

LOCUS

theBUSINESSedit.



HSL Advisors



N.15 - Agosto 2026
Locus | Magazine Digitale
HSL Advisors



Organizzazione d'Impresa

Il diritto può imporre l'organizzazione. Solo il management può farla vivere.

01/08/2026



Maurizio Bifulco

Presidente del CdA e co-fondatore di HSL Advisors

Gli adeguati assetti hanno avuto il merito di rendere ineludibile il tema. Ma un'impresa non è un fascicolo di procedure: è un sistema umano che deve essere progettato, coordinato e continuamente adattato.

Per molto tempo, nelle imprese italiane, l'organizzazione è rimasta sullo sfondo. Si parlava di prodotti, mercati, finanza, fiscalità e controllo; molto meno di come il lavoro venisse realmente diviso, di chi avesse il potere di decidere, di quali informazioni dovessero circolare e di come persone con competenze diverse potessero cooperare. L'organigramma compariva in qualche manuale interno, spesso più come fotografia formale che come strumento di governo.

Il merito della norma e il rischio dell'adempimento

Le norme sugli adeguati assetti hanno prodotto un effetto importante: hanno trasformato l'organizzazione da tema facoltativo a

responsabilità esplicita. L'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva è chiamato a dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, capace anche di intercettare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità aziendale. È un passaggio culturale, prima ancora che giuridico: non basta reagire quando il problema è ormai evidente; occorre costruire prima le condizioni per vederlo arrivare e decidere in tempo.

Il diritto, dunque, è stato efficace nel portare la questione al centro dell'agenda, nell'attribuire responsabilità e nel fissare una soglia minima di attenzione. Ma la sua efficacia si arresta quando viene scambiato per una tecnica di progettazione. Una norma può imporre che l'impresa sia organizzata; non può stabilire, dall'esterno e una volta per tutte, quale forma debba assumere quella specifica impresa, come debbano cooperare le sue persone o quale equilibrio serva tra autonomia e controllo.

La legge può aprire il cantiere dell'organizzazione. Non può sostituirsi al progetto manageriale né far vivere le relazioni tra le persone.

Qui nasce il paradosso. Il tema dell'organizzazione è entrato in molte aziende dalla porta del diritto prima che da quella del management. La risposta più immediata è stata spesso documentale: **organigrammi, deleghe, procedure, matrici di responsabilità, flussi informativi, budget e indicatori**. Sono strumenti utili, talvolta indispensabili. Tuttavia, **se non modificano il modo in cui l'impresa decide, comunica, apprende e coordina il lavoro, restano una rappresentazione dell'organizzazione, non l'organizzazione stessa**.

Anche la disciplina, insistendo sull'adeguatezza rispetto al contesto e sul concreto funzionamento degli assetti, suggerisce che la conformità formale non basta. Il vero salto consiste nel passare dall'assetto "presente nei documenti" all'assetto "presente nei comportamenti".

L'impresa è un organismo sociale, non un organigramma

Un'impresa è, prima di tutto, un'organizzazione: un insieme di persone che

divide il lavoro per svolgerlo meglio e che deve poi ricomporre quella divisione in un risultato unitario. La specializzazione consente di accumulare esperienza, velocizzare le attività e migliorare la qualità. Ma ogni volta che il lavoro viene separato in funzioni, reparti, ruoli o professioni, nasce un problema speculare: il coordinamento.

Specializzare rende il lavoro più competente. Coordinare rende quella competenza utile all'impresa nel suo insieme.

Negli organismi biologici gli organi sono specializzati e, in condizioni normali, si coordinano senza riunioni, procedure o escalation gerarchiche. Negli organismi sociali non accade. Una persona può conoscere perfettamente il proprio compito e tuttavia agire in modo incoerente con il lavoro degli altri. Vendite può promettere ciò che produzione non riesce a consegnare; amministrazione può chiedere dati che le unità operative non sanno generare; ricerca e sviluppo può creare soluzioni che il mercato non comprende; il vertice può decidere con informazioni tardive o filtrate. Il risultato dell'impresa non è la somma aritmetica delle prestazioni individuali: dipende dalla qualità delle interdipendenze.

