



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 Introna

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!*

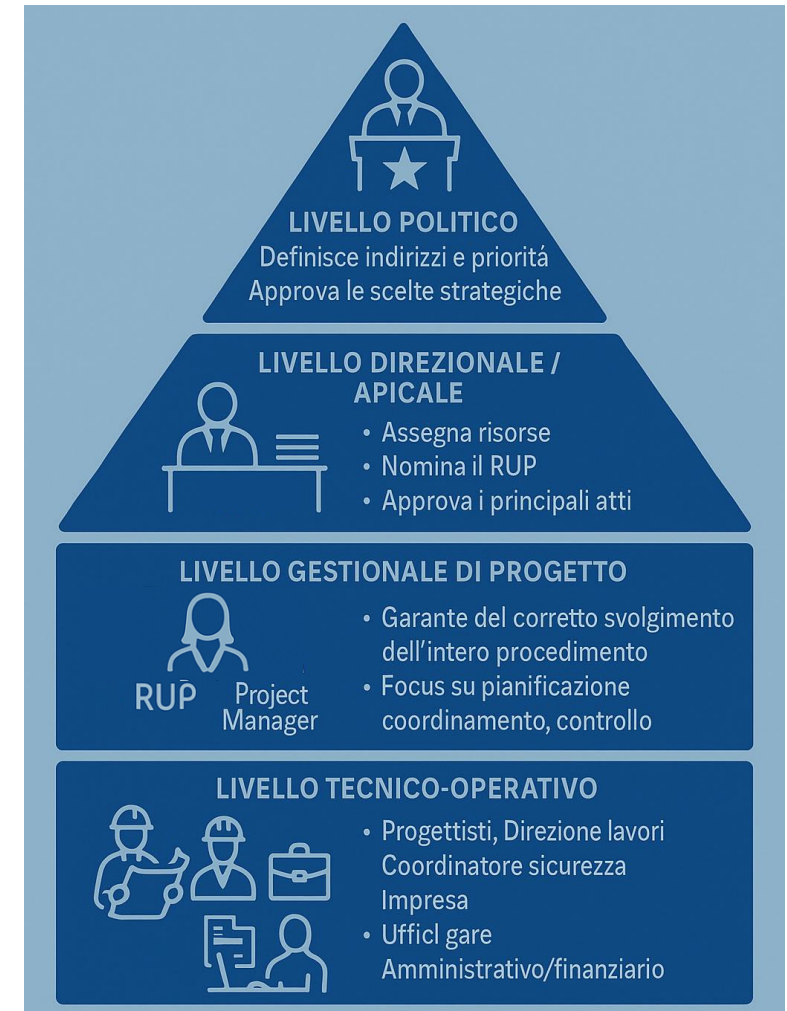
In quali amministrazioni pubbliche serve il PM?

- 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 <i>governance</i> , 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 <i>team</i> , 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



