

Scheda macroprocesso / processo

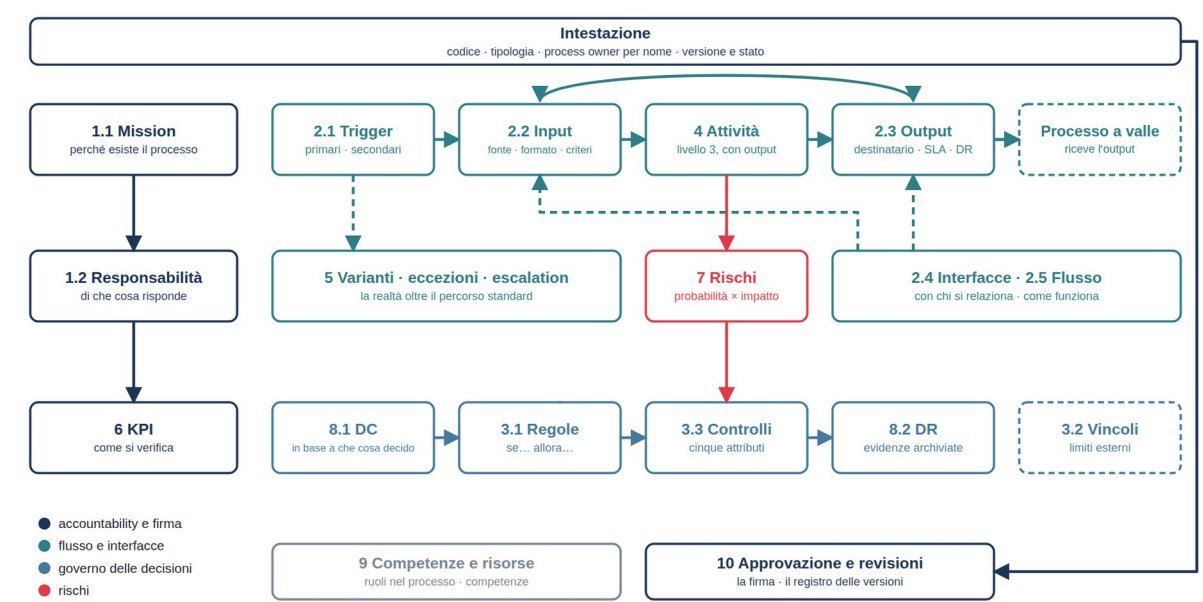
Template Standard v2.4 - Sistema di Governance Processi

Macroprocesso di appartenenza	
Codice SMP	
Titolo Processo	
Tipologia	☐ Macroprocesso ☐ Processo ☐ Sottoprocesso
Process Owner	
Versione	v1.0
Data emissione	
Stato	☐ Bozza ☐ In Revisione ☐ Approvato

COLLEGAMENTI: L'intestazione apre il circuito della firma, che si chiude nella sezione 10. Il process owner va indicato per nome e ruolo, ed è il primo ruolo della tabella 9.1.

Come leggere la scheda: Le relazioni tra le sezioni

Le sezioni della scheda dipendono l'una dall'altra. Se una è incoerente con le altre, l'incoerenza si nota e indica il punto in cui il governo del processo non è ancora chiaro. I collegamenti si raggruppano in cinque circuiti, più la firma che li chiude.



La mappa delle relazioni tra le sezioni. Navy: accountability e firma; verde-azzurro: flusso e interfacce; azzurro: governo delle decisioni; rosso: rischi.

Circuito	Sezioni collegate	Che cosa garantisce
Catena verticale	1.1 Mission → 1.2 Responsabilità → 6 KPI	Ogni KPI misura una responsabilità; ogni responsabilità contribuisce alla Mission
Catena orizzontale	2.1 Trigger → 2.2 Input → 4 Attività → 2.3 Output → processo a valle	Il flusso si percorre senza salti; i trigger secondari agganciano varianti ed eccezioni
Effetto specchio	2.2 criteri ⇄ 2.3 SLA, con 2.4	Il contratto con i processi a monte e a valle, su tempestività, qualità e formato
Grappolo decisionale	8.1 DC → 3.1 Regole → 3.3 Controlli → 8.2 DR, con 3.2 Vincoli	Si sa in base a che cosa si è deciso
Triade di sicurezza	4 Attività → 7 Rischi → 3.3 Controlli	Ogni rischio significativo ha un controllo, o è accettato per iscritto
La firma	Intestazione → 10 Approvazione e revisioni	Il responsabile, per nome, si impegna su ciò che ha dichiarato

In ogni riquadro di guida, la riga **COLLEGAMENTI** indica con quali sezioni si lega quella che stai compilando. La spiegazione completa di ogni circuito è nel capitolo 2 del Manuale di compilazione.

1. Identità e commitment del processo

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Questa sezione definisce CHI SEI come responsabile del processo. È la tua dichiarazione di commitment: cosa prometti di governare e perché esiste questo processo.

COLLEGAMENTI: Catena verticale. Mission (1.1) → Responsabilità (1.2) → KPI (sezione 6): ogni KPI misura una responsabilità, ogni responsabilità contribuisce alla Mission.

1.1 Mission del Processo

1.2 Responsabilità Principali (Accountability)

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Elencare 3-5 responsabilità chiave di cui sei accountable. Non elencare attività, ma RISULTATI che devi garantire. Struttura raccomandata: «Garantire che [risultato] sia [misura/condizione] entro [vincolo]». Test operativo per ogni responsabilità: (1) Chi può verificare che questa responsabilità sia rispettata? (2) Quale KPI la misura nella sezione 6? Se non riesci a rispondere, stai descrivendo un'attività, non una responsabilità. Verifica a compilazione ultimata che ogni responsabilità dichiarata sia coperta da almeno un KPI in sezione 6. * Obiettivi e Risultati Attesi non sono campi della SMP: vengono assegnati dal management nell'ambito del ciclo MBO e costituiscono il riferimento esterno rispetto al quale il Process Owner definisce Mission, Responsabilità e KPI.

COLLEGAMENTI: Ogni responsabilità deve essere misurata da almeno un KPI della sezione 6. Le responsabilità indicano chi risponde del risultato (A) nella matrice RACI.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

2. Perimetro e flusso operativo

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Questa sezione definisce COSA GOVERNI: cosa innesca il processo, cosa ricevi in ingresso, cosa produci in uscita, con chi interagisci.

COLLEGAMENTI: Catena orizzontale: Trigger (2.1) → Input (2.2) → Attività (4) → Output (2.3) → processo a valle. Effetto specchio: i criteri di qualità della 2.2 sono lo SLA del processo a monte; lo SLA della 2.3 è ciò che si aspetta il processo a valle.

2.1 Trigger / Eventi di Innesco

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Indicare gli eventi che attivano il processo. **TRIGGER PRIMARI:** numerare progressivamente (T1, T2...) e per ciascuno indicare: (a) descrizione dell'evento, (b) attività della sezione 4 che attiva, (c) destinatari che devono essere informati/coINVOLTI. Esempio: «T1 – Ricezione brief prodotto dal processo di sviluppo prodotto → Attiva attività 1.0 – Destinatari: Classificatrice Merceologica». **TRIGGER SECONDARI:** eventi atipici che attivano varianti (sezione 5.1) o eccezioni (sezione 5.2); indicare nella descrizione a quale variante/eccezione si collega.

COLLEGAMENTI: Ogni trigger primario avvia un'attività della sezione 4; ogni trigger secondario si ritrova in una variante (5.1) o in una gestione di eccezione (5.2). Se l'anomalia nasce dentro il flusso già in corso, non è un trigger: è un'eccezione (5.2).

Trigger Primari	
Trigger Secondari/Eccezioni	

2.2 Input Necessari

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Specificare COSA serve per eseguire il processo: documenti, dati, approvazioni, risorse. Per ogni input indicare: **QUALE PROCESSO** lo fornisce (o quale soggetto esterno: cliente, fornitore, sistema), senza indicare uffici o funzioni; in **CHE FORMATO**, e **QUALI** sono i criteri di qualità/completeness richiesti.

COLLEGAMENTI: Effetto specchio: i criteri di qualità sono lo SLA che la fonte deve garantire, e vanno validati con il suo responsabile. Ogni fonte compare tra le interfacce (2.4): i processi tra i fornitori interni, i soggetti esterni tra gli stakeholder esterni. Un documento che autorizza o vincola non è un input: è un DC (8.1).

