

PRESIDIO

Governance by Ownership · Commitment Architecture

Metodo di Organizational Design

sviluppato da Marco Mercuri

Progettazione organizzativa · processi · cambiamento

Documento di lavoro — v1.4 · 2026. Allineato al FORMAT SMP v2.4 e al Manuale di compilazione SMP v4.4.

Indice

- **Parte I — Fondamenti:** il punto di partenza; la risposta; i due nomi; i quattro principi
- **Parte II — Architettura operativa:** le cinque scelte di progettazione; i sei Momenti; la scheda SMP; i cinque circuiti e la firma; le dinamiche reali del processo
- **Parte III — Illustrazioni:** la mappa delle relazioni della SMP; le altre illustrazioni del metodo
- **Parte IV — Toolkit:** lo strumento centrale e gli strumenti per Momento; glossario
- **Parte V — Posizionamento:** il problema reale, la soluzione, il risultato; PRESIDIO nel panorama della consulenza; quando non è lo strumento giusto; autonomia e guida esterna; il ruolo di chi conduce; contesti di applicazione; licenza e termini d'uso

Parte I — Fondamenti

Il punto di partenza

Le organizzazioni, come le persone, possono funzionare a lungo senza conoscersi davvero. Una parte importante di come un'impresa funziona vive nella testa di chi ha esperienza, negli accordi che nessuno ha messo per iscritto, nei gesti automatici di chi non si è mai fermato a spiegare perché. E per molto tempo questo è anche efficiente: formalizzare costa, e finché le persone si parlano ogni giorno il coordinamento informale fa il suo lavoro meglio di qualsiasi procedura.

I problemi emergono dopo, quando l'azienda cresce o quando cambiano le persone. Si riconoscono da alcuni segnali:

- quando arriva qualcuno di nuovo, trova procedure ma non trova scritto di che cosa risponde;
- quando due funzioni discutono, discutono spesso della stessa cosa: tempi, qualità o formato di ciò che si passano;
- quando si introduce un sistema, si scopre che il processo da digitalizzare non era chiaro nemmeno a chi lo faceva.

Ciò che resta implicito non si può misurare, trasferire né mettere in discussione. **Non è una questione di competenze mancanti, e non è un difetto di nessuno: è la condizione normale di un'impresa cresciuta più in fretta della sua capacità di mettere per iscritto chi fa che cosa e chi risponde di che cosa.**

La risposta: un percorso di autoriflessione guidata

PRESIDIO è un **percorso di autoriflessione guidata**. Non porta in azienda un'organizzazione ideale da adottare: accompagna chi governa i processi a dichiarare per iscritto come li governa, e usa quelle dichiarazioni — comprese le difficoltà incontrate nello scriverle — come base per rivedere ruoli e struttura. La dichiarazione si scrive e si firma: la firma è il momento in cui la responsabilità smette di essere implicita.

PRESIDIO non aggiunge novità teoriche. Collega e applica in un sistema integrato idee che la letteratura sulla progettazione organizzativa, sulla gestione della conoscenza e sull'analisi delle reti ha prodotto separatamente.

I due nomi

Governance by Ownership — governance per appropriazione. Un processo è governato da chi se ne assume formalmente la responsabilità, dichiarando per iscritto che cosa comprende e di che cosa risponde, e non semplicemente da chi ne ha il titolo nell'organigramma. Idealmente le due cose coincidono; nella pratica non sempre, e il metodo è costruito per far emergere quel disallineamento invece di darlo per risolto. «Ownership» qui è sempre process ownership: la responsabilità dei risultati di un processo, indipendentemente da chi esegue le attività.

Commitment Architecture — architettura degli impegni. Le singole schede firmate non restano documenti separati: poiché l'output dichiarato da un processo è l'input atteso da un altro, gli impegni si agganciano l'uno all'altro e formano una rete. È questa rete di impegni reciproci e verificabili — non l'organigramma — che tiene insieme il funzionamento reale

dell'azienda. Ogni punto della rete che resta senza un responsabile dichiarato è un punto in cui la catena degli impegni si interrompe.

I quattro principi

P1 — L'organizzazione reale non coincide con quella dichiarata

Struttura formale e struttura reale tendono a divergere: il metodo parte da questo riconoscimento.

Ogni azienda ha almeno due strutture sovrapposte: quella formale — organigramma, titoli, linee di riporto — e quella reale, fatta di reti informali di consiglio, fiducia e comunicazione, che determinano come le decisioni vengono davvero prese e come il lavoro si fa. David Krackhardt e Jeffrey Hanson (Harvard Business Review, 1993) mostrano che i manager sanno descrivere con precisione le relazioni delle persone più vicine, ma sbagliano spesso sul resto dell'organizzazione.

Lo stesso vale per la cultura. Edgar Schein distingue i valori dichiarati dagli assunti taciti: ciò che l'organizzazione fa davvero, nei comportamenti, nelle priorità implicite, nei conflitti che non vengono nominati.

PRESIDIO non pretende di ricostruire tutta la complessità reale: non è un'analisi delle reti, né uno studio etnografico. Usa la scheda di processo come strumento di rivelazione: la facilità o la difficoltà con cui il responsabile presunto riesce a descrivere come governa il proprio processo indica dove la realtà si discosta da ciò che è scritto.

P2 — L'atto di dichiarare produce conoscenza che non esisteva prima

La scheda non descrive qualcosa che esiste già in forma scritta: rende esplicito ciò che era implicito.

