



Staccare senza che l'azienda si fermi

Ad agosto quasi tutti partono, e molti imprenditori partono con il telefono acceso. Non per vizio: perché sanno che se lo spengono qualcosa si ferma. Il preventivo che aspetta la loro firma, il cliente che vuole parlare con loro e non con l'ufficio, il fornitore che chiama per un problema che nessun altro sa risolvere. Così le ferie diventano lavoro fatto da un altro posto, con la famiglia che aspetta e la sensazione di non essere né al mare né in azienda.

La domanda da farsi in questi giorni, però, non è se riesci a partire. È un'altra, e conviene guardarla in faccia: cosa succederebbe se non tornassi. Non fra vent'anni e non per una disgrazia, semplicemente se domani ti mancassero tre settimane per un intervento non programmato. Chi firma. Chi decide se accettare quella commessa. Chi sa quanta cassa avete davanti. Chi conosce quel cliente abbastanza bene da tenerlo. Se le risposte sono tutte il tuo nome, non hai un'azienda che va bene: hai un lavoro molto impegnativo che si chiama come una società.

Vale la pena dirlo senza giri, perché è la parte che fa male e che quasi nessuno ti dice: un'organizzazione che si ferma quando manchi tu non è il segno che sei indispensabile, è il segno che non hai ancora costruito la cosa che volevi costruire. E la differenza fra le due letture non è filosofica, si vede nei numeri il giorno in cui provi a vendere. Nella prassi di valutazione delle piccole e medie imprese la dipendenza da poche persone chiave è un fattore di incertezza riconosciuto, al pari della concentrazione su un cliente dominante o su un fornitore strategico. Chi compra non paga per quello che se ne va insieme a te, e quello che se ne va insieme a te è tutto ciò che vive solo nella tua testa.

C'è poi un aspetto che dal 2019 ha smesso di essere buon senso ed è diventato un dovere scritto, e che nel dibattito su questi temi resta stranamente ai margini. Il 16 marzo 2019 è entrata in vigore la riscrittura del secondo comma dell'articolo 2086 del codice civile, portata dal Codice della crisi d'impresa: chi esercita l'impresa in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. Per chi lavora come impresa individuale il dovere non sparisce, cambia forma: l'articolo 3 dello stesso Codice chiede misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi, con presidi più semplici ma non facoltativi.

Letta di agosto, quella norma dice una cosa molto concreta. Un'organizzazione che si blocca quando il titolare non c'è non è in grado di accorgersi di niente mentre lui non c'è, e accorgersi per tempo è esattamente ciò che la legge le chiede di saper fare. Il punto non è avere procedure da multinazionale: la norma stessa è costruita sul principio di proporzionalità, e in un'impresa piccola gli assetti possono essere molto meno formalizzati, purché esistano e funzionino davvero. Un foglio con le regole di firma e un secondo nome che sa leggere lo scadenziario valgono più di un manuale che nessuno apre.

C'è un dettaglio, in tutto questo, che riguarda in modo speciale chi è amministratore unico, cioè la maggioranza di chi legge. Il documento di ricerca del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti su questi assetti lo dice in una riga che conviene rileggere due volte: «nei casi di nomina di un amministratore unico verrà a mancare il momento valutativo». Dove c'è un consiglio, qualcuno valuta se l'organizzazione regge; dove decidi da solo, nessuno lo fa al posto tuo. La tua assenza, allora, diventa l'unico revisore che ti sei rimasto: una settimana senza di te è l'unico modo che hai per sapere se quello che hai costruito sta in piedi anche quando ti giri dall'altra parte.

Queste settimane, allora, sono il momento giusto per fare la prova sul serio invece che subirla. L'esercizio sta in tre passi, e il primo è l'unico difficile.

Primo passo, definisci prima che cosa è un'emergenza. Non «chiamami se serve», che significa chiamami sempre, ma una regola scritta in tre righe: si chiama il titolare solo se c'è un rischio per la sicurezza delle persone, un fermo che blocca la produzione oltre le ventiquattr'ore, o una decisione che impegna più di una certa cifra, che scegli tu guardando la tua cassa. Tutto il resto aspetta il rientro, e chi resta ha il permesso scritto di farlo aspettare. Senza quella soglia dichiarata, ogni collaboratore userà la propria, e la più prudente vincerà sempre: cioè ti chiameranno tutti per tutto.