Per questo una buona organizzazione non coincide con più burocrazia. Al contrario, è ciò che permette all'impresa di essere agile, precisa e capace di rispondere alle sfide. In un'organizzazione ben progettata ciascuno comprende il proprio ruolo, sa che cosa gli altri si aspettano da lui e sa

che cosa può aspettarsi dagli altri. Le decisioni vengono prese nel punto in cui esistono le informazioni e le competenze necessarie; le eccezioni trovano un canale; i conflitti tra obiettivi vengono resi visibili e affrontati, invece di essere scaricati sulle persone.

Il problema è che molti imprenditori, amministratori e manager sono stati formati per leggere bilanci, negoziare con le banche, vendere, produrre, gestire contratti o presidiare gli adempimenti. Molti meno hanno studiato come funzionano davvero le organizzazioni: come si distribuisce il potere, come si coordinano attività diverse, come si costruisce motivazione, come si progettano i flussi informativi e come una struttura impara dagli errori. Non è una colpa; è un punto cieco.

Ma diventa un rischio quando la complessità cresce e la gestione continua a poggiare soltanto sull'esperienza personale del fondatore o sulla disponibilità di pochi collaboratori chiave.

Finché l'impresa è piccola, il capo può conoscere quasi tutto, intervenire ovunque e ricomporre personalmente i problemi. Con la crescita, quel modello si trasforma in un collo di bottiglia: le decisioni si accodano, le persone attendono autorizzazioni, le informazioni risalgono e ridiscendono deformandosi, i responsabili smettono di assumersi rischi. Il vertice, convinto di mantenere il controllo, finisce per controllare sempre meno perché viene sommerso dai dettagli e perde la capacità di vedere le questioni decisive.

L'organizzazione non è quindi un tema accessorio da affidare soltanto al consulente legale, al commercialista o alla funzione risorse umane.

È una competenza di governo dell'impresa. Significa scegliere come trasformare una strategia in ruoli, relazioni, decisioni e comportamenti.

E significa accettare un principio essenziale: non esiste un assetto migliore in assoluto, esiste un assetto più o meno coerente con il lavoro da svolgere, con l'ambiente, con la tecnologia, con la dimensione e con le persone disponibili. La progettazione organizzativa comincia quando si smette di cercare il modello perfetto da copiare. Ogni impresa è un organismo sociale unico: ha una storia, una cultura, una tecnologia, una distribuzione del potere e un modo particolare di creare valore. Una struttura adatta a un contesto stabile e ripetitivo può risultare soffocante in un ambiente dinamico; una struttura molto flessibile, efficace per innovare, può diventare costosa e confusa quando occorre garantire volumi, uniformità e precisione.

Per comprendere le alternative utili, Mintzberg ci suggerisce un metodo: osservare quattro logiche elementari di coordinamento. Non sono gabbie né ricette: sono modi diversi di tenere insieme il lavoro, che spesso convivono nella stessa azienda.





La logica personale. Nelle realtà semplici il coordinamento ruota intorno a una persona: il fondatore decide, assegna priorità, risolve i conflitti e supervisiona direttamente. È la trattoria in cui il titolare sceglie il menu, controlla la sala e stabilisce gli orari. Questa forma è rapida, intuitiva e poco costosa; funziona finché il capo riesce a vedere l'insieme. Il suo limite è la dipendenza da un'unica persona: la crescita rallenta, la delega resta incompleta e ogni assenza diventa un problema organizzativo.

La logica programmata. Quando il lavoro è ripetitivo e i risultati devono essere uniformi, l'organizzazione si affida alla standardizzazione: procedure, sequenze, ruoli definiti, controlli e misure. È il fast food, dove il servizio viene progettato in ogni passaggio per garantire velocità e costanza. Questa logica consente di gestire grandi numeri e ridurre la variabilità, ma può irrigidire l'impresa se viene estesa ad attività che richiedono giudizio, personalizzazione o capacità di affrontare l'imprevisto.

La logica professionale. In altri contesti il coordinamento deriva soprattutto dalle competenze. Medici, ingegneri, avvocati, revisori o tecnici altamente specializzati lavorano con una notevole autonomia perché condividono conoscenze, linguaggi e standard appresi attraverso una lunga formazione. È il ristorante di alta cucina, nel quale la brigata si coordina grazie alla padronanza del mestiere e all'autorevolezza professionale. Il vantaggio è la qualità del giudizio; il rischio è la formazione di silos, ciascuno eccellente nel proprio ambito ma poco disposto a integrare il proprio sapere con quello altrui.

La logica progettuale. Quando il problema è nuovo, complesso e non riducibile a una procedura, il coordinamento nasce dall'adattamento reciproco tra esperti. È il catering costruito su misura per un evento irripetibile: persone con competenze diverse si parlano continuamente, modificano le soluzioni e assumono decisioni vicino al problema. Questa forma è preziosa per l'innovazione, ma richiede fiducia, responsabilità e una leadership capace di collegare i team più che di controllarne ogni mossa.

La vera progettazione non consiste nel dichiarare che l'intera impresa appartiene a una di queste forme. Una stessa azienda può avere un'amministrazione fortemente programmata, una rete commerciale coordinata per obiettivi, professionisti autonomi in alcune funzioni e team progettuali dedicati all'innovazione. Il compito manageriale è riconoscere la natura delle diverse attività, scegliere il meccanismo di coordinamento più coerente e costruire i collegamenti tra parti che funzionano secondo logiche differenti.

È qui che l'idea di "adeguatezza" acquista un significato autenticamente gestionale.

Adeguito non vuol dire conforme a un modello uniforme; vuol dire coerente con il sentiero strategico, con la complessità dell'ambiente, con il sistema tecnico e con il livello di autonomia richiesto alle persone.

Progettare significa anche accettare che la forma organizzativa influenzi i comportamenti: ciò che si misura, ciò che si premia, il luogo in cui si prendono le decisioni e il modo in cui si gestiscono gli errori spingono le persone ad agire in una direzione piuttosto che in un'altra.

La struttura modella i comportamenti

Ogni organigramma contiene una teoria implicita sulle persone:

- se tutte le decisioni devono risalire al vertice, l'organizzazione comunica che l'iniziativa periferica è rischiosa;
- se gli obiettivi sono imposti senza confronto, comunica che l'esperienza di chi opera è secondaria;
- se gli errori vengono puniti prima di essere compresi, comunica che conviene nascondersi;
- se i premi dipendono soltanto dal risultato della singola funzione, comunica che collaborare con gli altri è meno importante che difendere il proprio indicatore.

Per questo il controllo organizzativo non può limitarsi a regole e procedure. Deve tenere insieme tre dimensioni: lo stile di leadership, la struttura formale e i meccanismi operativi. Questi ultimi comprendono il modo in cui si comunica, si decide, si selezionano e si formano le persone, si assegnano gli obiettivi, si valutano i risultati e si riconoscono i contributi.

Cambiare soltanto una delle tre componenti produce incoerenza: non si può chiedere autonomia dentro una struttura centralizzata, collaborazione dentro sistemi premianti individualistici o innovazione in un clima che sanziona ogni tentativo non riuscito.

La dimensione umana non è la parte "morbida" dell'organizzazione. È l'infrastruttura che determina se ruoli, dati e procedure diventeranno azione collettiva.

La motivazione, infatti, non è una condizione spontanea. Si costruisce quando le persone comprendono il legame tra il proprio lavoro e gli obiettivi dell'impresa, percepiscono come equa la misurazione dei risultati, conoscono i criteri di valutazione e possono contribuire alla definizione di traguardi realistici ma sfidanti.