Le organizzazioni funzionano in larga misura su conoscenza tacita (Polanyi, 1966; Nonaka e Takeuchi, 1995). Chi governa un processo sa come funziona: conosce le eccezioni vere, i vincoli reali, le regole che applica senza averle mai scritte. Ma questa conoscenza è nella sua testa, non nel sistema.

Chi compila la scheda riflette sul proprio processo in modo strutturato, spesso per la prima volta. Scrivere trasforma la conoscenza individuale in patrimonio dell'organizzazione, condiviso e verificabile. Il valore non sta solo nel documento prodotto, ma nel percorso che lo produce.

P3 — I confini tra processi sono contratti impliciti, da rendere espliciti e negoziati

Quando un processo definisce i criteri di qualità di un input, definisce anche che cosa deve garantire chi glielo fornisce.

Ogni processo finisce dove ne comincia un altro. Nella maggior parte delle organizzazioni gli accordi tra processi non sono scritti: si reggono su abitudini, tolleranze reciproche e conflitti che si ripetono senza essere risolti alla radice.

Il metodo rende espliciti questi accordi con un meccanismo preciso: i criteri di qualità che un processo dichiara per i propri input coincidono con il livello di servizio (SLA) che il processo a monte deve garantire sui propri output, su tre dimensioni — tempestività, qualità, formato. La validazione incrociata tra processi contigui trasforma l'esercizio individuale in una negoziazione reale. Gli accordi non vengono imposti dall'alto: nascono dal confronto tra pari e vengono legittimati dalla direzione.

P4 — Il processo rivela la funzione, e la funzione interroga il processo

Si può partire indifferentemente dai processi o dalla struttura: i due piani si interrogano a vicenda.

Se l'organigramma e le funzioni sono già formalizzati, il lavoro sui processi li mette alla prova: chi non riesce a compilare la propria scheda sta segnalando che il processo, in realtà, è governato altrove o da più persone. È un dato che pone domande alla struttura: chi dovrebbe rispondere di questo processo? L'organigramma descrive la realtà operativa, o la nasconde?

Se invece la struttura è poco definita, il lavoro sui processi la alimenta: le schede mostrano quali ruoli servono, quali responsabilità vanno attribuite, quali competenze sono necessarie.

In entrambi i casi il percorso può aprire riflessioni profonde su abitudini consolidate e assetti dati per scontati. Il cambiamento, in questo modo, non viene calato dall'esterno: si attiva dall'interno, attraverso l'autoriflessione guidata.

Parte II — Architettura operativa

Le cinque scelte di progettazione

1. **Il percorso entra dall'alto, ma non agisce dall'alto.** Prima di intervenire su qualunque processo, la direzione dichiara che cosa vuole che cambi e perché proprio adesso. Quelle risposte diventano il criterio per scegliere i processi su cui lavorare — quelli che contano rispetto alle sfide in corso, non tutti — e il riferimento per misurare i progressi. Senza questo mandato il lavoro rischia di produrre documenti accurati ma inutili. La direzione autorizza il percorso, ma non ne scrive i contenuti.
2. **La dichiarazione la produce chi governa, non chi analizza.** Il documento non è redatto da un analista che osserva dall'esterno: lo compila e lo firma il responsabile del processo. Ciò che viene scritto è suo, e non deve essere «fatto proprio» in un secondo momento. Ha un costo: richiede tempo delle persone e una conduzione capace, e non funziona se l'azienda non è disposta a leggere ciò che emerge.
3. **Le interfacce si negoziano tra pari.** Nessuna scheda si considera valida da sola. Ciò che un processo si aspetta dai propri input coincide con il livello di servizio che il processo a monte dovrebbe garantire: finché nessuno lo scrive, è un contratto non firmato che ciascuno interpreta a modo suo. Il metodo lo fa negoziare direttamente tra i responsabili, su tempestività, qualità e formato.
4. **La struttura si affronta dopo, con i dati che i processi hanno prodotto.** Ruoli, deleghe, competenze e organigramma non sono il punto di partenza: sono il punto in cui il lavoro sui processi arriva. Si interviene su di essi sapendo per iscritto chi risponde di che cosa, quali decisioni nessuno stava governando, quali competenze le dichiarazioni presuppongono.
5. **Il percorso non si chiude: ricomincia.** Ogni aggiornamento di una scheda può aprire nuove domande sulla struttura, e ogni cambiamento della struttura riapre le schede. Per questo i sei Momenti sono stazioni di una spirale e non fasi di un progetto: l'obiettivo finale non è un assetto, è la capacità dell'azienda di mantenerlo aggiornato da sola.

I sei Momenti: la logica a spirale

Il percorso non è sequenziale. Ogni ciclo porta l'organizzazione a un livello più alto di consapevolezza e di governo dei propri processi, e può ricominciare su nuovi processi, nuovi problemi, nuove priorità. I sei Momenti non sono fasi che si chiudono una alla volta: sono stazioni ricorrenti di una spirale.

Momento 0 — Orientamento

L'organizzazione dichiara dove vuole andare.

Il percorso entra sempre dall'alto, in due passaggi. Nel primo, la direzione risponde a una domanda: che cosa vuole che cambi, e perché adesso? Gli obiettivi dichiarati diventano il criterio con cui si scelgono i processi prioritari e si valutano i progressi. Se questo allineamento è debole, il lavoro successivo rischia di rispondere con precisione a domande sbagliate.

