

Chi decide cosa?

Senza chiarezza decisionale non esiste controllo né responsabilità

Nei primi due articoli della serie abbiamo visto come, nelle PMI, la gestione sia spesso accentrata sull'imprenditore e come la responsabilità venga talvolta percepita come una forma di esposizione, anziché come strumento di governo.

Chiarire il concetto di responsabilità è un primo passo.

Il secondo, fondamentale, è ancora più concreto: **definire chi decide cosa.**

Il punto critico: responsabilità senza potere decisionale

In molte PMI esiste una contraddizione diffusa:

- vengono attribuite responsabilità,
- ma non vengono chiarite le **leve decisionali**.

In pratica:

- il responsabile commerciale deve raggiungere obiettivi, ma non può intervenire sui prezzi;
- il responsabile produttivo deve migliorare l'efficienza, ma non influenza tempi e risorse;
- l'amministrazione deve controllare i costi, ma non partecipa alle decisioni operative.

In queste situazioni, la responsabilità è solo formale.

E dove la responsabilità è formale, **il controllo non funziona.**

Responsabilità significa poter incidere sui risultati

Un sistema organizzativo efficace si basa su un principio semplice:

si è responsabili solo di ciò che si può influenzare.

Questo significa che, per ogni ruolo, devono essere chiariti:

- gli ambiti decisionali,
- i margini di autonomia,
- i limiti operativi,
- gli obiettivi collegati.

Senza questo allineamento:

- le decisioni restano accentrate,
 - le inefficienze si moltiplicano,
 - i risultati non sono governabili.
-

NETPROF STUDIO

CONSULENZA PER UN'ECONOMIA SOSTENIBILE

TEL 0437 751075

E-MAIL posta@netprofstudio.it

Il ruolo del controllo di gestione

Il controllo di gestione rende visibili i risultati, ma **non li genera**.

Per funzionare, ha bisogno di una struttura organizzativa coerente.

I dati diventano utili solo se:

- esiste un responsabile del risultato,
- quel responsabile ha leve decisionali chiare,
- gli indicatori sono coerenti con ciò che può realmente influenzare.

In assenza di queste condizioni:

i numeri descrivono problemi, ma non li risolvono.

Il collegamento con gli adeguati assetti organizzativi

Il tema è anche centrale sotto il profilo normativo.

Gli **adeguati assetti organizzativi** (art. 2086 c.c.) richiedono un'organizzazione in grado di:

- attribuire responsabilità,
- supportare decisioni coerenti,
- monitorare i risultati,
- intervenire tempestivamente.

Un sistema in cui:

- le decisioni sono accentrate,
- le responsabilità non sono collegate alle leve operative,
- i risultati non sono attribuibili,

non può essere considerato pienamente adeguato.

La chiarezza decisionale è quindi una condizione necessaria non solo per gestire meglio, ma anche per **dimostrare l'adeguatezza dell'assetto**.

Dalle zone grigie alla responsabilità reale

Le inefficienze organizzative non nascono quasi mai da errori evidenti, ma da **zone grigie**:

- attività svolte da più persone senza coordinamento,
- decisioni implicite,
- responsabilità condivise ma non definite.

Eliminare queste ambiguità significa:

- ridurre i tempi decisionali,
 - migliorare l'efficacia operativa,
 - rendere il controllo di gestione realmente utile.
-

NETPROF STUDIO

CONSULENZA PER UN'ECONOMIA SOSTENIBILE

TEL 0437 751075

E-MAIL posta@netprofstudio.it

Un passo decisivo verso la sostenibilità

Responsabilità e decisioni devono essere coerenti.

Solo così l'organizzazione diventa:

- leggibile,
- misurabile,
- migliorabile.

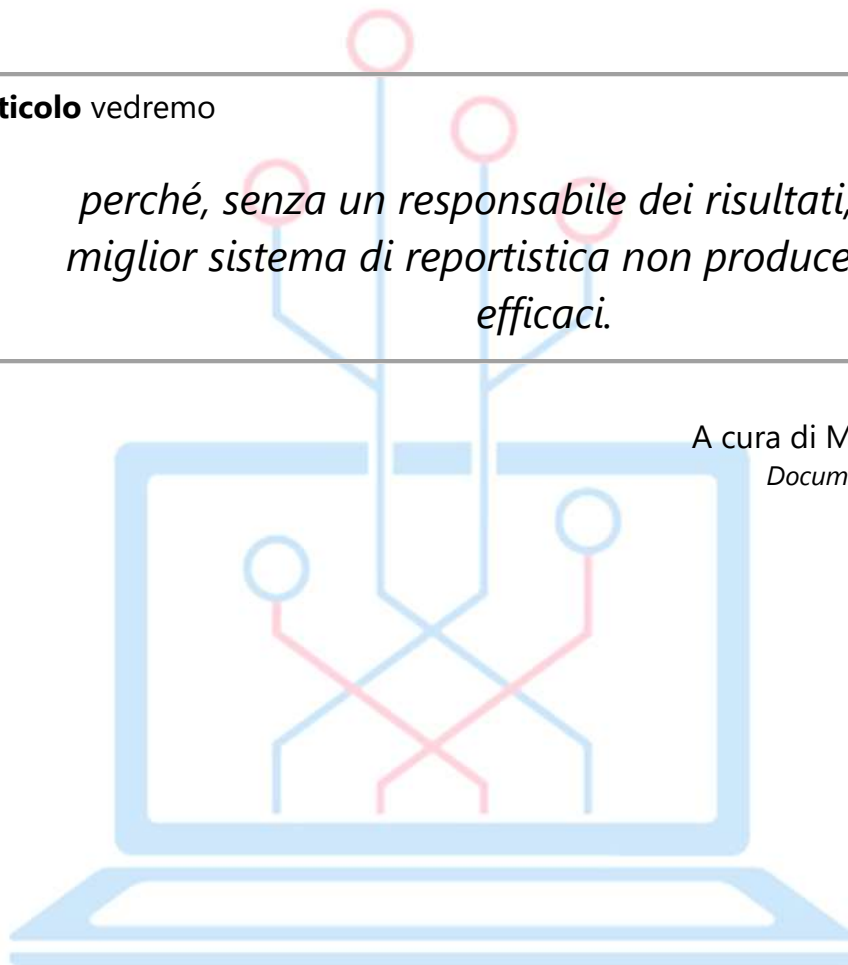
Non basta sapere cosa accade in azienda: serve sapere chi può intervenire su ciò che accade.

Nel **prossimo articolo** vedremo



perché, senza un responsabile dei risultati, anche il miglior sistema di reportistica non produce decisioni efficaci.

A cura di Maura Chiara Cian
Documento del 15/05/2026



NETPROF STUDIO

CONSULENZA PER UN'ECONOMIA SOSTENIBILE

TEL 0437 751075

E-MAIL posta@netprofstudio.it