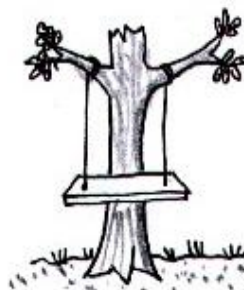
*Ciò di cui ha bisogno
il cittadino*



*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

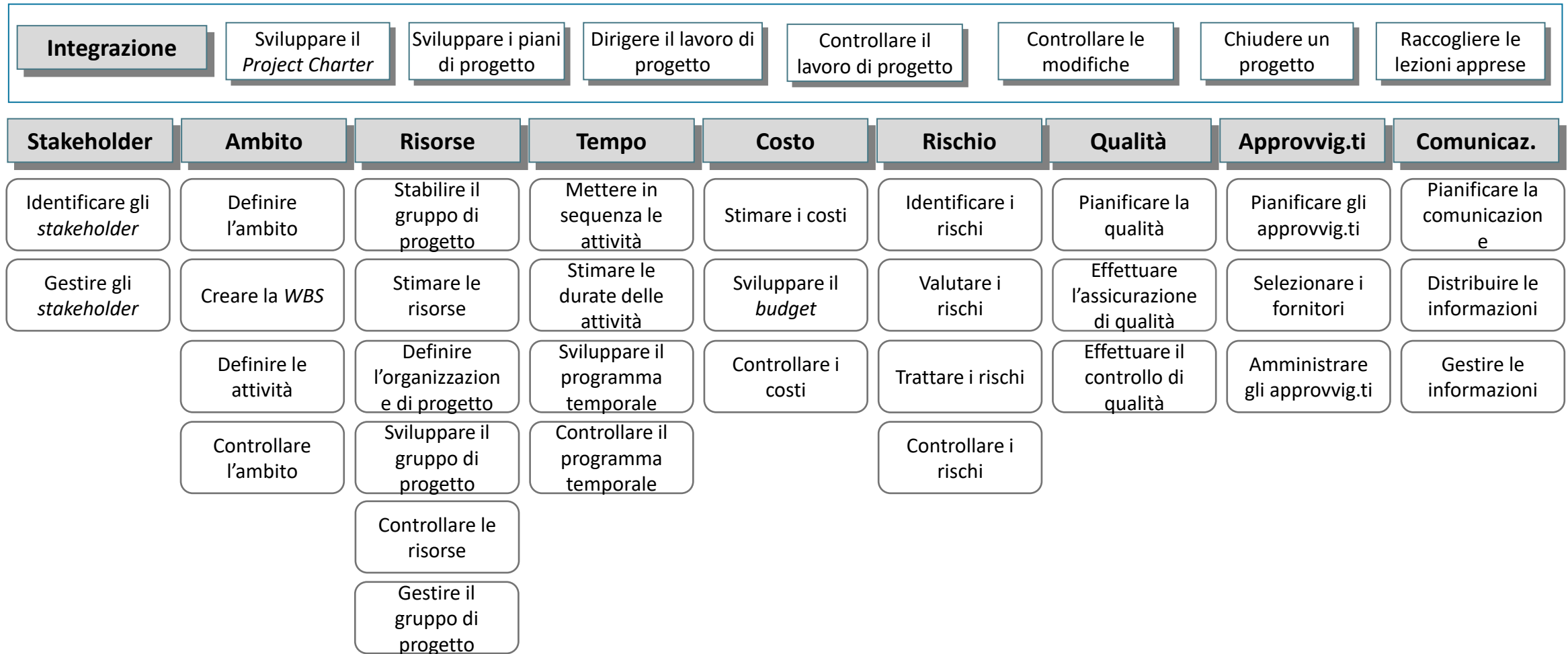
Obiettivi del Project Management

- 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

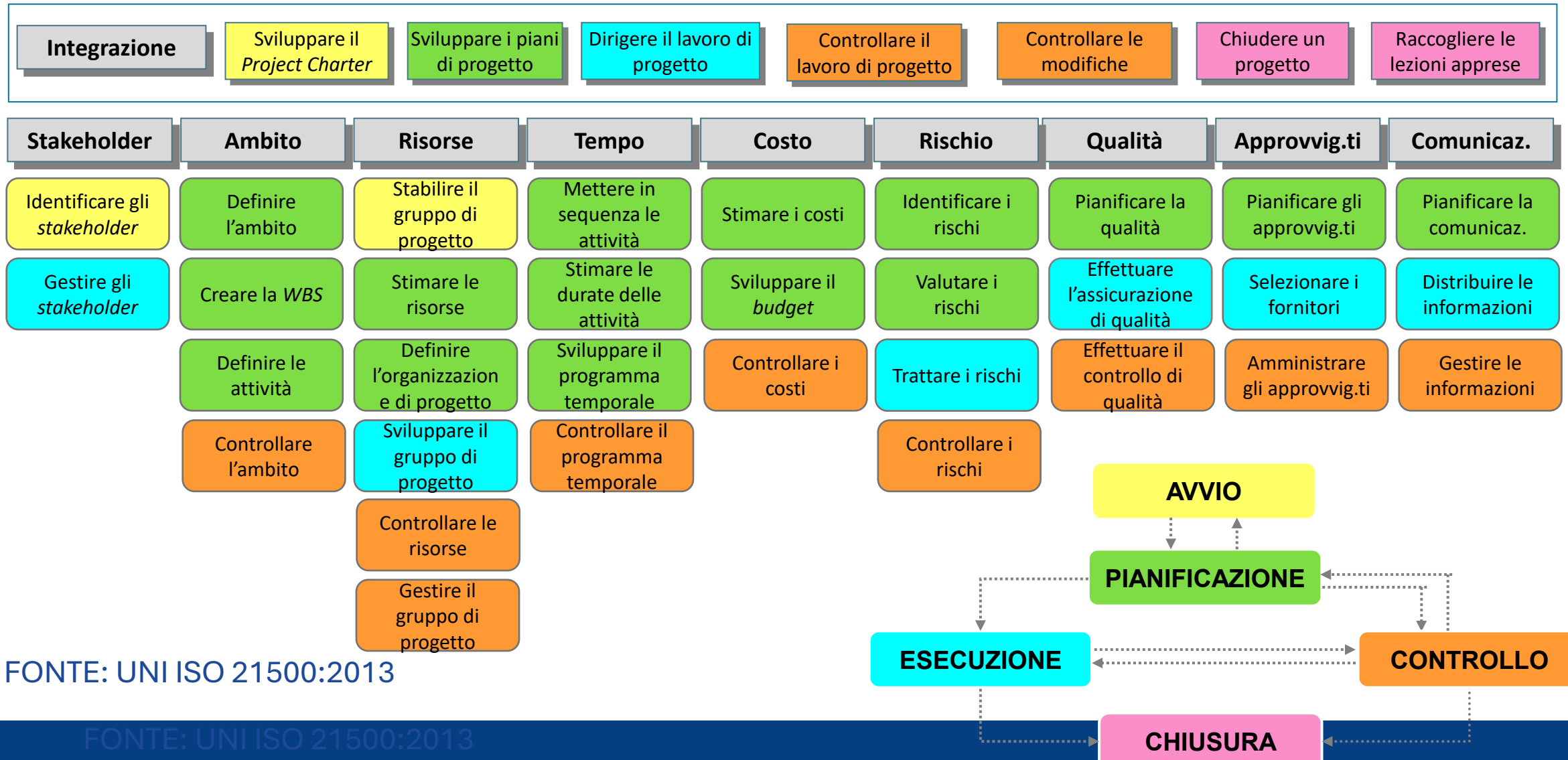
- Fornisce un approccio:
 - **Strutturato** (passo dopo passo)
 - **Progressivo** (miglioro nel tempo livello di dettaglio e precisione)
 - **Sistematico** (tiene conto di tutte le variabili importanti)
- Si basa sulla **scomposizione del lavoro** e delle **responsabilità**
 - Scompongo il progetto fino 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