Nel secondo passaggio si riconoscono i processi. In molte organizzazioni una mappa dei processi non esiste, o esiste ma non corrisponde a come il lavoro viene svolto. Si costruisce quindi una mappa dei macroprocessi e si scelgono i processi da cui partire. La facilità o la difficoltà con cui un'organizzazione disegna la propria mappa dice molto sulla sua maturità.

Momento 1 — Rivelazione

I responsabili presunti si guardano allo specchio.

È il cuore del percorso. I responsabili presunti dichiarano, attraverso la scheda, come governano il loro processo, in una sessione condotta: non in un audit, non in un'intervista con questionario. L'aggettivo «presunti» è intenzionale: non si dà per scontato che chi ha il titolo governi davvero il processo. Chi fatica a compilare non ha un problema di scrittura: sta segnalando che il governo reale del processo è altrove, o distribuito.

La scheda in questa fase descrive lo stato attuale, ma non è mai neutrale: chi la compila identifica interfacce date per scontate, riconosce regole applicate senza pensarci, prende coscienza di rischi gestiti a intuito.

Momento 2 — Negoziazione

Gli accordi impliciti tra processi diventano espliciti.

Le schede non vengono validate in isolamento. Gli output dichiarati da un processo vengono confrontati con gli input attesi da quello a valle, su tempestività, qualità e formato, e gli accordi vengono negoziati e riportati nelle schede.

È spesso il Momento più conflittuale, e il più utile: emergono aspettative diverse, dipendenze non riconosciute, accordi informali mai scritti. È anche il momento in cui la rete informale dell'organizzazione diventa visibile, non attraverso un'analisi delle reti, ma attraverso la negoziazione stessa.

Momento 3 — Riflessione

Il processo interroga la struttura.

Ciò che è emerso nei Momenti 1 e 2 viene usato per rileggere la struttura organizzativa, su cinque livelli: struttura e modello organizzativo; ruoli e posizioni, compresi i disallineamenti tra responsabile di processo e ruolo formale; governance e delega; competenze; sistemi di performance.

Le domande nascono da ciò che le persone hanno scritto: se il responsabile presunto non governa davvero il processo, chi lo governa? Se le competenze che la scheda richiede non corrispondono a quelle di chi la firma, che cosa dice questo sulla selezione e sullo sviluppo? Se i confini tra processi non coincidono con quelli tra funzioni, l'organigramma è ancora adeguato? Il Momento 3 può produrre aggiustamenti marginali o rimettere in discussione assetti consolidati.

Momento 4 — Presidio

La dichiarazione diventa un impegno nel tempo.

La scheda approvata non è il punto di arrivo: da lì comincia il governo continuo del processo. I cicli di revisione, tra responsabile, chi conduce e direzione, accompagnano il cambiamento nel tempo: lo stato attuale non salta allo stato desiderato, ci arriva attraverso una serie di aggiustamenti.

Chi ha firmato la scheda ha già dichiarato di sua mano di che cosa risponde. Per questo una parte della resistenza al cambiamento non si forma: non c'è nulla da imporre. In questo Momento anche la struttura comincia a produrre risultati concreti — organigrammi aggiornati, descrizioni dei ruoli coerenti con le schede, mappe delle competenze, cruscotti degli indicatori — come conseguenza di quanto emerso nei Momenti precedenti.

Momento 5 — Iterazione

La spirale ricomincia, da un punto più alto.

Ogni intervento sulla struttura interroga i processi; ogni aggiornamento di una scheda può aprire nuove domande sulla struttura; ogni cambiamento strategico rilancia il ciclo. L'organizzazione che ha attraversato il percorso una volta ha acquisito più di un insieme di documenti: ha acquisito la capacità di interrogarsi da sola, senza dipendere da una guida esterna.

I Momenti 0, 1, 2 e 4 lavorano sui processi (asse orizzontale); il Momento 3 sulla struttura (asse verticale); il 5 riapre il ciclo.

La scheda SMP: il cuore operativo

La Scheda Macroprocesso/Processo (SMP) non è un documento qualità né una procedura operativa. È una **dichiarazione formale di governo**: descrive come il responsabile governa un processo, non come lo esegue. Governare significa rispondere dei risultati, stabilire le regole decisionali, definire le interfacce con gli altri processi e misurare le prestazioni. Chi esegue segue istruzioni; chi governa risponde dei risultati, chiunque esegua il lavoro.

La domanda che regge tutta la scheda è: «**Sto descrivendo cosa faccio, o di cosa rispondo?**»

Sezione	Titolo	Domanda chiave
Intestazione	Dati identificativi	Quale processo, a che livello, chi ne risponde per nome, in quale versione e stato?
1	Identità e commitment	Perché esiste il processo, e di che cosa risponde chi lo governa?
2	Perimetro e flusso	Che cosa lo avvia, che cosa riceve, che cosa consegna e a chi, con chi si interfaccia?
3	Regole, vincoli, controlli	Come decide, entro quali limiti, come verifica?
4	Attività principali	Come trasforma gli input in output?
5	Varianti, eccezioni, escalation	Come gestisce ciò che esce dal percorso standard?

Sezione	Titolo	Domanda chiave
6	KPI	Come si misura se le responsabilità sono rispettate?
7	Rischi operativi	Che cosa può andare storto, e come lo si presidia?
8	Documentazione (DC e DR)	In base a che cosa decide, e che cosa archivia come prova?
9	Competenze e risorse	Quali ruoli e quali competenze servono per governarlo?
10	Approvazione e revisioni	Chi ha validato e firmato, e come la scheda resta aggiornata?

