



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud

fen
-
ICE

Formare per ricostruire





Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud

**fen
-
ice**
Formare per ricostruire

SU **SCUOLA UMBRA**
DI AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

IL PROJECT MANAGEMENT: PRINCIPI E METODOLOGIE PER UNA GESTIONE EFFICACE DEGLI INTERVENTI”

Da aprile a giugno 2026
Sede: Digipass del comune di Norcia



MODULO 1 - INTRODUZIONE E INQUADRAMENTO NORMATIVO. GOVERNANCE DEL PROGETTO

“Il project management: principi e metodologie per una gestione efficace degli interventi”

Norcia 09/04/2026

Ing. FEDERICA LANFALONI

- LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA EDILE-ARCHITETTURA;
- MASTER DI II LIVELLO IN: LEGISLAZIONE E CONTENZIOSO DELLE OPERE PUBBLICHE RUP, PROGETTAZIONE ED ESECUZIONE, TESI: IL COLLAUDO NEGLI APPALTI PUBBLICI DI LAVORI, RELATORE AVV. ARTURO CANCRINI;
- **CERTIFICAZIONE IN PROJECT MANAGEMENT AI SENSI DELLA UNI ISO 11648:2021;**
- **DOCENTE ACCREDITATA ASSOPM**

- FUNZIONARIO TECNICO DEL COMUNE DI NORCIA
- RESPONSABILE DELL'AREA SERVIZI TECNICI DEL COMUNE DI NOCERA UMBRA;
- RESPONSABILE DELL'AREA LAVORI PUBBLICI DEL COMUNE DI GIANO DELL'UMBRIA;
- FUNZIONARIO TECNICO DEL COMUNE DI PERUGIA;
FUNZIONARIO TECNICO DELLA PROVINCIA DI PERUGIA
SERVIZIO EDILIZIA SCOLASTICA;



AGENDA

1

IL CONTESTO NORMATIVO E INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT

RUP: da Responsabile del Procedimento a Project Manager
del progetto pubblico

2

LE FONDAMENTA

Definizioni e concetti chiave

3

GLI STANDARD ISO

Processi e pratiche

4

IL QUADRO DI RIFERIMENTO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Le certificazioni



OBIETTIVO

Definire il ruolo del Project Manager come competenza chiave per **governare la complessità dei progetti** attraverso il **coordinamento di tutte le risorse a disposizione**, e di tutti gli interventi finalizzati ad assicurare l'unitarietà dell'intervento e il **raggiungimento degli obiettivi nei tempi** e nei **costi previsti** e la **qualità della prestazione** e il **controllo dei rischi** mettendo in campo competenze di **pianificazione e gestione dello sviluppo**.

L'Evoluzione del RUP: Da “Burocrate” a Manager

1990 - L. 241

Nasce il Responsabile del

Procedimento: figura puramente amministrativa, garante della correttezza formale degli atti.

1

2006-2016- D.Lgs 163-50

Richiamano la L.241/90 ed individua un responsabile del procedimento, **unico** per le fasi della programmazione, progettazione, dell'affidamento, dell'esecuzione.

3

2023 - D.Lgs 36

La consacrazione: da Responsabile del Procedimento a **Responsabile del Progetto**. Non è un vezzo lessicale, è il cambio di DNA.

5

1994 - Legge Merloni

Nasce il Responsabile del Procedimento per i Lavori Pubblici. La novità: **deve essere un tecnico**. Si inizia a capire che per fare un'opera pubblica non basta conoscere la legge.

2016/17 - Linee Guida ANAC n.3

Per la prima volta, l'ANAC stabilisce che **per i Lavori Complessi il RUP deve possedere specifica formazione in Project Management**.

4

Il Nuovo Codice: Focus sul Risultato

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

Il nuovo Codice ha cambiato il **DNA** del RUP.

 **PROCEDIMENTO**

Il Nuovo Codice: Focus sul Risultato

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)



Il nuovo Codice ha cambiato il **DNA** del RUP.

■ PROCEDIMENTO ■ **PROGETTO**

Il Nuovo Codice: Focus sul Risultato

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

Art. 15. (Responsabile unico del progetto (RUP))

-  **Responsabile unico del progetto (RUP)** per le fasi di programmazione, progettazione, affidamento e per l'esecuzione
-  Il RUP assicura il **completamento dell'intervento pubblico nei termini previsti e nel rispetto degli obiettivi connessi al suo incarico**, svolgendo tutte le attività indicate nell'allegato I.2, o che siano comunque necessarie, ove non di competenza di altri organi

Il Nuovo Codice: Focus sul Risultato

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

ALLEGATO I.2 - Attività del RUP (Art. 15, comma 5, del Codice)

- Art. 4. Requisiti di professionalità del RUP per appalti, concessioni di lavori e per servizi attinenti all'ingegneria e all'architettura.**
- Nelle procedure di affidamento di lavori particolarmente complessi, il RUP possiede, oltre a un'esperienza professionale di almeno cinque anni nell'ambito delle attività di programmazione, progettazione, affidamento o esecuzione di appalti e concessioni di lavori, una laurea magistrale o specialistica nelle materie oggetto dell'intervento da affidare nonché adeguata competenza quale Project Manager, acquisita anche mediante la frequenza, con profitto, di corsi di formazione in materia di Project Management.

Il Nuovo Codice: Focus sul Risultato

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

■ ALLEGATO I.2 - Attività del RUP (Art. 15, comma 5, del Codice)

■ Art. 6. Compiti del RUP comuni a tutti i contratti e le fasi.

- 1. Il RUP, [...], coordina il processo realizzativo dell'intervento pubblico nel rispetto dei tempi, dei costi preventivati, della qualità richiesta, della manutenzione programmata. Per la fase dell'esecuzione vigila, in particolare, sul rispetto delle norme poste a presidio della sicurezza e della salute dei lavoratori.

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

 **PROGETTO**

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

 PROGETTO

 programmazione, progettazione, affidamento e per l'esecuzione

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

 PROGETTO

 **CICLO DI VITA DEL PROGETTO**

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

- PROGETTO
- CICLO DI VITA DEL PROGETTO
 - rispetto dei tempi, dei costi preventivati, della qualità richiesta

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

 PROGETTO

 CICLO DI VITA DEL PROGETTO

 RISPETTO VINCOLI

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

■ PROGETTO

■ CICLO DI VITA DEL PROGETTO

■ RISPETTO VINCOLI


■ **RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

Il Nuovo Codice: Parole chiave

D.Lgs. 36/2023 - Il Responsabile Unico del Progetto (RUP)

- PROGETTO
- CICLO DI VITA DEL PROGETTO
- RISPETTO VINCOLI
- RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

**Termini di Project Management
inseriti all'interno della Legge
Quadro**



**QUADRO
NORMATIVO
NAZIONALE DI
RIFERIMENTO
DEL PM**

1

Norma UNI ISO 21502:2021

Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio -
Guida alla gestione dei progetti

2

Norma UNI 11648:2022

Attività professionali non regolamentate - Project
Manager - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e
responsabilità

3

Legge 04/13

Disposizioni in materia di professioni non organizzate

UNI ISO 21502:2021

La norma UNI ISO 21502:2021 fornisce le linee guida per la gestione dei progetti

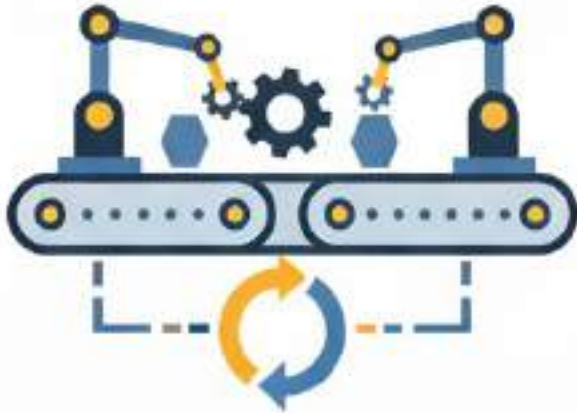
CAMPO DI APPLICAZIONE

Nella norma si legge: .."è applicabile a qualsiasi organizzazione, pubblica, privata e di beneficenza, così come a qualsiasi tipo di progetto, indipendentemente dallo scopo, dall'approccio alla realizzazione, dal modello di ciclo di vita utilizzato, dalla complessità, dimensioni, costo o durata.

La presente norma costituisce l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 21502 (edizione dicembre 2020) che assume così lo **status di norma nazionale italiana**"

Le attività lavorative nelle organizzazioni possono suddividere in:

■ **Gestione delle operation**
(operation management)



■ **Gestione dei progetti**
(project management)



■ Gestione delle operation (operation management)



Le **operation** sono realizzate attraverso **attività continuative** e si focalizzano sul sostentamento dell'organizzazione, sul **portare avanti il business** (Business As Usual);

I progetti sono **temporanei** e si focalizzano sulla **creazione di valore a favore di un set di stakeholder** realizzato attraverso un **cambiamento**.

■ Gestione dei progetti (project management)



Il Project Management si occupa della **gestione dei processi e delle pratiche** che si occupano della realizzazione di “un qualcosa” che non si è mai realizzato prima.

Il project management non può essere utilizzato nella gestione delle operation.

- Gestione dei progetti (project management)



Perchè nasce un progetto?

- Nuova tecnologia
- Richiesta del mercato
- Competitors in crescita
- Requisiti Legali
- Obsolescenza
- Esigenza sociale
- Esigenze socio-politiche
- Opportunità di miglioramento
- Opportunità di business
- Richiesta di modifica

Perché Nasce un Progetto? I Driver Principali

Un progetto non nasce mai nel vuoto, ma è la risposta a stimoli specifici. Questa infografica categorizza i fattori scatenanti — dai cambiamenti tecnologici alle pressioni di mercato — che giustificano l'investimento in una nuova iniziativa.

Fattori di Mercato e Strategici



Mercato e Concorrenza

Risposta a specifiche richieste del mercato o alla crescita dei competitor.



Business e Miglioramento

Ricerca di nuove opportunità di business o miglioramento dei processi esistenti.



Impatto Sociale e Politico

Progetti nati da esigenze sociali o cambiamenti nel panorama socio-politico.

Fattori Tecnici e Normativi



Evoluzione Tecnologica

Implementazione di nuove tecnologie o necessità di superare l'obsolescenza tecnica.



Requisiti Legali

Avvio obbligatorio per conformarsi a nuove normative o requisiti di legge.



Richieste di Modifica

Interventi mirati derivanti da specifiche richieste di variazione.

Che cos'è un progetto?

«Un progetto è definito come uno *sforzo temporaneo* per ottenere *uno o più obiettivi desiderati*.»

UNI ISO 21502:2021

«Un progetto è un'*impresa unica, temporanea, multidisciplinare e organizzata* per *raggiungere i deliverable concordati nel rispetto di requisiti e vincoli predefiniti*.»

ICB4

«Un progetto è un'*organizzazione temporanea* creata con lo scopo di *realizzare uno o più prodotti in accordo con un concordato business case*.»

PRINCE2

Che cos'è un progetto?

«Iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità».

PMBOK7

«Un progetto è un'impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità».

D. Archibald, 1996

Che cos'è un progetto?

“Un progetto è un insieme **complesso** di attività, **coordinate** da un **project manager** in possesso di specifiche **competenze**, finalizzate alla creazione di **valore** a favore di un insieme di **stakeholder**, attraverso il raggiungimento di un **obiettivo** chiaramente prefissato, con caratteristiche di **unicità** e di **durata determinata**, che si attua mediante un processo continuo di **pianificazione e controllo** di tutti i **domini**, gestiti in modo **integrato**, in presenza di **rischi ed incertezze**, che utilizza **risorse** differenziate, che si realizza attraverso il lavoro di un **team interdisciplinare**, con il contributo di tutti gli **stakeholder**, che deve rispettare una serie di **vincoli interconnessi** e che necessita di essere **adattato al contesto** in cui si realizza.”



Marco Arcuri, Presidente ASSOPM



UNICITÀ

■ UNICITÀ

■ TEMPORANEITÀ'

■ UNICITÀ

■ TEMPORANEITÀ'

■ COMPLESSITÀ

■ UNICITÀ

■ TEMPORANEITÀ'

■ COMPLESSITÀ

■ REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI

■ UNICITÀ

■ TEMPORANEITÀ'

■ COMPLESSITÀ

■ REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI

■ CREAZIONE DI VALORE

■ UNICITÀ

■ TEMPORANEITÀ'

■ COMPLESSITÀ

■ REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI

■ CREAZIONE DI VALORE

■ REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO



UNICITÀ



TEMPORANEITÀ'



COMPLESSITÀ



REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI



CREAZIONE DI VALORE



REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO



PRESENZA DI VINCOLI INTERCONNESSI

- UNICITÀ
- TEMPORANEITÀ'
- COMPLESSITÀ
- REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI
- CREAZIONE DI VALORE
- REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO
- PRESENZA DI VINCOLI INTERCONNESSI
- PRESENZA DI RISCHI

- UNICITÀ
- TEMPORANEITÀ'
- COMPLESSITÀ
- REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI
- CREAZIONE DI VALORE
- REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO
- PRESENZA DI VINCOLI INTERCONNESSI
- PRESENZA DI RISCHI
- UTILIZZO DI RISORSE LIMITATE

-
- UNICITÀ
 - TEMPORANEITÀ'
 - COMPLESSITÀ
 - REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI
 - CREAZIONE DI VALORE
 - REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO
 - PRESENZA DI VINCOLI INTERCONNESSI
 - PRESENZA DI RISCHI
 - UTILIZZO DI RISORSE LIMITATE
 - REALIZZATO DA STAKEHOLDER

- UNICITÀ
- TEMPORANEITÀ'
- COMPLESSITÀ
- REALIZZAZIONE OBIETTIVI UNICI E DETERMINATI
- CREAZIONE DI VALORE
- REALIZZAZIONE DEL CAMBIAMENTO
- PRESENZA DI VINCOLI INTERCONNESSI
- PRESENZA DI RISCHI
- UTILIZZO DI RISORSE LIMITATE
- REALIZZATO DA STAKEHOLDER

Caratteristiche
essenziali di un
progetto

Chi gestisce un progetto?

PROJECT MANAGER : Persona responsabile del completamento dell'ambito del progetto e della direzione e gestione del gruppo di progetto.

UNI 11648:2022

Nota 1 I compiti e le responsabilità del project manager sono delineati in UNI ISO 21502:2021 e più specificamente declinati nel presente documento (leggi UNI 11648:2022).

Nota 2 Nelle organizzazioni il ruolo di project manager può coincidere o essere compreso in quello di altri ruoli, funzioni e denominazione propri della rispettiva organizzazione.

Nota 3 Il project manager è responsabile di rendere conto allo sponsor di progetto o al comitato guida di progetto.

Chi gestisce un progetto?

PROJECT MANAGER : Persona responsabile del completamento dell'ambito del progetto e della direzione e gestione del gruppo di progetto.

UNI 11648:2022

Nota 2 Nelle organizzazioni il ruolo di project manager può coincidere o essere compreso in quello di altri ruoli, funzioni e denominazione propri della rispettiva organizzazione.

Chi gestisce un progetto?

PROJECT MANAGER : Persona responsabile del completamento dell'ambito del progetto e della direzione e gestione del gruppo di progetto.

UNI 11648:2022

Nota 2 Nelle organizzazioni **il ruolo di project manager può coincidere o essere compreso in quello di altri ruoli, funzioni e denominazione propri della rispettiva organizzazione.**

Il ruolo di project manager rappresenta un ruolo svolto indipendentemente dalla propria posizione organizzativa.

Il Project manager è un direttore d'orchestra

Qual'è il lavoro del direttore d'orchestra?



Il Project manager è un direttore d'orchestra

Qual'è il lavoro del direttore d'orchestra?

Dirigere e coordinare



Il Project manager è un direttore d'orchestra

Qual'è il lavoro del direttore d'orchestra?

Dirigere e coordinare

Quale strumento suona durante il concerto?



Il Project manager è un direttore d'orchestra

Qual'è il lavoro del direttore d'orchestra?

Dirigere e coordinare

Quale strumento suona durante il concerto?

Nessuno



Il Project manager è un direttore d'orchestra

Qual'è il lavoro del direttore d'orchestra?

Dirigere e coordinare

Quale strumento suona durante il concerto?

Nessuno

Come fa ad interagire con l'orchestra?



Il Project manager è un direttore d'orchestra

Qual'è il lavoro del direttore d'orchestra?

Dirigere e coordinare

Quale strumento suona durante il concerto?

Nessuno

Come fa ad interagire con l'orchestra?

Conoscono lo stesso linguaggio



Il Project management linguaggio universale

Il responsabile della gestione del progetto è il **project manager** che svolge un ruolo indipendente dalla propria posizione organizzativa e il **project management** rappresenta una **competenza trasversale** che mette a disposizione un **linguaggio ed una logica universale che accomuna tutti coloro che a vario titolo contribuiscono alla gestione dei progetti** (non solo i project manager).



Il Project management: definizione

Il project management integra le pratiche incluse nel presente documento per dirigere, avviare, pianificare, monitorare, controllare e chiudere il progetto (ciclo di vita di project management), **gestire le risorse** ad esso assegnate e **motivare le persone** coinvolte nel progetto a **raggiungerne gli obiettivi**. (UNI ISO 21502:2021)

Il Project management: definizione

Quindi:

- Integrazione delle pratiche di gestione progetto
- Gestione delle risorse assegnate
- Gestione del team
- Raggiungimento degli obiettivi

Progetti, programmi e portfolio

Le attività realizzate dalle organizzazioni per raggiungere gli obiettivi strategici possono essere gestiti come una struttura a più livelli che, oltre alle operation, prevede:

- **PROGETTI**
 - **PROGRAMMI**
 - **PORTFOLIO**
- } L'insieme dei progetti, programmi e portfoli viene chiamato **OPM (Organizational Project Management)**.

I progetti possono essere organizzati come componenti di programmi o portfoli o possono essere autonomi.

Programma

Un **programma (Program)** è costituito da un gruppo di **progetti e altre attività (operations)** correlate, che **concorrono al raggiungimento di un dato obiettivo** (solitamente di rilevanza strategica per l'organizzazione stessa o per il settore d'impresa).

Per «correlato» si intende spesso, quando ci sono risorse condivise, obiettivi condivisi, deliverables condivisi, così come:

- interdipendenze (output/input) fra attività
- aspetti comuni dei singoli progetti e/o delle operazioni correlate
- mitigazione di rischi, che possono impattare sui risultati di più progetti
- cambiamenti a livello organizzativo, che comportano un ri-orientamento bilanciato sui singoli progetti.

Portfolio

Un **Portfolio** rappresenta un **insieme di progetti, programmi e altre operazioni**, non necessariamente correlati o fra loro interdipendenti, ma la cui **selezione (o esclusione)** e **assegnazione di priorità** per l'esecuzione sono dipendenti **da obiettivi strategici** (ad esempio, entrata in un nuovo mercato) **o di natura finanziaria** (ad esempio, massimizzazione dei dividendi) delle organizzazioni.

Progetti, programmi e portfolio

figura 3 Esempio di relazioni tra portfolio, programmi e progetti



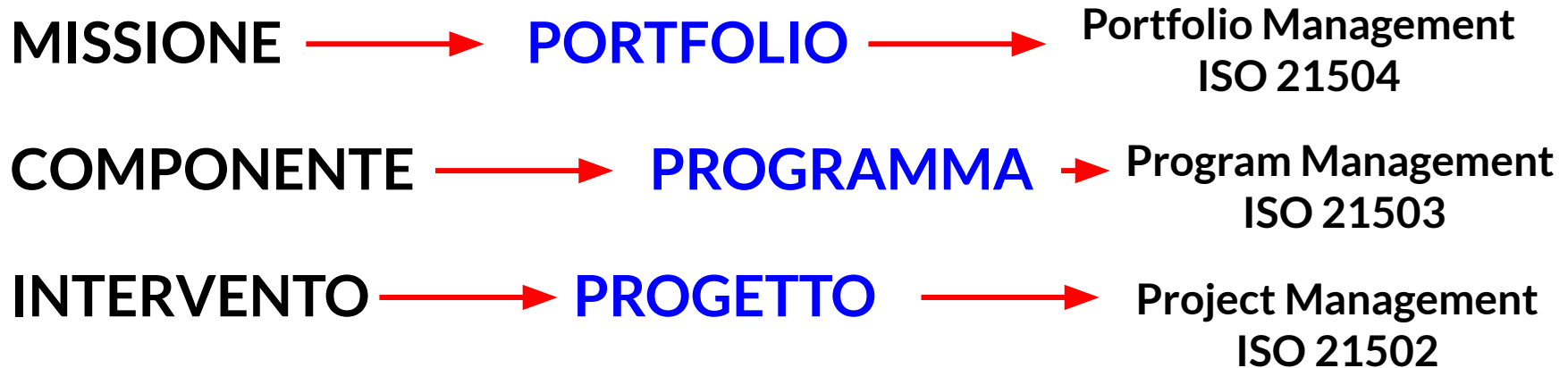
Domanda: Nel mondo pubblico esiste una struttura come quella che abbiamo descritto?

Domanda: Nel mondo pubblico esiste una struttura come quella che abbiamo descritto?

ESISTE UN COLLEGAMENTO TRA LA STRUTTURA DEL PNRR E QUELLA DEL PROJECT/PROGRAM/PORTFOLIO MANAGEMENT

Domanda: Nel mondo pubblico esiste una struttura come quella che abbiamo descritto?

ESISTE UN COLLEGAMENTO TRA LA STRUTTURA DEL PNRR E QUELLA DEL PROJECT/PROGRAM/PORTFOLIO MANAGEMENT





AGENDA

1

IL CONTESTO NORMATIVO E INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT

RUP: da Responsabile del Procedimento a Project Manager del progetto pubblico

2

LE FONDAMENTA Definizioni e concetti chiave

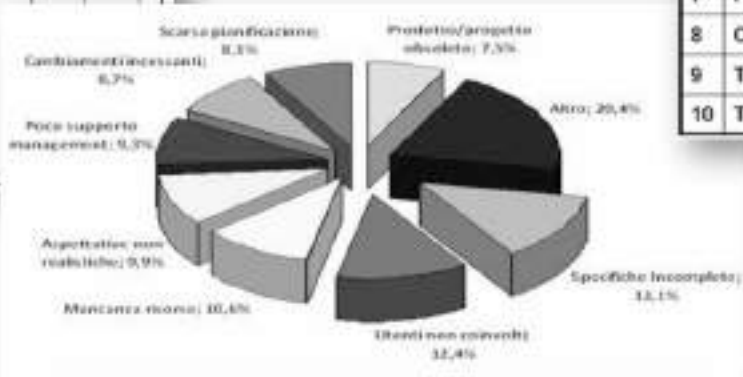
3

GLI STANDARD ISO Processi e pratiche

4

IL QUADRO DI RIFERIMENTO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE Le certificazioni

Quali sono le principali cause di fallimento dei progetti?



#	Causa di fallimento	Peso
1	Requisiti incompleti	13%
2	Utente non coinvolto	12%
3	Mancanza di risorse	11%
4	Carenza supporto management	10%
5	Modifica specifiche e requisiti	9%
6	Carenza di pianificazione	9%
7	Progetto non più necessario	8%
8	Carenza di gestione IT	8%
9	Tempi irrealistici	6%
10	Terminologia non padroneggiata	4%

I progetti in generale, falliscono o hanno problemi, a causa di inadeguata:

- Comunicazione
- Pianificazione
- Controllo
- Coordinamento
- Gestione



Non ci sono
motivazioni di tipo
tecnico

Stakeholder

Si definisce **stakeholder** una “Persona, gruppo o organizzazione che ha interesse in, o può influenzare, essere influenzata o percepire se stessa come interessata da, qualsiasi aspetto di un progetto (punto 3.20), di un programma (punto 3.18) o di un portfolio (punto 3.15).”

[Fonte: Punto 3.79 della ISO/TR 21506:2018]

La Gestione Strategica degli Stakeholder

Gli stakeholder sono figure chiave che possono influenzare drasticamente l'esito di un progetto. Una gestione efficace richiede la loro identificazione precoce e un attento bilanciamento delle loro aspettative per proteggere il budget e gli obiettivi finali.

Identificazione e Classificazione

Tipologie di Stakeholder

Interni / Esterni



Primari (contrattualizzati) /
Secondari



Impatto su Costi
e Risultati

Gli stakeholder hanno il potere di influenzare le caratteristiche e il costo finale del progetto.

Strategie per il Successo



Identificazione Precoce

Individuare i bisogni subito
minimizza il rischio di modifiche
tardive e costose.

**Allineamento delle
Aspettative**

Gestire aspettative contrastanti
garantisce la garanzia di successo
del progetto sul lungo periodo.



**Coinvolgimento
Mirato**

Coinvolgere gli stakeholder
quanto basta per massimizzare
la stabilità del risultato finale.

