

Mappa dei macroprocessi

Allegato Operativo — Momento 0

Riconoscimento · Classificazione · Definizione · Prioritizzazione

Azienda: _____

Data: _____ Versione: _____

Consulente: _____

Allegato alla Scheda di Orientamento Strategico (SOS)

Come usare questo allegato

Questo documento è lo strumento operativo con cui si costruisce la mappa preliminare dei processi aziendali. Si compila in sequenza, in quattro passi. Ogni passo ha una logica metodologica precisa e produce un output concreto che alimenta il passo successivo.

Il metodo si fonda su un principio empirico: i processi non si inventano né si deducono dall'organigramma. Si riconoscono — parlando con le persone, osservando il lavoro, leggendo i segnali di disfunzione. Il punto di partenza è sempre la realtà, non il modello.

Passo	Obiettivo	Come si fa	Output
1 — Riconoscimento	Raccogliere tutti i processi percepiti, senza filtri	Questionario ai manager, interviste, osservazione, analisi segnali di disfunzione	Lista grezza processi percepiti (indicativamente 30-80 in una PMI)
2 — Classificazione	Eliminare duplicati, attività spacciate per processi, processi irrilevanti	Tre filtri di pulizia (F1-F3) e tre criteri di rilevanza	Lista processi rilevanti (indicativamente 10-20 in una PMI)
3 — Definizione	Dare un nome univoco, un owner e un perimetro a ogni processo	Scheda sintetica per ogni processo: trigger, cliente, output, owner	Schede processo compilate
4 — Prioritizzazione	Selezionare i processi su cui avviare il lavoro	Matrice Impatto Strategico × Facilità di Implementazione	Lista prioritizzata — primo wave

Riferimento metodologico: il metodo del filtro progressivo (percepiti → classificati → analizzati) è derivato da una pratica di A.T. Kearney. In un caso documentato sono stati raccolti 170 processi percepiti, ridotti a 48 dopo eliminazione di duplicati e attività, e poi a 21 processi rilevanti dopo analisi di dettaglio. Il numero finale dipende dalle dimensioni e complessità dell'organizzazione: per una PMI 50-200 dipendenti, 10-20 macroprocessi è un range tipico.

Passo 1 — Riconoscimento

Obiettivo: raccogliere tutti i processi percepiti, senza filtri e senza giudizi. In questa fase si raccoglie tutto — incluse attività spacciate per processi e duplicati tra funzioni. Il filtro avviene nel Passo 2, non qui.

1.1 Definizione di processo — riferimento operativo

Prima di riconoscere i processi di un'organizzazione, occorre avere chiari i confini di cosa è un processo e cosa non lo è.

Un processo aziendale è...	
Una sequenza di attività integrate che soddisfa clienti specifici o requisiti di business. Tre requisiti fondamentali: • È scollegato dalle strutture organizzative — esiste indipendentemente da chi lo esegue • Ha un inizio e una fine ben definiti, con input e output chiari • Le sue prestazioni sono misurabili con KPI specifici	Un processo NON è... • Una funzione (Ufficio Acquisti, Reparto Marketing) • Un'attività isolata (mandare una email, approvare una fattura) • Un progetto one-shot senza ripetibilità • Un organigramma (struttura ≠ processo) <i>Il segnale più comune di confusione: quando qualcuno descrive «cosa fa» invece di «cosa trasforma».</i>

1.2 Il cliente del processo — una chiave di riconoscimento

Ogni processo ha un cliente: interno o esterno, che riceve l'output. Identificare il cliente aiuta a riconoscere il processo perché rende esplicita la funzione del processo e il suo valore. Attenzione alla differenza di prospettiva:

Elemento	Prospettiva del fornitore del processo	Prospettiva del cliente del processo
Prodotto consegnato	Il processo è completato	Il prodotto è ricevuto e funziona
Ordine evaso	L'ordine è stato spedito	Il cliente ha ricevuto quanto atteso, nei tempi e nelle condizioni pattuite
Formazione eseguita	Il corso è stato erogato	Le competenze sono state acquisite e applicate
Pratica approvata	L'approvazione è avvenuta	La decisione è chiara, motivata e tempestiva

Il fornitore tende a misurare il completamento del processo. Il cliente misura il beneficio ricevuto. Questa asimmetria è una fonte primaria di tensione tra processi contigui e si manifesta chiaramente nel Momento 2 — Negoziazione. Tenerla presente già in questa fase aiuta a porre le domande giuste durante la raccolta.

