



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” PARTE 2

Sede: Digipass del comune di Norcia





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

MODULO 1 - INTRODUZIONE E ALL'APPROCCIO PER PROCESSI

“Esercitazione sui processi di avvio del progetto”

Norcia 14/05/2026





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

RECAP: DALLA TEORIA AL LABORATORIO

- Breve ripasso delle precedenti nozioni sul tema
- Divisione in gruppi e scelta del tema

2

CONTESTO E STAKEHOLDER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

3

PROJECT CHARTER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

4

TAKE AWAY PRATICI

- Revisione incrociata tra gruppi
- Restituzione plenaria finale
- Chiusura e consolidamento



OBIETTIVO C.A.T.A.

- Comprendere i processi di avvio
- Applicare SWOT, stakeholder analysis, Project Charter
- Trasformare un caso in un set di output di avvio
- Allenare la triade delle competenze: contesto/
tecnico-metodologiche / comportamentali.



AGENDA

1

RECAP: DALLA TEORIA AL LABORATORIO

- Breve ripasso delle precedenti nozioni sul tema
- Divisione in gruppi e scelta del tema

2

CONTESTO E STAKEHOLDER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

3

PROJECT CHARTER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

4

TAKE AWAY PRATICI

- Revisione incrociata tra gruppi
- Restituzione plenaria finale
- Chiusura e consolidamento

Ciclo di vita

DEFINIZIONE: 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.

FASI DEL PROGETTO: Periodi e/o stadi del progetto, chiaramente definiti, usati al fine di agevolare il controllo e la gestione.

Distinguiamo tra:

Ciclo di vita di un progetto

Fasi in cui divido il progetto per la sua realizzazione fisica o logica.

Ciclo di vita di Project Management

Fasi di gestione del progetto che attraversano l'intero ciclo vitale.

Ciclo di vita di progetto

Il numero e i nomi delle fasi dipendono dal tipo di progetto intrapreso, dalla governance desiderata e dal rischio previsto. In alcuni casi, le fasi possono sovrapporsi.

Definizione Temporale

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

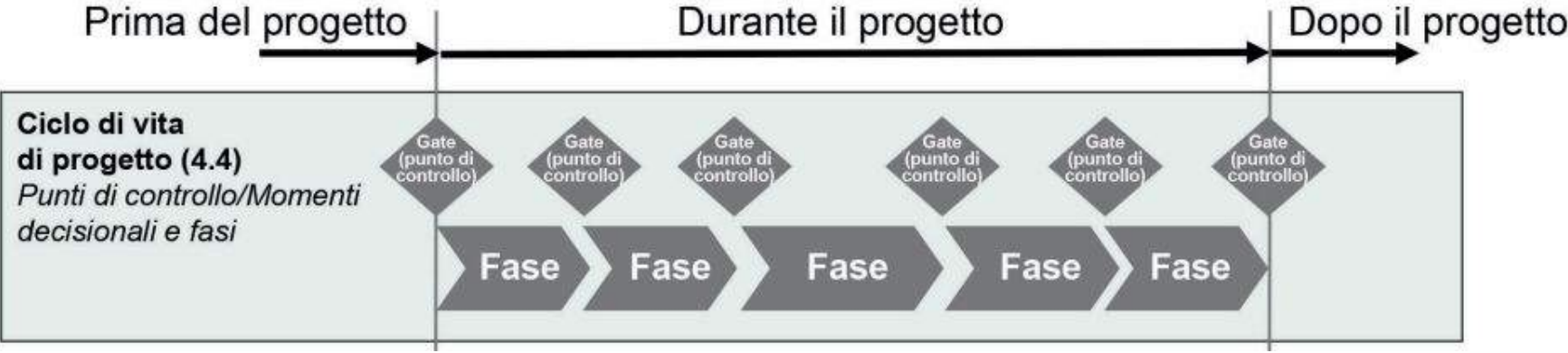
Flessibilità di Struttura

Non è sempre opportuno dividere il progetto in fasi. La scelta dipende dalla complessità.

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** riferite a decisioni, deliverable, output o outcome.



Il Momento Decisionale ("Gate")

Ogni fase è preceduta da un punto di controllo essenziale per la governance del progetto.



Criteri di Autorizzazione

I criteri variano in base all'ambiente organizzativo, al ciclo di vita e alla governance stabilita.

I "gate" garantiscono che il progetto proceda solo se i requisiti di qualità e business sono soddisfatti, proteggendo gli investimenti dell'organizzazione.

Ciclo di vita di progetto: Passaggio di fase



Ciclo di vita di project management

Serie definita di fasi che raggruppano le **pratiche di gestione progetto**.

Uno **standard normativo** applicabile indipendentemente dal settore o dalla specifica divisione in fasi del progetto. Le fasi di PM **non corrispondono** alle fasi tecniche del progetto.



1. Avvio

Definizione del progetto.



2.
Pianificazione
e
Creazione della roadmap.



3. **Esecuzione**
Realizzazione delle attività.

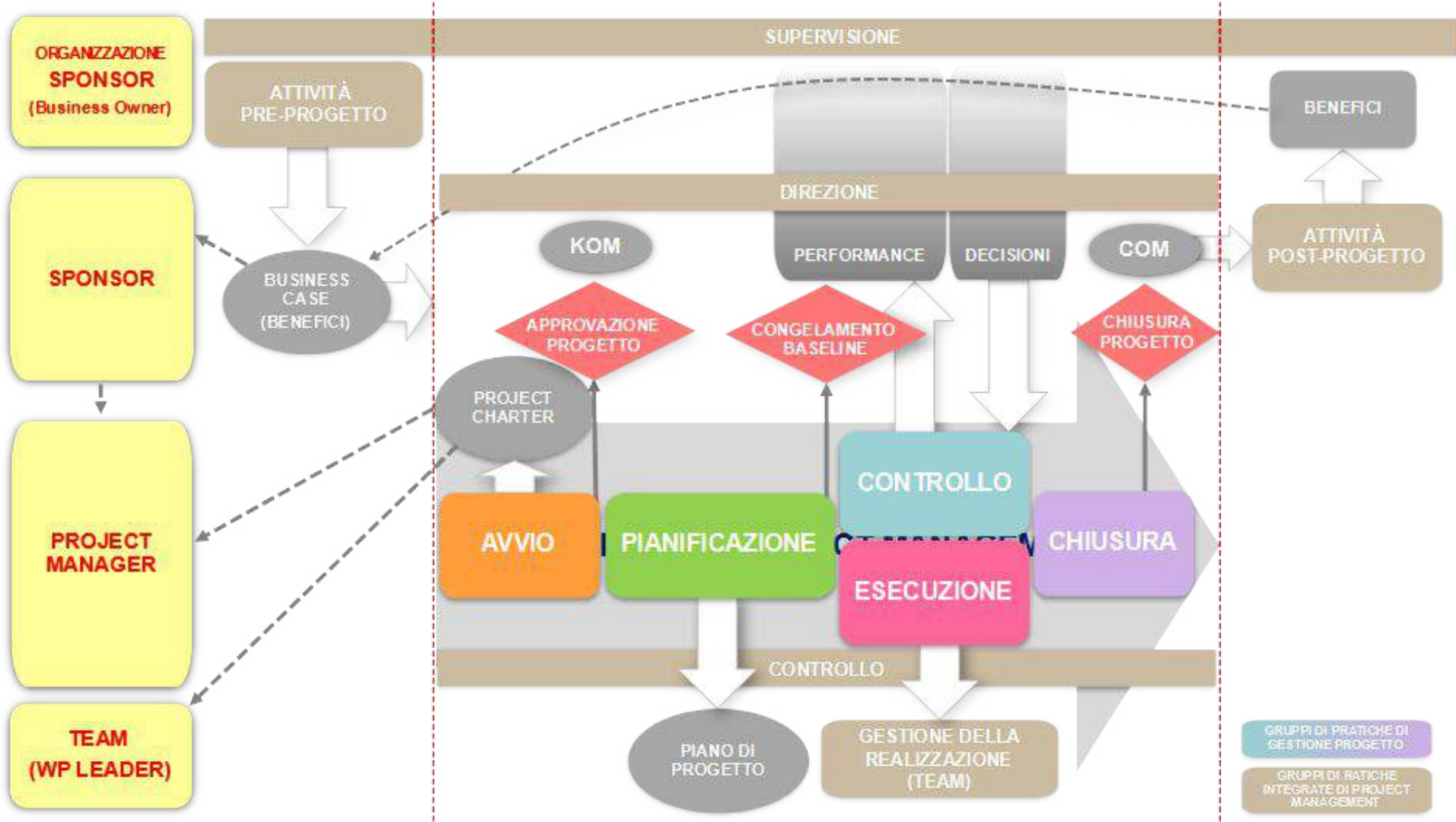


4.
Monitoraggio
Verifica costante e controllo.



5. **Chiusura**
Finalizzazione del progetto.

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



Ciclo di vita dei benefici

Il **ciclo di vita dei benefici** non coincide con quello di progetto: inizia prima e termina dopo. È la base per verificare la giustificazione del progetto in **3 momenti chiave**.



1. Iniziale

Pre-progetto

Business Case



2. Continua

In fase di progetto

Revisioni di fase e
controllo avanzamento



3. Finale

Post-progetto

Verifica dei benefici

La giustificazione garantisce che il progetto rimanga allineato agli obiettivi di business.

Ciclo di vita dei benefici



Gli standard ISO: I Principi

Di seguito sono elencati gli **8 principi di project management** da considerare nell'applicazione di:

- Conoscenze, strumenti e tecniche di PM
- Competenze comportamentali richieste per il Project Manager
- Gestione dei progetti a tutti i livelli operativi



Governance e Decisioni

I principi guidano i processi decisionali garantendo conformità e valore.



Competenze Comportamentali

Essenziali per il Project Manager e tutto il team di gestione.

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

Gli standard iso: I principi

01

Focalizzarsi sulla gestione efficace degli stakeholder

02

Focalizzarsi sulla creazione di valore

03

Verificare la giustificazione continua del progetto

04

Personalizzare in base al contesto (tailoring)

05

Utilizzare un approccio sistemico ed integrato

06

Utilizzare un approccio Innovativo

07

Utilizzare un approccio Sostenibile

08

Favorire l'utilizzo del pensiero laterale

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

Gli standard ISO: Processi e Pratiche

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



Il Processo

Trasforma un insieme di **input**, aggiungendo valore attraverso tecniche e strumenti, per conseguire un **output** congruente con gli altri processi.



La Pratica

Concetto diffuso negli ultimi anni che **accosta o sostituisce** quello di processo nella bibliografia degli standard di Project Management.

Evoluzione degli standard: dal rigore dei processi alla flessibilità delle pratiche.

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.

