

Scheda di orientamento strategico

Momento 0 — Documento di Ingaggio

PRESIDIO — sviluppato da Marco Mercuri

Azienda: _____

Data: _____ Versione: _____

Consulente: _____

Documento riservato — uso interno

Introduzione

La Scheda di Orientamento Strategico (SOS) è il documento che formalizza il Momento 0 del metodo di intervento organizzativo. Prima di toccare un singolo processo, prima di identificare un Process Owner, prima di compilare una SMP, l'intervento deve essere ancorato a una comprensione condivisa del contesto, degli obiettivi e delle priorità.

Questo documento assolve tre funzioni distinte:

- **Operativa:** orienta il consulente nella costruzione della mappa preliminare dei processi e nella scelta dei processi prioritari su cui intervenire.
- **Diagnostica:** le risposte della direzione rivelano già — spesso in modo eloquente — il livello di maturità organizzativa dell'azienda e la distanza tra visione dichiarata e realtà operativa.
- **Comunicativa:** una volta completato, il documento può essere condiviso con la direzione come prova di metodo e trasparenza del percorso.

Come utilizzare questo documento: le sezioni 1-4 si compilano nel corso del primo incontro con la direzione. La sezione 5 viene completata dal consulente dopo il primo incontro sulla base di quanto emerso. La sezione 6 chiude il documento con la firma formale di ingaggio. L'allegato operativo — Mappa dei Macroprocessi — viene avviato subito dopo la firma.

Sezione 1 — Anagrafica e Contesto

Questa sezione raccoglie i dati identificativi dell'azienda e del contesto organizzativo di partenza. Non è una formalità: il modello organizzativo prevalente, le dimensioni e il settore sono variabili che condizionano la logica di intervento.

1.1 Dati identificativi	
Ragione sociale <i>Nome legale dell'azienda</i>	
Settore / industry <i>Es. manifatturiero, servizi, retail, healthcare...</i>	
Fatturato indicativo <i>Ordine di grandezza — non richiede precisione</i>	
N. dipendenti <i>Totale organico, incluse eventuali controllate</i>	
Sede principale <i>Città / paese — rilevante per contesto normativo</i>	

1.2 Modello organizzativo prevalente

Struttura attuale

Funzionale / Matriciale /
Divisionale / Per processi /
Altro

N. livelli gerarchici

Dal vertice alla prima linea
operativa

Organigramma disponibile?

Sì / No / Parziale — allegare
se disponibile

Presenza di silos funzionali

Descrivere le principali
fratture tra funzioni

1.3 Referenti dell'intervento

Committente formale

Chi ha firmato o firmerà il
mandato

Sponsor interno

Chi porta il progetto dentro
l'organizzazione

Referente operativo

Chi coordina le attività sul
campo con il consulente

Nota metodologica: il modello organizzativo prevalente non è solo un'informazione descrittiva. Un'organizzazione funzionale forte con silos consolidati richiede un approccio diverso rispetto a una matrice o a una struttura per processi. L'intervento deve essere calibrato su questa realtà, non su un'organizzazione ideale.

Sezione 2 — Trigger dell'Intervento

Ogni intervento organizzativo nasce da qualcosa. Identificare il trigger reale — non solo quello dichiarato — è uno degli atti diagnostici più importanti del Momento 0. Il trigger dichiarato è spesso razionale e presentabile; quello reale può essere anche emotivo, relazionale o emergenziale.

2.1 Trigger dichiarato

Cosa ha portato l'organizzazione a cercare questo intervento? Cosa ha reso urgente o necessario il cambiamento in questo momento specifico?

Selezionare tutti i trigger applicabili	
Crescita accelerata <i>L'organizzazione è cresciuta più velocemente dei suoi processi e strutture</i>	
Ricambio generazionale <i>Cambio di leadership o di proprietà — necessità di formalizzare la conoscenza</i>	
Integrazione post-M&A <i>Fusione o acquisizione — necessità di armonizzare processi e strutture</i>	
Digital Transformation <i>Necessità di formalizzare i processi prima di digitalizzarli</i>	
Inefficienze operative <i>Costi elevati, lentezza, errori ricorrenti, duplicazioni</i>	
Conflitti interfunzionali <i>Responsabilità non chiare, conflitti tra funzioni, escalation frequenti</i>	
Pressione esterna <i>Cliente, normativa, audit, certificazione</i>	
Altro <i>Descrivere:</i>	

2.2 Domande di approfondimento

| Da porre alla direzione durante il primo incontro o usarle come traccia per una conversazione.

- Perché adesso? Cosa è cambiato rispetto a sei mesi fa — o a un anno fa?
- Esiste un evento specifico che ha reso urgente questo intervento?

- Chi ha proposto questo intervento internamente? Esiste consenso al vertice o ci sono posizioni divergenti?
- Cosa si aspetta di trovare a fine percorso chi ha commissionato l'intervento? E chi dovrà implementarlo?
- Esiste già una diagnosi interna del problema, o si parte da zero?

Segnale diagnostico: la difficoltà della direzione nel rispondere alla domanda «perché adesso» è già un segnale. Un'organizzazione che fatica a identificare il trigger del proprio cambiamento può avere un governo dei processi ancora poco chiaro, o una cultura che tende a evitare il confronto con i problemi.

Sezione 3 — Obiettivi dell'Intervento

Gli obiettivi dichiarati dalla direzione diventano il criterio con cui si selezionano i processi prioritari, si leggono i risultati, si valutano i progressi. Se questo allineamento è debole o vago, il rischio è produrre documenti precisi su domande sbagliate.