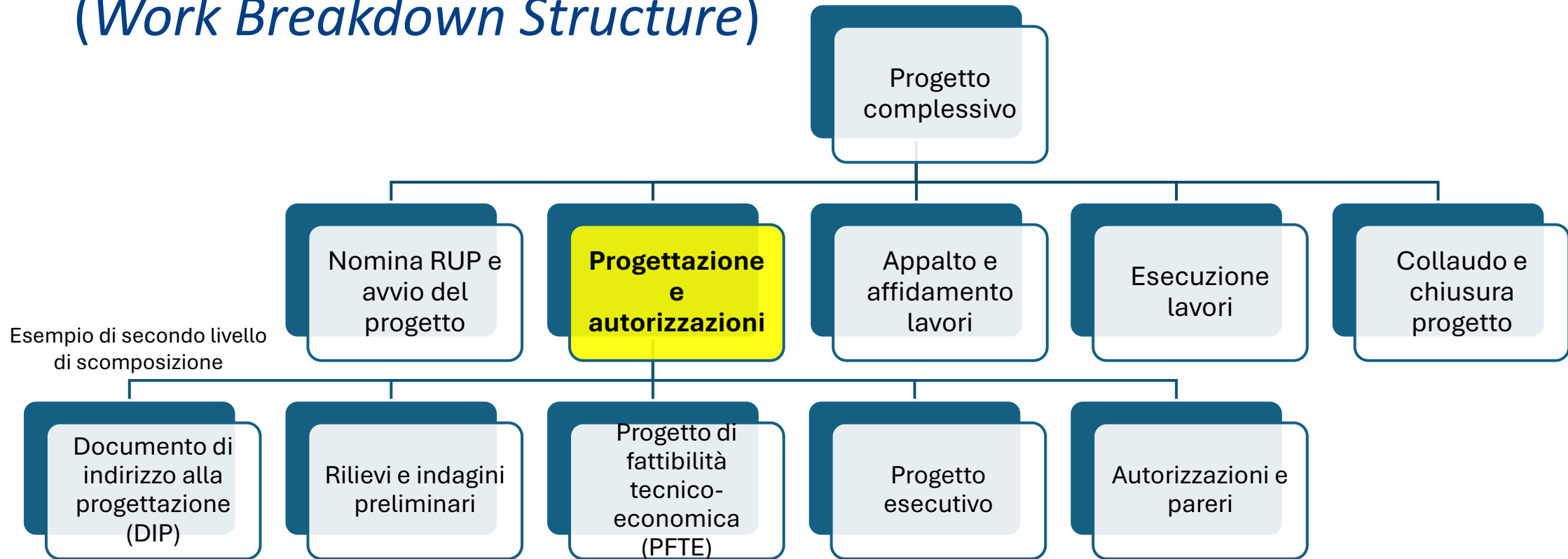
Scomposizione del lavoro: WBS

(*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*)