1.3 Fonti di riconoscimento

I processi si riconoscono attraverso più fonti in combinazione. Nessuna fonte da sola è sufficiente.

Fonte	Tecnica	Cosa rivela che le altre non vedono
Questionario ai manager	Chiedere a ogni responsabile di funzione: quali processi gestisce, su quali risponde dei risultati, con chi si interfaccia. Raccogliere risposte senza filtrare — incluse le attività spacciate per processi.	La lista grezza dei processi percepiti. Include duplicati, interpretazioni errate, attività elevate a processo. È il materiale grezzo del Passo 1.
Interviste strutturate	Seguire il flusso di un evento tipico dall'inizio alla fine: un ordine cliente, un acquisto, una selezione HR. Chiedere: «cosa ti serve per iniziare?» e «cosa produci alla fine?». Mappare chi tocca cosa.	I processi interfunzionali nascosti. Le attività che attraversano i confini delle funzioni senza che nessuno ne sia formalmente responsabile.
Osservazione diretta	Stare in azienda, osservare, seguire le persone mentre lavorano. Non i processi descritti ma i processi vissuti.	La distanza tra il processo dichiarato e quello reale. Le eccezioni gestite a intuizione. Le conoscenze tacite non documentate.
Analisi dei segnali di disfunzione	Raccogliere reclami ricorrenti, ritardi sistematici, conflitti interfunzionali, escalation frequenti, rilavorazioni. Molte disfunzioni sono la traccia di un processo mal governato.	I processi critici non dichiarati. I nodi di tensione organizzativa. Le aree di massimo rischio operativo.
Documentazione esistente	Procedure, organigrammi, mansionari, certificazioni ISO, sistemi informativi. Trattare come ipotesi, non come verità.	Il livello di formalizzazione attuale. I processi già mappati — anche se imprecisamente.

1.4 Griglia di rilevazione — processi percepiti

Compilare una riga per ogni processo dichiarato dai manager. Non escludere nulla in questa fase. Le ultime due colonne servono per prepararsi al Passo 2 — non decidere ancora, solo annotare il dubbio.

N	Processo percepito — come viene chiamato	Chi lo ha dichiarato / funzione	Sembra un processo o un'attività?	Duplicato di un altro già elencato?	Tenere per analisi?
1					
2					
3					
4					
5					

6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Aggiungere fogli aggiuntivi se necessario. In un'organizzazione di 50-200 persone, è normale raccogliere 30-80 processi percepiti. La quantità non è un problema — lo è la qualità del filtro nel Passo 2.

Passo 2 — Classificazione

Obiettivo: ridurre la lista grezza del Passo 1 ai processi davvero rilevanti. Il metodo è un filtro progressivo in due fasi: prima si eliminano i non-processi, poi si selezionano quelli su cui ha senso lavorare.

2.1 Fase A — Tre filtri di pulizia

Applicare questi tre filtri nell'ordine indicato. Ogni filtro elimina una categoria di falsi processi.

