



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA

## Webinar

# La Bussola dell’Innovazione per la PA che Cambia: il Project Management come Competenza Chiave per il Successo nella PA

27 novembre 2025

Prof. Vito Intronà

# Agenda

- 1** Presentazione e Introduzione del webinar
- 2** La rilevanza del Project Management nella PA
- 3** I limiti degli approcci “fai da te” alla gestione del progetto
- 4** PM: un approccio strutturato di soluzioni concrete
- 5** L'opportunità di formazione offerte dal Syllabus PA
- 6** Sessione domande e risposte

1

# Presentazione e Introduzione del webinar

# Obiettivi del webinar

Elementi di conoscenza:

- rilevanza del **Project Management** nella gestione dei progetti pubblici
- principali **criticità e “trappole”** operative e gestionali che emergono in assenza di un adeguato approccio metodologico e formativo;
- **benefici e i vantaggi concreti** derivanti dall’applicazione di un modello strutturato di gestione dei progetti pubblici
- importanza di **rafforzare le competenze professionali** di tutti gli attori coinvolti nella gestione dei progetti (contributo del Syllabus PA)

2

## **La rilevanza del Project Management nella PA**

# Perché la PA deve saper gestire progetti?

- Oggi questa domanda è quasi superflua (fondi europei, PNRR, nuovo codice degli appalti che parla di Responsabile Unico di Progetto e richiede competenze specifiche di PM)
- Ma è bene chiarire che questo bisogno non è temporaneo, la PA dovrà guidare il cambiamento (transizione digitale, ecologica, demografica e sociale,...) e si cambia/innova solo tramite progetti!

*In questo contesto il **project management** costituisce  
una **competenza core** della PA  
per usare bene le risorse di oggi,  
e per reggere le sfide future!*

# In quali amministrazioni pubbliche serve il PM?

- Il project management **non serve solo alle stazioni appaltanti, per i grandi cantieri pubblici o per chi gestisce i fondi PNRR.**
- Serve **in tutte le amministrazioni pubbliche** che avviano progetti di cambiamento, grandi o piccoli che siano e indipendentemente dai canali di finanziamento:
  - Comuni, Città metropolitane, Regioni
  - Ministeri, Agenzie nazionali
  - Università, ASL/AO, Enti di ricerca
  - Scuole, Enti pubblici economici, Partecipate
  - ...

# La *governance* dei progetti e il ruolo del Project Manager

*Le modalità con le quali una organizzazione autorizza, organizza, dirige, gestisce e controlla i propri progetti*

- Nell'organizzazione di progetto il ruolo chiave è quello del **Project Manager**, responsabile della gestione del progetto sotto la guida della direzione
- Negli **appalti pubblici** il ruolo è di **responsabilità del RUP** (Responsabile Unico di Procedimento) e può coincidere o meno con il PM



# A chi servono conoscenze di PM nella PA?

Livello / Ruolo	Come usa il project management	Perché gli serve
Vertice politico / Direzione	Definisce portafogli e priorità; approva progetti, risorse e scadenze.	Per scegliere cosa finanziare, con quali tempi e risultati attesi.
Dirigenti / Responsabili di servizio	Impostano la governance, assegnano RUP/PM, monitorano avanzamento e criticità.	Per coordinare più progetti, evitare ritardi e gestire gli impatti sull'ente.
RUP e Project Manager	Pianificano, coordinano il team, gestiscono tempi, costi, rischi e qualità.	Per trasformare decisioni e risorse in risultati concreti sul territorio.
Responsabili uffici tecnici / gare / amm.-fin.	Gestiscono fasi chiave (progettazione, appalti, pagamenti, rendicontazione).	Per integrare il proprio lavoro nel cronoprogramma e negli obiettivi di progetto.
Tecnici operativi e funzionari	Realizzano attività e <i>deliverable</i> previsti nel progetto.	Per capire priorità, scadenze, interdipendenze e <i>standard</i> di qualità richiesti.
Staff di supporto / PMO / controllo	Supportano pianificazione, <i>reporting</i> , raccolta dati su tempi, costi, avanzamento.	Per fornire informazioni affidabili a RUP, PM e direzione a supporto delle decisioni.