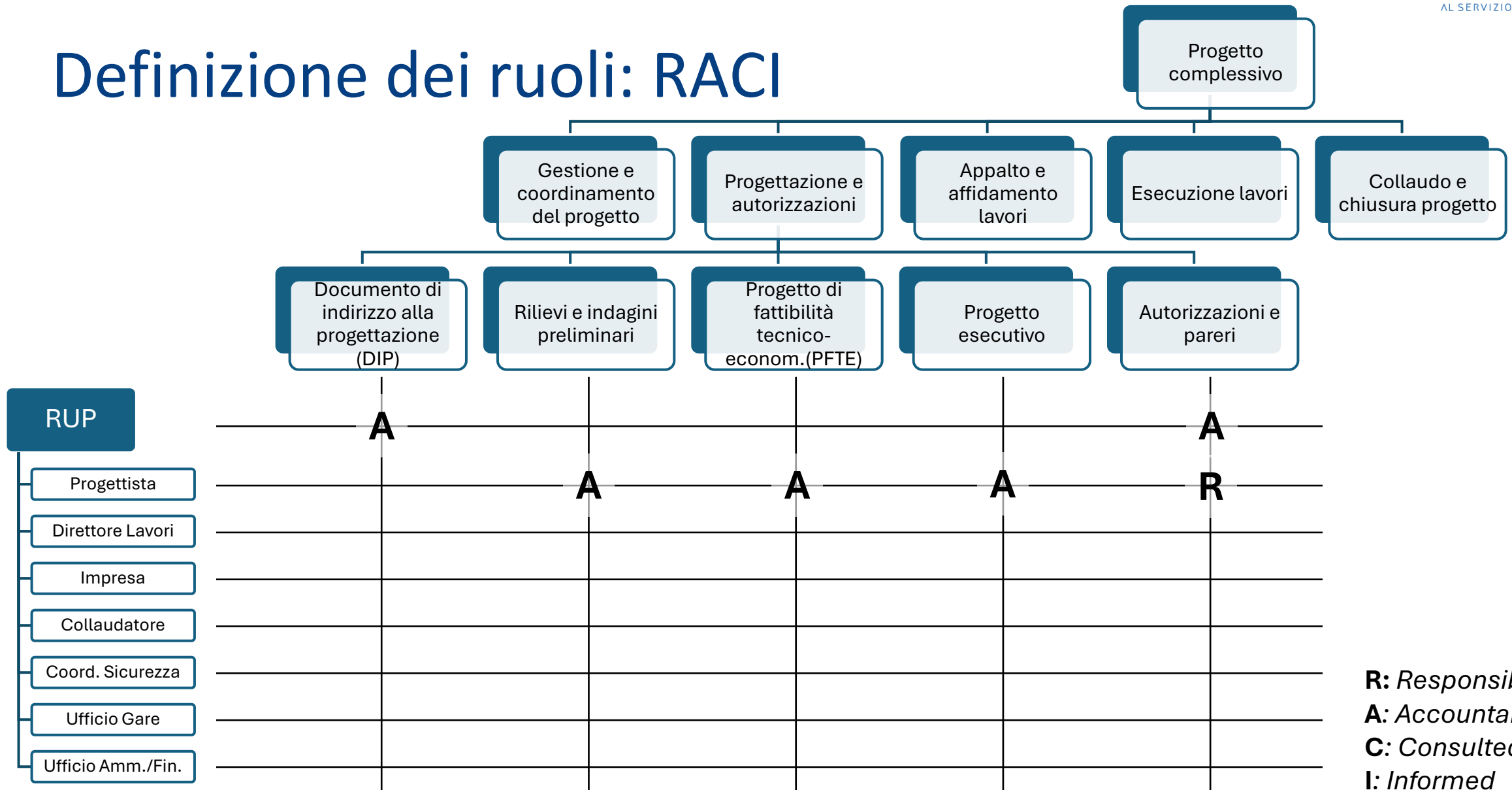


*Obiettivo: identificare pacchetti di lavoro (**work packages**), chiaramente individuati da specifici risultati (**deliverable**) ed assegnazione univoca di responsabilità finale (**accountable**)*

