

Scheda di riflessione

Dal Processo alla Funzione

Momento 3 — Struttura · Ruoli · Governance · Competenze · Performance

Azienda: _____

Data analisi: _____ Versione: _____

Strumento di lavoro interno

Logica dello strumento

Il Momento 3 è il passaggio più denso del metodo. È il momento in cui quello che è emerso dall'asse orizzontale — i processi, le responsabilità dichiarate, le interfacce, i KPI, le competenze richieste — viene letto sull'asse verticale: la struttura organizzativa, i ruoli, la governance, i sistemi di valutazione.

Questo passaggio non ha un punto di partenza fisso. L'organizzazione può avere già un organigramma consolidato che le SMP interrogano e mettono in discussione. Oppure l'asse verticale è poco strutturato e le SMP lo alimentano costruendolo quasi da zero. In entrambi i casi, il meccanismo è lo stesso: il processo rivela la funzione, e la funzione interroga il processo.

Lo strumento articola la riflessione su cinque livelli distinti, ognuno con le proprie domande e i propri output. I livelli non sono sequenziali — possono essere attraversati nell'ordine che la situazione richiede.

#	Livello	Domanda fondamentale	Output possibili
1	Struttura organizzativa	<i>Il modello organizzativo attuale è adeguato a governare i processi che abbiamo mappato?</i>	Valutazione modello, ipotesi di ridisegno strutturale, organigramma TO BE
2	Ruoli e posizioni	<i>I ruoli esistenti corrispondono ai perimetri di responsabilità che le SMP hanno rivelato?</i>	Mappa ruoli di processo vs ruoli funzionali, ridefinizione posizioni, identificazione ruoli mancanti
3	Governance e delega	<i>Le regole di decisione dichiarate nelle SMP sono coerenti con il sistema di delega formale?</i>	RACI aggiornato, mappa delle deleghe, identificazione zone di governance confusa
4	Competenze	<i>Le competenze richieste dalle SMP sono disponibili nell'organizzazione? Dove ci sono gap?</i>	Skill matrix, gap analysis, input per selezione e sviluppo
5	Performance	<i>I KPI dichiarati nelle SMP sono collegati ai sistemi di valutazione delle persone?</i>	Sistema MBO coerente con la governance, KPI per ruolo, meccanismi di accountability

I cinque livelli non sono indipendenti. Una modifica alla struttura ha implicazioni sui ruoli, che hanno implicazioni sulla governance, che hanno implicazioni sulle competenze richieste, che hanno implicazioni sul sistema di performance. Il consulente entra dal livello che la situazione rende più urgente, ma deve tenere in mente l'intera catena.

Livello 1 — Struttura organizzativa

Le SMP rivelano come funziona il lavoro reale dell'organizzazione. Il confronto tra questo flusso reale e la struttura formale dichiarata dall'organigramma è la prima lettura diagnostica dell'asse verticale.

1.1 Domande diagnostiche

Domanda	Cosa rivela la risposta
<i>I confini dei processi mappati coincidono con i</i>	Se non coincidono — e spesso non coincidono —

<i>confini delle unità organizzative?</i>	l'organizzazione è gestita verticalmente ma i processi scorrono orizzontalmente. È uno dei segnali più frequenti di inefficienza interfunzionale.
<i>Il modello organizzativo attuale (funzionale, matriciale, divisionale, per processi...) è coerente con la complessità e la natura dei processi mappati?</i>	Un modello funzionale forte con processi molto interfunzionali genera coordinamento elevato e conflitti di priorità. Un modello matriciale con processi semplici genera complessità inutile.
<i>Ci sono processi che non trovano una casa nell'organigramma attuale — nessuna funzione che li governi chiaramente?</i>	I processi orfani sono tra le aree di maggiore rischio organizzativo. Spesso funzionano grazie alla competenza informale di qualcuno che non ha titolo per governarli.
<i>Ci sono unità organizzative che contengono processi troppo eterogenei tra loro — accorpati per ragioni storiche o di convenienza, non di logica operativa?</i>	Funzioni troppo ampie o mal costruite generano complessità interna, difficoltà di governance e difficoltà di trovare un process owner che possa coprire tutto il perimetro.
<i>Il numero di livelli gerarchici è proporzionato alla complessità dei processi?</i>	Strutture troppo piatte non reggono la complessità di governance di processi molto interfunzionali. Strutture troppo gerarchiche rallentano le decisioni operative e distorcono la governance reale.