*Ogni ruolo usa il Project Management in modo diverso,  
 ma tutta la PA ha bisogno di parlare la stessa lingua di progetto.*

# Il Project Management «fai da te»

***Ma noi gestiamo già progetti!***

- Cominciamo a sviluppare competenze nel lavoro per progetti fin dai primi anni di scuola, che poi maturano nel percorso di studi
- Nel mondo del lavoro impariamo sul campo, osservando gli altri e apprendendo dai nostri errori
- Con l'esperienza sviluppiamo **metodi personali di gestione dei progetti**, un Project Management «fai da te»
- Tutto vero ma il «fai da te» funziona quando i progetti sono pochi e semplici, negli altri casi procediamo in maniera **inefficiente** e, quando le risorse sono limitate, diventiamo **inefficaci**

3

## I limiti degli approcci di PM “fai da te”

# Cause di fallimento: Obiettivi poco chiari



*Senza una chiara definizione dei confini di progetto (“dentro / fuori”), degli obiettivi (finali vs di progetto) e dei risultati «fisici» attesi e dei loro requisiti, alcune aspettative saranno sicuramente disattese e le richieste di modifica diventeranno “ovvie”.*

# Cause di fallimento: Risorse inadeguate/male utilizzate



*Partire con il progetto senza avere una chiara valutazione delle risorse necessarie a completare il progetto e/o non riuscire a distribuire chiaramente i compiti del progetto a personale adeguatamente coinvolto significa programmare il fallimento del progetto*

# Cause di fallimento: Pianificazione insufficiente



**Non «perdere» tempo a sviluppare un piano operativo**  
è il modo migliore per garantirsi  
ritardi, conflitti e rilavorazioni.

*Un adeguato livello di scomposizione del lavoro da svolgere, la definizione di responsabilità chiare e le stime dei tempi condivise sono un «investimento» di tempo necessario per gestire efficacemente ogni progetto*

# Cause di fallimento: Inadeguata gestione dei rischi



***Riconoscere e analizzare i rischi non  
è pessimismo,  
è professionismo:***

*ciò che non viene identificato e  
pianificato, prima o poi accade ed in  
mancanza di un piano può avere  
effetti devastanti sul progetto.*

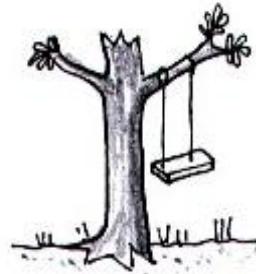
# Cause di fallimento: Insufficiente controllo dell'avanzamento



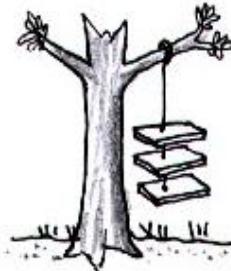
***In assenza di un controllo dell'avanzamento sufficientemente frequente ed efficace, le attività di progetto tenderanno ad occupare tutto il tempo possibile e ad utilizzare tutte le risorse disponibili.***

***N.B.: Una pianificazione non abbastanza dettagliata rende impossibile un buon controllo dell'avanzamento!***

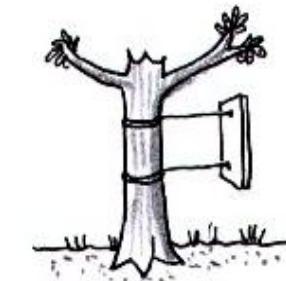
# Cause di fallimento: Mancanza di comunicazione



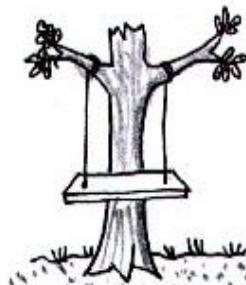
*Ciò di cui ha bisogno  
il cittadino*



*Quello che ha  
programmato l'ente*



*Quello che ha  
pensato il progettista*



*Quello che realizza  
il fornitore*

*Come risolvono il problema  
al collaudo*

# Cause di fallimento: Poche competenze di project management



*Il Project Management è una **disciplina specifica** **ampiamente codificata** e da oltre 50 anni esistono meccanismi di certificazione.*

*Da qualche anno esistono certificazioni rilasciate da Organismi di Certificazione Accreditati da Accredia secondo la **UNI 11648***

*È necessario **sviluppare conoscenze adeguate ai vari livelli dell'organizzazione, saperlo applicare al contesto (tailoring) e orientare le strutture organizzative al lavoro per progetti!***

# Superare i limiti della gestione “fai da te”

- L'obiettivo è dunque **passare da un Project Management intuitivo e personale a un Project Management strutturato, condiviso, ripetibile ed integrato nelle pratiche organizzative**, che aiuti la PA a gestire meglio i progetti.
- Il Project Manager deve conoscere la **disciplina del Project Management e saperla utilizzare, di volta in volta, nella maniera più adeguata al progetto che è chiamato ad affrontare** (***tailoring***)