Filtro	Cosa elimina	Come si riconosce	Test pratico
F1	Attività spacciate per processi	Hanno un inizio ma non una fine con output misurabile. Descrivono azioni singole, non trasformazioni di valore. Esempio: «mandare la reportistica settimanale», «aggiornare l'anagrafica clienti».	<i>Chiedersi: questa cosa ha un cliente che riceve un output? Se il «cliente» è solo il sistema informatico o un file, probabilmente è un'attività.</i>
F2	Duplicati tra funzioni	Lo stesso processo elencato due volte con nomi diversi da funzioni diverse. Tipico nelle aree di confine tra Vendite e Marketing, tra Acquisti e Logistica, tra HR e Operations.	<i>Mettere affiancate le descrizioni dei due candidati. Se hanno lo stesso trigger, lo stesso output e lo stesso cliente, sono lo stesso processo.</i>
F3	Processi spot / non ricorrenti	Attività eseguite una tantum o raramente, senza stabilità nel tempo. Mancano del requisito fondamentale di misurabilità delle prestazioni. Esempio: «apertura nuova sede», «migrazione sistema ERP».	<i>Chiedersi: questo accade regolarmente con una frequenza identificabile? Se la risposta è «raramente» o «dipende», è probabilmente un progetto, non un processo.</i>

Nel caso documentato citato in apertura, i 170 processi percepiti si sono ridotti a 48 dopo i filtri F1-F3. Il criterio più ricorrente di scarto è F1 (attività spacciate per processi) — è frequente che una quota consistente delle dichiarazioni dei manager riguardi attività, non processi.

2.2 Fase B — Tre criteri di rilevanza

Sui processi che superano i tre filtri, applicare i criteri di rilevanza per identificare quelli che richiedono un approfondimento con i process owner.

Criterio	Descrizione	Segnale di alta rilevanza
Interfunzionalità	I processi che coinvolgono molte funzioni sono complessi principalmente perché richiedono di chiarire responsabilità, input/output e SLA tra funzioni diverse. Sono spesso i più critici da governare e i più ricchi di segnali diagnostici.	<i>Il processo attraversa più di due funzioni. Nessuno ha una visione completa di come funziona end-to-end.</i>

Valore aggiunto / costi assorbiti	I processi che incidono significativamente sulla società in termini di valore prodotto verso i clienti o di risorse consumate internamente. Sono i processi che, se migliorati, generano impatto misurabile sul business.	<i>Il processo tocca direttamente il cliente esterno, oppure assorbe una quota significativa di FTE o budget.</i>
Frequenza e stabilità	I processi ricorrenti e stabili nel tempo sono quelli su cui ha senso investire in governance. I processi spot (eseguiti raramente) mancano del prerequisito fondamentale della misurabilità delle prestazioni.	<i>Il processo si ripete regolarmente con una frequenza identificabile: giornaliera, settimanale, mensile, stagionale.</i>

2.3 Lista processi classificati

Per ogni processo che sopravvive ai filtri, compilare una riga. I processi che non passano almeno due dei tre criteri di rilevanza vanno in una lista secondaria — non eliminati, ma deprioritizzati.

N	Nome processo	Interfunzionale ?	Valore / costi rilevanti?	Frequent e stabile?	Passa i 3 filtri?	Note
1					✓ / x	
2					✓ / x	
3					✓ / x	
4					✓ / x	
5					✓ / x	
6					✓ / x	
7					✓ / x	
8					✓ / x	
9					✓ / x	
10					✓ / x	
11					✓ / x	
12					✓ / x	
13					✓ / x	
14					✓ / x	
15					✓ / x	

Passo 3 — Definizione

Obiettivo: per ogni processo classificato nel Passo 2, produrre una scheda di definizione. Non è ancora la SMP — è la carta d'identità del processo: nome, confini, owner, trigger, cliente, output, milestone critica, KPI preliminari.

3.1 Regole di denominazione

Regola	Spiegazione	Esempi
Verbo sostantivato	Il nome descrive una trasformazione, non una struttura organizzativa	✓ «Gestione ordini cliente» × «Ufficio ordini»
Univoco nell'organizzazione	Non possono esistere due processi con lo stesso nome	Se esistono due «Gestione reclami», vanno differenziati per perimetro o canale
Stabile nel tempo	Il nome non cambia quando cambia l'organigramma o il titolare	«Pianificazione della produzione» esiste indipendentemente da chi la governa
Al livello giusto	Macroprocesso = ampio e aggregato. Processo = specifico e governabile	✓ «Gestione supply chain» (macro) ✓ «Acquisto materiali» (processo)

3.2 Schede di definizione processo

Compilare una scheda per ogni processo prioritario emerso dal Passo 2. Il numero di schede dipende dall'accordo con la direzione — tipicamente si inizia con 5-10 processi del primo wave. Aggiungere copie di questa pagina per ogni processo aggiuntivo.

