



LUMSA
UNIVERSITÀ

**«Province & Comuni», Programma
Azione Coesione Complementare al
PON Governance e Capacità
Istituzionale 2014-2020**

**Innovazione e Digitalizzazione
Edizione I**

Lorenzo Costumato

**11 marzo 2026
Università LUMSA**



LUMSA
UNIVERSITÀ



Agenda

PARTE 1

- Introduzione: perché progettare?
- La logica programma-progetto nell'UE: il Project Cycle Management
- La filiera strategica europea che alimenta i programmi di finanziamento
- Scouting delle opportunità

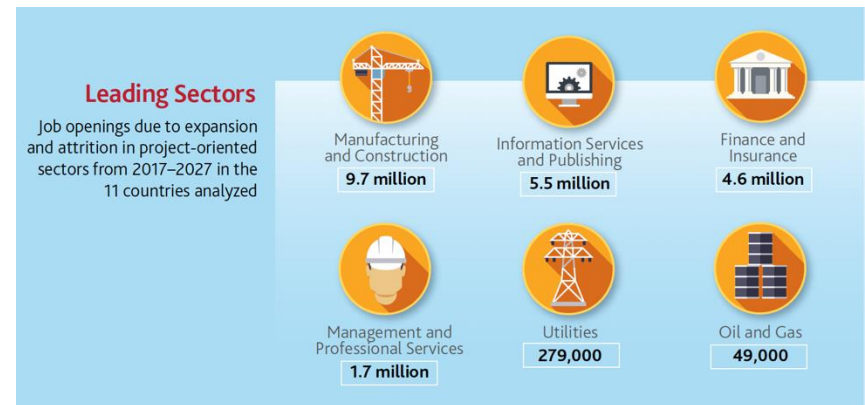
PARTE 2

- Il fenomeno della *Projectification*
- L'agilità nei progetti
- Il concetto di Strategic Agility

PARTE 1: La logica programma-progetto e le opportunità di finanziamento dell'UE

Perché progettare? Il fabbisogno di competenze

- A livello globale, il divario tra la **necessità delle imprese di avere lavoratori qualificati nella gestione dei progetti** e l'effettiva disponibilità di professionisti per ricoprire tali ruoli è sempre più ampio.
- Questi divario dipende da:
 - Un aumento drammatico del numero di **lavori che richiedono competenze orientate ai progetti**.
 - Un aumento significativo della **domanda di talenti nella gestione di progetti**, soprattutto in **economie in rapido sviluppo** come Cina e India.
 - **Tassi di abbandono elevati**, compresi i professionisti che si ritirano dalla forza lavoro.
- **Entro il 2027**, i datori di lavoro avranno bisogno di **87,7 milioni di persone che lavorino in ruoli orientati alla gestione dei progetti**.
- Su base annua, i datori di lavoro dovranno ricoprire circa **2,2 MILIONI di nuovi ruoli orientati ai progetti ogni anno fino al 2027**.



Fonte: [Project Management Institute \(PMI\)](#)

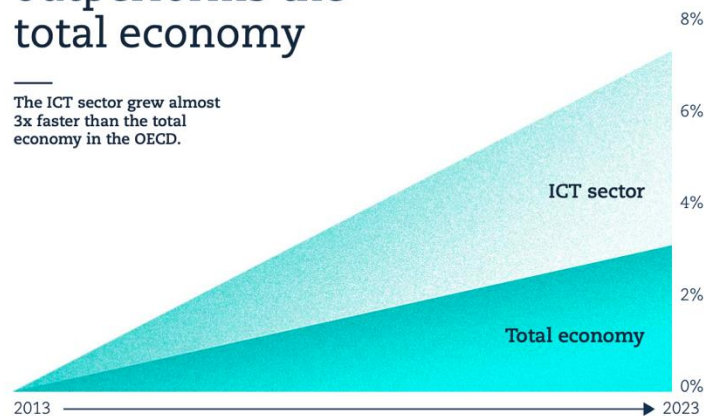


Perché progettare? La rilevanza dell'economia digitale

- L'**economia digitale** è caratterizzata da un'innovazione continua e da un'interconnessione globale che permette alle aziende di **raggiungere mercati più ampi e di migliorare l'efficienza operativa**.
- L'Unione Europea contribuisce al finanziamento della trasformazione digitale attraverso circa **190 miliardi**

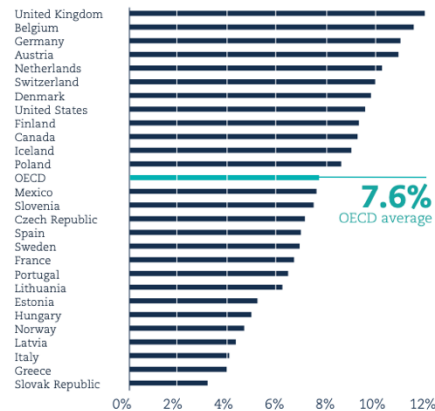
ICT sector growth outperforms the total economy

The ICT sector grew almost 3x faster than the total economy in the OECD.

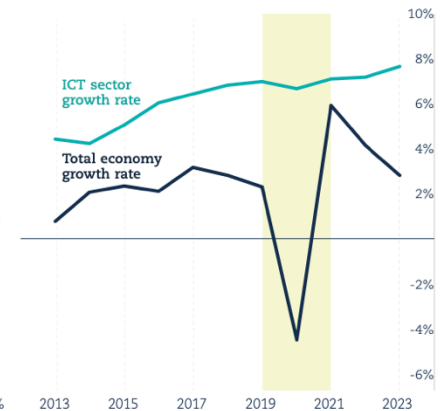


Estimates show strong growth of the ICT sector in 2023.

Predicted ICT sector growth rate, 2023



The ICT sector shrugged off the COVID-19 pandemic, in contrast to the broader economy.