4

## **PM: un approccio strutturato di soluzioni concrete**

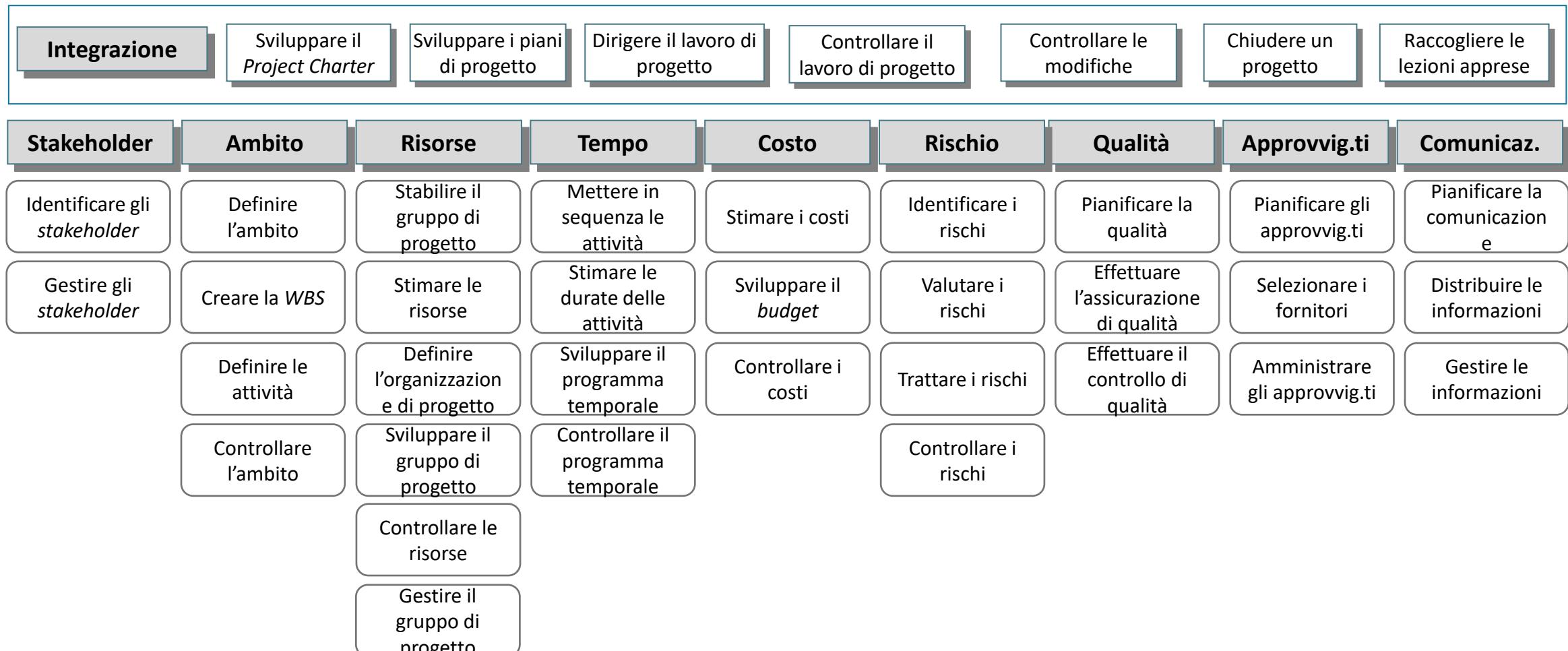
# Obiettivi del Project Management

- Un Project Management di successo aiuta a **ridurre il rischio di commettere gli errori** che abbiamo descritto e **raggiungere gli obiettivi del progetto**:
  - entro i tempi previsti;
  - entro i costi preventivati;
  - con il livello di prestazioni e/o di tecnologia desiderati;
  - utilizzando le risorse assegnate in maniera efficace ed efficiente;
  - con l'accettazione e la soddisfazione dei clienti.

# Il Project Management come strumento di riduzione della complessità

- Fornisce un approccio:
  - **Strutturato** (passo dopo passo)
  - **Progressivo** (migliora nel tempo livello di dettaglio e precisione)
  - **Sistematico** (tiene conto di tutte le variabili importanti)
- Si basa sulla **scomposizione del lavoro** e delle **responsabilità**
  - Scompongo il progetto fino a quando non diventa «chiaro»
- Individua **processi** e fornisce **strumenti di supporto** per i vari passi