La scheda non ha un ordine di compilazione giusto a priori: le sezioni si vincolano a vicenda attraverso i cinque circuiti e la firma descritti più avanti, e se una sequenza corretta esistesse la scheda sarebbe organizzata in quell'ordine. Si parte da dove il responsabile ha più chiarezza e si seguono i circuiti. Alcune dipendenze sono logiche, non cronologiche: i controlli coprono i rischi, i KPI misurano le responsabilità e si definiscono con il controllo di gestione, input e output si validano con i responsabili dei processi a monte e a valle. Prima della firma si verificano le sezioni che ricorrono in più circuiti.

I cinque circuiti e la firma

Le sezioni della scheda dipendono l'una dall'altra. Per questo la scheda non è un modulo da riempire campo per campo: se una sezione è incoerente con le altre, l'incoerenza si nota, e indica il punto in cui il governo del processo non è ancora chiaro. I collegamenti si raggruppano in cinque circuiti, più la firma che li chiude.

Circuito	Sezioni collegate	Che cosa garantisce
Catena verticale	1.1 Mission → 1.2 Responsabilità → 6 KPI	Ogni indicatore misura almeno una responsabilità; ogni responsabilità risale alla missione. Tra le due corrono obiettivi e risultati attesi, assegnati dall'organizzazione
Catena orizzontale	2.1 Trigger → 2.2 Input → 4 Attività → 2.3 Output → processo a valle	Il flusso si percorre senza salti logici. I trigger secondari agganciano varianti ed eccezioni
Effetto specchio	2.2 criteri di qualità degli input ⇔ 2.3 SLA degli output, con 2.4 Interfacce	Il contratto con i processi a monte e a valle, su tempestività, qualità e formato, validato con loro
Grappolo decisionale	8.1 DC → 3.1 Regole → 3.3 Controlli → 8.2 DR, con 3.2 Vincoli	Si sa in base a che cosa si è deciso: i documenti autorizzano, le regole traducono, i controlli verificano, le evidenze provano
Triade di sicurezza	4 Attività → 7 Rischi → 3.3 Controlli	Ogni attività principale ha i suoi rischi; ogni rischio significativo ha un

Circuito	Sezioni collegate	Che cosa garantisce
		controllo, o è accettato per iscritto
La firma	Intestazione → 10 Approvazione e revisioni	Il responsabile, indicato per nome, si impegna su ciò che ha dichiarato; solo una scheda approvata è vincolante, e resta valida finché descrive la realtà

Le dinamiche reali del processo

Un processo descritto solo nel percorso standard esiste solo sulla carta. La scheda descrive anche la realtà: attivazioni atipiche, percorsi alternativi, anomalie, blocchi, decisioni da portare più in alto.

Elemento	Che cos'è
Trigger secondario	Un'attivazione atipica, che avvia il processo in modo diverso dal normale o ne riattiva una parte dopo un'interruzione. Avvia o riavvia il flusso: non lo ferma
Variante	Un percorso alternativo previsto, che raggiunge comunque l'obiettivo: un binario secondario, di cui il trigger secondario è lo scambio. Ha un trigger, delle differenze rispetto allo standard e un output specifico
Eccezione	Una situazione anomala da gestire, descritta con situazione, impatto, azione di risposta, tempistica e condizione di escalation
Caso bloccante	Un evento che sospende o blocca il processo. Non è un trigger: è un'eccezione, e può generare escalation
Escalation	Il passaggio di una situazione irrisolta al livello decisionale appropriato: operativo, gestionale, decisionale

Le tre situazioni da distinguere:

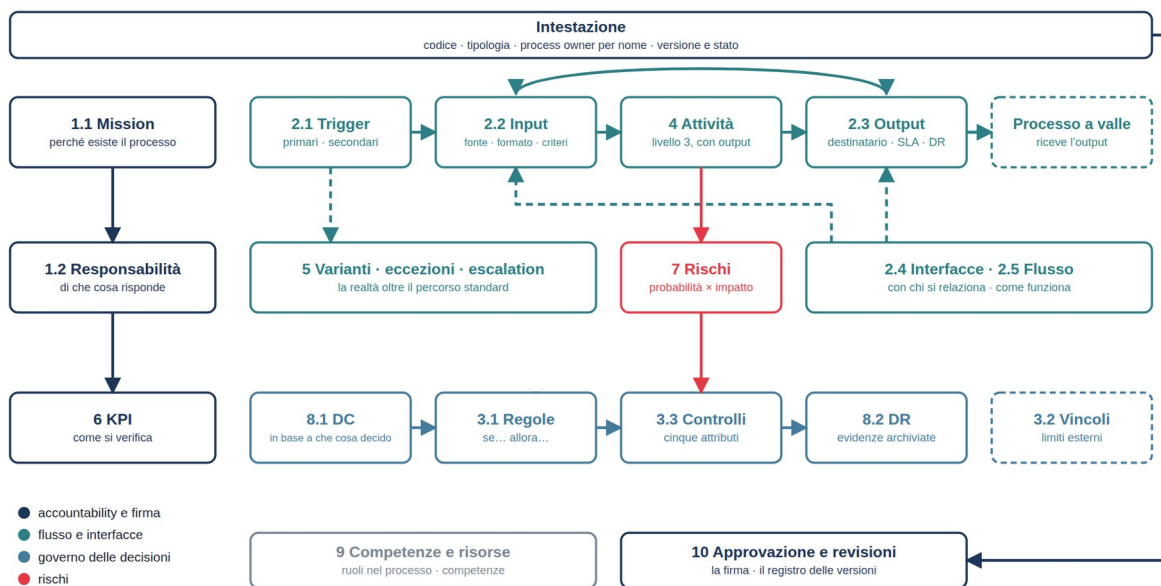
1. **l'anomalia nasce dentro il flusso in corso** (un input incompleto, un sistema fermo): è l'eccezione stessa ad attivare la propria gestione, senza alcun trigger;
2. **l'anomalia arriva dall'esterno come evento che avvia o riattiva il processo** (un alert, un reclamo, una segnalazione da un altro processo): quell'evento è un trigger secondario, e ciò che avvia è la gestione di un'eccezione;
3. **la gestione dell'eccezione, con o senza escalation, decide di cambiare percorso**: quella decisione è il trigger secondario che devia il processo su una variante.