Perché progettare? Lo scenario europeo

- Nel 2020, l'Unione Europea ha fornito una risposta senza precedenti alla **crisi del coronavirus** che ha colpito l'Europa e il mondo.
- Consiste nel **bilancio a lungo termine dell'UE per il periodo 2021-2027** di 1.211 miliardi di euro (1.074 miliardi di euro a prezzi del 2018), integrato da 806,9 miliardi di euro (750 miliardi di euro a prezzi del 2018) tramite **NextGenerationEU**, uno strumento temporaneo per alimentare la ripresa.
- **Due terzi dei fondi saranno forniti sotto forma di sovvenzioni per realizzare progetti innovativi**

Single Market, Innovation and Digital

149.5 (+ 11.5 from NGEU)

Cohesion, Resilience and Values

426.7 (+ 776.5 from NGEU)

Natural Resources and Environment

401 (+ 18.9 from NGEU)

Migration and Border Management

25.7

Security and Defence

14.9

Neighbourhood and the World

110.6

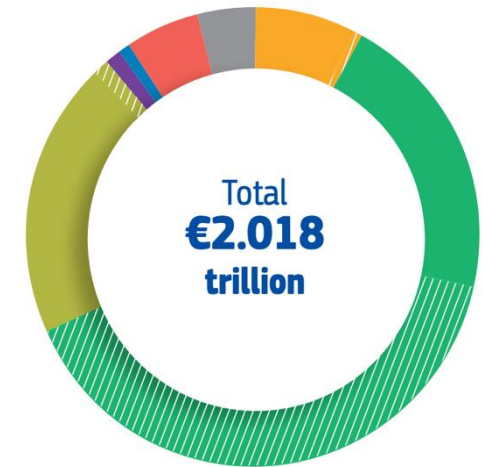
European Public Administration

82.5

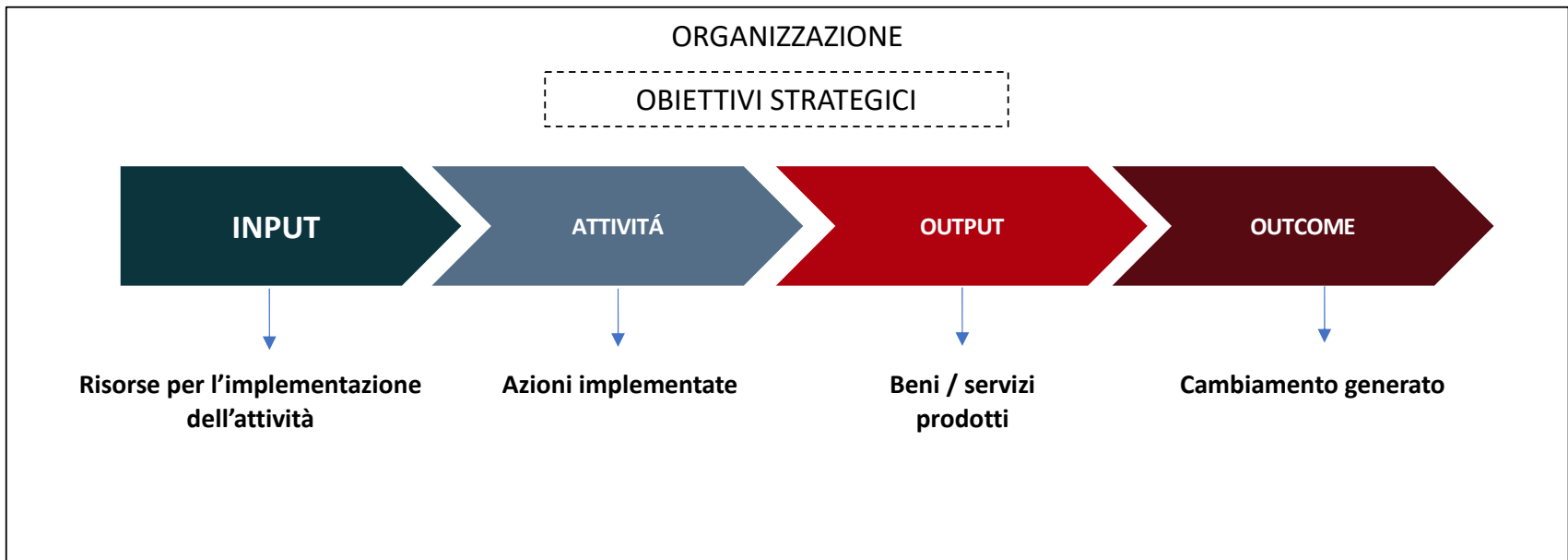
Total: €2.018 trillion

NextGenerationEU
806.9

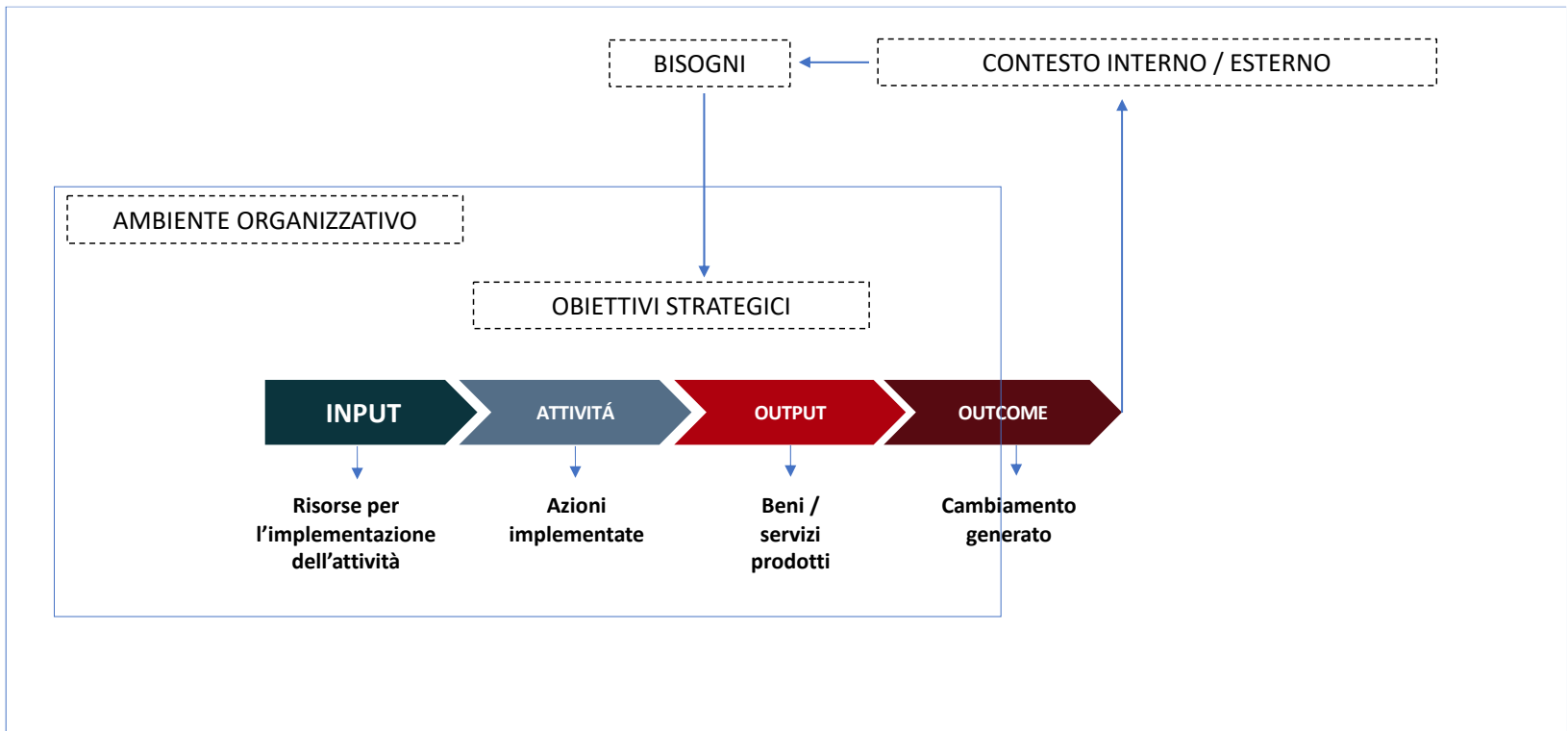
Long-term budget
1 210.9



Perché progettare?

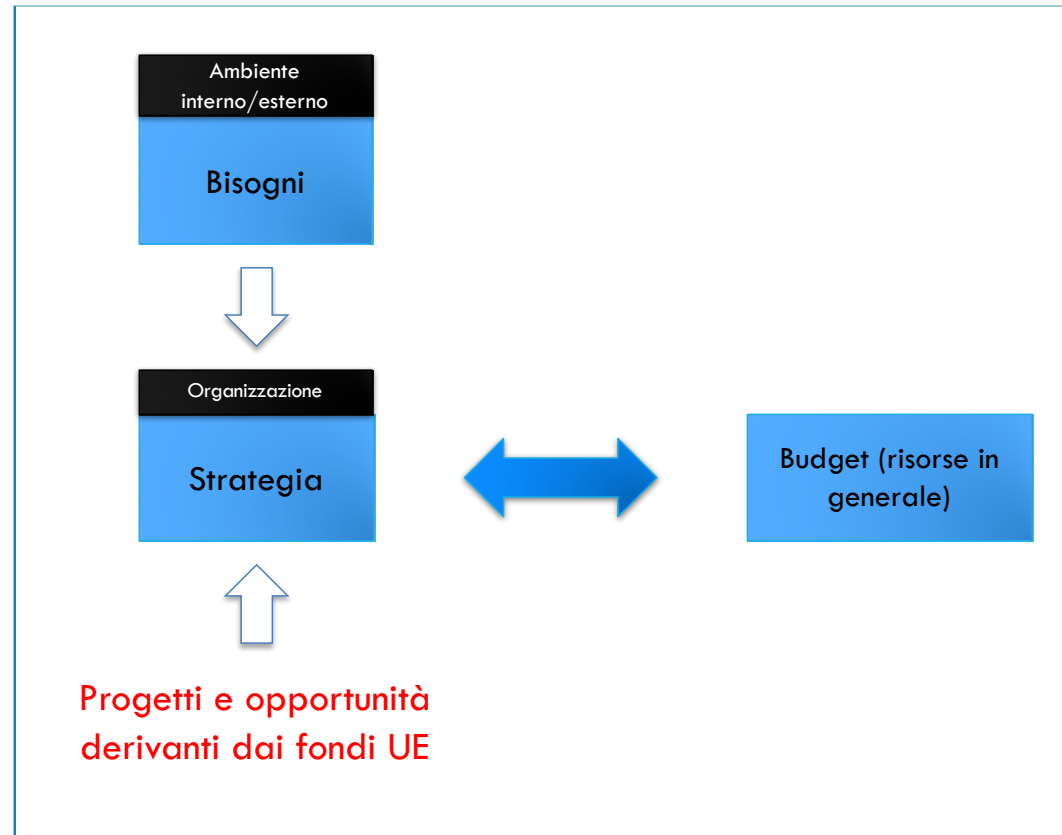


Perché progettare?



Perché progettare?

La realizzazione delle attività è condizionata dalla disponibilità e ammontare di risorse, **ma...**



Filiera UE per creare valore

Opportunità di finanziamento

Single Market, Innovation and Digital

149.5 (+ 11.5 from NGEU)

Cohesion, Resilience and Values

426.7 (+ 776.5 from NGEU)

Natural Resources and Environment

401 (+ 18.9 from NGEU)

Migration and Border Management

25.7

Security and Defence

14.9

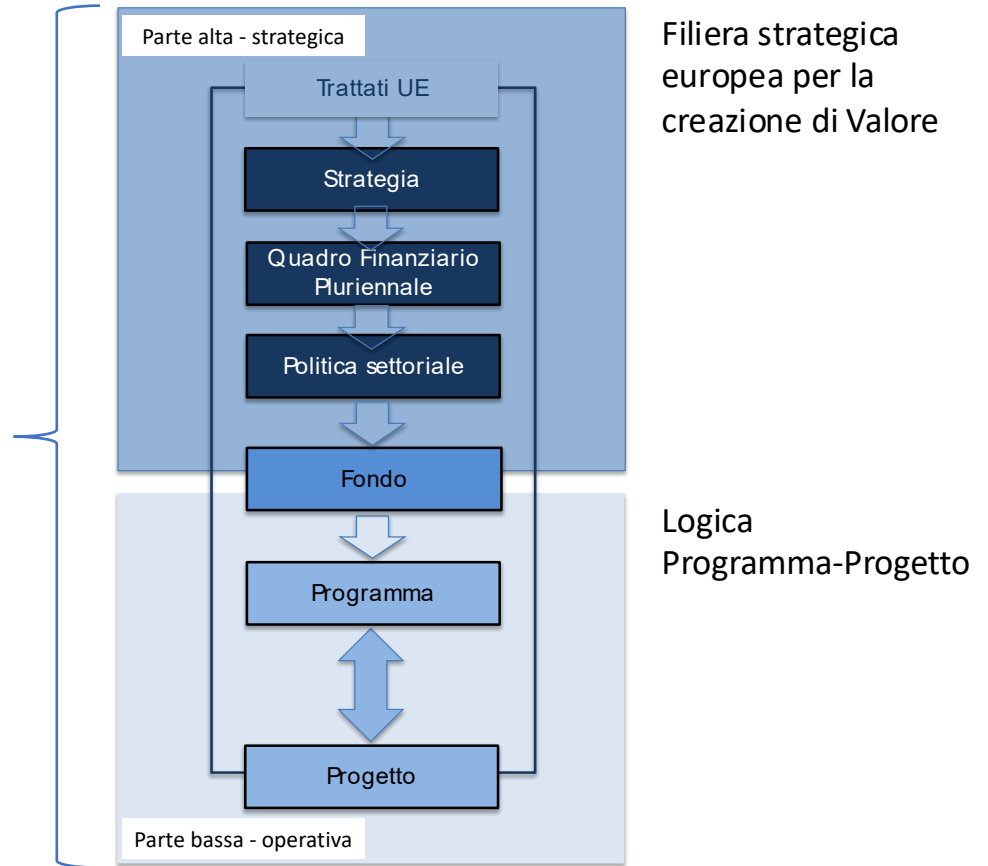
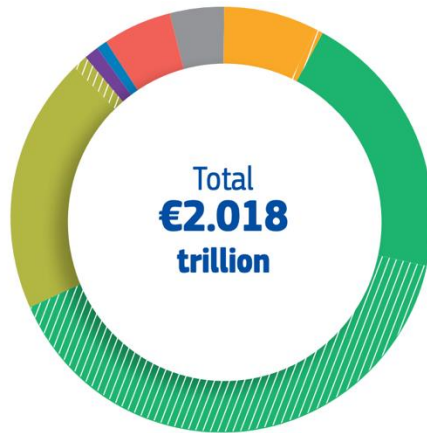
Neighbourhood and the World