Stakeholder

Gli **stakeholder** di progetto possono essere **interni o esterni all'organizzazione**, primari (legati al progetto da una forma contrattuale) o secondari.

Gli Stakeholder **possono influenzare il progetto, le sue caratteristiche e persino il costo finale del prodotto/risultato** del progetto;

Azioni da intraprendere

- **Identificare gli stakeholder** ed i loro bisogni quanto prima permette di minimizzare il rischio di modifiche al progetto durante e verso la fine di questo.
- **Riuscire il prima possibile a convogliare tutte le aspettative** degli stakeholder, a volte anche contrastanti, coinvolgendoli quanto basta per massimizzare la **garanzia di successo** del progetto sul lungo periodo.
- Per individuare gli stakeholder, identificarli e descrivere la loro relazione con il progetto ed individuare la frequenza, il contenuto e la modalità di comunicazione idonea esistono **strumenti e tecniche** che affronteremo più avanti.

Stakeholder interni

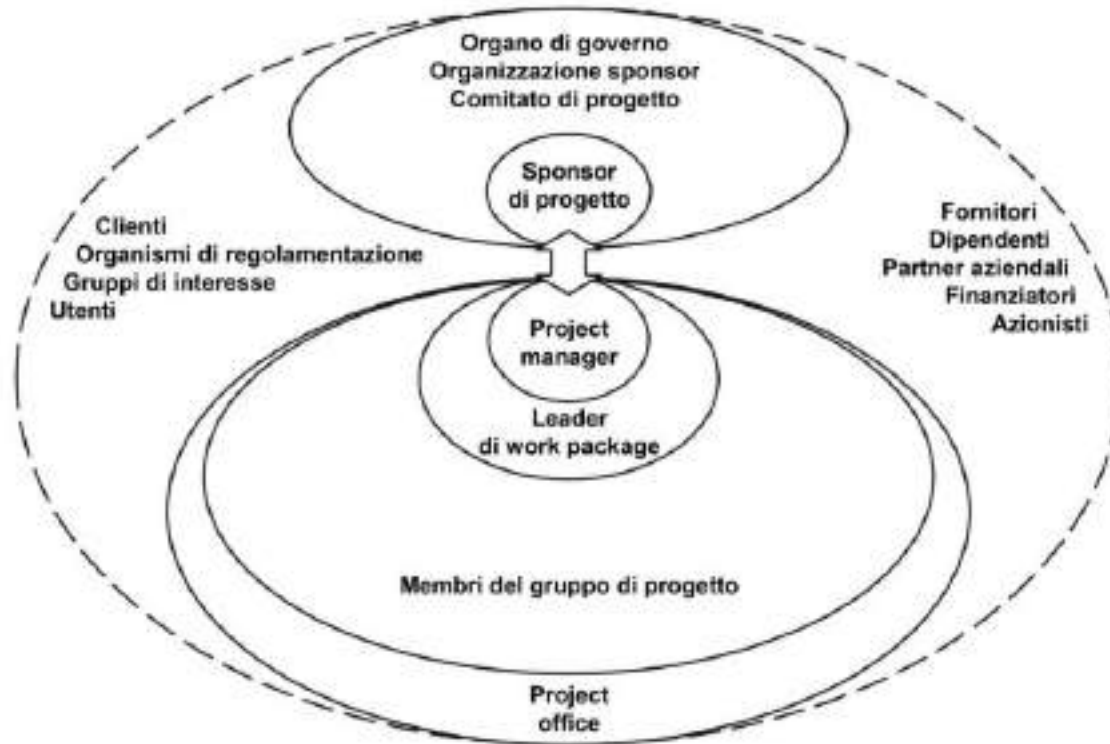


Stakeholder esterni



Stakeholder

Esempio di potenziali stakeholder di progetto Uni ISO 21502:2021



Vincoli di progetto

Tutti i progetti devono **raggiungere gli obiettivi nel rispetto dei vincoli** ma da progetto a progetto cambia la loro priorità.

I vincoli sono interconnessi e la priorità tra loro può cambiare nel tempo. Le priorità sono legate alle **esigenze di complessità del progetto**.

È difficile ottimizzare tutti i vincoli contemporaneamente, ma è necessario trovare il giusto livello di compromesso.

Ottimizzazione e Compromesso



La Sfida Tecnica

È difficile ottimizzare tutti i vincoli contemporaneamente.

La complessità aumenta quando si tenta di massimizzare ogni singolo parametro nello stesso momento.

La Soluzione Strategica

È necessario trovare il giusto livello di compromesso.

L'equilibrio ottimale si raggiunge attraverso una mediazione consapevole tra le diverse necessità.

I Vincoli Fondamentali di un Progetto

Questa infografica elenca i vincoli critici che un team di progetto deve considerare. I vincoli spaziano dalle risorse tangibili (budget e personale) a requisiti intangibili come la conformità legale e la sicurezza.

Risorse e Pianificazione Operativa



Durata e Scadenze Temporali

Include la durata complessiva e la data limite per il completamento del progetto.



Budget e Finanziamenti

Riguarda la disponibilità di fondi dell'organizzazione e il budget specificamente assegnato.



Risorse Tecniche e Umane

Disponibilità di personale competente, impianti, attrezzature, materiali e infrastrutture necessarie.

Standard, Sicurezza e Impatto



Salute, Sicurezza e Rischio

Gestione della safety, security e mantenimento di un livello di rischio accettabile.



Leggi e Standard di Qualità

Rispetto di regolamenti governativi e raggiungimento dei requisiti minimi di qualità.



Impatto Socio-Ambientale

Valutazione dei potenziali effetti del progetto sulla società e sull'ecosistema.

Esempi di vincoli:

- a) la durata o la data limite per il completamento del progetto;
- b) la disponibilità di finanziamenti dell'organizzazione;
- c) il budget approvato e assegnato;
- d) la disponibilità di risorse di progetto, quali persone con competenze adeguate, impianti, attrezzature, materiali, infrastrutture, strumenti e altre risorse richieste per svolgere le attività del progetto correlate ai requisiti del progetto stesso;
- e) i fattori relativi alla salute e alla sicurezza del personale (safety);
- f) la sicurezza (security);
- g) un livello di rischio accettabile;
- h) il potenziale impatto sociale, ambientale ed ecologico del progetto e dei suoi output;
- i) le leggi, regolamenti e altri requisiti governativi;
- j) gli standard minimi di qualità.

Artefatto

Questa parola deriva dall'inglese "artifact" ed è un termine che il Project Management ha "preso in prestito" dall'ingegneria informatica ed indica **qualsiasi documento, prodotto o elemento creato durante un progetto**, sia per la gestione del progetto che per lo sviluppo del prodotto/servizio.

Non tutti gli artefatti sono consegnati al cliente/destinatario finale.

Esempi di artefatti sono:

- **Project Charter**
- **Business Case**
- **Risk Register**



Deliverable

Possiamo definire un **deliverable** come un **elemento unico e verificabile che si richiede sia prodotto da un progetto. (UNI ISO 21502:2021)**

Un artefatto che viene ufficialmente **consegnato** al cliente o agli stakeholder come risultato del progetto.

Esempio deliverable nella PA

- **Documento di Indirizzo alla Progettazione (DIP):** Deliverable preliminare che definisce gli obiettivi per i progettisti.
- **Cronoprogramma aggiornato (Gantt):** Il piano dei tempi formalizzato.
- **Capitolato Tecnico e Disciplinare di Gara:** I documenti pronti per essere pubblicati sul portale acquisti (es. MePA o Consip) per avviare una gara d'appalto.
- **Stato Avanzamento Lavori (SAL):** Report periodico formale che certifica il lavoro svolto fino a quel momento, essenziale per sbloccare i pagamenti alle ditte esterne.

Esempio deliverable in un Progetto privato

- Disegni tecnici (CAD / BIM).
- Permessi e autorizzazioni approvate.
- Fondamenta completate (esempio di deliverable intermedio).
- Struttura fisica finale (l'edificio, l'impianto, ecc.).

...VEDIAMO ALTRI ESEMPI...

Obiettivo

Possiamo definire l'obiettivo di un progetto come una **combinazione di deliverable, output, outcome e benefici**, a seconda del contesto del progetto (vedere punto 4.2) e delle indicazioni fornite attraverso la governance (vedere punto 4.3) **finalizzato alla creazione di valore per un'organizzazione**. **UNI ISO 21502:2021**

Obiettivo



→ **elemento unico e verificabile** che che si richiede sia prodotto da un progetto

OBIETTIVO

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS

→ **elemento unico e verificabile** che che si richiede sia prodotto da un progetto

→ **aggregato di deliverable tangibile o intangibile** che costituiscono quanto viene rilasciato al termine del progetto.

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS



OUTCOMES

- **elemento unico e verificabile** che che si richiede sia prodotto da un progetto
- **aggregato di deliverable tangibile o intangibile** che costituiscono quanto viene rilasciato al termine del progetto.
- (Risultato finale), **Cambiamento** che risulta dall'uso dell'output di un progetto.

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS



OUTCOMES

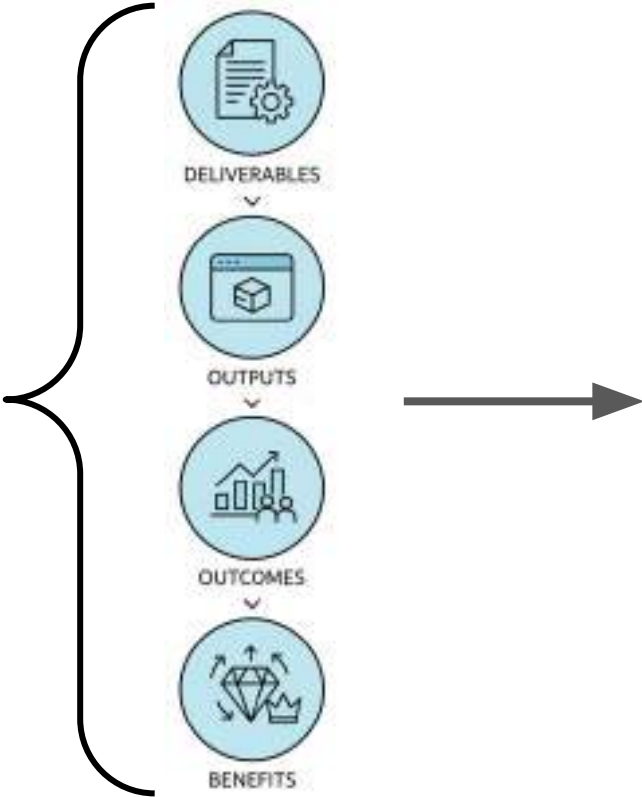


BENEFITS

- **elemento unico e verificabile** che si richiede sia prodotto da un progetto
- **aggregato di deliverable** tangibile o intangibile che costituiscono quanto viene rilasciato al termine del progetto.
- (Risultato finale), **Cambiamento** che risulta dall'uso dell'output di un progetto.
- **Vantaggio, valore o altro effetto positivo creato. Misurabile**

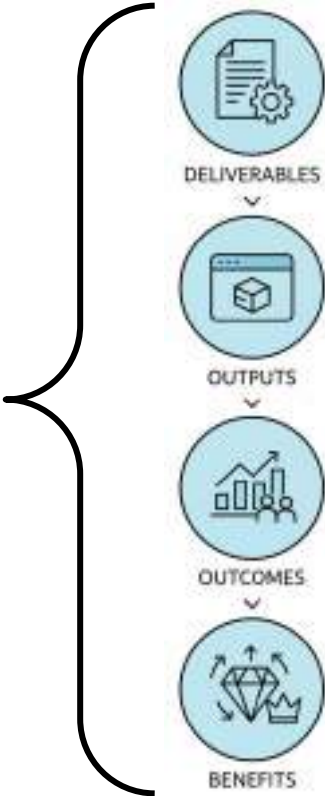
Obiettivo

OBIETTIVO



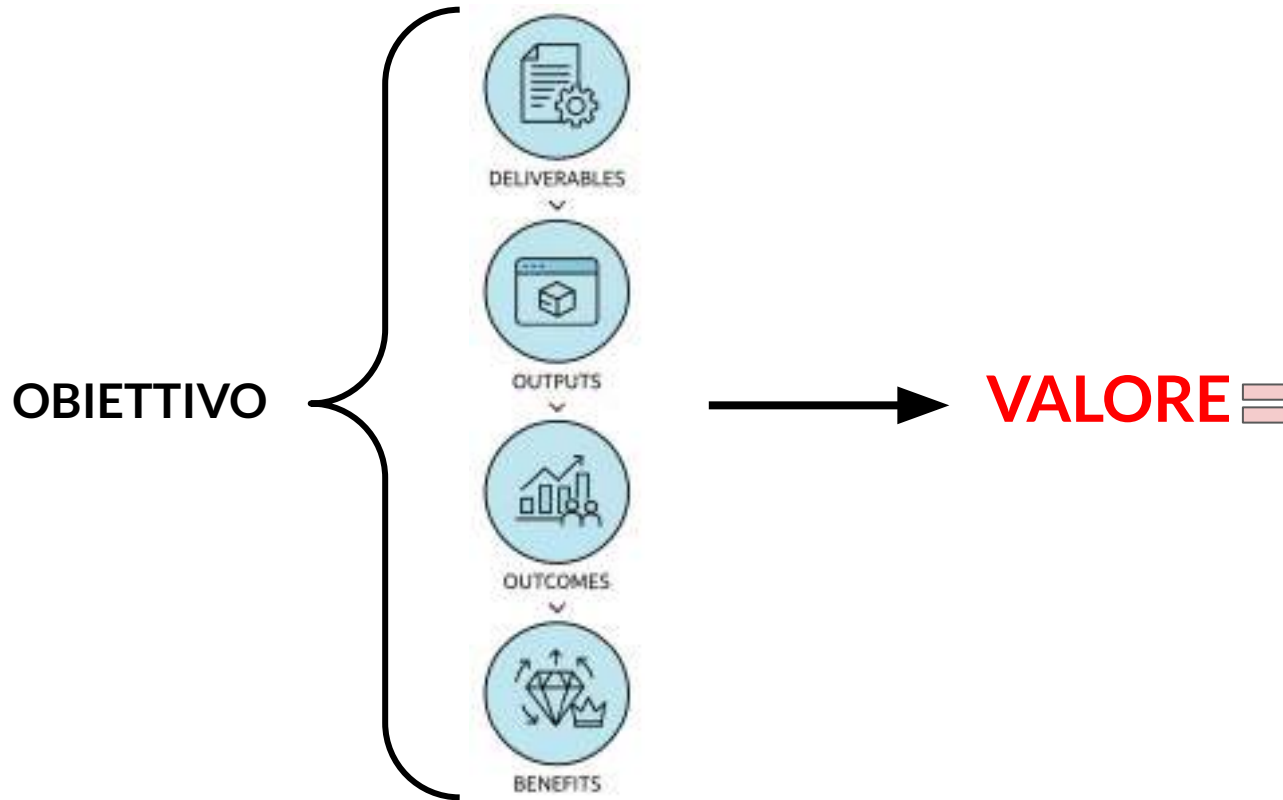
Obiettivo

OBIETTIVO



VALORE

Obiettivo



Il valore è la percezione degli stakeholder dei benefici generati rispetto alle risorse impiegate per ottenerli.

Il valore può essere finanziario (economico) o non finanziario (sociale, ambientale).

Tangibile o
Intangibile.

Obiettivo



VALORE =

Per generare valore i progetti passano attraverso un cambiamento da uno stato attuale (as is) ad uno stato desiderato (to be) per consentire di ottenere i benefici desiderati.

Obiettivo

Esempio:

La Provincia di Perugia (Stazione Appaltante) bandisce un appalto per la costruzione di un nuovo plesso scolastico, poiché quello attuale è vecchio, non è antisismico ed è energivoro.

Come individuiamo le componenti dell'Obiettivo di Progetto?

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS

Quali sono i nuovi risultati di prodotto e di gestione da realizzare per generare il cambiamento ed ottenere benefici?

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS

Quali sono i nuovi risultati di prodotto e di gestione da realizzare per generare il cambiamento ed ottenere benefici?



- Atti Amministrativi (Delibere, Determine, Verbali...)
- Documenti di cantiere (Verbali, certificati, piano esecutivo dei lavori...)
- Il bene fisico (La costruzione della scuola)
- Certificati....

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS



OUTCOMES

Quale è lo stato operativo futuro (to be) che si otterrà attraverso l'utilizzo di questo nuovo output?

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS



OUTCOMES

Quale è lo stato operativo futuro (to be) che si otterrà attraverso l'utilizzo di questo nuovo output?

La scuola collaudata e funzionante

Obiettivo

OBIETTIVO



DELIVERABLES



OUTPUTS



OUTCOMES



BENEFITS

Esempio:

- Risparmio consumi (economico)
- Riduzione del rischio sismico (sicurezza);
- Ambiente più stimolante per la didattica (sociale);
- Riduzione emissioni di Co2/anno (ambientale)



Perché è giustificato l'utilizzo delle risorse necessarie per realizzare i deliverable/output?

Obiettivo



➔ **VALORE** =

Infine, come definiamo il Valore in questo progetto specifico?

Il Valore è la sintesi di quanto sopra, vista attraverso gli occhi degli Stakeholder (cittadini, amministrazione, famiglie).

Nel Project Management pubblico (e secondo il principio del risultato del nuovo Codice Contratti), **il valore si definisce come:**

La soddisfazione dei bisogni della collettività (istruzione di qualità, sicurezza, sostenibilità) ottenuta ottimizzando le risorse pubbliche impiegate.

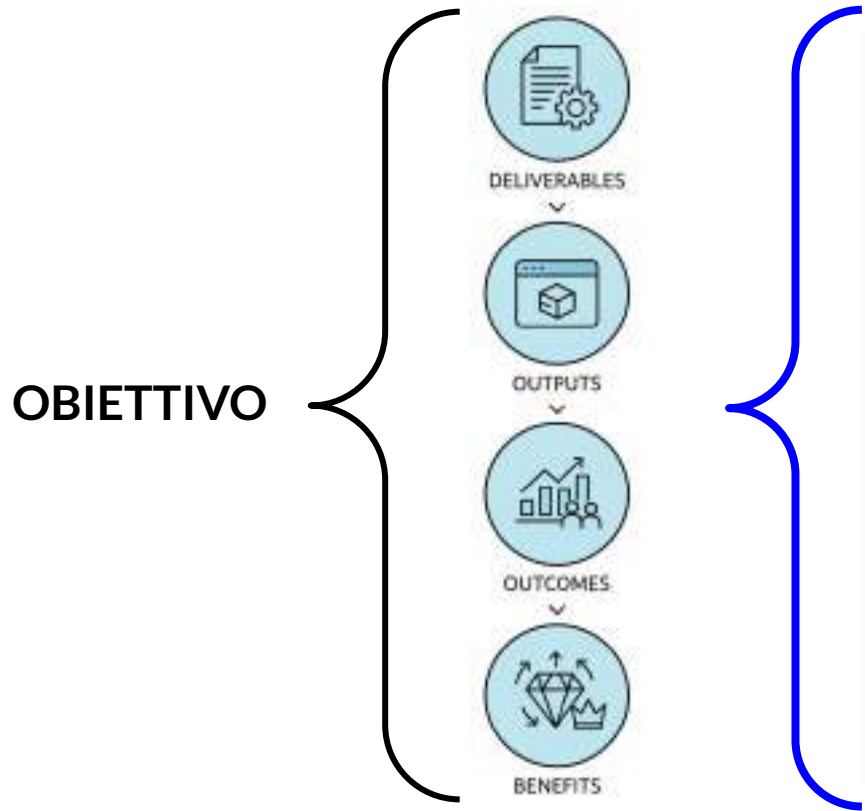
Obiettivo



In termini pratici, il valore di questo progetto è alto se:

Se la scuola è bellissima (Deliverable) ma costa il triplo del budget e viene consegnata con 3 anni di ritardo, il Valore percepito crolla, perché i costi hanno eroso i benefici.

La catena del valore



Integrazione

La gestione dell'integrazione di progetto comprende le attività per gestire le interconnessioni tra tutti gli aspetti(domini) del progetto.

La gestione dell' integrazione consente al project manager di prendere decisioni per **trovare il modo migliore per raggiungere gli obiettivi nel rispetto dei vincoli ottenendo la soddisfazione degli stakeholder.**

L'integrazione è di responsabilità del project manager e non è delegabile.

Il Project Manager è l'unico che ha una vista sistemica del progetto e quindi è in grado di capire in ogni momento l'impatto di ogni modifica sugli altri domini.

Tailoring

In italiano lo traduciamo spesso come "**Adattamento sartoriale**" (dall'inglese tailor, sarto).

La UNI 11648:2021 riporta : “La presente norma consente di applicare con **opportuno tailoring** metodi di project management basati sulle pratiche e/o sui processi, come pure su metodologie di tipo agile e/o lean project management.”

Possiamo definire il Tailoring come la necessità di personalizzazione della gestione del progetto sulla base della caratteristica di unicità del progetto stesso e sulle caratteristiche del contesto esterno.

Contesto

Il contesto è l'insieme di tutti i fattori interni ed esterni che influenzano o possono influenzare il modo in cui il progetto viene pianificato, eseguito, monitorato e controllato.

Il contesto di un progetto può influire sulle prestazioni e sulla probabilità di successo del progetto stesso. Il gruppo di progetto dovrebbe considerare fattori sia interni che esterni all'organizzazione.

Comprendere e gestire efficacemente il contesto organizzativo è fondamentale per il successo del progetto!

Analisi del Contesto:

Fattori interni all'organizzazione

- strategia,
- tecnologia,
- maturità della gestione di carattere generale e di progetto,
- disponibilità di risorse,
- cultura e struttura organizzativa,

Tra un progetto e il suo contesto esiste una relazione che dovrebbe essere considerata quando si personalizza l'approccio di project management, si sviluppa il business case, si conducono studi di fattibilità e progettazioni per la transizione alle attività e ai clienti, se del caso.

Analisi del Contesto:

Fattori esterni all'organizzazione

- fattori socio-economici,
- fattori geografici, politici,
- fattori normativi,
- fattori tecnologici ed ecologici.

Questi fattori possono avere un **impatto sul progetto imponendo requisiti o vincoli o introducendo rischi che influiscono sul progetto**. Sebbene tali fattori vadano spesso oltre il potere o la capacità di controllo o di influenza dello sponsor di progetto o del project manager, essi dovrebbero essere ancora considerati e pianificati per la direzione, la giustificazione, l'avvio, la pianificazione, il monitoraggio, il controllo e la chiusura del progetto.

Strumenti per l'Analisi del Contesto:

Uno degli strumenti di supporto all'analisi del contesto di un progetto è **l'analisi SWOT**.

Tramite questa analisi possiamo ottenere una **visione integrata del contesto interno ed esterno considerando i seguenti fattori:**

Strumenti per l'Analisi del Contesto:



Strumenti per l'Analisi del Contesto:

Contesto Esterno

Per l'analisi del contesto esterno uno degli strumenti più utilizzati è l'analisi **PESTLE** tramite la quale si identificano i fattori del contesto esterno basandosi su quelli individuati dall'acronimo:

Political

Economic

Social

Technical

Legal

Environmental

Strutture organizzative

La struttura organizzativa è un fattore del contesto interno che ha effetto sulla **disponibilità delle risorse, sui ruoli e sulle responsabilità degli stakeholder coinvolti** ed influisce sulle modalità di gestione di un progetto.

La struttura organizzativa è un **fattore statico pre-esistente ai progetti**.

La classificazione delle strutture organizzative dipende da come il Project Manager e i membri del team di progetto sono inseriti all'interno della struttura presente nella performing organization.

Strutture organizzative

1. STRUTTURA FUNZIONALE :

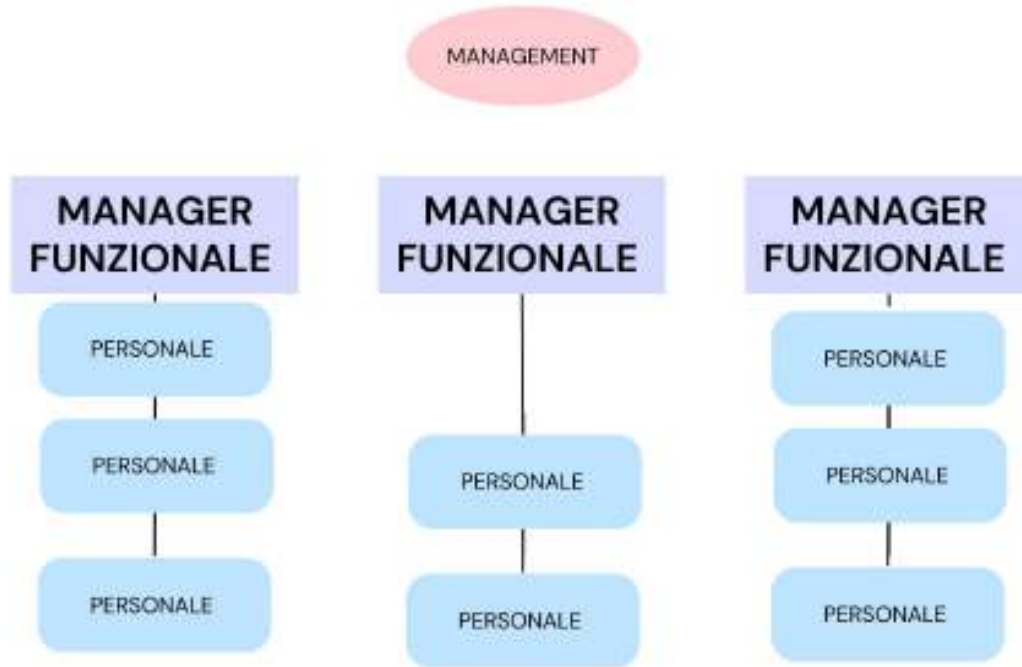
I dipendenti sono raggruppati in **dipartimenti specializzati** (es. marketing, HR, produzione) e ognuno riporta direttamente a un manager responsabile di quella specifica funzione. **Tipica delle organizzazioni tradizionali.**

Ogni funzione svolge il proprio lavoro indipendentemente dalle altre.

