

Guida al facilitatore

Sessioni SMP con i Process Owner

Momento 1 — Rivelazione

Strumento di lavoro per chi conduce le sessioni
PRESIDIO — sviluppato da Marco Mercuri · v1.2

Introduzione

Questo documento è uno strumento di lavoro per chi conduce le sessioni — consulente o facilitatore interno — non per il process owner. Non è un protocollo da seguire passo dopo passo. È una mappa di riferimento: principi di orientamento, domande chiave per ogni sezione della SMP, e un repertorio di situazioni critiche con le relative contro-mosse.

La sessione SMP non è un'intervista con un questionario fisso. È una conversazione strutturata in cui il consulente facilita un processo di riflessione che spesso il process owner non ha mai fatto in modo esplicito. Il valore non sta solo nel documento prodotto — sta anche in quello che emerge durante la produzione.

Il ruolo del facilitatore	Non è il ruolo del facilitatore
- Fare domande che rivelano — non che confermano - Distinguere governance da esecuzione nelle risposte - Tenere la coerenza verticale e orizzontale della SMP - Leggere i segnali non verbali e le resistenze implicite - Fare silenzio quando il PO sta pensando - Segnalare l'imprecisione senza giudicarla	- Compilare al posto del process owner - Accettare risposte vaghe per non creare tensione - Fare troppe domande in sequenza senza aspettare - Mostrare sorpresa o disappunto di fronte a governance debole - Portare avanti la SMP a qualsiasi costo in una singola sessione - Dimenticare che la resistenza è informazione diagnostica

Ogni sessione SMP è anche una sessione di change management. Il modo in cui il process owner risponde — con che velocità, con che dettaglio, con che resistenza — dice già molto sull'organizzazione e sulla sua maturità di governance.

Prima della sessione

Una sessione SMP preparata vale il doppio di una improvvisata. Non perché il consulente debba sapere già le risposte — ma perché le domande giuste si costruiscono sul contesto specifico.

Cosa raccogliere prima di incontrare il process owner

Cosa raccogliere	Perché è utile prima di entrare in sessione
La scheda MMP del processo	Trigger, cliente, output preliminare già identificati. Permette di aprire con domande calibrate, non generiche.
L'organigramma aggiornato	Chi riporta a chi. Dove si colloca il PO. Se è una figura di linea o di staff. Questo incide sulla natura del suo governo del processo.
Eventuali segnali di disfunzione raccolti nella MMP	Se ci sono conflitti, ritardi, reclami noti su questo processo, il consulente li porta in tasca — non li usa subito, ma li ha pronti come confronto.
Il livello di formalizzazione	Se il processo è già procedurato o totalmente informale, il registro

attuale (dalla MMP)	della sessione cambia: con un processo procedurato si sfida la procedura esistente; con uno informale si costruisce dal nulla.
Il profilo del process owner	Anzianità in azienda, ruolo attuale, ambito di responsabilità formale. Serve a calibrare il linguaggio e il livello di dettaglio — non a costruire giudizi sulla persona.

Come si apre la sessione

L'apertura è il momento più sottovalutato. Il process owner non sa esattamente cosa lo aspetta. La prima cosa che il consulente fa è creare le condizioni perché possa parlare liberamente.

Sequenza	Cosa dire — e perché dirlo così
1. Inquadrare lo scopo	«Oggi non stiamo facendo un audit. Non stai venendo valutato. L'obiettivo è aiutarti a formalizzare quello che già fai — spesso meglio di quanto pensi.» — Rimuove l'ansia da prestazione. Il PO deve sentire che la sessione è per lui, non su di lui.
2. Spiegare cosa è la SMP	«La SMP non è una procedura operativa. Non descrive come si eseguono i task. Descrive come governi il processo — di cosa rispondi, come decidi, come misuri. È la tua dichiarazione di responsabilità.» — Distingue subito governance da esecuzione prima che il PO inizi a scrivere attività.
3. Dichiarare la durata e la struttura	«Lavoreremo per circa [X ore]. Non dobbiamo finire oggi — meglio una SMP buona in due sessioni che una SMP affrettata in una.» — Toglie la pressione del tempo e segnala che la qualità viene prima della velocità.
4. Prima domanda aperta	«Prima di entrare nella struttura della scheda, dimmi: qual è, secondo te, la cosa più importante che garantisci all'organizzazione con questo processo?» — Apre con una domanda di identità, non di dettaglio. La risposta dice già moltissimo.