110.6

European Public Administration

82.5

Total: €2.018 trillion



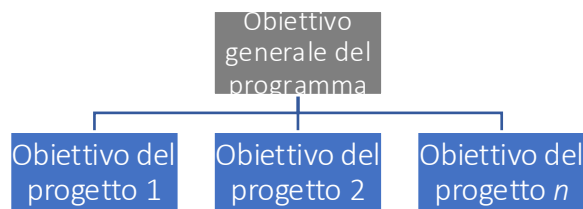
Logica Programma-Progetto

I progetti sono sforzi temporanei per creare valore attraverso prodotti, servizi e processi unici.

I programmi sono gruppi di progetti tra loro correlati, gestiti in modo coordinato per ottenere benefici non raggiungibili dalla loro gestione individuale

Ogni programma raggiunge i suoi obiettivi generali finanziando progetti; al contempo ogni progetto deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali del programma

I programmi europei tematici sono il collegamento tra i fondi (budget assegnato all'interno del QFP) e tutti i progetti realizzati dai beneficiari delle sovvenzioni



Il Project Cycle Management

Nel **1992** la Commissione Europea ha adottato il PCM come **set primario di strumenti di progettazione e gestione dei progetti**

Nel 1993 è stato pubblicato il primo manuale e, dopo diversi aggiornamenti, la versione finale è stata pubblicata nel **2004**



Perché?

- Inefficienza e inefficacia dei programmi e progetti europei
- I progetti passati non erano rilevanti per gli obiettivi dei programmi
- Nessuna analisi dei rischi: alto tasso di mortalità dei progetti
- Scarsa attenzione alle lezioni apprese (sia a livello di programma che di progetto)

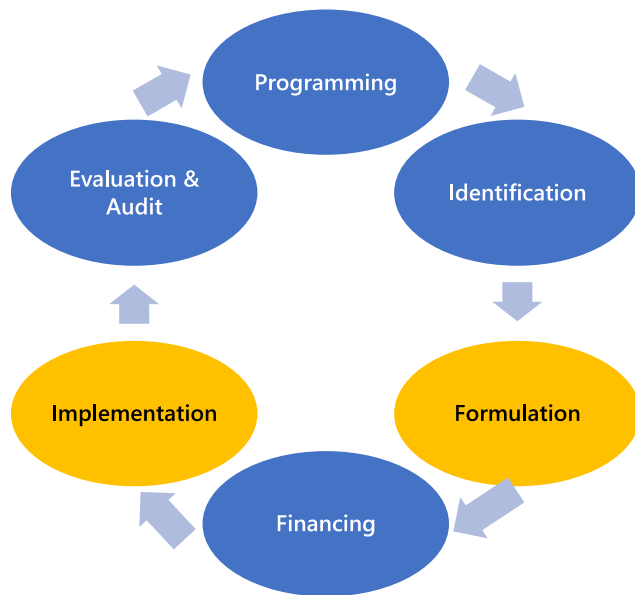
I progetti nel PCM

Il PCM ci dice che per essere finanziato un progetto deve essere:

- **Pertinente** (con:)
 - Bisogni sociali (bottom-up)
 - Strategie europee (top-down)
- **Fattibile** (in termini di:)
 - Obiettivi chiari, misurabili e raggiungibili
 - Rischi e condizioni esterne/interne presi in considerazione durante la progettazione
- **Sostenibile** (per quanto riguarda:)
 - Aspetti che possono influenzare la sostenibilità economica del progetto (ciclo di vita del progetto Vs ciclo di vita del prodotto)
 - La valorizzazione delle esperienze precedenti



