

Scheda di validazione incrociata

Input · Output · SLA tra Processi Contigui

Momento 2 — Negoziazione

Azienda: _____
Coppia di processi: _____ → _____
Data analisi: _____

Strumento di lavoro per chi conduce le sessioni

Logica dello strumento

Ogni processo termina dove inizia un altro. Il confine tra due processi contigui è un contratto implicito: il processo a monte si impegna a produrre un certo output, il processo a valle si aspetta di ricevere un certo input. In molte organizzazioni questo contratto resta implicito.

Questo strumento serve a chi conduce il percorso (consulente o facilitatore interno) per confrontare le dichiarazioni dei due process owner — raccolte separatamente nelle rispettive sessioni SMP — e identificare i disallineamenti. Il confronto avviene su tre dimensioni obbligatorie per ogni interfaccia:

Dimensione	Domanda	Perché è rilevante
Tempestività	<i>Quando arriva / deve arrivare?</i>	Il processo a valle ha tempi di avvio vincolati. Se l'output arriva in ritardo, il danno si propaga a cascata. È spesso la prima fonte di conflitto interfunzionale.
Qualità	<i>In quale stato deve essere? Con quali caratteristiche?</i>	Un input tecnicamente presente ma incompleto, impreciso o non validato costringe il processo a valle a rilavorare — con costi di tempo e di errore che vengono raramente attribuiti al processo a monte.
Formato	<i>In quale forma arriva / deve arrivare?</i>	Un output nel formato sbagliato — file, sistema, struttura dati, lingua — genera attività di conversione e adattamento che non appartengono a nessun processo. Sono il costo invisibile dei contratti impliciti.

Il confronto preliminare non richiede una sessione congiunta: il consulente raccoglie le dichiarazioni separatamente, compila questo strumento e identifica i gap. Quando emergono gap, l'accordo si negozia direttamente tra i due PO in una sessione di allineamento facilitata: non viene arbitrato dall'alto.

Riferimento metodologico: il Manuale SMP definisce la simmetria input/output come principio fondamentale: i criteri di qualità che un processo dichiara per i suoi input sono esattamente gli SLA che il processo a monte deve garantire. Questo strumento rende operativa quella simmetria.

Come si usa

Lo strumento si compila in tre passaggi, nell'ordine indicato.

Passo	Cosa si fa	Come si fa	Fonte
1	Raccogliere le dichiarazioni	Dalle SMP dei due PO (Sezione 2.2 per gli input, Sezione 2.3 per gli output), estrarre le descrizioni dell'interfaccia condivisa. Se le SMP non sono ancora complete, raccogliere le dichiarazioni tramite intervista mirata.	<i>SMP Sez. 2.2 e 2.3 del processo a monte e del processo a valle</i>
2	Compilare la Scheda di	Per ogni output dichiarato dal processo a monte, verificare se	<i>Pagine 4-6 di questo documento</i>

	Confronto	corrisponde a un input dichiarato dal processo a valle. Compilare le tre colonne SLA (tempestività, qualità, formato) per entrambi i lati.	
3	Classificare i gap e produrre la sintesi	Per ogni interfaccia confrontata, classificare il gap rilevato (assente, parziale, totale) e indicare la priorità di allineamento. Compilare la Scheda di Sintesi.	<i>Pagina 7 di questo documento</i>

Una scheda per coppia di processi. Se si stanno analizzando tre processi in sequenza ($A \rightarrow B \rightarrow C$), compilare due schede: una per $A \rightarrow B$ e una per $B \rightarrow C$. Il processo centrale (B) apparirà come processo a valle nella prima scheda e come processo a monte nella seconda.

Sezione 1 — Identificazione della coppia

PROCESSO A MONTE (fornitore dell'output)	PROCESSO A VALLE (ricevente dell'input)
Nome processo: _____ Process Owner: _____ Livello (M/P/S): _____ SMP compilata? Sì · No · Bozza	Nome processo: _____ Process Owner: _____ Livello (M/P/S): _____ SMP compilata? Sì · No · Bozza
Output/Input oggetto del confronto	
Nome dell'output dichiarato dal processo a monte: _____	Nome dell'input atteso dal processo a valle: _____
Sono lo stesso oggetto? Sì — stesso nome · Sì — nomi diversi · No — non coincidono	

Se output e input non coincidono nemmeno nella denominazione, questo è già un gap da segnalare — prima ancora di confrontare i criteri SLA.

Sezione 2 — Confronto SLA

Per ogni dimensione, il consulente riporta la dichiarazione del processo a monte (cosa dice di produrre) e quella del processo a valle (cosa dice di aspettarsi), poi classifica il gap rilevato.

Se le SMP non sono ancora complete, le dichiarazioni si raccolgono tramite le domande indicate in corsivo come traccia. Non è necessario avere le SMP formalmente compilate per usare questo strumento — ma le dichiarazioni devono provenire direttamente dai PO, non essere dedotte o ipotizzate.

