col tempo però ho capito una cosa che nessun notaio mi aveva detto — e in azienda l'imprevisto è la norma.

"Il contratto regola il prevedibile, la fiducia governa tutto il resto."

Questa riflessione nasce da due relazioni che ogni imprenditore, prima o poi, deve imparare a coltivare: quella con il socio e quella con i collaboratori. Sono diverse per natura, ma si reggono sugli stessi tre pilastri: fiducia, delega, responsabilità.

Il socio: la rete e il funambolo

Un patto parasociale ben scritto è come la rete di sicurezza sotto il funambolo: deve esserci, ma se serve tutti i giorni il problema non è la rete — è l'equilibrio. I numeri, del resto, parlano chiaro: Noam Wasserman, che ad Harvard ha studiato circa diecimila fondatori d'impresa, ha rilevato che il 65% delle startup ad alto potenziale fallisce per conflitti tra i soci. Non per il prodotto, non per il mercato: per le persone. E la mia esperienza mi dice che questo vale anche per le imprese manifatturiere e familiari, non solo per le startup.

Come si costruisce, allora, la fiducia tra soci? Gli studiosi Mayer, Davis e Schoorman l'hanno scomposta in tre ingredienti: capacità, benevolenza, integrità. Tradotto nel linguaggio di chi fa impresa: mi fido di te se sei bravo, se non giochi solo per te stesso e se fai quello che dici. Quando la fiducia con un socio si incrina, quasi sempre si è rotto uno di questi tre fili.

Nella pratica, ho imparato tre regole. La prima: trasparenza sistematica. I numeri si condividono tutti, sempre, senza zone riservate — tra soci la fiducia muore prima per omissione che per menzogna. La seconda: le regole si scrivono quando va tutto bene. Patti, deleghe e meccanismi di uscita si negoziano nella serenità, mai nella crisi. La terza: l'allineamento su visione e valori va manutenuto. Non basta essersi stretti la mano alla firma; servono momenti dedicati, fuori dall'operatività quotidiana, in cui ci si chiede se si sta ancora andando nella stessa direzione.

Delegare al socio: perimetri chiari, una sola voce

La delega tra soci non è una divisione di compiti: è accettare che l'altro deciderà in modo diverso da come avremmo deciso noi. E rispettarlo, purché dentro il perimetro concordato. Per questo i perimetri devono essere espliciti: chi decide cosa, con quali soglie — di importo, di investimento, di assunzioni chiave — oltre le quali la decisione torna collegiale.

C'è poi una regola che considero sacra: verso il management e le persone, una sola voce per area. Il socio che non è responsabile di un'area non scavalca e non corregge in pubblico il socio che ne è titolare. Ogni volta che accade, non si indebolisce solo il collega: si insegna a tutta l'organizzazione che le deleghe non valgono.

E quando viene la tentazione di ricontrollare l'operato dell'altro? Ho imparato a leggerla per quello che è: un sintomo, non una soluzione. Il controllo legittimo tra soci è quello sui risultati — periodico, sui numeri, alla luce del sole. Il controllo sui metodi, quotidiano e silenzioso, è corrosivo: se sento il bisogno di esercitarlo, il problema da affrontare è la fiducia, non il metodo del mio socio.

I collaboratori: delegare è un atto di fiducia

Se con il socio la fiducia è un patto tra pari, con i collaboratori è qualcosa che il leader deve dare per primo. E qui tocco un nervo scoperto di ogni fondatore, me compreso: delegare è difficile. L'azienda è la tua creatura, la conoscenza sta nella tua testa, e per anni il controllo diretto è stato la garanzia di qualità. Il paradosso è che proprio ciò che ha fatto nascere l'azienda — il controllo totale — è ciò che a un certo punto ne frena la crescita: il tempo del vertice diventa il collo di bottiglia di ogni decisione.

Ricordo bene il mio primo vero passo nella delega. Era il 2009, ed era arrivato il momento di acquisire la CEG di San Mauro Pascoli. La tensione era grande: avevo paura di non riuscire a controllare, di non saper delegare, che la situazione mi sfuggisse di mano. Poi mi sono detto che, se volevo crescere, quella era l'unica strada. Dovevo essere capace di scegliere collaboratori che condividessero la mia stessa etica e i miei valori, e costruire un team di controllo di gestione ancora più forte, in grado di verificare in modo puntuale l'andamento della società. Quella scelta ci ha portato a lavorare per obiettivi chiari e regolarmente verificati. E, col senno di poi, è stata la chiave che ha reso possibile una crescita importante e tutte le acquisizioni successive.

