

Guida teorico-pratica alla compilazione Scheda Macroprocesso / Processo (SMP)

Manuale per Responsabili di Processo e Macroprocesso

Sistema di Governance Processi · Template Standard v2.4 · Manuale v4.4

INTRODUZIONE: PRIMA DI INIZIARE

Questo manuale è uno strumento di formazione metodologica, non una checklist operativa. L'obiettivo non è guidarti campo per campo nella compilazione, ma fornire la comprensione profonda delle logiche che sottendono ogni sezione della Scheda Macroprocesso/Processo (SMP), in modo che tu possa compilarla correttamente anche di fronte a situazioni non previste.

La SMP non è un documento qualità né una procedura operativa. È una dichiarazione formale di governance: descrive come governi un processo, non come lo esegui. Governare significa essere responsabile dei risultati, stabilire le regole decisionali, definire le interfacce con altri processi e misurare le performance. Chi esegue segue istruzioni; chi governa risponde dei risultati indipendentemente da chi esegue.

LA DOMANDA CHIAVE

Prima di compilare qualsiasi sezione, poni a te stesso questa domanda: «Sto descrivendo cosa faccio o sto descrivendo di cosa rispondo?» La SMP risponde sempre alla seconda domanda. Non è la descrizione delle tue attività quotidiane, ma la formalizzazione del tuo perimetro di governo, dei tuoi impegni verso l'organizzazione e delle leve attraverso cui garantisci i risultati.

Come leggere questo manuale

Il manuale è strutturato in tre parti. La prima (capitoli 1 e 2) spiega l'architettura logica della SMP: cos'è, perché le sezioni sono quelle che sono, come si collegano tra loro. La seconda (capitoli 3–13) entra nel dettaglio di ciascuna sezione, spiegando i principi sottostanti, le relazioni con le altre sezioni e gli errori più comuni. La terza (capitoli 14–15) fornisce una sintesi pratica e una checklist di validazione.

Si raccomanda di leggere l'intero manuale prima di iniziare la compilazione. La comprensione del sistema nel suo insieme è condizione necessaria per compilare correttamente ogni singola parte.

Registro delle versioni

v4.4 · 13 ottobre 2026. **Veste grafica allineata al sito: caratteri Fraunces e Public Sans, palette e livelli di grigio. Contenuti invariati.**

v4.3 · 13 ottobre 2026. Terminologia «metodo» e termini di licenza CC BY-NC 4.0; voce di glossario sul macroprocesso riscritta; testi dei circuiti allineati (rapporto tra DC e input e tra DR e output, vincoli come confine del grappolo, revisione della scheda); freccia tra vincoli e regole tolta dalle figure; capitolo 15: lavoro per circuiti al posto della sequenza in quindici passi, con le dipendenze tra sezioni espresse come relazioni.

v4.2. Il capitolo 2 è illustrato: la mappa delle relazioni tra le sezioni e una figura per ciascun circuito, con le verifiche da fare e gli errori tipici. Nuovi paragrafi: 2.6 La firma; 2.7 Le dinamiche reali — trigger secondari, eccezioni e varianti; 2.8 Le sezioni che ricorrono in più circuiti. Ogni capitolo dedicato a una sezione della scheda (capitoli 3–13) si apre con un riquadro «Collegamenti con le altre sezioni». Il paragrafo 5.1 chiarisce la differenza tra trigger secondario ed eccezione.

1. La logica della SMP

Il modello concettuale di riferimento

1.1 Gerarchia dei Processi: dal Macroprocesso al Task

L'azienda non funziona attraverso attività isolate ma attraverso processi organizzati in una gerarchia coerente. Comprendere questa gerarchia è il prerequisito per scegliere correttamente il livello a cui si compila una SMP e per compilare la Sezione 4 (Attività Principali) con la granularità giusta.

LIVELLO	DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE
Macroprocesso (livello 0)	Aggregato di processi omogenei orientati a un macro-obiettivo di business, con un owner unico e interfacce dichiarate verso i macroprocessi a monte e a valle. Il perimetro può ricadere in gran parte dentro una funzione o attraversarne più di una, secondo il criterio con cui è costruita la mappa e la maturità organizzativa: ciò che lo definisce non è il rapporto con l'organigramma, ma l'unicità del governo e l'esplicitazione degli scambi ai confini. L'architettura dei processi si articola tipicamente in macroprocessi core, di supporto e di governo.
Processo (livello 1)	Sequenza ripetibile e controllata di attività che trasforma input in output per raggiungere un risultato misurabile. Ha trigger, input/output definiti, un cliente interno o esterno, un Process Owner e KPI. È l'unità operativa fondamentale della governance.
Sottoprocesso (livello 2)	Porzione autocontenuta del processo principale (processo «figlio»), creata per modularizzare, riusare o semplificare la modellazione. Può meritare una SMP dedicata quando presenta importanza critica,

	interfunzionalità particolarmente complessa, o rischio elevato di colli di bottiglia. La SMP di un sottoprocesso è autonoma e completa in tutte le sue sezioni; la relazione col processo padre è garantita dalla codifica comune.
Attività (livello 3)	Unità di lavoro significativa che produce un output verificabile. È il livello che la Sezione 4 della SMP documenta. Ogni attività deve poter rispondere alla domanda: «cosa produce questo blocco di lavoro?». Può essere articolata in sotto-attività (facoltativo) per maggiore chiarezza, senza creare nuovi livelli gerarchici formali.
Task (livello 4)	Unità di lavoro atomica: assegnabile, con owner, effort, scadenza e stato (da fare / in corso / fatto). Il Task è l'unità di tracciamento operativo. Appartiene alla Procedura Operativa (SOP), non alla SMP.
Subtask (livello 5)	Scomposizione facoltativa del Task in micro-step. Raramente necessario; di pertinenza esclusiva delle SOP e dei tool di task management.

QUALE LIVELLO STA DOCUMENTANDO LA SMP?

La SMP può documentare un Macroprocesso (livello 0), un Processo (livello 1) o un Sottoprocesso (livello 2). La scelta si dichiara nell'intestazione del documento (campo Tipologia). La Sezione 4 della SMP documenta sempre le Attività (livello 3), indipendentemente dal livello della SMP. Quando la SMP è di Macroprocesso, le Attività sono raggruppate sotto intestazioni corrispondenti ai Processi di riferimento (livello 1), per chiarezza di lettura — ma rimangono Attività. I Task (livello 4) e i Subtask (livello 5) appartengono alle Procedure Operative (SOP) e non compaiono nella SMP.

1.2 Il Process Owner: Governo vs Esecuzione

Il Process Owner è la figura che risponde dei risultati del processo, indipendentemente da chi esegue le attività. Questo è un concetto organizzativo preciso che va distinto da tre figure con cui spesso si confonde:

- **Il Responsabile di Funzione** governa le persone e le risorse. Il Process Owner governa le attività e i risultati. Possono coincidere, ma non necessariamente.
- **Il Referente Operativo** esegue le attività. Il Process Owner garantisce che quelle attività producano i risultati attesi.
- **Il Coordinatore** orchestra le risorse. Il Process Owner definisce le regole del gioco entro cui le risorse operano.

Il Process Owner non è necessariamente chi fa più lavoro sul processo, ma chi firma i risultati. Questo implica un'ownership intellettuale: devi capire il processo abbastanza profondamente da poterne definire le regole decisionali, identificare i rischi e misurarne la performance.

NOTA TERMINOLOGICA

Nel presente manuale e nel template SMP si utilizza «Process Owner», equivalente a «responsabile di processo». Se l'organizzazione dispone di un proprio glossario, la denominazione va allineata a quella in uso.

1.3 Il Modello Input–Processo–Output (IPO) e le sue Estensioni

Il modello di riferimento della SMP è l'Input–Process–Output, arricchito da quattro elementi aggiuntivi che lo rendono un modello di governo completo:

ELEMENTO	FUNZIONE NEL MODELLO DI GOVERNO
TRIGGER	Il segnale che attiva il processo. Distingue un sistema reattivo (risponde a eventi) da uno passivo (aspetta istruzioni). I trigger definiscono il ritmo e le condizioni di avvio, incluse le attivazioni atipiche o eccezionali.
INPUT	Ciò che il processo riceve per funzionare: dati, documenti, approvazioni, risorse. Non basta elencarli: ogni input ha una fonte (chi lo produce), un formato (come arriva) e criteri di qualità (cosa rende l'input utilizzabile).
PROCESSO	La sequenza di attività governata da regole decisionali (business rules), eseguita entro vincoli operativi, documentata attraverso controlli e checkpoint.
OUTPUT	Ciò che il processo produce: deliverable, decisioni, stati, documenti. Ogni output ha un destinatario, un Livello di Servizio Atteso — SLA — (che comprende dimensioni temporali, qualitative e di formato) e un'evidenza (come si traccia che è stato prodotto).
DC — Documenti di Consultazione	Il framework normativo entro cui operano le regole del processo. Non sono la materia prima (input) ma l'autorizzazione e il vincolo metodologico. Rispondono alla domanda «in base a cosa decidi?».
DR — Documenti di Registrazione	Le evidenze prodotte dal processo che devono essere archiviate. Dimostrano che il processo ha operato correttamente e permettono audit e miglioramento continuo.

2. La mappa delle relazioni tra sezioni

Come le sezioni della SMP si parlano e si vincolano reciprocamente

Le sezioni della SMP non sono compartimenti stagni. Sono un sistema organico in cui ogni elemento dipende dagli altri e li vincola. Compilare una sezione in isolamento, senza considerare le implicazioni sulle altre, è una delle cause principali di SMP incoerenti. Questo capitolo mappa le relazioni fondamentali.

La figura 1 è una rappresentazione sintetica delle connessioni tra tutte le sezioni della scheda, disposte in bande. A sinistra la colonna dell'accountability: missione, responsabilità, indicatori. In alto la catena del flusso: trigger, input, attività, output, processo a valle. Al centro le dinamiche che escono dal percorso standard (varianti, eccezioni, escalation), i rischi, le interfacce e il flusso narrativo. Sotto, il governo delle decisioni: documenti di consultazione, regole, controlli, documenti di registrazione, vincoli. Alla base competenze e approvazione.