# I processi di Project Management



FONTE: UNI ISO 21500:2013

# I processi di Project Management



FONTE: UNI ISO 21500:2013

FONTE: UNI ISO 21500:2013

# Obiettivi chiari: il Project Charter

- Titolo: Adeguamento sismico e impiantistico della Scuola Primaria “Giovanni XXIII” – Comune XYZ
- Benefici attesi: Maggiore sicurezza per alunni e personale, riduzione consumi energetici, conformità normativa
- Stazione appaltante: Comune XYZ
- Responsabile Unico di Progetto (RUP): Ing. Maria Rossi
- Contesto: L’edificio scolastico, costruito negli anni ’70, presenta carenze in materia di sicurezza strutturale e impiantistica. Il Comune ha ottenuto un finanziamento regionale di 1,2 milioni di euro per l’adeguamento ai sensi delle NTC 2018 e del D.M. 37/2008.
- Vincoli principali: Rispetto dei tempi per rendicontazione regionale
- Obiettivi di progetto:
  - Migliorare la sicurezza sismica della struttura portante;
  - Adeguare gli impianti elettrici e antincendio alle normative vigenti;
  - Incrementare l’efficienza energetica (sostituzione infissi e isolamento copertura).
  - Durata complessiva stimata: 36 mesi
  - Importo complessivo: € 1.200.000,00 (IVA e oneri inclusi)
- *Output* principali (*deliverable*): Edificio adeguato sismicamente- Impianti certificati- Nuovi infissi e copertura coibentata- Relazione finale e collaudo tecnico-amministrativo

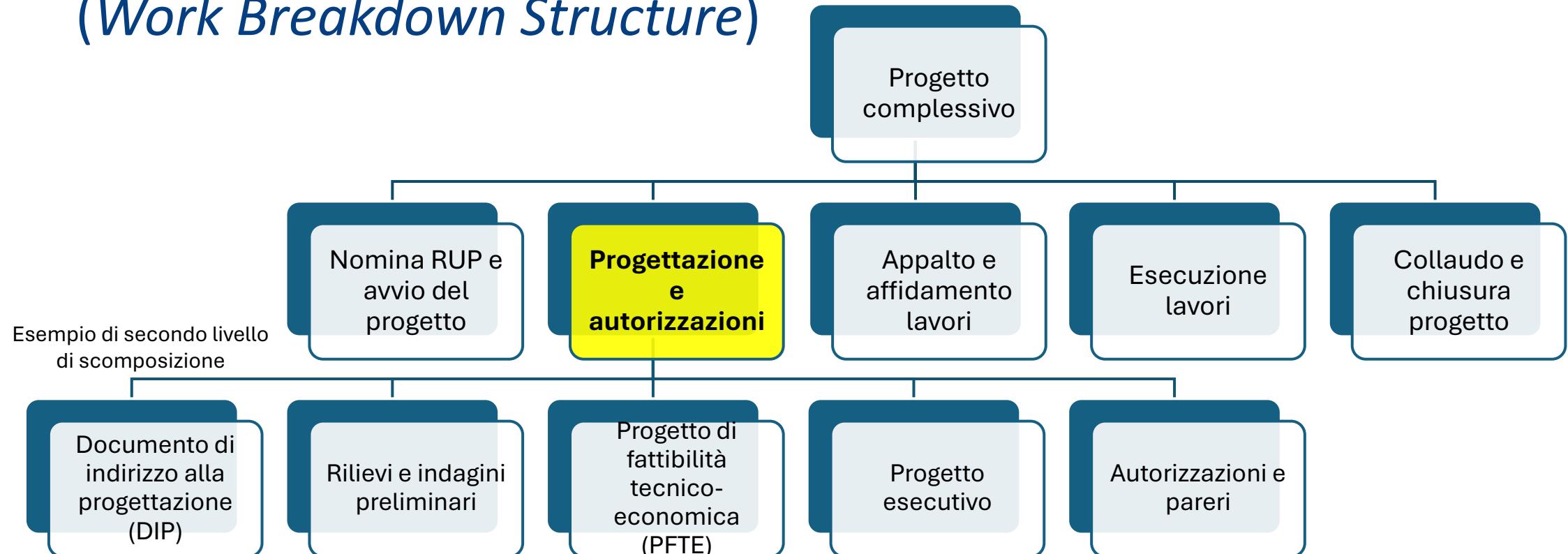
# Scomposizione del lavoro: WBS (*Work Breakdown Structure*)



La scomposizione del lavoro deve essere coerente con le **fasi progettuali** previste dal Codice, gli **obiettivi contrattuali** e le **responsabilità** attribuite al RUP, progettisti, DL e impresa.