Il formato riprende la struttura operativa usata nei casi reali di mappatura: Obiettivo + Owner a sinistra, Trigger + Processi a destra, Milestone e Output nella riga centrale, Vincoli e KPI in basso. Questa struttura è intenzionale: mette in evidenza la tensione tra il governo del processo (sinistra) e il suo flusso operativo (destra).

MP1 — NOME PROCESSO	
Obiettivo	 TRIGGER INPUT
	CLIENTE DEL PROCESSO
Owner	PROCESSI
	N.1
	→
	→ [Descrivere brevemente cosa avviene]
Support	N.2
	→
	→ [Descrivere brevemente cosa avviene]

✓ MILESTONE CRITICA 	 OUTPUT CHIAVE
⚠ VINCOLI & CRITICITÀ 	 KPI PRELIMINARI [KPI 1] _____ [KPI 2] _____ [KPI 3] _____ Formalizzazione attuale <i>0 = non doc. · 1 = informale · 2 = procedurato · 3 = certificato</i>

MP2 — NOME PROCESSO	
Obiettivo 	 TRIGGER INPUT CLIENTE DEL PROCESSO PROCESSI N.1 → → [Descrivere brevemente cosa avviene] N.2 → → [Descrivere brevemente cosa avviene] N.3 →
Owner 	
Support 	
✓ MILESTONE CRITICA 	 OUTPUT CHIAVE
⚠ VINCOLI & CRITICITÀ 	 KPI PRELIMINARI [KPI 1] _____ [KPI 2] _____

	[KPI 3] _____ Formalizzazione attuale 0 = non doc. · 1 = informale · 2 = procedurato · 3 = certificato
--	---

MP3 — NOME PROCESSO	
Obiettivo Owner Support	 TRIGGER INPUT CLIENTE DEL PROCESSO PROCESSI N.1 → → [Descrivere brevemente cosa avviene] N.2 → → [Descrivere brevemente cosa avviene] N.3 →
✓ MILESTONE CRITICA	 OUTPUT CHIAVE
 VINCOLI & CRITICITÀ	 KPI PRELIMINARI [KPI 1] _____ [KPI 2] _____ [KPI 3] _____ Formalizzazione attuale 0 = non doc. · 1 = informale · 2 = procedurato · 3 = certificato

Passo 4 — Prioritizzazione

Obiettivo: selezionare i processi su cui avviare il lavoro. Lo strumento è una matrice a due assi che incrocia l'impatto strategico del processo con la facilità di implementazione dell'intervento. I quattro quadranti determinano il wave di appartenenza.

4.1 Come valutare i due assi

Asse	Cosa misura	Come si valuta
Impatto strategico (colonne della matrice)	La rilevanza di questo processo rispetto agli obiettivi dichiarati dalla direzione nella SOS (Sezione 3). Quanto un miglioramento di questo processo contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi prioritari?	Alto: processo direttamente collegato agli obiettivi prioritari della SOS, o con impatto diretto sul cliente esterno. Medio: collegamento indiretto o parziale. Basso: periferico rispetto agli obiettivi dichiarati.
Facilità di implementazione (righe della matrice)	La fattibilità concreta dell'intervento su questo processo: disponibilità e motivazione del process owner, complessità organizzativa, dipendenze da altri processi, impatto sulla gestione del cambiamento.	Alta: owner disponibile e motivato, processo contenuto, poche dipendenze. Media: qualche resistenza o complessità. Basso: owner resistente o debole, processo molto interfunzionale, forte impatto sul cambiamento.

4.2 Matrice di prioritizzazione

La matrice incrocia l'impatto strategico (colonne) con la facilità di implementazione (righe). Il quadrante in alto a sinistra (alto impatto + alta facilità) identifica il primo wave di intervento.