Segnale diagnostico di apertura: il process owner che risponde alla prima domanda con un elenco di attività («mi occupo di X, Y, Z») non ha ancora la prospettiva di governance. Non correggerlo subito — annotare mentalmente e tornare su questo dopo aver costruito la Mission.

Domande per sezione

Questo non è un questionario. È un repertorio di domande da cui attingere in base alla direzione che prende la conversazione. Per ogni sezione: domande chiave a sinistra, trappole e segnali di risposta debole a destra.

SEZ. 1.1 — Mission del processo	
Domande chiave per il facilitatore → Perché questo processo esiste? Cosa mancherebbe all'organizzazione se non ci fosse? → Qual è il valore che garantisci — non le attività che svolgi? → Chi beneficia di questo processo esistendo? Clienti interni, esterni, entrambi? → Se domani ti dimettessi, cosa si romperebbe nell'organizzazione? → In una frase: di cosa rispondi?	Trappole comuni — cosa segnala una risposta debole ⚠ Risposta piatta («mi occupo di X») → non è una Mission, è una descrizione di attività. Chiedere: «e perché X è importante per l'azienda?» ⚠ Mission troppo ampia («garantisco il buon funzionamento di tutto») → non governa nulla di specifico. Restringere: «se dovessi scegliere UNA cosa che garantisci, quale sarebbe?» ⚠ Mission identica alla job title → non aggiunge informazione. Spingere verso la dimensione del risultato garantito. ⚠ Risposta in termini di processo a monte («mi occupo di quello che arriva da Y») → confonde il trigger con lo scopo. Distinguere: «quello che ricevi è il tuo input. Di cosa rispondi tu?»

SEZ. 1.2 — Responsabilità principali	
Domande chiave per il facilitatore → Di quali risultati rispondi formalmente verso l'organizzazione? → Se qualcosa va storto in questo processo, chi risponde? Tu o qualcun altro? → C'è qualcosa che tecnicamente è tuo ma in pratica governa qualcun altro? (domanda delicata — usare con giudizio) → Per ogni responsabilità che scrivi: sapresti dire come la misuri? Se non riesci a misurarla, è veramente una responsabilità o è un'attività? → Quante responsabilità hai elencato? Più di cinque inizia a essere una lista di compiti, non un perimetro di governo.	Trappole comuni — cosa segnala una risposta debole ⚠ Responsabilità formulate come attività («gestire X», «seguire Y») → chiedere: «di quale risultato garantisci l'ottenimento?» Riformulare con «Garantire che...» ⚠ Responsabilità non misurabili («assicurare la qualità del processo») → troppo vaga. Chiedere: «come sapresti se stai rispettando questa responsabilità?» ⚠ Lista di 8-10 responsabilità → probabile confusione con attività quotidiane. Chiedere di scegliere le 3-5 che sente più proprie. ⚠ Responsabilità che appartengono chiaramente a qualcun altro → segnale di governance confusa. Annotare senza commentare, tornare dopo.

SEZ. 2.1 — Trigger	
Domande chiave per il facilitatore	Trappole comuni — cosa segnala una risposta debole

- Cosa fa partire questo processo? Quale evento, documento o segnale lo mette in moto?
- Ci sono più trigger? Uno principale e altri secondari che attivano varianti?
- Se non arriva il trigger, il processo si ferma completamente? O c'è anche un trigger temporale (es. ogni mese)?
- Chi genera il trigger? Un processo a monte? Un cliente esterno? Una scadenza interna?