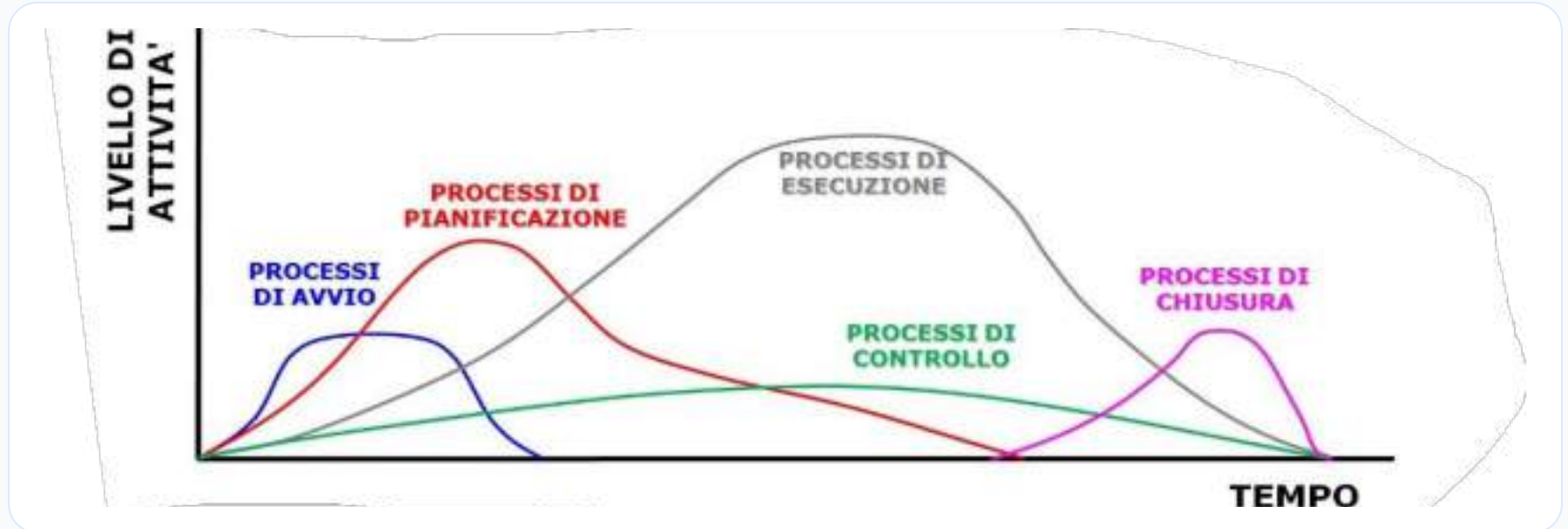
La “**pratica**” è un concetto che vuol essere più astratto e meno direttivo del “**processo**”; agli utilizzatori il compito di tradurre le pratiche in processi, adattandole ai propri contesti organizzativi.

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

Gestione dell'adattamento e personalizzazione metodologica.

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.



Definizione di "Pratica" (UNI 11648:2022)

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.

Spesso definite come le migliori pratiche da adottare ("*best practice*").

Pratiche nella UNI ISO 21502:2021

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

Pratiche integrate di project management



Pratiche di gestione progetto



Gli standard ISO: Processi e Pratiche

Pratiche integrate di project management

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

Queste pratiche coprono l'intero ciclo di vita del progetto: dalle attività di **pre-progetto**, alla pianificazione e controllo, fino alle attività di **post-progetto**.

Corrispondono alle attività di gestione integrata, distribuite tra i diversi ruoli dell'organizzazione.

Ruoli Responsabili:

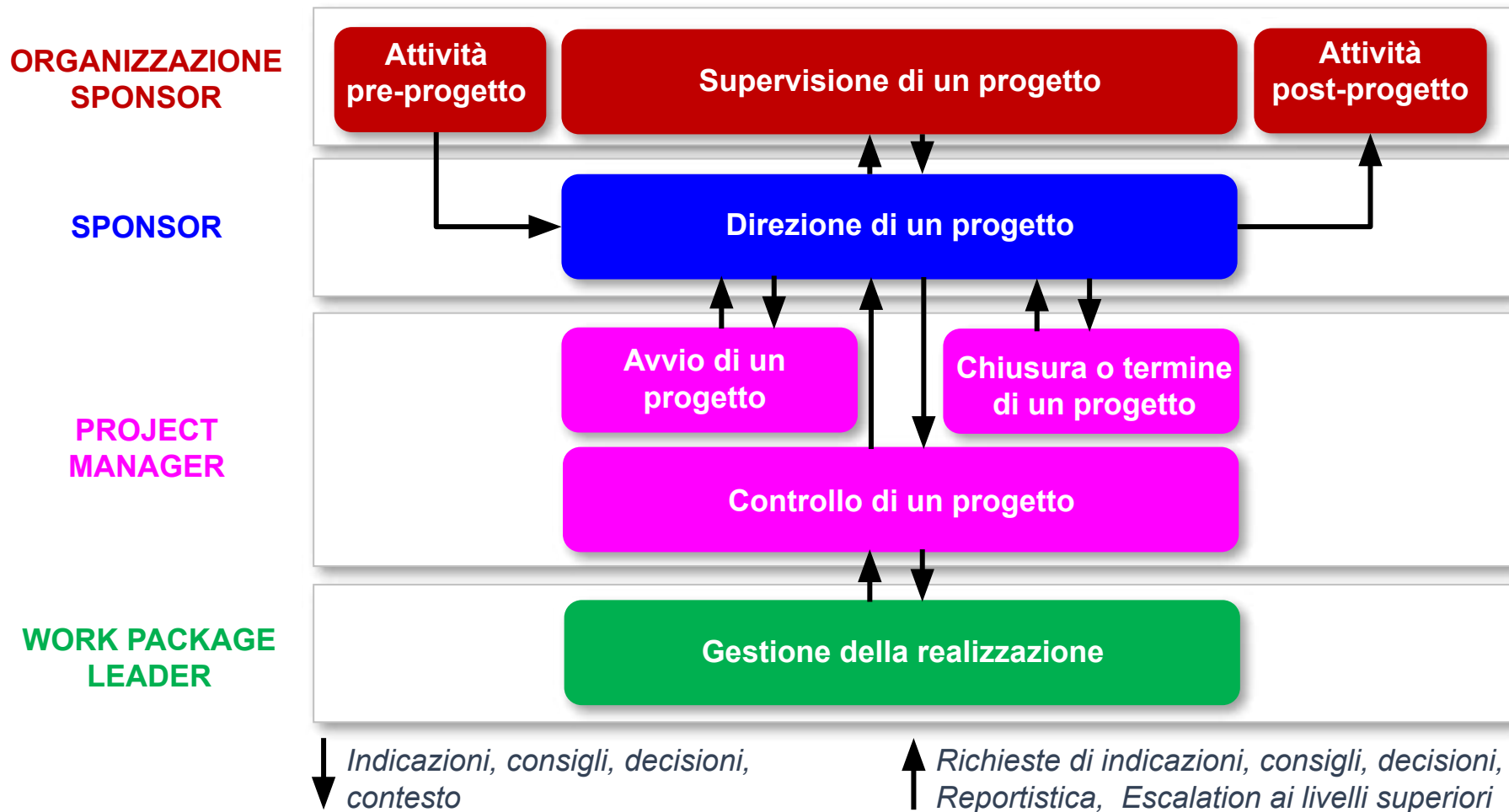
- Organizzazione Sponsor
- Sponsor
- Project Manager
- Work Package Leader

Pratiche integrate di project management

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

- ✓ Attività pre-progetto
- ✓ Supervisione di un progetto
- ✓ Direzione di un progetto
- ✓ Avvio di un progetto
- ✓ Controllo di un progetto
- ✓ Gestione della realizzazione
- ✓ Chiusura o termine di un progetto
- ✓ 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.

Sono raccolte in **gruppi di pratiche**, detti anche **domini**.

Norma UNI ISO 21502:2021:

☰ **50 (+2)** pratiche di gestione progetto

🗄️ Organizzate in **17 (+1)** gruppi di pratiche (domini)

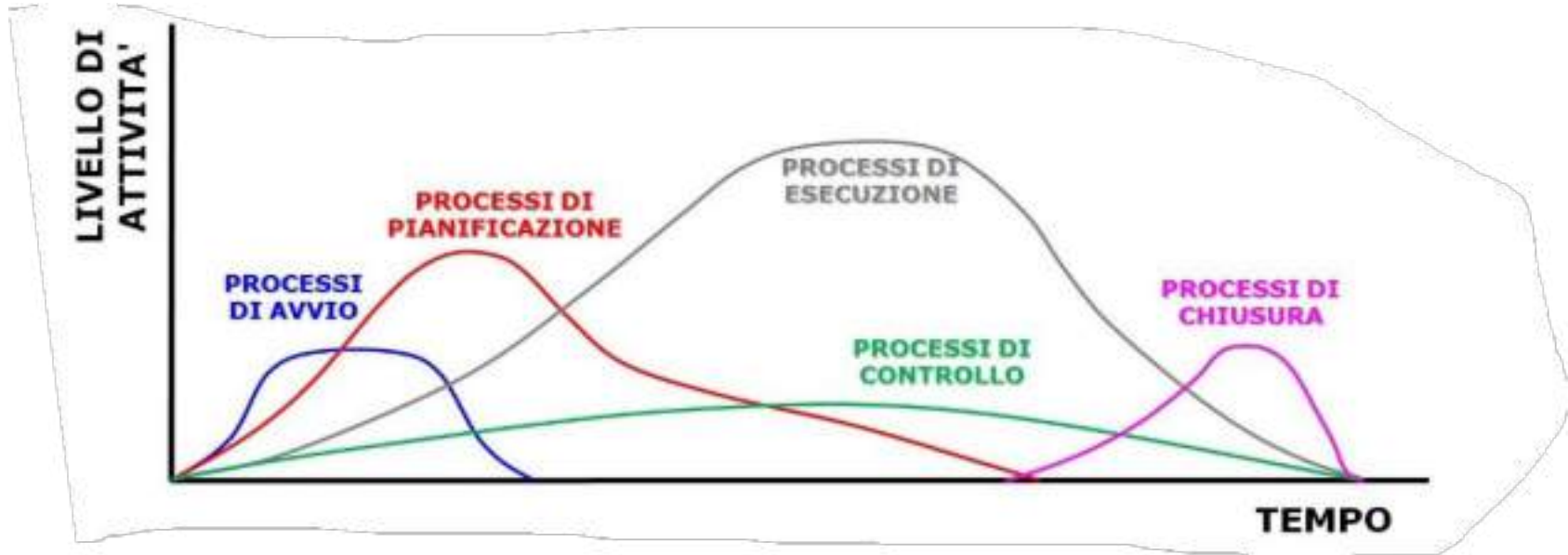
**Integrazioni apportate dalla norma UNI 11648:2022*

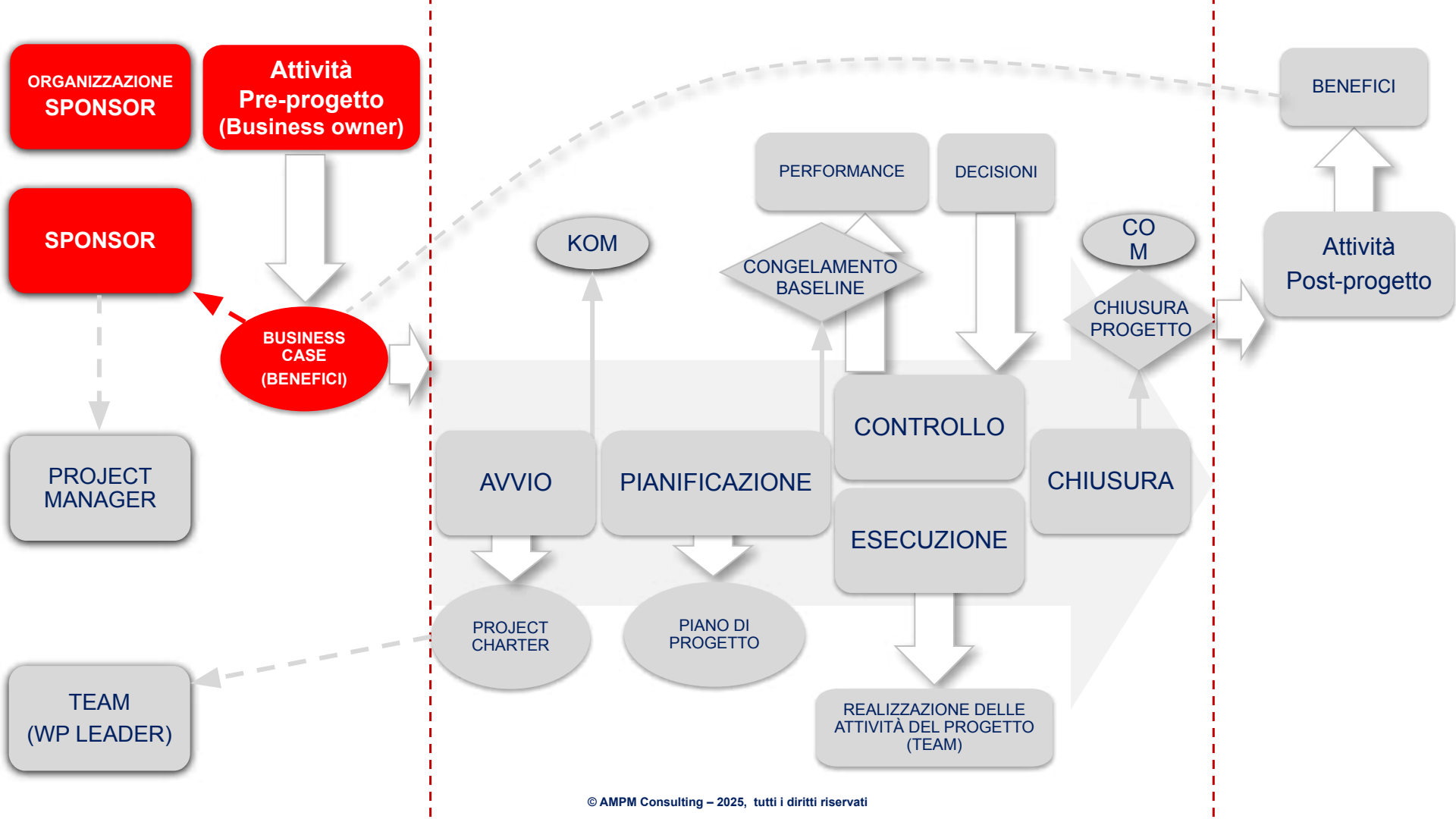
Pratiche di gestione progetto



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:



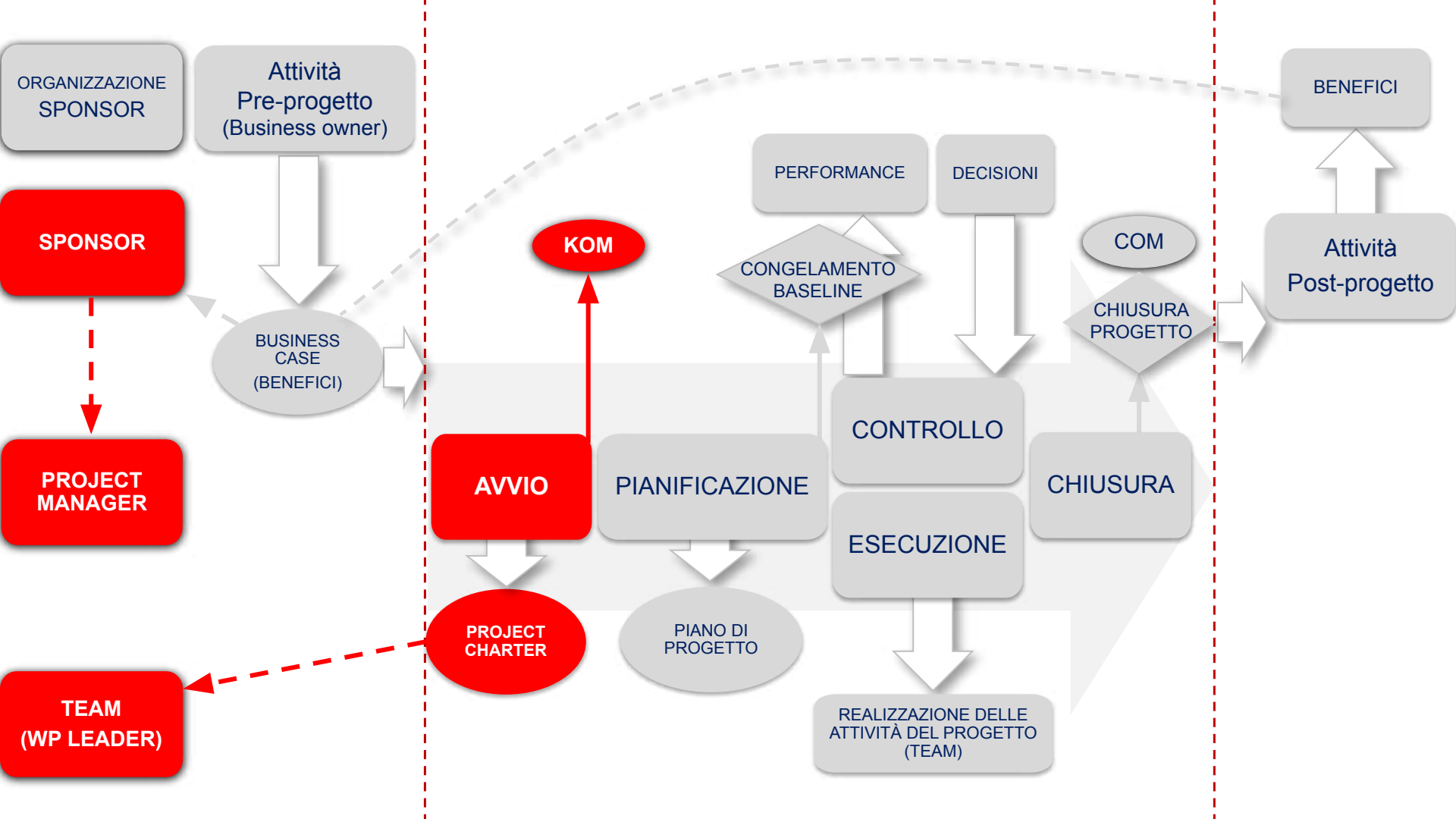


Attività pre-progetto

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**.





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 si considerano documenti predisposti in precedenza dall'organizzazione sponsor.

Attività Principali

- Raccolta dati e individuazione OBS
- Definizione ruoli, responsabilità e stakeholder
- Adattamento approccio di gestione e ciclo di vita

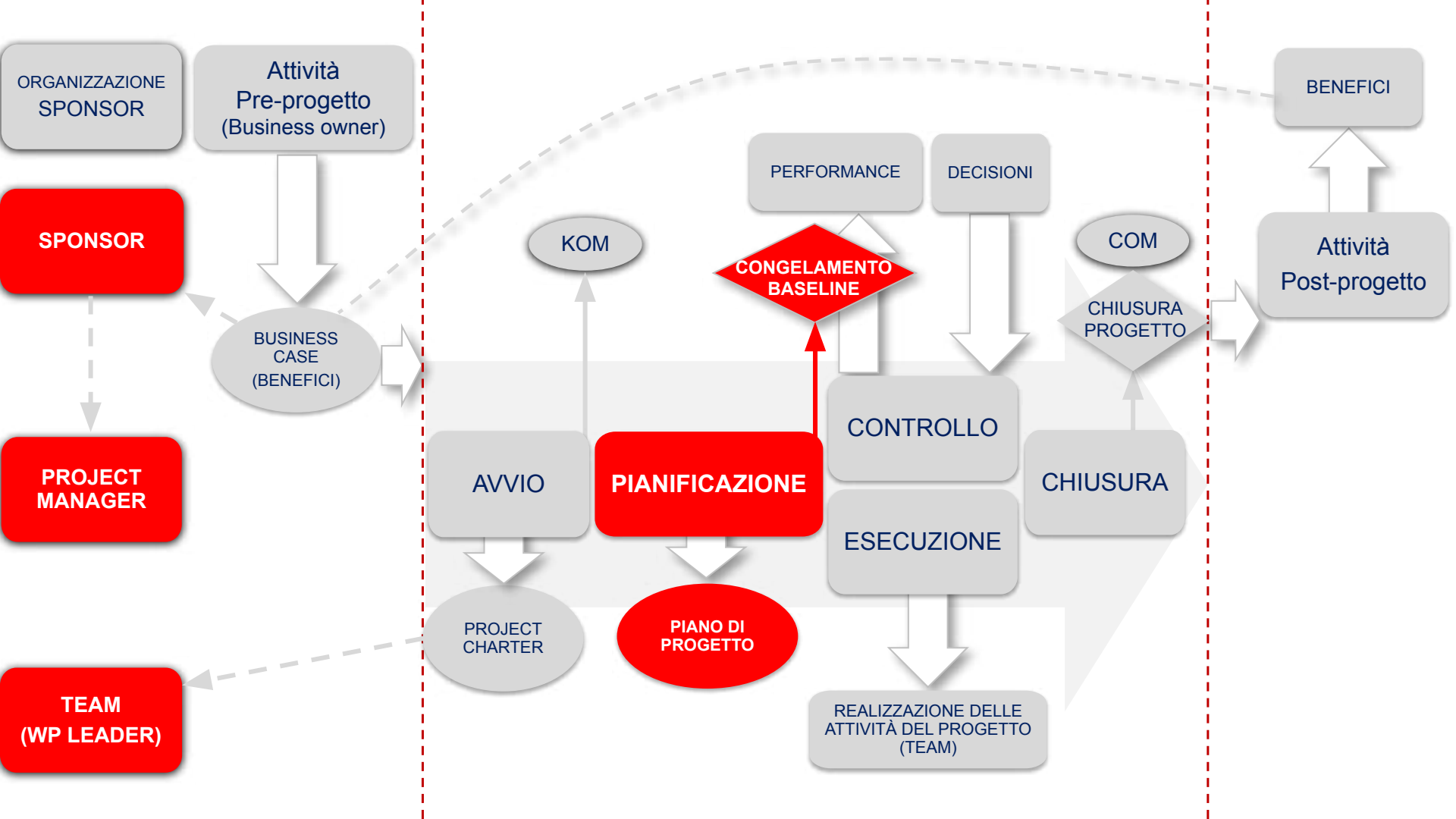
Output della Fase

Project Charter (DIP)

In questa fase viene redatto il documento che autorizza formalmente il progetto.

Conclusione: **KICK-OFF MEETING**

Rappresenta l'inizio ufficiale: incarico al Project Manager, assegnazione del team e approvazione dello sponsor.



Fase di Pianificazione

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



I Vincoli

Limitazioni alle opzioni a disposizione del gruppo di lavoro (es. vincoli contrattuali, budget, tempi).



Gli Assunti

Presupposti ed eventi esterni necessari affinché il progetto abbia successo. Pianificare ogni dominio è fondamentale.

Il Piano di Progetto

Un piano integrato che comprende **18 sottopiani**, approvato dallo sponsor. Consiste nel trovare il miglior compromesso tra tutti gli aspetti del progetto.

- **Piano di Project Management:** Realizzazione, controllo e chiusura.
- **Piani di Gestione:** Ambito, tempi, costi, rischi, comunicazioni.
- **Piani di Baseline:** Riferimenti per la misurazione.

Domande chiave: Cosa fare? Chi fa? Quando? Con quali risorse? Quali costi? Quali rischi?

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

Definizione gerarchica di tutto il lavoro da eseguire.

Schedulazione

Diagramma di Gantt

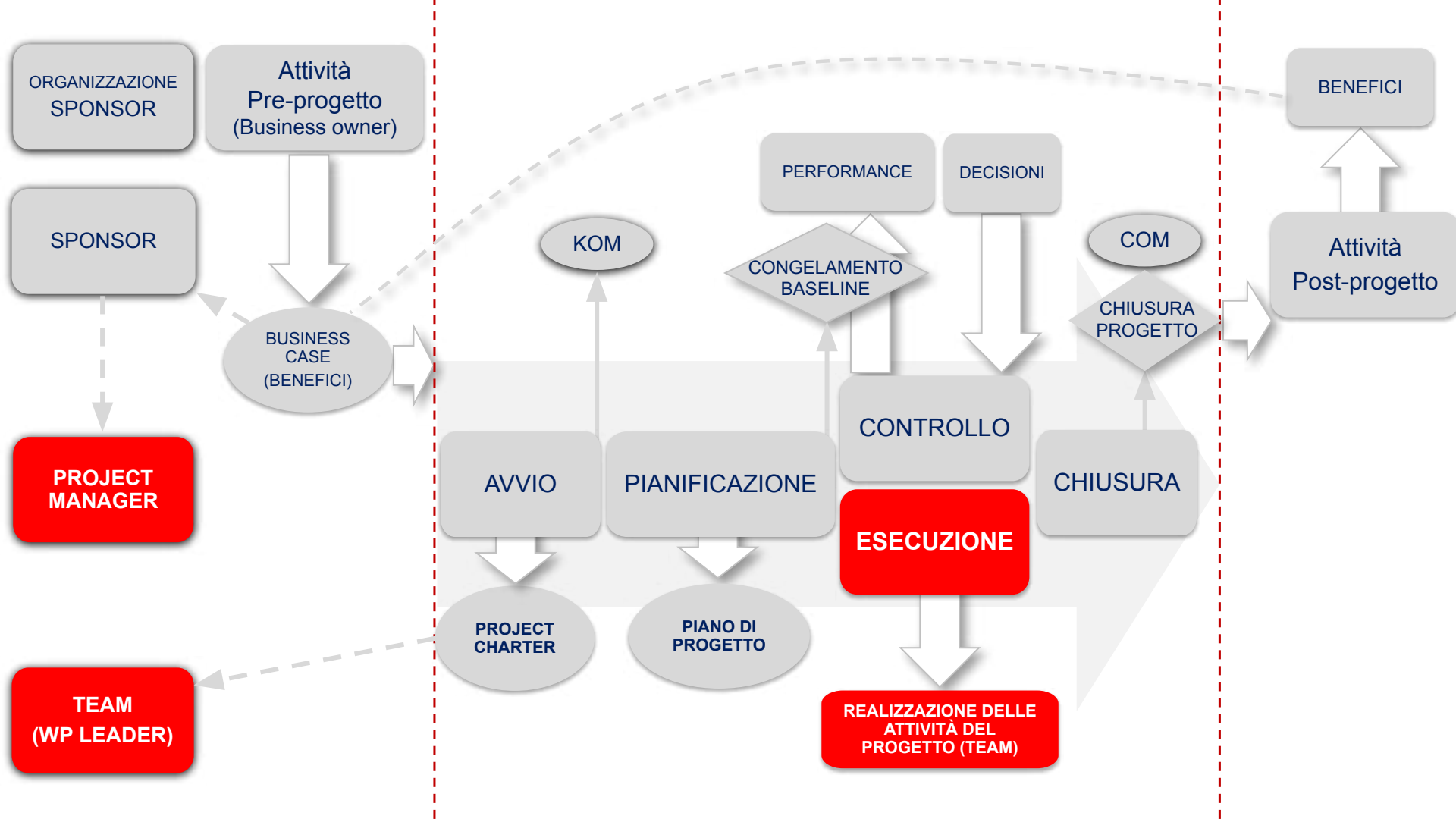
Sviluppo del piano temporale delle attività.

Costi

Curva cumulata budget

Riferimento per la misurazione della spesa.

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 richiesti**, utilizzando le risorse previste e distribuendo le informazioni agli stakeholder.

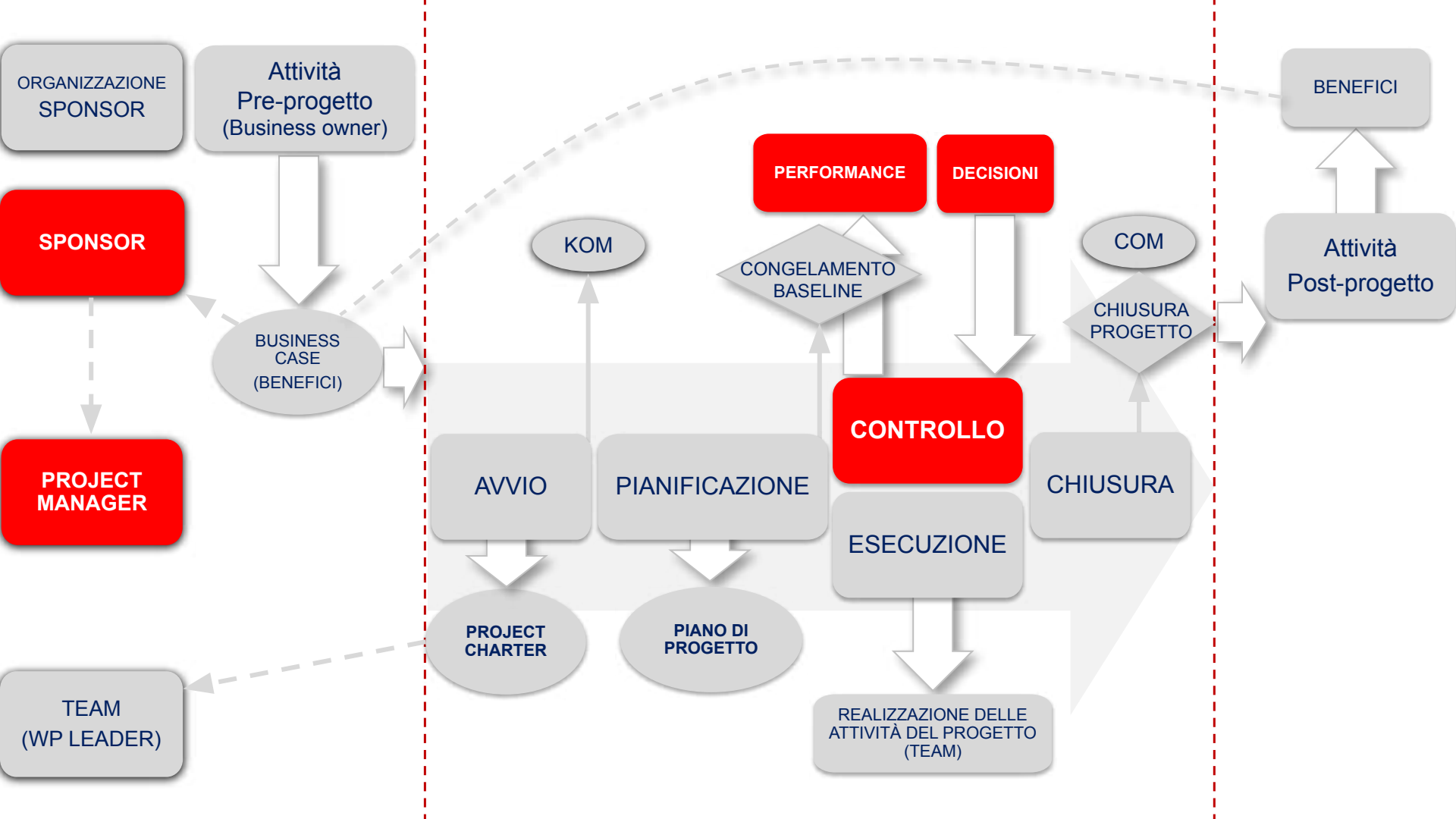
Realizzazione dei WP

Le attività sono **delegate ai responsabili** della loro realizzazione (WP leader o membri del team).

Monitoraggio

Raccolta dei **dati reali** che serviranno alle pratiche di controllo per trasformarle in informazioni.

Questa attività di raccolta dati durante l'esecuzione è fondamentale per il ciclo di gestione e viene definita **monitoraggio**.



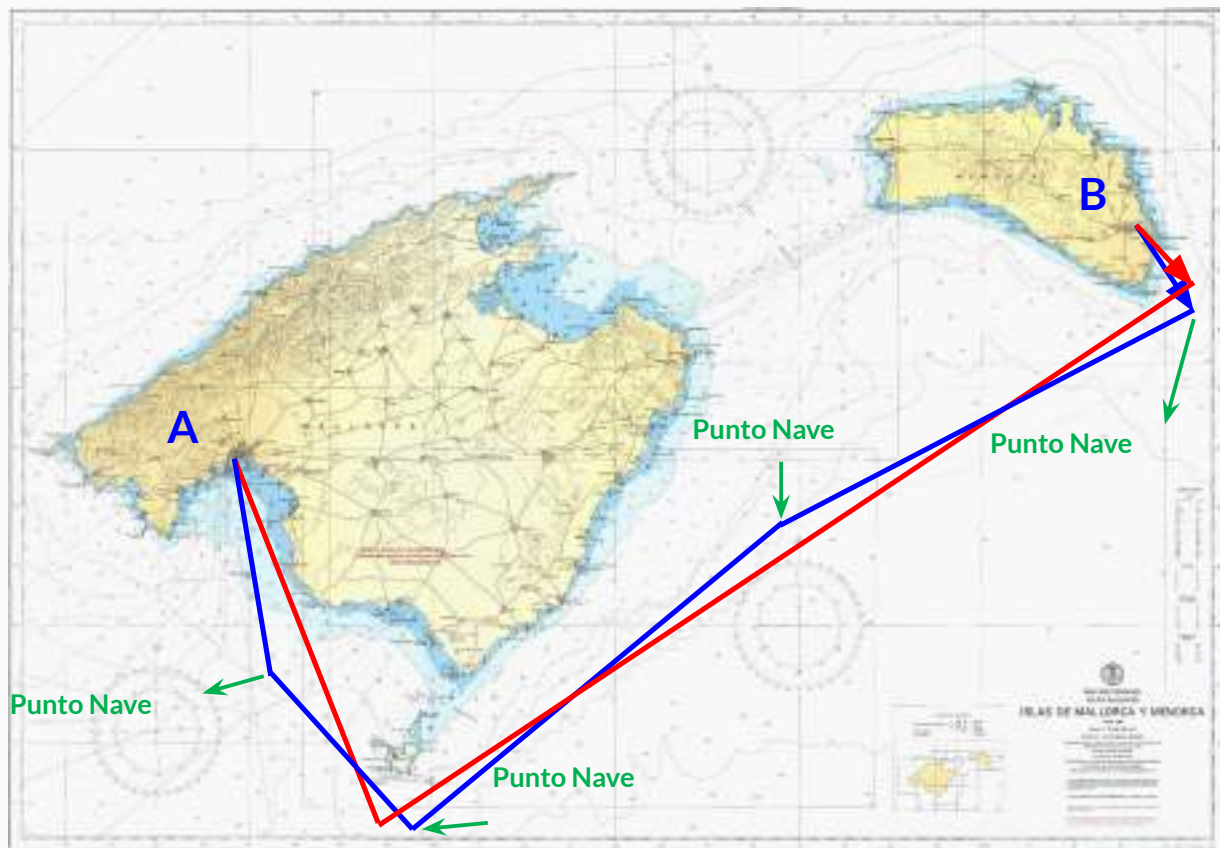
Fase di Controllo

Il controllo consiste nel monitoraggio dello stato del progetto in base ai dati rilevati nell'esecuzione, trasformandoli in misurazioni di scostamenti, performance, previsioni e analisi, confrontandoli con la baseline per apportare azioni correttive.

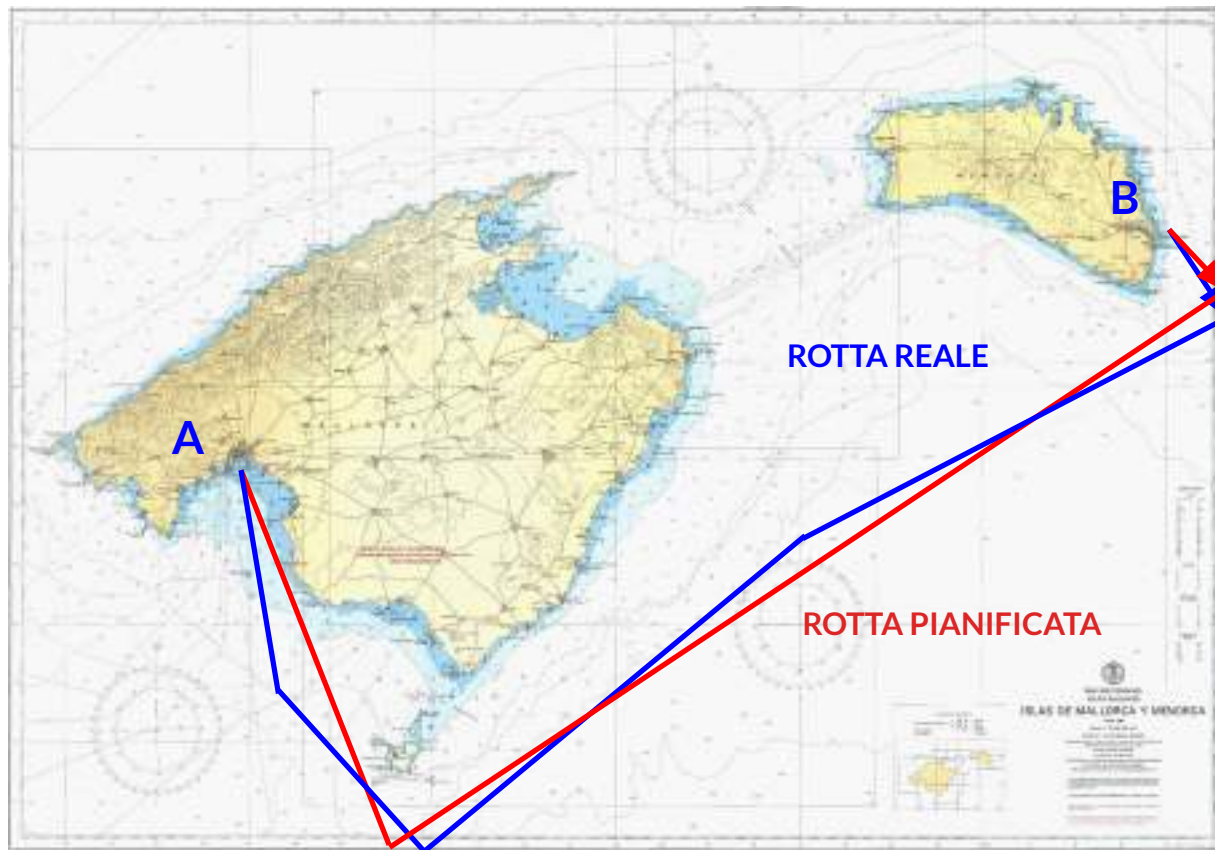


Questa fase si svolge parallelamente all'esecuzione e richiede l'utilizzo di pratiche di gestione importanti per misurare l'andamento del progetto e le performance attraverso il confronto tra pianificato e dati reali.

Fase di Controllo



Fase di Controllo



Fase di Controllo

Durante l'esecuzione del progetto, si svolge il **controllo dell'avanzamento** con frequenza definita per confrontare il realizzato con i piani stabiliti.

Tecniche di Controllo

L'Earned Value Method (EVM) è uno dei sistemi più avanzati per il controllo integrato di tempi e costi.

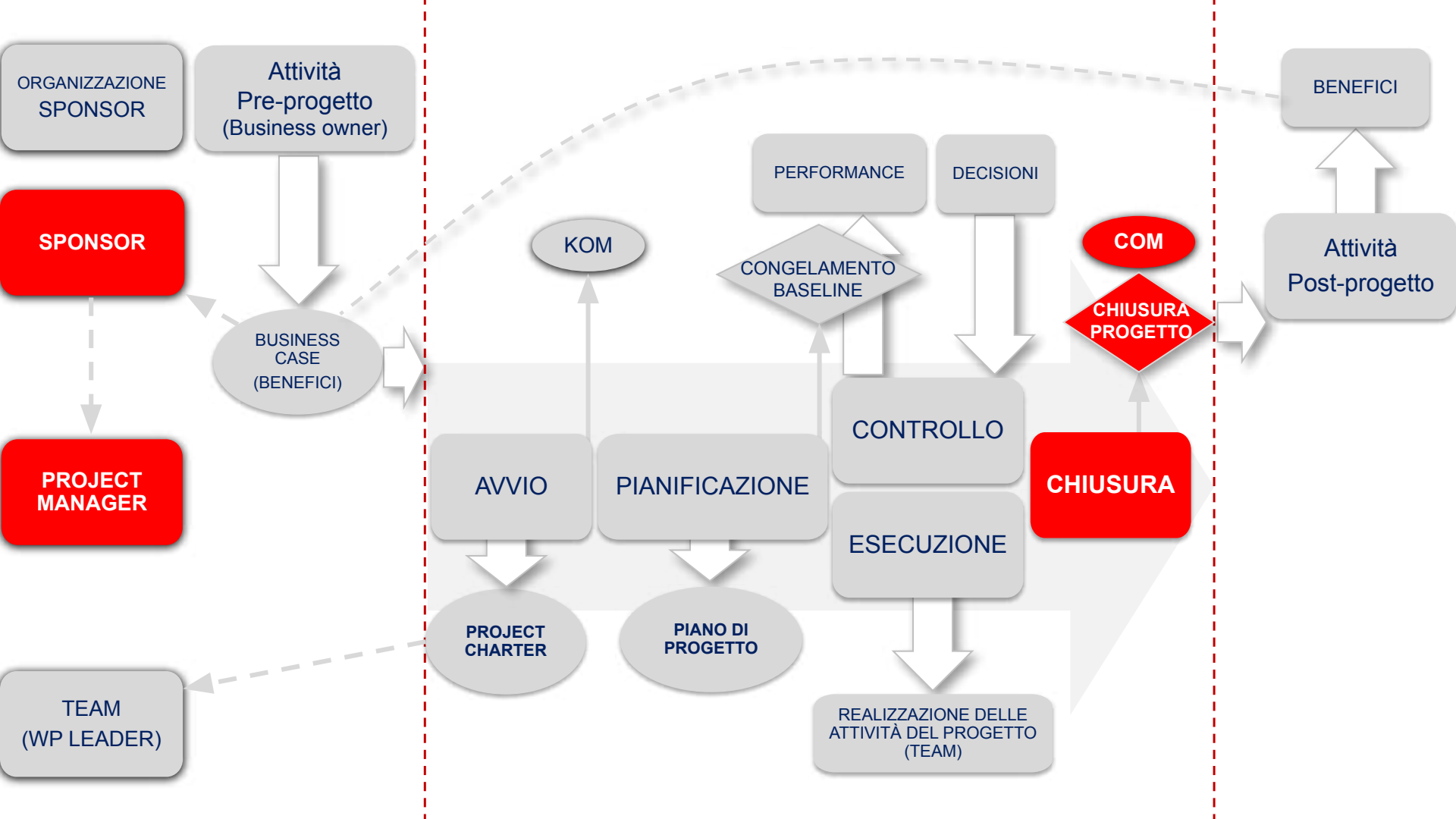
Criterio di Assegnazione

I costi devono essere assegnati per **competenza economica** (nel momento in cui si originano) e non per cassa (finanziario).

Costi Impegnati del Progetto

Si considerano i costi in base al profilo di competenza, includendo i valori: *maturato, assorbiti, consumati*.

Obiettivo: Misurazione e Monitoraggio delle Performance



Fase di Chiusura

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

Stabilimento Formale

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

Verifica Performance

Valutazione rispetto al piano e agli obiettivi raggiunti, basandosi sui criteri di successo del project charter.