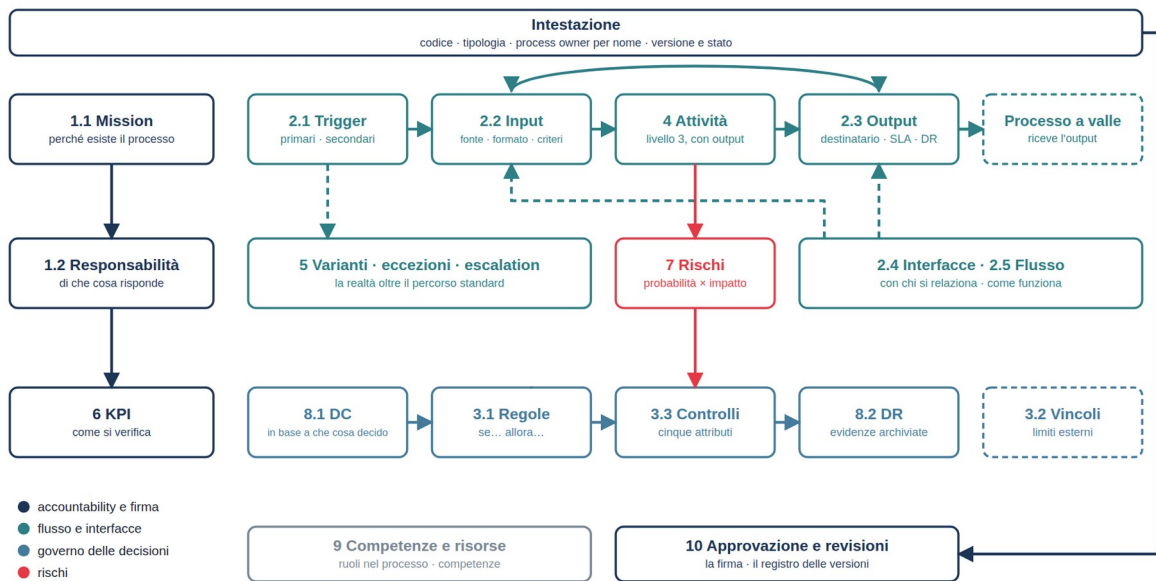


Figura 1 — La mappa delle relazioni tra le sezioni della SMP. Il colore indica il tipo di relazione: navy per l'accountability e la firma, verde-azzurro per il flusso e le interfacce, azzurro per il governo delle decisioni, rosso per i rischi.

I collegamenti si raggruppano in **cinque circuiti**, più **la firma** che li chiude. I paragrafi che seguono li descrivono uno per uno, ciascuno con la propria figura:

Paragrafo	Circuito	Sezioni collegate
2.1	Catena verticale	1.1 Mission → 1.2 Responsabilità → 6 KPI
2.2	Catena orizzontale	2.1 Trigger → 2.2 Input → 4 Attività → 2.3 Output → processo a valle
2.3	Effetto specchio	2.2 criteri di qualità degli input ⇄ 2.3 SLA degli output, con 2.4 Interfacce
2.4	Grappolo decisionale	8.1 DC → 3.1 Regole → 3.3 Controlli → 8.2 DR, con 3.2 Vincoli
2.5	Triade di sicurezza	4 Attività → 7 Rischi → 3.3 Controlli
2.6	La firma	Intestazione → 10 Approvazione e revisioni

Il paragrafo 2.7 mostra come trigger secondari, eccezioni e varianti si concatenano; il 2.8 indica le sezioni che compaiono in più circuiti, dove un errore si propaga di più. La stessa mappa è disponibile anche in versione interattiva e in slide.

2.1 La Catena Verticale: Mission → Obiettivi → Risultati Attesi → Responsabilità → KPI



Figura 2 — Catena verticale: 1.1 Mission → 1.2 Responsabilità → 6 KPI.

Questa è la catena di accountability. Funziona dall'alto verso il basso nella definizione e dal basso verso l'alto nella verifica. La SMP formalizza esplicitamente i due estremi — Mission e KPI — ma la catena completa ha cinque anelli, e ignorare quelli intermedi è una causa frequente di Responsabilità vaghe e KPI decorativi.

ANELLO	FUNZIONE E DOMANDA A CUI RISPONDE
Mission	Perché questo processo esiste? Quale valore garantisce all'organizzazione, in modo permanente e indipendente dall'orizzonte temporale? È l'identità del processo. (Sezione 1.1 della SMP)
Obiettivi*	Cosa si vuole raggiungere in questo orizzonte temporale? Gli Obiettivi traducono la Mission in ambizioni concrete e temporalmente definite. Sono la cerniera tra l'identità permanente del processo e i target operativi correnti. Non hanno un campo formale nella SMP, ma devono essere chiari nella mente del Process Owner quando scrive le Responsabilità — altrimenti queste risultano generiche.
Risultati Attesi*	Come si riconosce il raggiungimento dell'Obiettivo? I Risultati Attesi descrivono la condizione di successo in modo qualitativo: cosa sarà diverso, cosa sarà garantito, quale stato sarà raggiunto. Sono la versione qualitativa di ciò che i KPI misureranno quantitativamente. Anche questi non hanno un campo formale nella SMP, ma emergono implicitamente nelle Responsabilità ben

	scritte.
Responsabilità	Chi risponde di cosa, e su quale risultato? Le Responsabilità (sezione 1.2) incorporano implicitamente Obiettivi e Risultati Attesi: una Responsabilità ben scritta contiene già l'ambizione (Obiettivo) e la condizione di successo (Risultato Atteso) in forma di impegno dichiarato verso l'organizzazione.
KPI	Il risultato è stato raggiunto? I KPI (sezione 6) sono la misura quantitativa delle Responsabilità. Traducono l'impegno dichiarato in un numero verificabile da chiunque, indipendentemente da chi osserva.

Il formato Mission → Responsabilità → KPI della SMP semplifica la struttura per praticità, ma il Process Owner deve percorrere mentalmente la catena completa durante la compilazione. L'esercizio utile è: per ogni Responsabilità che scrivo, so dire qual è l'Obiettivo che la motiva e il Risultato Atteso che ne dichiarerebbe il raggiungimento? Se la risposta è no, la Responsabilità è probabilmente troppo vaga o troppo operativa.

*Obiettivi e Risultati Attesi non compaiono nella SMP perché non appartengono al perimetro di autodichiarazione del Process Owner: sono assegnati dall'organizzazione nell'ambito del ciclo di Management by Objectives. Il Process Owner li riceve come riferimento e li traduce nell'asse verticale della scheda — definendo una Mission coerente con gli obiettivi ricevuti, Responsabilità misurabili, e KPI che ne traccino il raggiungimento — ma non li formalizza autonomamente nel documento.

REGOLA DI COERENZA VERTICALE

Ogni KPI deve potersi ricondurre ad almeno una Responsabilità. Ogni Responsabilità deve potersi ricondurre a un Obiettivo. Ogni Obiettivo deve potersi ricondurre alla Mission. Se un KPI non si collega a nessuna Responsabilità, è decorativo. Se una Responsabilità non si collega a nessun Obiettivo riconoscibile, il processo sta forse governando qualcosa che non gli compete, oppure sta descrivendo un'attività spacciandola per un impegno.

PERCHÉ QUESTA DISTINZIONE È UTILE IN PRATICA

Obiettivo vs Responsabilità: l'Obiettivo è ciò che si vuole ottenere (es. «ridurre il tasso di stock-out del 30% entro fine campagna»). La Responsabilità è l'impegno del Process Owner verso quel risultato («Garantire che i parametri di riordino siano aggiornati con frequenza adeguata a prevenire rotture di stock»). L'Obiettivo dice dove si vuole arrivare; la Responsabilità dice di cosa risponde chi governa il processo per arrivarci.

Risultato Atteso vs KPI: il Risultato Atteso è qualitativo («la giacenza è sempre allineata alla domanda prevista, senza eccedenze né rotture»). Il KPI lo rende misurabile («tasso di stock-out < 3%; rotazione scorte > 4x/anno»). Il Risultato Atteso viene prima: definisce cosa si sta cercando di misurare, e orienta la scelta del KPI giusto.

Come si verifica il circuito

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.

2.2 La Catena Orizzontale: Trigger → Input → Attività → Output → Processo a Valle

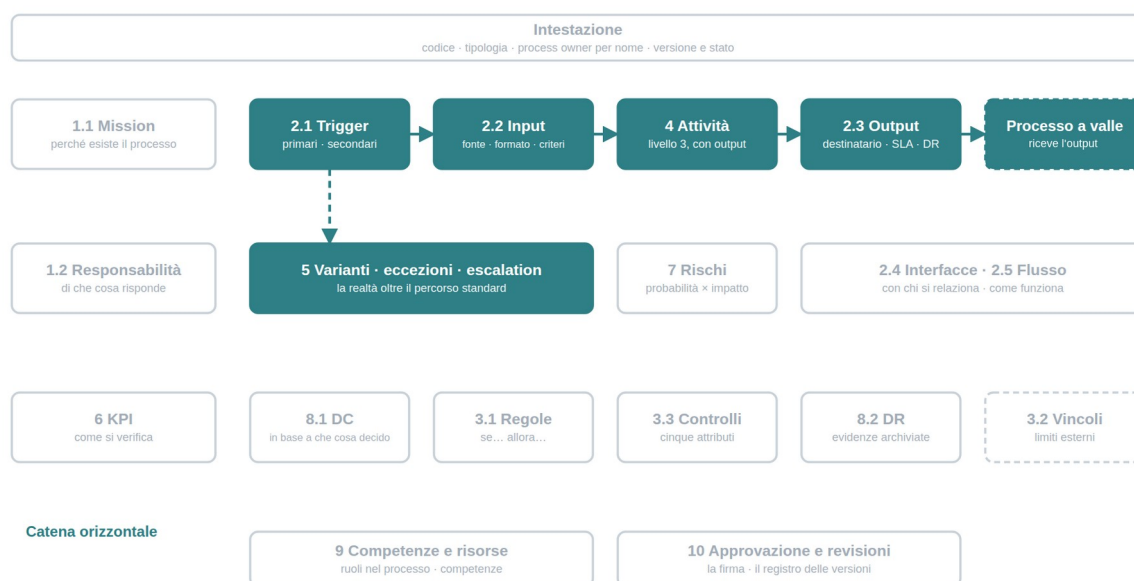


Figura 3 — Catena orizzontale: 2.1 Trigger → 2.2 Input → 4 Attività → 2.3 Output → processo a valle.