- ⚠ **Trigger vago («quando serve»)** → non è un trigger, è un'assenza di governance. Chiedere: «cosa ti arriva concretamente — un documento, una email, una richiesta?»
- ⚠ **Nessun trigger identificato** → processo avviato a intuizione. Segnale di governance informale. Chiedere: «come fai a sapere che devi iniziare?»
- ⚠ **Trigger multipli non distinti** → confusione tra processo normale e varianti/eccezioni. Separare: «questo trigger attiva sempre lo stesso processo o a volte cambia qualcosa?»

SEZ. 2.2 / 2.3 — Input e Output

Domande chiave per il facilitatore

- Cosa ti serve per iniziare a lavorare? In che forma ti arriva? Da chi?
- Quando l'input non è completo o corretto, cosa succede? Lo accetti lo stesso o lo respingi?
- Cosa produci alla fine? In che forma? Chi lo riceve? Entro quando?
- Il processo a monte sa cosa ti aspetti da lui? Avete mai allineato esplicitamente questi criteri?
- Il processo a valle sa cosa gli manderai e in quale forma? Ha mai contestato la qualità di quello che gli arrivi?

Trappole comuni — cosa segnala una risposta debole

- ⚠ **Input descritto in modo astratto («le informazioni necessarie»)** → non verificabile. Chiedere: «in che formato arriva? Un file, un sistema, un report?»
- ⚠ **Nessun criterio di qualità sull'input** → il processo accetta tutto. Chiedere: «c'è mai capitato che l'input non fosse buono? Cosa hai fatto?»
- ⚠ **Output vago («i risultati del processo»)** → non misurabile. Chiedere: «cosa riceve esattamente il processo a valle? Riesce a descriverlo?»
- ⚠ **Asimmetria non riconosciuta** → il PO descrive l'output come «completamento», non come beneficio per chi lo riceve. Chiedere: «il processo a valle è soddisfatto di quello che riceve?»

SEZ. 3.1 — Regole di processo

Domande chiave per il facilitatore

- Quando devi prendere una decisione in questo processo, come la prendi? In base a cosa?
- Ci sono situazioni in cui la risposta è sempre la stessa — regole automatiche?
- C'è una soglia oltre la quale devi chiedere autorizzazione? Qual è?
- Cosa non puoi decidere da solo? Chi decide al posto tuo, o insieme a te?
- Hai mai preso una decisione sbagliata perché non c'era una regola chiara?

Trappole comuni — cosa segnala una risposta debole

- ⚠ **Regole vaghe («si valuta caso per caso»)** → non è una regola, è discrezionalità non governata. Chiedere: «e in base a cosa valuti? C'è un criterio anche se non scritto?»
- ⚠ **Regole senza soglie numeriche («se c'è un problema rilevante»)** → non verificabile. Chiedere: «quando dici rilevante, intendi superiore a quanto?»
- ⚠ **Nessuna regola identificata** → processo interamente basato sull'intuizione del PO. Segnale di dipendenza dalla persona. Chiedere: «se fossi assente per un mese, il tuo sostituto

Cosa avresti voluto avere?

come farebbe queste stesse decisioni?»

SEZ. 6 — KPI**Domande chiave per il facilitatore**

- Come sai se stai governando bene questo processo?
- Cosa misuri oggi — anche informalmente?
- Per ogni responsabilità che hai dichiarato: come la misuri?
- C'è già qualcuno che ti chiede numeri su questo processo? Il controllo di gestione, la direzione?
- Se dovessi difendere la tua performance in questo processo davanti alla direzione, con quale numero lo faresti?

Trappole comuni — cosa segnala una risposta debole

- ⚠ **KPI decorativi («soddisfazione del cliente»)**
→ non misurabile senza formula. Chiedere: «come si misura? Con quale strumento, con quale frequenza, con quale formula?»
- ⚠ **KPI senza target** → non governa nulla. Chiedere: «qual è il valore minimo accettabile? E quello ottimale?»
- ⚠ **KPI che non coprono alcune responsabilità**
→ la responsabilità è solo dichiarata, non misurata. Tornare alla sezione 1.2 e verificare la copertura.
- ⚠ **Più di 5 KPI** → probabile confusione con metriche operative. Chiedere di scegliere i 3 che sente più critici e spiegare perché.

