

PRESIDIO

Il metodo in breve, per la direzione

Marco Mercuri

Consulente indipendente · Temporary & Fractional Manager

Metodo aperto · CC BY-NC 4.0

IL PROBLEMA

Le organizzazioni, come le persone, possono funzionare a lungo senza conoscersi davvero.

Una parte importante di come funziona un'azienda vive nella testa di chi ha esperienza, negli accordi che nessuno ha messo per iscritto, nelle abitudini di chi non si è mai fermato a spiegarle. Per molto tempo è anche efficiente: finché le persone si parlano ogni giorno, il coordinamento informale funziona meglio di qualsiasi procedura. Il conto arriva dopo, quando l'azienda cresce o cambiano le persone. Si riconosce da alcuni segnali.

Quando una persona chiave manca, qualcosa si ferma e nessuno sa esattamente da dove ripartire.

Quando arriva qualcuno di nuovo, trova procedure, ma non trova scritto di che cosa risponde.

Quando due uffici discutono, discutono spesso della stessa cosa: tempi, qualità o formato di ciò che si passano.

Quando si introduce un nuovo gestionale, si scopre che il processo da digitalizzare non era chiaro nemmeno a chi lo faceva.

Crescendo, un'azienda moltiplica gli scambi interni più in fretta di quanto metta per iscritto chi ne risponde. E **ciò che resta implicito non si può misurare, trasferire né mettere in discussione.**

Quando succede di solito

In un passaggio generazionale, quando ciò che sa il fondatore va reso trasmissibile finché c'è il tempo di farlo con lui. In una crescita rapida, quando il coordinamento informale non regge più. Dopo una fusione o un'acquisizione, quando due organizzazioni devono lavorare insieme. Prima di introdurre un nuovo sistema informativo. In una crisi, quando serve chiarezza in fretta su chi governa che cosa.

LA RISPOSTA

Ogni responsabile dichiara come governa il suo processo. Da lì si ripensa il resto.

PRESIDIO non porta in azienda un'organizzazione ideale da adottare. In sessioni condotte, ogni responsabile mette per iscritto come governa il proprio processo — di che cosa risponde, con quali regole decide, che cosa riceve e che cosa consegna, come misura i risultati — e firma la scheda. Le schede dei processi vicini si confrontano tra loro; dove non tornano, si apre il lavoro su ruoli, deleghe, competenze e organigramma.

Il percorso, in sei Momenti

0 ● Orientamento La direzione dichiara che cosa vuole che cambi e perché adesso. Si disegna la mappa dei processi e si scelgono i pochi da cui partire.	1 ● Rivelazione Ogni responsabile compila e firma la scheda del proprio processo, in una sessione guidata. La fatica a scriverla indica già dove intervenire.
2 ● Negoziazione Chi consegna e chi riceve si siedono allo stesso tavolo e mettono per iscritto tempi, qualità e formato di ciò che si passano.	3 ● Riflessione Ciò che le schede hanno fatto emergere serve a rileggere ruoli, deleghe, competenze, organigramma e criteri di valutazione.
4 ● Presidio Le schede si aggiornano in cicli di revisione programmati, e la struttura produce i suoi documenti: ruoli, competenze, indicatori.	5 ○ Iterazione Ogni cambiamento di strategia, di persone o di sistemi riapre il ciclo. L'azienda ha imparato a farlo da sola.

● lavora sui processi ● lavora sulla struttura ○ riapre il ciclo

Che cosa ottenete

Responsabilità scritte, non presunte Ogni processo su cui si è lavorato ha un responsabile con nome e cognome, che ha dichiarato e firmato di che cosa risponde, con quali regole decide e come misura i risultati.	Accordi espliciti tra uffici I passaggi da un ufficio all'altro hanno tempi, requisiti e formati concordati tra pari e convalidati dalla direzione. Le discussioni non spariscono, ma c'è un riferimento comune.
Conoscenza meno legata alle singole persone Ciò che oggi sanno poche persone chiave diventa patrimonio dell'azienda: si può trasmettere a chi arriva e aggiornare quando qualcosa cambia.	Una struttura ripensata con i dati Organigramma, deleghe, descrizioni dei ruoli, matrice delle competenze e indicatori nascono da ciò che i responsabili hanno dichiarato, non da un modello calato dall'alto.

L'IMPEGNO

Che cosa chiede alla direzione, e ai responsabili.