IMPATTO STRATEGICO (rilevanza rispetto agli obiettivi dichiarati dalla direzione nella SOS)		
	ALTO	BASSO
FACILITÀ	WAVE 1 — Priorità massima Alto impatto strategico + alta facilità di implementazione <i>Processi da avviare subito. Tendono a produrre risultati visibili rapidamente e a generare momentum per l'intero percorso.</i> Processi in questo quadrante: 1. _____ 2. _____ 3. _____	WAVE 2 — Ottimizzazione Basso impatto strategico + alta facilità <i>Interventi di miglioramento efficiente. Da pianificare in parallelo o subito dopo il Wave 1.</i> Processi in questo quadrante: 1. _____ 2. _____
	WAVE 3 — Investimento strategico Alto impatto strategico + bassa facilità <i>Fondamentali ma complessi. Richiedono preparazione — change management, risorse dedicate, sponsor forte. Non rinviare</i>	BACKLOG — Bassa priorità Basso impatto strategico + bassa facilità <i>Non urgenti, non facili. Monitorare nel tempo. Se il contesto cambia, rivalutare.</i> Processi in questo quadrante:

L .	<i>indefinitamente.</i>	1. _____
	Processi in questo quadrante:	2. _____
	1. _____	
	2. _____	

4.3 Griglia di posizionamento

Per ogni processo del Passo 3, assegnare una valutazione A/M/B sui due assi e indicare il wave corrispondente.

N	Processo	Impatto strategico (A/M/B)	Facilità implementazion e (A/M/B)	Wave	Motivazione della priorità
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

4.4 Lista Wave 1 — processi da avviare subito

Elencare i processi del Wave 1 nell'ordine di avvio. La sequenza tiene conto delle dipendenze tra processi: un processo che genera l'input di un altro va avviato prima. Il primo processo è il pilota — deve essere abbastanza semplice da completarsi con successo e abbastanza visibile da creare consenso.

Seq .	Processo	Process Owner	Avvio previsto	Perché questo processo — perché questa sequenza
NaN				
NaN				

NaN				
NaN				
NaN				
NaN				

Il processo pilota non è necessariamente quello più critico — è quello che crea il miglior momentum. Un processo critico con un owner resistente non è un buon pilota. Un processo visibile con un owner motivato che produce un risultato tangibile in 4-6 settimane è il punto di partenza ideale.

Registro delle versioni · v2.2 — 13 ottobre 2026: veste grafica allineata al sito (caratteri Fraunces e Public Sans, palette e livelli di grigio); contenuti invariati. **v2.1 — 13 ottobre 2026:** piè di pagina e nota d'autore allineati al metodo, con la pagina «Licenza e termini d'uso»; correzioni di coerenza (assi della matrice, volumi indicativi, riferimenti di metodo); formulazioni assolute attenuate; tipografia uniformata.

PRESIDIO è un metodo originale di Marco Mercuri, che ne resta autore e titolare. Distribuito con licenza CC BY-NC 4.0.

Licenza e termini d'uso

Aperto per chi lo applica. Quest'opera è distribuita con licenza **Creative Commons Attribuzione – Non commerciale 4.0 Internazionale (CC BY-NC 4.0)**. Puoi usarla, copiarla, condividerla e adattarla per fini non commerciali, citando l'autore: un'organizzazione può applicare PRESIDIO al proprio interno in autonomia.

Uso commerciale. Consulenza, formazione, assistenza o altri servizi a pagamento prestati a terzi e basati su questi materiali richiedono una licenza commerciale separata, concessa dall'autore.

Il nome. La licenza riguarda i contenuti, non il nome PRESIDIO. Il nome non può essere usato per designare servizi o prodotti di terzi, né per presentarli come approvati o certificati dall'autore, senza autorizzazione.

Attribuzione richiesta. «Basato su PRESIDIO — Metodo di Organizational Design di Marco Mercuri, CC BY-NC 4.0». Chi adatta i materiali indica le modifiche apportate.

Testo completo della licenza: creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.it