La regola che le tiene insieme: il trigger secondario avvia o riavvia il flusso, l'eccezione lo interrompe o lo degrada; e il modo in cui un'eccezione viene gestita può diventare il trigger di una variante.

Parte III — Illustrazioni

La mappa delle relazioni della SMP

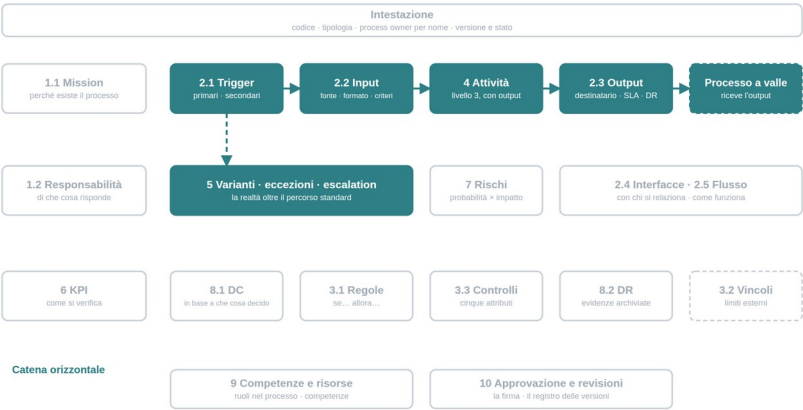
La mappa rappresenta in sintesi le connessioni tra le sezioni della scheda, disposte in bande: a sinistra la colonna dell'accountability (missione, responsabilità, indicatori); in alto la catena del flusso (trigger, input, attività, output, processo a valle); al centro varianti, eccezioni ed escalation, con i rischi; sotto il governo delle decisioni (documenti di consultazione, regole, controlli, evidenze, vincoli); alla base competenze e approvazione. Il colore codifica 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.



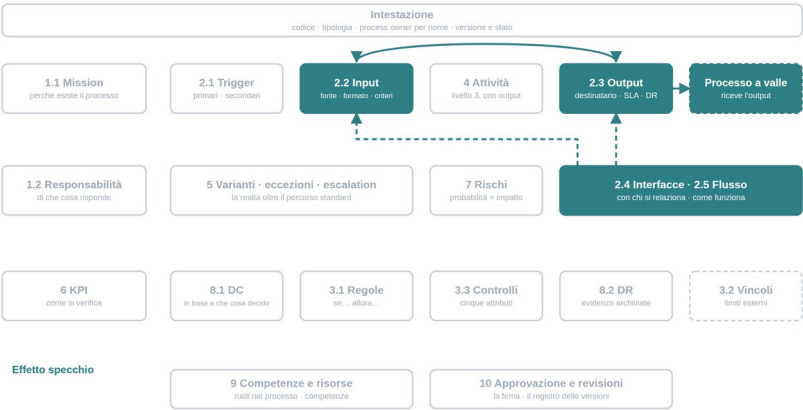
La mappa delle relazioni tra le sezioni della SMP



Catena verticale



Catena orizzontale



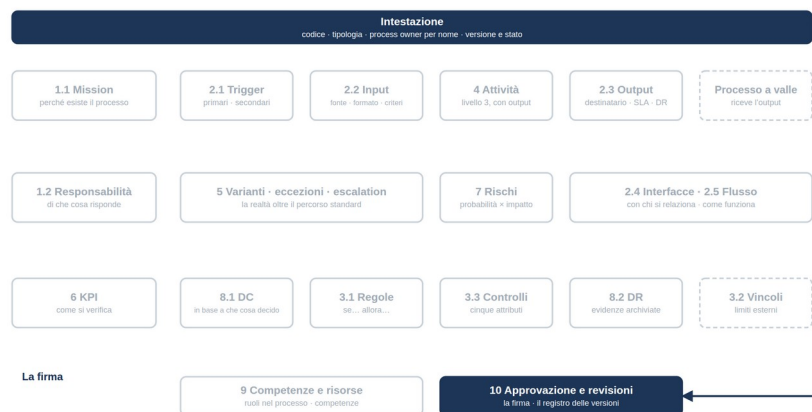
Effetto specchio



Grappolo decisionale



Triade di sicurezza



La firma

Le altre illustrazioni del metodo

Mappa generale del metodo

I quattro principi sorreggono i Momenti dal livello inferiore. La scheda SMP attraversa orizzontalmente i Momenti 1, 2 e 4, nelle tre forme che assume nel percorso: dichiarata, negoziata, rivista. I due assi, processi e struttura, convergono nel Momento 3. I risultati sono collegati al Momento che li genera.