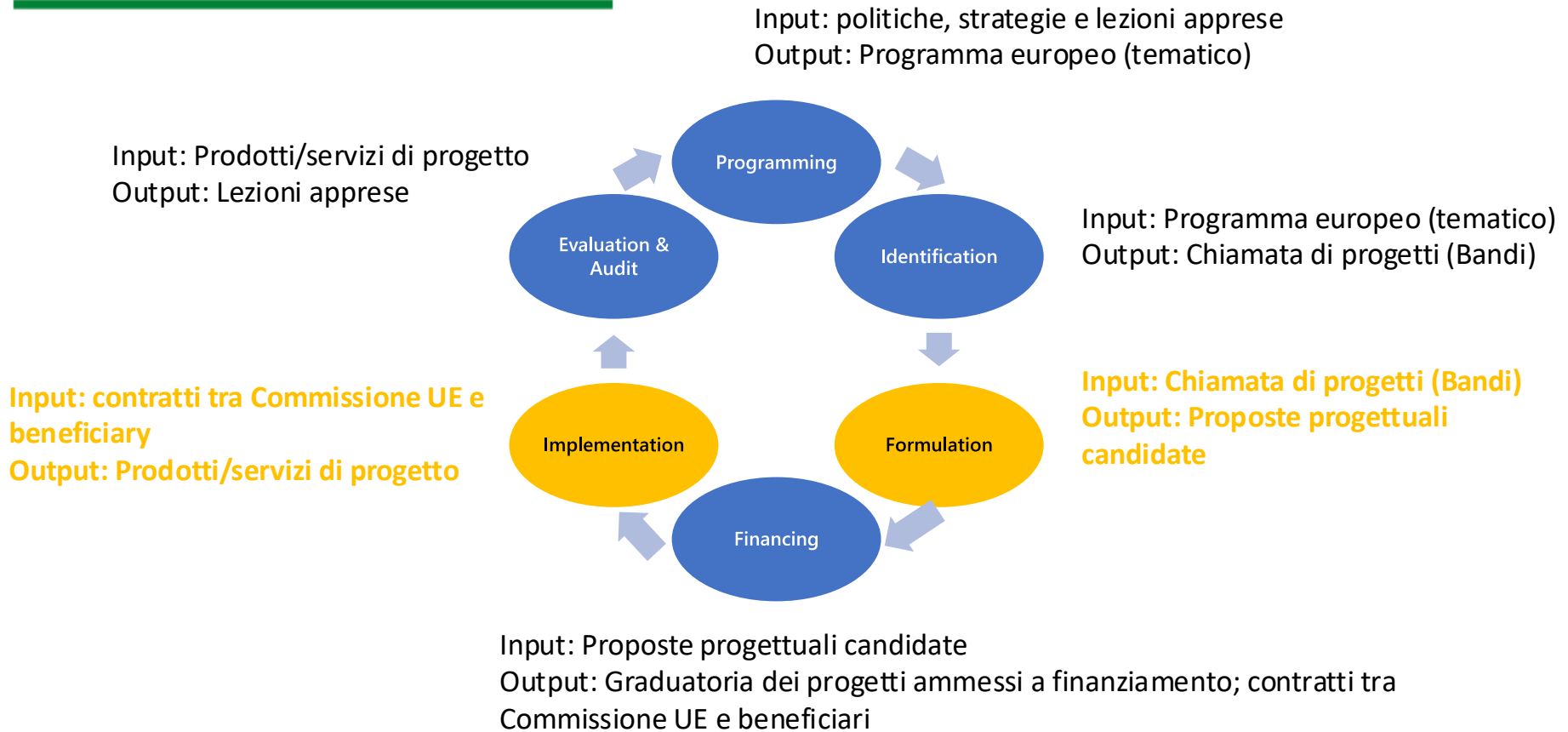
Attori e fasi del PCM



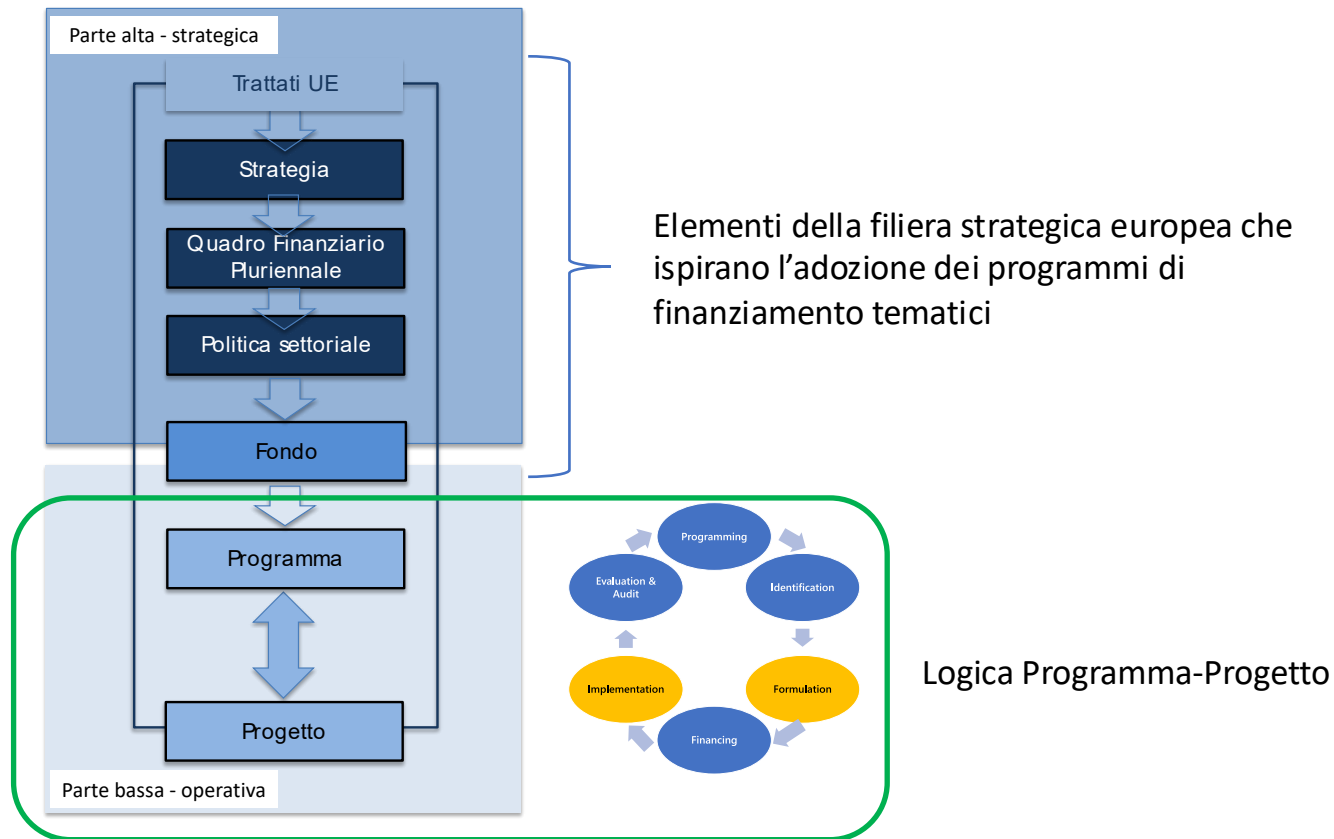
Commissione UE
(ente erogatore del finanziamento)

Beneficiario del finanziamento
(organizzazioni private e pubbliche interessate alle opportunità di finanziamento europee)

Input/Output



Cosa accade prima dell'adozione del programma



Trattati UE

L'Unione Europea è un'organizzazione internazionale di carattere sovranazionale costituita da un gruppo di Paesi europei al fine di darle competenza ad agire per conto o a sostegno degli Stati Membri in una serie di materie in cui un'azione congiunta a livello e attraverso l'Unione è in grado di produrre risultati migliore rispetto all'azione individuale dei singoli Stati Membri.

Le regole e gli obiettivi perseguiti dall'Unione sono definiti all'interno dei trattati costitutivi:

- Trattato sull'Unione Europea (TUE)
- Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE)

Art. 3 TUE Obiettivi

- L'UE si prefigge di **promuovere la pace, i suoi valori e il benessere** dei suoi popoli
- [...] offre ai suoi cittadini uno **spazio di libertà, sicurezza e giustizia** senza frontiere interne, in cui sia assicurata la **libera circolazione delle persone** [...]
- [...] instaura un **mercato interno**. Si adopera per lo **sviluppo sostenibile** [...] (e) mira alla **piena occupazione** e al **progresso sociale**, e su un elevato livello di tutela e di **miglioramento della qualità dell'ambiente**. [...] Promuove il **progresso scientifico e tecnologico**. [...] Combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni [...]. [...] Promuove la **coesione economica, sociale e territoriale** [...].
- [...] contribuisce allo **sviluppo sostenibile della Terra**, [...], all'**eliminazione della povertà** e alla **tutela dei diritti umani** [...].