1.2 Valutazione del modello organizzativo attuale

Compilare sulla base delle SMP prodotte e delle osservazioni raccolte nelle sessioni. Non è una valutazione definitiva — è una lettura diagnostica da confrontare con la direzione.

Dimensione	Valutazione	Osservazioni e implicazioni
Coerenza modello / processi		
Copertura dei processi mappati		
Processi orfani identificati		
Funzioni sovraccariche o mal costruite		
Adeguatezza dei livelli gerarchici		
Allineamento confini funzione / processo		

1.3 Ipotesi di ridisegno strutturale

Se la valutazione evidenzia gap significativi, annotare qui le ipotesi di intervento. Non sono proposte definitive — sono input per la conversazione con la direzione.

Gap strutturale	Ipotesi di intervento	Implicazioni attese

Segnale diagnostico critico: un processo che nessuna funzione rivendica è spesso governato da una persona specifica in modo informale. Quando quella persona lascia l'organizzazione, il processo rischia di rompersi. È uno dei segnali più forti di dipendenza dalla persona — e un rischio organizzativo spesso sottovalutato nelle PMI.

Livello 2 — Ruoli e posizioni

Le SMP identificano i process owner — le figure che governano i processi. Queste figure possono corrispondere a ruoli formali già esistenti, oppure no. Il confronto sistematico tra la mappa dei process owner e la mappa dei ruoli formali rivela i disallineamenti più rilevanti.

Distinzione fondamentale: il ruolo funzionale descrive la posizione nella struttura gerarchica (responsabile acquisti, direttore commerciale). Il ruolo di processo descrive la responsabilità di governo su un perimetro operativo (process owner del processo di approvvigionamento materiali). I due possono coincidere — ma non è detto. E quando non coincidono, l'organizzazione ha una governance nascosta che non appare nell'organigramma.

2.1 Mappa ruoli di processo vs ruoli funzionali

Per ogni SMP compilata, verificare la corrispondenza tra il process owner dichiarato e il ruolo formale esistente nell'organigramma.

Processo (SMP)	Process Owner dichiarato	Ruolo formale nell'organigramma	Corrispondenza	Note / implicazioni

2.2 Tipologie di disallineamento ruolo / processo

Tipo di disallineamento	Come si manifesta	Intervento sull'asse verticale
Processo senza ruolo formale corrispondente	Il process owner esiste nella pratica ma non nell'organigramma. Il governo del processo avviene in modo informale, senza titolo, senza delega esplicita, senza valutazione.	Creare il ruolo formale — o ridefinire un ruolo esistente per includere esplicitamente la responsabilità di governance del processo.

Ruolo formale senza ownership reale del processo	Il titolo dell'organigramma suggerisce che una persona dovrebbe governare il processo, ma nelle sessioni SMP emerge che il governo reale è altrove.	Riallineare la job description del ruolo formale, oppure ridisegnare le linee di riporto per avvicinare il governo formale alla realtà operativa.
Ownership frammentata su più ruoli	Nessun singolo ruolo governa l'intero processo. Ogni funzione governa il proprio pezzo senza che nessuno abbia la visione end-to-end.	Istituire un ruolo di process owner con responsabilità esplicita sull'intero perimetro — anche se esiste una struttura funzionale che copre le singole parti.
Ownership cumulativa su un singolo ruolo	Una singola persona governa un numero eccessivo di processi. La governance diventa superficiale perché il perimetro è insostenibile.	Ridistribuire la responsabilità di processo. Verificare se esistono figure che possono essere sviluppate per assumere ownership di processi specifici.
Ruolo di processo e ruolo funzionale in conflitto di priorità	Il process owner ha una responsabilità funzionale (es. efficienza interna) che entra in conflitto con la responsabilità di processo (es. servizio al cliente a valle).	Chiarire la gerarchia delle priorità nel ruolo — e verificare se il conflitto è strutturale o gestibile attraverso regole di governance.

2.3 Disallineamenti rilevati in questa organizzazione

Processo / ruolo coinvolto	Tipo di disallineamento	Ipotesi di intervento

Livello 3 — Governance e delega

Le Business Rules della SMP (Sezione 3.1) descrivono come il process owner decide. Il confronto tra queste regole e il sistema formale di delega dell'organizzazione rivela dove la governance dichiarata e quella reale divergono.

3.1 Domande diagnostiche

Domanda al consulente	Cosa rivela la risposta
<i>Le regole di decisione dichiarate nella SMP (sezione 3.1) sono coerenti con le deleghe formali esistenti?</i>	Se un process owner dichiara di decidere autonomamente su X ma la delega formale assegna quella decisione a un livello superiore, esistono due sistemi di governance sovrapposti — uno formale e uno reale.
<i>Le soglie di escalation dichiarate nella SMP sono coerenti con quelle previste dal sistema di delega?</i>	Soglie disallineate generano conflitti ricorrenti: il process owner si comporta secondo le regole operative reali, ma viola periodicamente la governance formale senza saperlo.
<i>Esistono decisioni che nessuno vuole prendere formalmente — che rimangono in una zona grigia tra livelli e funzioni?</i>	Le zone grigie decisionali sono una delle cause più frequenti di rallentamento operativo e di escalation non necessaria alla direzione.
<i>Il grado di delega formale è proporzionato alla complessità dei processi governati?</i>	Una governance eccessivamente centralizzata su processi operativi complessi genera colli di bottiglia decisionali. Una governance eccessivamente distribuita su processi ad alto rischio genera esposizione non presidiata.

3.2 RACI — matrice di responsabilità

La RACI si costruisce dalle SMP: le Responsabilità (Sez. 1.2) identificano gli Accountable, le Interfacce (Sez. 2.4) identificano i Consulted e gli Informed, le Attività (Sez. 4) identificano i Responsible.

Questa sezione produce la RACI come output derivato dalle SMP — non come esercizio autonomo. Una RACI costruita senza SMP è spesso imprecisa perché basata sulle percezioni dei manager, non sulle dichiarazioni formali di governance. Una RACI costruita dalle SMP è verificabile e aggiornabile.

Processo / attività chiave	Ruolo 1	Ruolo 2	Ruolo 3	Ruolo 4	Ruolo 5	Ruolo 6
LEGENDA: <i>R = Responsible · A = Accountable · C = Consulted · I = Informed</i>						

3.3 Zone di governance confusa — da portare alla direzione

Decisione / area	Tipo di confusione	Proposta di chiarimento

Livello 4 — Competenze

La Sezione 9 di ogni SMP dichiara le competenze necessarie per governare il processo. La sommatoria di queste dichiarazioni produce la Skill Matrix dell'organizzazione — non come esercizio HR autonomo, ma come conseguenza diretta della governance dei processi.

4.1 Skill Matrix — estratta dalle SMP

Compilare estraendo dalla Sezione 9.2 di ogni SMP le competenze dichiarate. Per ogni competenza: il livello richiesto (base / intermedio / avanzato) e il processo a cui si riferisce. La matrice che emerge è la rappresentazione delle competenze necessarie per governare l'organizzazione — non quelle delle persone che ci lavorano oggi.

Competenza	Processo 1	Processo 2	Processo 3	Processo 4	Processo 5	Processo 6
LEGENDA livello richiesto: B = Base · I = Intermedio · A = Avanzato · vuoto = non richiesta						
Hard skill 1 (es. gestione ERP)						
Hard skill 2 (es. controllo qualità)						
Hard skill 3 (es. negoziazione contratti)						
Soft skill 1 (es. gestione interfacce)						
Soft skill 2 (es. problem solving strutturato)						

4.2 Gap analysis — competenze richieste vs disponibili

Confronto tra le competenze richieste dalla Skill Matrix (estratta dalle SMP) e le competenze effettivamente presenti nell'organizzazione.

Competenza	Livello richiesto	Livello disponibile	Gap	Azione consigliata

Livello 5 — Performance

I KPI dichiarati nelle SMP (Sezione 6) sono la base per un sistema di misurazione della performance coerente con la governance dei processi. Senza questo collegamento, i KPI rischiano di rimanere documenti formali che nessuno usa per valutare davvero le persone.

5.1 Collegamento KPI di processo — valutazione delle persone

Verificare per ogni process owner se i KPI dichiarati nella propria SMP sono collegati al sistema di valutazione della performance che l'organizzazione utilizza (MBO, valutazione annuale, sistema incentivante). Se non lo sono, il commitment formalizzato con la firma della SMP rischia di restare simbolico.

Process Owner	KPI SMP (da Sez. 6)	Collegato al sistema di valutazione?	Sistema di valutazione attuale	Gap / azione

5.2 Principi per un sistema di performance coerente con la governance SMP

Principio	Implicazione operativa
KPI di processo come base della valutazione	I KPI dichiarati nella SMP diventano gli obiettivi su cui il process owner viene valutato. Non altri KPI costruiti separatamente dal sistema HR — gli stessi KPI che il PO ha dichiarato e firmato.
Responsabilità come unità di misura	La valutazione della performance si aggancia alle Responsabilità dichiarate in Sezione 1.2 — non alle attività svolte. Si valuta il governo del processo, non l'esecuzione operativa.
Coerenza verticale Mission → KPI → valutazione	La catena Mission → Responsabilità → KPI della SMP diventa la catena Obiettivi → Indicatori → Valutazione del sistema MBO. Idealmente i due sistemi sono la stessa cosa, espressa in due formati diversi.
Valutazione del processo, non solo della persona	La SMP è firmata da una persona ma governa un processo che esiste indipendentemente da chi lo governa. La valutazione dovrebbe includere sia la performance individuale sia la qualità del processo come sistema.
Revisione periodica allineata alla revisione SMP	Quando la SMP viene aggiornata, il sistema di valutazione si aggiorna di conseguenza. I due strumenti vivono insieme — non su cicli separati.

Sintesi — Input per la direzione

Questa sezione raccoglie le evidenze più rilevanti emerse dalla riflessione sui cinque livelli. È il documento che il consulente porta alla direzione come base per le decisioni sull'asse verticale.

Riepilogo per livello

#	Livello	Priorità intervento	Evidenza principale emersa	Intervento suggerito
1	1 — Struttura			
2	2 — Ruoli			
3	3 — Governance			
4	4 — Competenze			
5	5 — Performance			

Sequenza di intervento consigliata

L'ordine degli interventi sull'asse verticale non è arbitrario. In genere: prima chiarire le questioni di struttura e ownership (Livelli 1-2), poi formalizzare la governance (Livello 3), poi affrontare le competenze (Livello 4), infine allineare i sistemi di performance (Livello 5). Ma ogni organizzazione ha le sue urgenze — questa sequenza è una guida, non un vincolo.

Seq.	Intervento	Chi è coinvolto	Orizzonte temporale	Dipendenze / prerequisiti
1				
2				
3				
4				
5				

--	--	--	--	--

Registro delle versioni · 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), con la pagina «Licenza e termini d'uso».

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