Questa è la catena operativa. Descrive come il processo si attiva, lavora e genera valore verso l'esterno. Il Trigger (sezione 2.1) è il segnale di avvio. Gli Input (sezione 2.2) sono ciò che il processo raccoglie e utilizza. Le Attività Principali (sezione 4) descrivono come gli input vengono trasformati. Gli Output (sezione 2.3) sono i risultati di quella trasformazione. L'Output di un processo è quasi sempre l'Input di un processo successivo — e può generare nuovi trigger.

Questa continuità spiega perché l'organizzazione funziona come un sistema: i processi sono interconnessi. Un processo che produce output di bassa qualità danneggia tutti i processi a valle che dipendono da quell'input.

Come si verifica il circuito

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.

2.3 L'Effetto Specchio: Criteri Qualità Input ↔ Livello di Servizio Output

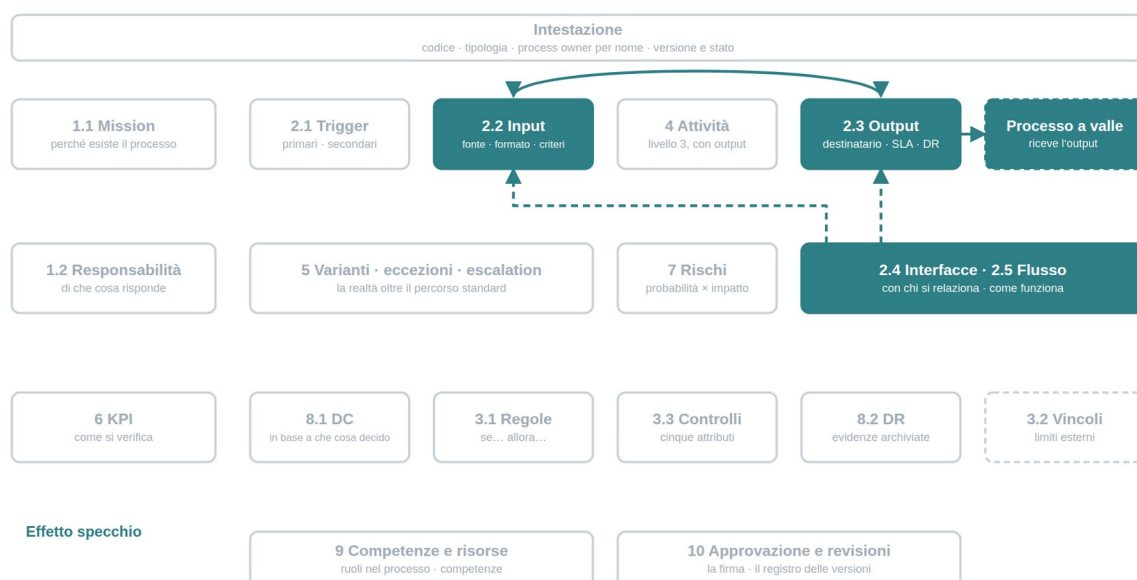


Figura 4 — Effetto specchio: 2.2 criteri di qualità degli input $\rightleftharpoons$ 2.3 SLA degli output, con 2.4 Interfacce.

PRINCIPIO FONDAMENTALE — SIMMETRIA INPUT/OUTPUT

I criteri di qualità che definisci per i tuoi input (colonna «Criteri Qualità» nella sezione 2.2) NON sono requisiti arbitrari. Sono il Livello di Servizio che il processo upstream ha l'obbligo di rispettare nei tuoi confronti. Simmetricamente, il Livello di Servizio che definisci per i tuoi output (colonna «SLA» nella sezione 2.3) è l'insieme dei criteri che il processo downstream si aspetta da te. Lo SLA non è solo una dimensione temporale: include tempestività (quando), qualità (accuratezza, completezza, assenza di errori), e formato (come l'output arriva, in quale struttura/format e con quali contenuti minimi attesi). Quando definisci i criteri di qualità di un input, stai implicitamente definendo il contratto di servizio multi-dimensionale tra te e il processo che te lo fornisce.

Questo significa che la sezione 2.2 e la sezione 2.3 sono specchi organizzativi. La validazione delle sezioni 2.2 e 2.3 dovrebbe sempre avvenire confrontandosi con i process owner a monte e a valle, proprio per verificare che i contratti di servizio impliciti siano allineati.

Come si verifica il circuito

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.

2.4 Il Grappolo Decisionale: DC, Input, Regole, Controlli e DR



Figura 5 — Grappolo decisionale: 8.1 DC → 3.1 Regole → 3.3 Controlli → 8.2 DR, con 3.2 Vincoli.

Input e Documenti di Consultazione (DC) svolgono ruoli radicalmente diversi nel processo.

INPUT	DOCUMENTO DI CONSULTAZIONE (DC)
Risponde a: «con cosa lavoro?»	Risponde a: «in base a cosa decido?»
È la materia prima del processo	È il framework normativo del processo
Viene trasformato o consumato	Viene consultato, non trasformato
Cambia ad ogni ciclo del processo	È stabile nel tempo (aggiornato per policy)
Esempio: dati di vendita, ordini, anagrafiche	Esempio: budget approvato, policy di classificazione, linee guida metodologiche

La distinzione ha implicazioni di governance importanti. Un documento strategico approvato dalla Direzione non è solo un input — è un'autorizzazione formale che legittima le tue decisioni. I DC creano giustificabilità: se in futuro qualcuno contesta una decisione, la domanda sarà «quali DC erano disponibili e aggiornati quando hai deciso?». Le Regole di Processo (sezione 3.1) sono la traduzione operativa dei principi fissati nei DC.

Come si verifica il circuito

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.

Il grappolo completo: dalle regole ai controlli e alle evidenze

La relazione tra DC, input e regole è la prima metà del grappolo decisionale. La seconda metà la completa: ogni regola critica è verificata da un controllo (3.3). E come i DC non vanno confusi con gli input, i documenti di registrazione (8.2) non vanno confusi con gli output: sono le evidenze che il processo archivia, di ogni output (2.3), di ogni controllo e di ogni eccezione gestita. Il tutto entro i vincoli (3.2), fissati dall'esterno.

Insieme, le quattro sezioni permettono di rispondere, anche a distanza di tempo, a una domanda che senza di loro resta spesso senza risposta: in base a che cosa è stata presa questa decisione?

2.5 La Triade di Sicurezza: Attività, Rischi e Controlli



Figura 6 — Triade di sicurezza: 4 Attività → 7 Rischi → 3.3 Controlli.

I Rischi Operativi (sezione 7) non sono una lista autonoma: sono l'analisi delle vulnerabilità delle attività principali (sezione 4). I Controlli e Checkpoint (sezione 3.3) sono le verifiche che presidiano quei rischi. La coerenza tra sezione 4, 7 e 3.3 è fondamentale: se identifichi un rischio alto, dovrebbe esistere un controllo che lo presidia. Un rischio senza controllo associato è un rischio accettato consapevolmente — il che va bene, ma deve essere dichiarato esplicitamente.

Come si verifica il circuito

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.

2.6 La Firma: Intestazione → Approvazione e Revisioni



Figura 7 — La firma: dall'intestazione alla sezione 10.

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.

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.

Come si verifica il circuito

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.

2.7 Le Dinamiche Reali: Trigger Secondari, Eccezioni e Varianti

La scheda descrive anche ciò che esce dal percorso standard: attivazioni atipiche, percorsi alternativi, anomalie, blocchi. Trigger secondari (2.1), varianti (5.1), eccezioni (5.2) ed escalation (5.3) sono collegati tra loro, e la stessa anomalia può comparire in punti diversi della scheda secondo da dove nasce. Conviene distinguere tre situazioni (figura 8).

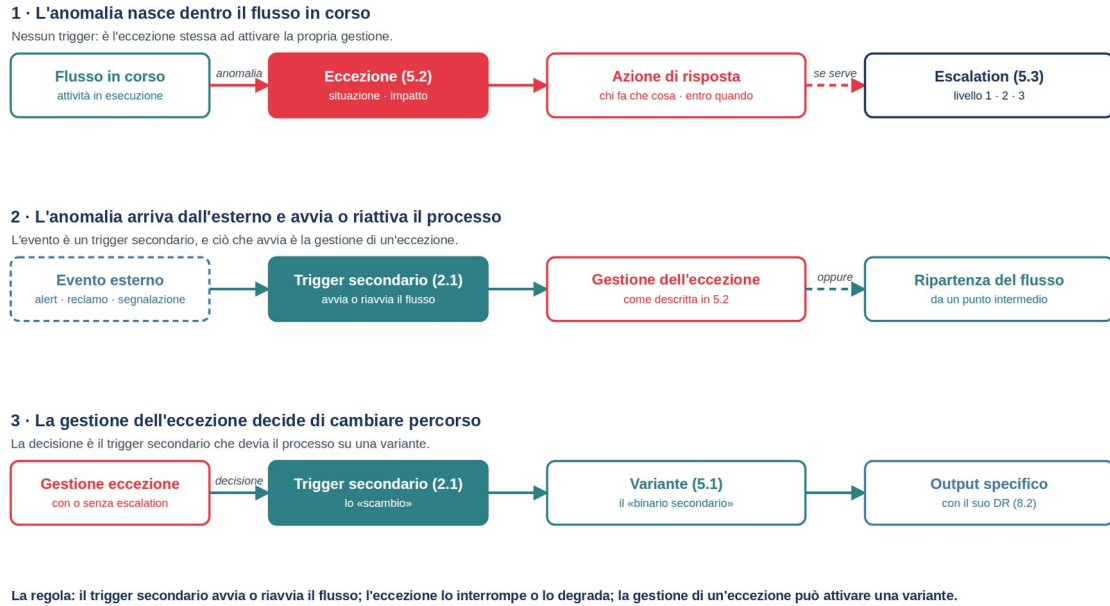


Figura 8 — Le tre situazioni: anomalia nel flusso, evento atipico in ingresso, gestione di un'eccezione che attiva una variante.

1. L'anomalia nasce dentro il flusso già in corso. Un input arriva incompleto, il sistema si ferma, un'approvazione non arriva. Qui non c'è alcun trigger: è l'eccezione stessa ad attivare la propria gestione, descritta in 5.2 con situazione, impatto, azione di risposta, tempistica e condizione di escalation. Il caso bloccante è una forma di questa situazione.