La mia non è un'esperienza isolata. Gallup, studiando quasi millecinquecento imprenditori americani, ha rilevato che il 75% ha una propensione alla delega limitata o bassa; e che le aziende guidate da chi sa davvero delegare hanno generato ricavi superiori del 33% rispetto alle altre, crescendo di più e creando più posti di lavoro. La delega non è un tema organizzativo: è un tema di conto economico.

La delega che funziona, però, ha una grammatica precisa. Si delegano risultati, non compiti: il compito dice cosa fare e produce esecutori; il risultato dice cosa ottenere e produce responsabili. E richiede tre chiarezze: l'obiettivo (quale risultato, entro quando, misurato come), il perimetro (budget, risorse, limiti non negoziabili) e l'autonomia (cosa la persona può decidere da sola e cosa richiede un confronto). A queste aggiungo il diritto all'errore: se ogni sbaglio viene punito, le persone smettono di decidere e riportano ogni scelta al capo — e la delega si svuota da sola.

La responsabilità non si impone: si genera

Stephen M.R. Covey, nel suo The Speed of Trust, sostiene che la fiducia è una variabile economica misurabile: quando sale, la velocità aumenta e i costi scendono; quando scende, tutto rallenta e ogni passaggio richiede verifiche, firme, controlli. È la mia esperienza quotidiana: la fiducia non è un valore «soft», è un moltiplicatore operativo.

> **“Le persone si sentono responsabili di ciò che è stato loro affidato con fiducia, non di ciò che è stato loro ordinato.”**

L’ownership nasce quando un collaboratore può dire «questo risultato è mio» — nel bene e nel male. Ed è anche il più potente strumento di crescita professionale che io conosca: si impara decidendo, non eseguendo. Vale anche il reciproco: la fiducia data tende a essere ripagata, mentre la sfiducia sistematica produce esattamente i comportamenti che teme.

Lo stesso principio vale tra soci. Rendere conto delle proprie scelte non è un segno di sfiducia: è rispetto. Il socio che non spiega le proprie decisioni sta chiedendo fede, non fiducia. E le società sane non sono quelle senza conflitti, ma quelle con un metodo per il conflitto: dissentire in privato, decidere insieme, sostenere all’esterno la decisione presa — anche quella che non condividevamo.

I quattro errori che ho imparato a riconoscere

Il primo è il micro-management: delegare il compito ma controllare ogni passaggio. Il messaggio implicito è «non mi fido», e il risultato è demotivazione, dipendenza e fuga dei migliori. Il secondo è la delega-scarico: confondere la delega con l’abbandono. Un «pensaci tu» senza obiettivi, perimetro né disponibilità al confronto non è fiducia: è deresponsabilizzazione del capo. La delega vera prevede punti di verifica concordati.

Il terzo errore è riprendersi la delega al primo sbaglio: è il modo più rapido per distruggere la fiducia costruita, perché insegna a tutti che la delega era finta. L’errore commesso dentro il perimetro, se non ripetuto, va trattato come un costo di apprendimento — diverso è il caso della violazione della lealtà, che tra soci come con i collaboratori incrina la fiducia in modo spesso irreversibile. Il quarto, infine, è delegare solo ciò che non ci piace fare: la delega diventa credibile quando include anche attività importanti e visibili.

In conclusione

Fiducia, delega e responsabilità non sono tre temi: sono tre momenti dello stesso gesto. La fiducia è la premessa, la delega è la forma con cui la fiducia si esercita, la responsabilità è ciò che la fiducia genera quando è ben riposta. Con un socio, questo gesto va reso reciproco e protetto da regole scritte nei tempi buoni. Con i collaboratori, va compiuto per primi, con chiarezza sui risultati e tolleranza per gli errori onesti.

Un’impresa, alla fine, è esattamente questo: un sistema di fiducia organizzata. E il mestiere di chi la guida non è controllare tutto, ma costruire le condizioni per doverlo fare sempre meno.

RIFERIMENTI

N. Wasserman, *The Founder's Dilemmas*, Princeton University Press, 2012.
R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, «An Integrative Model of Organizational Trust», Academy of Management Review, vol. 20, n. 3, 1995.
F. Frei, A. Morriss, «Begin with Trust», Harvard Business Review, maggio-giugno 2020.
S.M.R. Covey, *The Speed of Trust*, Free Press, 2006.
S. Badal, B. Ott, «Delegating: A Huge Management Challenge for Entrepreneurs», Gallup Business Journal, 2015.
D. Grayson Riegel, «8 Ways Leaders Delegate Successfully», Harvard Business Review, agosto 2019.

Armando Donazzan
Presidente Orange1 Holding