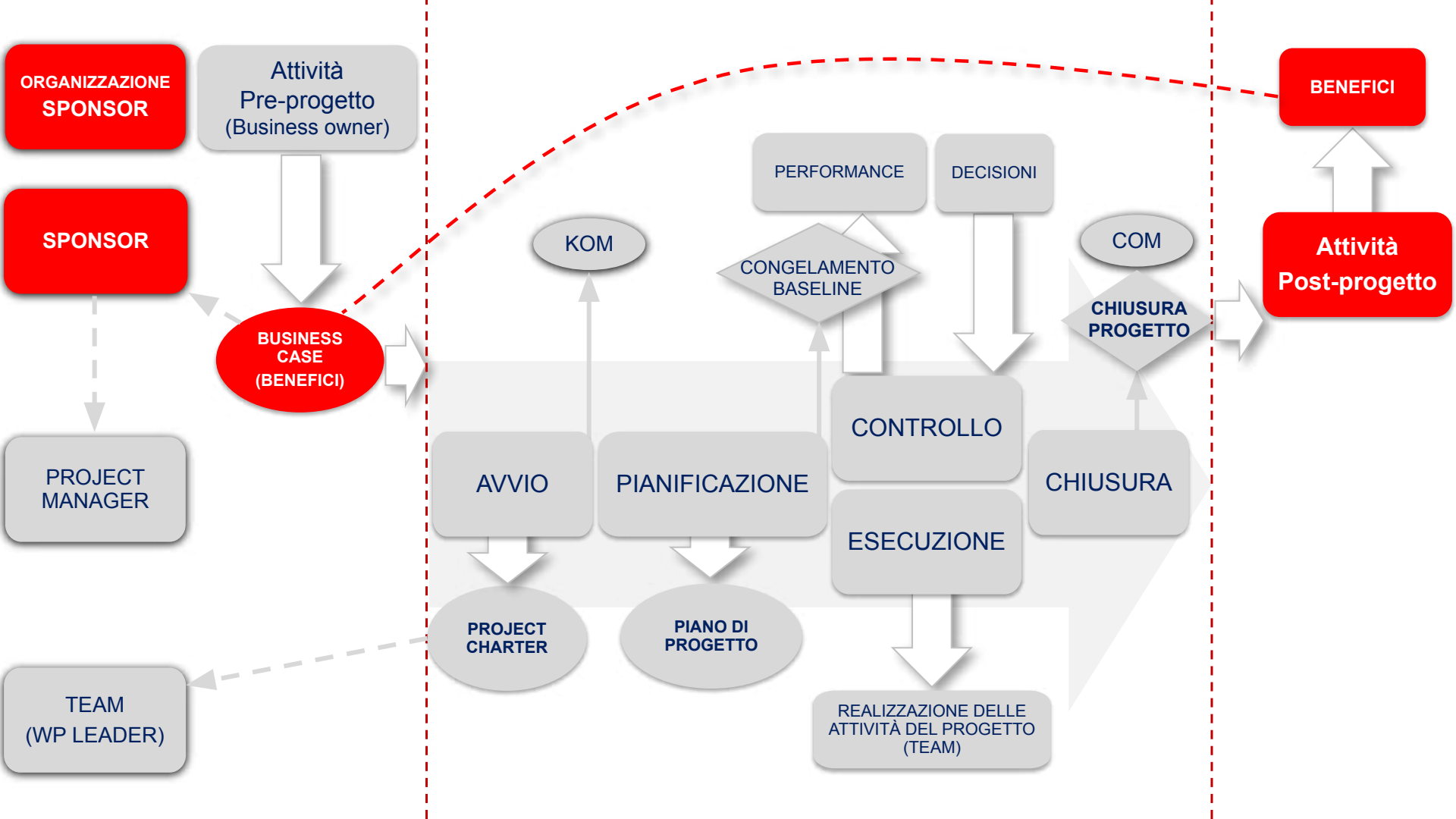
Gestione Contrattuale

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

Lesson Learned

Analisi del registro delle lesson learned e aggiornamento del database aziendale.

Conclusione: 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.



START

IL LABORATORIO

Divisione in gruppi

FORMAZIONE DEI GRUPPI

Gruppi da 4 o 5 persone composti in modo eterogeneo, mescolando esperienza, provenienza organizzativa e profilo più tecnico/amministrativo.

ASSEGNAZIONE DEI RUOLI

Facilitatore

Guida il confronto, mantiene il focus sull'obiettivo e assicura la partecipazione.

Timekeeper

Presidia i tempi, segnala scadenze e aiuta il gruppo a rispettare la consegna.

Redattore

Prende nota, sintetizza le decisioni e compila il template di lavoro.

Portavoce

Presenta in plenaria il lavoro del gruppo, riportando sintesi e motivazioni.

Controllo qualità (eventuale)

Verifica chiarezza, coerenza e completezza dell'elaborato finale.

START

CASI STUDIO

Scheda Progetto 1: Nuova scuola nel Comune di Foligno

Esigenza & Obiettivo

Necessità di una struttura moderna, sicura ed efficiente in sostituzione di spazi inadeguati. L'obiettivo è realizzare una scuola funzionale e sostenibile entro tempi e risorse definiti.

Ambito Sintetico

Progettazione, affidamento ed esecuzione lavori (opere edilizie, impianti, sistemazioni esterne). Esclusi sviluppi futuri.

Valore & Durata

Importo lavori: 6M€ | **Totale:** 8M€
Tempo di realizzazione: 720 giorni

Benefici Attesi

- Spazi adeguati alla domanda educativa
- Sicurezza ed efficienza energetica
- Migliore servizio pubblico scolastico

Attenzioni Gestionali

- Coordinamento autorizzazioni e affidamento
- Controllo tempi, costi e qualità esecutiva
- Gestione stakeholder e comunità locale

Scheda Progetto 2: Fornitura ausili medici Sanità Umbra

Esigenza & Obiettivo

Garantire disponibilità, continuità e appropriatezza degli ausili medici assicurando uniformità e sostenibilità. Obiettivo: acquisire fornitura conforme ai fabbisogni e standard di qualità entro i termini.

Ambito Sintetico

Definizione fabbisogno, procedura acquisto, selezione, aggiudicazione, stipula e avvio. Inclusi controlli conformità e presidio esecuzione.

Valore & Durata

Finanziamento: 15.000.000 euro

Tempo complessivo: 9 mesi

Benefici Attesi

- Continuità erogazione servizi sanitari
- Standardizzazione e governo spesa
- Maggiore tempestività e appropriatezza

Attenzioni Gestionali

- Corretta definizione tecnica fabbisogno
- Gestione mercato e capacità fornitori
- Controllo conformità e tempi consegna

Scheda Progetto 3: Ristrutturazione di un'abitazione privata

Esigenza & Obiettivo

L'immobile necessita di lavori di riqualificazione per migliorarne funzionalità, comfort, prestazioni impiantistiche ed eventualmente valore patrimoniale. L'obiettivo è realizzare la ristrutturazione completa entro il budget e i tempi concordati, assicurando qualità e conformità.

Ambito Sintetico

Progettazione, autorizzazioni, esecuzione lavori edilizi e impiantistici, finiture e collaudo. Esclusi ampliamenti o interventi non previsti.

Valore & Durata

Importo: 200.000€ | **Totale:** 300.000€
Tempo di realizzazione: 12 mesi

Benefici Attesi

- Migliore qualità abitativa e funzionale.
- Incremento del valore del bene.
- Riduzione costi di manutenzione.

Attenzioni Gestionali

- Controllo delle varianti in corso d'opera.
- Coordinamento progettista, impresa, committente.
- Presidio del budget complessivo.

Scheda Progetto 4: Complesso scolastico Intervigneas a Spoleto

Esigenza & Obiettivo

Necessità di interventi strutturali ed energetici per rendere sicuro ed efficiente il complesso valorizzando il patrimonio edilizio esistente. Obiettivo: adeguamento sismico e prestazionale entro il quadro finanziario e temporale previsto.

Ambito Sintetico

Progettazione, affidamento e opere di miglioramento sismico, efficientamento, adeguamenti edilizi e impiantistici necessari alla messa in esercizio.

Valore & Durata

Importo lavori: 9.000.000 €

Finanziamento: 12.000.000 €

Tempo realizzazione: 36 mesi

Benefici Attesi

- Incremento sicurezza strutturale
- Riduzione consumi e costi gestione
- Spazi scolastici adeguati e valorizzati

Attenzioni Gestionali

- Complessità tecnica su edificio esistente
- Coordinamento specialistico e imprevisti
- Presidio tempi, costi, qualità e autorizzazioni



AGENDA

1

RECAP: DALLA TEORIA AL LABORATORIO

- Breve ripasso delle precedenti nozioni sul tema
- Divisione in gruppi e scelta del tema

2

CONTESTO E STAKEHOLDER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

3

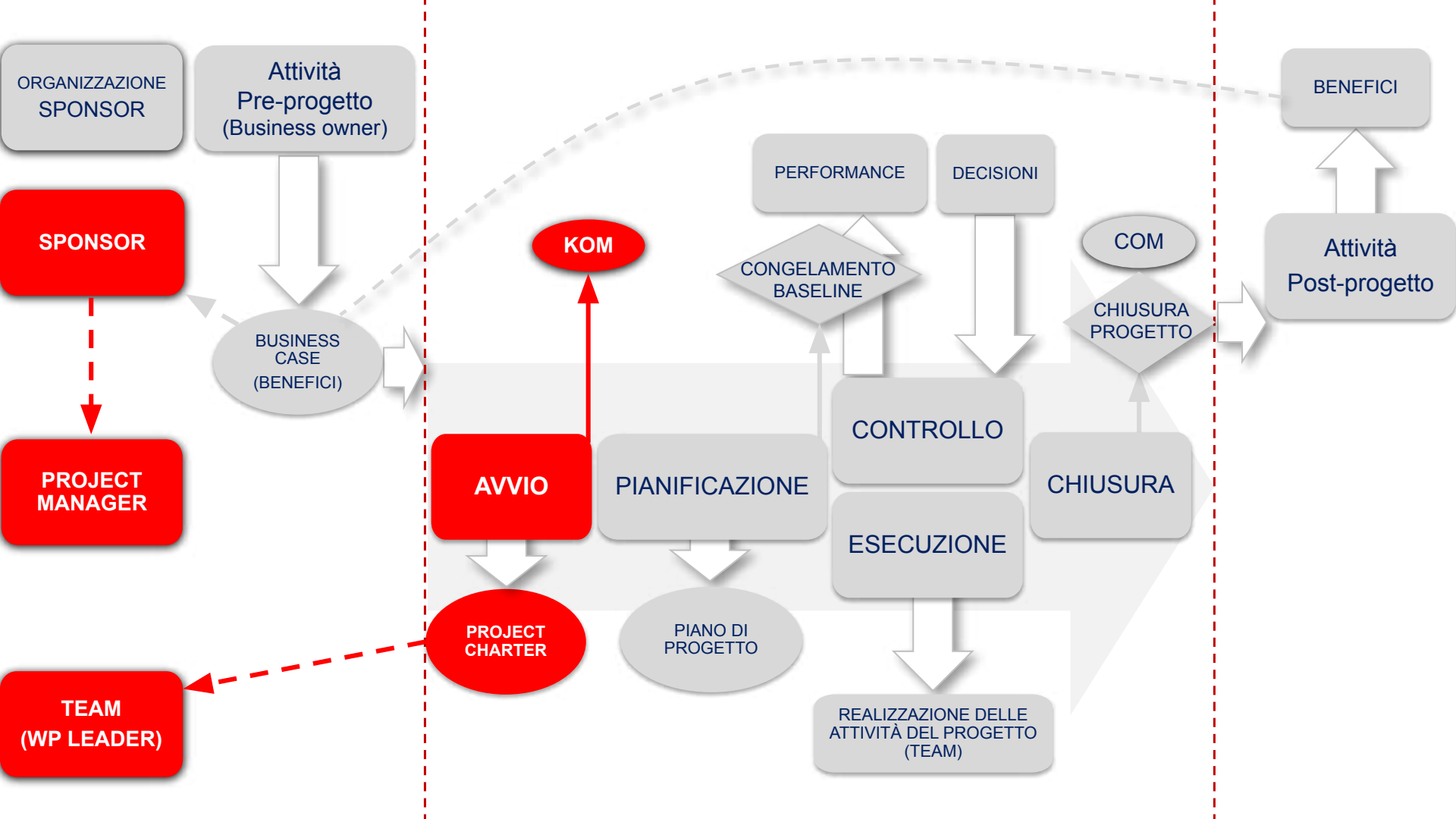
PROJECT CHARTER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

4

TAKE AWAY PRATICI

- Revisione incrociata tra gruppi
- Restituzione plenaria finale
- Chiusura e consolidamento



Fase di avvio

Obiettivo della Fase

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

Input Documentali e Pre-progetto



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

Fase di avvio

Le principali attività svolte nella fase di avvio del progetto sono:

- **Raccolta dati:** informazioni inerenti il progetto (analisi documentale e interviste con i stakeholder)
 - **Organizzazione (OBS):** definizione delle competenze e dell'impegno richiesto per il team
 - **Ruoli e responsabilità:** definizione di tutti gli stakeholder coinvolti
 - **Tailoring:** personalizzazione dell'approccio di gestione e del ciclo di vita del progetto
 - **Governance:** adattamento del modello di governance del progetto
- **Fattibilità:** verifica della fattibilità del progetto in termini di project management
 - **Piano di massima:** predisposizione iniziale (tempi, costi, ambito, rischi, ecc.)
 - **Project Charter:** predisposizione del documento formale di avvio
 - **Kick-off Meeting:** organizzazione e svolgimento della riunione di lancio
 - **Stakeholder Analysis:** identificazione ed analisi degli stakeholder
 - **Analisi di Contesto**

Fase di avvio

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!