Non sono previsti nè il Project Manager nè il team di progetto.

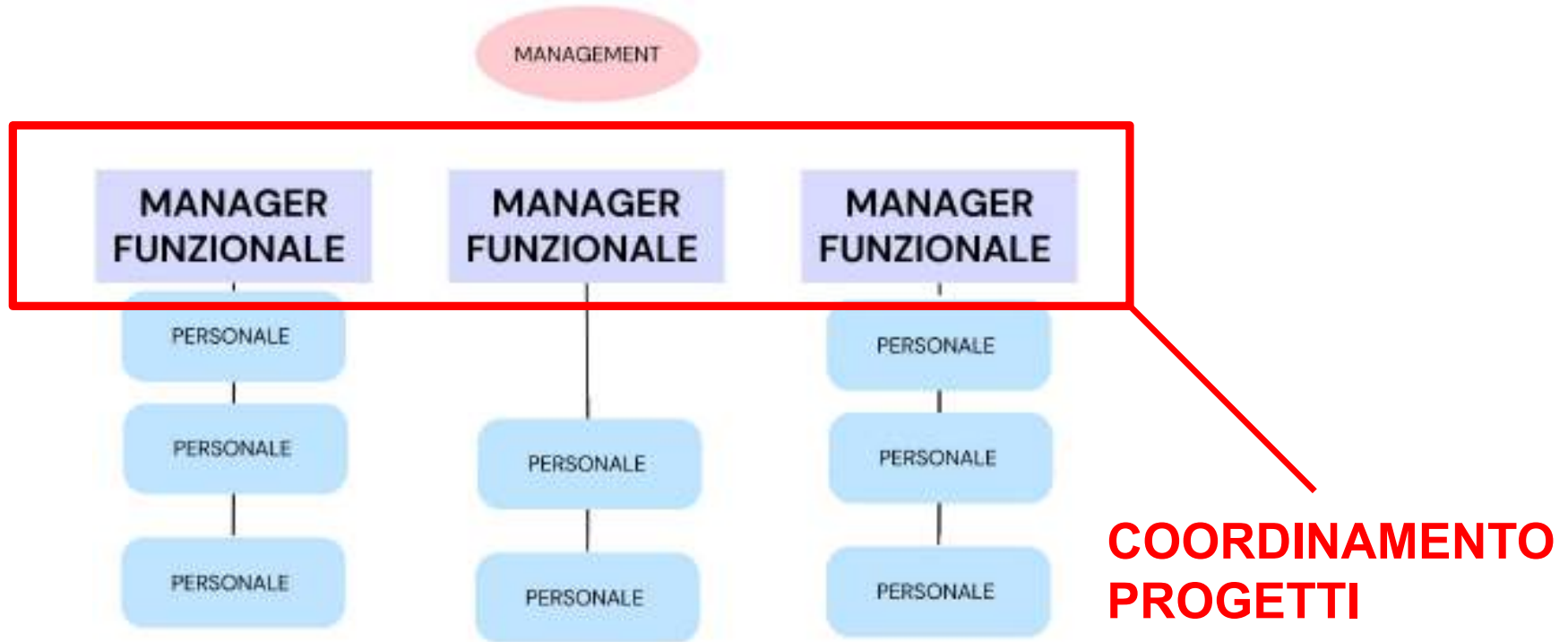
I manager funzionali coordinano il progetto.

1. STRUTTURA FUNZIONALE :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

1. STRUTTURA FUNZIONALE :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

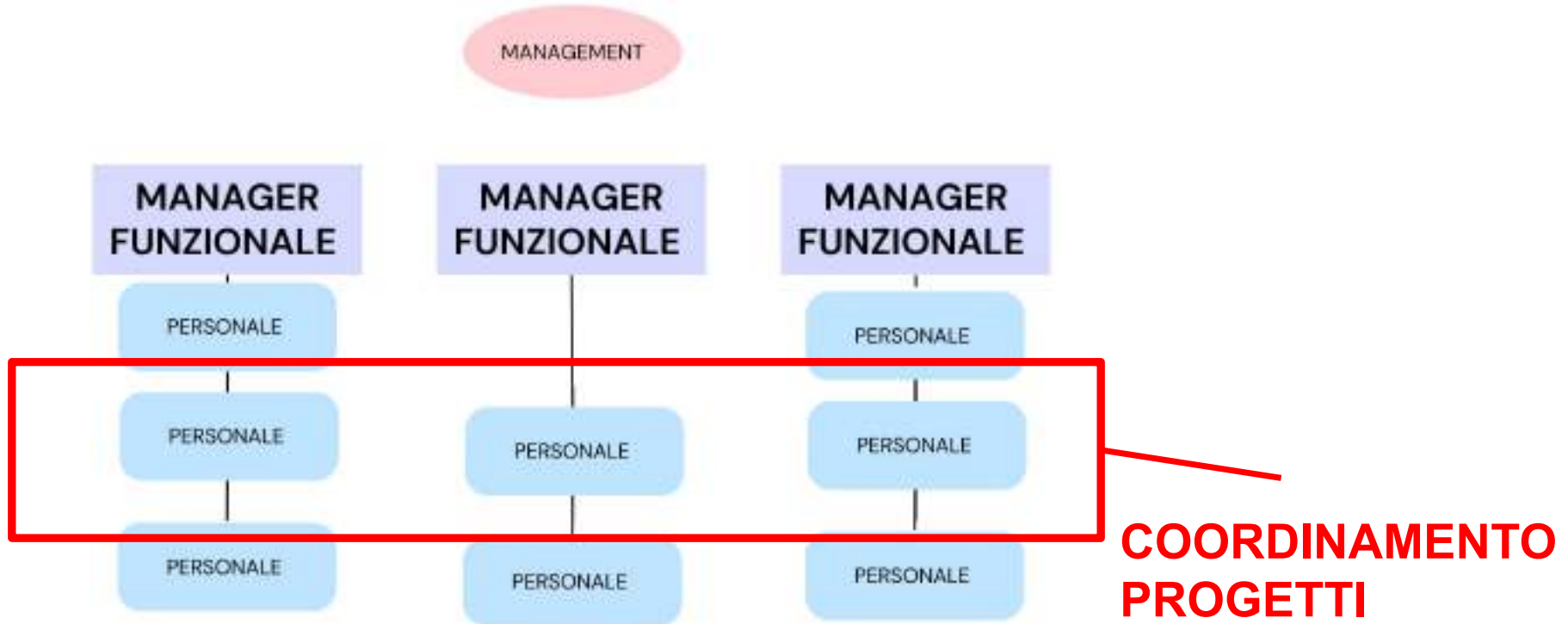
RISPOSTA: I Manager funzionali daranno al progetto una priorità minore rispetto alle attività legate alle aree funzionali che dirigono.

2. STRUTTURE A MATRICE

In base al livello di autorità del Project Manager ed ai manager funzionali, relativamente alla gestione del progetto distinguiamo le struttura a matrice:

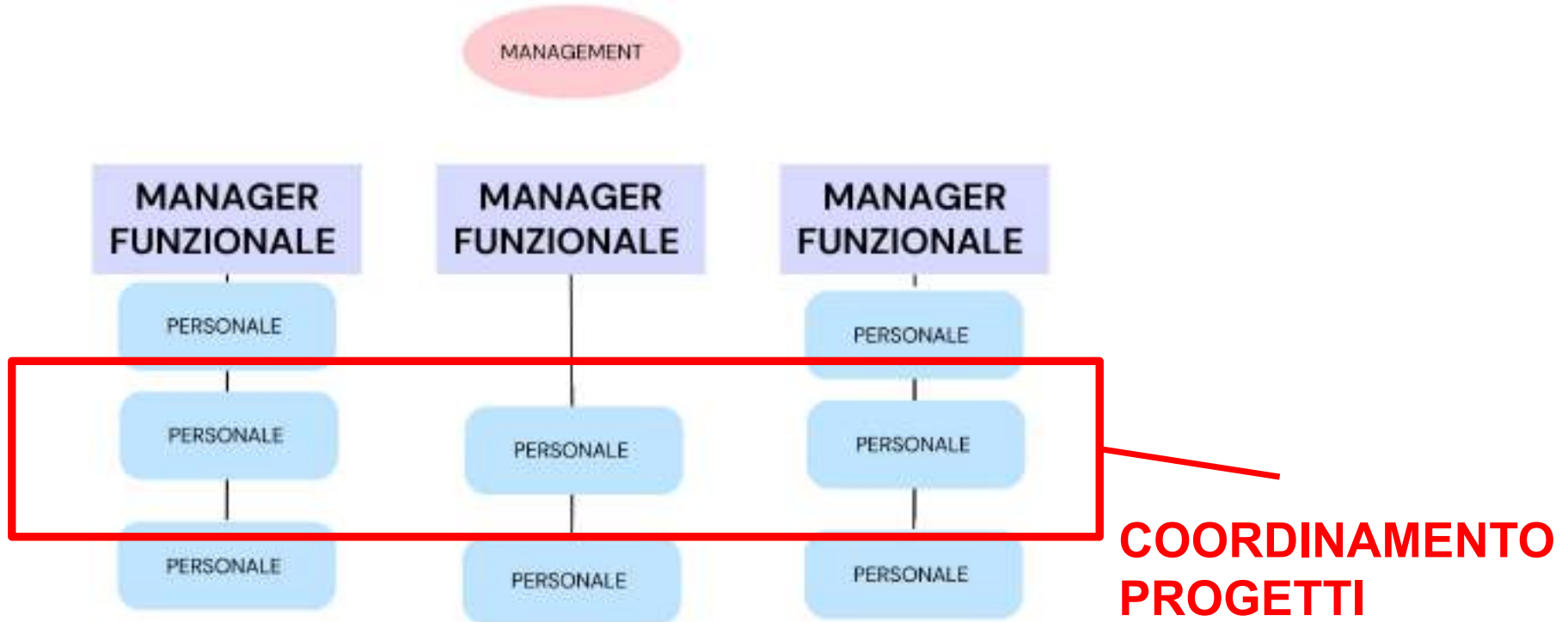
1. Debole
2. Bilanciata
3. Forte

1. STRUTTURA A MATRICE DEBOLE :



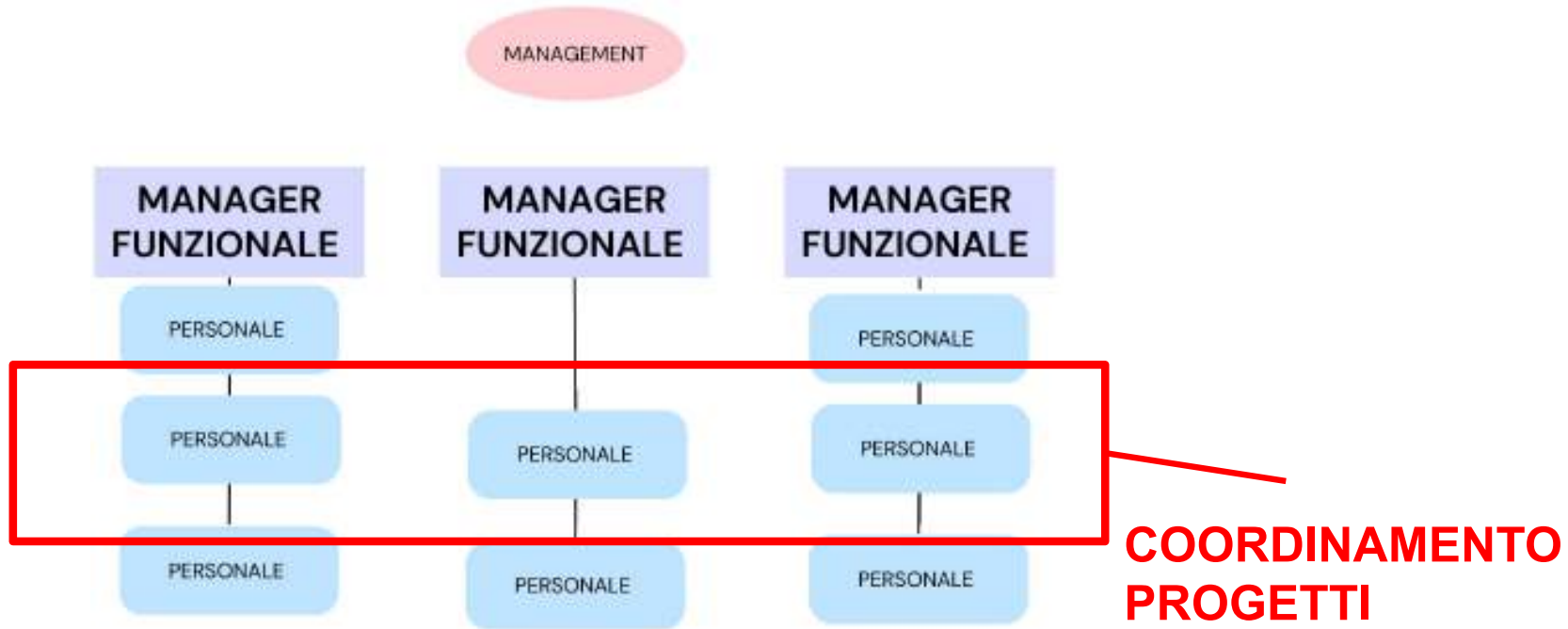
Viene individuato un coordinatore del progetto e viene creato un team di progetto. Non è previsto il ruolo del Project Manager e il ruolo di coordinatore spesso non è formalizzato

1. STRUTTURA A MATRICE DEBOLE :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

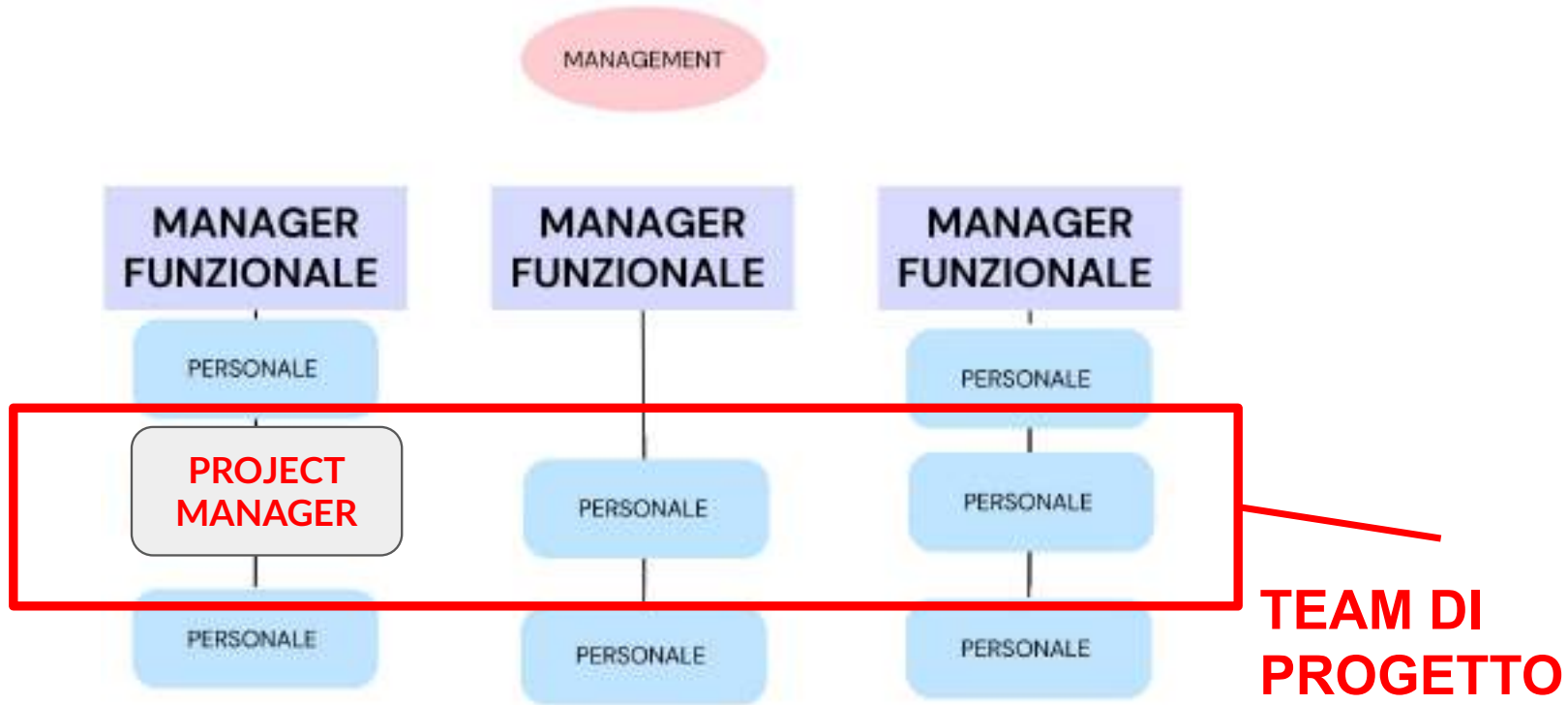
1. STRUTTURA A MATRICE DEBOLE :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

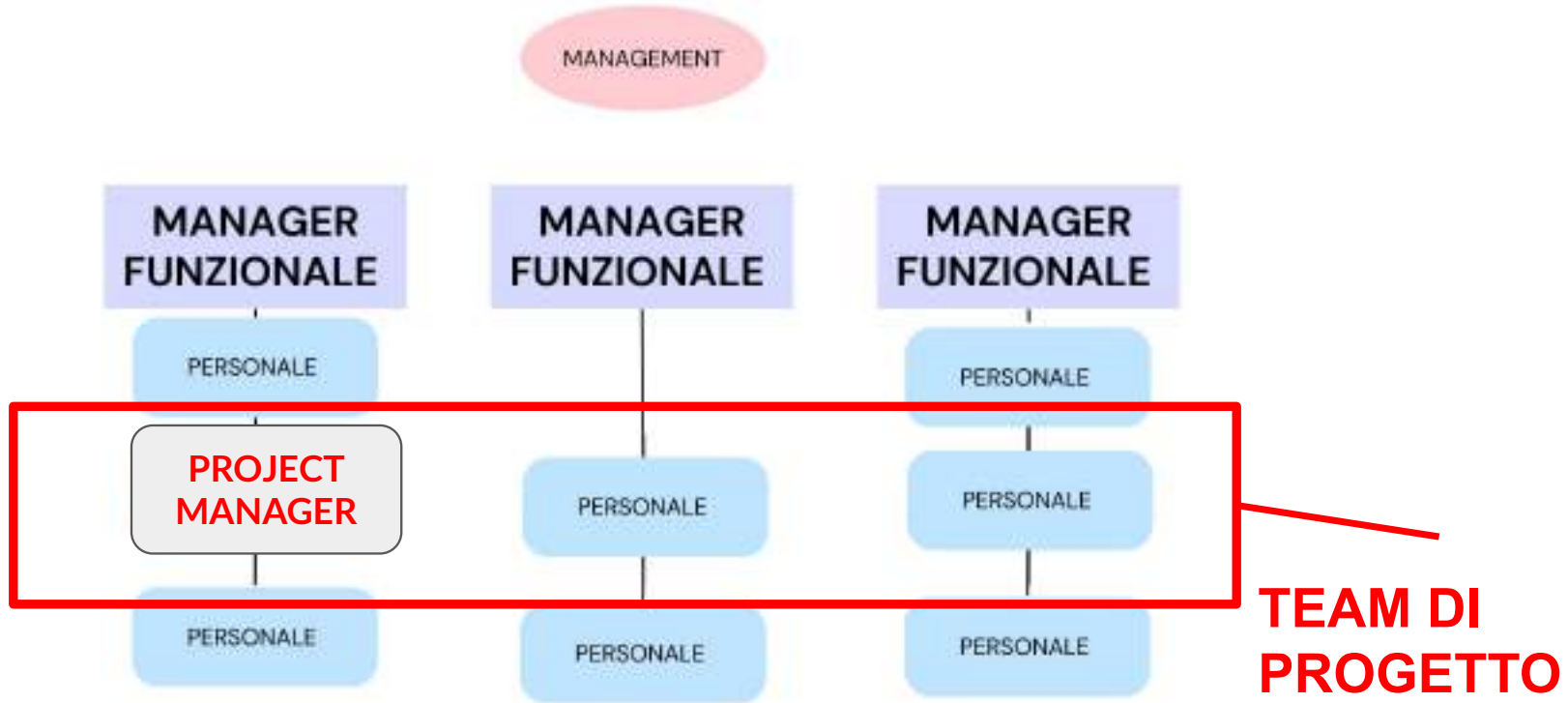
RISPOSTA: Il coordinatore non ha autorità e i Manager funzionali daranno al progetto una priorità minore rispetto alle attività legate alle aree funzionali che dirigono.