Gestione delle resistenze

La resistenza nella sessione SMP non è un ostacolo da superare — è informazione diagnostica da leggere. Ogni tipo di resistenza rivela qualcosa sull'organizzazione: sulla chiarezza dei ruoli, sulla cultura del controllo, sulla solidità della governance. Il facilitatore che sa leggere la resistenza esce dalla sessione con una comprensione dell'organizzazione che un questionario difficilmente darebbe.

Regola fondamentale: non forzare mai. Una SMP prodotta sotto pressione difficilmente verrà firmata o mantenuta. Se la sessione si blocca, è più utile chiuderla e tornare dopo che spingere oltre.

1 — Resistenza da sovraccarico («non ho tempo / non è il momento»)

Come si manifesta

Esplicita:

«Adesso ho troppo da fare, non riesco a concentrarmi su queste cose.»

Implicita:

Risposte telegrafiche, attenzione divisa, telefono sul tavolo. Non ostilità — assenza.

Segnali da leggere:

- Risponde brevemente e guarda l'orologio
- Rimanda continuamente («ne riparlamo la prossima volta»)
- Delega la compilazione a un collaboratore
- Sessione fissata ma poi spostata più volte

Contro-mossa del facilitatore

Non insistere sulla sessione come priorità. Riformulare il valore in termini di risparmio di tempo futuro: «Capisco. Quello che stiamo costruendo oggi è esattamente lo strumento che ti eviterà di dover rispondere sempre alle stesse domande — e di coprire i tuoi collaboratori quando qualcosa va storto.» Proporre una sessione più breve e focalizzata su un'unica sezione. Lasciare spazio: la disponibilità si costruisce nel tempo.

Valore diagnostico

Un PO che non trova mai tempo per governare il proprio processo spesso opera in modalità di esecuzione continua — è il processo che governa lui, non viceversa. Questa è una delle forme più comuni di dipendenza dalla persona.

2 — Resistenza difensiva («il mio processo funziona già bene»)

Come si manifesta

Esplicita:

«Da noi funziona tutto. Non vedo perché cambiare.»

Implicita:

Collaborazione apparente, risposte fluide, ma restano in superficie. Il PO descrive le attività

Contro-mossa del facilitatore

Non contestare. Accettare la narrativa positiva come punto di partenza e costruirci sopra: «Ottimo — se le cose funzionano bene, dovresti riuscire a formalizzarlo facilmente. Partiamo dalla Mission: di cosa rispondi tu, non i tuoi collaboratori?» Le domande sulle eccezioni e sui rischi spesso aprono crepe naturali: «Hai mai avuto un momento in cui qualcosa non ha funzionato come ti aspettavi? Come l'hai gestito?»

Valore diagnostico

Un processo che «funziona sempre tutto bene» senza eccezioni o rischi

<i>quotidiane come se fossero governance.</i> Segnali da leggere: • Risposte sicure e complete — ma tutte in termini di attività, non di governance • Tende a descrivere come le cose vanno bene, non come le governa • Minimizza i problemi se li citi: «sì ma sono casi rari» • Fatica a identificare rischi o eccezioni	<i>identificabili è un processo non ancora osservato con la lente della governance. La sicurezza del PO è spesso il segnale di un processo che funziona grazie alla competenza della persona, non a regole esplicite.</i>
--	--

3 — Resistenza politica («non voglio mettere tutto per iscritto»)

Come si manifesta Esplicita: <i>«Queste cose sono delicate... preferisco non scriverle.» oppure tacitamente non risponde.</i> Implicita: <i>Tono cauto, scelta delle parole attenta, pause prima di rispondere. Non è paura — è consapevolezza politica.</i> Segnali da leggere: • Risposte evasive su chi decide cosa • Descrive le responsabilità in modo da non escludere nessuno • Evita di nominare funzioni o persone specifiche nelle interfacce • Usa il plurale quando parla di decisioni («decidiamo insieme», «valutiamo»)	Contro-mossa del facilitatore Non forzare la trasparenza. Rispettare i confini che il PO mette: esistono per buone ragioni. Spostare la domanda dal «chi» al «come»: «Non dobbiamo nominare nessuno — mi interessa capire il meccanismo. Come funziona tipicamente la decisione in questi casi?» Lasciare il campo aperto: alcune sezioni si compilano meglio in un secondo momento, quando il PO ha più fiducia nel processo. Annotare mentalmente le zone d'ombra — sono spesso dove si nascondono i conflitti di responsabilità più rilevanti. Valore diagnostico <i>La resistenza politica mappa il potere informale dell'organizzazione. I nodi che il PO non vuole toccare sono spesso i punti di frizione più critici — quelli che nessun organigramma mostra ma che tutti conoscono.</i>
--	--