2. L'anomalia arriva dall'esterno come evento che avvia o riattiva il processo. Un alert di sistema, un reclamo, una segnalazione da un altro processo. Quell'evento è un trigger secondario (2.1), e ciò che avvia è la gestione di un'eccezione; in alternativa, l'arrivo dell'atteso fa ripartire il flusso da un punto intermedio.

3. La gestione dell'eccezione decide di cambiare percorso. La decisione presa nel gestire l'eccezione, con o senza escalation, è il trigger secondario che devia il processo su una variante (5.1), con il suo output specifico.

La regola

Il trigger secondario avvia o riavvia il flusso; l'eccezione lo interrompe o lo degrada. La stessa anomalia può comparire come trigger secondario, se entra nel processo dall'esterno, o come eccezione, se nasce durante l'esecuzione; e il modo in cui un'eccezione viene gestita può diventare il trigger di una variante.

Nella scheda: ogni trigger secondario della 2.1 si ritrova in una variante o in una gestione di eccezione della sezione 5; le biforcazioni sono governate da regole (3.1); le eccezioni gestite lasciano un'evidenza (8.2); le eccezioni non previste sono spesso rischi di omissione (sezione 7).

2.8 Le Sezioni che Ricorrono in più Circuiti

Alcune sezioni compaiono in più circuiti. È lì che un errore si propaga di più, ed è lì che conviene concentrare le verifiche prima della firma.

Sezione	Circuiti in cui compare	Che cosa comporta
2.2 Input · 2.3 Output	Catena orizzontale, effetto specchio	Sono insieme parte del flusso e termini del contratto con i processi vicini: un criterio vago rompe entrambi
4 Attività	Catena orizzontale, triade di sicurezza	Ogni attività principale deve ritrovarsi in un output e avere almeno un rischio associato

Sezione	Circuiti in cui compare	Che cosa comporta
3.3 Controlli	Grappolo decisionale, triade di sicurezza	Un controllo verifica una regola e presidia un rischio: deve poter indicare entrambi
5 Varianti, eccezioni, escalation	Catena orizzontale, grappolo decisionale	Si collega ai trigger secondari (2.1), alle regole (3.1) e ai livelli decisionali
8.2 DR	Grappolo decisionale, catena orizzontale	Ogni output, ogni controllo e ogni classe di eccezioni gestite ha la sua evidenza
Intestazione · 10	La firma	La versione e il process owner devono coincidere nei due punti e nel nome del file

3. Intestazione e dati identificativi

Come identificare correttamente il processo

Collegamenti con le altre sezioni

La firma: l'intestazione apre il circuito che si chiude nella sezione 10. Il process owner indicato qui, per nome e ruolo, è lo stesso che firma; la versione coincide con quella dell'ultima riga del registro (sezione 10) e del nome del file.

Il process owner indicato qui è anche il primo ruolo della tabella 9.1.

L'intestazione della SMP non è una formalità burocratica. Ogni campo ha un significato organizzativo preciso.

Macroprocesso di Appartenenza e Codice SMP

Il macroprocesso di appartenenza colloca la scheda nella mappa dei processi: la SMP descrive un processo, non un ufficio o una funzione. Il Codice SMP è l'identificativo univoco nel sistema di governance: permette di citare il processo in altre SMP e di costruire la mappa dei processi aziendali.

La convenzione di codifica segue la struttura: **SMP-[MacroProcesso][Numero progressivo]**. Esempi: SMP-MP4-01 (primo processo del macroprocesso MP4), SMP-MP5-02 (secondo processo del macroprocesso MP5). Il codice deve essere univoco nell'intero sistema di governance e coerente con il nome del file del documento. Regola di allineamento: la versione indicata nell'intestazione deve corrispondere alla versione nel nome file e nel log della sezione 10. Un'intestazione con versione v1.2 e nome file con Rev 1.0 è un'incoerenza che invalida la tracciabilità del documento.

Tipologia: Macroprocesso, Processo o Sottoprocesso

La scelta della tipologia dipende dalla posizione nella gerarchia organizzativa, non dalla dimensione del processo. Un Macroprocesso aggrega più processi sotto un'unica governance. Un Processo è l'unità operativa fondamentale. Un Sottoprocesso è una componente di un Processo che, per importanza critica, complessità interfunzionale o rischio di colli di bottiglia, merita documentazione separata. La SMP di un Sottoprocesso è autonoma e completa in tutte le sezioni.

Process Owner

Identificato per nome e ruolo — non per ufficio. Il nome personalizza la responsabilità e la rende non delegabile senza aggiornamento formale della SMP. Una SMP senza Process Owner nominato è una SMP senza accountability.

Versione e Stato

La versione traccia l'evoluzione del documento. Lo stato (Bozza / In Revisione / Approvato) definisce il valore operativo: solo una SMP in stato «Approvato» è vincolante per l'organizzazione.

4. Sezione 1 — Identità e commitment

Mission del Processo e Responsabilità Principali

Collegamenti con le altre sezioni

Catena verticale: la Mission (1.1) è il primo anello; ogni Responsabilità (1.2) contribuisce alla Mission ed è misurata da almeno un KPI (sezione 6).

Le Responsabilità identificano chi risponde del risultato (A) nella matrice RACI derivata dalle schede.

4.1 Mission del Processo (sezione 1.1)

La Mission risponde alla domanda: «Perché questo processo esiste nell'organizzazione?». Non descrive le attività svolte, ma il valore che il processo garantisce.

Una Mission efficace: è orientata al risultato (non all'attività); è specifica del processo (non potrebbe essere identica per un altro processo); dichiara per chi genera valore (clienti interni, clienti esterni, l'azienda).

MISSION INEFFICACE	MISSION EFFICACE
Descrive attività, non risultati	Descrive il valore garantito
Potrebbe applicarsi a molti processi	È specifica e riconoscibile
Generica e non misurabile	Contiene l'impatto organizzativo e il cliente del processo

Lunghezza raccomandata: 4–5 righe dense. Troppo breve rischia di essere generico; troppo lungo confonde Mission con descrizione del flusso.

4.2 Responsabilità Principali (sezione 1.2)

Le Responsabilità traducono la Mission in impegni specifici e verificabili. Sono il cuore dell'accountability del Process Owner. La distinzione tra responsabilità e attività è la distinzione tra «rispondo di» e «faccio».

IL TEST DELLE RESPONSABILITÀ

Ogni responsabilità deve rispondere alle domande «Chi può verificare che questa responsabilità sia rispettata?» e «Cosa succede se non è rispettata?». Se non riesci a rispondere, stai descrivendo un'attività, non una responsabilità. Riformula con: «Garantire che [risultato] sia [misura] entro [condizione]».

Numero raccomandato: 3–5 responsabilità. Struttura raccomandata: iniziare ogni responsabilità con un verbo di accountability («Garantire», «Assicurare», «Presidiare», «Mantenere») seguito dal risultato atteso.

Vincolo di copertura KPI: ogni Responsabilità dichiarata in sezione 1.2 deve essere misurabile da almeno un KPI in sezione 6. Se in fase di compilazione dei KPI non è possibile identificare un indicatore per una Responsabilità, questa va riformulata o il set KPI va completato prima di

consegnare la SMP per approvazione. Una Responsabilità senza KPI corrispondente è un impegno non verificabile — che è equivalente a non averlo dichiarato.

5. Sezione 2 — Perimetro e flusso operativo

Trigger, Input, Output, Interfacce e Flusso

Collegamenti con le altre sezioni

Catena orizzontale: 2.1 Trigger → 2.2 Input → sezione 4 Attività → 2.3 Output → processo a valle. I trigger secondari si ritrovano in varianti ed eccezioni (sezione 5).

Effetto specchio: i criteri di qualità degli input (2.2) sono lo SLA del processo a monte; lo SLA degli output (2.3) è ciò che si aspetta il processo a valle. Le controparti della 2.4 sono le stesse che compaiono in 2.2 e 2.3: i processi tra fornitori e clienti interni, i soggetti esterni tra gli stakeholder esterni.

Ogni output ha un'evidenza tra i DR (8.2). I DC (8.1) non sono input.

5.1 Trigger / Eventi di Innesco (sezione 2.1)

Un Trigger è l'evento che porta il processo dallo stato «in attesa» allo stato «in esecuzione». In letteratura BPM (standard BPMN 2.0, OMG) gli eventi sono classificati per posizione nel flusso e per natura. La SMP adotta una tassonomia pratica che rispecchia questa logica.

Trigger Primario — lo Start Event

È il segnale atteso e normale che avvia il processo nel suo percorso standard. Ogni processo ha uno o pochi trigger primari, stabiliti nel suo disegno. Le dimensioni che caratterizzano un trigger primario (e che vanno documentate come meta-informazioni) sono:

- **Natura:** temporale (il processo parte a una scadenza definita), a messaggio/evento upstream (arriva un output di un altro processo), condizionale (si raggiunge una soglia o uno stato), manuale (un responsabile lo avvia deliberatamente), a segnale (un alert di sistema).
- **Frequenza:** periodico (ricorrente con cadenza definita) vs. one-shot (si attiva una sola volta per un dato evento).
- **Origine:** interno (generato da un processo aziendale) vs. esterno (generato da un cliente, fornitore, sistema esterno).
- **Modalità:** automatico (il sistema lo riconosce e avvia il processo senza intervento umano) vs. programmato (calendarizzato ma richiede un'azione umana di conferma) vs. manuale (interamente guidato da una decisione umana).

Trigger Secondario — l'Intermediate Catching Event

È un'attivazione atipica o inusuale che non corrisponde all'avvio standard atteso. Non presuppone necessariamente che il processo sia già in esecuzione: può essere un alert, un evento eccezionale, una condizione non standard che porta il processo a partire in un modo diverso dal normale, o che ne riattiva una porzione dopo un'interruzione. Le stesse dimensioni meta si applicano anche ai trigger secondari.

Le funzioni tipiche di un trigger secondario sono:

- **Attivazione di una variante di processo** (rimanda alla Sezione 5.1 — Varianti): il processo percorre un percorso alternativo perché si è verificata una condizione non standard.
- **Attivazione di una gestione di eccezione** (rimanda alla Sezione 5.2 — Eccezioni): si verifica un'anomalia che richiede una risposta non prevista nel percorso standard.
- **Riattivazione del flusso da un punto intermedio:** il processo era sospeso in attesa di un input o di un'approvazione, e l'arrivo dell'atteso lo fa ripartire da un punto specifico.

