

PRESIDIO — Governance by Ownership

Guida alla Compilazione della SMP

Dal Mindset alla Governance

Accountability

Flusso

Decisioni

Rischi

Scheda Macroprocesso / Processo · Template v2.4 · Manuale di Compilazione v4.4

Copertura integrale del Manuale: architettura, sezioni, definizioni, relazioni, errori, checklist

Il Mindset del Process Owner: la Domanda Chiave

Introduzione

«Sto descrivendo cosa faccio o sto descrivendo di cosa rispondo?»

ESECUZIONE — «Cosa faccio?»

- Mentalità: le mie attività quotidiane, i micro-task.
- Risultato: una procedura operativa (SOP).
- Focus: seguire istruzioni, compilare passaggi.
- Chi esegue segue istruzioni.

GOVERNO — «Di cosa rispondo?»

- Mentalità: quali risultati garantisco all'azienda.
- Risultato: una dichiarazione formale di governo (SMP).
- Focus: regole decisionali, interfacce, misura delle performance.
- Chi governa risponde dei risultati, indipendentemente da chi esegue.

La SMP risponde SEMPRE alla seconda domanda: formalizza il perimetro di governo, gli impegni verso l'organizzazione e le leve con cui garantisci i risultati.

Cos'è la SMP (e cosa NON è)

Introduzione

✗ La SMP NON è...

- una procedura operativa (SOP)
- un manuale qualità
- la lista delle attività quotidiane
- un esercizio teorico o burocratico

Domanda errata: «Cosa faccio?»

✓ La SMP È...

- una dichiarazione formale di governance
- la formalizzazione del perimetro e delle regole decisionali
- gli impegni del Process Owner verso l'organizzazione
- la descrizione di come governi il processo, non di come lo esegui

Domanda corretta: «Di cosa rispondo?»

Manuale, Introduzione: la SMP descrive come governi un processo. Governare = rispondere dei risultati, stabilire le regole, definire le interfacce, misurare le performance.

La Gerarchia dei Processi: da L0 a L5

Cap. 1.1

L0 · Macroprocesso

Aggregato di processi omogenei, con un owner unico e interfacce dichiarate. Può stare in una funzione o attraversarne più di una. Macroprocessi core, di supporto e di governo.

L1 · Processo

Sequenza ripetibile che trasforma input in output. Trigger, cliente, Process Owner, KPI: l'unità operativa fondamentale.

L2 · Sottoprocesso

Porzione autocontenuta («figlio»). SMP dedicata se critico, interfunzionale o a rischio collo di bottiglia. Autonoma e completa.

L3 · Attività

Unità di lavoro con output verificabile. È il livello documentato dalla Sezione 4. Sotto-attività facoltative (X.1, X.2...).

L4 · Task + L5 · Subtask — ESCLUSI

Unità atomiche (owner, effort, scadenza, stato) e micro-step. Appartengono alle SOP e ai tool di task management. MAI nella SMP.

Quale livello documenta la SMP?

La SMP può documentare L0, L1 o L2 (campo Tipologia in intestazione). La Sezione 4 documenta SEMPRE le Attività (L3), qualunque sia il livello della SMP.

Regola d'oro

Se l'azione non produce un output verificabile o un cambio di stato, è un Task: va nella SOP, non nella SMP. L'eccessiva granularità distrugge la governance.

Nelle SMP di Macroprocesso le Attività restano L3, raggruppate sotto intestazioni di Processo (L1) solo per chiarezza di lettura.

Il Process Owner: chi firma i risultati

Cap. 1.2

PROCESS OWNER

Governa attività e risultati. Definisce le regole decisionali, identifica i rischi, misura la performance. Non è necessariamente chi fa più lavoro: è chi firma i risultati. Ownership intellettuale del processo.

RESPONSABILE DI FUNZIONE

Governa le persone e le risorse (budget, HR). Dovrebbe idealmente coincidere con il Process Owner, ma nella prassi non è sempre così e il metodo disvela e segnala questi disallineamenti.

REFERENTE OPERATIVO

Esegue le attività. Il Process Owner garantisce che quelle attività producano i risultati attesi — anche quando non le esegue.

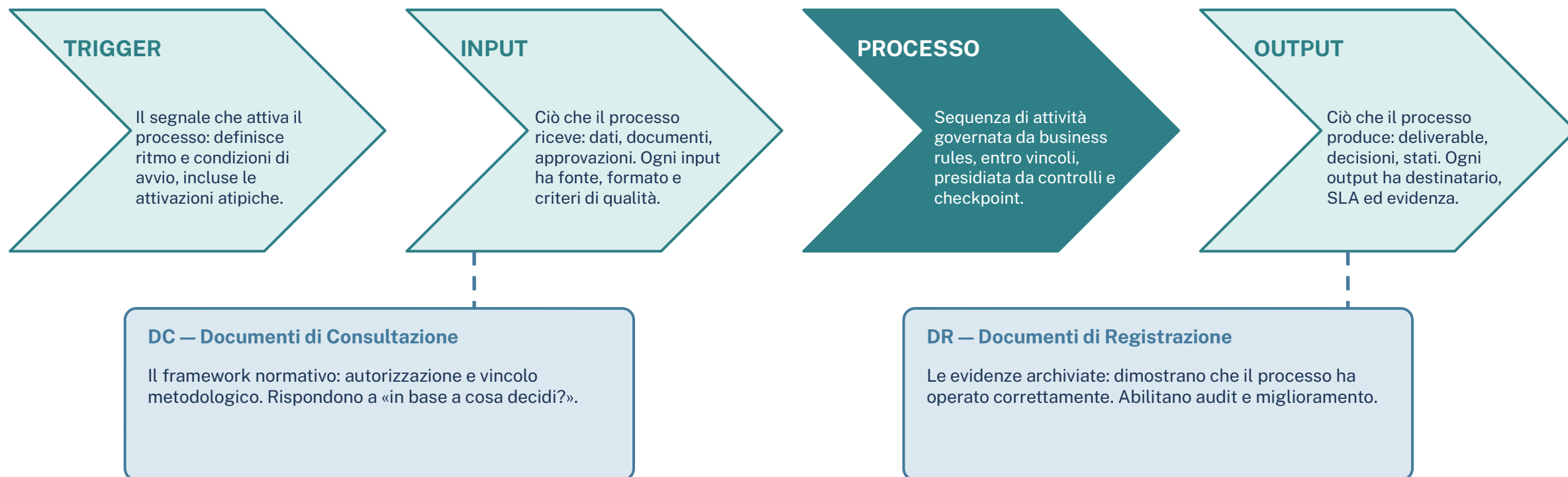
COORDINATORE

Orchestra le risorse. Il Process Owner definisce le regole del gioco entro cui le risorse operano.

Nota terminologica: «Process Owner» equivale a «responsabile di processo». Se l'organizzazione ha un proprio glossario, la denominazione va allineata a quella in uso.

L'Anatomia del Processo: il Modello IPO Esteso

Cap. 1.3



Key insight

Un processo non è solo una sequenza di attività: è un ecosistema di regole, risorse e presidi. I quattro elementi IPO + DC e DR compongono un modello di governo completo.

Nessuna Sezione è Isolata: la Mappa delle Relazioni

Cap. 2

Le sezioni della SMP sono un sistema organico: ogni elemento dipende dagli altri e li vincola. Compilare una sezione in isolamento è una delle cause principali di SMP incoerenti.

Catena Verticale (Accountability)

Mission → Obiettivi* → Risultati Attesi* → Responsabilità → KPI. Definizione dall'alto in basso, verifica dal basso in alto.

Catena Orizzontale (Flusso)

Trigger → Input → Attività → Output → Processo a valle. L'output di un processo è l'input del successivo.

Effetto Specchio (Input/Output)

Criteri Qualità Input (2.2) ↔ SLA Output (2.3): il contratto di servizio tra processi, da validare con gli owner a monte e a valle.

Grappolo Decisionale

DC → Regole → Controlli → DR. I DC autorizzano, le Regole traducono, i Controlli verificano, i DR provano.