2.1 — Tempestività (quando arriva / deve arrivare)

	← MONTE <i>Cosa dichiara di produrre</i>	VALLE → <i>Cosa dichiara di aspettarsi</i>	Gap Assente · Parziale · Totale
Dichiarazione	«Entro quando produci questo output di norma? C'è una scadenza fissa, un ciclo, una condizione trigger?»	«Entro quando hai bisogno di ricevere questo input per poter lavorare? Cosa succede se arriva in ritardo?»	Assente · Parziale · Totale Note:
Esempi di gap tipici	- Il monte dichiara «entro fine settimana» — il valle si aspetta «entro martedì mattina» - Il monte produce su ciclo mensile — il valle ha bisogno di aggiornamenti settimanali - Il monte non ha una scadenza dichiarata («quando è pronto») — il valle ha dipendenze temporali rigide - Il monte dichiara una scadenza che non tiene conto del tempo di lavorazione del valle		

2.2 — Qualità (in quale stato deve essere)

	← MONTE <i>Cosa dichiara di produrre</i>	VALLE → <i>Cosa dichiara di aspettarsi</i>	Gap Assente · Parziale · Totale
Dichiarazione	«Quali sono le caratteristiche dell'output che produci? Ci sono criteri di completezza, accuratezza, validazione che applichi prima di consegnarlo?»	«Cosa deve contenere questo input per permetterti di lavorare? Ci sono criteri minimi di qualità sotto i quali non puoi accettarlo?»	Assente · Parziale · Totale Note:
Esempi di gap tipici	- Il monte produce dati non validati — il valle si aspetta dati verificati e consolidati - Il monte dichiara criteri di qualità vaghi («informazioni complete») — il valle ha requisiti specifici non dichiarati - Il monte non ha un processo di verifica prima della consegna — il valle assume che la verifica sia già avvenuta - Il monte produce versioni parziali progressivamente — il valle ha bisogno della versione finale		

- Il monte considera l'output «buono» quando è tecnicamente corretto — il valle ha bisogno che sia anche interpretabile/usabile

2.3 — Formato (in quale forma arriva / deve arrivare)

	← MONTE <i>Cosa dichiara di produrre</i>	VALLE → <i>Cosa dichiara di aspettarsi</i>	Gap <i>Assente · Parziale · Totale</i>
Dichiarazione	«In quale forma produci questo output? Su quale sistema, con quale struttura, in quale lingua o standard?»	«In quale forma hai bisogno di ricevere questo input per poterlo usare direttamente? Ci sono vincoli di sistema, struttura o standard?»	Assente · Parziale · Totale Note:
Esempi di gap tipici	• Il monte produce un file Excel — il valle ha bisogno dei dati direttamente nel gestionale • Il monte produce un documento narrativo — il valle ha bisogno di dati strutturati • Il monte usa campi e nomenclature propri — il valle usa un sistema con codifiche diverse • Il monte produce in italiano — il valle ha vincoli di sistema che richiedono dati in inglese • Il monte produce un output aggregato — il valle ha bisogno del dettaglio analitico		

Sezione 3 — Analisi delle cause del gap

Identificato un gap, il passo successivo è capire perché esiste. Le cause hanno implicazioni diverse: alcune si risolvono con un accordo esplicito tra i due PO, altre richiedono interventi sull'asse verticale (ruoli, struttura, sistemi).

Causa	Come si riconosce	Come si risolve	Chi deve agire
Contratto mai esistito	I due PO non hanno mai discusso esplicitamente di questo output/input. Entrambi operano su assunzioni tacite diverse — non c'è conflitto, c'è semplicemente assenza di accordo.	Sessione di allineamento tra i due PO, facilitata dal consulente. Produrre un accordo scritto che diventa parte delle rispettive SMP.	Consulente + entrambi i PO
Aspettative divergenti consolidate	I due PO conoscono la divergenza ma l'hanno accettata come normale. Esiste un equilibrio informale che nessuno vuole disturbare, spesso perché il costo del cambiamento sembra superiore al beneficio.	Rendere visibile il costo reale del gap (rilavorazioni, ritardi, errori). Il gap deve smettere di	Consulente → poi i due PO + eventualmente la direzione

		essere invisibile per diventare risolvibile.	
Vincolo di sistema	Il gap non dipende dalle persone ma da un sistema informatico, un processo ERP, un vincolo tecnologico che non permette di produrre nel formato o nei tempi attesi.	Non si risolve con un accordo tra PO. Richiede un intervento IT o una soluzione di workaround documentata come vincolo nella SMP.	<i>IT / sistemi + eventuale workaround documentato nella SMP Sez. 3.2</i>
Capacità insufficiente	Il processo a monte vorrebbe rispettare l'SLA ma non ha le risorse (persone, tempo, strumenti) per farlo sistematicamente.	Non si risolve con un accordo. Richiede un intervento sull'asse verticale: risorse, competenze, strumenti. Documentare come rischio nella SMP Sez. 7.	<i>Direzione + eventualmente HR</i>
Ownership non chiara	Nessuno dei due PO si sente pienamente responsabile dell'interfaccia. Il gap cade in una zona di confine tra i due processi che nessuno ha mai reclamato.	Chiarire prima di negoziare: a chi appartiene questo output? La chiarezza di ownership è prerequisito per qualsiasi accordo SLA.	<i>Direzione → poi i due PO</i>

3.1 — Classificazione del gap rilevato

Dimensione	Gap rilevato	Causa principale	Priorità di risoluzione
Tempestività			
Qualità			
Formato			

Sezione 4 — Sintesi e accordo SLA

Questa sezione produce il documento di sintesi che il consulente porta alla sessione di allineamento tra i due PO. La direzione viene coinvolta quando la causa del gap richiede decisioni che i due PO non possono prendere da soli (vincoli di sistema, capacità, ownership).

4.1 — Riepilogo del confronto

SLA	Dichiarazione processo a monte	Dichiarazione processo a valle	Gap — entità e causa
Tempestività			
Qualità			
Formato			

4.2 — Accordo SLA da formalizzare

Una volta allineati i due PO, l'accordo raggiunto va formalizzato qui e riportato nelle rispettive SMP: nella Sezione 2.3 del processo a monte (SLA output) e nella Sezione 2.2 del processo a valle (criteri qualità input).

Oggetto dell'accordo	
Output / Input	_____
SLA — Tempestività	Il processo a monte si impegna a produrre questo output entro: _____ Condizioni / eccezioni: _____
SLA — Qualità	Il processo a monte si impegna a produrre questo output con le seguenti caratteristiche di qualità: _____ Criteri di accettazione / rifiuto: _____
SLA — Formato	Il processo a monte si impegna a produrre questo output nel seguente formato: _____ Sistema / strumento / struttura: _____
Cosa fare se l'SLA non viene rispettato	In caso di mancato rispetto dell'SLA: _____ Escalation a: _____ entro: _____

4.3 — Riporto nelle SMP

Da riportare nella SMP del processo a MONTE	Da riportare nella SMP del processo a VALLE
---	---

Sezione 2.3 — Output dovuti Aggiornare la colonna SLA con l'accordo raggiunto (tempestività, qualità, formato). Sezione 2.4 — Interfacce organizzative Verificare che il processo a valle sia correttamente elencato come cliente interno.	Sezione 2.2 — Input necessari Aggiornare la colonna Criteri Qualità con i criteri concordati (tempestività, qualità, formato). Sezione 2.4 — Interfacce organizzative Verificare che il processo a monte sia correttamente elencato come fornitore interno.
---	--

L'accordo SLA non è un documento separato — è parte integrante delle SMP dei due processi. La coerenza tra la Sezione 2.3 di un processo e la Sezione 2.2 del processo contiguo è uno dei criteri di validazione dell'ecosistema SMP.

Sezione 5 — Valore diagnostico del confronto

La validazione incrociata produce anche informazione diagnostica che va oltre l'accordo SLA. Annotare qui le osservazioni rilevanti per il Momento 3 — Riflessione.

Segnale	Cosa rivela sull'organizzazione
Output e input non coincidono nemmeno nel nome	Probabilmente i due PO non hanno mai discusso di questa interfaccia. Il processo funziona attraverso interpretazioni implicite che nessuno ha mai messo alla prova.
Gap totale su tutte e tre le dimensioni	L'interfaccia è completamente non governata. Il lavoro di collegamento tra i due processi è probabilmente assorbito da qualcuno che non appare in nessuna SMP — una figura di raccordo informale o un buffer organizzativo nascosto.
Gap solo sul formato, non su qualità e tempestività	I due PO lavorano bene insieme ma con attrito tecnico. È spesso risolvibile con un intervento IT o un accordo operativo senza implicazioni organizzative.
Il processo a valle accetta sistematicamente input di bassa qualità	Il processo a valle ha sviluppato una capacità di assorbimento del problema a monte — rilavorazione, correzione, normalizzazione. Questo costo è invisibile nell'organizzazione.
Il processo a monte non sa chi riceve il suo output	Il PO a monte non conosce il cliente del suo processo. Segnale di processo gestito in modo esecutivo, senza prospettiva di governance end-to-end.
Nessun meccanismo di escalation concordato	Quando l'SLA non viene rispettato, non c'è una regola condivisa. Ogni episodio genera un conflitto ad hoc che viene portato — o non portato — alla direzione secondo logiche informali.

Note diagnostiche libere

Segnali su ownership reale dell'interfaccia	
Implicazioni sull'asse verticale (ruoli, struttura,	

sistemi)	
Da portare alla direzione	
Da approfondire nella prossima sessione	

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

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