Strategie di lungo periodo (generali)

Strategia Lisbona 2000-2010

Prima strategia di lungo periodo dell'UE sull'ottimismo dell'unione monetaria

Si propone di rendere l'UE l'economia più competitiva al mondo senza lasciare nessuno indietro

Parziale fallimento per inesperienza nella prima fase e per crisi globale nella seconda fase

Slancio per la successiva Strategia

Europa 2020

Nasce dalle ceneri della crisi finanziaria globale

Il rilancio dell'UE deve basarsi su 3 priorità chiave: sociale, ambientale, digitale

Quadro di performance semplice e lineare che impegna gli Stati membri a raggiungere obiettivi misurabili

In chiusura di Europa 2020 si avviano i negoziati per la strategia del successivo decennio basata sugli SDGs

Il Covid-19 influenza le priorità dell'UE a inizio decennio

Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile

L'UE vuole incorporare i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile nella propria strategia di lungo periodo per il 2030

Sono numerosi i vantaggi in questo senso, a livello globale e locale

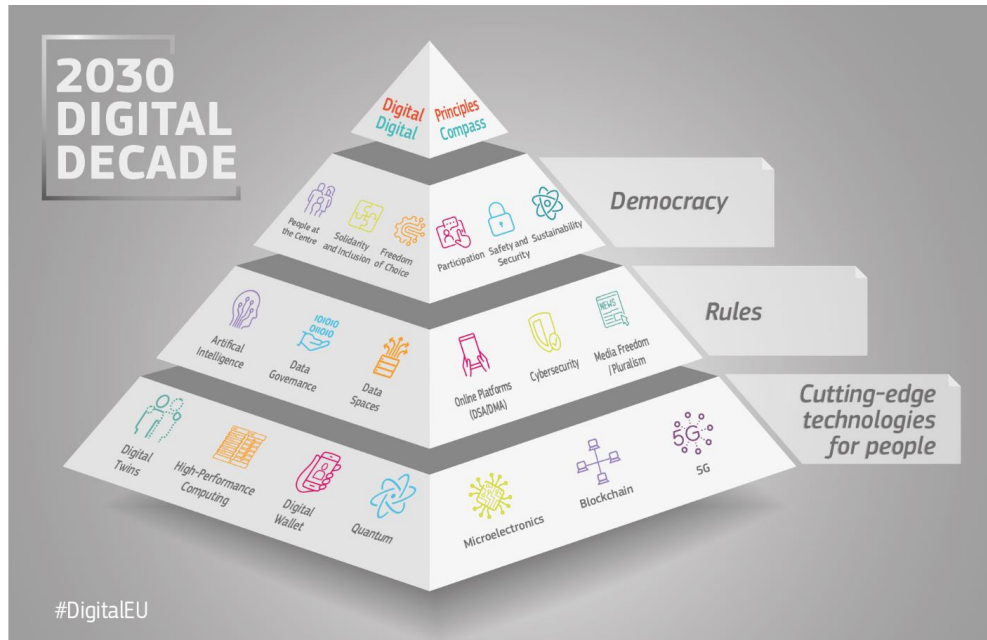
La principale debolezza risiede nella difficoltà di adattare una strategia di alto respiro globale a livello locale, individuando il contributo di un gruppo di stati al raggiungimento di obiettivi globali

Il risultato è un'integrazione parziale che da maggiore spazio alle strategie settoriali



Strategie di lungo periodo (tematiche)

In ambito digitale...



Un **quadro completo** per guidare le azioni europee relative alla trasformazione digitale, con l'obiettivo di garantire che tutte le iniziative tecnologiche e di innovazione siano rivolte al miglioramento delle condizioni delle persone.

Quattro aree di intervento: connettività, competenze digitali, impresa digitale e servizi pubblici digitali.

Le risorse finanziarie

Nell'attuale periodo storico possiamo raggruppare le risorse europee in due strumenti finanziari

Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027

- È alimentato da **'risorse proprie'** dell'UE
- Rappresenta il **bilancio a lungo termine** dell'UE (cicli di 7 anni)
- Fissa gli **importi annui massimi** della spesa dell'UE – 'massimali' – nei vari settori strategici – 'rubriche'
- in ogni 'rubrica' i finanziamenti sono principalmente erogati attraverso **'programmi'** o **'fondi'** che finanziano progetti

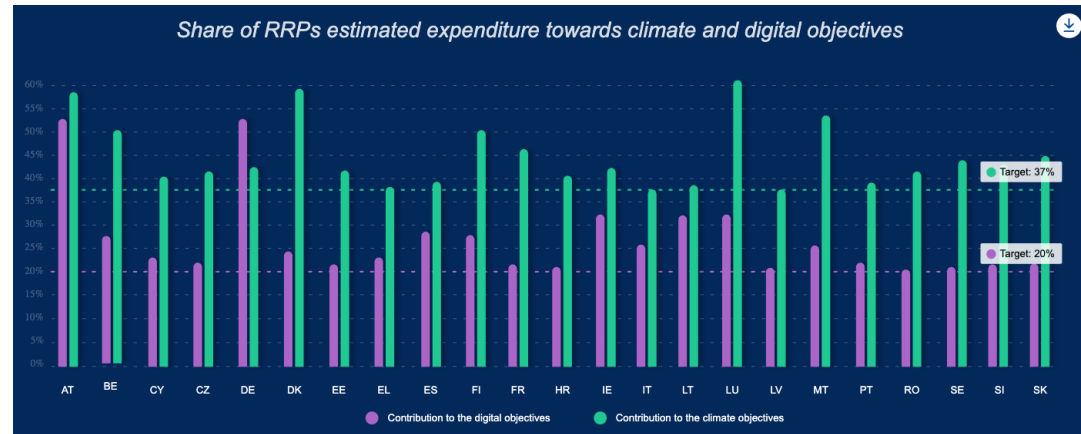
Next Generation EU

- **Strumento temporaneo** per la ripresa, che contribuisce a riparare i danni economici e sociali causati dalla **pandemia**
- È alimentato in parte da risorse proprie, e in parte da **prestiti contratti sui mercati finanziari** per 750 miliardi di €
- Questi finanziamenti supplementari sono convogliati in parte verso i programmi dell'UE in parte nei Piani nazionali di ripresa e resilienza (**PNRR**)