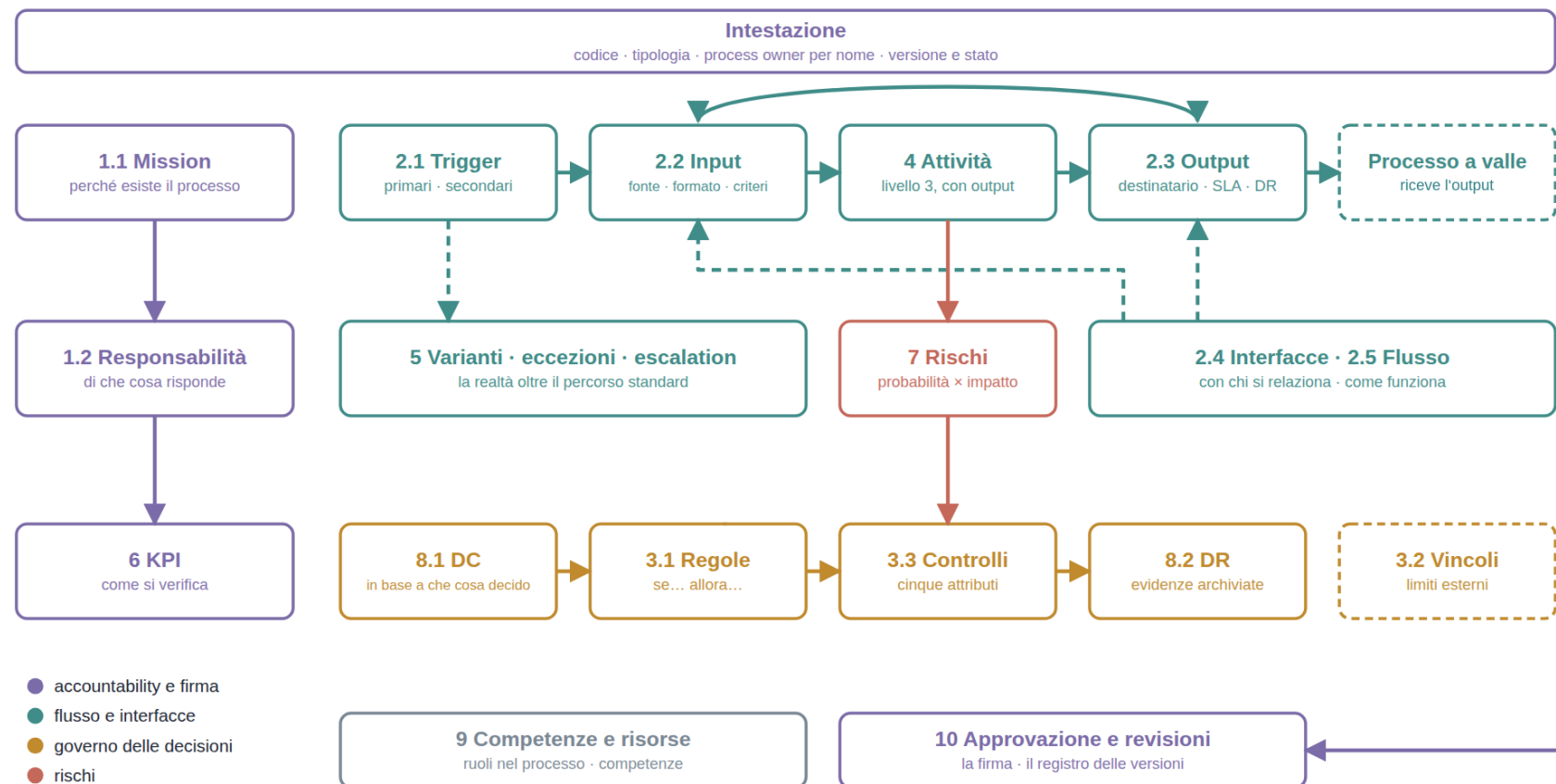
Triade di Sicurezza

Attività (4) → Rischi (7) → Controlli (3.3). Ogni attività ha rischi; ogni rischio significativo ha un controllo.

Un errore in una sezione si propaga nel resto della scheda: la SMP è un sistema, non un elenco di campi. La firma chiude i cinque circuiti. (= anelli non formalizzati nella scheda, v. slide successive)*

La Mappa delle Relazioni: le Connessioni tra le Sezioni

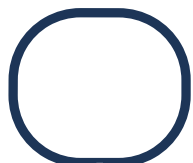
Cap. 2



Le slide che seguono riprendono ogni circuito, con la sua figura, le verifiche da fare e gli errori tipici.

La Catena Verticale: i 5 Anelli dell'Accountability

Cap. 2.1



MISSION (Sez. 1.1)

Perché questo processo esiste? Il valore permanente garantito all'organizzazione: l'identità del processo.



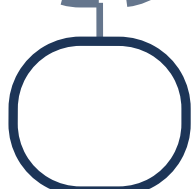
OBIETTIVI *

Cosa si vuole raggiungere in questo orizzonte temporale? La cerniera tra identità permanente e target correnti.



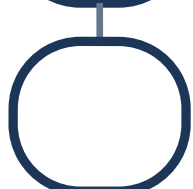
RISULTATI ATTESI *

Come si riconosce il successo? La condizione qualitativa: cosa sarà diverso, garantito, raggiunto.



RESPONSABILITÀ (Sez. 1.2)

Chi risponde di cosa, su quale risultato? Incorporano Obiettivi e Risultati Attesi come impegno dichiarato.



KPI (Sez. 6)

Il risultato è stato raggiunto? La traduzione quantitativa, verificabile da chiunque.

Regola di Coerenza Verticale

Ogni KPI → almeno una Responsabilità. Ogni Responsabilità → un Obiettivo. Ogni Obiettivo → la Mission.

Un KPI scollegato è decorativo; una Responsabilità scollegata descrive un'attività spacciata per impegno.

* Perché Obiettivi e Risultati Attesi non hanno un campo nella SMP

Non appartengono all'autodichiarazione del PO: sono assegnati dall'organizzazione nel ciclo MbO. Il PO li riceve e li traduce nell'asse verticale — ma deve percorrere mentalmente la catena completa, o le Responsabilità risultano vaghe e i KPI decorativi.

Esercizio: per ogni Responsabilità che scrivo, so dire quale Obiettivo la motiva e quale Risultato Atteso ne dichiarerebbe il raggiungimento?

Distinzioni che Contano: gli Anelli a Confronto

Cap. 2.1

OBIETTIVO — dove si vuole arrivare

«Ridurre il tasso di stock-out del 30% entro fine campagna.»

Ambizione concreta e temporalmente definita.

RESPONSABILITÀ — di cosa risponde chi governa

«Garantire che i parametri di riordino siano aggiornati con frequenza adeguata a prevenire rotture di stock.»

L'impegno del Process Owner verso quel risultato.

RISULTATO ATTESO — la condizione qualitativa

«La giacenza è sempre allineata alla domanda prevista, senza eccedenze né rotture.»

Viene prima: definisce cosa si sta cercando di misurare e orienta la scelta del KPI giusto.

KPI — la misura quantitativa

«Tasso di stock-out < 3%; rotazione scorte > 4x/anno.»

Rende il Risultato Atteso verificabile da chiunque, indipendentemente da chi osserva.

L'Obiettivo dice dove arrivare; la Responsabilità di cosa rispondi per arrivarci. Il Risultato Atteso dice cosa cercare; il KPI lo trasforma in numero.



CHE COSA LEGA

Ogni indicatore misura almeno una responsabilità; ogni responsabilità si riconduce a un obiettivo, e ogni obiettivo alla missione. Obiettivi e risultati attesi non hanno un campo nella scheda: sono assegnati dall'organizzazione nel ciclo MBO, ma il responsabile deve percorrerli mentalmente mentre compila.

COME SI VERIFICA

La catena si scrive dall'alto verso il basso e si controlla dal basso verso l'alto: per ogni KPI, quale responsabilità misura? Per ogni responsabilità, quale obiettivo la motiva, quale risultato atteso ne dichiarerebbe il raggiungimento, quale KPI la misura?

ERRORI TIPICI

KPI scelti perché il dato è disponibile, non perché misurano una responsabilità; responsabilità scritte come attività («gestire», «coordinare»), che nessun indicatore può misurare.

1.1 Mission → 1.2 Responsabilità → 6 KPI

Un indicatore che non misura nessuna responsabilità è solo decorativo. Una responsabilità che nessun indicatore misura è un impegno che nessuno può verificare: equivale a non averla dichiarata.

Si scrive dall'alto verso il basso, si controlla dal basso verso l'alto.

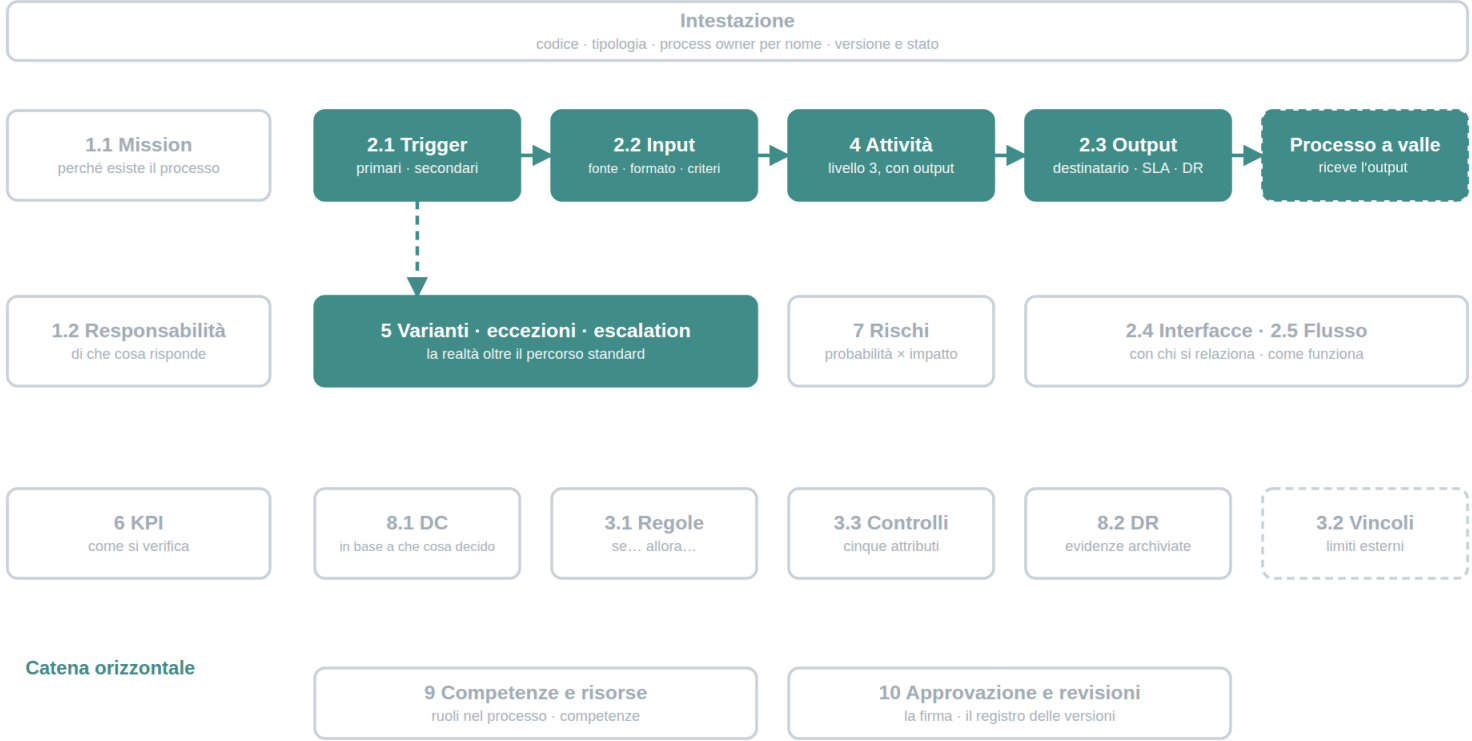


Perché l'organizzazione funziona come un sistema

L'output di un processo è quasi sempre l'input di un processo successivo — e può generare nuovi trigger. Un processo che produce output di bassa qualità danneggia tutti i processi a valle che dipendono da quell'input.

Requisito di continuità

La catena deve essere tracciabile senza salti logici: ogni attività trasforma input identificabili in output documentati (checklist di coerenza orizzontale).



CHE COSA LEGA

Il flusso si percorre senza salti logici: un evento avvia il processo, le attività trasformano input identificabili in output documentati, e l'output è quasi sempre l'input di un processo successivo, di cui può essere il trigger. Il processo a valle sta fuori dalla scheda: compare come destinatario degli output.

COME SI VERIFICA

Seguire il flusso a voce alta: che cosa lo avvia, che cosa entra, che cosa si fa, che cosa esce, chi lo riceve? Ogni attività principale deve ritrovarsi in almeno un output, e ogni trigger secondario in una variante o in una gestione di eccezione della sezione 5.

ERRORI TIPICI

Attività scese al livello del task; output dichiarati senza destinatario; trigger secondari non documentati.

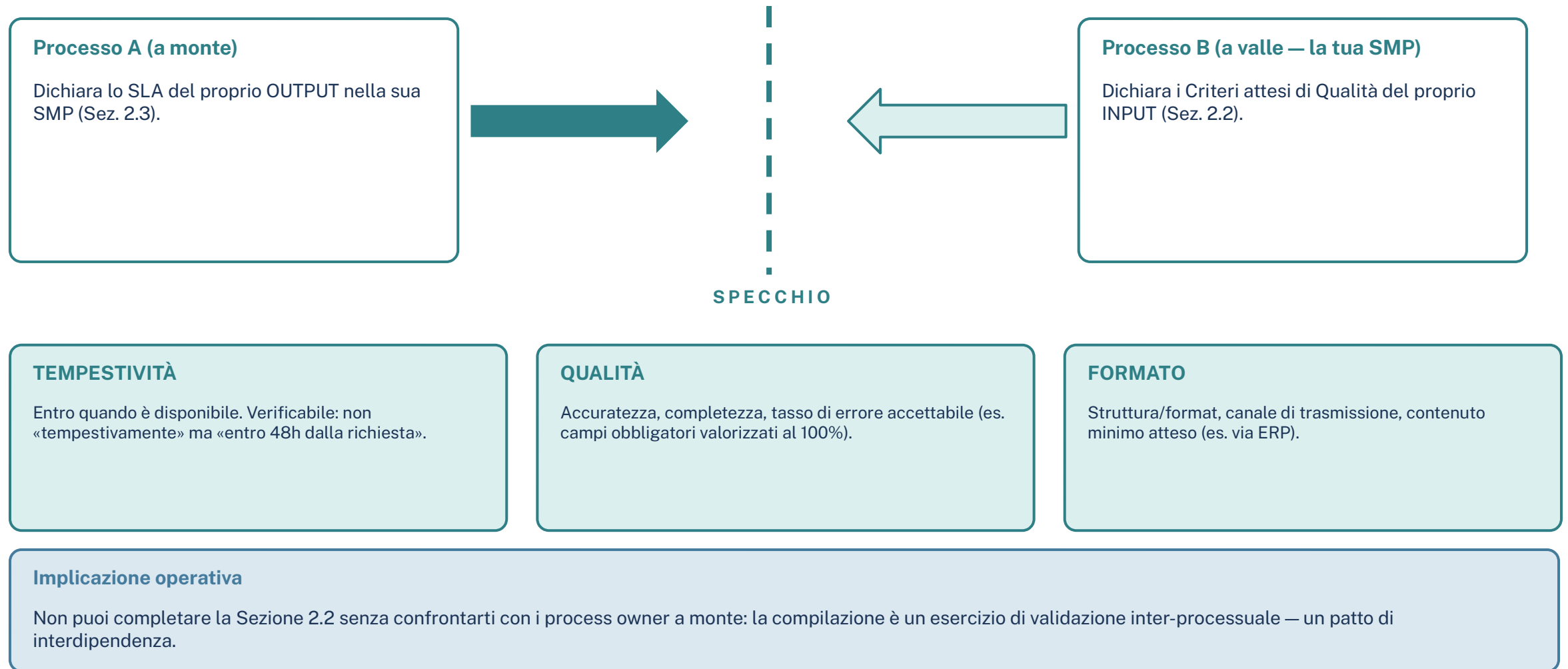
2.1 Trigger → 2.2 Input → 4 Attività → 2.3 Output → processo a valle

I trigger secondari agganciano la sezione 5: documentare solo il trigger primario significa descrivere solo il caso in cui tutto va bene. Un'attività principale senza output formale è un'attività di supporto, oppure ha output reali non documentati; un output che nessuna attività produce indica un buco nel flusso.

Documentare solo il trigger primario significa descrivere solo il caso in cui tutto va bene.

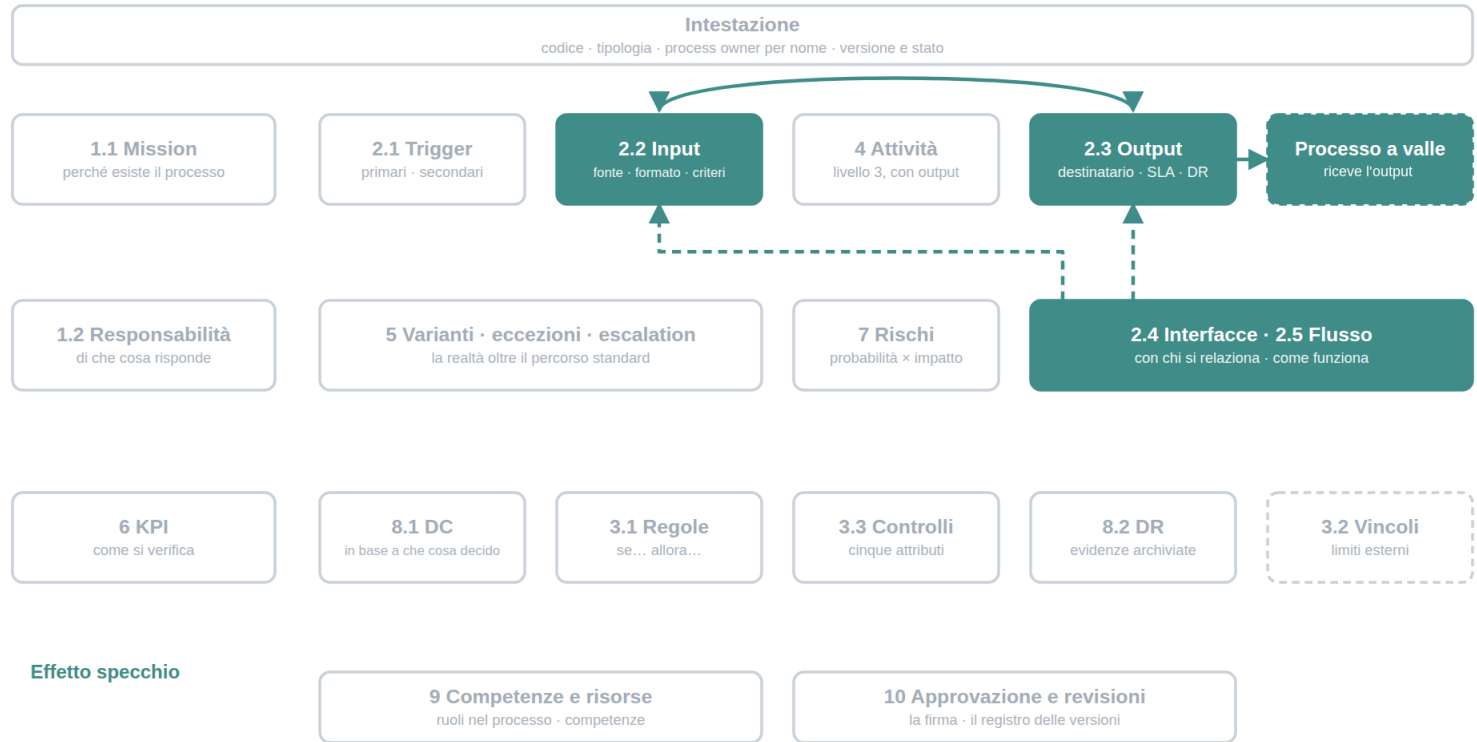
L'Effetto Specchio: Criteri Qualità Input ↔ SLA Output

Cap. 2.3



L'Effetto Specchio: come si Verifica

Cap. 2.3



CHE COSA LEGA

I criteri di qualità che un processo fissa per i propri input sono il livello di servizio che il processo a monte deve garantire. Simmetricamente, lo SLA dichiarato per i propri output è ciò che il processo a valle si aspetta. È il contratto tra processi, su tre dimensioni: tempestività, qualità, formato.

COME SI VERIFICA

Mettere a confronto la propria sezione 2.2 con la sezione 2.3 del processo a monte, e la propria 2.3 con la 2.2 del processo a valle: le tre dimensioni coincidono? Se no, c'è un gap da classificare e negoziare.

ERRORI TIPICI

Criteri non verificabili («tempestivamente», «dati corretti»); SLA ridotto alla sola scadenza; interfacce dichiarate che non compaiono in input e output.

2.2 criteri di qualità degli input $\rightleftharpoons$ 2.3 SLA degli output, con 2.4 Interfacce

Il contratto non si può scrivere da soli: va validato con chi sta prima e con chi sta dopo. Per questo le interfacce (2.4) non sono un elenco di nomi: ogni fornitore e cliente interno dichiarato deve ritrovarsi negli input e negli output.

Il contratto tra processi non si scrive da soli: si valida con chi sta a monte e a valle.

Input vs DC: Consumare vs Consultare

Cap. 2.4

INPUT — «Con cosa lavoro?»

- La materia prima del processo.
- Viene trasformato o consumato.
- Cambia ad ogni ciclo del processo.
- Esempi: dati di vendita, ordini, anagrafiche.

DC — «In base a cosa decido?»

- Il framework normativo del processo.
- Viene consultato, non trasformato.
- Stabile nel tempo (aggiornato per policy).
- Esempi: budget approvato, policy di classificazione, linee guida metodologiche.

Perché la distinzione è governance, non pignoleria

Un documento strategico approvato dalla Direzione non è un semplice input: è un'autorizzazione formale che legittima le decisioni. I DC creano giustificabilità — «quali DC erano disponibili e aggiornati quando hai deciso?» — e le Regole di Processo (3.1) sono la traduzione operativa dei principi fissati nei DC.

Il Grappolo Decisionale: dai DC alle Evidenze

Cap. 2.4



8.1 DC → 3.1 Regole → 3.3 Controlli → 8.2 DR, con 3.2 Vincoli

I documenti di consultazione rendono le decisioni giustificabili: se una decisione viene contestata, la domanda è quali documenti erano disponibili e aggiornati quando è stata presa. Regole, controlli e documenti di registrazione completano la risposta: in base a che cosa si è deciso, e con quale prova.

CHE COSA LEGA

Se gli input sono la materia prima che il processo trasforma, i documenti di consultazione sono i riferimenti in base ai quali decide, e non si trasformano. Le regole «se... allora...» traducono quei riferimenti in decisioni, i controlli verificano che siano applicate. E se gli output sono ciò che il processo consegna ai destinatari, i documenti di registrazione sono le evidenze che archivia: di ogni output, di ogni controllo, di ogni eccezione gestita. Il tutto entro i vincoli, fissati dall'esterno.

COME SI VERIFICA

Nessun documento di consultazione compare tra gli input; ogni regola si appoggia a un documento di consultazione o a una decisione di chi ne ha l'autorità; ogni regola critica ha un controllo; ogni controllo e ogni output hanno un documento di registrazione.

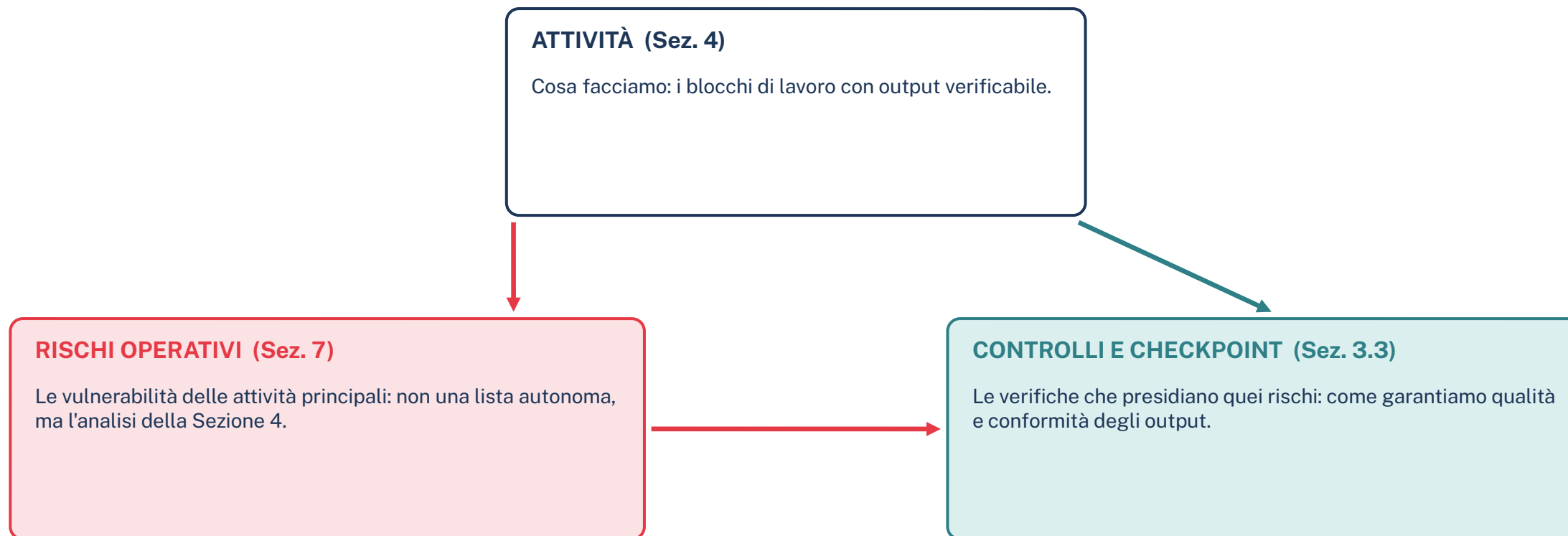
ERRORI TIPICI

Documenti di consultazione trattati come input; output o controlli senza documento di registrazione; condizioni vaghe («scostamento significativo»); vincoli confusi con regole.

In base a che cosa è stata presa questa decisione? Il grappolo permette di rispondere.

La Triade di Sicurezza: Attività, Rischi e Controlli

Cap. 2.5

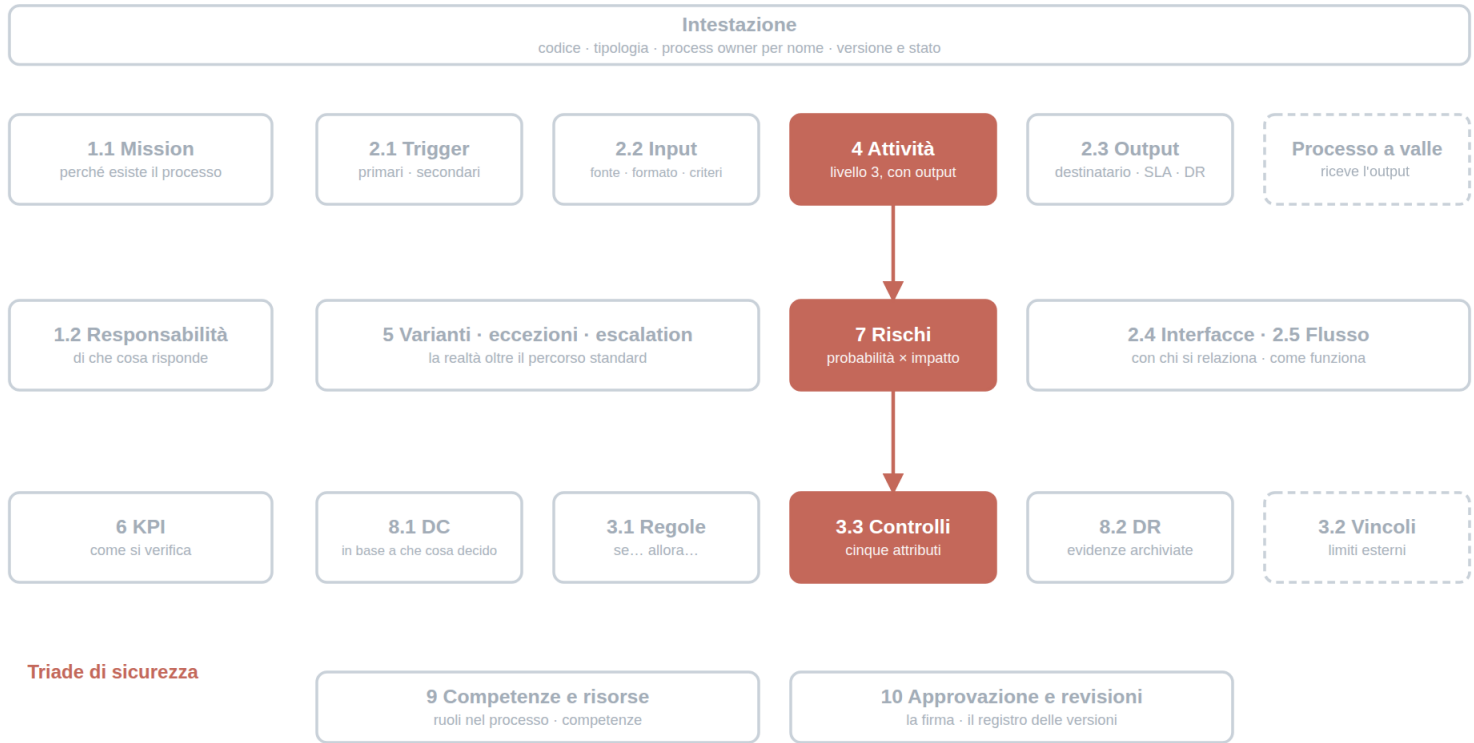


Golden Rule

Se identifichi un rischio alto, deve esistere un controllo che lo presidia. Un rischio senza controllo è un rischio accettato consapevolmente — legittimo, ma va dichiarato esplicitamente. Un rischio accettato inconsapevolmente è una falla di governance.

La Triade di Sicurezza: come si Verifica

Cap. 2.5



4 Attività → 7 Rischi → 3.3 Controlli

Un rischio senza controllo è un rischio accettato consapevolmente: è legittimo, purché sia scritto. Il vero problema è il rischio che nessuno ha individuato. Tra i più frequenti di questo tipo ci sono i rischi di omissione: non accorgersi in tempo che qualcosa è successo.