2. STRUTTURA A MATRICE BILANCIATA :



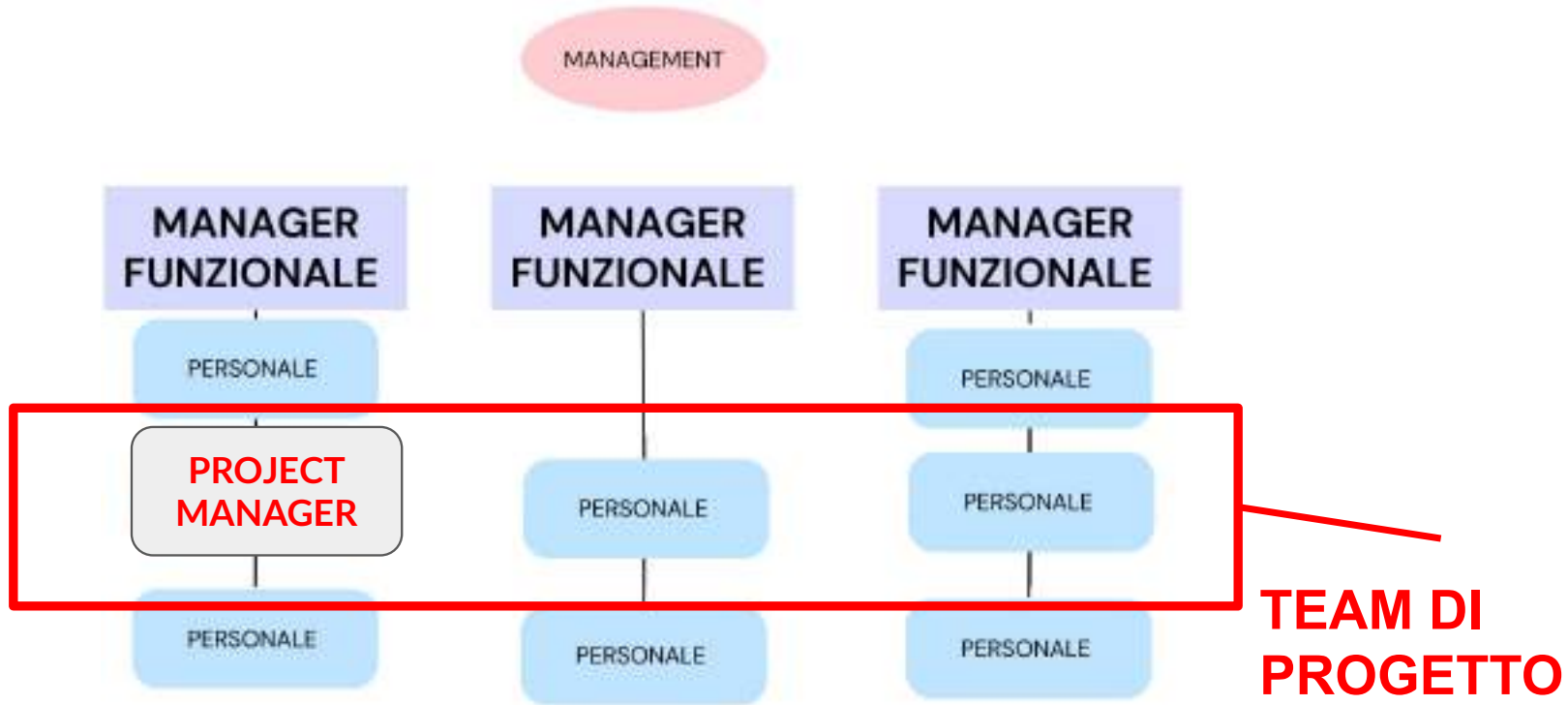
Viene formalizzato il ruolo del Project Manager viene creato un team inter-funzionale

2. STRUTTURA A MATRICE BILANCIATA :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

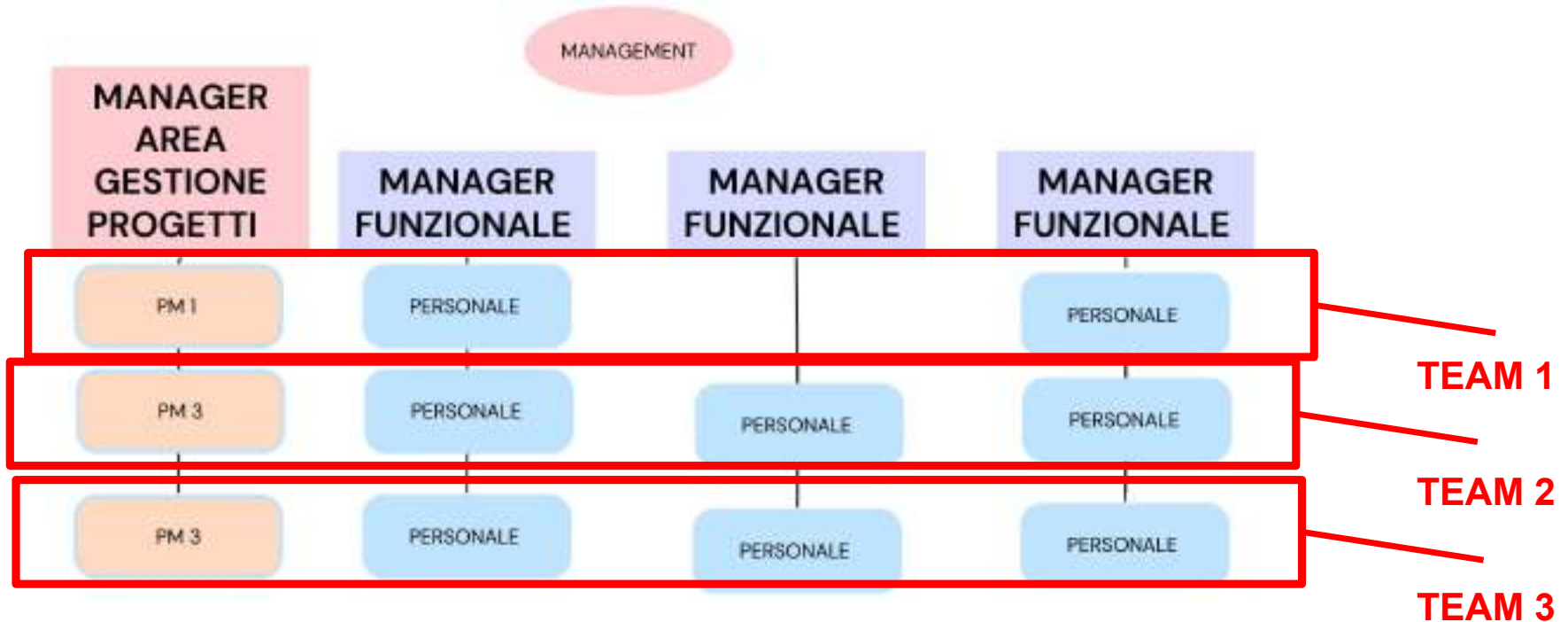
2. STRUTTURA A MATRICE BILANCIATA :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

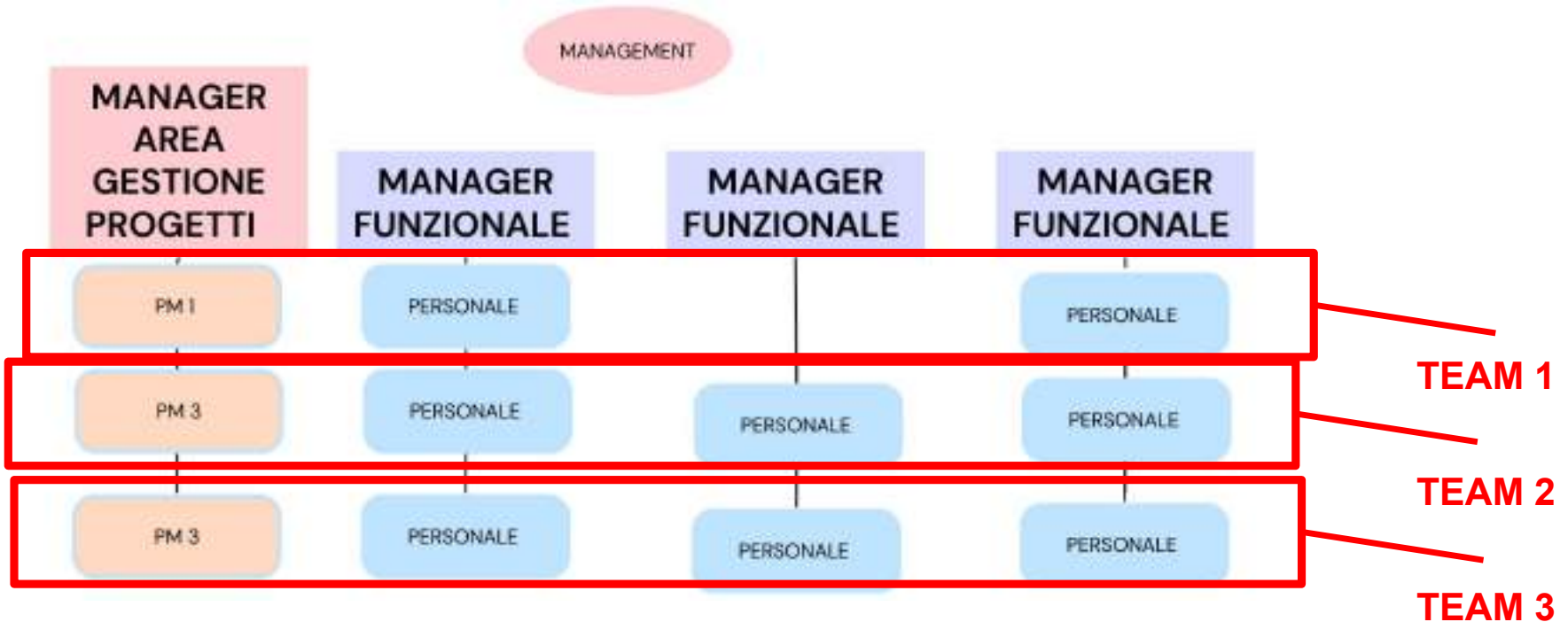
RISPOSTA: Conflitto delle risorse

3. STRUTTURA A MATRICE FORTE :



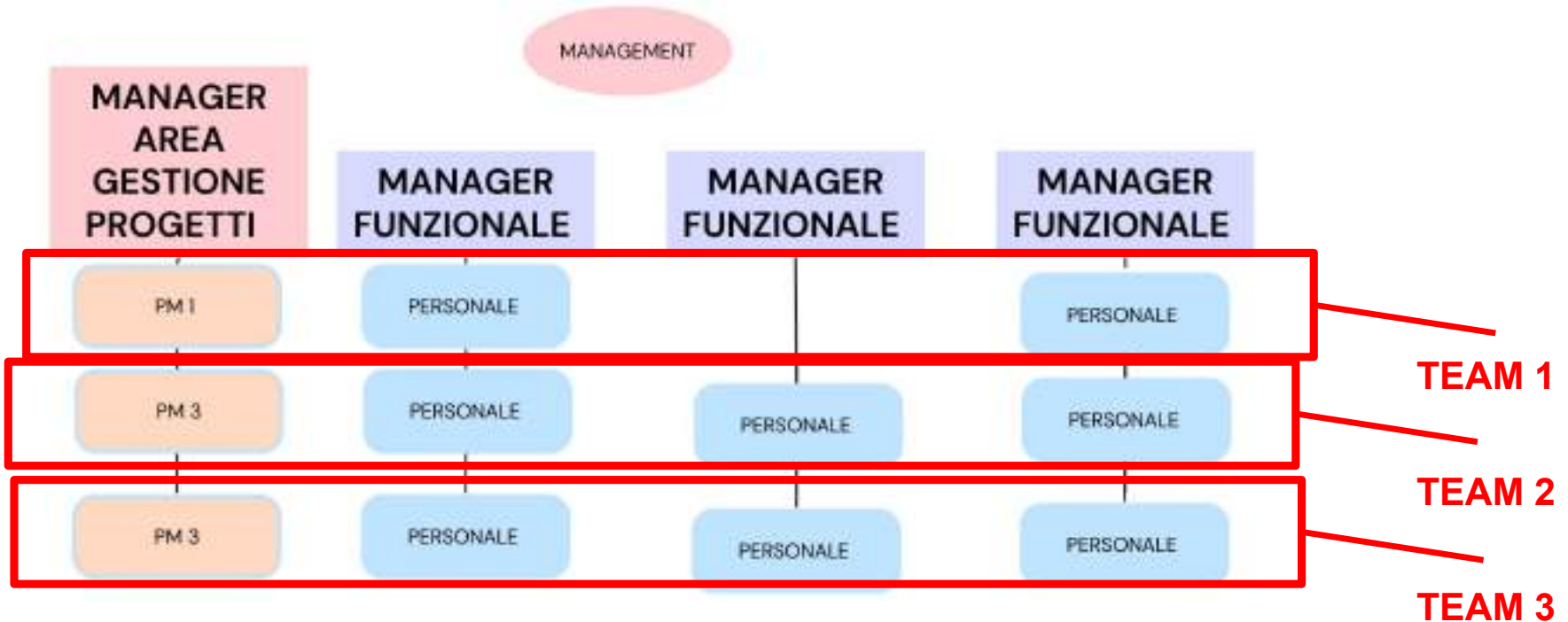
Vengono individuati Project Manager dedicati ai diversi progetti che rispondono ad un manager dell'area gestione progetti.

3. STRUTTURA A MATRICE FORTE :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

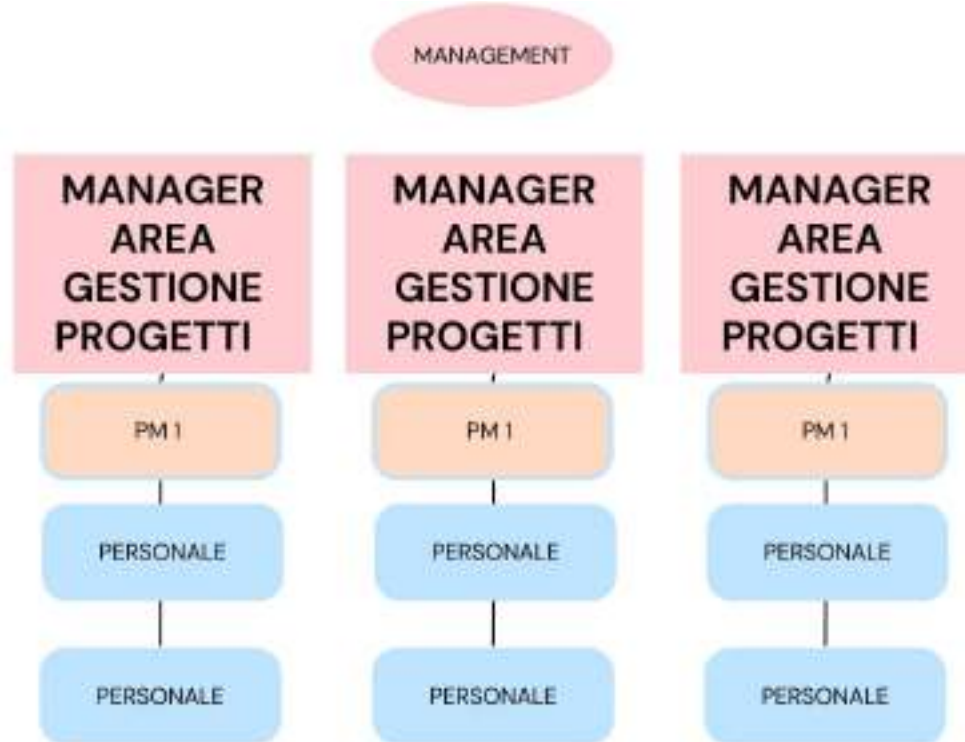
3. STRUTTURA A MATRICE FORTE :



DOMANDA: Qual è la criticità legata a questo tipo di struttura?

RISPOSTA: Conflitto delle risorse

1. STRUTTURA PER PROGETTI (TASK FORCE):



Tutte le risorse lavorano per i progetti, i project manager hanno un alto livello di autorità e autonomia.

Approccio allo sviluppo

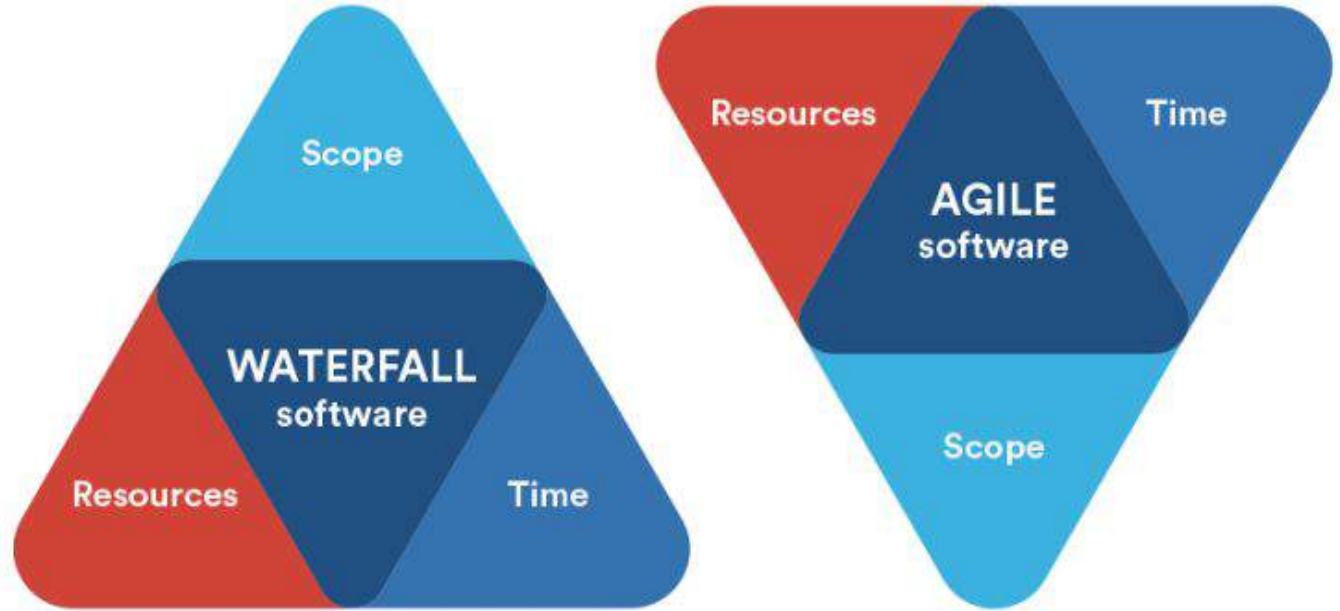
Possiamo definirlo come **Strategie di Sviluppo del Progetto** è cioè l'insieme delle modalità operative impiegate per la gestione di un progetto.

Le 3 Tipologie Principali:

1. **Predittivo (waterfall)**
2. **Ibrido**
3. **Adattivo (Agile)**

Approccio allo sviluppo

Fixed



Estimated

Che cos'è l'approccio Predittivo? (Waterfall)

L'approccio predittivo, noto anche come **Waterfall**, è tradizionalmente utilizzato in contesti dove **i requisiti e le attività di progetto sono ben definiti fin dall'inizio**. Questo metodo segue un processo sequenziale, dove ogni fase del progetto deve essere completata prima di passare alla successiva.

Si basa su una **pianificazione dettagliata all'inizio e una gestione stretta delle modifiche**.

Fixed



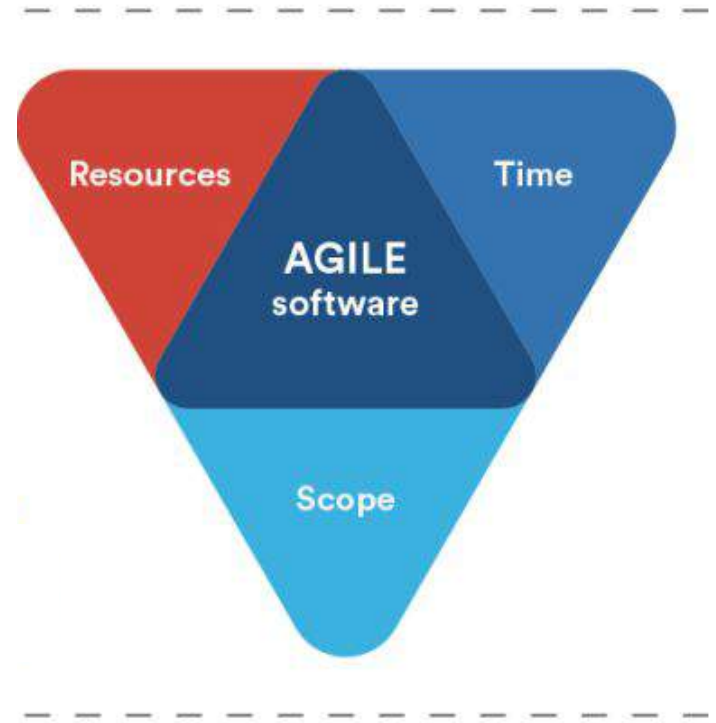
Estimated

Caratteristiche principali

- Pianificazione dettagliata all'inizio del progetto.
- Fasi ben definite: inizio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e chiusura.
- Cambiamenti minimizzati e rigidamente controllati.
- Ideale per progetti dove i requisiti sono stabili e non si prevedono cambiamenti significativi.

Che cos'è l'approccio adattativo? (Agile)

L'approccio adattativo, come **l'Agile**, è più flessibile e si adatta ai cambiamenti che possono emergere durante il ciclo di vita del progetto. In Agile, i team lavorano in iterazioni brevi, chiamate "sprint", **rilasciando costantemente nuovi incrementi di prodotto e adattandosi ai feedback continui degli stakeholder.**

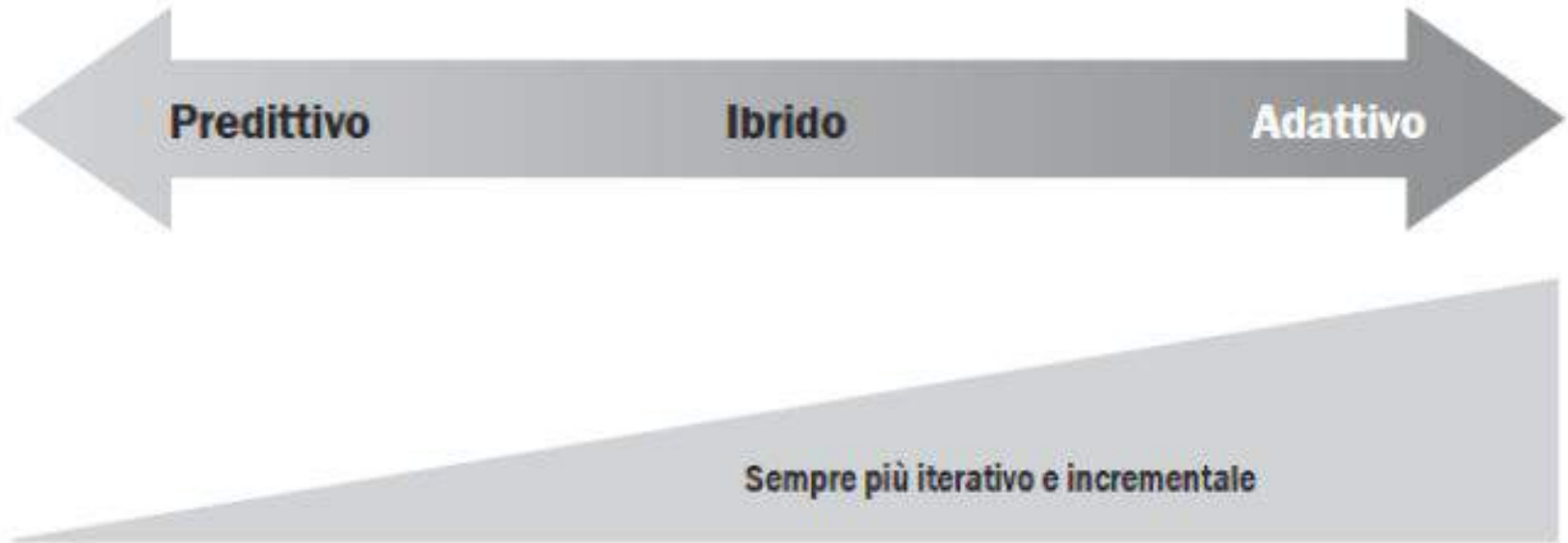


Caratteristiche principali

- **Suddivisione del progetto in iterazioni o sprint.**
- **Feedback costante da parte degli stakeholder.**
- **Adattabilità ai cambiamenti e alla gestione delle priorità.**
- **Focus sulla consegna incrementale di valore**

Approccio allo sviluppo

Approcci allo sviluppo



Organizzazione e ruoli di progetto (OBS = Organizational Breakdown Structure)

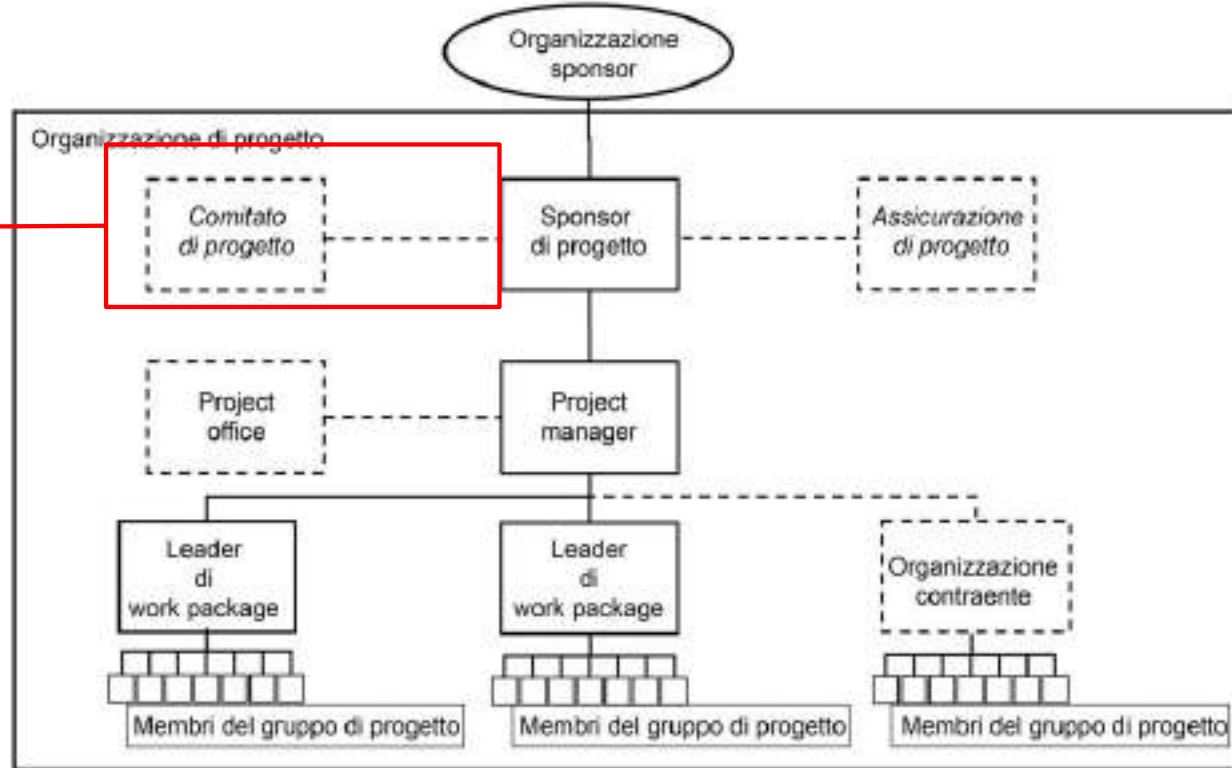
L'organizzazione di progetto è una struttura temporanea, costituita allo scopo di realizzare un progetto che definisce nel progetto ruoli, responsabilità e livelli di autorità.

Le singole persone sono assegnate per nome a ruoli specifici nell'organizzazione di progetto. Le risorse sono messe a disposizione dall'organizzazione sponsor a tempo pieno o parziale.

L'organizzazione di progetto dovrebbe essere definita in modo **sufficientemente dettagliato da consentire a ogni persona di comprendere il proprio ruolo e le proprie responsabilità, e i ruoli e le responsabilità di coloro con cui lavora.** Le responsabilità dovrebbero essere reciprocamente coerenti e tracciabili durante l'intero progetto.

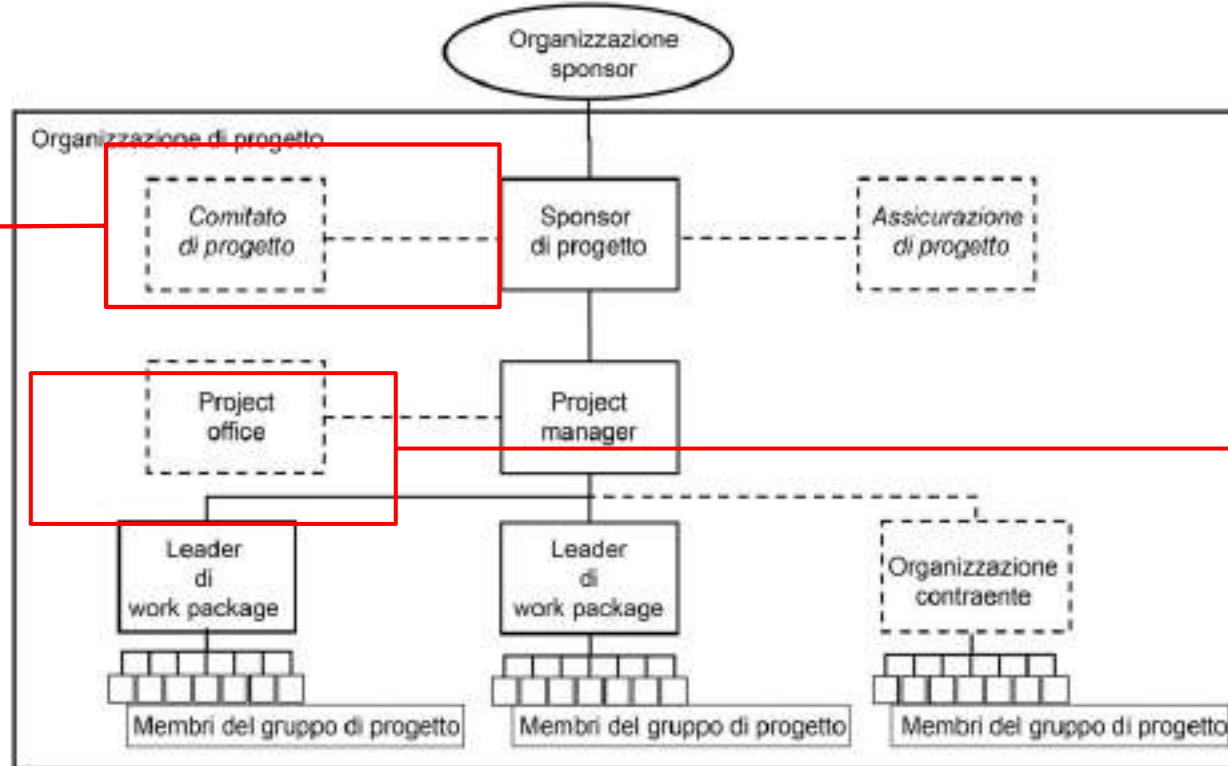
Esempio di struttura di un'organizzazione di progetto

Quando esiste un comitato di progetto, la linea di reporting può cambiare per adattarsi al modello di governance.



Esempio di struttura di un'organizzazione di progetto

Quando esiste un comitato di progetto, la linea di reporting può cambiare per adattarsi al modello di governance.



Non sempre esiste un project office in tutte le organizzazioni.

Sponsor di progetto

Lo sponsor di progetto è responsabile di rendere conto a un'autorità di livello superiore del raggiungimento degli obiettivi del progetto, della realizzazione degli output e degli outcome e dell'attuazione dei benefici richiesti. **E' il responsabile ultimo del successo del progetto.**

Qual è la differenza tra sponsor e project manager?

Sponsor di progetto

- **Project manager.** Funzione descritta dal termine “**responsibility**”. Il project manager è responsabile della gestione operativa del progetto, della gestione del team e del raggiungimento degli obiettivi nel rispetto dei vincoli.
- **Sponsor.** Funzione descritta dal termine “**accountability**”. Non interviene nella gestione operativa per cui delega il project manager. Lo sponsor è il responsabile ultimo del raggiungimento dei benefici e rende conto dei risultati ottenuti.

Le Responsabilità Fondamentali dello Sponsor di Progetto

Governance e Processi Decisionali



Convalida e Giustificazione Continua

Garantire che il progetto sia giustificato durante tutto il suo intero ciclo di vita.



Gestione dell'Autorità e Escalation

Prendere decisioni delegate e demandare all'autorità superiore i rischi fuori portata.



Conferma delle Competenze

Verificare che il project manager e il gruppo siano capaci di eseguire il lavoro.

Supporto Strategico e Stakeholder



Guida e Contesto Aziendale

Fornire al PM le decisioni e la consulenza necessarie per soddisfare il business case.



Coinvolgimento e Cultura

Coinvolgere gli stakeholder principali e definire lo stile culturale ed etico del progetto.



Gestione Attiva dei Rischi

Affrontare direttamente le questioni e i rischi oggetto di escalation.

Sponsor di progetto

Le responsabilità dello sponsor di progetto dovrebbero includere, a titolo non esaustivo, quanto segue:

- a) convalidare che il progetto risulti giustificato per il suo intero ciclo di vita;
- b) confermare che il project manager e il gruppo siano capaci e competenti per l'esecuzione del lavoro assegnato;
- c) fornire al project manager le decisioni, le indicazioni, la consulenza e il contesto necessari affinché le esigenze aziendali definite nel business case siano soddisfatte entro il livello di rischio accettabile del progetto o dell'organizzazione;

Sponsor di progetto

- e) affrontare le questioni e i rischi oggetto di escalation;
- f) coinvolgere i principali stakeholder;
- g) prendere decisioni nell'ambito delle proprie deleghe di autorità;
- h) demandare all'autorità di livello superiore i rischi e le questioni esterni alle proprie deleghe di autorità;
- i) definire lo stile culturale ed etico del progetto.

Comitato di Progetto

Il comitato di progetto, se presente, fornisce un contributo al progetto fornendo direzione, guida e supporto di alto livello allo sponsor che normalmente lo presiede.

Ufficio di Progetto

L'ufficio di progetto è una struttura organizzativa che facilita la condivisione di risorse, metodologie, strumenti e tecniche ed è chiamato anche ufficio di project management o ufficio di supporto al progetto.

PMO (Project Management Office)

Può essere presente all'interno della performing organization e rappresenta la funzione o la struttura organizzativa che facilita la gestione dei progetti all'interno dell'organizzazione. Il PMO se presente può svolgere il ruolo di ufficio di progetto.

Work package leader

Un **leader di work package** è responsabile di rendere conto al project manager della direzione, della **gestione e della realizzazione degli output o degli outcome assegnati, come definito in un work package.**

Il leader di work package o team leader possono far parte dell'organizzazione sponsor o di un'organizzazione di terza parte, per esempio un appaltatore.

I work package leader possono anche non essere presenti ed il loro ruolo è svolto direttamente dai membri del team.

Il project manager può assumere il ruolo di leader di work package.

Work package leader o team leader

Le responsabilità del leader di work package includono, a titolo non esaustivo:



a) confermare che i work package siano stati completati secondo la qualità richiesta, nel rispetto del programma temporale e del budget;



b) contribuire e revisionare la documentazione gestionale significativa;



c) pianificare, monitorare, prevedere e rendicontare i progressi globali rispetto al piano di work package;



d) gestire la risoluzione dei rischi e delle questioni e demandare all'autorità di livello superiore tutti quelli che vanno oltre il proprio livello di autorità decisionale;



e) controllare le modifiche all'ambito del lavoro e richiedere l'autorizzazione per quelle modifiche che esulano dalla propria autorità;



f) gestire e ottimizzare l'utilizzo delle risorse;



g) consegnare gli output finali al gruppo di progetto o al project manager.

Work package leader o team leader

Le responsabilità del leader di work package includono, a titolo non esaustivo:

- a) confermare che i work package siano stati completati secondo la qualità richiesta, nel rispetto del programma temporale e del budget;
- b) contribuire e revisionare la documentazione gestionale significativa;
- c) pianificare, monitorare, prevedere e rendicontare i progressi globali rispetto al piano di work package;
- d) gestire la risoluzione dei rischi e delle questioni e demandare all'autorità di livello superiore tutti quelli che vanno oltre il proprio livello di autorità decisionale;
- e) controllare le modifiche all'ambito del lavoro e richiedere l'autorizzazione per quelle modifiche che esulano dalla propria autorità;
- f) gestire e ottimizzare l'utilizzo delle risorse;
- g) consegnare gli output finali al gruppo di progetto o al project manager.

Membri del gruppo di progetto o membri del team

I membri del gruppo di progetto svolgono attività di progetto e sono responsabili di rendere conto a un leader di work package o al project manager del completamento delle attività loro assegnate e dei deliverable risultanti.

I membri del team di progetto realizzano direttamente o indirettamente le attività di progetto e possiedono le competenze tecniche necessarie per la realizzazione realizzazione dei deliverable.



Membri del gruppo di progetto o membri del team

I membri del gruppo di progetto svolgono attività di progetto e sono responsabili di rendere conto a un leader di work package o al project manager del completamento delle attività loro assegnate e dei deliverable risultanti.

I membri del team di progetto realizzano direttamente o indirettamente le attività di progetto e possiedono le competenze tecniche necessarie per la realizzazione dei deliverable.

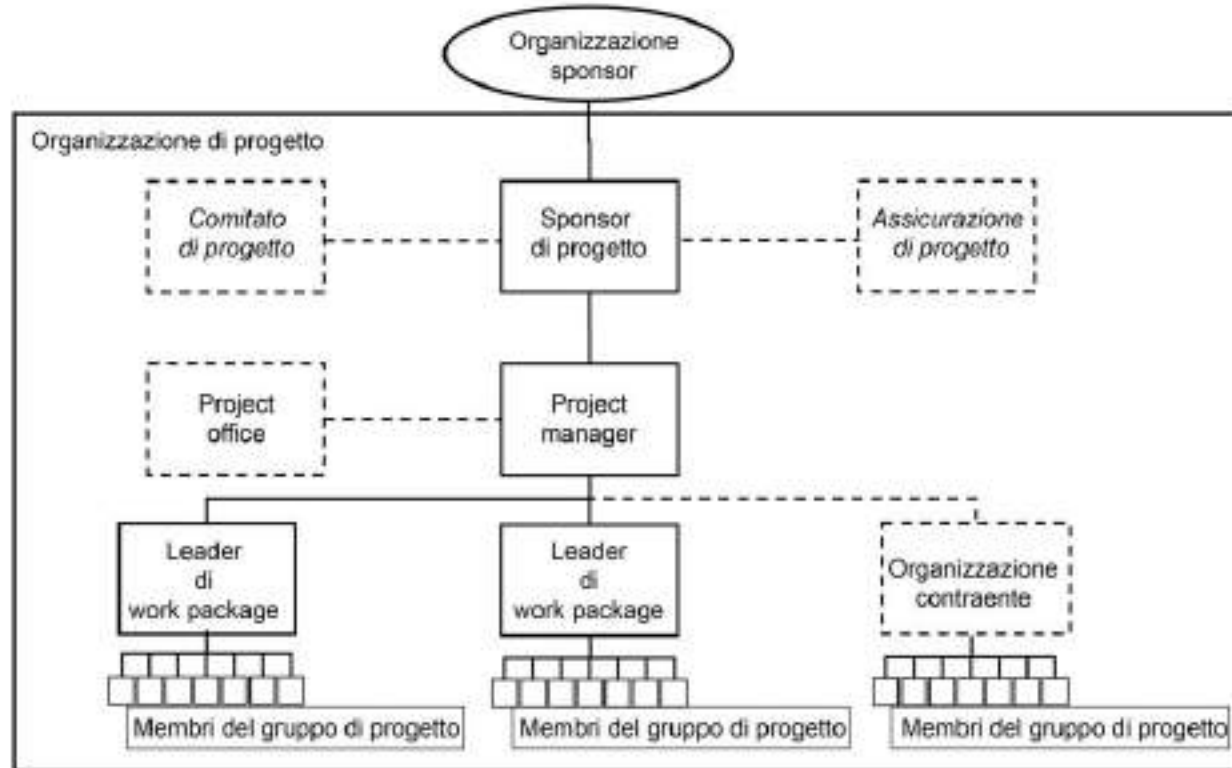
Competenze dei membri del gruppo di progetto o membri del team

I membri del gruppo di progetto dovrebbero essere competenti in un'area pertinente, che metta loro in grado di svolgere i ruoli e le responsabilità loro assegnati.

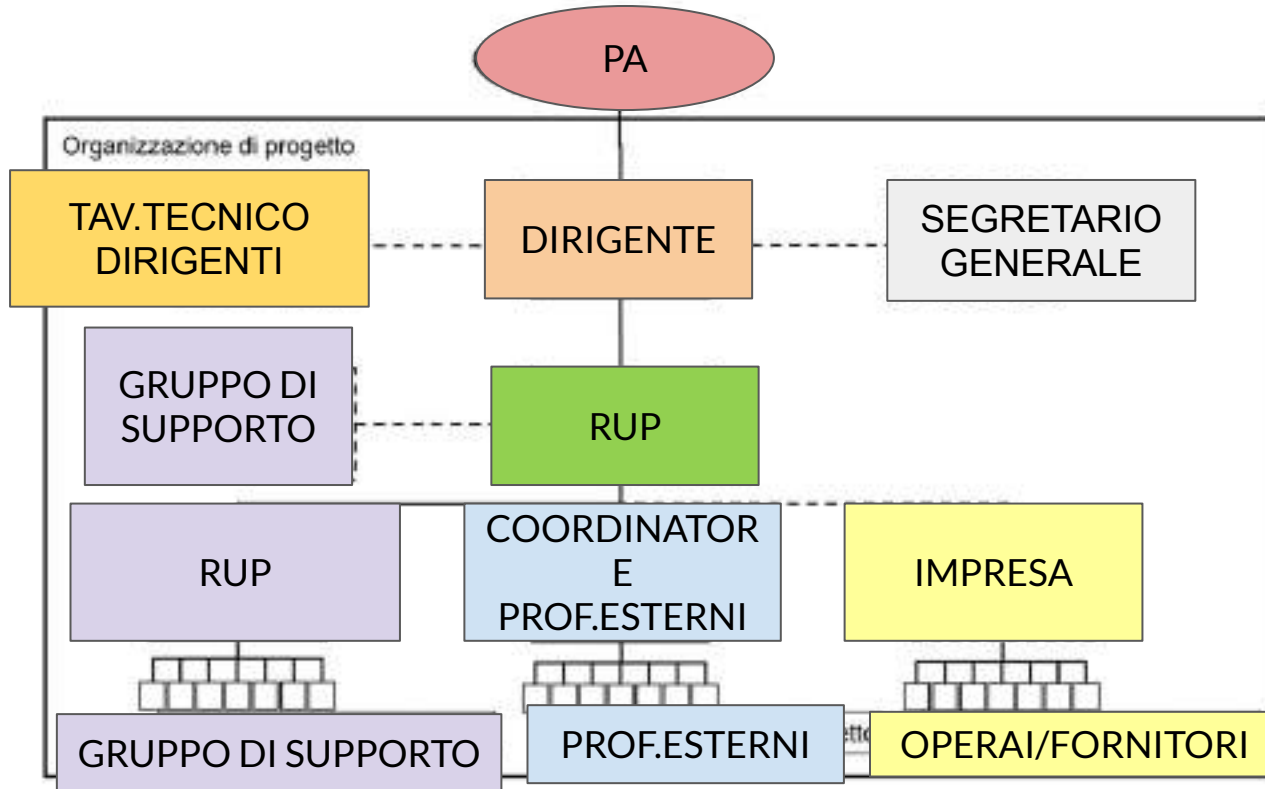
Un divario tra le competenze richieste e quelle disponibili dovrebbe essere considerato come un **vincolo o un rischio per il progetto**. Un divario dovrebbe essere esaminato e mitigato.

Le competenze e le abilità possono essere migliorate o incrementate attraverso uno sviluppo personale e professionale continuo.

Esempio di struttura di un'organizzazione di progetto



Esempio di OBS in un progetto PUBBLICO



Mappa degli Stakeholder di Progetto

Ente Finanziatore



Soggetti come Ministero o Regione che garantiscono le risorse economiche necessarie.

Enti Regolatori



Organi tecnici (VVF, ASL, Soprintendenza) che verificano la conformità e rilasciano autorizzazioni.

Comunità



Associazioni e Cittadini

Cittadini e associazioni locali coinvolti dall'impatto dell'opera sul territorio.

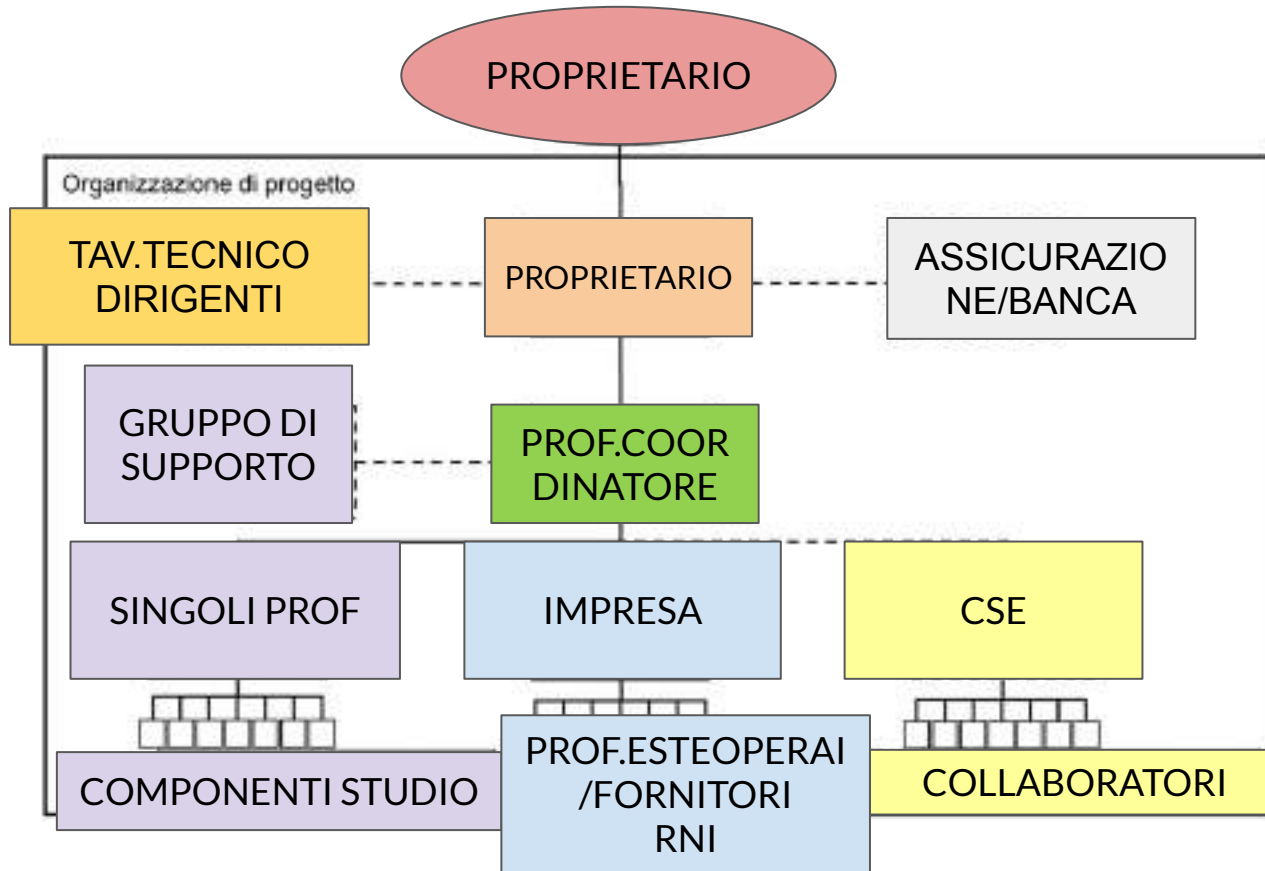
Utenti Finali



Studenti, Docenti, Personale

Studenti, docenti e personale che vivranno e utilizzeranno quotidianamente gli spazi.

Esempio di OBS in un progetto PRIVATO



Altri Ruoli

Possono essere presenti altri ruoli a seconda delle esigenze del progetto:

- **Project Assurance (Assicurazione di Progetto)** ha il compito di verificare, in modo indipendente dal Project Manager, che il progetto stia procedendo correttamente, rispettando gli standard di qualità, i tempi, i costi e che il business case sia ancora valido.
- **CCB. Il CCB (Change Control Board / Comitato Gestione Modifiche)**
- **Team di project management. Supporto nelle attività di gestione del progetto (scheduler, rischi, qualità, controller, ecc.);**
- **Ruoli tecnici specialistici (legale, contrattualistica, ecc.).**

Ciclo di vita

Si definisce **ciclo di vita** l'insieme delle fasi in cui è possibile dividere un progetto, la gestione di un progetto e la realizzazione di un prodotto.

Per **fasi del progetto** si intendono **periodi e/o stadi del progetto, chiaramente definiti, usati al fine di agevolare il controllo e la gestione.**

Ciclo di vita

Distinguiamo tra:

1. **Ciclo di vita di un progetto** : fasi in cui divido il progetto;
2. **Ciclo di vita di Project Management:** fasi di gestione del progetto

Ciclo di vita di progetto

Il numero e i nomi delle fasi di un progetto dipendono dal tipo di progetto intrapreso, dalla governance desiderata e dal rischio previsto.

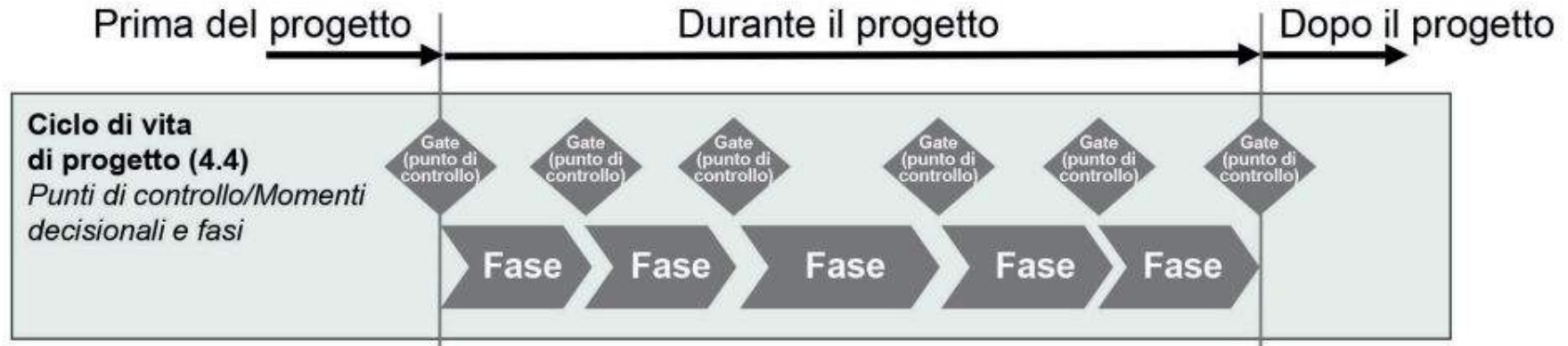
Le fasi dovrebbero avere un **inizio e una fine (milestone)** definiti.

In alcuni casi, le fasi possono sovrapporsi.

Non è sempre opportuno dividere il progetto in fasi.

Esempio di fasi di progetto: **Programmazione, Progettazione, Realizzazione, Collaudo, Chiusura**

Ciclo di vita di progetto



Ciclo di vita di progetto: Passaggio di fase

Ogni fase del ciclo di vita di progetto dovrebbe avere **scadenze specifiche che si riferiscono alle decisioni, ai principali deliverable, agli output o outcome.**

Ogni fase dovrebbe essere preceduta da un **momento decisionale.**

Questi momenti decisionali, spesso definiti **"gate" (punti di controllo)**, sono aspetti essenziali della governance di progetto.

I criteri da soddisfare per autorizzare l'avvio di una fase dovrebbero essere definiti ma possono variare a seconda dell'ambiente organizzativo, del ciclo di vita specifico utilizzato e della governance di progetto stabilita.

Ciclo di vita di progetto: Passaggio di fase

Questa verifica può comportare diverse decisioni (GO/NO GO):

- **si passa alla fase successiva:** i criteri di uscita sono stati soddisfatti;
- **si passa alla fase successiva ma con alcune modifiche:** alcune criticità emerse possono essere superate;
- **il progetto deve essere terminato:** si ritiene non sia fattibile rimuovere le criticità oppure non risulta, ad es. economicamente vantaggioso procedere;
- **si resta nella fase:** i requisiti non sono stati soddisfatti, si metteranno in campo delle azioni correttive prima di passare alla fase successiva;
- **si ripete la fase:** è più conveniente rifare il lavoro che correggere quanto fatto.

Ciclo di vita di progetto: Passaggio di fase



Ciclo di vita di project management

Serie definita di fasi, in cui sono raggruppate le pratiche di gestione progetto, che rappresentano dei raggruppamenti logico/temporali delle attività di gestione.

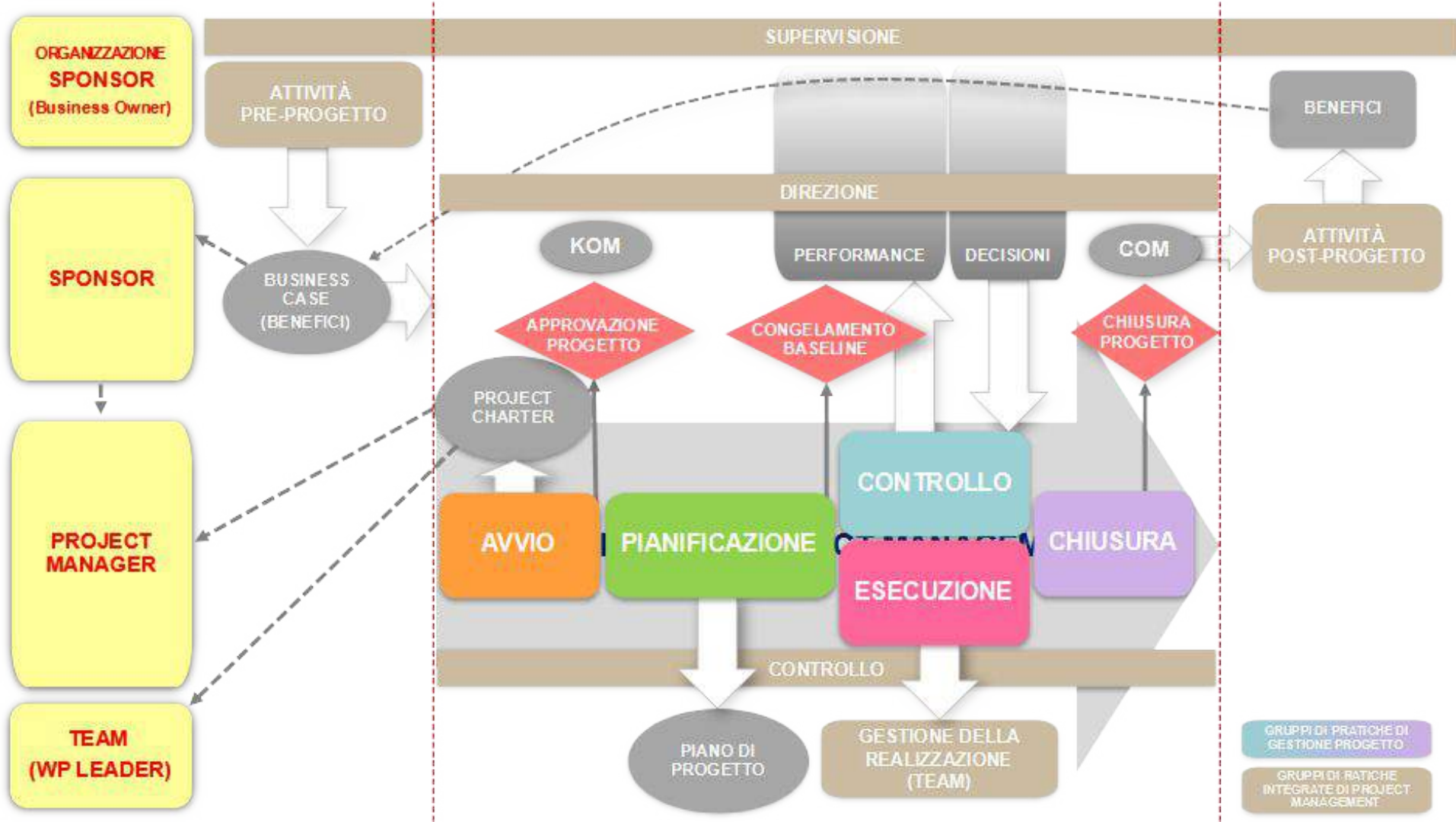
Il ciclo di vita di project management è uno standard definito dalle norme di riferimento, che si applica indipendentemente dal progetto e dalla sua eventuale divisione in fasi.

Le fasi di project management **non corrispondono alle fasi del progetto** e sono indipendenti dal settore di business.

Il ciclo di vita di project management viene realizzato all'interno di ogni fase di progetto, se il progetto è diviso in fasi.

Ciclo di vita di project management

1. **Avvio** (definizione),
2. **Pianificazione** (roadmap),
3. **Esecuzione** (realizzazione),
4. **Monitoraggio e Controllo** (verifica costante)
5. **Chiusura** (finalizzazione)



Ciclo di vita dei benefici

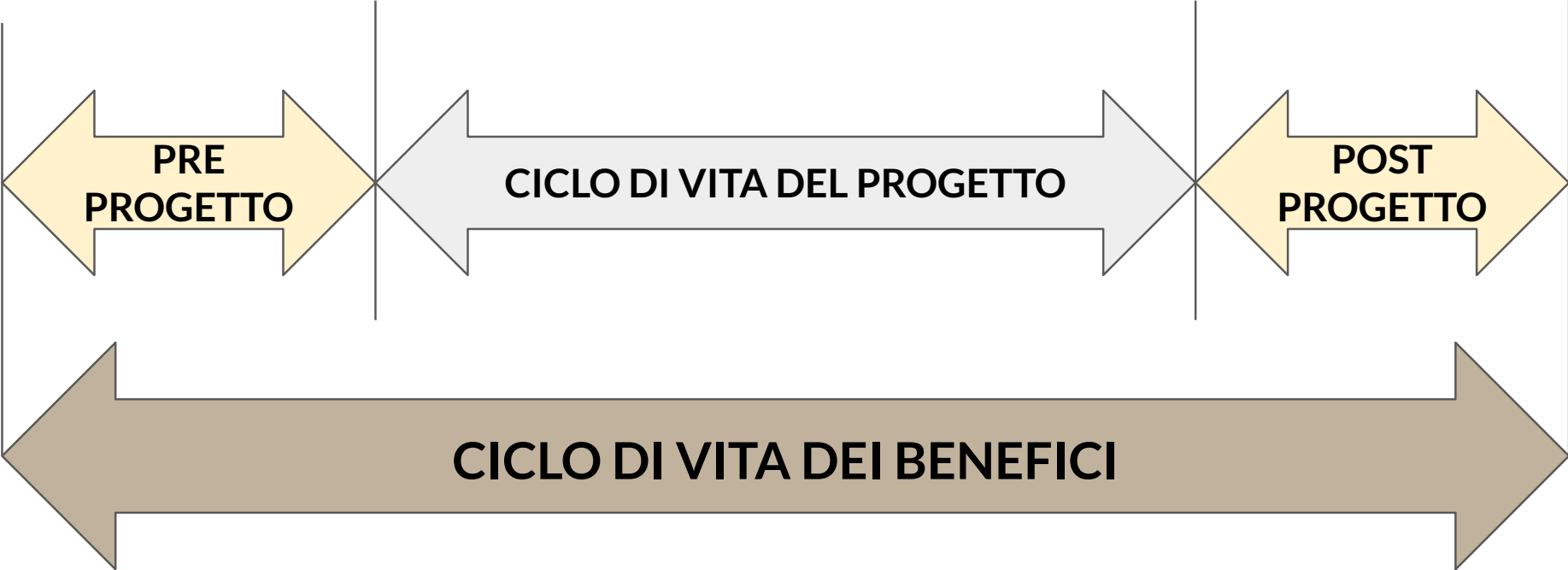
Il **ciclo di vita dei benefici** non coincide con quello di progetto in quanto **inizia prima (pre-progetto) e termina dopo (post-progetto)**.

Il ciclo di vita dei benefici è alla base delle attività necessarie per verificare la giustificazione del progetto.

La giustificazione del progetto si realizza principalmente in 3 momenti attraverso 3 diverse modalità:

- 1. Giustificazione iniziale Business case (pre-progetto);**
- 2. Giustificazione continua Revisioni di fase di progetto, approvazione piano controllo dell'avanzamento;**
- 3. Giustificazione finale Verifica dei benefici (post-progetto);**

Ciclo di vita dei benefici







AGENDA

1

IL CONTESTO NORMATIVO E INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT

RUP: da Responsabile del Procedimento a Project Manager del progetto pubblico

2

LE FONDAMENTA

Definizioni e concetti chiave

3

GLI STANDARD ISO

Processi e pratiche

4

IL QUADRO DI RIFERIMENTO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

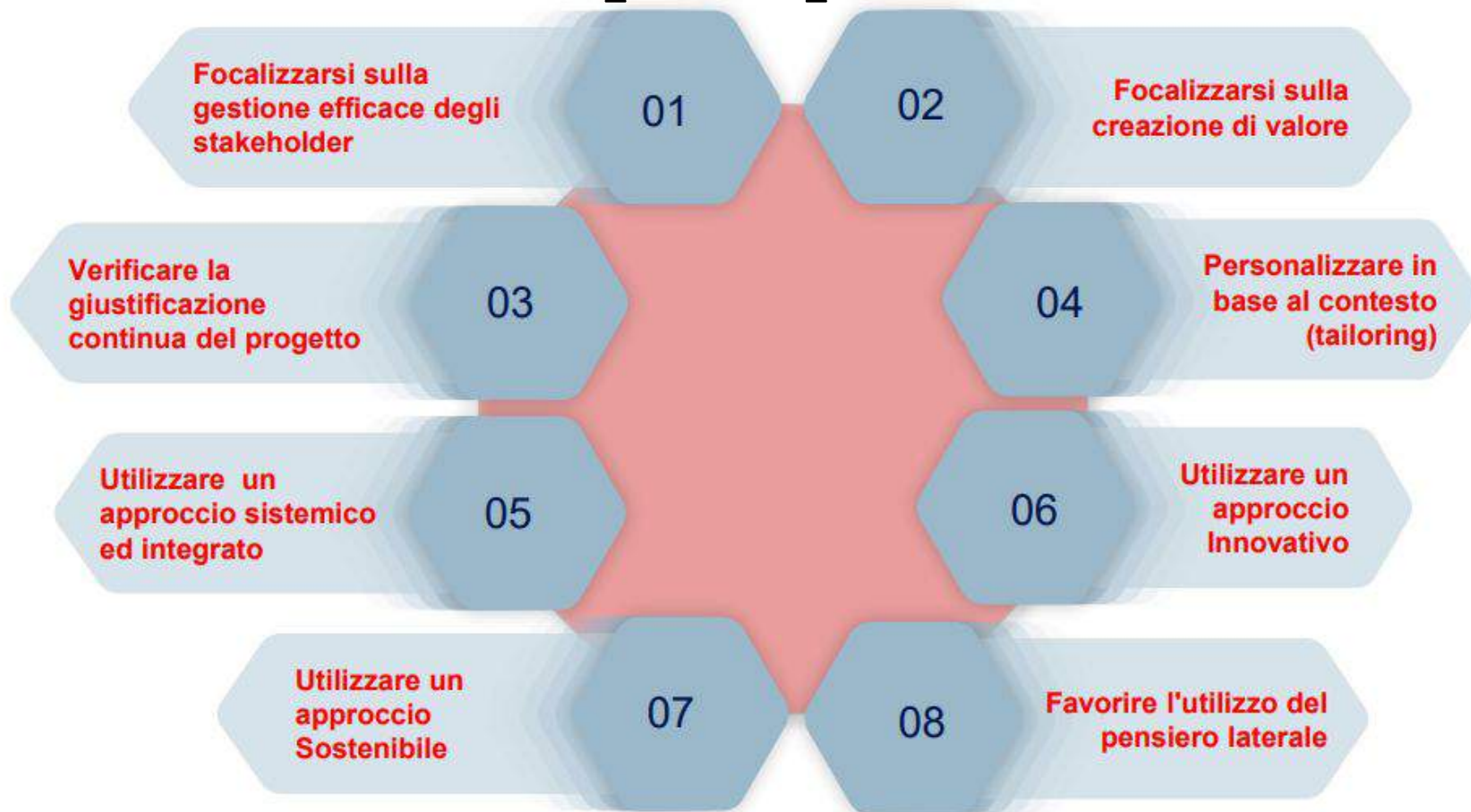
Le certificazioni

Gli standard iso: I principi

Di seguito vediamo uno schema dove sono elencati gli **8 principi di project management** da **tenere in considerazione nell'applicazione delle conoscenze, degli strumenti e delle tecniche di project management e delle competenze comportamentali richieste per un project manager** e per tutti coloro che operano nell'ambito della gestione dei progetti, alla gestione in un progetto.

Questi principi devono essere rispettati nell'ambito dei processi decisionali.

Gli standard iso: I principi



Gli standard iso: Processi e pratiche

Pratiche vs Processi

Il project management tradizionalmente è stato basato sulla gestione di processi.

Un processo trasforma un insieme di input, aggiungendo valore agli stessi utilizzando tecniche e strumenti, nell'ottica di conseguire un determinato risultato (output) che sia congruente con gli altri processi.

Negli ultimi anni si è diffuso il **concetto di pratica** accostato/sostituito, nella bibliografia di riferimento degli standard di Project Management, al concetto di processo.

Gli standard iso: Processi VS pratiche

Il "testo sacro" dell'approccio per processi è il PMBOK® Guide (Project Management Body of Knowledge) del PMI, specificamente dalla 1ª alla 6ª Edizione.

La 6ª Edizione (2017) è l'apice di questo approccio: definiva rigidamente 49 Processi, organizzati in una matrice che incrociava 5 Gruppi di Processi (Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Monitoraggio e Controllo, Chiusura) e 10 Aree di Conoscenza.

Anche la norma ISO 21500:2012 (ora sostituita dalla 21502) era basata esattamente su questa logica a processi.

Gli standard iso: Processi VS pratiche

La 7ª Edizione del PMBOK (2021) ha abbandonato questa struttura rigida per passare ai "Principi" e "Domini di Performance", segnando la fine dell'era puramente "basata sui processi".

Gli standard basati su processi sono per loro natura prescrittivi.

Un approccio basato sulle pratiche è meno rigido e più personalizzabile in base al contesto, dove i principi rappresentano una guida ai processi decisionali.

Gli standard iso: Processi VS pratiche

Un processo è una serie di attività che vengono fatte per ottenere un particolare risultato. Insieme di attività correlate e interagenti che utilizzano input per produrre un determinato output. [FONTE: UNI EN ISO 9000:2015.]

Una pratica è un modo di fare qualcosa che è la modalità usuale o prevista in una particolare organizzazione o situazione.

La “pratica” è un concetto che vuol essere più astratto e meno direttivo del “processo”; agli utilizzatori il compito di tradurre le pratiche in processi, adattandole ai propri contesti organizzativi.

Tale adattamento, la cui responsabilità è in carico al Project Manager, si identifica con il termine TAILORING.

GLI STANDARD ISO: PROCESSI VS PRATICHE



Un **processo** è una serie di attività che vengono fatte per ottenere un particolare risultato.

Insieme di attività correlate e interagenti che utilizzano input per produrre un determinato output.

[FONTE: UNI EN ISO 9000:2015.]



Una **pratica** è un modo di fare qualcosa che è la modalità usuale o prevista in una particolare organizzazione o situazione.

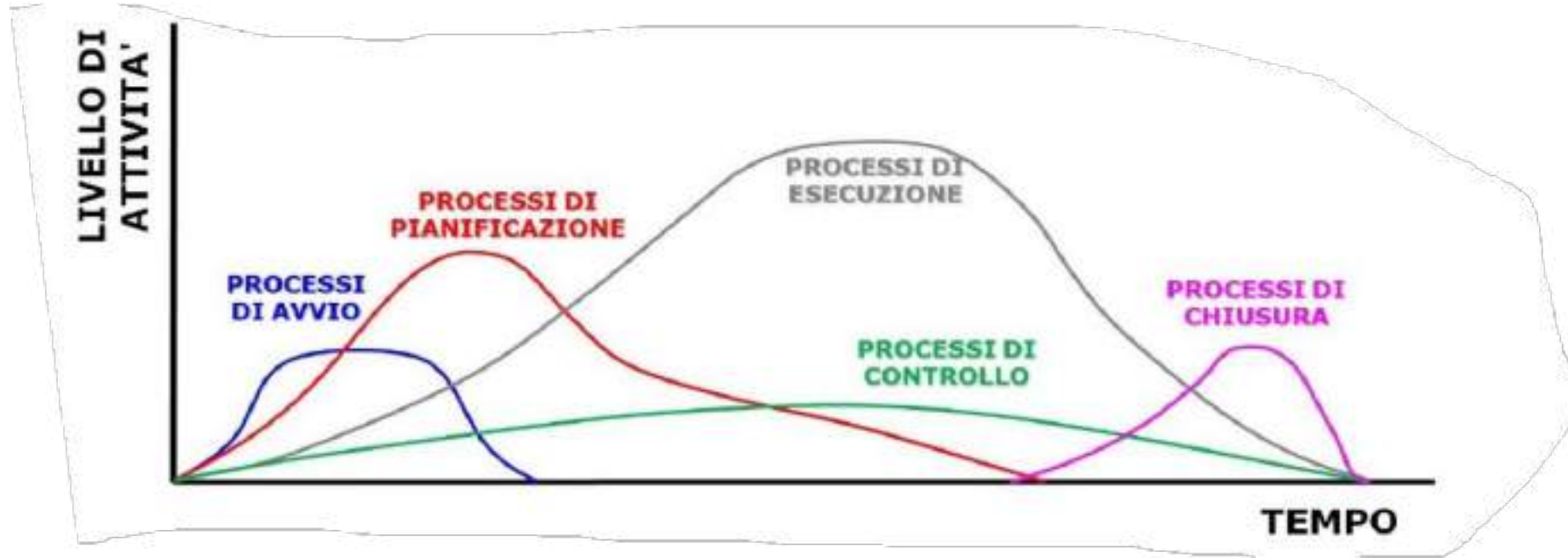
La "pratica" è un concetto che vuol essere più astratto e meno direttivo del "processo"; agli utilizzatori il compito di tradurre le pratiche in processi, adattandole ai propri contesti organizzativi.

Tale adattamento, la cui responsabilità è in carico al Project Manager, si identifica con il termine **TAILORING**.



Gli standard iso: Processi VS pratiche

I processi principali di project management hanno una sorta di **sovrapposizione e contemporaneità**, durante la vita di una fase di un progetto oppure durante tutta la durata di un progetto.



Gli standard iso: Processi VS pratiche

Quando il progetto è suddiviso in fasi o stadi (stage), i processi di project management devono generalmente essere ripetuti per ciascuna fase.



Gli standard iso: Processi VS pratiche

Le attività di gestione dei progetti nella Uni iso 21502:2021 sono organizzate in pratiche.

Insieme di abilità, conoscenze e competenze caratteristiche di un dato campo disciplinare che secondo l'esperienza e la letteratura si ritengono valide e appropriate per la risoluzione di problemi e l'assunzione di comportamenti analoghi alle situazioni correnti dello specifico settore professionale. Sono spesso anche definite come le migliori pratiche che si raccomanda di adottare ("best practice"). UNI 11648:2022

Gli standard iso: Processi e pratiche

Pratiche integrate di project management

La norma UNI ISO 21502:2021 individua **due diversi gruppi di pratiche:**

Le **pratiche integrate di project management** dovrebbero trattare le pratiche da utilizzare quando si intraprende un progetto a partire dalle attività di pre-progetto, che sono svolte fino alla decisione di avviare il progetto, attraverso le attività di pianificazione e controllo fino alle attività di post-progetto.

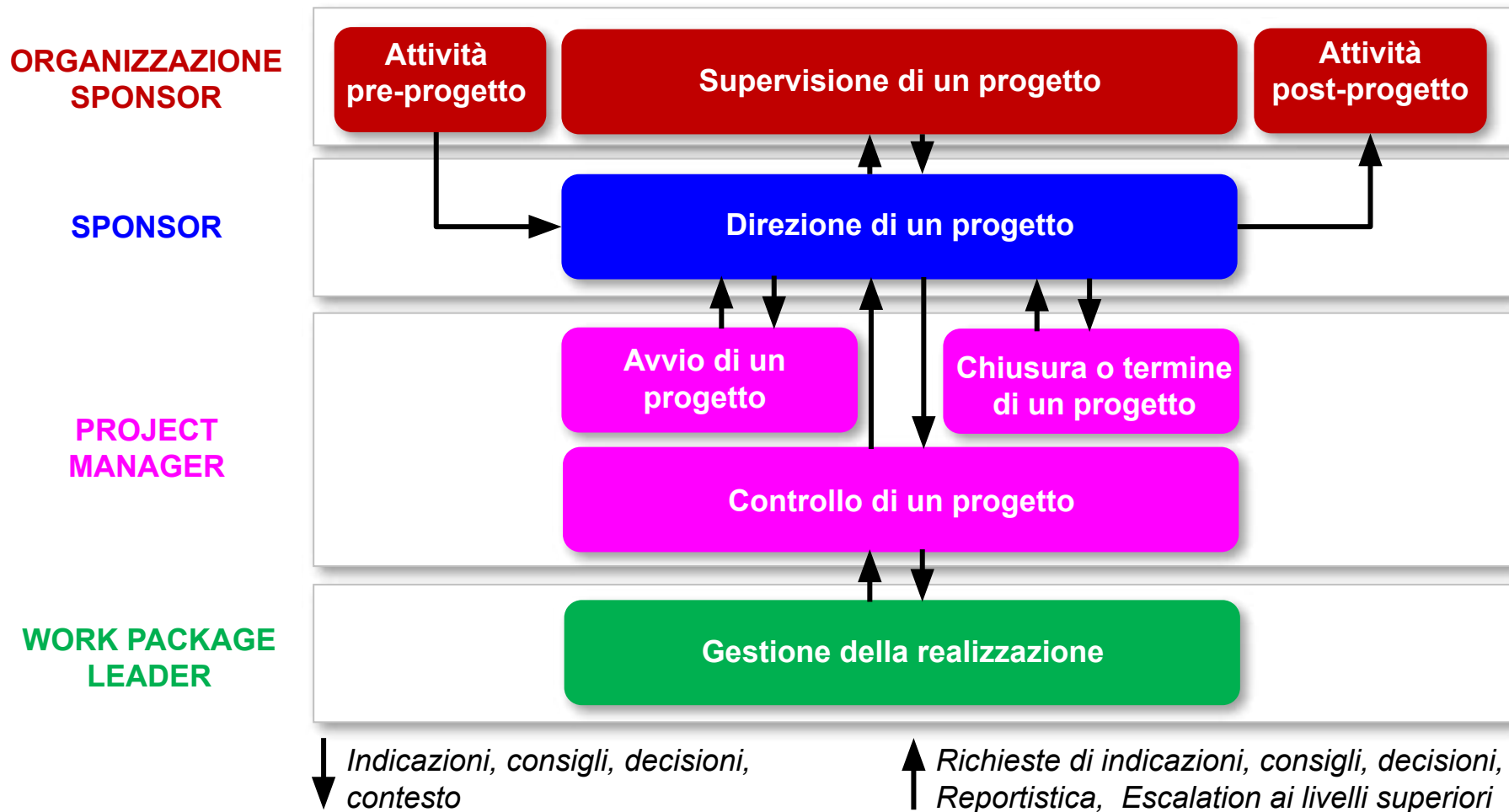
Sostanzialmente **corrispondono alle attività di gestione integrata del progetto, di responsabilità dei diversi ruoli appartenenti all'organizzazione di progetto:** organizzazione sponsor, sponsor, project manager e work package leader.

Pratiche integrate di project management

Le pratiche integrate di project management sono **14 organizzate in 8 gruppi:**

1. Attività pre-progetto
2. Supervisione di un progetto
3. Direzione di un progetto
4. Avvio di un progetto
5. Controllo di un progetto
6. Gestione della realizzazione
7. Chiusura o termine di un progetto
8. Attività post-progetto

La **UNI ISO 21502:2021** mette in relazione i gruppi di pratiche con i responsabili della loro realizzazione



Pratiche di gestione progetto

Le **pratiche di gestione progetto** rappresentano un **insieme di attività correlate da svolgere per la realizzazione dei risultati del progetto.**

Le pratiche di gestione progetto sono raccolte in **gruppi di pratiche**, detti anche **domini**.

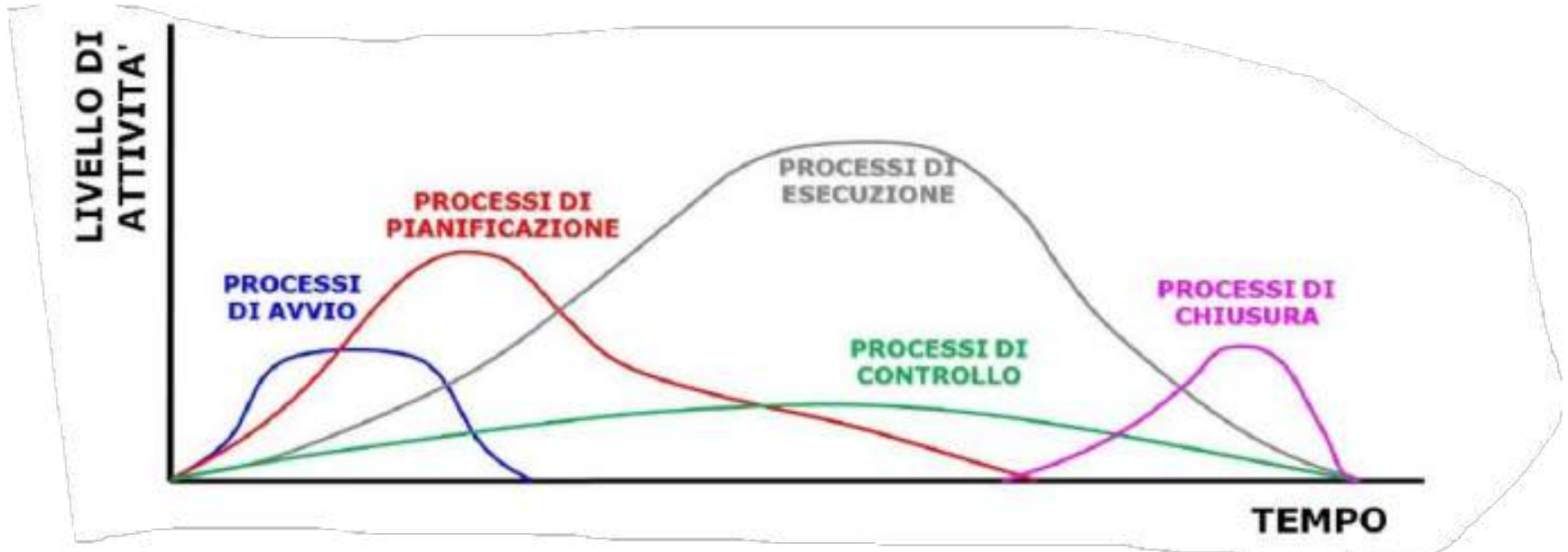
Nella norma UNI ISO 21502:2021 sono descritte 50 (+2 aggiunte dalla UNI 11648:2022) pratiche di gestione progetto organizzate in 17 (+1 aggiunto dalla UNI 11648:2022) gruppi di pratiche di gestione progetto (domini):

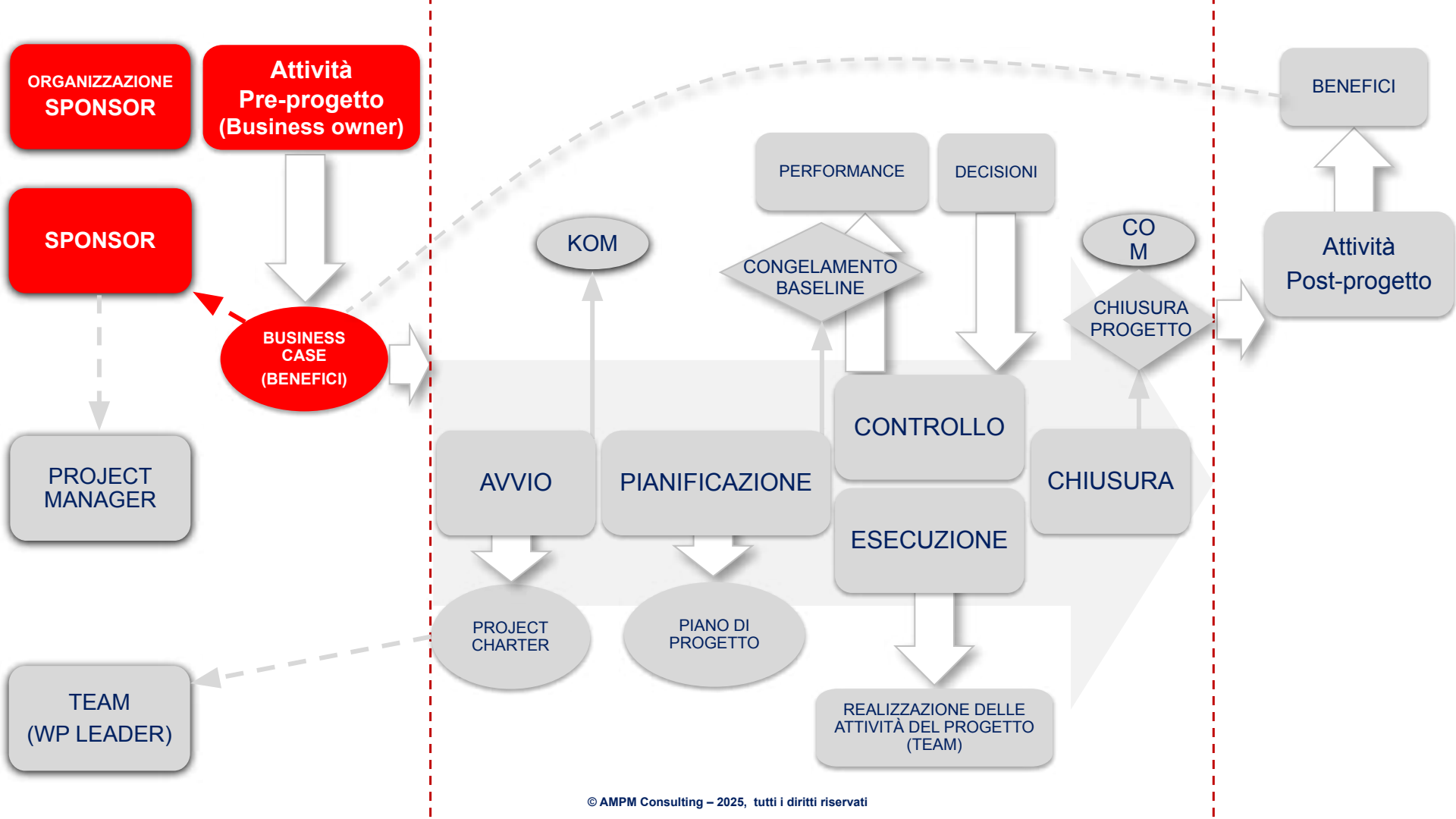
Pratiche di gestione progetto



Pratiche di gestione progetto

Il ciclo di vita di project management definisce la sequenza logica di applicazione delle pratiche di gestione progetto nelle seguenti 5+2 fasi comprendendo anche il pre ed il post progetto:





Attività pre-progetto

Lo scopo delle attività pre-progetto è prendere la decisione da parte dell'organizzazione sponsor di realizzare il progetto e di verificare che valga la pena utilizzare le risorse per raggiungere i benefici attesi.

Le attività pre-progetto devono essere realizzate fino alla decisione di avviare il progetto.

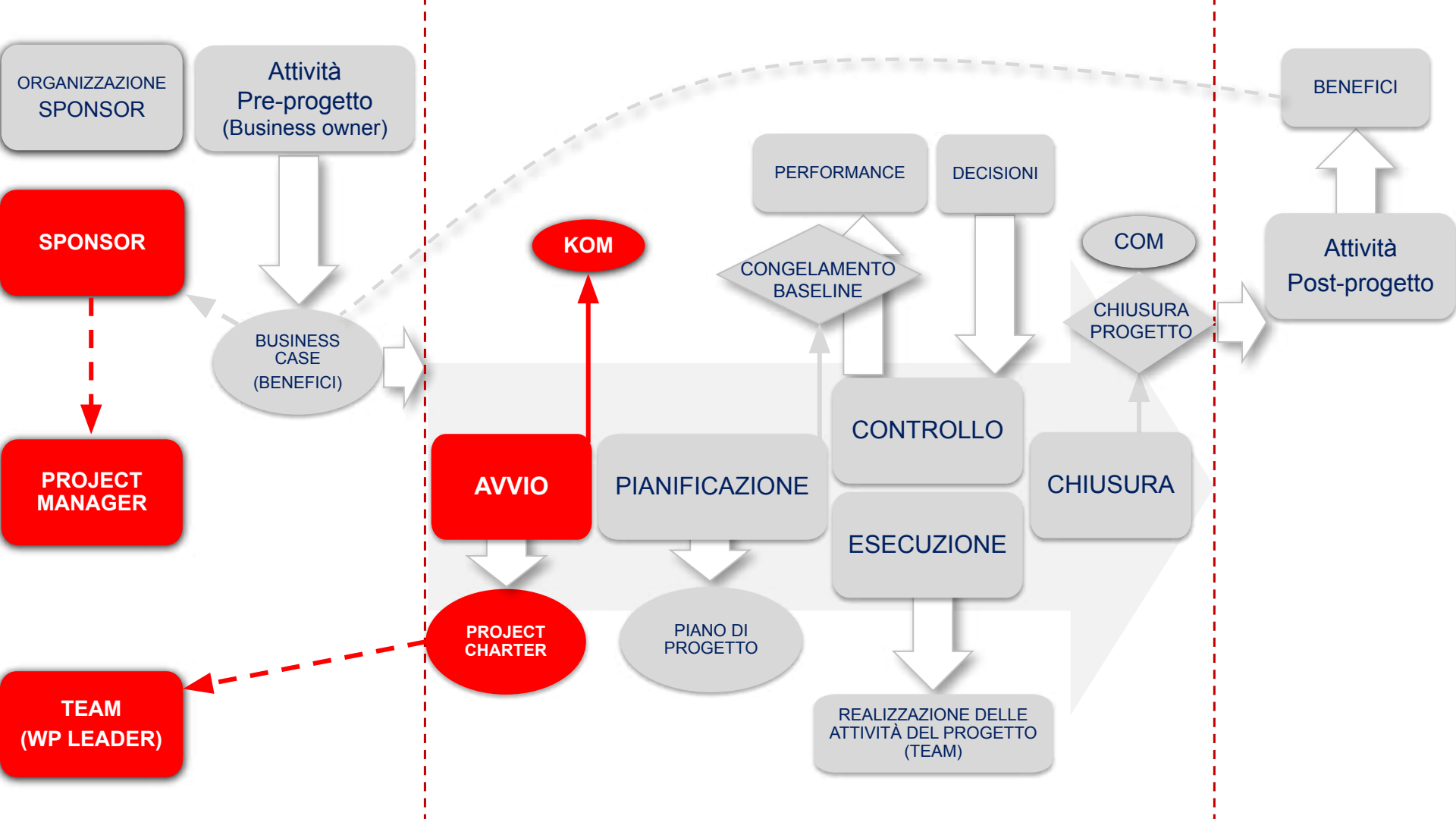


Attività pre-progetto

Il Responsabile di questa fase è **l'organizzazione sponsor**, che formalizza le sue decisioni, analisi e valutazioni nel **business case**. Il business case è redatto dal business owner, ed è redatto dal punto di vista del business.

Nella pubblica amministrazione può coincidere con il **Quadro Esigenziale**, con il **Documento unico di programmazione** o con il **piano economico finanziario**.





Fase di Avvio

La fase di avvio viene eseguita per definire gli obiettivi, per iniziare il progetto e per approvare formalmente la partenza.

Durante l'avvio vengono presi in considerazione alcuni documenti predisposti in precedenza dall'organizzazione sponsor durante la attività pre-progetto.

Le attività principali consistono nella raccolta dei dati, l'individuazione della OBS, la definizione di ruoli e responsabilità nonché dei diversi stakeholder e l'adattamento dell'approccio di gestione, del ciclo di vita di progetto, delle pratiche delle metodologie ecc.

Fase di Avvio

In questa fase viene redatto il **project charter (DIP, SCHEDA PROGETTO...)**

La fase di avvio si conclude con la **KICK-OFF MEETING**, cioè il “calcio d’inizio”,

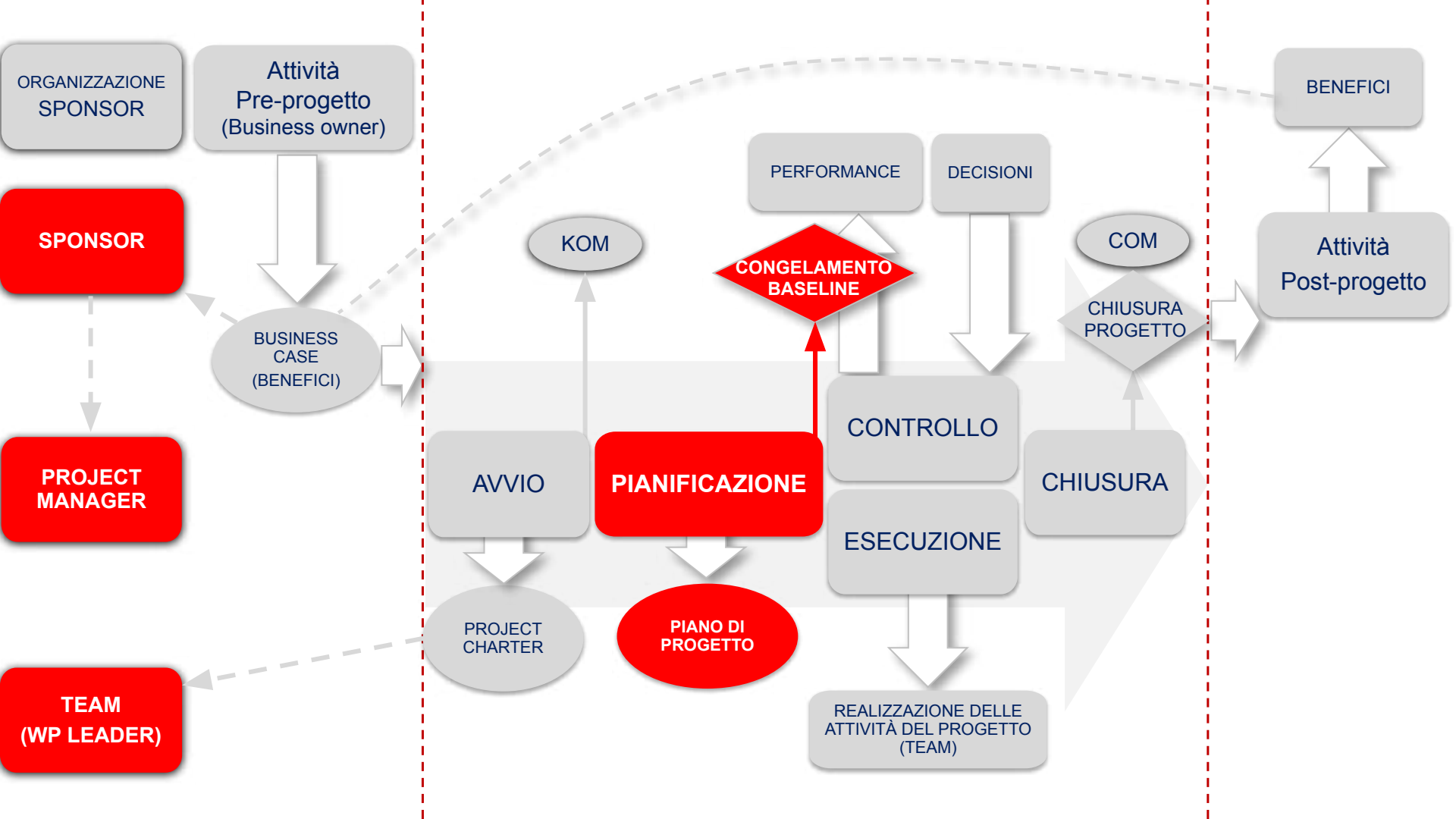
Questo momento **rappresenta l’inizio ufficiale del progetto ed è il momento in cui viene formalmente incaricato il Project Manager gli viene assegnato il team e le risorse di progetto e lo sponsor approva l’avvio del progetto**

Fase di Pianificazione

La pianificazione costituisce l'insieme delle attività utilizzate per sviluppare il piano di progetto, nel quale si definiscono **cosa fare e come farlo per raggiungere gli obiettivi di progetto, nel rispetto dei vincoli, utilizzando le risorse in modo efficace ed efficiente.**

Durante la pianificazione bisogna prendere in considerazione:

- **i vincoli** di progetto (limitazioni alle opzioni a disposizione del gruppo di lavoro, es. contratto);
- **gli assunti** (i presupposti) sono eventi esterni che dovranno verificarsi affinché un progetto abbia successo.



Fase di Pianificazione

Pianificare vuol dire pianificare ogni dominio.

Il principio generale è che **tutte le attività relative ai diversi domini devono essere pianificate, rispondendo a specifiche domande (cosa fare, chi fa, chi fa cosa, quando, con quali risorse, con quali costi, quali rischi, ecc.)**

La pianificazione consiste essenzialmente nel trovare il **miglior compromesso** tra tutti gli aspetti del progetto, individuando la **migliore soluzione per raggiungere gli obiettivi nel rispetto dei vincoli.**

Fase di Pianificazione

Il **piano di progetto** è un **piano integrato** all'interno del quale abbiamo 18 sottopiani che viene approvato e verificato dallo sponsor alla fine della fase di pianificazione.

Il **piano di progetto** può anche essere declinato in una serie di piani:

- **Piano di project management.** Documento che descrive come il progetto sarà realizzato, controllato e chiuso.
- **Piani di gestione** dei diversi gruppi di pratiche (ambito, schedulazione, costi, comunicazioni, rischi, approvvigionamenti, ecc.). Descrivono l'approccio di gestione dei diversi gruppi di pratiche.
- **Piani di baseline.**

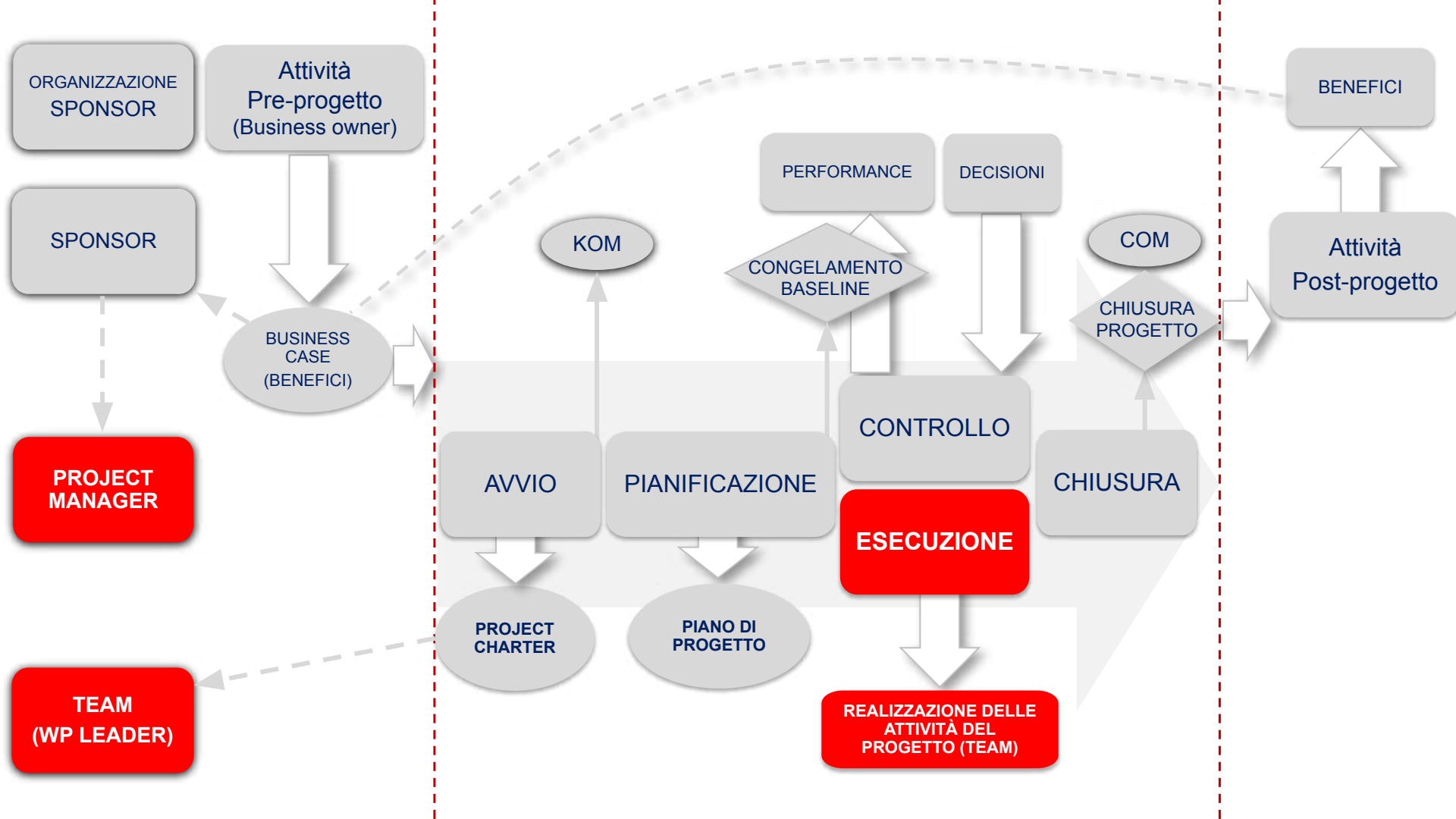
Fase di Pianificazione

Il piano di progetto **contiene le baseline** da utilizzare quale riferimento di confronto nel corso dell'esecuzione attraverso le attività di controllo per misurare le performance del progetto.

Le baseline sono:

- ambito (WBS)
- schedulazione (Diagramma di Gantt)
- costi (curva cumulata del budget).

Le baseline sono congelate solamente al termine della fase di pianificazione.



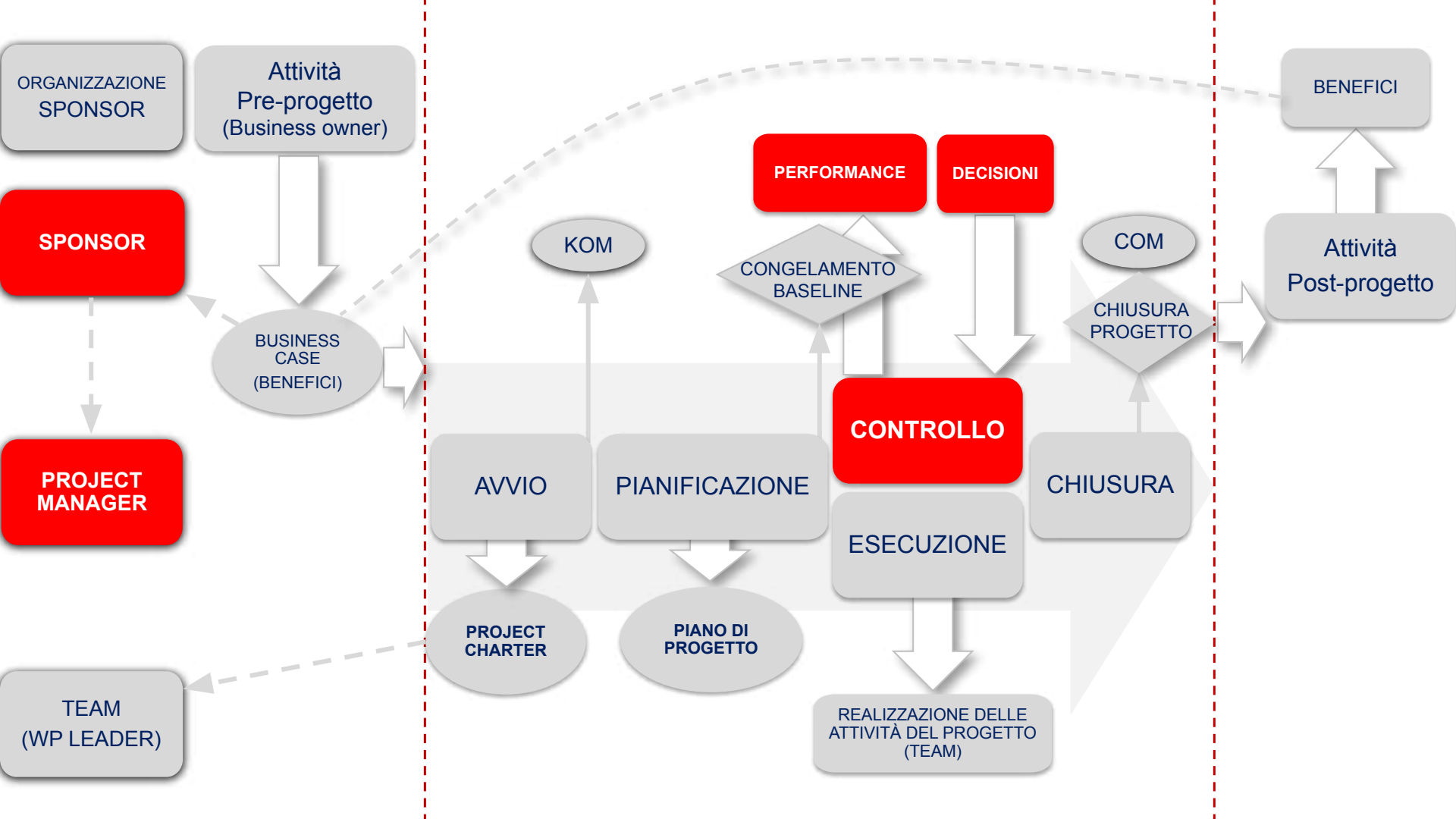
Fase di Esecuzione

Le pratiche di esecuzione riguardano l'insieme di attività coordinate che consentono di assicurare la realizzazione di quanto pianificato, fornendo i prodotti/servizi (deliverable/output) richiesti, utilizzando le risorse previste e distribuendo le opportune informazioni agli stakeholder.

Durante le pratiche di esecuzione le attività di realizzazione dei WP sono delegate ai responsabili della loro realizzazione (WP leader o membri del team).

Una delle attività principali svolta durante l'esecuzione è la raccolta dei dati reali che serviranno alle pratiche di controllo per trasformarle in informazioni.

Questa attività può essere chiamata **monitoraggio**.



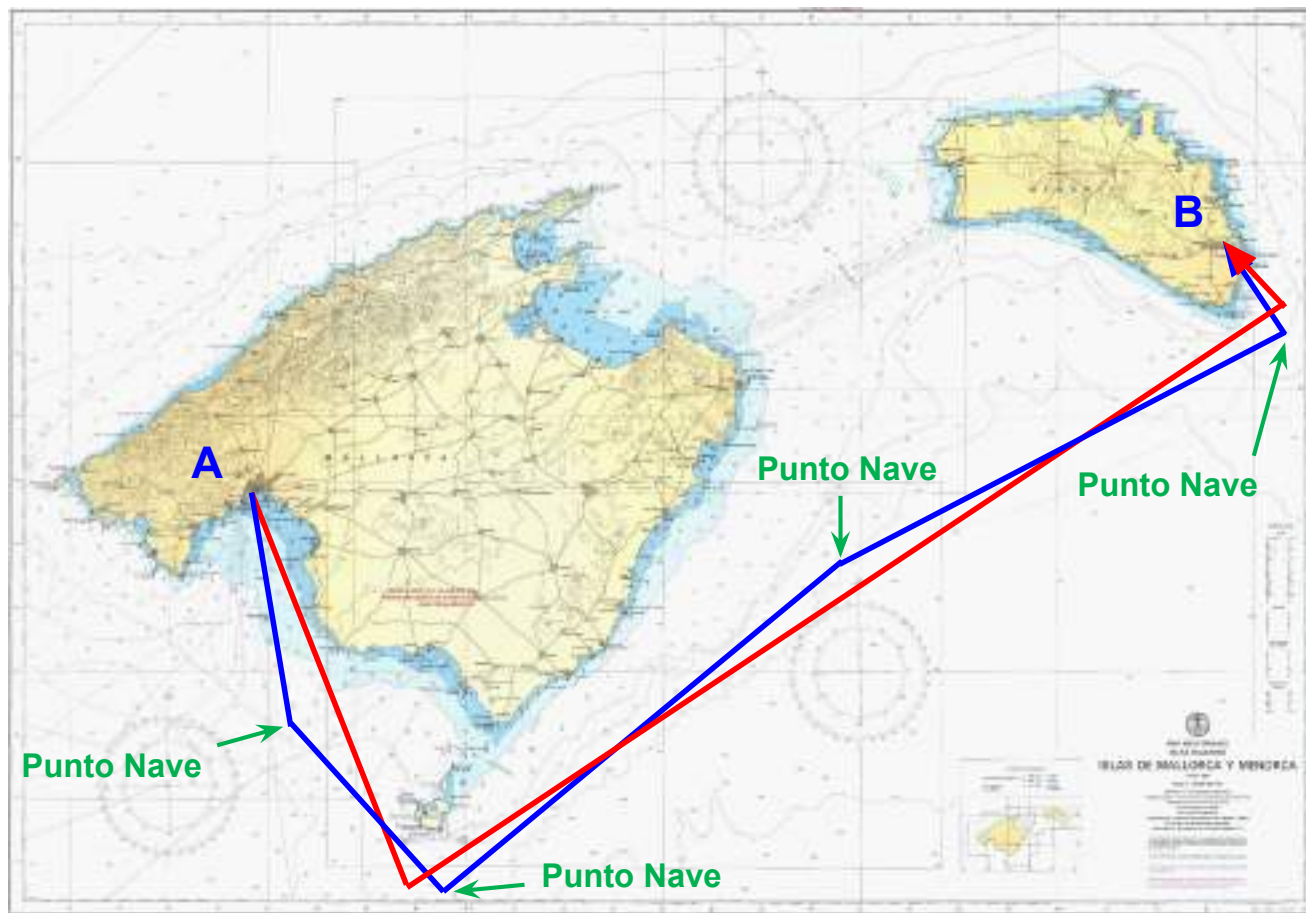
Fase di Controllo

Il controllo consiste nel monitoraggio dello stato del progetto in base ai dati rilevati nell'esecuzione (monitoraggio), trasformandoli in misurazioni di scostamenti, performance, previsioni a finire e analisi delle tendenze, attraverso il confronto con quanto pianificato (baseline) e, se necessario ed opportuno, apportando le idonee azioni correttive.

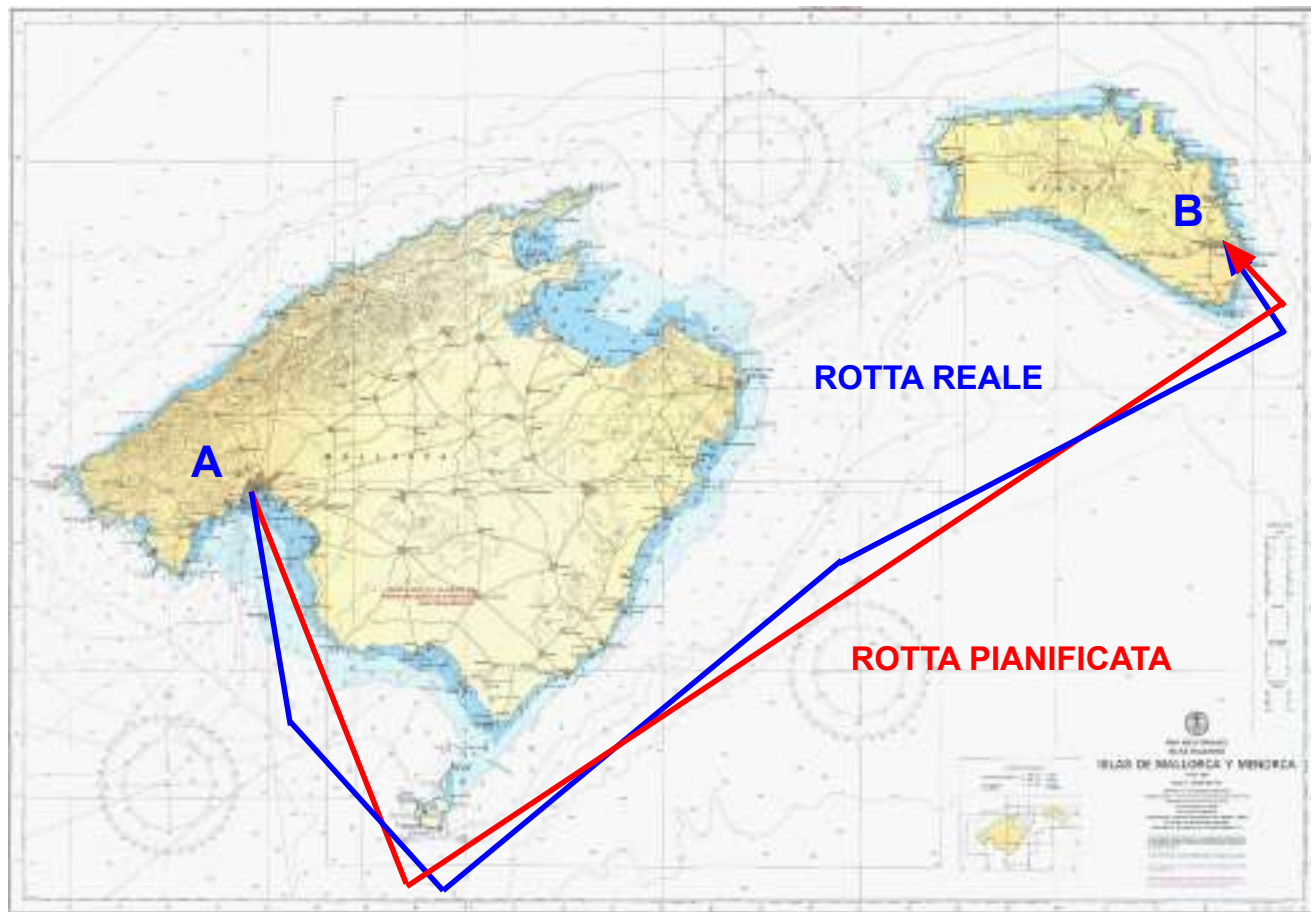
DATI (Monitoraggio) > INFORMAZIONI (Controllo) > DECISIONI
(Governance)

Questa fase si svolge parallelamente all'esecuzione e richiede l'utilizzo di pratiche di gestione importanti attraverso le quali confrontando il pianificato con i dati reali andiamo a misurare l'andamento del progetto e le performance.

Fase di Controllo



Fase di Controllo



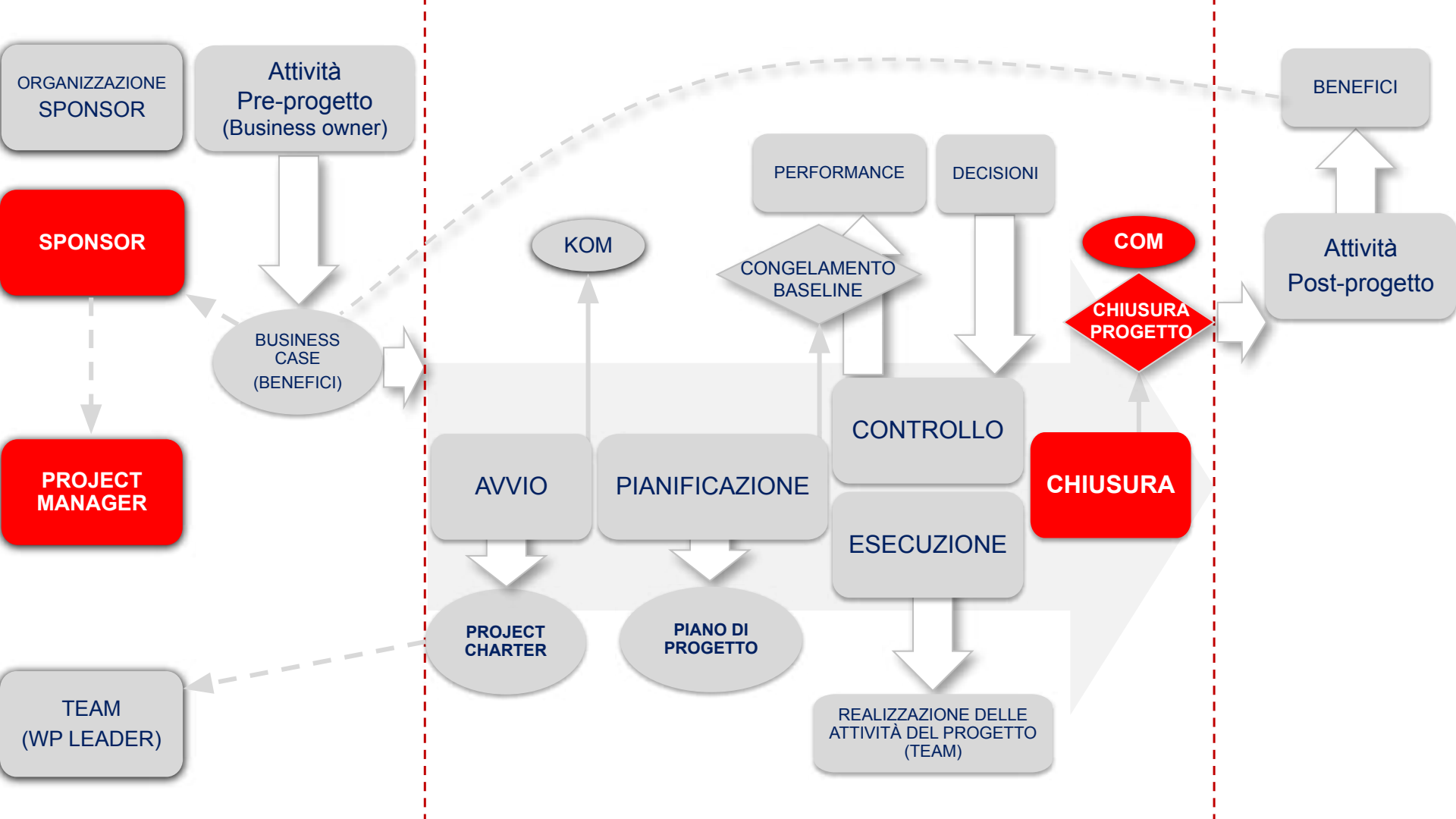
Fase di Controllo

Il Controllo dell'avanzamento

Durante l'esecuzione del progetto, per misurarne le performance, si svolgerà il controllo dell'avanzamento con frequenza definita, per confrontare quanto si sta realizzando con i piani definiti nella pianificazione.

Il controllo dell'avanzamento si effettua utilizzando **tecniche di controllo, tra cui l'Earned Value Method (EVM) che rappresenta uno dei sistemi più avanzati di controllo integrato dei tempi e dei costi.**

Il controllo con l'EVM relativo ai costi deve utilizzare il criterio di **assegnazione dei costi per competenza (momento in cui si originano) e non per cassa.** **Bisogna considerare i costi in base al profilo di competenza economica e non quello finanziario, considerando i costi impegnati (maturato, assorbiti, consumati) dal progetto.**



Fase di Chiusura

Una volta realizzati e consegnati tutti i previsti deliverable/output di progetto, si dovrà procedere con la fase di chiusura.

Le pratiche di chiusura vengono svolte per stabilire formalmente che il progetto o una sua fase sono terminati.

Vengono **chiusi i contratti** in essere e viene formalizzata la chiusura o il termine (interruzione anticipata);

La verifica della chiusura deve valutare le performance rispetto al piano e in che misura gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti.

Verrà valutato il progetto **in base ai criteri di successo definiti nel project charter.**

Deve essere effettuata una analisi delle lesson learned raccolte durante il progetto nel registro delle lesson learned ed aggiornare il database aziendale delle lesson learned. **Si conclude con la close out meeting (COM),**

Attività post-progetto

Lo **scopo** della pratica attività post-progetto, è di **verificare che gli outcome realizzati stiano realizzando o siano in grado di realizzare i benefici attesi.**

Il benefit owner utilizza le metriche e le tempistiche definite nel business case (piano di gestione dei benefici) per **misurare il raggiungimento dei benefici previsti dal progetto.**





AGENDA

1

IL CONTESTO NORMATIVO E INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT

RUP: da Responsabile del Procedimento a Project Manager del progetto pubblico

2

LE FONDAMENTA

Definizioni e concetti chiave

3

GLI STANDARD ISO

Processi e pratiche

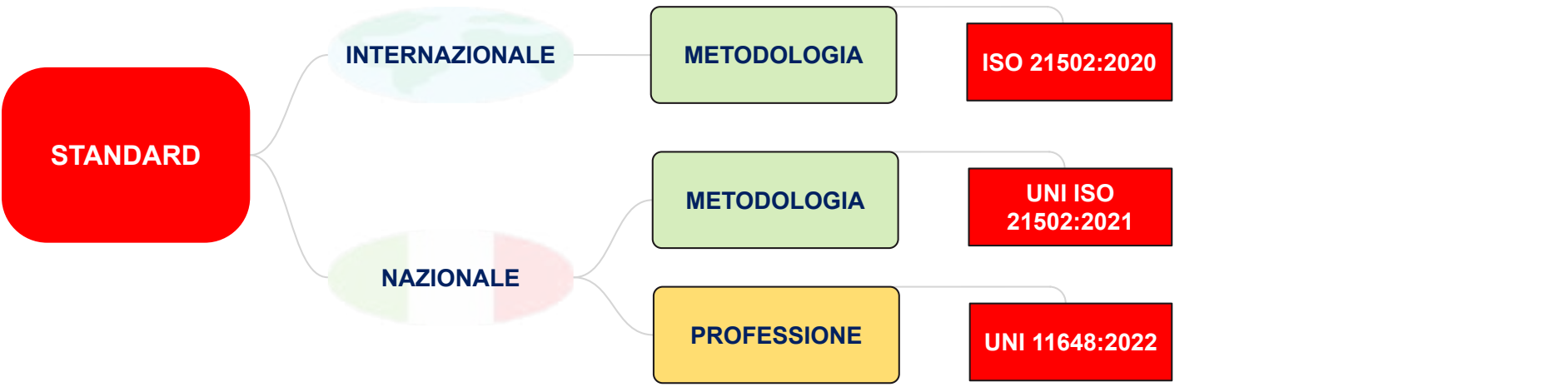
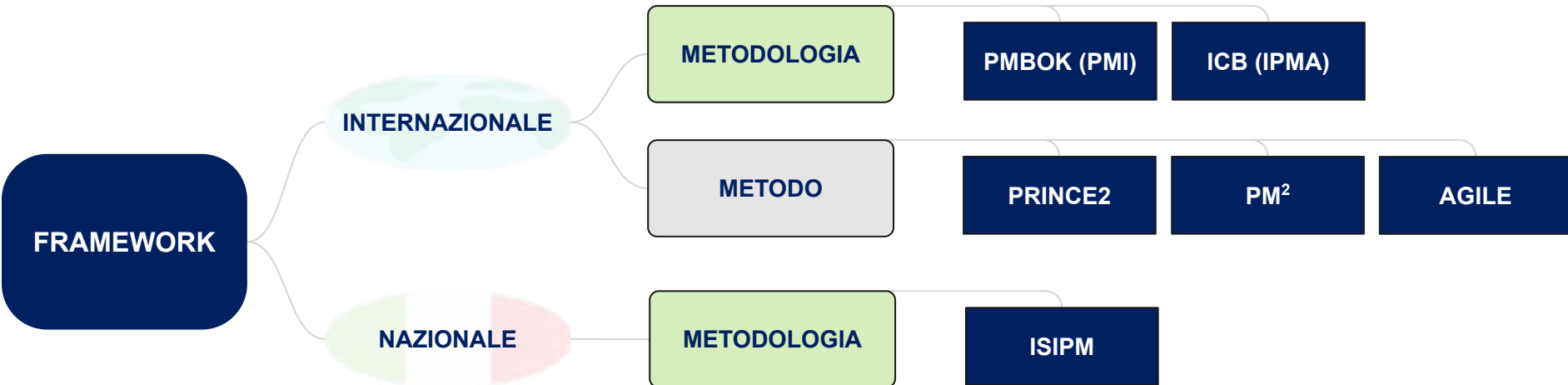
4


IL QUADRO DI RIFERIMENTO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Le certificazioni



**STANDARD ED I
FRAMEWORK DI
RIFERIMENTO
SUL PROJECT
MANAGEMENT.**





**IL QUADRO
DELLE
CERTIFICAZIONI**

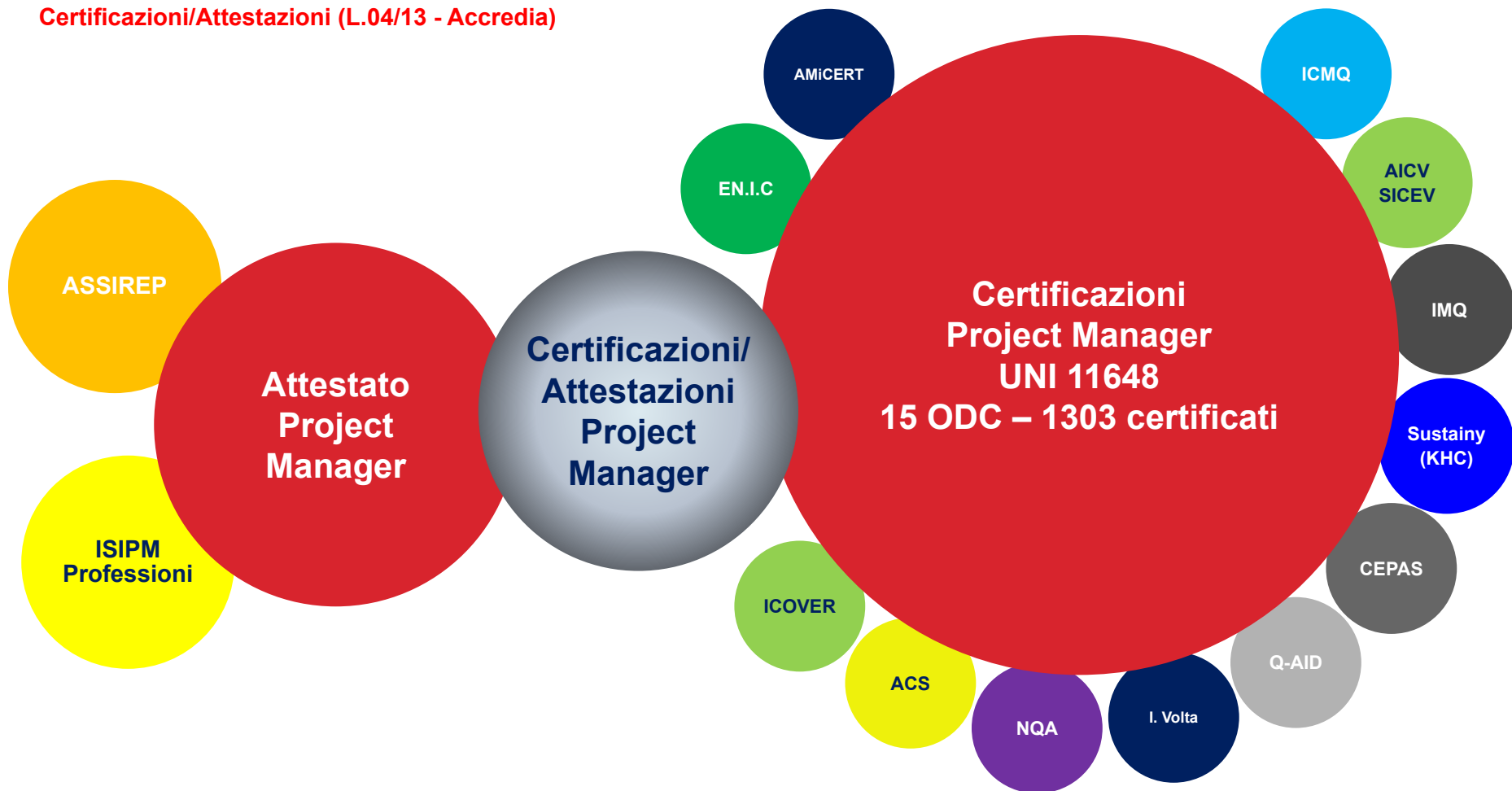
Le certificazioni sugli approcci Agile



Credenziali/"certificazioni" (no L.04/13 - no Accredia)



Certificazioni/Attestazioni (L.04/13 - Accredia)



In base alla L. 04/13, gli ODC possono rilasciare certificazioni per i project manager in base alla norma UNI 11648. Gli ODC che hanno provveduto a far accreditare il loro schema per il project manager da Accredia sono 15, ed in tutto abbiamo 1295 Project Manager certificati:

- AICQ-SICEV
- CEPAS
- SUSTAINY (KHC)
- AICA
- AMiCERT
- IMQ
- ACS
- ICOVER
- ICIM
- ICMQ
- TUV Italia
- TUV Nord
- Q-AID
- EN.I.C
- I. Volta
- NQA

Il project management: principi e metodologie per una gestione efficace degli interventi”

Grazie per il vostro tempo e la vostra attenzione. Sono ora disponibile per qualsiasi domanda.

Ing. Federica Lanfaloni, PM certificata 11648:2021

Tel.349.6217158

Mail: federica.lanfaloni@provincia.perugia.it