# Scomposizione del lavoro: WBS

## (*Work Breakdown Structure*)



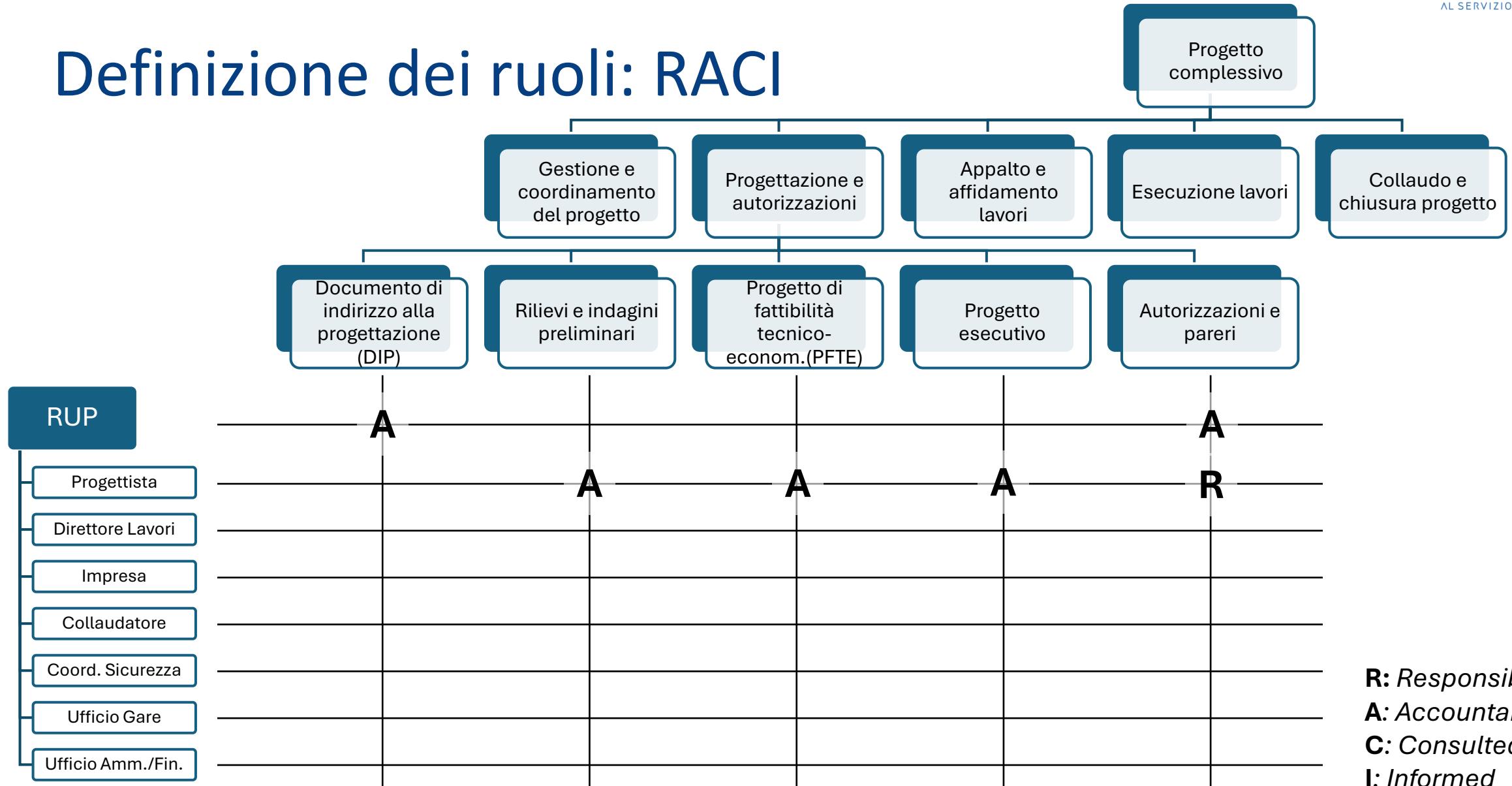
*Obiettivo: identificare pacchetti di lavoro (**work packages**), chiaramente individuati da specifici risultati (**deliverable**) ed assegnazione univoca di responsabilità finale (**accountable**)*

# Scomposizione del lavoro:

## Dizionario della WBS

ID	Elemento WBS	Descrizione sintetica	Responsabile principale	Deliverable / Output	Criterio di completamento
2.1	Documento di indirizzo alla progettazione (DIP)	Definizione di obiettivi, requisiti funzionali, livelli prestazionali, vincoli e <i>budget</i> di riferimento.	RUP	DIP completo di allegati tecnici	Approvazione del DIP con determina del dirigente competente.
2.2	Rilievi e indagini preliminari	Esecuzione di rilievi geometrici, strutturali, impiantistici ed eventuali indagini specialistiche.	Progettista / Tecnici incaricati	Relazioni tecniche, elaborati grafici aggiornati, esiti delle indagini	Consegna e accettazione da parte del RUP della documentazione di rilievo e indagine.
2.3	Progetto di fattibilità tecnico-economica (PFTE)	Analisi delle alternative progettuali e definizione della soluzione prescelta con relativa stima tecnico-economica.	Progettista	Elaborati PFTE (relazioni, elaborati grafici, quadro economico)	Validazione del PFTE e approvazione con apposito provvedimento dell'ente.
2.4	Progetto esecutivo	Redazione del progetto esecutivo con disegni di dettaglio, computo metrico estimativo esecutivo e capitolati.	Progettista	Elaborati esecutivi, computo metrico, capitolati	Validazione del progetto esecutivo ai sensi del D.Lgs. 36/2023 e relativi allegati.
2.5	Autorizzazioni e pareri	Gestione dell'iter autorizzativo presso enti competenti (sismica, prevenzione incendi, ASL, ecc.).	RUP con supporto del progettista	Pareri e autorizzazioni acquisite	Ricezione di tutti i pareri favorevoli/condizionati e chiusura del procedimento autorizzativo.