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



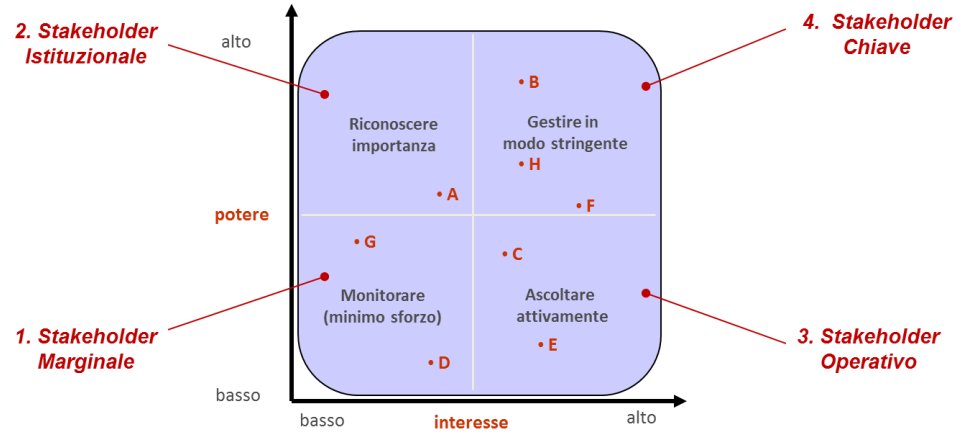
Gestione dei rischi: il piano dei rischi

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	...									

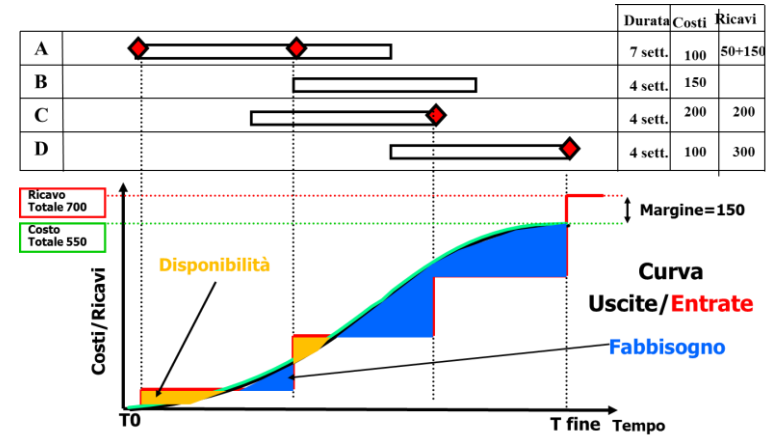


Altri strumenti

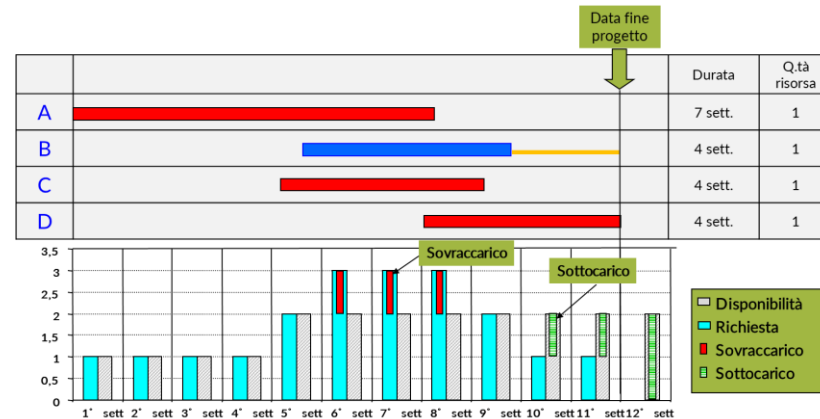
MATRICE DI ANALISI DEGLI STAKEHOLDER



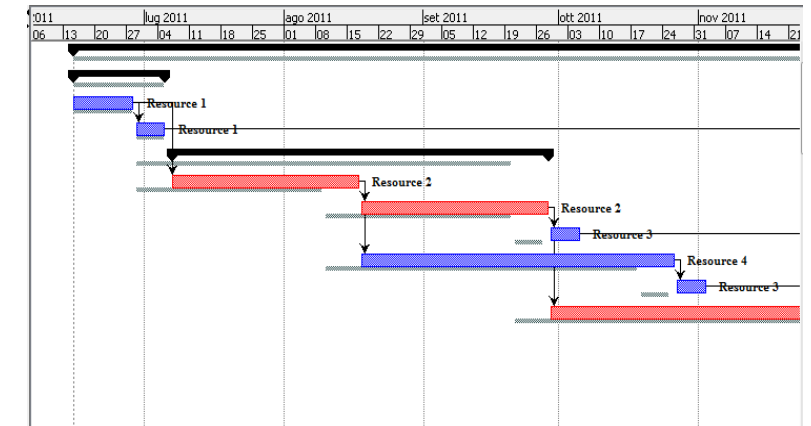
PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA



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

SYLLABUS

Gestire progetti per trasformare la PA.



Non perderti il nuovo programma
"Fondamenti di Project Management".



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Dipartimento della
Funzione Pubblica

- **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

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