

Ciclo di revisione SMP

Presidio Progressivo e Miglioramento Continuo

Momento 4 — Template per consulente e referente interno

Azienda: _____

Processo: _____

N. ciclo di revisione: _____ Data: _____

Condotto da: ☐ Consulente ☐ Referente interno

PRESIDIO — sviluppato da Marco Mercuri · v1.2

Come funziona questo documento

La SMP approvata non è il punto di arrivo. È il punto di partenza del presidio consapevole del processo. Questo documento guida il ciclo periodico di revisione — la sessione in cui il process owner, insieme al consulente o in autonomia con il referente interno, verifica se la SMP riflette ancora la realtà del processo e se il processo sta migliorando nel tempo.

Il documento ha due usi distinti che coesistono:

Uso con il consulente	Uso autonomo — referente interno
Il consulente conduce la sessione di revisione, facilita la lettura critica della SMP, identifica i gap emersi nel tempo e accompagna il process owner verso una versione più matura del documento. Il consulente usa questo documento anche come strumento di reportistica verso la direzione: ogni ciclo produce una sintesi delle variazioni e del livello di presidio raggiunto.	Il referente interno — una figura che conosce il metodo e ha partecipato al percorso iniziale — conduce la revisione usando questo documento come guida autonoma. Le istruzioni sono scritte per chi non ha il consulente al fianco. L'obiettivo finale è che l'organizzazione non abbia bisogno del consulente per mantenere il sistema SMP vivo. Questo documento è il veicolo di quel trasferimento.

Struttura del documento

Sez.	Titolo	Contenuto	Chi la compila
1	Trigger della revisione	Cosa ha generato questa revisione — ciclo periodico, evento straordinario, richiesta della direzione	<i>Consulente o referente interno</i>
2	Verifica di attualità	La SMP riflette ancora la realtà del processo? Cosa è cambiato?	<i>Process owner + facilitatore</i>
3	Verifica di performance	I KPI sono stati rispettati? Cosa ha funzionato e cosa no?	<i>Process owner + direzione</i>
4	Revisioni da apportare	Quali sezioni della SMP vanno aggiornate e perché?	<i>Process owner + facilitatore</i>
5	Avanzamento verso il TO BE	Il processo si sta muovendo nella direzione dichiarata?	<i>Consulente o referente interno</i>
6	Registro storico	Sintesi di tutti i cicli di revisione — la memoria del processo nel tempo	<i>Cumulativo — tutti i cicli</i>

Una SMP che non viene mai rivista non è uno strumento di governance — è un documento. La differenza sta nel ciclo di revisione: è lui che trasforma la SMP da fotografia statica a sistema vivo. La frequenza minima consigliata è annuale; la frequenza ottimale dipende dalla volatilità del processo.

Sezione 1 — Trigger della revisione

Ogni revisione ha una causa. Identificarla è il primo atto — perché il tipo di trigger determina la profondità e il focus della revisione.

Tipo di trigger	Descrizione	Implicazione per la revisione
☐ Ciclo periodico programmato	Revisione annuale, semestrale o con cadenza definita. Nessun evento straordinario — è la manutenzione ordinaria del sistema.	<i>Revisione completa di tutte le sezioni. Verifica sistematica della coerenza interna.</i>
☐ Cambio del process owner	Il titolare del processo è cambiato. La nuova persona non ha partecipato alla compilazione originale.	<i>Priorità alla condivisione e comprensione prima della revisione. La nuova firma non è solo formale — è un atto di appropriazione.</i>
☐ Cambiamento significativo del processo	Il processo è cambiato sostanzialmente: nuovi sistemi, nuove normative, ristrutturazione organizzativa, fusione o acquisizione.	<i>Revisione profonda. Alcune sezioni potrebbero richiedere una riscrittura completa, non solo un aggiornamento.</i>
☐ Disfunzione o criticità emersa	È emerso un problema — un reclamo, un ritardo sistemico, un conflitto interfunzionale — che ha evidenziato un gap di governance.	<i>Focus sulle sezioni collegate alla disfunzione: regole, controlli, interfacce, rischi. Non necessariamente una revisione completa.</i>
☐ Gap di performance sui KPI	I KPI dichiarati nella SMP non vengono rispettati sistematicamente. La revisione serve a capire se il problema è il processo o la SMP.	<i>Focus sulla sezione 6 (KPI) e sulla coerenza con le responsabilità. Distinguere: il processo non funziona, o la SMP non riflette come funziona davvero?</i>
☐ Richiesta della direzione	La direzione ha richiesto una revisione nell'ambito di un processo di valutazione della governance o di ridisegno organizzativo.	<i>Allineare la revisione agli obiettivi della direzione. Verificare la coerenza con eventuali nuovi obiettivi strategici.</i>

Trigger di questa revisione	
Tipo selezionato	(vedere tabella sopra)
Descrizione specifica	
Focus della revisione	Sezioni da rivedere prioritariamente: _____ Sezioni da verificare come controllo: _____

Sezione 2 — Verifica di attualità

La prima domanda di ogni revisione: la SMP riflette ancora come funziona davvero il processo? Nel tempo le cose cambiano — sistemi, persone, regole, mercati. La SMP che non si aggiorna smette di essere uno strumento di governance e diventa un documento storico.