4 — Resistenza per incomprensione («non capisco cosa vuoi da me»)

Come si manifesta	Contro-mossa del facilitatore
Esplicita: <i>«Non sono sicuro di capire cosa intendi per governance... cosa dovrei scrivere qui?»</i> Implicita: <i>Collaborazione genuina ma risposte che non centrano il punto. Il PO vuole aiutare ma non ha ancora il framework concettuale.</i> Segnali da leggere: • Risponde con «dipende» a quasi tutte le domande • Riformula le domande prima di rispondere, cercando conferma • Produce risposte che mescolano governance ed esecuzione senza distinzione • Chiede esempi continuamente	Di solito è la resistenza più semplice da gestire — e una delle più comuni nelle prime sessioni. Rallentare, abbandonare temporaneamente la struttura della SMP, tornare ai concetti: «Proviamo così: dimmi le tre cose per cui ti chiamano quando c'è un problema su questo processo. Quello è il tuo perimetro di responsabilità.» Usare esempi concreti tratti dal loro contesto — non esempi generici. La comprensione arriva di solito quando si parla della loro realtà specifica. Valore diagnostico <i>Un PO che non sa distinguere governance da esecuzione sta probabilmente gestendo un processo in modo operativo — è dentro il processo, non sopra di esso. Questo è uno dei segnali più frequenti di mancanza di ownership reale.</i>

5 — Resistenza da dipendenza («dipende tutto da quello che fa X»)	
Come si manifesta	Contro-mossa del facilitatore
Esplicita: <i>«Io non posso fare nulla finché Y non mi manda i dati — il problema non è mio.»</i> Implicita: <i>Linguaggio passivo, scarsa ownership percepita, tendenza a spostarsi sulle criticità degli altri.</i> Segnali da leggere: • Inizia molte frasi con «dipende da...» o «quello decide X» • Descrive il proprio processo come conseguenza di	Non contestare la realtà della dipendenza — spesso è reale. Distinguere tra ciò che il PO non controlla e ciò che governa dentro quel vincolo: «Capisco che dipendi da Y. Ma dentro quello spazio, dentro quello che ricevi comunque — anche in ritardo, anche incompleto — cosa garantisci tu?» La simmetria Input/Output è lo strumento: se il processo a monte non rispetta l'SLA, il PO lo può dichiarare nella SMP come vincolo — non come scusa. Valore diagnostico <i>La dipendenza eccessiva da processi a monte è uno dei segnali più frequenti di mancanza di contratti espliciti tra processi. È esattamente la tensione che il Momento 2 — Negoziazione — è costruito per sciogliere.</i>

- altri processi
- Fatica a identificare KPI propri — li vede come dipendenti da input altrui
- Mostra frustrazione verso funzioni a monte quando parli di input

6 — Resistenza silenziosa (collabora ma non si espone)

Come si manifesta

Esplicita:

Non dice nulla di esplicito. Si adegua.

Implicita:

Accordo apparente su tutto. Mancanza di tensione, di domande, di resistenza. La SMP sembra procedere bene — ma qualcosa non torna.

Segnali da leggere:

- Risponde a tutto senza mai dire «non so»
- Produce risposte che sembrano complete ma sono generiche
- Non fa domande — accetta tutto quello che propone il facilitatore
- Firma senza leggere — o vuole leggere e poi non risponde mai

Contro-mossa del facilitatore

Questa è la forma più sottile di resistenza e la più difficile da riconoscere. Il segnale è l'assenza di attrito: un PO genuinamente coinvolto fa domande, esprime dubbi, contraddice. Introdurre deliberatamente qualche tensione: «Guardando le responsabilità che hai dichiarato, mi aspetterei un KPI su [X]. Lo vedo mancante — come mai?» oppure «Questa regola che hai scritto — nella pratica viene sempre applicata così?» Una SMP compilata senza frizione rischia di non essere vera.