Trigger secondario o eccezione?

Il trigger secondario avvia o riavvia il flusso; l'eccezione lo interrompe o lo degrada. Se l'anomalia nasce dentro il flusso già in corso (un input incompleto, un sistema fermo), non c'è alcun trigger: è l'eccezione stessa ad attivare la propria gestione (5.2). Se invece arriva dall'esterno come evento che avvia o riattiva il processo (un alert, un reclamo, una segnalazione da un altro processo), quell'evento è un trigger secondario che attiva la gestione dell'eccezione. E la decisione presa nel gestire un'eccezione può essere, a sua volta, il trigger secondario di una variante. Vedi il paragrafo 2.7.

COSA NON È UN TRIGGER — I CASI BLOCCANTI

Un evento che sospende o blocca il processo (approvazione non pervenuta, blocco normativo, errore critico di sistema) non è un trigger: è un caso bloccante. In BPMN corrisponde a un Error Event o a un Escalation Event. Nella SMP, i casi bloccanti appartengono alla Sezione 5.2 (Eccezioni) e possono generare escalation (Sezione 5.3). Non vanno confusi con i trigger secondari, che avviano o riavviano il flusso — non lo fermano.

NOTA SUI PROCESSI CONTINUATIVI

I processi con alta frequenza operativa hanno spesso trigger impliciti: la routine. Anche in questi casi è importante esplicitarli. La domanda da porsi è: «Se questo trigger non si verificasse, il processo partirebbe comunque?». Se la risposta è no, hai trovato il trigger. Se la risposta è sì, stai descrivendo un'attività continua, non un trigger.

Il collegamento organico tra trigger secondari e Sezioni 5.1/5.2 non richiede una codifica formale aggiuntiva nella tabella trigger: è sufficiente che la logica sia esplicitata nella descrizione del trigger e ritrovabile nelle sezioni corrispondenti.

Struttura raccomandata per i trigger primari: ogni trigger primario va numerato progressivamente (T1, T2...) e accompagnato da due informazioni operative essenziali — l'attività della sezione 4 che attiva e i destinatari che devono essere coinvolti o informati. Esempio: «T1 – Ricezione brief prodotto dal processo di sviluppo prodotto → Attiva attività 1.0 – Destinatari: Classificatrice Merceologica». Questa struttura trasforma il trigger da un'etichetta generica a un'informazione operativamente utilizzabile.

5.2 Input Necessari (sezione 2.2) — La Sezione più Critica

Gli Input sono tutto ciò di cui il processo ha bisogno per funzionare correttamente. La tabella degli input ha quattro colonne, ciascuna con un significato preciso:

INPUT (cosa)	FONTE (chi)	FORMATO / STRUMENTO (come)	CRITERI QUALITÀ (standard atteso)
Il nome specifico dell'elemento ricevuto. Non «dati di vendita» ma «storico vendite per codice articolo e mese».	Il processo che produce l'input, oppure il soggetto esterno (cliente, fornitore, sistema esterno). Non si indicano uffici o funzioni: le funzioni possono cambiare, il processo resta; e se cambia il processo,	Il formato in cui l'input arriva: file strutturato, dato ERP, mail, documento firmato. Definisce l'infrastruttura del processo.	I requisiti che l'input deve soddisfare per essere utilizzabile. È il contratto di servizio implicito con il processo fornitore. Le stesse tre dimensioni dello SLA si applicano simmetricamente ai criteri di qualità:

	viene naturale rivedere anche la fonte. Definisce una dipendenza inter-processuale e indica a chi rivolgersi in caso di anomalie.		tempestività (entro quando deve essere disponibile), qualità (accuratezza, completezza, tasso di errore accettabile), formato (struttura/format, canale di trasmissione, contenuto minimo atteso). Specificare tutte le dimensioni rilevanti — non solo la scadenza temporale — garantisce che il contratto di servizio con il processo upstream sia completo e verificabile.
--	---	--	---

PRINCIPIO FONDAMENTALE — SIMMETRIA INPUT/OUTPUT

I criteri di qualità che definisci per un input (sezione 2.2) sono esattamente la stessa cosa del Livello di Servizio che il processo fornitore deve avere nella propria SMP per quell'output (sezione 2.3). Lo SLA non è solo una scadenza temporale: include tutte le dimensioni rilevanti — tempestività (entro quando), qualità (accuratezza, completezza, tasso di errore accettabile), formato (struttura/format, contenuto atteso, sistema di trasmissione). Se il tuo processo richiede che i dati di giacenza siano aggiornati entro 24 ore, valorizzati al 100% sui campi obbligatori e trasmessi via ERP, il processo fornitore deve avere esattamente queste tre dimensioni come SLA del suo output. Questa simmetria trasforma la compilazione della sezione 2.2 in un esercizio di validazione inter-processuale: non puoi completarla correttamente senza confrontarti con i process owner upstream.

5.3 Output Dovuti (sezione 2.3)

Gli Output sono i risultati prodotti dal processo. La parola «dovuti» è scelta: sono impegni, non possibilità. La tabella degli output ha quattro colonne:

- **OUTPUT** — il deliverable, tangibile e specifico.
- **DESTINATARIO** — il processo che riceve l'output, oppure il soggetto esterno. Non si indicano uffici o funzioni. Ogni output senza destinatario è un'attività senza scopo.
- **SLA** — il Livello di Servizio con cui l'output viene consegnato. Non è solo una scadenza temporale ma un accordo multi-dimensionale: tempestività (entro quando è disponibile), qualità (accuratezza, completezza, tasso di errore accettabile), formato (struttura/format, canale di trasmissione, contenuto minimo garantito). Almeno la dimensione temporale deve essere verificabile: non «tempestivamente» ma «entro 48 ore dalla ricezione della richiesta». Quando il processo lo richiede, le dimensioni qualitativa e di formato vanno esplicitate nella stessa colonna.
- **EVIDENZA / DR** — la traccia documentale che certifica che l'output è stato prodotto. Collega direttamente alla sezione 8.2 (Documenti di Registrazione). Ogni evidenza elencata qui deve avere un corrispondente DR in sezione 8.2.

Principio di tracciabilità bidirezionale: ogni attività principale (X.0) della sezione 4 deve essere rintracciabile in almeno un output della sezione 2.3. Un'attività che non produce nessun output formale è o un'attività di supporto interno (che non appartiene alla sezione 4 come principale) oppure ha output reali che non sono stati documentati — e in quel caso vanno aggiunti. Questo vale con particolare attenzione per le attività di governance continuativa (monitoraggio, aggiornamenti

normativi, gestione contestazioni): producono evidenze tangibili — analisi, log, documentazione — che sono output formali del processo e devono comparire nella tabella.

5.4 Interfacce Organizzative (sezione 2.4)

Processi, non uffici

Fornitori e clienti interni si indicano come processi (codice e nome), così come la fonte degli input e il destinatario degli output. La scheda non riporta uffici o funzioni: le funzioni possono cambiare, i processi restano. La lettura del lavoro sui processi in termini di uffici e funzioni è materia del Momento 3.

La sezione sintetizza la rete di relazioni del processo: Fornitori Interni (dipendenze upstream), Clienti Interni (dipendenze downstream), Stakeholder Esterni (soggetti fuori dall'organizzazione). Ogni categoria, inclusa l'assenza di relazioni dirette con l'esterno, va dichiarata esplicitamente. Per ogni Fornitore Interno indicare cosa fornisce — con rimando all'input corrispondente in sezione 2.2. Per ogni Cliente Interno indicare cosa riceve — con rimando all'output corrispondente in sezione 2.3. Questo trasforma la sezione da elenco di sigle a mappa di relazioni verificabile: ogni interfaccia dichiarata deve essere riscontrabile nelle sezioni 2.2 e 2.3.

5.5 Descrizione Sintetica del Flusso (sezione 2.5)

Il flusso narrativo risponde alla domanda: «Come funziona il processo nel concreto?». Non è una lista di step, ma una narrazione scorrevole che permette a un lettore non specializzato di capire la logica operativa. Dove il processo opera su scale temporali diverse (giornaliera, settimanale, mensile), è utile strutturare la narrazione per orizzonte temporale. I momenti di governance — raccolta di raccomandazioni, proposte da validare, gate di approvazione — vanno esplicitati nel flusso.

6. Sezione 3 — Regole, vincoli e controlli

Il governo delle decisioni operative

Collegamenti con le altre sezioni

Grappolo decisionale: ogni regola (3.1) si appoggia a un DC (8.1) o a una decisione di chi ne ha l'autorità, è verificata da un controllo (3.3) che lascia un DR (8.2); il tutto entro i vincoli (3.2), fissati dall'esterno.

Triade di sicurezza: i controlli (3.3) presidiano i rischi (sezione 7): ogni controllo deve poter indicare quale rischio copre. Le biforcazioni del flusso (2.5) e le eccezioni (sezione 5) richiedono regole esplicite.

6.1 Regole di Processo — Business Rules (sezione 3.1)

Le Regole di Processo sono la logica decisionale del processo formalizzata in modo esplicito. Trasformano il giudizio soggettivo del singolo in comportamenti sistematici e verificabili. La formulazione standard è: «Se [condizione] → allora [azione/decisione]».

ORIGINE DELLE REGOLE

Le regole non sostituiscono il giudizio umano: codificano il giudizio che si è dimostrato corretto nel tempo. Chiedersi «come ho deciso in passato in questa situazione?» è il punto di partenza per identificare le regole reali del tuo processo.

Attenzione alla differenza tra regole e vincoli. Una regola è una decisione che puoi prendere e cambiare entro il tuo perimetro di autorità. Un vincolo è un limite imposto dall'esterno che non puoi modificare autonomamente. Confonderli porta a paralisi o a sconfinamenti.

Requisito di verificabilità: le condizioni nelle regole devono essere espresse con criteri oggettivamente verificabili da chiunque, senza interpretazione soggettiva. Soglie numeriche, stati definiti, eventi precisi sono condizioni valide. Formulazioni vaghe come «scostamento significativo», «impatto rilevante», «variazione importante» non sono condizioni — sono inviti all'interpretazione individuale che annullano l'utilità della regola. Se non riesci a esprimere la condizione con un numero o uno stato preciso, il processo non ha ancora formalizzato quella soglia decisionale e va fatto prima di compilare la regola.

Biforcazioni decisionali: ogni volta che il processo si trova di fronte a una biforcazione — opzione A o opzione B, in base a condizioni specifiche — quella biforcazione deve essere governata da una regola esplicita che indica chi decide e in base a quali criteri. Le biforcazioni non documentate sono zone di discrezionalità individuale che generano comportamenti non prevedibili e non auditabili. Esempi tipici di biforcazioni da governare: quando richiedere una validazione esterna vs procedere internamente, quando creare una nuova categoria vs classificare nel residuale più pertinente, quando accettare un input parziale vs bloccare il processo in attesa del dato completo.

6.2 Vincoli Operativi e di Compliance (sezione 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. Si classificano in quattro categorie:

- **Vincoli Normativi:** leggi, regolamenti, obblighi di certificazione, standard di settore.
- **Vincoli di Budget:** limitazioni economiche approvate dalla Direzione.
- **Vincoli di Sistema:** limitazioni degli strumenti tecnologici in uso (ERP, WMS, BI).
- **Vincoli di Tempo:** scadenze esterne, cut-off, lead time di filiera.

Elenca solo vincoli REALI che impattano le decisioni operative del tuo processo. Cosa non appartiene ai vincoli: gli strumenti operativi (software, AI, tool di supporto) non sono vincoli a meno che non rappresentino una limitazione reale e documentata — altrimenti appartengono ai Vincoli di Sistema solo se ne descrivono un limite effettivo (es. «ERP non gestisce codici con più di 18 caratteri»), non la mera esistenza; i documenti metodologici e le linee guida appartengono ai DC (Documenti di Consultazione), non ai vincoli; le best practice di settore non sono vincoli normativi a meno che non abbiano forza cogente (certificazioni obbligatorie, regolamenti con sanzioni). Un elenco di vincoli gonfiato da elementi impropri riduce la credibilità del documento e distrae dall'analisi dei limiti reali del processo.

6.3 Controlli e Checkpoint (sezione 3.3)

I Controlli sono le verifiche che il processo esegue per garantire qualità e conformità dei propri output. Ogni controllo deve avere cinque attributi obbligatori: oggetto (cosa si verifica), frequenza (quando, con cadenza definita), metodo (come si verifica — query, campionamento, revisione formale, confronto con threshold), soglia di alert (quando scatta l'azione correttiva — espressa in modo oggettivamente verificabile), e owner (chi esegue il controllo). La forma tabellare con questi cinque attributi per riga è raccomandata perché garantisce completezza e rende il controllo eseguibile da chiunque, indipendentemente da chi lo ha scritto. Un controllo senza soglia di alert non è un controllo — è un'osservazione. Un controllo senza owner non è un controllo — è un auspicio. I controlli si collegano ai rischi (sezione 7): per ogni rischio con R.O. ≥ 6 deve esistere almeno un controllo che lo presidia.

7. Sezione 4 — Attività principali

La struttura operativa del processo

Collegamenti con le altre sezioni

Catena orizzontale: ogni attività trasforma input (2.2) in output (2.3); ogni attività principale si ritrova in almeno un output.

Triade di sicurezza: ogni attività principale ha almeno un rischio associato (sezione 7). Le attività identificano chi esegue (R) nella matrice RACI derivata.

La Sezione 4 documenta le Attività (livello 3 della gerarchia) attraverso cui il processo trasforma gli input in output. Non è la lista di tutti i micro-task svolti quotidianamente: è la struttura logica del processo — i blocchi di lavoro significativi, ciascuno con il proprio output verificabile.

7.1 Granularità e Numerazione

Le Attività si numerano con una logica ad alberatura: 1.0, 2.0, 3.0 ecc. Una sotto-articolazione facoltativa, utile per maggiore chiarezza quando un'Attività è complessa, usa la numerazione 1.1, 1.2, 1.3 — queste restano Attività o, più precisamente, sotto-attività, non un livello gerarchico distinto. I Task (livello 4) non compaiono nella SMP.

REGOLA DI NUMERAZIONE IN SEZIONE 4

Ogni voce con numero X.0 è un'Attività principale. Ogni voce con numero X.Y (Y > 0) è una sotto-attività, cioè un'articolazione interna facoltativa dell'Attività X.0 — rimane al livello 3 della gerarchia. Non è un Task. I Task (livello 4) appartengono alle Procedure Operative (SOP) e non vanno inseriti in questa sezione.

7.2 SMP di Macroprocesso — Come Strutturare la Sezione 4

Quando la SMP documenta un Macroprocesso (livello 0), la Sezione 4 contiene comunque Attività (livello 3). Per facilitare la lettura, le Attività sono raggruppate sotto intestazioni che indicano il Processo di riferimento (livello 1). Questi raggruppamenti sono organizzazione della presentazione, non livelli gerarchici aggiuntivi: non introducono livelli che non appartengono alla gerarchia descritta al paragrafo 1.1.

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

7.3 Il Test delle Attività

IL TEST DELLE ATTIVITÀ

Ogni attività deve avere un output identificabile. Se non riesci a rispondere alla domanda «cosa produce questa attività?», probabilmente stai descrivendo un comportamento (es. «monitorare le giacenze») piuttosto che un'attività con un risultato (es. «produrre il report criticità settimanale con alert prioritizzati»). Riformula mettendo al centro l'output, non l'azione.

La Sezione 4 non deve essere esaustiva: un processo che genera 30 voci è ingestibile come documento di governo. Il livello di dettaglio giusto è quello che permette a un nuovo Process Owner di capire come funziona il processo senza dover seguire ogni singolo passo. Le attività eccessivamente granulari appartengono alle SOP.

Per ogni attività principale (X.0) è raccomandato indicare: frequenza (giornaliera, settimanale, mensile, ad-hoc), destinatario dell'output, e owner — soprattutto quando attività diverse sono presidiate da ruoli diversi. Le sotto-attività (X.1, X.2...) sono articolazioni facoltative interne e non richiedono obbligatoriamente un output formale proprio. Il principio di tracciabilità si applica alle attività principali (X.0): ogni attività X.0 deve essere rintracciabile in almeno un output della sezione 2.3 e in almeno un rischio della sezione 7. Un'attività X.0 senza output formale documentato in sezione 2.3 è un segnale che o l'output esiste ma non è stato documentato, oppure l'attività non appartiene al livello principale.

8. Sezione 5 — Varianti, eccezioni e escalation

La dimensione realistica del processo

Collegamenti con le altre sezioni

Le varianti sono attivate da trigger secondari (2.1). Le eccezioni si attivano da sole quando l'anomalia nasce nel flusso, oppure tramite un trigger secondario quando arriva dall'esterno; la gestione di un'eccezione può attivare una variante (paragrafo 2.7).

Le biforcazioni sono governate da regole (3.1); le eccezioni gestite lasciano un'evidenza (8.2); l'escalation rimanda ai livelli decisionali e alle deleghe.

La sezione 5 rende la SMP «realistica». Un processo descritto solo nel suo percorso standard è un processo di carta. La realtà operativa è piena di varianti, eccezioni e situazioni che richiedono escalation. Documentare questi elementi trasforma la SMP da documento teorico a strumento di governo praticabile.

8.1 Varianti di Processo (sezione 5.1)

Le varianti sono percorsi alternativi previsti e pianificati, attivati da trigger secondari specifici (vedi sezione 2.1). Non sono anomalie ma rami del processo. Una variante ben descritta specifica: il trigger secondario che la attiva, le differenze operative rispetto al percorso standard, l'output specifico che produce.

Se una variante è sufficientemente complessa da avere propri trigger, input, output e regole significativamente diversi, merita una SMP dedicata con il suo codice identificativo.

8.2 Eccezioni Operative Tipiche (sezione 5.2)

Le eccezioni sono situazioni anomale che il processo deve saper gestire — inclusi i casi bloccanti (input assenti, blocchi sistemici, eventi esterni imprevisti). Una descrizione di eccezione deve includere quattro elementi obbligatori: (1) Situazione — cosa accade di anomalo; (2) Impatto — cosa si blocca o degrada nel processo; (3) Azione di risposta — chi fa cosa; (4) Tempistica e condizione di escalation — entro quanto tempo l'azione deve produrre risultati e, se non li produce, a quale livello di escalation si passa. Un'eccezione senza tempistica non può essere gestita sistematicamente: ogni persona che si trova a gestirla la gestirà diversamente. Un'eccezione senza condizione di escalation rimane potenzialmente irrisolta senza che nessuno possa rilevarlo formalmente.

8.3 Livelli di Escalation (sezione 5.3)

L'escalation porta le situazioni irrisolvibili al livello decisionale appropriato.

LIVELLO	QUANDO SI ATTIVA	CHI DECIDE	TEMPI INDICATIVI
Livello 1 — Operativo	Criticità gestibili nel perimetro del processo e del suo team.	Process Owner o Referente Operativo designato	1-2 giorni lavorativi
Livello 2 — Gestionale	Impatti su altri processi, conflitti tra processi, degradazioni prolungate di KPI.	Responsabile con autorità sui processi coinvolti	3-5 giorni lavorativi
Livello 3 — Decisionale	Impatti economici critici, decisioni strategiche, conflitti irrisolti a livello gestionale.	Comitato di Direzione / Direzione Generale	Entro 1 settimana

9. Sezione 6 — KPI e misurazione della performance

Come si verifica che il processo stia governando bene

Collegamenti con le altre sezioni

Catena verticale: ogni KPI misura almeno una responsabilità (1.2); ogni responsabilità è coperta da almeno un KPI.

La fonte del dato rimanda a un DR (8.2) o a un sistema; i target si concordano con il Controllo di Gestione.

I KPI verificano se il processo sta rispettando le Responsabilità dichiarate nella sezione 1.2. Un KPI senza una Responsabilità a cui collegarsi è decorativo. Una Responsabilità senza KPI è un impegno non verificabile.

9.1 Tipologie di KPI

KPI di OUTCOME (lagging)	KPI di PROCESS — causali (leading)
Misurano il risultato finale	Misurano i meccanismi che generano i risultati
Rispondono a: «abbiamo raggiunto l'obiettivo?»	Rispondono a: «stiamo facendo le cose giuste?»
Registrano ciò che è già accaduto	Anticipano i risultati futuri
Esempio: tasso di stock-out, service level	Esempio: accuratezza forecast, % dati input validati

I KPI di process spiegano perché i KPI di outcome sono dove sono. Un outcome negativo senza KPI causali è una constatazione di fallimento senza diagnosi. Un set equilibrato combina i due tipi: indicativamente 2–3 outcome KPI e 2–3 process KPI, entro il massimo di 5 previsto al paragrafo 9.3.

9.2 Le Caratteristiche di un KPI Ben Definito

Ogni KPI deve avere sei attributi espliciti: nome descrittivo, formula di calcolo, target, fonte dati, frequenza, owner KPI.

9.3 Il Vincolo del Numero Massimo di KPI

Massimo 5 KPI per processo. Se hai difficoltà a selezionarli, parti dalle Responsabilità: per ogni Responsabilità principale, identifica il KPI che meglio misura se quella responsabilità è rispettata. Vincolo di copertura obbligatorio: ogni Responsabilità dichiarata in sezione 1.2 deve essere misurabile da almeno un KPI. Se il numero di Responsabilità supera 5 e non è possibile coprirle tutte entro il limite di 5 KPI, alcune Responsabilità possono essere coperte da un unico KPI aggregato — ma nessuna Responsabilità può rimanere senza copertura. Una SMP con Responsabilità non misurate non può essere approvata: l'approvazione formalizza un impegno verificabile, e un impegno non misurabile non è verificabile.

PERCHÉ COINVOLGERE IL CONTROLLO DI GESTIONE

I KPI vanno sempre definiti con il Controllo di Gestione, che garantisce: (1) coerenza con i KPI di altri processi e con quelli aziendali, (2) disponibilità effettiva delle fonti dati nei sistemi, (3) affidabilità e verificabilità del calcolo.

10. Sezione 7 — Rischi operativi

Identificare, valutare e mitigare le vulnerabilità del processo

Collegamenti con le altre sezioni

Triade di sicurezza: i rischi nascono dalle attività (sezione 4) e sono presidiati dai controlli (3.3).

Altre fonti tipiche di rischio sono la qualità degli input (2.2), i vincoli di sistema (3.2) e le eccezioni non previste (sezione 5).

10.1 La Matrice Probabilità × Impatto

Ogni rischio viene valutato su due dimensioni: Probabilità (P, scala 0–5) e Impatto (I, scala 0–5). Il Rischio Operativo è il prodotto $P \times I$. Un R.O. ≥ 12 richiede azioni di mitigazione attive. Un R.O. tra 6 e 11 richiede almeno un controllo di presidio. Un R.O. < 6 può essere accettato con monitoraggio.

10.2 Dall'Identificazione all'Azione

Per ogni rischio significativo: un'azione raccomandata (come ridurre probabilità o impatto) 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, non allineamento tra processo e le sue regole dichiarate. Principio di copertura: ogni attività principale (X.0) della sezione 4 dovrebbe avere almeno un rischio associato. Prestare attenzione alle attività di governance continuativa (monitoraggio, aggiornamenti normativi, gestione contestazioni): presentano tipicamente rischi di omissione — il mancato intercettamento di un evento — che tendono a essere sottovalutati rispetto ai rischi di errore attivo. Un rischio di omissione non documentato è un rischio accettato inconsapevolmente.

11. Sezione 8 — Documentazione di riferimento

Documenti di Consultazione (DC) e Documenti di Registrazione (DR)

Collegamenti con le altre sezioni

Grappolo decisionale: i DC (8.1) legittimano le regole (3.1); i DR (8.2) provano output (2.3), controlli (3.3) ed eccezioni gestite (sezione 5).

Un DC non è un input (2.2): non si trasforma, si consulta.

11.1 Documenti di Consultazione — DC (sezione 8.1)

I Documenti di Consultazione sono il framework normativo del processo. Non vengono trasformati dal processo ma consultati come riferimenti autorevoli che governano le decisioni operative.

DC vs INPUT — DISTINZIONE DEFINITIVA

Un Input risponde a: «Con cosa lavoro?» — Un DC risponde a: «In base a cosa decido?»

Un documento è un DC quando: (a) non viene trasformato ma consultato come riferimento, (b) rappresenta una decisione già presa a monte (da un comitato, dalla Direzione), (c) la sua esistenza e il suo aggiornamento condizionano la legittimità delle decisioni del processo.

Un documento è un Input quando: (a) viene elaborato, analizzato o trasformato dal processo, (b) varia ad ogni ciclo operativo, (c) è la materia prima delle attività del processo.

Tipologie frequenti di DC: budget e piani approvati dalla Direzione, politiche e procedure aziendali approvate, calendari ufficiali (campagne, stagioni, scadenze fiscali), metodologie e standard di calcolo formalizzati, cataloghi e listini ufficiali, linee guida di classificazione approvate, perimetro ufficiale di portafoglio (catalogo articoli attivi, listini approvati — tipici dei processi che operano su un insieme definito di codici o prodotti).

I DC creano tracciabilità delle assunzioni: se in futuro qualcuno contesta una decisione, la domanda sarà «Quali DC erano disponibili e aggiornati quando hai deciso?».

11.2 Documenti di Registrazione — DR (sezione 8.2)

I Documenti di Registrazione sono 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. I DR che non si ricollegano a nessuna di queste categorie vanno rimossi o la loro funzione va esplicitamente giustificata. Simmetricamente, ogni output formale della sezione 2.3 e ogni controllo della sezione 3.3 devono avere un DR corrispondente: se manca, o il DR non è stato documentato oppure l'output o il controllo non sono realmente tracciati. I 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.

12. Sezione 9 — Competenze e risorse

Il capitale umano che rende il processo possibile

Collegamenti con le altre sezioni

I ruoli (9.1) sono quelli che compaiono nelle attività (sezione 4) e nelle responsabilità (1.2); il process owner è il primo ruolo e coincide con quello dell'intestazione.

Le competenze (9.2) sono quelle necessarie per applicare le regole (3.1), gestire le eccezioni (sezione 5) e presidiare i KPI (sezione 6).

La sezione 9 documenta le competenze necessarie per governare il processo, non per eseguirlo. Il suo valore reale è nella specificità: le competenze che rendono questo processo distinguibile da altri processi simili.

12.1 Ruoli nel Processo (sezione 9.1)

La tabella del team identifica i ruoli, non le persone. Le persone cambiano; i ruoli e le relative accountability devono rimanere stabili nella governance del processo. Il Process Owner è sempre il primo ruolo. Distinzione fondamentale: il ruolo nel processo descrive la funzione svolta nel governo del processo (es. «Classificatrice Merceologica e Doganale – Referente») e non coincide necessariamente con il job title aziendale (es. «Product Regulatory and Content Specialist»). La tabella deve usare i ruoli nel processo — che descrivono cosa si fa nel processo — affiancati al nome della persona che ricopre quel ruolo. I job title aziendali non appartengono a questa tabella: appartengono all'organigramma. La distinzione non è formale: un ruolo di processo comunica accountability operativa, un job title comunica posizione organizzativa.

12.2 Competenze Chiave Richieste (sezione 9.2)

Le competenze si distinguono in Hard Skills (tecniche, verificabili) e Soft Skills (trasversali, comportamentali). Per le Hard Skills il livello richiesto (Base / Intermedio / Avanzato) è importante quanto il tipo di competenza. Per le Soft Skills, la specificità del processo è fondamentale: «capacità di comunicare con interlocutori con obiettivi divergenti» è diversa da «capacità di comunicare».

13. Sezione 10 — Approvazione e revisioni

La governance del documento

Collegamenti con le altre sezioni

La firma: chiude il circuito aperto dall'intestazione; la versione dell'ultima riga coincide con quella dell'intestazione.

La scheda va rivista almeno una volta l'anno, e prima se cambiano il process owner, le interfacce (2.4), i sistemi (3.2) o i target (sezione 6), o se emergono nuove classi di rischio o varianti non documentate (vedi anche la scheda di revisione, M4).

La sezione 10 è la firma formale della SMP. L'approvazione significa che i firmatari riconoscono la correttezza della descrizione, validano le responsabilità dichiarate e si impegnano al rispetto degli SLA e delle interfacce documentate.

Il log delle versioni documenta l'evoluzione del processo nel tempo. Si raccomanda di revisionare la SMP almeno annualmente o in presenza di: cambio del Process Owner, modifica significativa delle interfacce, introduzione di nuovi sistemi, variazione dei target KPI, emersione di nuove classi di rischio o varianti non documentate.

14. Errori comuni e come evitarli

I pattern di compilazione che rendono la SMP inefficace

ERRORE	PERCHÉ È UN PROBLEMA — COME CORREGGERLO
Mission descrittiva di attività, non di risultati	Se la Mission descrive cosa si fa invece di quale valore si garantisce, non si può verificare se il processo funziona bene. Correzione: rispondi a «se questo processo non esistesse, cosa mancherebbe all'organizzazione?» — quella è la Mission.
Responsabilità formulate come task	Una responsabilità che inizia con «gestire», «coordinare», «fare» descrive un'attività. Il test: chi può verificare che questa responsabilità sia rispettata e cosa succederebbe se non lo fosse? Riformula con verbi di accountability.
Input senza criteri di qualità	Significa che qualsiasi dato, in qualsiasi qualità, è accettabile — e questo rende impossibile gestire la qualità degli output. Ogni input deve avere almeno un criterio di accettabilità verificabile.
Output senza SLA completo	Ridurre lo SLA alla sola dimensione temporale («entro 48 ore») è insufficiente quando qualità e formato dell'output sono rilevanti per il processo downstream. Lo SLA è un accordo multi-dimensionale: include tempestività, qualità (accuratezza, completezza, tasso di errore) e formato. Un output senza almeno la dimensione temporale è un impegno senza scadenza. Un output senza dimensione qualitativa è un impegno senza standard. Definisci tutte le dimensioni che il tuo cliente interno può e deve verificare.
DC confusi con Input	Trattare un budget approvato o una policy direzionale come un semplice dato da elaborare ne sminuisce il peso organizzativo e perde la tracciabilità delle assunzioni. Se è un'autorizzazione strategica o una norma metodologica, è un DC.
Trigger secondari non documentati	Documentare solo il trigger primario significa descrivere solo il caso nominale. I trigger secondari — attivazioni atipiche, eventi eccezionali, ripartenze del flusso — vanno documentati perché definiscono le condizioni di avvio delle varianti e delle eccezioni nelle sezioni 5.1 e 5.2.
Regole assenti o troppo generiche	Senza regole esplicite il processo si governa a discrezione individuale. «Gestire le criticità

	con prontezza» non è una regola. «Se [condizione X] → allora [azione Y entro tempo Z]» è una regola.
Attività scese al livello Task	La Sezione 4 documenta le Attività (livello 3). Scendere ai Task (livello 4) trasforma la SMP in una SOP e ne annulla il valore come strumento di governance. Se senti la necessità di dettagliare ulteriormente, usa le sotto-attività (facoltative) oppure crea una SOP separata.
Neologismi fuori dalla gerarchia dei processi	Termini come «macro-attività», «sottoprocesso stretto», «attività di primo livello» non appartengono alla gerarchia dei processi (paragrafo 1.1) e creano ambiguità. Usa sempre la terminologia ufficiale: Macroprocesso, Processo, Sottoprocesso, Attività, sotto-attività (facoltativa), Task.
KPI senza collegamento alle Responsabilità	Un KPI che non misura nessuna delle Responsabilità dichiarate nella sezione 1.2 è decorativo. Parti dalla Responsabilità: «come si misura se questa responsabilità è rispettata?» — quella è la domanda che porta ai KPI giusti.
SMP copiata senza adattamento	Ogni processo ha trigger, interfacce, regole e rischi propri. Una SMP copiata è una dichiarazione di governance di qualcun altro. Ogni sezione deve essere riscritta alla luce della realtà specifica del processo.
Rischi identificati senza azioni di mitigazione	Identificare un rischio senza prevedere come gestirlo lascia il lavoro a metà. Per ogni rischio con R.O. ≥ 6 deve esistere almeno un'azione di mitigazione o un controllo di presidio; in alternativa, l'accettazione del rischio va dichiarata per iscritto.

15. Lavorare per circuiti e checklist di validazione

Come si lavora sulla scheda e le verifiche prima della consegna

15.1 Lavorare per Circuiti

La SMP non ha un ordine di compilazione giusto a priori. Le sezioni si vincolano a vicenda attraverso cinque circuiti e la firma (capitolo 2): se esistesse una sequenza corretta, la scheda sarebbe organizzata in quell'ordine. Il modo di lavorare discende dalle relazioni, non da una sequenza.

Si parte da dove si ha più chiarezza. Si comincia dalla parte del processo che il responsabile conosce meglio: per qualcuno è la missione, per altri il flusso o le regole con cui decide. Da lì si segue il circuito a cui quella sezione appartiene, e poi gli altri circuiti in cui ricorre. Una sezione lasciata in sospeso non è un errore; lo diventa se resta scollegata dalle altre.

Alcune dipendenze sono logiche, non cronologiche. Non dicono che cosa scrivere prima, ma che cosa deve tornare quando la scheda è completa:

RELAZIONE	CHE COSA DEVE TORNARE
I controlli coprono i rischi	Ogni rischio con R.O. ≥ 6 ha almeno un controllo che lo presidia, oppure è accettato per iscritto; ogni controllo indica quale rischio presidia e quale regola verifica. Triade di sicurezza e grappolo decisionale.
I KPI misurano le responsabilità	Ogni responsabilità della sezione 1.2 è coperta da almeno un KPI, e ogni KPI misura una responsabilità. Formule e fonti dati si definiscono con il Controllo di Gestione. Catena verticale.
Input e output si validano con chi sta a monte e a valle	I criteri di qualità degli input e gli SLA degli output non si chiudono da soli: si confrontano con i process owner dei processi vicini, su tempestività, qualità e formato (Scheda di Validazione Incrociata, M2). Effetto specchio.

Prima della firma si verificano le sezioni che ricorrono in più circuiti. Input e output, attività, controlli, varianti ed eccezioni, documenti di registrazione, intestazione e sezione 10 compaiono in più circuiti (paragrafo 2.8): è lì che un errore si propaga di più. La checklist del paragrafo 15.3 e la revisione con chi conduce il percorso servono a questa verifica finale.

15.2 Quando Chiedere Supporto a Chi

A CHI	PER COSA
Controllo di Gestione	Sezione 6 (KPI): definizione formule, fonti dati verificabili, coerenza con KPI aziendali, target allineati agli obiettivi strategici.
IT / Business Intelligence	Sezione 3.2 (Vincoli di Sistema). Sezione 2.2

	(Input): disponibilità e formato dei dati.
HR	Sezione 9 (Competenze): verifica completezza del profilo richiesto.
Legal / Compliance	Sezione 3.2 (Vincoli Normativi): obblighi legali, regolamentari, di certificazione.
Process Owner upstream e downstream	Sezioni 2.2 e 2.3 (Input/Output): validazione simmetria criteri qualità/SLA. Sezione 2.4 (Interfacce).
Chi conduce il percorso	Tutto il documento: coerenza metodologica, gap e sovrapposizioni con altre SMP, validazione pre-approvazione.

15.3 Checklist di Validazione

Prima di consegnare la SMP per approvazione, verifica punto per punto:

IDENTITÀ E COMMITMENT

- ☐ MISSION: descrive un valore garantito all'organizzazione, non un elenco di attività.
- ☐ MISSION: specifica per chi genera valore e quale problema risolve.
- ☐ RESPONSABILITÀ: sono impegni sui risultati («Garantire che...»), non descrizioni di attività.
- ☐ RESPONSABILITÀ: ogni responsabilità ha un risultato atteso verificabile.

PERIMETRO E FLUSSO

- ☐ TRIGGER: distinti tra primari (attivazione standard) e secondari (atipici/eccezionali).
- ☐ TRIGGER PRIMARI: ogni trigger ha label numerata (T1, T2...), attività attivata e destinatari indicati.
- ☐ TRIGGER SECONDARI: collegati alle varianti o eccezioni che attivano (sezione 5.1/5.2).
- ☐ INPUT: tutte le colonne compilate (nome, fonte, formato, criteri qualità).
- ☐ INPUT: criteri di qualità validati con i process owner upstream.
- ☐ OUTPUT: tutte le colonne compilate (output, destinatario, SLA, evidenza/DR).
- ☐ OUTPUT: SLA include almeno la dimensione temporale; qualità e formato dove rilevanti.
- ☐ OUTPUT: SLA condivisi e validati con i process owner downstream.
- ☐ SIMMETRIA: criteri qualità input ↔ SLA output verificata con le SMP a monte e a valle (stesse dimensioni: tempo, qualità, formato).

REGOLE, VINCOLI E CONTROLLI

- ☐ REGOLE: almeno 3 regole in formato «Se [condizione] → allora [azione]», non generiche.
- ☐ REGOLE: le condizioni sono oggettivamente verificabili (soglie numeriche, stati precisi — no vaghezze qualitative).
- ☐ REGOLE: distinte dai Vincoli (le regole si cambiano internamente, i vincoli no).
- ☐ VINCOLI: solo vincoli reali, specifici del processo, non generici.
- ☐ CONTROLLI: almeno un controllo per ogni rischio con R.O. ≥ 6.
- ☐ CONTROLLI: ogni controllo ha tutti e cinque gli attributi (oggetto, frequenza, metodo, soglia di alert, owner).

ATTIVITÀ PRINCIPALI

- ☐ ATTIVITÀ: documentate al livello 3 (Attività), non al livello 4 (Task).
- ☐ ATTIVITÀ: ogni voce ha un output verificabile.
- ☐ ATTIVITÀ: ogni attività principale (X.0) è rintracciabile in almeno un output della sezione 2.3.
- ☐ SOTTO-ATTIVITÀ: se usate, sono articolazioni interne facoltative di un'Attività, non Task.
- ☐ SMP MACROPROCESSO: le Attività sono raggruppate sotto intestazioni di Processo, non confuse con i Processi stessi.

VARIANTI, ECCEZIONI, ESCALATION

- ☐ VARIANTI: almeno le varianti principali del percorso standard documentate.
- ☐ VARIANTI: ogni variante ha i tre elementi obbligatori (trigger che attiva, differenze vs standard, output specifico).
- ☐ ECCEZIONI: includono i casi bloccanti (non trigger, ma situazioni di interruzione).
- ☐ ECCEZIONI: ogni eccezione ha tempistica di risposta e condizione di escalation esplicite.
- ☐ ESCALATION: 3 livelli definiti con ruoli precisi e tempistiche indicative.

KPI E RISCHI

- ☐ KPI: max 5, ciascuno collegato a una Responsabilità della sezione 1.2.
- ☐ KPI: ogni Responsabilità della sezione 1.2 è coperta da almeno un KPI (vincolo di copertura obbligatorio).
- ☐ KPI: definiti con il Controllo di Gestione (formula, fonte dati, target, frequenza, owner).
- ☐ RISCHI: valutazione P×I per ogni rischio, con azione raccomandata e owner.
- ☐ RISCHI: ogni attività principale (X.0) ha almeno un rischio associato (include attività di governance continuativa).

DOCUMENTAZIONE E TERMINOLOGIA

- ☐ DC: distinti dagli Input («con cosa lavoro» vs «in base a cosa decido»).
- ☐ DR: coprono tutti gli output formali e i controlli documentati della sezione 3.3.
- ☐ RUOLI: ruoli nel processo dichiarati (non job title aziendali — descrivono funzione nel processo, non posizione organizzativa).
- ☐ HARD SKILLS: ogni competenza tecnica ha il livello richiesto indicato (Base / Intermedio / Avanzato).
- ☐ TERMINOLOGIA: allineata alla gerarchia dei processi del paragrafo 1.1 e all'eventuale glossario aziendale (nessun neologismo).

COERENZA SISTEMICA

- ☐ COERENZA VERTICALE: ogni KPI → Responsabilità → Mission (catena verificata).
- ☐ COERENZA ORIZZONTALE: Trigger → Input → Attività → Output tracciabile senza salti logici.
- ☐ NESSUNA SEZIONE vuota o con testo placeholder non sostituito.
- ☐ REVIEW metodologica con chi conduce il percorso completata prima dell'invio per approvazione.

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 il supporto di 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.

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