Per uso autonomo: leggere la SMP vigente sezione per sezione e rispondere alle domande di questa griglia. Non è necessario rifare tutto — basta identificare dove la realtà è cambiata rispetto a quanto dichiarato.

Sezione SMP	Domanda di attualità	Ancora attuale?	Cosa è cambiato — note
1.1 — Mission	<i>Il motivo per cui questo processo esiste è ancora lo stesso? L'organizzazione si aspetta ancora questo valore da questo processo?</i>		
1.2 — Responsabilità	<i>Le responsabilità dichiarate sono ancora quelle reali? Ne sono cadute alcune? Se ne sono aggiunte di nuove?</i>		
2.1 — Trigger	<i>Il processo si avvia ancora con gli stessi trigger? Sono comparsi trigger nuovi? Qualcuno è diventato irrilevante?</i>		
2.2/2.3 — Input/Output	<i>Gli input e gli output sono cambiati — nel contenuto, nel formato, nei criteri di qualità, negli SLA con i processi a monte e a valle?</i>		
2.4 — Interfacce	<i>Le interfacce organizzative sono le stesse? Ci sono funzioni che non ci sono più, o nuove funzioni che ora interagiscono con questo processo?</i>		
3.1 — Regole	<i>Le regole di processo dichiarate sono ancora quelle applicate? Ce ne sono di nuove? Qualcuna è obsoleta?</i>		
3.2 — Vincoli	<i>I vincoli normativi, di sistema o di budget sono cambiati? Ci sono nuovi obblighi di compliance?</i>		
4 — Attività	<i>Le attività principali sono le stesse? Qualcuna è stata eliminata, automatizzata o esternalizzata?</i>		
6 — KPI	<i>I KPI sono ancora quelli giusti per misurare questo processo? I</i>		

	target sono ancora sfidanti e realistici?		
7 — Rischi	Il profilo di rischio è cambiato? Sono emersi rischi nuovi? Qualcuno è stato mitigato e può essere declassato?		
9 — Competenze	Le competenze richieste per governare questo processo sono le stesse? Ci sono nuove skill necessarie — digitali, normative, relazionali?		

2.1 — Sintesi delle variazioni di attualità

Sezione	Cosa è cambiato	Aggiornamento necessario

Sezione 3 — Verifica di performance

I KPI dichiarati nella SMP sono stati rispettati nel periodo trascorso dall'ultima revisione?
Questa sezione non è una valutazione della persona — è una lettura del processo.

Distinzione fondamentale: se un KPI non è stato rispettato, le cause principali possono essere due, molto diverse (oltre a eventuali fattori esterni). La prima: il processo non funziona bene e va migliorato. La seconda: la SMP non riflette come funziona davvero il processo, e il KPI dichiarato non era quello giusto. La revisione serve anche a distinguere questi due casi.

KPI (da SMP Sez. 6)	Target dichiarato	Valore effettivo	Scostamento	Valutazione	Causa principale dello scostamento
				OK / ⚠ / ✖	☐ Processo ☐ SMP non aggiornata ☐ Fattore esterno
				OK / ⚠ / ✖	☐ Processo ☐ SMP non aggiornata ☐ Fattore

					esterno
				OK /  / x	☐ Processo ☐ SMP non aggiornata ☐ Fattore esterno
				OK /  / x	☐ Processo ☐ SMP non aggiornata ☐ Fattore esterno
				OK /  / x	☐ Processo ☐ SMP non aggiornata ☐ Fattore esterno

3.1 – Lettura complessiva della performance

Valutazione globale del periodo	
Livello di presidio del processo	
Trend rispetto al ciclo precedente	☐ In miglioramento ☐ Stabile ☐ In peggioramento ☐ Prima revisione
Cosa ha funzionato bene	
Cosa non ha funzionato	
Fattori esterni rilevanti	Cambiamenti nel contesto (mercato, normativa, tecnologia, organizzazione) che hanno influenzato il processo:

Sezione 4 — Revisioni da apportare alla SMP

Sulla base delle Sezioni 2 e 3, questa sezione registra le modifiche da apportare alla SMP e il loro stato di avanzamento. Ogni modifica ha un owner, una scadenza e un esito atteso.