Le risorse finanziarie



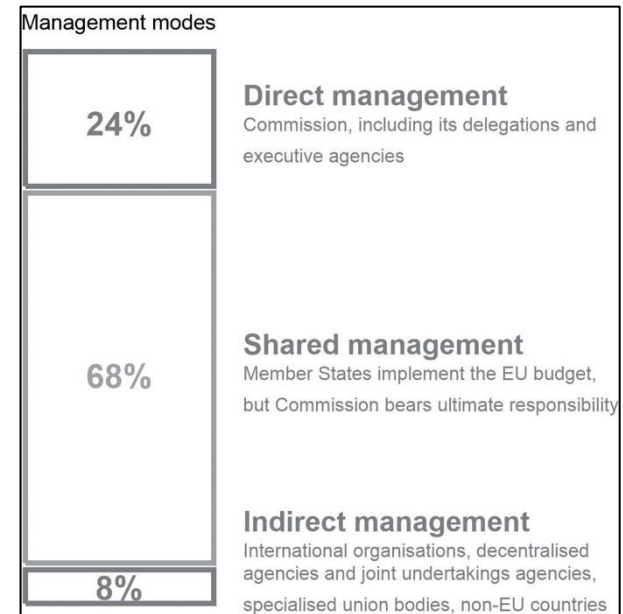
Quadro di sintesi delle risorse a disposizione in UE (Budget di lungo periodo + Next Generation EU)

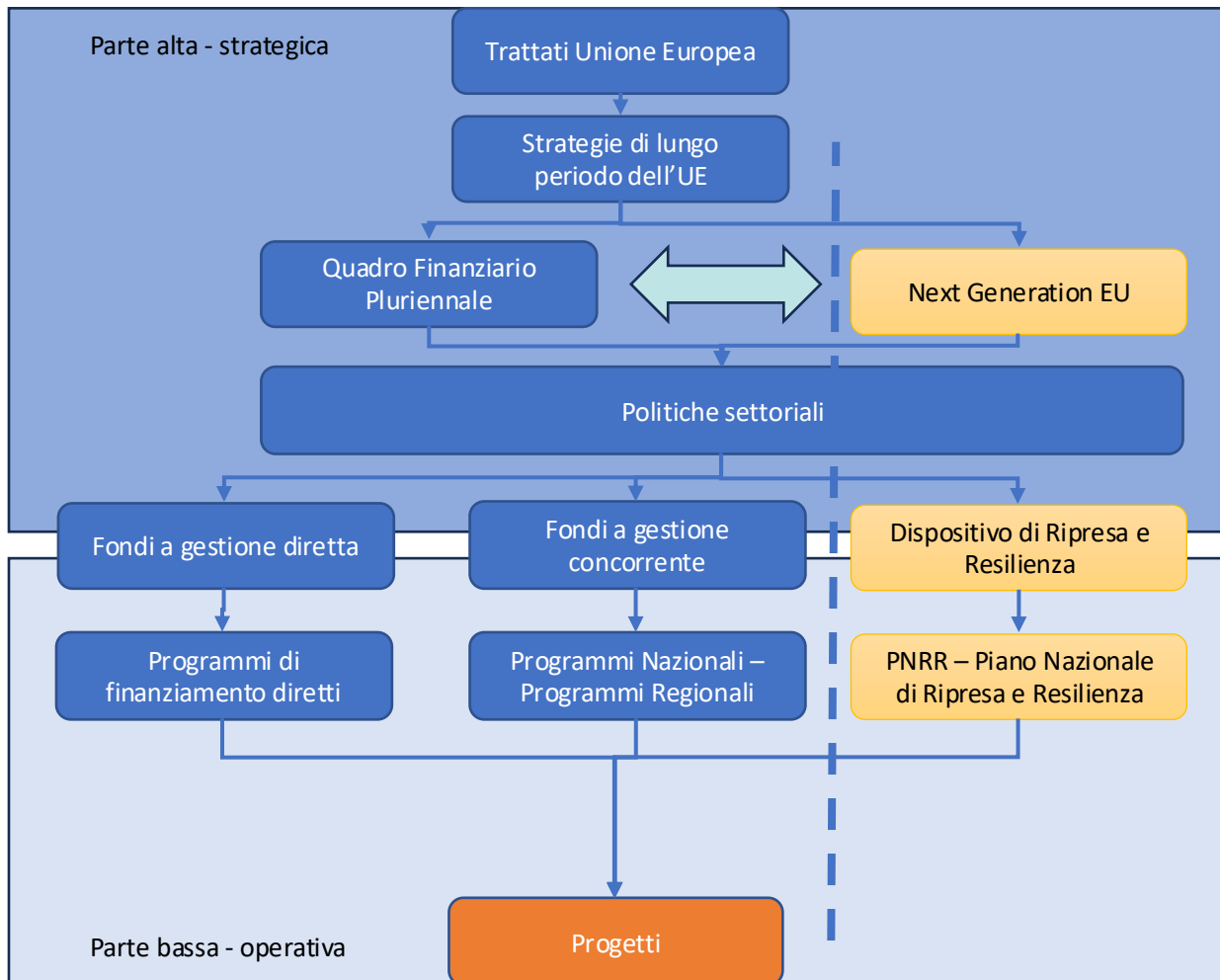


Contributo dei PNRR (Next Generation EU) alle priorità digitali e green (twin transition)

Tipologie di fondi UE

- I **fondi diretti** vengono gestiti dalla CE attraverso le proprie Direzioni generali o Agenzie esecutive della UE e finanziano **Programmi settoriali**, definiti e normati da specifici Regolamenti UE. La caratteristica principale di questi fondi è che **il rapporto tra soggetto erogatore (Commissione UE) e soggetto attuatore è solitamente diretto**, senza la mediazione degli Stati membri.
- Nei **fondi a gestione concorrente** l'esecuzione del bilancio è delegata agli Stati membri, con una **responsabilità condivisa tra Commissione europea e Stati membri** che curano la gestione dei Programmi di finanziamento attraverso le autorità centrali (Ministeri) e regionali (Regioni).
- Nei **fondi a gestione indiretta**, la Commissione europea delega l'esecuzione di una parte del Bilancio UE ad un soggetto terzo, ad esempio un organizzazione internazionale, un'agenzia nazionale, un'amministrazione di un paese non europeo ecc.