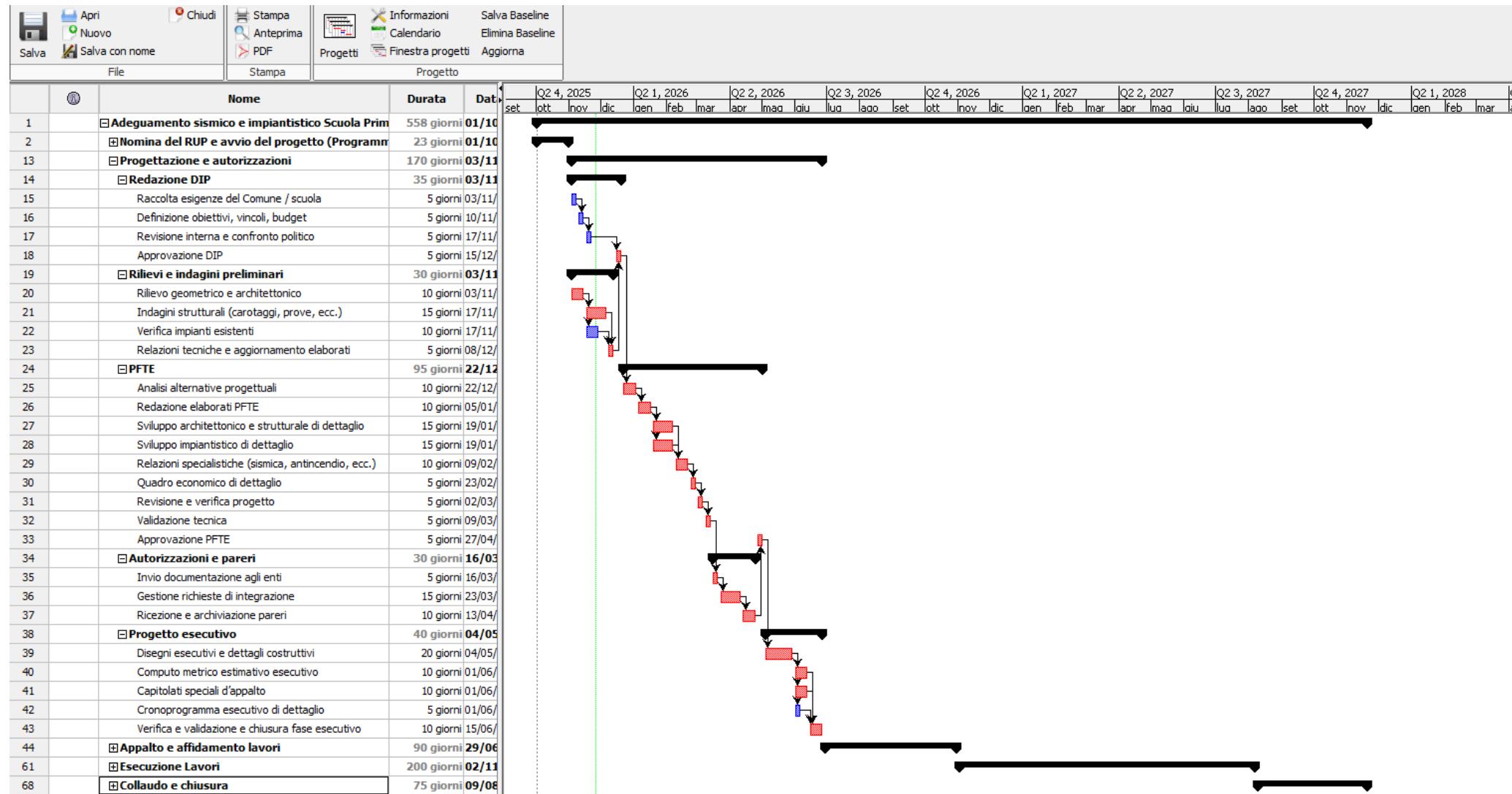
# Definizione dei ruoli: RACI



# Gestione dei rischi: il piano dei rischi

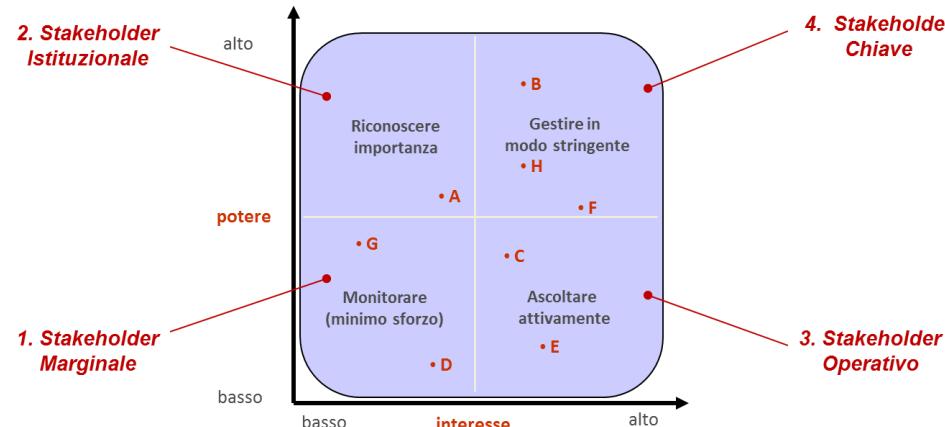
ID	Work Package	Rischio	Cause principali	Effetti su tempi / costi / qualità	Prob.	Impatto	Livello	Strategia	Azioni di prevenzione / mitigazione	Resp.
R1	2.1 DIP	Obiettivi poco chiari o incoerenti	Coinvolgimento insufficiente di scuola/uffici; pressioni politiche last minute.	Ritardi per continue revisioni; PFTE non allineato alle reali esigenze.	M	A	ALTO	RIDURRE	Riunioni strutturate con Dirigente scolastico e uffici; verbale requisiti; bozza DIP condivisa prima dell'approvazione.	RUP
R2	2.2 – Rilievi	Rilievi/indagini incompleti o tardive	Sottostima della complessità; difficoltà accesso locali; incarichi tardivi.	Varianti progettuali; aumento costi; ritardi su PFTE e fasi successive.	M	A	ALTO	RIDURRE	Programmare rilievi e indagini nel PGP; incarichi tempestivi; check-list rilievi; milestones interne di controllo.	RUP / Progettista
R3	2.3 PFTE	Sottostima dei costi di intervento	Prezzi non aggiornati; non considerati oneri sicurezza/adeguamenti impianti.	Quadro economico insufficiente; necessità di rifinanziamento o riduzione scope.	M	A	ALTO	RIDURRE	Uso prezzi aggiornati; analisi costi di riferimento; revisione quadro economico con ufficio tecnico/finanziario.	Progettista / Ufficio amm.-fin.
R4	2.3 – PFTE	Scelta soluzione tecnica non condivisa	Limitato confronto con scuola/comunità; focus solo su aspetti tecnici.	Contenzioso “sociale” in seguito; richieste di modifica in corso d’opera.	M	M	MEDIO	RIDURRE	Incontri di presentazione del PFTE; relazione comparativa sulle alternative; coinvolgimento Dirigente scolastico.	RUP
R5	2.4 – Esecutivo	Ritardo nella progettazione per sovraccarico	Progettista con troppi incarichi; tempi contrattuali non realistici.	Slittamento cronoprogramma; rischio perdita finestre di finanziamento.	M	A	ALTO	RIDURRE / TRASFERIRE	Verifica carico professionista; riunioni di avanzamento pianificate.	RUP / Progettista
R6	...									