Secondo passo, chiedi a chi resta di tenere un registro. Non un rapporto, un foglio: cosa si è fermato in attesa di te, chi ha chiesto espressamente di te rifiutando un altro interlocutore, quali decisioni sono state prese senza di te e come sono andate. Bastano poche righe al giorno, scritte mentre succedono, perché al rientro nessuno se le ricorda più.

Terzo passo, ed è quello che trasforma una vacanza in un lavoro fatto, al ritorno leggi quel foglio e converti ogni riga in una cosa sola: una regola scritta, una delega vera con un nome sopra, oppure un secondo contatto da presentare a un cliente. Una riga per volta, senza rifare l'organigramma. Il registro di una sola settimana produce di solito tre o quattro interventi, e sono quelli giusti, perché non li hai immaginati a tavolino: te li ha indicati l'azienda mentre eri via.

[CHECKLIST]

Cosa deve reggere mentre non ci sei. Quattro fronti, che sono anche i quattro modi in cui un'azienda dipende da una persona. Segna dove hai una risposta pronta e dove no: il valore di questo elenco sta tutto nelle caselle che restano vuote.

- Decisioni: esiste una soglia di spesa oltre la quale serve la mia firma, ed è scritta da qualche parte?
- Decisioni: chi decide, in mia assenza, se accettare o rifiutare un lavoro?
- Contatti: i tre clienti più importanti conoscono qualcun altro in azienda per nome?
- Contatti: i rapporti con i fornitori chiave sono intestati all'azienda o a me come persona?
- Cassa: qualcun altro sa dire, oggi, quanti mesi di autonomia abbiamo davanti?
- Cassa: chi controlla gli incassi in ritardo mentre sono via, e ogni quanto?
- Deleghe: quello che faccio ogni settimana è scritto da qualche parte o vive solo nella mia testa?
- Deleghe: se una persona chiave si ammalasse la stessa settimana in cui sono via, qualcuno saprebbe fare il suo lavoro?

Le stesse quattro dimensioni, decisioni, relazioni, cassa e deleghe, sono quelle su cui è costruito lo strumento «La tua azienda cammina senza di te?», che trovi qui sul sito: dodici domande che restituiscono un punteggio per ciascun fronte, così vedi non solo quanto dipendi da te stesso, ma da che parte pende lo squilibrio. La checklist qui sopra serve prima di partire, il punteggio serve al ritorno, quando hai i fatti della settimana da confrontare con quello che pensavi.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

Il rientro dice più della partenza. Nei miei anni accanto a chi decide, ho imparato che il momento in cui si capisce davvero come sta un'azienda non è la settimana di ferie del titolare: è il primo giorno dopo. Ci sono imprenditori che rientrano e trovano quattro decisioni prese, due delle quali avrebbero preso diversamente, e passano il pomeriggio a spiegare perché invece di rifarle da capo. E ce ne sono altri che rientrano e trovano tutto fermo esattamente dove l'avevano lasciato, con una pila di cose in attesa e collaboratori sollevati che finalmente sia tornato qualcuno che decide. La seconda scena viene spesso raccontata con un certo orgoglio, e mi rendo conto che dirlo suona ingeneroso, ma è la più preoccupante delle due: significa che per una settimana l'azienda non ha fatto scelte, e un'azienda che per una settimana non sceglie niente è un'azienda che non sa scegliere.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

Non ti serve un anno di assenza per sapere come sei messo. Una settimana vera, con una soglia scritta e un foglio su cui annotare, ti dice quasi tutto, e ad agosto la puoi fare senza inventarti niente. Poi a settembre avrai

tre o quattro cose da sistemare, che è molto meglio di una domanda che ti porti dietro da anni senza mai guardarla.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/staccare-senza-fermare-l-azienda>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».