Fase di avvio

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.

Fase di avvio

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.

Fase di avvio

Strumenti per l'Analisi del Contesto: L'analisi SWOT



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:

- Punti di forza e di debolezza (Contesto Interno)
- Opportunità e minacce (Contesto Esterno)

Contesto : L'analisi SWOT

Punti di forza interni
STRENGTH

Punti di debolezza interni
WEAKNESS

Minacce esterne
THREATS

Opportunità esterne
OPPORTUNITIES

Contesto : L'analisi SWOT



Contesto : L'analisi SWOT

Punti di forza interni
STRENGTH

Punti di debolezza interni
WEAKNESS

**Origine
dei
fattori**

Tutti gli aspetti che dipendono direttamente da noi:

- Dirigenza e leadership
- Personale
- Pubblico di riferimento
- Struttura organizzativa

Impatto dei fattori

Contesto : L'analisi SWOT

Pressioni esterne che non dipendono direttamente da noi:

- Leggi
- Politica
- Aspetti sociali
- Ambiente...

**Origine
dei
fattori**

**Minacce esterne
THREATS**

**Opportunità esterne
OPPORTUNITIES**

Impatto dei fattori

Contesto : L'analisi SWOT

Punti di forza interni
STRENGTH

Origine
dei
fattori

Fattori interni di successo

- Quali sono i punti di forza?
- Cosa ci viene bene?
- Quali risorse di valore abbiamo a disposizione?
- Quali sono i punti di forza identificati dalla nostra comunità?

Impatto dei fattori

Contesto : L'analisi SWOT

Fattori interni di debolezza

- Cosa possiamo fare meglio?
- Per cosa ci criticano?
- Qual è il nostro punto debole?

**Origine
dei
fattori**

**Punti di debolezza interni
WEAKNESS**

Impatto dei fattori

Contesto : L'analisi SWOT

Origine
dei
fattori

Minacce esterne
THREATS

Tutti gli elementi che
contribuiscono a renderci
deboli

Impatto dei fattori

Contesto : L'analisi SWOT

Quali sono le opportunità di cui siamo a conoscenza ma che ancora non abbiamo sfruttato?

**Origine
dei
fattori**

**Opportunità esterne
OPPORTUNITIES**

Impatto dei fattori

Contesto Esterno: L'analisi PESTLE

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:

P

Political

E

Economic

S

Social

T

Technical

L

Legal

E

Environmental

Analisi del contesto

Esercitazione: Strumenti per l'analisi del contesto, Analisi SWOT

Intetazioni

Campo	Da compilare
Titolo progetto	
Caso-studio	
Gruppo	
Data	
Facilitatore	
Portavoce	

Analisi del contesto

Esercitazione: Strumenti per l'analisi del contesto, Analisi SWOT

SWOT

Strengths - Punti di forza interni	Weaknesses - Debolezze interne
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
Opportunities - Opportunità esterne	Threats - Minacce esterne
—	—
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

Analisi del contesto

Esercitazione: Strumenti per l'analisi del contesto, Analisi SWOT

Fattori prioritari e implicazioni

Istruzioni sintetiche per il gruppo

1. Distinguere con attenzione fattori interni ed esterni.
2. Scrivere elementi specifici, non generici.
3. Evidenziare i fattori ad alto impatto.
4. Chiudere il lavoro con implicazioni operative per l'avvio.

Sezione	Da compilare
Top 3 fattori prioritari emersi	
Implicazioni per l'avvio del progetto	
Decisioni da trasferire nel Project Charter	

Definizione di 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]

Stakeholder interni



Stakeholder esterni



Individuazione degli Stakeholder



Definizione della Pratica

La **pratica di individuazione** consente di identificare tutti gli stakeholder del progetto insieme alle informazioni utili a descrivere la loro relazione con esso.



Unicità del Progetto

Ogni progetto ha un elenco unico di Stakeholder, riflettendo la specificità dei suoi obiettivi e del suo contesto operativo.

Classificazione degli Stakeholder



Stakeholder Primari

Sono quelli senza la cui continua partecipazione il progetto non consegue gli obiettivi. La loro insoddisfazione può portare al fallimento del progetto.



Stakeholder Secondari

Non essenziali al conseguimento degli obiettivi, ma possono influenzare le performance e interagiscono direttamente con i processi di gestione dei progetti.



Stakeholder Marginali

Possono generare un impatto trascurabile sul progetto e interagiscono indirettamente con i processi di gestione dei progetti.

Analisi degli Stakeholder: Informazioni Chiave

Le informazioni riguardanti gli stakeholder da utilizzare durante la loro analisi:

Tipologia

Manager, PA, utilizzatore finale, fornitore, ecc.

Livelli Chiave

- Livello di interesse
- Livello di influenza

Bisogni ed Aspettative

Analisi delle necessità rispetto al progetto.

Attitudini

Positiva, negativa o neutra verso il progetto.

Grado di Coinvolgimento

Inconsapevole, resistente, neutro, di supporto, guida.

Capacità di Coinvolgimento

Barriere linguistiche, culturali, alfabetizzazione informatica.

Possibile Tipologia di Contributo

Tecnico di business, project management, esperto, relazionale, economico-finanziario, supporto, organizzativo.

Analisi degli Stakeholder: Informazioni Chiave

Le informazioni riguardanti gli stakeholder da utilizzare durante la loro analisi:

Disponibilità

Ad impegnarsi nel progetto

Ruolo e Responsabilità

E sfera di influenza nel progetto

Conoscenza

Di aspetti specifici del progetto

Rapporto Esistente

Con l'organizzazione (stretto/distante, formale/informale, +/-)

Legittimità

E rappresentanza

Rapporti Interpersonali

Con altri stakeholder

Gestione degli stakeholder: Livelli di Coinvolgimento

Il livello di coinvolgimento degli stakeholder è classificato in:

Inconsapevole

Inconsapevole del progetto e dei potenziali impatti.

Resistente

Consapevole del progetto e dei potenziali impatti ma resistente ai cambiamenti legati ai risultati del progetto.

Neutro

Consapevole del progetto ma né di supporto né resistente.

Di Supporto

Consapevole del progetto e dei potenziali impatti e di supporto al lavoro e ai relativi risultati.

Guida

Consapevole del progetto e dei potenziali impatti e attivamente impegnato a garantire che il progetto sia un successo.

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Il contributo che gli stakeholder possono fornire al progetto può essere classificato in:

Tecnico di business

Progettista, installatore, tecnologo, ecc...

Project Management

Rischi, software di PM, strumenti / tecniche / template

Esperto

Normativo, legale, contratti

Relazionale

Rapporti esterni, associativo, politico

Economico-Finanziario

Banche, assicurazioni, finanziatori, CFO

Supporto

Sponsor, ecc.

Organizzativo

Manager funzionali

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Metodologia di individuazione

L'individuazione degli stakeholder viene effettuata utilizzando elenchi tipici di stakeholder predisposti dall'organizzazione (PMO) e i database storici.

Strumenti per l'identificazione

È utile utilizzare il brainstorming, le interviste a stakeholder ed esperti e l'analisi documentale.

Ciclo di vita e revisione

L'attività deve essere completa ed esaustiva; dovrà essere rivista durante tutto il ciclo di vita del progetto, soprattutto in concomitanza con il passaggio di fase.

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Analisi degli stakeholder

In seguito alla analisi degli stakeholder si effettuerà la loro classificazione in gruppi con l'obiettivo di realizzarne una suddivisione in classi omogenee per personalizzare la strategia di gestione da adottare attraverso la comunicazione.

Strumenti e Matrici

La classificazione può essere utilizzata tramite diversi strumenti di analisi e rappresentazione, tra cui il più utilizzato è la matrice Influenza/Interesse.

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Matrice influenza / Interesse

La matrice Influenza/Interesse consente di analizzare singolarmente tutti gli stakeholder individuati, stimando per ognuno il valore della capacità di influenzare i risultati del progetto (Influenza o Potere) ed il valore dell'interesse verso il progetto (Interesse).

Questi due parametri vengono stimati rispetto ad una scala qualitativa (basso/alto) o quantitativa (valori da 1 a 10).

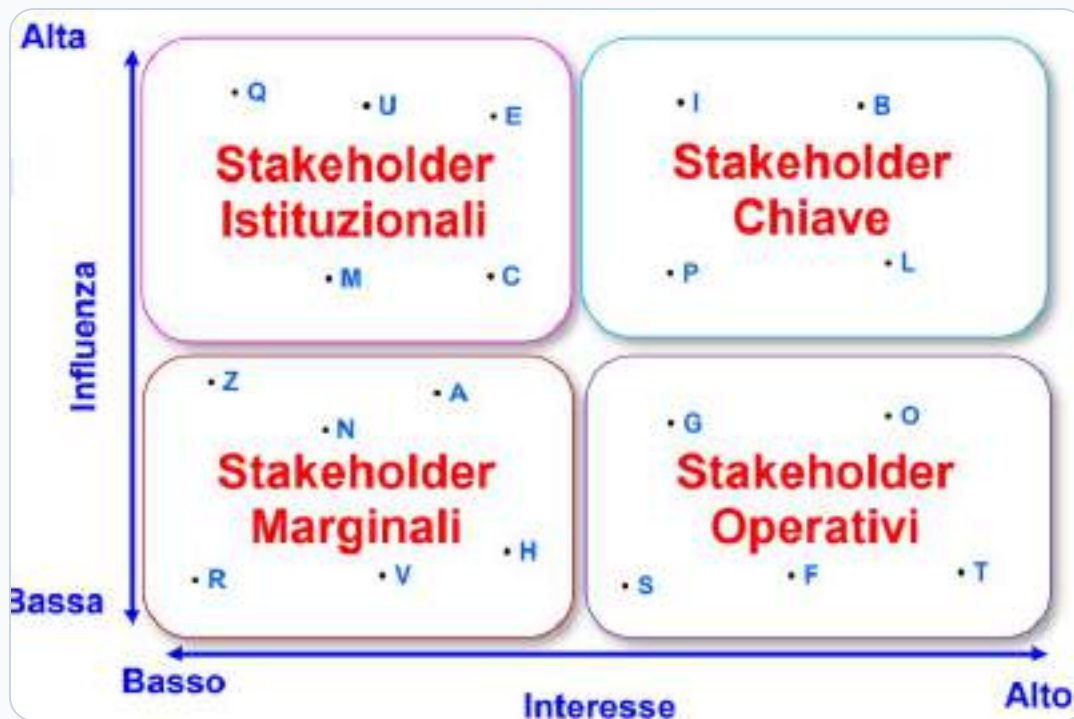
Obiettivo della matrice:

L'obiettivo è di rappresentare tutti gli stakeholder su una matrice, divisa in 4 zone, in base alle quali classificarli:

- Analisi singola degli stakeholder
- Stima del valore di Influenza/Potere
- Stima del valore di Interesse
- Classificazione in 4 zone strategiche

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

In questa matrice ogni stakeholder è rappresentato con una lettera dell'alfabeto.



Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Classificazione degli stakeholder e scelta della strategia di gestione

Una volta effettuata la classificazione degli stakeholder, è possibile individuare 4 diverse strategie di gestione per i diversi gruppi che si tramuteranno in specifici approcci comunicativi:



Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Strategie di gestione ed approcci comunicativi:

Stakeholder Chiave:

Gestire con cura sia la soddisfazione che le esigenze informative

Stakeholder Istituzionali:

Soddisfare le esigenze ed aspettative verso il progetto

Stakeholder Operativi:

Soddisfare le esigenze informative

Stakeholder Marginali:

Gestire con minimo impegno



Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Matrice di valutazione del coinvolgimento degli stakeholder

ID	NOME	INCONSAPEVOLE	RESISTENTE	NEUTRO	DI SUPPORTO	GUIDA
SKH1	A	A				
SKH2	B					A
SKH3	C			A		
SKH4	D				A	
SKH5	E		A			
SKH6	F			A		
SKH7	G		A			
SKH8	K					A
SKH9	I				A	
SKH10	L	A				

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder



Gestione del coinvolgimento degli stakeholder

Nell'ambito della valutazione degli stakeholder è importante gestirne il livello di coinvolgimento.

La **matrice di valutazione del coinvolgimento** degli stakeholder mostra le lacune tra i livelli di coinvolgimento attuali e desiderati dei singoli stakeholder e rappresenta l'output di un assessment della valutazione del coinvolgimento degli stakeholder.

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Matrice di valutazione del coinvolgimento degli stakeholder

ID	NOME	INCONSAPEVOLE	RESISTENTE	NEUTRO	DI SUPPORTO	GUIDA	
SKH1	A	A				D	
SKH2	B					A D	
SKH3	C			A		D	
SKH4	D				A D		
SKH5	E		A		D		
SKH6	F			A D			
SKH7	G		A		D		
SKH8	K					A D	
SKH9	I				A		D
SKH10	L	A				D	

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder



Piano di gestione del coinvolgimento

Per ottenere gli obiettivi di coinvolgimento definiti, viene realizzato un piano di gestione del coinvolgimento degli stakeholder per identificare le strategie e le azioni necessarie per effettuarlo.



Integrazione Comunicativa

Queste azioni saranno soprattutto di comunicazione ed integreranno il piano di gestione delle comunicazioni.

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Registro degli stakeholder



Tutte le informazioni individuate relativamente agli stakeholder sono inseriti all'interno del registro degli stakeholder.



Tale registro dovrà essere periodicamente revisionato in quanto il grado di interesse ed il grado di influenza possono mutare durante il ciclo di vita del progetto, così come può cambiare l'elenco degli stakeholder.

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Registro degli stakeholder

ID	NOME	RUOLO	BISOGNI/ASPETTATIVE	ATTITUDINE	GRADO DI CONVOGLIMENTO	TIPOLOGIA DI CONTRIBUTO	INTERESSE	INFLUENZA	CLASSIFICAZIONE (MATRICE MI)	STRATEGIA DI GESTIONE
SKH1	A	Resp. Stabilimento	Rallentamento progetto	NEGATIVA	INCONSAPEVOLE	Organizzativa	BASSO	BASSA	MARGINALE	MONITORARE
SKH2	B	Sponsor	Realizzazione beneficio	POSITIVA	GUIDA	Supporto	ALTO	ALTA	CHIAVE	GESTIRE CON CURA
SKH3	C	CFO	Rispetto Budget	NELTRA	NELTRO	Economico-finanziario	BASSO	ALTA	ISTITUZIONALE	MANTENERE SODDISFATTI
SKH4	D	Dir. Produzione	No interferenze con produzione	POSITIVA	DI SUPPORTO	Tecnico di business	ALTO	BASSA	OPERATIVO	MANTENERE INFORMATI
SKH5	E	Assessore Comune	Viabilità politica	POSITIVA	NELTRO	Relazionale	BASSO	BASSA	MARGINALE	MONITORARE
SKH6	F	Membro del COA	Rallentamento progetto	NEGATIVA	NELTRO	Supporto	BASSO	ALTA	ISTITUZIONALE	STRATEGIA SPECIFICA
SKH7	G	Fornitore	Flusso di cassa ottimizzato	NEGATIVA	RESISTENTE	Tecnico di business	ALTO	BASSA	OPERATIVO	STRATEGIA SPECIFICA
SKH8	H	Utilizzatore finale	Utilizzo output per cambiamento	POSITIVA	GUIDA	Relazionale	ALTO	ALTA	CHIAVE	GESTIRE CON CURA
SKH9	I	AD	ROI	POSITIVA	DI SUPPORTO	Supporto	ALTO	ALTA	CHIAVE	GESTIRE CON CURA
SKH10	L	Resp. Magazzino	Miglioramento operativo magazzino	NELTRA	INCONSAPEVOLE	Tecnico di business	BASSO	BASSA	MARGINALE	MONITORARE

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Esercitazione: Registro degli Stakeholder + Matrice Potere/Interesse

Intestazioni

Campo	Da compilare
Titolo progetto	
Caso-studio	
Gruppo	
Data	
Facilitatore	
Portavoce	

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Esercitazione: Registro degli Stakeholder + Matrice Potere/Interesse

Matrice Potere / Interesse

	Alto interesse	Basso interesse
Alto potere	Gestire da vicino:	Mantenere soddisfatti:
Basso potere	Tenere informati:	Monitorare:

Gestione degli stakeholder – Individuazione ed analisi degli stakeholder

Esercitazione: Registro degli Stakeholder + Matrice Potere/Interesse

Sintesi operativa

Istruzioni sintetiche per il gruppo

1. Inserire nel registro attori interni, esterni, favorevoli, neutrali e critici.
2. Compilare la matrice solo con gli stakeholder principali.
3. Motivare i casi dubbi.
4. Evidenziare chi può rallentare o bloccare il progetto.

Sezione	Da compilare
Stakeholder prioritari (top 5)	
Stakeholder potenzialmente critici/oppositori	
Azioni immediate di engagement	



AGENDA

1

RECAP: DALLA TEORIA AL LABORATORIO

- Breve ripasso delle precedenti nozioni sul tema
- Divisione in gruppi e scelta del tema

2

CONTESTO E STAKEHOLDER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

3

PROJECT CHARTER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

4

TAKE AWAY PRATICI

- Revisione incrociata tra gruppi
- Restituzione plenaria finale
- Chiusura e consolidamento

Project charter (scheda progetto)

Ufficializzazione dell'avvio

Per ufficializzare l'avvio del progetto, viene utilizzato uno documento chiamato project charter (scheda progetto).

Il ruolo del Project Charter



Rappresenta il mandato (se non presente un documento specifico) del progetto.



Conferisce al project manager l'autorità necessaria per richiedere alla performing organization (manager funzionali) le risorse necessarie a svolgere le attività di progetto.

Project Charter: Contenuti Principali

Principali informazioni presenti nel project charter:

- scopo, giustificazione, fattibilità e background del progetto;
- obiettivi del progetto (deliverable, output, outcome, benefici);
- criteri di successo e relative metriche;
- project manager, team, livello di autorità e organizzazione di progetto (OBS);
- identificazione/analisi degli stakeholder (registro degli stakeholder);
- definizione dell'ambito del progetto di alto livello;
- definizione della schedulazione generale (principali milestone);
- livello di rischio macro del progetto vs propensione al rischio dell'organizzazione sponsor;
- vincoli e presupposti;
- criteri di uscita.

Come chiamare il project charter nella PA

1. Documento di Indirizzo al Progetto (DIP)

Utilizzato nel settore delle opere pubbliche e infrastrutture. Definisce gli obiettivi strategici, il contesto normativo, gli attori coinvolti e le risorse disponibili.

2. Atto di Nomina e Mandato del RUP

Alternativa al Project Charter che assegna formalmente la responsabilità e gli obiettivi al Responsabile Unico del Progetto.

3. Scheda Progetto

Documento sintetico per finanziamenti pubblici e iniziative interne. Riepiloga scopo, obiettivi, budget, team e vincoli.

4. Documento di Avvio del Progetto (DAP)

Nome generico conforme al linguaggio della PA, adottabile per uniformarsi alle metodologie di project management.

5. Determina di Avvio del Progetto

Atto formale necessario se il progetto richiede una formalizzazione amministrativa tramite determina dirigenziale.

Quale Nome Scegliere?



Settore Opere Pubbliche e Infrastrutture

DIP - Documento di Indirizzo al Progetto



Progetti Digitali e Innovazione

Scheda Progetto



Finanziamenti Pubblici (PNRR, UE, ecc.)

Scheda Progetto o Documento di Avvio del Progetto (DIP)



Formalizzazione Amministrativa

Determina di Avvio del Progetto

Redazione del project charter

Esercitazione: Project Charter - One Page

Scheda del project charter

Sezione	Contenuto da compilare
Motivazione del progetto / bisogno organizzativo	
Obiettivo 1	
Obiettivo 2	
Obiettivo 3	
Perimetro - incluso	
Perimetro - escluso	
Deliverable principali iniziali	
Stakeholder principali	
Vincoli principali (tempo, budget, norme, risorse, qualità)	
Rischi iniziali	
Criteri di successo	
Ruoli essenziali (sponsor, project manager, team, utenti chiave)	
Prima azione operativa dopo l'approvazione	

Redazione del project charter

Esercitazione: Project Charter - One Page

Approvazione / validazione

Istruzioni sintetiche per il gruppo

1. Il documento deve stare in una pagina.
2. Gli obiettivi devono essere chiari e verificabili.
3. Il perimetro deve indicare anche cosa resta fuori.
4. Vincoli e rischi devono essere realistici e pertinenti.
5. I criteri di successo devono essere osservabili o misurabili.

Ruolo	Nome	Firma
Sponsor / Committenza		
Project Manager		
Altri referenti		



AGENDA

1

RECAP: DALLA TEORIA AL LABORATORIO

- Breve ripasso delle precedenti nozioni sul tema
- Divisione in gruppi e scelta del tema

2

CONTESTO E STAKEHOLDER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

3

PROJECT CHARTER

Focus sugli strumenti ed esercitazione pratica

4

TAKE AWAY PRATICI

- Revisione incrociata tra gruppi
- Restituzione plenaria finale
- Chiusura e consolidamento



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