Valore diagnostico

La resistenza silenziosa può indicare diverse cose: un PO che non crede nel valore dell'esercizio, uno che teme le conseguenze di quello che potrebbe emergere, o uno che non ha ancora abbastanza fiducia nel consulente. Investire nella relazione prima di procedere.

Chiusura della sessione e follow-up

Come si chiude una sessione

La chiusura non è solo logistica. È il momento in cui si consolida quanto prodotto e si costruisce il commitment verso il passo successivo.

Checklist chiusura	
Riepilogare	In 2-3 frasi, dire cosa è stato prodotto e cosa resta aperto: «Oggi abbiamo definito la Mission, le Responsabilità e il Trigger. Restano aperte le sezioni 2, 3 e 6 — ci torniamo il [data]»
Validare i punti critici emersi	Se sono emersi segnali diagnostici importanti — governance confusa, responsabilità sovrapposte, dipendenze non risolte — nominarli esplicitamente prima di chiudere: «Ho notato che la responsabilità X sembra condivisa con Y — voglio approfondire questo nella prossima sessione»
Fissare il passo successivo	Non lasciare la sessione senza un accordo concreto: chi fa cosa, entro quando. Se il PO deve integrare qualcosa da solo, dare una scadenza precisa e breve (max 5 giorni lavorativi)
Lasciare la bozza	Inviare la bozza entro 24h dalla sessione, quando il contenuto è ancora fresco nella mente del PO. Segnare con [DA VALIDARE] le parti che richiedono integrazione o conferma

Segnali diagnostici da registrare dopo la sessione

Subito dopo ogni sessione — non il giorno dopo — annotare le osservazioni mentre sono fresche. Questi appunti alimentano il Momento 3 (Riflessione) e il dialogo con la direzione.

Dimensione	Domanda da porsi dopo la sessione
Ownership reale	<i>Il presunto PO governa davvero il processo, o lo gestisce operativamente qualcun altro? Chi ha preso le decisioni difficili che ha descritto?</i>
Governance vs esecuzione	<i>Quante delle responsabilità dichiarate erano in realtà attività? Il PO sa distinguere i due livelli o tende a scivolare nell'operativo?</i>
Contratti tra processi	<i>Ha descritto conflitti o tensioni con processi a monte o a valle? Ci sono SLA non dichiarati che vengono regolarmente violati?</i>
Coerenza verticale	<i>La Mission dichiarata è coerente con le Responsabilità? I KPI coprivano tutte le Responsabilità o c'erano gap evidenti?</i>
Segnali politici	<i>Ci sono zone d'ombra che il PO ha evitato? Responsabilità condivise mai nominate? Conflitti di ownership impliciti?</i>
Qualità della governance attuale	<i>Su una scala da 1 a 5 (1 = tutto nella testa della persona, 5 = processo pienamente formalizzato e trasferibile) dove si trova questo processo?</i>

Note di sessione — foglio di lavoro

Usare questa pagina come appunto rapido durante o subito dopo la sessione. Non è un documento formale — è uno strumento del consulente.

Process Owner	
Processo	
Data sessione	
Tipo di resistenza prevalente	
Sezioni completate	
Sezioni da riprendere	
Segnali diagnostici chiave	
Accordo con il PO — passo successivo	
Punteggio governance 1-5	1 · 2 · 3 · 4 · 5 (cerchiare)
Note libere	

Registro delle versioni · v1.2 — 13 ottobre 2026: veste grafica allineata al sito (caratteri Fraunces e Public Sans, palette e livelli di grigio); contenuti invariati. v1.1 — 13 ottobre 2026: piè di pagina e nota d'autore allineati al metodo, con la pagina «Licenza e termini d'uso»; precisato che le sessioni le conduce il consulente o un facilitatore interno; 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