3.1 Obiettivi strategici

Cosa vuole che cambi l'organizzazione — e perché adesso?	
Obiettivo 1 <i>Descrivere in termini di risultato atteso, non di attività</i>	
Obiettivo 2	
Obiettivo 3	
Indicatori di successo — come riconosceremo che l'obiettivo è stato raggiunto?	
Indicatore 1 <i>Misurabile e verificabile — anche in forma qualitativa</i>	
Indicatore 2	
Orizzonte temporale <i>Entro quando ci si aspetta di vedere risultati tangibili?</i>	

3.2 Vincoli e non-negoziabili

Cosa non può cambiare? Quali strutture, ruoli o processi sono fuori perimetro — per ragioni politiche, contrattuali o strategiche?

Vincoli dichiarati	
Strutture intoccabili <i>Funzioni, ruoli o persone che non rientrano nel perimetro dell'intervento</i>	
Vincoli normativi <i>Contratti, accordi sindacali, normative specifiche del settore</i>	
Budget / tempi <i>Limiti di investimento o di orizzonte temporale</i>	
Altre condizioni	

Nota metodologica: i vincoli dichiarati vanno registrati senza giudicarli. Spesso rivelano le priorità politiche dell'organizzazione — e possono essere una prima mappa informale del potere interno. Un vincolo «non si tocca la funzione X» può dire molto su chi detiene il potere reale.

Sezione 4 — Perimetro Preliminare

Questa sezione produce la prima mappatura orientativa del perimetro di intervento. Non è una mappa analitica — è una mappa di navigazione: sufficiente a orientare il lavoro, soggetta a revisione non appena si entra in contatto con la realtà operativa.

4.1 Aree funzionali in perimetro

Indicare quali aree funzionali / macroprocessi rientrano nel perimetro dell'intervento. Per la mappatura dettagliata dei processi all'interno di ciascuna area, utilizzare l'Allegato Operativo — Mappa dei Macroprocessi.

Direzione Generale / Governance			
Commerciale / Vendite			
Marketing			

Produzione / Erogazione servizi			
Acquisti / Supply chain			
Logistica / Distribuzione			
Amministrazione / Finanza			
Controllo di gestione			
Risorse Umane			
ICT / Sistemi informativi			
Qualità / Compliance			
Altro			

4.2 Processi ad alto impatto dichiarati dalla direzione

Quali processi la direzione indica come critici, problematici o strategicamente rilevanti? Questa lista non sostituisce la mappatura sistematica — è la voce della direzione, non la realtà dei processi.

Processo / area indicata	Motivo indicato dalla direzione	Presunto responsabile

Segnale diagnostico: la facilità o la difficoltà con cui la direzione riesce a nominare i responsabili dei processi è già un indicatore della maturità organizzativa. Nomi incerti o multipli per lo stesso processo possono segnalare un governo non ancora chiaro.

Sezione 5 — Valutazione Preliminare del Consulente

Questa sezione viene compilata dal consulente dopo il primo incontro con la direzione — non durante. È la lettura professionale di quanto emerso, non la trascrizione di quanto detto.

5.1 Distanza tra visione dichiarata e realtà attesa

Su una scala da 1 (coincidono) a 5 (massima distanza), valutare la distanza percepita tra gli obiettivi dichiarati dalla direzione e la realtà organizzativa che probabilmente emergerà dai processi.

Chiarezza degli obiettivi strategici		
Consapevolezza del modello organizzativo reale		
Maturità della governance dei processi		
Disponibilità al cambiamento		
Coesione del vertice sul mandato		

5.2 Ipotesi di lavoro

Sulla base del primo incontro, quali sono le ipotesi di lavoro del consulente? Cosa ci si aspetta di trovare? Quali rischi metodologici si intravedono?

Ipotesi di lavoro — da verificare nel corso dell'intervento	
Ipotesi 1	
Ipotesi 2	
Ipotesi 3	
Rischi metodologici identificati	
Rischio 1 <i>Es. resistenza di una funzione, sponsor debole, obiettivi vaghi...</i>	
Rischio 2	
Primo processo candidato all'intervento pilota	

Processo <i>Quale processo iniziare — e perché questo e non un altro</i>	
Motivazione	

Sezione 6 — Accordo di Ingaggio

La firma di questa sezione formalizza l'accordo tra il consulente e la direzione sugli obiettivi, il perimetro e le modalità dell'intervento. Non è un contratto commerciale — è un commitment metodologico condiviso.

Riepilogo dell'accordo	
Perimetro confermato <i>Aree funzionali incluse nell'intervento</i>	
Primo processo pilota <i>Processo da cui si inizia il lavoro sulle SMP</i>	
Tempistica indicativa <i>Orizzonte temporale dell'intervento</i>	
Prossimo passo <i>Prima azione concreta — chi fa cosa entro quando</i>	
Firme	
Consulente <i>Firma e data</i>	
Committente / Direzione <i>Firma e data</i>	

Il documento firmato viene archiviato come primo deliverable dell'intervento. Costituisce la baseline rispetto a cui verranno valutati i progressi e gestite eventuali modifiche di perimetro.

Versione del modello · v1.1 — 13 ottobre 2026: veste grafica allineata al sito (caratteri Fraunces e Public Sans, palette e livelli di grigio); contenuti invariati. **v1.0 — 13 ottobre 2026:** prima versione numerata, allineata al metodo (CC BY-NC 4.0).

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