CHE COSA LEGA

Ogni attività principale ha i suoi rischi, valutati per probabilità e impatto; ogni rischio significativo ha un controllo che lo presidia, oppure è accettato per iscritto.

COME SI VERIFICA

Ogni attività principale ha almeno un rischio associato; da un rischio operativo di 12 in su servono azioni attive, tra 6 e 11 almeno un controllo di presidio, sotto 6 basta il monitoraggio. Ogni controllo deve poter indicare quale rischio presidia.

ERRORI TIPICI

Rischi elencati senza azione né titolare; attività di controllo continuo senza rischi di omissione.

Un rischio senza controllo è accettato consapevolmente, purché sia scritto.

L'Intestazione: la Firma dell'Accountability

Intestazione

Macroprocesso + Codice SMP

Collocazione nella mappa dei processi e identificativo univoco. Convenzione: SMP-[Macroprocesso][progressivo] — es. SMP-MP4-01, SMP-MP5-02. La scheda descrive un processo, non un ufficio. Univoco nel sistema, coerente con il nome file.

Tipologia: Macroprocesso / Processo / Sottoprocesso

Dipende dalla posizione nella gerarchia, non dalla dimensione. La SMP di un Sottoprocesso è autonoma e completa in tutte le sezioni.

Process Owner

Per nome e ruolo — non per ufficio. Il nome personalizza la responsabilità e la rende non delegabile senza aggiornamento formale. Una SMP senza PO nominato è una SMP senza accountability.

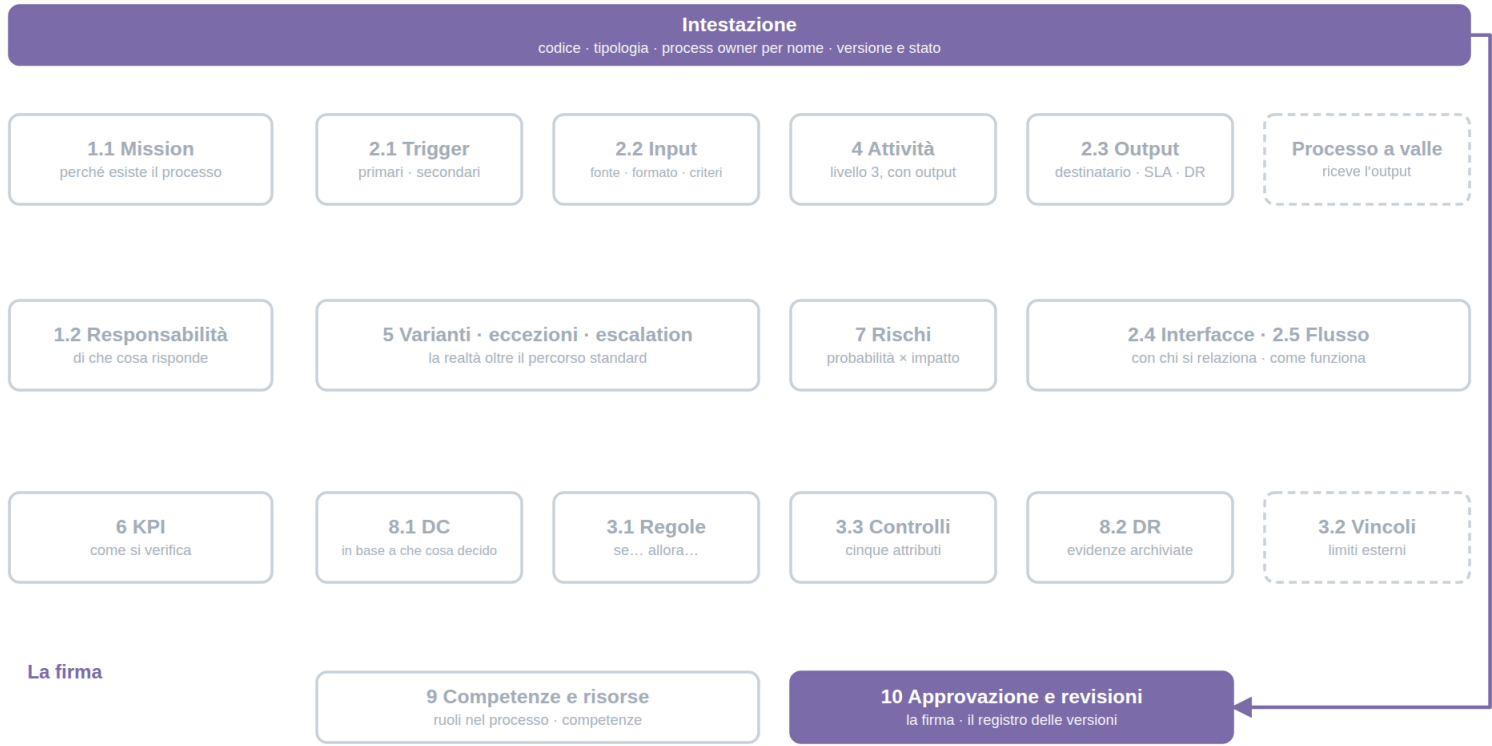
Versione e Stato

Bozza / In Revisione / Approvato: solo lo stato «Approvato» è vincolante per l'organizzazione. Regola di allineamento: versione in intestazione = nome file = log Sezione 10. Un'incoerenza (v1.2 vs Rev 1.0) invalida la tracciabilità.

L'intestazione non è una formalità burocratica: ogni campo ha un significato organizzativo preciso.

La Firma: dall'Intestazione all'Approvazione

Cap. 2.6



CHE COSA LEGA

L'intestazione dice chi risponde del processo, per nome e ruolo, e quale versione della scheda è in vigore; la sezione 10 registra chi ha validato e firmato, e la storia delle revisioni.

COME SI VERIFICA

La versione in intestazione coincide con quella del nome del file e dell'ultima riga del registro. La scheda va rivista almeno una volta l'anno, e prima se cambiano il process owner, le interfacce, i sistemi o i target, o se emergono nuove classi di rischio o varianti non documentate (vedi anche la scheda di revisione, M4).

ERRORI TIPICI

Process owner indicato come ufficio e non per nome; versioni non allineate tra intestazione, file e registro.

Intestazione → 10 Approvazione e revisioni

La firma è il momento in cui la responsabilità smette di essere implicita: chi firma riconosce la correttezza della descrizione, valida le responsabilità dichiarate e si impegna a rispettare SLA e interfacce. Solo una scheda approvata è vincolante, e resta valida finché descrive la realtà.

La firma è il momento in cui la responsabilità smette di essere implicita.

Dove un Errore si Propaga: le Sezioni che Ricorrono

Cap. 2.8

Sezione	Circuiti	Che cosa comporta
2.2 Input · 2.3 Output	Catena orizzontale · Effetto specchio	Parte del flusso e termini del contratto: un criterio vago rompe entrambi
4 Attività	Catena orizzontale · Triade di sicurezza	Ogni attività principale ha un output e almeno un rischio
3.3 Controlli	Grappolo decisionale · Triade di sicurezza	Verifica una regola e presidia un rischio: deve poter indicare entrambi
5 Varianti, eccezioni, escalation	Catena orizzontale · Governo delle decisioni	Collegata a trigger secondari (2.1), regole (3.1), livelli decisionali
8.2 DR	Grappolo decisionale · Output	Ogni output, controllo ed eccezione gestita ha la sua evidenza
Intestazione · 10	La firma	Process owner e versione coincidono nei due punti e nel nome del file

Prima della firma, concentrare le verifiche sulle sezioni che compaiono in più circuiti.

Sezione 1.1 – La Mission del Processo

Sez. 1.1

«Perché questo processo esiste nell'organizzazione?» — non descrive le attività svolte, ma il valore che il processo garantisce.

✗ Mission inefficace

- Descrive attività, non risultati.
- Potrebbe applicarsi a molti processi.
- Generica e non misurabile.

✓ Mission efficace

- Orientata al risultato: descrive il valore garantito.
- Specifica e riconoscibile: non intercambiabile con un altro processo.
- Dichiara per chi genera valore (clienti interni, esterni, azienda) e l'impatto organizzativo.

Lunghezza raccomandata: 4–5 righe dense

Troppo breve rischia il generico; troppo lungo confonde la Mission con la descrizione del flusso.

Il test correttivo

«Se questo processo non esistesse, cosa mancherebbe all'organizzazione?» — quella è la Mission.

Sezione 1.2 – Le Responsabilità Principali

Sez. 1.2

Traducono la Mission in impegni specifici e verificabili: il cuore dell'accountability. «Rispondo di» ≠ «faccio».

Il Test delle Responsabilità

1) «Chi può verificare che questa responsabilità sia rispettata?»

2) «Cosa succede se non è rispettata?»

Se non riesci a rispondere, stai descrivendo un'attività, non una responsabilità.

Struttura raccomandata

3–5 responsabilità, ciascuna aperta da un verbo di accountability:

«Garantire», «Assicurare», «Presidiare», «Mantenere» + risultato atteso.

Formula: «Garantire che [risultato] sia [misura] entro [condizione]»

Vincolo di copertura KPI (obbligatorio)

Ogni Responsabilità della 1.2 deve essere misurabile da almeno un KPI della Sezione 6. Se non trovi l'indicatore, riformula la Responsabilità o completa il set KPI prima della consegna: un impegno non verificabile equivale a non averlo dichiarato.

Sezione 2.1 – Il Trigger Primario (Start Event)

Sez. 2.1

Il Trigger porta il processo da «in attesa» a «in esecuzione». Tassonomia allineata alla letteratura BPM (BPMN 2.0). Il primario è il segnale atteso e normale del percorso standard.