INPUT	FONTE (processo o soggetto esterno)	FORMATO/STRUMENTO	CRITERI QUALITÀ

2.3 Output Dovuti

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Indicare COSA produce il processo: deliverable, documenti, decisioni, stati. Per ogni output: A QUALE PROCESSO è destinato (o a quale soggetto esterno), con QUALE SLA (almeno la dimensione temporale; aggiungere qualità e formato quando rilevanti per il processo downstream), e quale EVIDENZA/TRACCIA resta. Lo SLA non è solo una scadenza: è un accordo multidimensionale su tempestività, qualità e formato. Ogni evidenza elencata deve corrispondere a un DR in sezione 8.2. Verifica a compilazione ultimata che ogni attività principale (X.0) della sezione 4 sia rintracciabile in almeno un output di questa tabella.

COLLEGAMENTI: Effetto specchio: lo SLA è ciò che si aspetta il destinatario, e va validato con il suo responsabile. Ogni output viene da almeno un'attività (4), ha un DR (8.2), e il destinatario compare tra le interfacce (2.4): tra i clienti interni se è un processo, tra gli stakeholder esterni se è un soggetto esterno.

OUTPUT	DESTINATARIO	SLA ATTESO	EVIDENZA/DR

2.4 Interfacce Organizzative

COLLEGAMENTI: Ogni fornitore interno corrisponde a un input (2.2), ogni cliente interno a un output (2.3).

Fornitori Interni	
Clienti Interni	
Stakeholder Esterni	

2.5 Descrizione Sintetica del Flusso

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Raccontare il processo in forma narrativa (max 10-15 righe): come si svolge, quali sono le fasi principali, come si concatenano le attività. Scrivere in modo scorrevole, non elencare step.

COLLEGAMENTI: Le biforcazioni raccontate nel flusso vanno governate da regole (3.1); i percorsi alternativi previsti sono varianti (5.1).

3. Come governi: Regole, vincoli e controlli

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Questa sezione definisce *COME* decidi e *COME* controlli. Le regole sono i «se...allora» che governano il processo. I vincoli sono i limiti entro cui operi. I controlli sono le verifiche che fai.

COLLEGAMENTI: Grappolo decisionale: DC (8.1) → Regole (3.1) → Controlli (3.3) → DR (8.2), entro i Vincoli (3.2).

3.1 Regole di Processo (Business Rules)

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Indicare le regole decisionali del processo in formato «Se [condizione] → allora [azione/decisione]». Le condizioni devono essere oggettivamente verificabili da chiunque: usare soglie numeriche, stati precisi o eventi definiti (no formulazioni vaghe come «scostamento significativo» o «impatto rilevante»). Includere le biforcazioni decisionali principali (chi decide tra opzione A e B, in base a quali criteri). Esempi: «Se scostamento costo > 10% → comunicazione immediata al Commerciale»; «Se giacenza < scorta minima → riordino automatico entro 24h». Minimo 3 regole.

COLLEGAMENTI: Ogni regola si appoggia a un DC (8.1) o a una decisione di chi ne ha l'autorità, ed è verificata da un controllo (3.3). Se la condizione non dipende da te, non è una regola: è un vincolo (3.2).

-
-
-

3.2 Vincoli Operativi e di Compliance

COLLEGAMENTI: Le regole (3.1), e il processo nel suo insieme, operano entro i vincoli, fissati dall'esterno; un vincolo di sistema è spesso anche una fonte di rischio (7).

Vincoli Normativi	
Vincoli di Budget	
Vincoli di Sistema	
Vincoli di Tempo	

3.3 Controlli e Checkpoint

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Ogni controllo deve avere tutti e cinque gli attributi: (1) Oggetto – cosa si verifica, (2) Frequenza – con quale cadenza, (3) Metodo – come si verifica, (4) Soglia di alert – quando scatta l'azione correttiva, (5) Owner – chi esegue il controllo. Per ogni rischio con R.O. ≥ 6 (sezione 7) deve esistere almeno un controllo che lo presidia.

COLLEGAMENTI: Triade di sicurezza: ogni controllo presidia un rischio della sezione 7 e deve poter indicare quale. Grappolo decisionale: ogni controllo verifica una regola (3.1) e lascia un DR (8.2).

OGGETTO	FREQUENZA	METODO	SOGLIA DI ALERT	OWNER
	[Es: Settimanale]		[Es: Se > 5 articoli non classificati → alert al Process Owner]	

4. Attività principali

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Documentare le Attività (livello 3) con numerazione gerarchica: X.0 per le attività principali, X.1/X.2 per sotto-attività facoltative. Ogni attività principale (X.0) deve avere un output verificabile e deve essere rintracciabile in almeno un output della sezione 2.3. Le sotto-attività (X.1, X.2...) non richiedono obbligatoriamente un output formale. Non scendere al livello Task (livello 4): appartengono alle SOP. Per ogni attività principale indicare, dove utile, la frequenza e il ruolo che presidia il risultato. Verifica a compilazione ultimata che ogni attività principale abbia almeno un rischio associato in sezione 7.

COLLEGAMENTI: Catena orizzontale: ogni attività trasforma input (2.2) in output (2.3). Triade di sicurezza: ogni attività principale ha almeno un rischio (7). I ruoli titolari delle attività compaiono in 9.1.

N.	ATTIVITÀ	DESCRIZIONE/OUTPUT
1.0		
1.1		

N.	ATTIVITÀ	DESCRIZIONE/OUTPUT

5. Varianti, eccezioni e escalation

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Il processo «sulla carta» è lineare. Nella realtà ci sono varianti (percorsi alternativi), eccezioni (situazioni anomale) ed escalation (chi decide quando il processo si blocca). Questa sezione rende la scheda «realistica».

COLLEGAMENTI: Il trigger secondario (2.1) avvia una variante, cioè un percorso alternativo previsto. L'eccezione si attiva da sola se l'anomalia nasce nel flusso, tramite un trigger secondario se arriva dall'esterno; la sua gestione può attivare una variante. Le eccezioni gestite lasciano un DR (8.2).

5.1 Varianti di Processo

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Le varianti sono percorsi alternativi previsti e pianificati, attivati da trigger secondari specifici. Per ogni variante descrivere obbligatoriamente tre elementi: (1) Trigger secondario che la attiva – la condizione specifica che determina il percorso alternativo; (2) Differenze operative rispetto al percorso standard – cosa cambia nel flusso, nei responsabili o nelle regole; (3) Output specifico prodotto – cosa produce questa variante di diverso dallo standard. Una variante descritta con solo il nome («Variante A: ordine urgente») non è una variante documentata. Se una variante è sufficientemente complessa, assegnarle una SMP dedicata e citarla qui: «Vedi SMP-[codice] – [Titolo]».

COLLEGAMENTI: Ogni variante ha il suo trigger secondario in 2.1 e un output specifico; la scelta tra percorso standard e variante è una regola (3.1).

- Variante A: [Trigger: ...] [Differenze vs standard: ...] [Output specifico: ...]
- Variante B: [Trigger: ...] [Differenze vs standard: ...] [Output specifico: ...]
- Variante C: [Se complessa → Vedi SMP-XX## – Titolo Variante]

5.2 Eccezioni Operative Tipiche

- [Es: Situazione: input assente o incompleto] [Impatto: blocco attività X.0] [Azione: notifica al fornitore entro Xh] [Se non risolto entro Xh → escalation Livello 1]
- [Es: Situazione: blocco sistemico/ERP] [Impatto: ...] [Azione: workaround manuale] [Se non risolto entro Xh → escalation Livello 2]

- [Es: Situazione: evento esterno imprevisto] [Impatto: ...] [Azione: ...] [Se non risolto entro Xh → escalation Livello 3]

5.3 Livelli di Escalation

LIVELLO	QUANDO SI ATTIVA / CHI DECIDE	TEMPISTICA INDICATIVA
Livello 1 – Operativo		
Livello 2 – Gestionale		
Livello 3 – Decisionale		

6. KPI e misurazione performance

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Max 5 KPI per processo. Distinguere KPI di OUTCOME (risultato finale) da KPI di PROCESS (efficienza causale): un set equilibrato combina i due tipi (indicativamente 2-3 outcome e 2-3 process, entro il massimo di 5). Ogni KPI deve avere: nome, formula, fonte dati, target, frequenza, owner del calcolo. I KPI vanno definiti con il Controllo di Gestione. VINCOLO DI COPERTURA: ogni Responsabilità dichiarata in sezione 1.2 deve essere misurabile da almeno un KPI in questa tabella. Verifica la copertura prima di consegnare la SMP per approvazione.

COLLEGAMENTI: Catena verticale: ogni KPI misura almeno una responsabilità (1.2), e ogni responsabilità ha almeno un KPI. La fonte dei dati rimanda a un DR (8.2) o a un sistema.

KPI	FORMULA	FONTE DATI	TARGET	FREQUENZA	OWNER KPI
[Nome KPI]					

7. Rischi operativi

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Per ogni attività principale (X.0 della sezione 4), identificare almeno un rischio. Valutare probabilità (P) e impatto (I) su scala 0–5: $R.O. = P \times I$. $R.O. \geq 12$ richiede azioni di mitigazione attive; $R.O. 6–11$ richiede almeno un controllo di presidio; $R.O. < 6$ accettabile con monitoraggio. Prestare attenzione alle attività di governance continuativa (monitoraggio, aggiornamenti normativi): presentano rischi di omissione che vanno documentati esplicitamente. Per ogni rischio con $R.O. \geq 6$ verificare che esista un controllo corrispondente in sezione 3.3.

COLLEGAMENTI: Triade di sicurezza: ogni rischio nasce da un'attività (4) ed è presidiato da un controllo (3.3), oppure è accettato per iscritto.

ATTIVITÀ	RISCHIO	P (0-5)	I (0-5)	R.O. (P×I)	AZIONE RACCOMANDATA	OWNER
		[3]	[4]	[12]		

8. Documentazione di riferimento

8.1 Documenti di Consultazione [DC]

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Elencare i documenti che il processo CONSULTA come riferimento autorevole per le proprie decisioni (non trasformati, non la materia prima). Domanda guida: «In base a cosa decido?». Tipologie frequenti: policy e procedure aziendali approvate, budget e piani direzionali, calendari ufficiali (campagne, stagioni, scadenze fiscali), metodologie e standard di calcolo formalizzati, cataloghi e listini ufficiali, perimetro ufficiale di portafoglio (catalogo articoli attivi), linee guida di classificazione approvate. I DC creano tracciabilità delle assunzioni: distinguerli dagli Input («con cosa lavoro?») e dai Vincoli (limiti non modificabili autonomamente).

COLLEGAMENTI: Grappolo decisionale: i DC legittimano le regole (3.1). Non sono input (2.2): si consultano, non si trasformano.

N.	DOCUMENTO	DESCRIZIONE
DC-01		

8.2 Documenti di Registrazione [DR]

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Elencare le evidenze che il processo *PRODUCE* e archivia. Regola di copertura: ogni DR deve corrispondere a (a) un output formale della sezione 2.3, (b) un controllo documentato della sezione 3.3, oppure (c) una classe di evidenze di eccezioni gestite o modifiche a parametri critici. Verifica che ogni output della sezione 2.3 e ogni controllo della sezione 3.3 abbiano un DR corrispondente.

COLLEGAMENTI: Ogni DR corrisponde a un output (2.3), a un controllo (3.3) o a eccezioni gestite (5.2); e ogni output e ogni controllo ha il suo DR.

N.	DOCUMENTO	DESCRIZIONE
DR-01		

9. Competenze e risorse

9.1 Ruoli nel Processo

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: Identificare i RUOLI nel processo (non i job title aziendali). Il ruolo descrive la funzione svolta nel governo del processo (es. «Classificatrice Merceologica e Doganale – Referente»), non il titolo organizzativo (es. «Product Regulatory Specialist»). Il Process Owner è sempre il primo ruolo. Le persone cambiano; i ruoli e le relative accountability devono rimanere stabili nella governance del processo.

COLLEGAMENTI: Il process owner è il primo ruolo e coincide con quello dell'intestazione; i ruoli sono quelli titolari delle attività (4).

RUOLO	NOME E COGNOME	LIVELLO
Process Owner		

9.2 Competenze Chiave Richieste

Hard Skills	
Soft Skills	

10. Approvazione e revisioni

COLLEGAMENTI: La firma chiude il circuito aperto dall'intestazione: process owner e versione coincidono nei due punti e nel nome del file.

VERSIONE	DATA	MODIFICHE PRINCIPALI	EMESSO/ APPROVATO DA
v1.0		Prima emissione	

---- Fine Scheda SMP ----

Versione del modello · v2.4 — 13 ottobre 2026: veste grafica allineata al sito (caratteri Fraunces e Public Sans, palette e livelli di grigio); contenuti invariati. v2.3 — 13 ottobre 2026: piè di pagina e nota d'autore allineati al metodo (CC BY-NC 4.0); COLLEGAMENTI riformulati come relazioni (soggetti esterni tra gli stakeholder esterni, vincoli come confine del grappolo, ogni controllo indica il rischio che presidia);

campo «Macroprocesso di appartenenza» precisato per le schede di macroprocesso; tabella 9.1 allineata; tipografia uniformata.

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