Un eccesso di autorità toglie la possibilità di incidere; un eccesso di delega, privo di supporto e chiarezza, genera abbandono.

La responsabilizzazione nasce da un equilibrio: margini reali di decisione, aspettative esplicite, informazioni accessibili e confronto regolare.

Quando la distanza tra chi definisce la strategia e chi la realizza diventa eccessiva, le persone si percepiscono come esecutori: diminuiscono iniziativa, creatività e collaborazione.

La comunicazione interna diventa allora una leva organizzativa, non un'attività cosmetica. Obiettivi chiari, spiegazione del "perché", ascolto autentico, riconoscimento del contributo, opportunità di crescita e una leadership credibile costruiscono il collante che tiene insieme competenze, responsabilità e visione.

Anche la fiducia deve essere progettata. Nei contesti innovativi le persone devono poter esplorare strade che talvolta non producono risultati; se ogni esito inconcludente viene trattato come colpa, nessuno oserà abbastanza.

Ma la fiducia non è permissività: deve essere accompagnata dalla responsabilità verso le risorse impiegate e verso gli impegni assunti.

In questa prospettiva la pianificazione e il controllo cambiano natura. Non sono soltanto strumenti di sorveglianza ex post, ma un'infrastruttura cognitiva che rende visibili gli scostamenti, aiuta a discutere le cause e consente di correggere l'azione.



Una dashboard può segnalare un'anomalia; non può garantire che qualcuno la interpreti, che le unità interessate si parlino o che chi ha visto il problema si senta libero di comunicarlo.

E, infine, la tecnologia, compresa l'intelligenza artificiale, amplifica la qualità del disegno organizzativo esistente: non compensa ruoli confusi, poteri incoerenti o relazioni prive di fiducia.

Dall'assetto documentato all'organizzazione capace

Passare dall'adempimento alla progettazione richiede un cambio di domanda. Non basta chiedersi se esistono un organigramma, un budget o una procedura.

Occorre domandarsi se l'impresa possiede la capacità organizzativa di vedere ciò che accade, interpretarlo, decidere e agire in modo coerente. L'adeguatezza non è un'etichetta da applicare a un fascicolo: è una qualità dinamica del sistema umano.

Primo: quale promessa strategica dobbiamo mantenere? La struttura deve essere progettata a partire dal valore che l'impresa vuole creare, non dalle abitudini accumulate. Una strategia fondata su efficienza e volumi richiede meccanismi diversi da una strategia fondata su personalizzazione, servizio o innovazione.

Secondo: dove nasce davvero il lavoro e dove si interrompe? Bisogna osservare i processi reali, le dipendenze tra unità, i passaggi informativi e le decisioni che generano attese. Le caselle dell'organigramma dicono chi appartiene a quale funzione; raramente mostrano dove il cliente attende, dove si accumula il rischio o dove le

persone compensano informalmente le lacune del sistema.

Terzo: quale coordinamento richiede ciascuna attività?

Supervisione diretta, standardizzazione dei processi, competenze professionali e adattamento reciproco non sono alternative ideologiche. Sono strumenti. La scelta dipende dalla ripetitività del lavoro, dalla complessità, dalla velocità del cambiamento e dal grado di giudizio necessario.

Quarto: chi deve decidere, con quali informazioni e entro quale tempo?

Delegare non significa soltanto attribuire un potere formale. Significa rendere disponibili dati comprensibili, chiarire i confini della decisione, prevedere quando coinvolgere altri e accettare che l'autonomia produca anche scelte diverse da quelle che avrebbe compiuto il vertice.

Quinto: quali comportamenti stiamo davvero incoraggiando?

Indicatori, valutazioni, incentivi, riunioni e reazioni agli errori costituiscono un linguaggio potentissimo. Le persone osservano ciò che l'organizzazione premia e punisce molto più di ciò che dichiara nei propri valori. Un assetto è credibile quando leadership, struttura e meccanismi operativi raccontano la stessa storia.

Sesto: come impariamo e ci adattiamo? In ambienti instabili non è realistico pensare che un disegno resti valido per sempre. Servono cicli di verifica, confronto sugli scostamenti, ascolto dei segnali deboli e disponibilità a modificare ruoli, procedure e confini decisionali. L'organizzazione è un processo di manutenzione continua, non un progetto che si conclude con l'approvazione di un documento.



Il diritto ha avuto il merito di ricordare che un'impresa non può essere governata nell'improvvisazione e che l'inerzia organizzativa produce responsabilità: ha sottratto l'organizzazione dell'impresa al territorio delle buone intenzioni e l'ha collocata tra i doveri essenziali di chi governa. Gli assetti devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni dell'attività, devono rendere visibili gli squilibri e consentire reazioni tempestive.

Ma, soprattutto, devono funzionare davvero: non basta esibire organigrammi, deleghe, procedure e sistemi di controllo se questi rimangono documenti inerti, separati dalla vita quotidiana dell'impresa.

Proprio qui termina la capacità prescrittiva della norma e comincia la responsabilità della gestione. Nessuna disposizione di legge può stabilire in astratto quanta autonomia attribuire alle persone, come far circolare le informazioni, quali decisioni accentrare e quali distribuire, come coordinare competenze differenti o come costruire fiducia tra chi dirige e chi opera.

Queste scelte non possono essere ricavate automaticamente da un articolo del Codice, perché ogni impresa è un organismo sociale irripetibile, segnato dalla propria storia, dalle tecnologie che utilizza, dalle persone che la compongono, dalla cultura che ha sviluppato e dagli obiettivi che intende perseguire.



Il punto, allora, non è scegliere tra diritto e management.

Un assetto è davvero adeguato quando consente alle persone di comprendere, cooperare, decidere, apprendere e assumersi responsabilità prima che il problema diventi emergenza.

È evitare che l'uno pretenda di sostituire l'altro. Una norma priva di autentica capacità gestionale può produrre imprese formalmente impeccabili e sostanzialmente fragili: organizzazioni ricche di procedure, ma povere di comunicazione; dotate di controlli, ma incapaci di apprendere; ordinate sulla carta, ma disorientate davanti all'imprevisto.

Allo stesso modo, una gestione priva di regole, responsabilità e presidi può trasformare la flessibilità in improvvisazione, l'autonomia in arbitrio e la rapidità decisionale in assenza di trasparenza.

La buona organizzazione nasce dunque da un equilibrio. Il diritto definisce il perimetro della responsabilità; la gestione costruisce, dentro quel perimetro, le condizioni concrete dell'azione.

Il diritto chiede che l'impresa sia governabile; il management deve renderla capace di coordinarsi, di apprendere e di adattarsi.

La norma assegna ruoli e doveri; la leadership li trasforma in comportamenti.

E poiché il coordinamento tra persone e gruppi non è né automatico né naturale, l'organizzazione deve essere continuamente progettata, osservata e corretta.

È in questo punto di incontro che la dimensione umana torna al centro.

Un assetto è davvero adeguato quando le persone comprendono il senso del proprio ruolo, sanno che cosa ci si attende da loro, possono segnalare un problema senza timore, ricevono informazioni utili e sono messe nelle condizioni di assumersi responsabilità.

Perché regole e procedure possono orientare l'azione, ma non possono sostituire motivazione, fiducia e coinvolgimento: il controllo organizzativo opera sulle persone e, proprio per questo, non può essere concepito come un meccanismo puramente automatico.

In sintesi, il diritto può obbligare l'impresa ad avere un'organizzazione.

Solo la buona gestione può fare in modo che quell'organizzazione abbia un'anima, impari dai propri errori e sappia affrontare il futuro.

È nell'equilibrio tra regola e giudizio, controllo e fiducia, struttura e persone che gli adeguati assetti cessano di essere un adempimento e diventano ciò che dovrebbero essere: la capacità dell'impresa di governare il presente senza perdere il domani.