# Pianificazione: Cronoprogramma operativo

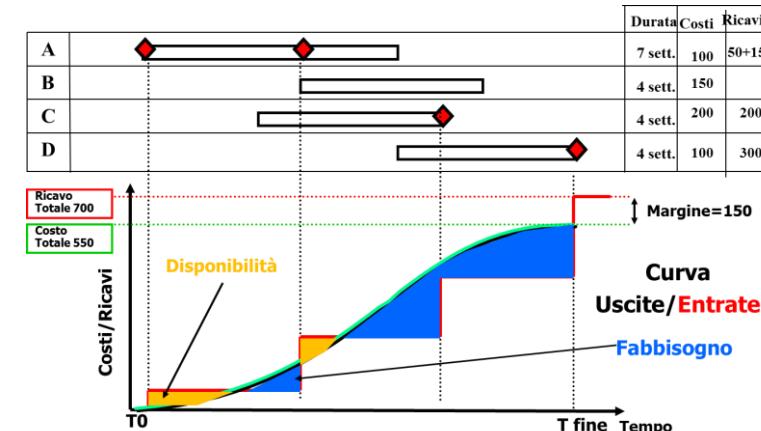


# Altri strumenti

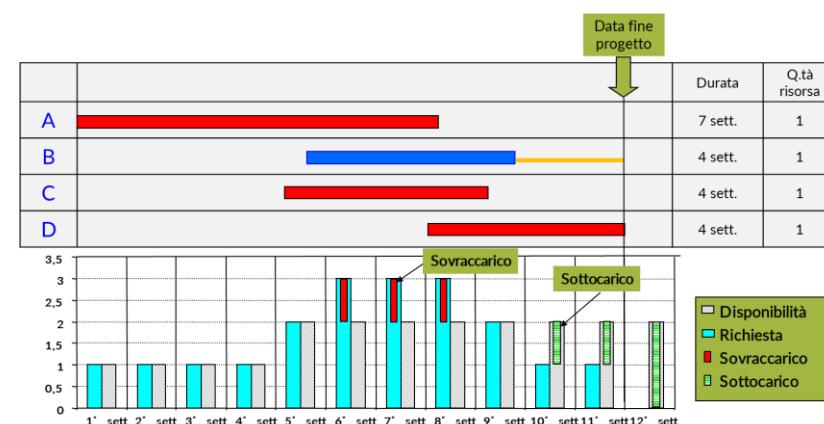
## MATRICE DI ANALISI DEGLI STAKEHOLDER



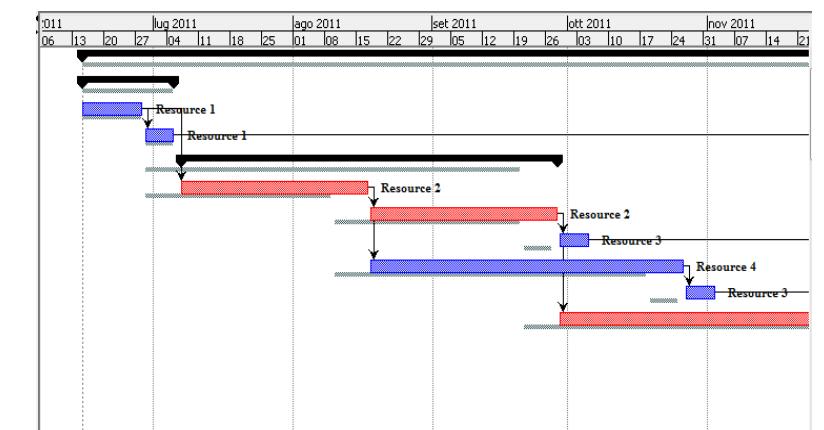
## PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA



## ANALISI DEL CARICO DELLE RISORSE



## GANTT DI VERIFICA



# Benefici del Project Management nella PA

- Maggiore probabilità di rispettare le scadenze
- Migliore uso di *budget* e risorse interne
- Riduzione del contenzioso e delle varianti “patologiche”
- Maggiore trasparenza e tracciabilità (anche a tutela di RUP e dirigenti)
- Controllo effettivo dell'avanzamento
- Migliore coordinamento tra uffici e con gli *stakeholder*
- Capitalizzazione dell'esperienza (lezioni apprese)
- Valorizzazione delle competenze interne

**5**

## **L'opportunità di formazione offerte dal Syllabus PA**

**Gestire progetti  
per trasformare la PA.**



Non perderti il nuovo programma  
**“Fondamenti di Project Management”.**



## ➤ Fondamenti di Project Management

(08:34)

Competenze fondamentali per comprendere e definire le esigenze di *governance* dei progetti a livello di organizzazione e di singolo progetto con riferimento agli *standard* nazionali e internazionali di Project Management

## ➤ Fondamenti di Program Management

(03:00)

Conoscenze e competenze tecniche fondamentali per coordinare e gestire efficacemente progetti che compongono un programma

## ➤ Le Competenze del project manager per la gestione efficace dei progetti

(08:30)

Competenze per utilizzare strumenti avanzati per la pianificazione, l'esecuzione e il controllo dei progetti nell'ambito della transizione amministrativa per la Pubblica Amministrazione

**Chiedi al tuo referente della formazione di farti assegnare il corso!**

[syllabus.gov.it](http://syllabus.gov.it)

6

## Sessione di domande e risposte



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA

Realizzato nell'ambito del progetto  
**«Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa  
e per l'innovazione della PA»**

**Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**

**M1C1 - Sub-investimento 2.3.1 – Titolo progetto di riferimento:**

Investimenti in istruzione e formazione – Servizi e soluzioni tecnologiche  
a supporto dello sviluppo del capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni