01 / GUIDA PRATICA

Come scegliere un socio operativo

Valori, integrità e affidabilità di lungo periodo: una procedura per non scegliere un cofounder solo in base all'entusiasmo.

Principio: il socio operativo non è semplicemente un collaboratore bravo. È una persona con cui condividi potere decisionale, rischi, informazioni sensibili e possibili anni di conflitti.

1. Parti dal problema, non dalla persona

Scrivi il collo di bottiglia che un socio dovrebbe risolvere: vendite, costruzione del prodotto, gestione operativa, finanza o apertura di un nuovo mercato. Se il bisogno è temporaneo e ben definito, valuta prima un fornitore, un dipendente o un contratto di collaborazione.

DOMANDA	ESEMPIO DI RISPOSTA CONCRETA
Cosa manca oggi?	Nessuno gestisce il processo commerciale e la pipeline. Nel trimestre abbiamo perso 12 opportunità.
Cosa deve produrre in 90 giorni?	20 colloqui cliente, 5 preventivi validati, CRM aggiornato e processo di follow-up.
Quale impegno serve?	Almeno 15 ore a settimana, con disponibilità concordata il martedì e il venerdì.
Chi decide cosa?	Il socio operativo decide sulle attività entro il budget approvato, ma non modifica quote o debiti.

2. Sei dimensioni da osservare

Integrità

Riporta errori senza nasconderli; rispetta accordi piccoli; espone conflitti di interesse.

Domanda da fare: Come hai gestito una promessa che non potevi mantenere?

Valori e orizzonte

Condivide priorità su qualità, legalità, trattamento dei clienti, distribuzione degli utili e rischio.

Domanda da fare: Preferisci ridurre i margini o rinunciare a un cliente poco trasparente?

Esecuzione

Consegna lavoro verificabile entro tempi concordati; non confonde intenzioni e risultati.

Domanda da fare: Mostrami un progetto completato e una metrica che hai migliorato.

Gestione del dissenso

Discute sui fatti, non manipola, non sparisce durante i conflitti.

Domanda da fare: Raccontami quando hai cambiato opinione dopo un dato contrario.

Capacità complementari

Apporta competenze che mancano al progetto, non duplicazioni poco utili.

Domanda da fare: Cosa sapresti decidere ed eseguire senza di me?

Resilienza finanziaria

Ha un piano realistico di reddito e tempo; non ha bisogno che l'azienda lo sostenga subito se non possibile.

Domanda da fare: Per quanti mesi puoi sostenere questa scelta in uno scenario senza ricavi?

3. Verifica: parole, prove, comportamento

1. Colloquio 1: allineamento su ambizione, valori non negoziabili e motivo dell'ingresso.
2. Colloquio 2: casi reali, lavori precedenti, responsabilità personali e referenze **con consenso**.
3. Prova a tempo: progetto di 2–4 settimane con scadenze, risultati, budget e proprietà del lavoro chiariti.
4. Retrospettiva congiunta: puntualità, feedback, collaborazione, gestione dei problemi, qualità e affidabilità.
5. Solo dopo: discutere di quote, compensi, vesting, governance e uscita.

4. Cinque segnali da approfondire

- Richiede percentuali alte prima di aver chiarito contributo, presenza e risultati.
- Evita domande sui fallimenti o cambia versione dei fatti quando chiedi documenti.
- Rifiuta meccanismi equilibrati di accountability o un periodo di prova.
- Promette risultati garantiti senza analisi o pretende accessi illimitati prima di accordi minimi.
- Usa segreti, pressione o urgenza come sostituti della verifica.

5. Matrice di scelta — non decidere soltanto col totale

FATTORE	PESO INDICATIVO	PROVA MINIMA
Integrità e affidabilità	30%	Episodi verificabili, referenze autorizzate
Valori e decisioni	20%	Dilemmi discussi senza risposte di facciata
Competenze e risultati	20%	Consegne, casi, metriche
Tempo e continuità	15%	Agenda e impegni reali
Compatibilità nel conflitto	15%	Dibattito strutturato su un caso difficile

Regola di sicurezza: una grave incongruenza su integrità, titolarità dei risultati o disponibilità è motivo per fermarsi e approfondire, anche con un punteggio alto.

6. Piano di prova di 30 giorni

SETTIMANA	COSA FARE	COME MISURARLO
1	Definire una priorità e il perimetro decisionale	Documento di obiettivo e impegni firmato
2	Consegnare un primo risultato concreto	Output verificabile e feedback scritto
3	Gestire deliberatamente un imprevisto	Capacità di confronto e correzione
4	Confronto su fatti, difficoltà e aspettative	Decisione: continuare, modificare, interrompere