Per uso autonomo: una modifica alla SMP non è un atto banale. Ogni cambiamento va discusso con chi è coinvolto — process owner a monte e a valle se cambiano interfacce, direzione se cambiano responsabilità o KPI. Non aggiornare la SMP unilateralmente su sezioni che riguardano altri processi.

Sezione SMP	Tipo di modifica	Descrizione della modifica	Chi deve validare	Scadenza	Stato

4.1 — Impatto delle revisioni su processi contigui

Alcune modifiche alla SMP hanno impatto diretto sui processi a monte e a valle — in particolare le modifiche a Input/Output (Sez. 2), Interfacce (Sez. 2.4) e KPI (Sez. 6). Queste modifiche richiedono un allineamento con i process owner coinvolti prima di essere formalizzate.

Modifica	Processo contiguo coinvolto	Allineamento necessario	Stato allineamento
		☐ Sì, da fare ☐ Già fatto	

		☐ Non necessario	
		☐ Sì, da fare ☐ Già fatto ☐ Non necessario	
		☐ Sì, da fare ☐ Già fatto ☐ Non necessario	

Sezione 5 — Avanzamento verso il TO BE

La SMP non fotografa solo l'AS IS — accompagna il processo verso un livello progressivamente più maturo di governance. Questa sezione misura la distanza percorsa e quella che resta.

5.1 — Scala di maturità del processo

La scala misura il livello di presidio consapevole del processo — non la sua qualità operativa. Un processo può funzionare bene operativamente e avere una governance debole (dipendente dalla persona, non formalizzata, non trasferibile). La scala misura la governance, non le operations.

Livello	Nome	Caratteristiche	Come si riconosce
1	Informale	Il processo funziona nella testa della persona che lo governa. Nessuna formalizzazione. Forte dipendenza dal singolo.	Se il PO fosse assente una settimana, difficilmente qualcuno saprebbe come avviare il processo.
2	Documentato	La SMP è compilata e approvata — anche se imperfetta. Esiste una dichiarazione formale di governance. Il processo ha un owner riconosciuto.	La SMP esiste. È stata firmata. Qualcuno oltre al PO sa come funziona il processo nelle sue linee essenziali.
3	Presidiato	Il PO governa attivamente il processo. I KPI vengono misurati. Le regole vengono applicate. Le interfacce sono allineate con i processi contigui.	I KPI sono monitorati periodicamente. Gli SLA con monte e valle sono rispettati. Le eccezioni vengono gestite secondo le regole dichiarate.
4	Migliorato	Il processo è stato ottimizzato rispetto all'AS IS originale. I cicli di revisione hanno prodotto aggiornamenti sostanziali. La SMP riflette un TO BE progressivo.	La SMP è stata aggiornata almeno una volta con modifiche significative. Ci sono evidenze di miglioramento misurabili sui KPI.
5	Autonomo e trasferibile	Il processo non dipende dalla persona che lo governa oggi. Chiunque con le competenze richieste può prendere in carico la governance usando la SMP come guida principale.	Cambio del PO avvenuto senza interruzione del processo. La SMP è sufficiente per il passaggio di consegne senza bisogno di affiancamento esteso.

5.2 — Posizionamento attuale e obiettivo del prossimo ciclo

Livello attuale	1 · 2 · 3 · 4 · 5 (cerchiare) — Motivazione: -----
Livello al ciclo precedente	1 · 2 · 3 · 4 · 5 · Prima revisione
Obiettivo prossimo ciclo	Livello target: ___ Azioni necessarie per raggiungerlo: -----
Ostacoli identificati	

Sezione 6 — Registro storico dei cicli di revisione

Questa sezione si accumula nel tempo. Ogni ciclo di revisione aggiunge una riga. Nel tempo diventa la memoria del processo — la traccia di come è cambiato, chi lo ha governato, quali decisioni sono state prese.

Conservare il registro storico anche quando si cambia il process owner. La storia del processo appartiene all'organizzazione, non alla persona.

Ciclo	Data	Condotto da	Trigger	Process Owner	Livello maturità	Principali variazioni e decisioni
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Prossimo ciclo di revisione

Data prevista	_____
Condotto da	☐ Consulente ☐ Referente interno
Focus previsto	_____
Condizioni di anticipo	La revisione viene anticipata se: _____

metodo (CC BY-NC 4.0); formulazioni assolute attenuate; coerenza tra testo e tabella sulle cause degli scostamenti.

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