Il canvas della SMP per i responsabili di processo

Strumento per la compilazione guidata, con una struttura ispirata al Business Model Canvas: blocchi affiancati, domande guida in corsivo, il governo in alto, il flusso al centro, il presidio e la misurazione in basso.

La tensione tra visione per processo e visione per funzione

Due curve mostrano come, nel percorso, la visione per processo e quella per funzione non si alternano semplicemente, ma si interrogano a vicenda. Sull'asse orizzontale scorre l'avanzamento del percorso; su quello verticale oscilla la tensione tra le due letture. Il Momento 1 è il picco della visione per processo: i processi si dichiarano e il flusso domina. I Momenti 2 e 4 sono i punti di equilibrio, in cui le due letture si toccano. Il Momento 3 è il punto di massima convergenza: tutto ciò che i processi hanno rivelato viene letto sulla struttura; la distanza tra le due curve in quel punto rappresenta una tensione produttiva.

La maturità funzionale come effetto del lavoro sui processi

Sull'asse orizzontale scorre l'avanzamento sui processi (dichiarazione, negoziazione, presidio); su quello verticale cresce la maturità della struttura (ruoli, governance, competenze). La curva sale lentamente nei primi Momenti — i processi si dichiarano ma la struttura non ha ancora risposto — e accelera nel Momento 3, quando la riflessione porta il lavoro sui processi sulla struttura. Il ciclo successivo riparte da una maturità più alta.

Parte IV — Toolkit

Lo strumento centrale e gli strumenti per Momento

PRESIDIO si compone di una logica di intervento (i sei Momenti), di uno strumento centrale (la scheda SMP con il suo manuale di compilazione) e di strumenti di supporto, uno per ciascun Momento in cui servono. Ogni strumento è pensato per essere usato sia in una sessione condotta, sia dall'organizzazione in autonomia.

Momento	Strumento	A che cosa serve
Strumento centrale	FORMAT SMP v2.4	Il modello della scheda: la dichiarazione formale di governo che ogni responsabile compila e firma
Strumento centrale	Manuale di compilazione SMP v4.4	La guida teorico-pratica: le logiche di ogni sezione, i circuiti, le relazioni tra sezioni, gli errori da evitare
M0 · Orientamento	Scheda di Orientamento Strategico	Struttura il dialogo con la direzione — obiettivi, contesto, motivo dell'intervento, priorità — e produce il mandato del percorso
M0 · Orientamento	Mappa dei Macroprocessi e schede sintetiche	Riconosce, classifica, definisce e priorizza i processi con il filtro progressivo F1-F2-F3 e la matrice impatto/facilità; le schede sintetiche sono la carta d'identità di ciascun macroprocesso
M1 · Rivelazione	Guida alla compilazione (slide)	Il supporto per presentare la scheda ai responsabili
M1 · Rivelazione	Guida alla facilitazione	La guida per chi conduce le sessioni: domande per sezione, gestione delle sei resistenze, griglia diagnostica dopo la sessione
M2 · Negoziare	Scheda di Validazione Incrociata	Confronto tra gli output dichiarati da un processo e gli input attesi da quello a valle; analisi dei gap su tempestività, qualità e formato; riporto degli accordi nelle schede
M3 · Riflessione	Scheda di Riflessione e Collegamento Funzionale	Lettura organizzativa di quanto emerso, su cinque livelli: struttura, ruoli, governance e delega, competenze, performance
M4 · Presidio	Scheda di Revisione SMP	Guida i cicli di revisione: sei trigger, scala di maturità a cinque livelli, registro storico. Pensata per essere usata in autonomia

Glossario PRESIDIO

Termine	Definizione nel metodo
SMP	Scheda Macroprocesso/Processo: dichiarazione formale di governo di un processo, strumento centrale del metodo
Process owner	Chi risponde dei risultati di un processo, indipendentemente da chi

Termine	Definizione nel metodo
	esegua le attività
Responsabile presunto	Chi viene chiamato a dichiarare un processo, senza dare per scontato che sia lui a governarlo davvero
Governance di processo	L'insieme di responsabilità, regole decisionali, KPI e controlli con cui un responsabile garantisce i risultati del processo
Governance by Ownership	Principio per cui un processo è governato da chi se ne assume formalmente la responsabilità dichiarandone il perimetro, e non solo da chi ne ha il titolo
Commitment Architecture	La rete di impegni reciproci e verificabili che si forma perché l'output dichiarato da un processo è l'input atteso da un altro
Commitment organizzativo	L'impegno formale del responsabile sulle responsabilità assunte, attraverso la firma della scheda
Asse orizzontale / verticale	La dimensione dei processi, cioè il flusso del lavoro tra le funzioni; la dimensione della struttura: funzioni, ruoli, competenze, organigramma
Identità organizzativa	La rappresentazione condivisa di come un'organizzazione funziona e di quali sono le sue regole
Business rules	Regole decisionali del processo, nella forma «se [condizione], allora [azione o decisione]», con condizioni oggettivamente verificabili
SLA	Livello di servizio di un output, su tre dimensioni: tempestività, qualità, formato
Effetto specchio	Principio per cui i criteri di qualità degli input di un processo coincidono con lo SLA che il processo a monte deve garantire
Contratto tra processi	Accordo esplicito e negoziato sugli SLA tra responsabili di processi contigui, riportato nelle rispettive schede
DC	Documento di Consultazione: il quadro normativo in base a cui il processo decide
DR	Documento di Registrazione: l'evidenza che il processo produce e archivia come prova
Trigger secondario	Attivazione atipica che avvia il processo in modo diverso dal normale o ne riattiva una parte
Variante	Percorso alternativo previsto, attivato da un trigger secondario, con un output specifico
Eccezione / caso bloccante	Situazione anomala da gestire con situazione, impatto, azione, tempistica ed escalation; il caso bloccante sospende o blocca il processo
R.O.	Rischio operativo = probabilità × impatto, ciascuno su scala da 0 a 5. Da 12 in su: azioni di mitigazione attive; da 6 a 11: almeno un controllo di presidio; sotto 6: monitoraggio
Scala di maturità	Cinque livelli di governo di un processo: informale, documentato,

Termine	Definizione nel metodo
	presidiato, migliorato, autonomo e trasferibile
Organizzazione leggibile	L'organizzazione che, dopo un ciclo PRESIDIO, è documentata, condivisa e non dipende dalla memoria di poche persone

Parte V — Posizionamento

Il problema reale

L'organizzazione che funziona solo nella testa di qualcuno

L'imprenditore che ha fatto crescere l'azienda — o che l'ha ereditata — sente che le cose non girano più da sole come prima. Sa come funziona tutto, ma gli altri non sempre. Quando si assenta, qualcosa si inceppa. Ha persone capaci che faticano a coordinarsi senza di lui. L'azienda cresce, e la struttura sembra non stare al passo.

Spesso il disagio non è vissuto come un problema organizzativo, ma come una questione di controllo e di solitudine: aver costruito qualcosa di grande e sentirsi ancora tra i pochi a capirlo fino in fondo.

La soluzione

PRESIDIO accompagna ogni responsabile di processo a dichiarare formalmente il proprio perimetro di governo: di che cosa risponde, come decide, come misura, con chi si interfaccia. Non è una mappatura fatta dall'esterno: è un'assunzione di responsabilità guidata dall'interno. La firma del responsabile non è una formalità: è il momento in cui la responsabilità smette di essere implicita e diventa un impegno verso l'organizzazione.

L'insieme di queste dichiarazioni produce qualcosa che molte aziende non hanno mai avuto: una rappresentazione condivisa e verificabile di come funziona l'impresa — le sue regole, gli accordi tra i suoi processi, le responsabilità reali.

Il risultato

- Un'organizzazione che si conosce meglio.
- Che dipende meno dalla memoria di poche persone.
- Che può crescere, cambiare e accogliere persone nuove senza perdere il filo.
- Che ha trasformato parte della propria conoscenza tacita in patrimonio condiviso.

PRESIDIO nel panorama della consulenza

Gli approcci elencati di seguito sono legittimi e in molti casi necessari: una certificazione richiede procedure, un gestionale richiede configurazioni, una crisi richiede decisioni rapide dall'alto. La differenza non sta nelle attività, ma in chi produce la dichiarazione e in che cosa diventa quel documento.

Approccio	Come funziona di consueto	Con PRESIDIO
Consulenza organizzativa classica	Il consulente analizza, intervista, diagnostica e consegna il processo target. Il documento resta suo: l'azienda lo riceve e deve farlo proprio in un secondo tempo	La dichiarazione la scrive il responsabile e la firma. Chi conduce incalza sulle risposte vaghe e tiene la coerenza dell'insieme
Mappatura dei processi per la qualità	Fotografa come si esegue, in funzione di un audit esterno; spesso viene consultata più da chi certifica	Non registra: mette alla prova. Dichiarare regole, soglie, biforcazioni ed escalation fa scoprire quali

Approccio	Come funziona di consueto	Con PRESIDIO
	che da chi lavora	decisioni nessuno stava governando
Change management	La decisione viene presa, poi si lavora sulla resistenza con comunicazione, formazione e coinvolgimento	Il contenuto del cambiamento lo scrivono le persone che dovranno metterlo in pratica: una parte della resistenza non si forma, perché non c'è nulla da imporre
Digitalizzazione e gestione dei processi a sistema	Si modella il flusso ideale in un software e si adatta l'organizzazione a quel flusso	Prima si chiarisce chi risponde di che cosa e con quali regole; poi il sistema ha qualcosa di reale da automatizzare
Riprogettazione dell'organigramma	Si disegna la struttura desiderata e si confida che i processi si adattino	Si parte dai processi: ruoli, deleghe e competenze emergono da ciò che i responsabili hanno dichiarato

Che cosa è originale, e che cosa no

Input e output, responsabile di processo, indicatori, livelli di servizio, regole decisionali, valutazione dei rischi sono concetti che la progettazione organizzativa, la gestione dei processi e la gestione della conoscenza hanno prodotto e discusso per decenni. Ciò che è originale è l'integrazione: quali principi tenere insieme e perché, la sequenza dei sei Momenti, l'architettura interna della scheda e il modo in cui le sue sezioni si vincolano a vicenda, e il ruolo assegnato a due atti precisi — la dichiarazione scritta, da parte di chi governa un processo, di che cosa il processo comprende e di che cosa risponde; e la negoziazione esplicita degli accordi di servizio tra processi contigui.

Il percorso è già il cambiamento

Analisi e adozione non sono due fasi separate. Chi scrive e firma la propria scheda è già cambiato: ha capito di che cosa risponde, ha negoziato con chi sta a monte e a valle, si è impegnato su come verrà misurato. Il documento non è un'analisi da far accettare, è un impegno assunto in prima persona.

La difficoltà di dichiarare è il dato

Non serve una diagnosi esterna preliminare per capire dove l'azienda è fragile: chi non riesce a dichiarare come governa sta indicando il punto su cui lavorare, e la resistenza incontrata in sessione è informazione, non un intralcio. Anche le domande scomode — chi governa davvero questo processo? — nascono da ciò che le persone hanno scritto, non da un giudizio esterno.

Perché partire dall'interno

Nella FutureProof Survey di A.T. Kearney, tra le cause di fallimento nel dispiegamento della strategia i rispondenti indicano la mancanza di comprensione interna della strategia (90%), la mancanza di capacità interne per realizzarla (90%), la mancanza di titolarità (86%) e un approccio troppo dall'alto (82%). Sono percentuali di rispondenti che citano ciascuna causa, non percentuali di interventi falliti. Due di queste cause — titolarità e approccio dall'alto — sono esattamente quelle su cui PRESIDIO interviene, mettendo la dichiarazione nelle mani di chi governa i processi.

Quando non è lo strumento giusto

- Se serve un'istruzione operativa passo per passo per addestrare chi esegue, serve una procedura, non una dichiarazione di governo.
- Se il problema è una competenza tecnica che in azienda non c'è, o un posizionamento di mercato che non regge, nessuna chiarezza organizzativa lo risolve.
- Se la direzione non è disposta a leggere ciò che emerge — comprese le risposte scomode su chi governa davvero — il percorso non parte.

Autonomia e guida esterna

Gli strumenti del metodo sono pensati per essere usati anche dall'organizzazione da sola: far condurre le sessioni a una funzione interna, partire da pochi processi, mantenere e aggiornare le schede nel tempo. Ci sono però punti in cui una guida esterna fa la differenza:

- **terzietà:** chiedere a un collega di dichiarare come governa è difficile per chi è dentro le stesse gerarchie;
- **le domande che rivelano:** riconoscere che una risposta descrive un'attività e non una responsabilità, e insistere senza far chiudere la persona, richiede esperienza;
- **i disallineamenti:** se emerge che un processo non è governato da chi ne ha il titolo, va trattato come informazione organizzativa e non come questione personale;
- **le interfacce conflittuali:** negoziare tra pari un accordo mai scritto funziona meglio con un facilitatore che non appartiene a nessuna delle due funzioni;
- **la tenuta nel tempo:** un percorso interno rischia di fermarsi alla prima urgenza operativa.

Impostare il percorso richiede in genere una guida esperta; mantenerlo nel tempo, una volta avviato, molto meno, perché le schede sono pensate per essere aggiornate dai responsabili stessi.

Il ruolo di chi conduce le sessioni

La sessione con un responsabile di processo non è un'intervista con un questionario fisso: è una conversazione strutturata che lo accompagna in una riflessione che quasi nessuno ha mai fatto in modo esplicito. Si apre chiarendo che non è un audit e che non si sta valutando la persona, e si chiude quando le risposte reggono, anche in due sessioni se serve. È qui che si concentra la parte del metodo che non si trasferisce con un documento: la capacità di condurre si costruisce con l'esperienza.

Che cosa fa chi conduce bene	Che cosa non fa
Porta domande preparate sul processo specifico	Compilare la scheda al posto del responsabile
Distingue il governo dall'esecuzione nelle risposte	Accettare risposte vaghe per non creare tensione
Segnala l'imprecisione senza giudicarla, e tiene la coerenza dell'insieme	Portare avanti una scheda a ogni costo per chiudere nei tempi
Fa silenzio quando la persona sta pensando	Mostrare sorpresa o disappunto davanti a un governo debole
Legge la resistenza come informazione, non come ostacolo	Consegnare processi ideali già scritti, chiedendo all'azienda di adattarsi

Contesti di applicazione

Contesto	Perché PRESIDIO è adatto
Passaggio generazionale	La conoscenza tacita del fondatore deve diventare patrimonio dell'organizzazione
Crescita accelerata	Il coordinamento informale non basta più: serve struttura senza burocrazia
Dopo una fusione o un'acquisizione	Due organizzazioni devono integrarsi riconoscendo come vengono governate davvero
Trasformazione digitale	Non si digitalizza bene ciò che non si conosce: prima i processi, poi i sistemi
Crisi o ristrutturazione	Serve chiarezza in tempi brevi su chi governa che cosa e su come si misura il cambiamento

Registro delle versioni

v1.4 · 13 ottobre 2026. **Veste grafica allineata al sito: caratteri Fraunces e Public Sans, palette e livelli di grigio. Contenuti invariati.**

v1.3 · 13 ottobre 2026. Il documento adotta «metodo» al posto di «framework» (titolo, intestazioni, piè di pagina, nota d'autore) e il file è rinominato; termini di licenza CC BY-NC 4.0 riscritti, con «nome» al posto di «marchio»; paragrafo sulla scheda SMP riformulato per circuiti, senza ordine di compilazione; circuiti e figure allineati al Manuale v4.3; tolto il rimando all'Introduzione al metodo, ritirata.

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

PRESIDIO — Governance by Ownership · Commitment Architecture

Metodo di Organizational Design sviluppato da Marco Mercuri — documento di lavoro, versione 1.3.

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