NATURA — meta-informazione da documentare

Temporale (scadenza) · a messaggio/evento upstream · condizionale (soglia/stato) · manuale · a segnale (alert).

FREQUENZA — meta-informazione da documentare

Periodico (cadenza definita) vs one-shot (una sola volta per un dato evento).

ORIGINE — meta-informazione da documentare

Interno (processo aziendale) vs esterno (cliente, fornitore, sistema esterno).

MODALITÀ — meta-informazione da documentare

Automatico (il sistema avvia) vs programmato (calendarizzato con conferma umana) vs manuale (decisione umana).

Struttura raccomandata: da etichetta a informazione operativa

Numerazione progressiva + attività attivata + destinatari. Es.: «T1 – Ricezione brief prodotto dal processo di sviluppo prodotto → Attiva attività 1.0 – Destinatari: Classificatrice Merceologica».

Nota sui processi continuativi

La routine nasconde trigger impliciti. Il test: «se questo trigger non si verificasse, il processo partirebbe comunque?» Se no, è il trigger. Se sì, stai descrivendo un'attività continua.

Trigger Secondario vs Casi Bloccanti

Sez. 2.1

Trigger Secondario — Intermediate Catching Event

Attivazione atipica o inusuale: avvia il processo in modo diverso dal normale o ne riattiva una porzione. Stesse dimensioni meta del primario. Tre funzioni tipiche:

- Attiva una variante di processo (→ Sez. 5.1)
- Attiva una gestione di eccezione (→ Sez. 5.2)
- Riattiva il flusso da un punto intermedio (processo sospeso in attesa di input o approvazione)

STOP — Cosa NON è un trigger

Un evento che sospende o blocca il processo (approvazione non pervenuta, blocco normativo, errore critico) è un caso bloccante — in BPMN: Error/Escalation Event.

Appartiene alla Sez. 5.2 (Eccezioni) e può generare escalation (5.3). I trigger avviano o riavviano il flusso: non lo fermano.

Collegamento organico con la Sezione 5

Non serve una codifica formale aggiuntiva nella tabella trigger: basta che la logica sia esplicitata nella descrizione del trigger e ritrovabile nelle sezioni 5.1/5.2 corrispondenti.

Errore comune: documentare solo il trigger primario = descrivere solo il caso nominale. I secondari definiscono le condizioni di avvio di varianti ed eccezioni.

Trigger Secondari, Eccezioni e Varianti: tre Situazioni

Cap. 2.7

1 · L'anomalia nasce dentro il flusso in corso

Nessun trigger: è l'eccezione stessa ad attivare la propria gestione.



2 · L'anomalia arriva dall'esterno e avvia o riattiva il processo

L'evento è un trigger secondario, e ciò che avvia è la gestione di un'eccezione.



3 · La gestione dell'eccezione decide di cambiare percorso

La decisione è il trigger secondario che devia il processo su una variante.



La regola: il trigger secondario avvia o riavvia il flusso; l'eccezione lo interrompe o lo degrada; la gestione di un'eccezione può attivare una variante.

1 · ANOMALIA NEL FLUSSO

Un input incompleto, un sistema fermo: nessun trigger. È l'eccezione stessa ad attivare la propria gestione (5.2). Il caso bloccante è una forma di questa situazione.

2 · EVENTO ESTERNO

Un alert, un reclamo, una segnalazione da un altro processo: è un trigger secondario (2.1), che avvia la gestione dell'eccezione o fa ripartire il flusso.

3 · GESTIONE CHE CAMBIA PERCORSO

La decisione presa nel gestire l'eccezione, con o senza escalation, è il trigger secondario di una variante (5.1).

NELLA SCHEDA

Ogni trigger secondario si ritrova nella sezione 5; le biforcazioni sono regole (3.1); le eccezioni gestite lasciano un DR (8.2).

Il trigger secondario avvia o riavvia il flusso; l'eccezione lo interrompe o lo degrada; la gestione di un'eccezione può attivare una variante.

Sezione 2.2 — Input Necessari: la Sezione più Critica

Sez. 2.2

INPUT (cosa)

Il nome specifico dell'elemento ricevuto. Non «dati di vendita» ma «storico vendite per codice articolo e mese».

FONTE (chi)

Il processo che lo produce, o il soggetto esterno (mai un ufficio o una funzione): definisce una dipendenza inter-processuale e indica a chi rivolgersi in caso di anomalie.

FORMATO / STRUMENTO (come)

Come arriva: file strutturato, dato ERP, mail, documento firmato. Definisce l'infrastruttura del processo.

CRITERI QUALITÀ (standard atteso)

Cosa rende l'input utilizzabile: il contratto di servizio implicito col fornitore, sulle tre dimensioni tempestività · qualità · formato.

Simmetria (ripasso)

I criteri di qualità del tuo input = lo SLA che il processo fornitore deve avere sul proprio output. Es.: giacenze aggiornate entro 24h, campi obbligatori al 100%, trasmissione via ERP → esattamente le tre dimensioni dell'SLA a monte.

Errore comune: input senza criteri di qualità

Significa che qualsiasi dato, in qualsiasi qualità, è accettabile — e rende impossibile gestire la qualità degli output. Ogni input: almeno un criterio di accettabilità verificabile.

Sezione 2.3 – Output Dovuti: Impegni, non Possibilità

Sez. 2.3

OUTPUT

Il deliverable, tangibile e specifico.

DESTINATARIO

Il processo che lo riceve, o il soggetto esterno. Un output senza destinatario è un'attività senza scopo.

SLA

Accordo multi-dimensionale: tempestività (almeno questa, verificabile: «entro 48h», non «tempestivamente») + qualità + formato dove rilevanti.

EVIDENZA / DR

La traccia documentale che certifica la produzione. Ogni evidenza qui deve avere il corrispondente DR in Sez. 8.2.

Principio di tracciabilità bidirezionale

Ogni attività principale (X.0) della Sez. 4 deve essere rintracciabile in almeno un output della 2.3. Un'attività senza output formale: o è supporto interno (non appartiene alle principali), o ha output reali non documentati — che vanno aggiunti.

Attenzione alla governance continuativa

Monitoraggio, aggiornamenti normativi, gestione contestazioni producono evidenze tangibili (analisi, log, documentazione): sono output formali e devono comparire in tabella.

Sezioni 2.4 e 2.5 — Interfacce e Flusso Narrativo

Sez. 2.4–2.5

2.4 · Interfacce Organizzative — la rete di relazioni

- Fornitori Interni (processi a monte): per ciascuno, il processo e che cosa fornisce → rimando all'input in 2.2.
- Clienti Interni (processi a valle): per ciascuno, il processo e che cosa riceve → rimando all'output in 2.3.
- Stakeholder Esterni: da dichiarare esplicitamente, anche l'assenza di relazioni dirette.

2.5 · Descrizione Sintetica del Flusso

- Non una lista di step: una narrazione scorrevole leggibile da un non specialista.
- Se il processo opera su scale temporali diverse (giorno/settimana/mese), struttura per orizzonte temporale.
- Esplicita i momenti di governance: raccomandazioni, proposte da validare, gate di approvazione.

Da elenco di sigle a mappa verificabile

Ogni interfaccia dichiarata in 2.4 deve essere riscontrabile nelle tabelle 2.2 e 2.3. Le interfacce sono la sintesi relazionale di ciò che input e output hanno già dichiarato.

Sezione 3.1 — Regole di Processo (Business Rules)

Sez. 3.1

Formulazione standard: «Se [condizione] → allora [azione/decisione]»

Origine delle regole

Non sostituiscono il giudizio umano: codificano il giudizio che si è dimostrato corretto nel tempo. Punto di partenza: «come ho deciso in passato in questa situazione?»

Regole ≠ Vincoli

Regola: decisione che puoi prendere e cambiare entro il tuo perimetro di autorità. Vincolo: limite esterno non modificabile autonomamente. Confonderli porta a paralisi o sconfinamenti.

Requisito di verificabilità

Condizioni oggettive: soglie numeriche, stati definiti, eventi precisi. «Scostamento significativo» o «impatto rilevante» non sono condizioni: sono inviti all'interpretazione che annullano la regola.

Biforcazioni decisionali

Ogni bivio (A o B) va governato da una regola che dice chi decide e con quali criteri. Esempi: validazione esterna vs interna; nuova categoria vs residuale; accettare input parziale vs bloccare. Biforcazioni non documentate = discrezionalità non auditabile.

Sezione 3.2 — Vincoli Operativi e di Compliance

Sez. 3.2

I Vincoli sono i confini, fissati dall'esterno, entro cui operano le regole e il processo nel suo insieme: non modificabili autonomamente dal Process Owner.

NORMATIVI

Leggi, regolamenti, obblighi di certificazione, standard di settore con forza cogente.

DI BUDGET

Limitazioni economiche approvate dalla Direzione.

DI SISTEMA

Limiti reali degli strumenti (ERP, WMS, BI)
— es. «ERP non gestisce codici > 18 caratteri».

DI TEMPO

Scadenze esterne, cut-off, lead time di filiera.

Cosa NON appartiene ai vincoli

- Gli strumenti operativi (software, AI, tool): sono Vincoli di Sistema solo se descrivono un limite effettivo, non la mera esistenza.
- Documenti metodologici e linee guida: appartengono ai DC.
- Best practice di settore senza forza cogente: non sono vincoli normativi.

Criterio

Elenca solo vincoli REALI che impattano le decisioni operative: un elenco gonfiato riduce la credibilità del documento e distrae dai limiti effettivi.

Sezione 3.3 – L'Anatomia del Controllo: i 5 Pilastri

Sez. 3.3

Le verifiche con cui il processo garantisce qualità e conformità dei propri output. Forma tabellare raccomandata: 5 attributi per riga = controllo eseguibile da chiunque.



Senza attributi non è un controllo

Un controllo senza soglia di alert è un'osservazione. Un controllo senza owner è un auspicio.

Legame con i rischi (Sez. 7)

Per ogni rischio con R.O. ≥ 6 deve esistere almeno un controllo che lo presidia. Ogni controllo deve poter indicare quale rischio della Sezione 7 copre.

Sezione 4 — Attività Principali: la Giusta Granularità

Sez. 4

Documenta le Attività (L3): la struttura logica del processo — blocchi di lavoro con output verificabile — NON la lista dei micro-task quotidiani.

× MACRO — troppo alto

«Gestione Clienti»

✓ LIVELLO 3 — corretto

«Qualifica anagrafica cliente → Output: anagrafica validata a sistema»

× TASK / L4 — troppo basso

«Aprire il menu a tendina e cliccare salva» → va nella SOP

Regola di numerazione

X.0 = Attività principale (1.0, 2.0, 3.0...). X.Y (Y>0) = sotto-attività: articolazione interna facoltativa, resta L3 — non è un Task. I Task (L4) appartengono alle SOP e non entrano mai in questa sezione.

Attributi raccomandati per ogni X.0

Frequenza (giornaliera/settimanale/mensile/ad-hoc), destinatario dell'output, owner — soprattutto se attività diverse hanno presidi diversi.

Quante attività?

La Sezione 4 non deve essere esaustiva: 30 voci sono ingestibili come documento di governo. Il dettaglio giusto è quello che consente a un nuovo Process Owner di capire il funzionamento senza seguire ogni passo. Tracciabilità: ogni X.0 → almeno un output (2.3) e almeno un rischio (7).

Sezione 4 — Il Test delle Attività e le SMP di Macroprocesso

Sez. 4

Il Test delle Attività

«Cosa produce questo blocco di lavoro?»

Se non sai rispondere, stai descrivendo un comportamento (es. «monitorare le giacenze»), non un'attività con risultato (es. «produrre il report criticità settimanale con alert prioritizzati»).

Riformula mettendo al centro l'output, non l'azione.

SMP di Macroprocesso: come si struttura la Sez. 4

Le Attività restano L3, raggruppate sotto intestazioni che indicano il Processo di riferimento (L1) — pura organizzazione della presentazione, non nuovi livelli gerarchici.

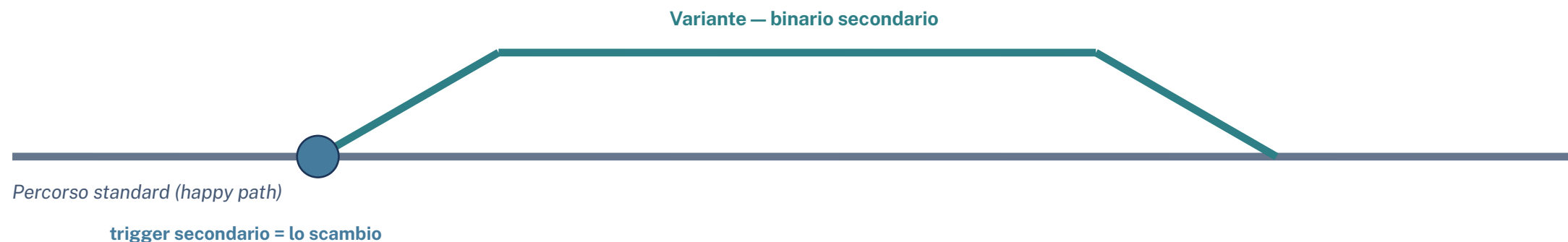
Esempio di struttura — SMP di Macroprocesso

- [MP3 PRICING & BUDGET] (titolo di raggruppamento, non attività)
 - 1.0 Raccolta dati di costo e vendita per articolo
 - 2.0 Elaborazione delle stime di prezzo
 - 2.1 *Verifica coerenza con parametri di margine* (sotto-attività facoltativa)
 - 3.0 Produzione del Budget V1 (Draft)
- [MP4 MRP & ACQUISTI] (titolo di raggruppamento)
 - 4.0 Lancio MRP su stime V2 confermate
 - 5.0 Generazione Proposte di Riordino

Sezione 5.1 — Le Varianti: Complessità Pianificata

Sez. 5.1

Percorsi alternativi previsti, attivati da trigger secondari specifici: non anomalie, ma rami del processo. Il processo raggiunge comunque l'obiettivo.



1 · TRIGGER

L'evento specifico (trigger secondario) che devia il percorso. Es.: «arrivo ordine urgente», «approvazione accelerata per importi < 500 €».

2 · DIFFERENZE vs STANDARD

Cosa cambia operativamente nel flusso rispetto al percorso standard.

3 · OUTPUT SPECIFICO

Il risultato peculiare della variante, se diverso da quello standard.

Quando la variante merita una SMP dedicata

Se ha propri trigger, input, output e regole significativamente diversi: SMP autonoma con il suo codice identificativo.

Sezioni 5.2–5.3 — Eccezioni ed Escalation: il Blocco

Sez. 5.2–5.3

Eccezione = anomalia da gestire (inclusi i casi bloccanti)

- 1) Situazione — cosa accade di anomalo
- 2) Impatto — cosa si blocca o degrada
- 3) Azione di risposta — chi fa cosa
- 4) Tempistica + condizione di escalation — entro quanto l'azione deve produrre risultati e, se non li produce, a quale livello si passa

Perché tempistica e condizione sono obbligatorie

Un'eccezione senza tempistica viene gestita in modo diverso da ogni persona.
Un'eccezione senza condizione di escalation resta potenzialmente irrisolta senza che nessuno lo rilevi formalmente.

5.3 · I 3 Livelli di Escalation

Livello 1 — Operativo · 2–5 gg lavorativi

Quando: Criticità gestibili nel perimetro del processo e del team

Chi decide: Process Owner o Referente Operativo designato

Livello 2 — Gestionale · 3–5 gg lavorativi

Quando: Impatti su altri processi, conflitti tra processi, degrado prolungato di KPI

Chi decide: Responsabile con autorità sui processi coinvolti

Livello 3 — Decisionale · Entro 1 settimana

Quando: Impatti economici critici, decisioni strategiche, conflitti irrisolti

Chi decide: Comitato di Direzione / Direzione Generale

Sezione 6 — KPI: Misurare il Governo, non l'Attività

Sez. 6

KPI di OUTCOME (lagging)

- Misurano il risultato finale: «abbiamo raggiunto l'obiettivo?»
- Registrano ciò che è già accaduto.
- Es.: tasso di stock-out, service level.

KPI di PROCESS — causali (leading)

- Misurano i meccanismi che generano i risultati: «stiamo facendo le cose giuste?»
- Anticipano i risultati futuri.
- Es.: accuratezza forecast, % dati input validati.

Set equilibrato: 2–3 outcome + 2–3 process, max 5 totali

Un outcome negativo senza KPI causali è una constatazione di fallimento senza diagnosi.

I 6 attributi obbligatori di ogni KPI

Nome descrittivo · formula di calcolo · target · fonte dati · frequenza · owner KPI.

Vincolo di copertura + Controllo di Gestione

Ogni Responsabilità (1.2) coperta da almeno un KPI (ammessi KPI aggregati se le Responsabilità superano 5) — nessuna può restare scoperta: una SMP con Responsabilità non misurate non può essere approvata. I KPI si definiscono SEMPRE con il Controllo di Gestione: coerenza con i KPI aziendali, fonti dati effettivamente disponibili, calcolo affidabile.

Sezione 7 — Rischi Operativi: la Matrice $P \times I$

Sez. 7

Ogni rischio si valuta su Probabilità (0–5) e Impatto (0–5). $Rischio\ Operativo = P \times I$.

R.O. ≥ 12

Richiede azioni di mitigazione ATTIVE

R.O. 6–11

Richiede almeno un controllo di presidio

R.O. < 6

Può essere accettato con monitoraggio

Per ogni rischio significativo

Un'azione raccomandata (ridurre P o I) e un owner. L'azione può richiedere interventi su processi upstream, investimenti sistemici o decisioni di governance.

I rischi più comuni

Qualità dei dati di input · conflitti di governance tra processi · dipendenze da sistemi con limitazioni · disallineamento tra processo e regole dichiarate.

Copertura + rischi di omissione

Ogni attività principale (X.0) dovrebbe avere almeno un rischio associato. Attenzione alla governance continuativa (monitoraggio, aggiornamenti normativi, contestazioni): i suoi rischi tipici sono di OMISSIONE — il mancato intercettamento di un evento — sistematicamente sottovalutati rispetto agli errori attivi. Un rischio di omissione non documentato è un rischio accettato inconsapevolmente.

Sezione 8 — Documentazione: DC (8.1) e DR (8.2)

Sez. 8

8.1 · DC — tipologie frequenti

- Budget e piani approvati dalla Direzione
- Politiche e procedure aziendali approvate
- Calendari ufficiali (campagne, stagioni, scadenze fiscali)
- Metodologie e standard di calcolo formalizzati
- Cataloghi, listini, linee guida di classificazione
- Perimetro ufficiale di portafoglio (codici/prodotti attivi)

8.2 · DR — regola di copertura

Ogni DR deve corrispondere a: (a) un output formale della 2.3, (b) un controllo della 3.3, oppure (c) una classe di evidenze di eccezioni gestite o modifiche a parametri critici. DR non riconducibili: rimossi o giustificati esplicitamente.

Simmetricamente: ogni output 2.3 e ogni controllo 3.3 deve avere un DR — se manca, o non è documentato o non è realmente tracciato.

DR tipici per la governance

Output formali prodotti · verbali di sessioni di validazione · log di modifiche a parametri critici · evidenze di controlli eseguiti · registrazioni di eccezioni gestite · documentazione di contestazioni e riclassificazioni.