Il metodo funziona perché il lavoro lo fanno le persone che governano i processi. Questo ha un costo, ed è giusto conoscerlo prima di cominciare.

- Alla direzione**
- Un incontro iniziale per dire che cosa deve cambiare e perché adesso, e per scegliere i processi da cui partire.
 - La disponibilità a leggere ciò che emerge, comprese le risposte scomode su chi governa davvero.
 - La convalida degli accordi che i responsabili negoziano tra loro.

- Ai responsabili**
- Una sessione di una o due ore per ciascuna scheda; a volte ne serve una seconda.
 - Uno o più incontri con i responsabili dei processi vicini, per concordare ciò che si passano.
 - L'aggiornamento della propria scheda nei cicli di revisione.

TEMPI INDICATIVI

3-5 settimane

Per una prima diagnosi: orientamento, mappa dei processi, prime schede sui processi critici e un piano di intervento.

3-6 mesi

Per il percorso completo sui processi scelti, fino alla revisione della struttura e ai primi cicli di revisione.

Almeno una volta l'anno

Per la revisione di ogni scheda, che l'azienda può gestire in autonomia.

Che cosa cambia rispetto a una riorganizzazione consegnata dall'esterno

Gli strumenti sono in gran parte gli stessi: interviste, mappe, indicatori. La differenza sta in chi scrive il documento e in che cosa quel documento diventa. Di solito è un'analisi preparata da un esterno, che l'azienda deve poi fare propria; qui è un impegno scritto e firmato da chi il processo lo governa. Per questo una parte della resistenza al cambiamento non nasce nemmeno: non c'è nulla da imporre.

Quando non è lo strumento giusto

Se l'obiettivo è addestrare chi esegue, con istruzioni passo per passo, serve una procedura. Se il problema è una competenza tecnica che manca, o un posizionamento di mercato che non regge, nessuna chiarezza organizzativa lo risolve. E se la direzione non è disposta a leggere ciò che emerge, il percorso non può partire.

COME SI COMINCIA

Da soli, con gli strumenti aperti. Oppure con una guida.

Tutti gli strumenti del metodo sono scaricabili gratuitamente e si possono usare all'interno della propria organizzazione senza chiedere autorizzazioni, citando l'autore. Non sono una versione ridotta: sono gli stessi che uso nei progetti.

DA SOLI

Cinque passi per partire

1. Con la direzione, compilate la scheda di orientamento: che cosa deve cambiare, e perché adesso.
2. Disegnate la mappa dei processi e sceglietene tre o quattro, non tutti.
3. Chi conduce legge il manuale e la guida alla facilitazione prima di distribuire le schede.
4. Fate compilare le schede in sessione, mai per email.
5. Mettete a confronto i processi vicini, poi guardate la struttura, e fissate subito la prima revisione.

CON UNA GUIDA

Dove un esterno fa la differenza

- Fa domande che un collega, dentro la stessa gerarchia, non può permettersi.
- Riconosce quando una risposta descrive un'attività e non una responsabilità, e insiste senza far chiudere la persona.
- Tratta i disallineamenti come informazione organizzativa, non come questioni personali.
- Facilita la negoziazione tra uffici senza appartenere a nessuno dei due.
- Tiene il percorso in calendario anche quando arrivano le urgenze.

Gli strumenti, per chi li usa

Chi decide

Questa presentazione e il documento completo del metodo.

Chi compila

La scheda di processo da compilare e firmare, con il manuale, le slide e la mappa delle relazioni tra le sezioni.

Chi conduce

Le schede di ogni Momento, dalla scheda di orientamento ai cicli di revisione, e la guida alla facilitazione.

Marco Mercuri

Consulente indipendente di organizational design, gestione dei processi, change management e compliance, con esperienza diretta come Temporary Manager. Ho sviluppato PRESIDIO lavorando sia dentro le aziende, con obiettivi da raggiungere, sia al loro fianco. Lavoro con PMI in crescita, aziende familiari e organizzazioni in trasformazione.

UNA PRIMA CALL DI TRENTA MINUTI, GRATUITA

info@marcomercuri.eu

marcomercuri.eu

linkedin.com/in/mmercuri

Roma · in tutta Italia e da remoto

© 2026 Marco Mercuri · PRESIDIO è un metodo originale di Marco Mercuri, che ne resta autore e titolare. Distribuito con licenza CC BY-NC 4.0 (creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0). Uso interno libero, citando l'autore; l'uso commerciale verso terzi richiede una licenza separata.