Test rapido: un documento consultato che legittima decisioni prese a monte = DC. Un'evidenza prodotta e archiviata dal processo = DR. Materia prima trasformata = Input.

Sezione 9 – Competenze e Risorse

Sez. 9

Le competenze necessarie per GOVERNARE il processo, non per eseguirlo. Il valore è nella specificità: cosa rende questo processo distinguibile da altri simili.

9.1 · Ruoli nel Processo: ruoli, non persone

Le persone cambiano; ruoli e accountability restano stabili. Il Process Owner è sempre il primo ruolo.

Ruolo di processo (dinamico) ≠ job title HR (statico): «Classificatrice Merceologica e Doganale – Referente» descrive la funzione nel processo; «Product Regulatory and Content Specialist» descrive la posizione in organigramma — e non appartiene a questa tabella.

9.2 · Competenze chiave richieste

Hard Skills: tecniche, verificabili — il livello richiesto (Base / Intermedio / Avanzato) conta quanto il tipo di competenza.

Soft Skills: la specificità è tutto. «Capacità di comunicare con interlocutori con obiettivi divergenti» ≠ «capacità di comunicare».

Perché la distinzione ruolo/job title non è formale

Un ruolo di processo comunica accountability operativa; un job title comunica posizione organizzativa. Più job title possono ricoprire lo stesso ruolo di processo, e viceversa.

Da compilare con il supporto di HR (verifica completezza del profilo richiesto).

Sezione 10 – Approvazione e Revisioni

Sez. 10

Cosa significa firmare

I firmatari riconoscono la correttezza della descrizione, validano le responsabilità dichiarate e si impegnano al rispetto degli SLA e delle interfacce documentate.

La firma è il momento in cui la responsabilità cessa di essere implicita e diventa un impegno dichiarato.

Quando revisionare la SMP

- Almeno annualmente, oppure al verificarsi di:
- cambio del Process Owner
- modifica significativa delle interfacce
- introduzione di nuovi sistemi
- variazione dei target KPI
- nuove classi di rischio o varianti non documentate

Il log delle versioni

Documenta l'evoluzione del processo nel tempo. Coerenza obbligatoria: versione in intestazione = nome file = log della Sezione 10 (altrimenti la tracciabilità del documento è invalidata).

Solo una SMP in stato «Approvato» è vincolante per l'organizzazione.

Evitare le Trappole: gli Errori Comuni (1/2)

Cap. 14

× Mission descrittiva di attività

Non si può verificare se il processo funziona. Correzione: «se questo processo non esistesse, cosa mancherebbe all'organizzazione?»

× Responsabilità formulate come task

«Gestire», «coordinare», «fare» descrivono attività. Test: chi verifica? cosa succede se non è rispettata? Riformula con verbi di accountability.

× Input senza criteri di qualità

Qualsiasi dato in qualsiasi qualità diventa accettabile: impossibile gestire la qualità degli output. Almeno un criterio di accettabilità verificabile per input.

× Output senza SLA completo

«Entro 48 ore» da solo non basta: lo SLA è multi-dimensionale (tempestività + qualità + formato). Senza tempo è un impegno senza scadenza; senza qualità, senza standard.

× DC confusi con Input

Trattare un budget approvato come dato da elaborare ne sminuisce il peso e perde la tracciabilità delle assunzioni. Autorizzazione strategica o norma metodologica = DC.

× Trigger secondari non documentati

Solo il primario = solo il caso nominale. I secondari definiscono le condizioni di avvio di varianti (5.1) ed eccezioni (5.2).

Evitare le Trappole: gli Errori Comuni (2/2)

Cap. 14

× Regole assenti o generiche

«Gestire le criticità con prontezza» non è una regola. «Se [condizione X] → allora [azione Y entro tempo Z]» lo è.

× Attività scese al livello Task

Trasforma la SMP in una SOP e ne annulla il valore di governance. Serve più dettaglio? Sotto-attività facoltative o SOP separata.

× Neologismi fuori dalla gerarchia dei processi

«Macro-attività», «sottoprocesso stretto», «attività di primo livello» creano ambiguità. Solo: Macroprocesso, Processo, Sottoprocesso, Attività, sotto-attività, Task.

× KPI senza collegamento alle Responsabilità

Un KPI che non misura nessuna Responsabilità è decorativo. Parti dalla Responsabilità: «come si misura se è rispettata?»

× SMP copiata senza adattamento

Ogni processo ha trigger, interfacce, regole e rischi propri: una SMP copiata è la dichiarazione di governance di qualcun altro.

× Rischi senza azioni di mitigazione

Identificare senza gestire lascia il lavoro a metà. Per ogni R.O. ≥ 6 : almeno un'azione di mitigazione o un controllo di presidio, oppure l'accettazione del rischio dichiarata per iscritto.

Lavorare per Circuiti: dalle Relazioni, non da una Sequenza

Cap. 15.1

La SMP non ha un ordine di compilazione giusto a priori: le sezioni si vincolano a vicenda attraverso cinque circuiti e la firma.

Si parte da dove c'è chiarezza

Si comincia dalla parte del processo che il responsabile conosce meglio: la missione, il flusso, le regole con cui decide.

Da lì si segue il circuito a cui la sezione appartiene, poi gli altri in cui ricorre.

Una sezione in sospenso non è un errore; lo diventa se resta scollegata dalle altre.

Dipendenze logiche, non cronologiche

Non dicono che cosa scrivere prima, ma che cosa deve tornare:

- I controlli coprono i rischi: ogni R.O. ≥ 6 ha il suo presidio.
- I KPI misurano le responsabilità, definiti con il Controllo di Gestione.
- Input e output si validano con chi sta a monte e a valle.

Prima della firma

Si verificano le sezioni che ricorrono in più circuiti (Cap. 2.8): input e output, attività, controlli, varianti ed eccezioni, DR, intestazione e sezione 10.

È lì che un errore si propaga di più.

Poi la checklist (Cap. 15.3) e la review con chi conduce il percorso.

I cinque circuiti e la firma (Cap. 2) — si lavora seguendo questi collegamenti

Catena verticale

Catena orizzontale

Effetto specchio

Grappolo decisionale

Triade di sicurezza

La firma

Il modo di compilare discende dalle relazioni: se esistesse un ordine giusto, la scheda sarebbe organizzata in quell'ordine.

Quando Chiedere Supporto a Chi

Cap. 15.2

Controllo di Gestione	Sez. 6 (KPI): formule, fonti dati verificabili, coerenza con i KPI aziendali, target allineati agli obiettivi strategici.
IT / Business Intelligence	Sez. 3.2 (Vincoli di Sistema) · Sez. 2.2 (Input): disponibilità e formato dei dati.
HR	Sez. 9 (Competenze): verifica completezza del profilo richiesto.
Legal / Compliance	Sez. 3.2 (Vincoli Normativi): obblighi legali, regolamentari, di certificazione.
Process Owner upstream e downstream	Sez. 2.2 e 2.3: validazione della simmetria criteri qualità / SLA · Sez. 2.4 (Interfacce).
Chi conduce il percorso	Tutto il documento: coerenza metodologica, gap e sovrapposizioni con altre SMP, validazione pre-approvazione.

La compilazione non è un esercizio solitario: le sezioni di interfaccia si validano solo nel confronto con gli altri owner.

La Prova del Nove: Checklist di Validazione

Cap. 15.3

- ✓ **IDENTITÀ E COMMITMENT** Mission = valore garantito, per chi e quale problema. Responsabilità = impegni sui risultati («Garantire che...»), ciascuna con risultato verificabile.
- ✓ **PERIMETRO E FLUSSO** Trigger primari (T1, T2... + attività attivata + destinatari) e secondari collegati a 5.1/5.2. Input e Output con tutte le colonne. Simmetria I/O validata a monte e a valle.
- ✓ **REGOLE, VINCOLI E CONTROLLI** ≥ 3 regole «Se → allora» con condizioni oggettive, distinte dai vincoli. Vincoli solo reali. Un controllo per ogni R.O. ≥ 6, ciascuno con i 5 attributi.
- ✓ **ATTIVITÀ** Livello 3, mai Task. Ogni voce con output verificabile. Ogni X.0 rintracciabile in un output (2.3). Macroprocesso: raggruppamenti di Processo, non nuovi livelli.
- ✓ **VARIANTI, ECCEZIONI, ESCALATION** Varianti con i 3 elementi (trigger, differenze, output). Eccezioni con tempistica e condizione di escalation. 3 livelli con ruoli e tempi.
- ✓ **KPI E RISCHI** Max 5 KPI, ognuno legato a una Responsabilità; ogni Responsabilità coperta. Rischi P×I con azione e owner; ogni X.0 con almeno un rischio.
- ✓ **DOCUMENTAZIONE, TERMINOLOGIA, COERENZA** DC ≠ Input. DR coprono output e controlli. Ruoli di processo (non job title). Gerarchia dei processi rispettata. Catene verticale e orizzontale tracciabili. Nessuna sezione vuota. Review con chi conduce il percorso completata.

Prima della consegna per approvazione: verifica punto per punto. La checklist completa è nel Manuale, cap. 15.3.

Il Principio Finale

«La SMP è il tuo processo. Descrive come tu lo governi — non come dovrebbe funzionare in teoria, ma come lo fai funzionare nella realtà.»

Una SMP che non riconosci come vera è una SMP inutile.

Se una sezione non rispecchia la tua realtà operativa, non lasciarla vuota o generica: è il momento di capire perché c'è un disallineamento — e di portarlo in discussione con chi conduce il percorso.

PRESIDIO è un metodo originale di Marco Mercuri, che ne resta autore e titolare. Distribuito con licenza CC BY-NC 4.0.
Slides SMP v4.4 · 13 ottobre 2026 — veste grafica allineata al sito; allineate al Manuale di compilazione SMP v4.4 e al FORMAT SMP v2.4. Versione precedente: v4.3.