Alcuni esempi di opportunità per la TD

Programma Europa Digital

- È un programma di finanziamento concepito per **colmare il divario tra la ricerca e la diffusione delle tecnologie digitali**.
- Mira ad accelerare la ripresa economica e a **guidare la trasformazione digitale dell'Europa**, rafforzando gli investimenti in una serie di settori, tra cui:
 - capacità di supercalcolo e di elaborazione dei dati
 - capacità di base dell'intelligenza artificiale (IA), come spazi di dati e librerie di algoritmi di IA
 - sicurezza informatica
 - competenze digitali, ampliando l'uso migliore della capacità digitale nella società e nell'economia dell'UE
 - sostegno alla digitalizzazione delle imprese e delle pubbliche amministrazioni

Alcuni esempi di opportunità per la TD

Meccanismo per collegare l'Europa

- Sostiene le reti e le infrastrutture transeuropee nei settori dei trasporti, delle **telecomunicazioni** e dell'energia
- Le azioni principali che lo contraddistinguono sono:
 - Implementazione di reti ad altissima capacità, compresi i sistemi 5G, nelle aree in cui si trovano i driver socioeconomici (vedere Connettività 5G per comunità intelligenti);
 - Garantire una copertura ininterrotta con sistemi 5G di tutti i principali percorsi di trasporto, comprese le reti di trasporto transeuropee (vedere Copertura 5G lungo i corridoi transfrontalieri);
 - Implementazione di reti backbone nuove o di un significativo aggiornamento di quelle esistenti, compresi i cavi sottomarini, all'interno e tra gli Stati membri e tra l'Unione e i paesi terzi (vedere European Quantum Communication Infrastructure Initiative, Backbone networks for pan-European cloud federations, Backbone connectivity for Digital Global Gateways);
 - Implementazione e supporto dell'infrastruttura di connettività digitale correlata a progetti transfrontalieri nei settori dei trasporti o dell'energia (vedere Azione di coordinamento e supporto).

Alcuni esempi di opportunità per la TD

Orizzonte Europa (Horizon Europe)

- Finanzia la ricerca fondamentale in materia di salute, resilienza e **transizioni verde e digitale**.
- comprende un bilancio specifico per "**Digitale, industria e spazio**" che sviluppa la ricerca e l'innovazione di fascia alta nelle **tecnologie abilitanti**, quali:
 - Intelligenza Artificiale e robotica
 - Internet di prossima generazione
 - Calcolo ad alte prestazioni
 - Big data
 - Tecnologie digitali fondamentali
 - 6G

Alcuni esempi di opportunità per la TD

PN FESR RICERCA, INNOVAZIONE E COMPETITIVITA' PER LA TRANSIZIONE VERDE E DIGITALE

- È gestito dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (**MIMIT**), in qualità di Autorità di Gestione (AdG), insieme al Ministero dell'Università e della Ricerca (**MUR**) e al Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (**MASE**), nel ruolo di Organismi Intermedi.
- Mira a:
 - Sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate
 - Permettere ai cittadini, alle imprese, alle organizzazioni di ricerca e alle autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione

Dove trovare le opportunità

The screenshot shows the 'Italiadomani' website header with navigation tabs: Home, Il Piano, Interventi, **Opportunità**, Notizie, Catalogo Open Data, Strumenti. A dropdown menu for 'Opportunità' is open, listing 'Bandi e Avvisi delle Amministrazioni Titolari' and 'Bandi e Avvisi dei Soggetti Attuatori'. Below the menu is a large banner with the text '52 previsti' and a background image of people in a field.

Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Un nuovo Paese avanza e prende forma con Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Con Italia Domani il Paese avrà una Pubblica Amministrazione più efficiente e

The screenshot shows the 'EU Funding & Tenders Portal' interface. It includes a search bar, navigation tabs (Home, Funding, Procurement, etc.), and a 'Calls for proposals' section. A 'Filters' sidebar on the left allows users to refine their search by programming period, programme, call, and submission status. The main content area displays 'GRANTS RECOMMENDED FOR YOU' with a list of 293 items found. A specific opportunity is highlighted: 'European Researchers' Night and Researchers at Schools 2026-2027', with details on opening and deadline dates and its status as 'Forthcoming'.

The screenshot shows the website of the 'Dipartimento per le politiche di coesione e per il sud' (Department for Cohesion and the South) under the 'Governo Italiano'. The header includes the department's name and a search bar. The main navigation menu lists: Ministro, Dipartimento, Politica di coesione, Piattaforma per le tecnologie strategiche per l'Europa - STEP, PNRR e coesione, Finanziamenti, avvisi e bandi, Documenti ed esiti istituzionali, and G7 Sviluppo Urbano Sostenibile. A breadcrumb trail reads: 'Politica di coesione > La programmazione 2021-2027 > Piani e Programmi europei 2021-2027'. The main heading is 'Elenco Programmi FESR 2021-2027', followed by a paragraph explaining that the table lists all FESR programs cofinanced by the European Union in the 2021-2027 cycle.

PARTE 2: I progetti come leva di agilità strategica

Project & Project Management

I progetti sono sforzi temporanei per creare valore attraverso prodotti, servizi e processi unici. I progetti sono **complessi, unici, di durata determinata**, con un **obiettivo predeterminato**, caratterizzati da vincoli interdipendenti di **costi-tempi-qualità**

Il **project management** è l'applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti alle attività di **pianificazione, organizzazione, protezione, monitoraggio e gestione** delle risorse per raggiungere obiettivi di progetto specifici.

Il fenomeno della *PROJECTIFICATION*

- La gestione delle risorse e delle attività attraverso i progetti, negli ultimi anni, è cresciuta in maniera esponenziale, tanto è che in letteratura ormai da diversi anni si parla del fenomeno della cosiddetta “**projectification**” (Sjobolm & Godenhjelm, 2015)
- La projectification è un fenomeno per il quale **sempre più enti organizzano le proprie risorse e processi sotto forma di progetti** al fine di migliorare l'azione ed il **raggiungimento degli obiettivi strategici**

Il fenomeno della *PROJECTIFICATION*

7 raccomandazioni per gestire la *projectification* di un'organizzazione:

- 1) Cambiare l'organizzazione (**assetto organizzativo**)
- 2) Cambiare **la cultura** (maggiore collaborazione e orientamento al risultato)
- 3) Rinunciare all'ottimismo in favore di un approccio concreto nella stima dei costi e tempi dei progetti
- 4) Monitorare e **valutare i progetti**
- 5) Adottare un **orientamento agli stakeholder** (collaborazione esterna e partecipazione)
- 6) Formare team **agili** e prevedere meccanismi di ricompensa
- 7) Dar vita ad un **Project Management Office (PMO)**

Seven recommendations for managing projectification

3

1. Change the structure	Look for easy wins or a few successful projects
	Move toward a matrix structure and support project managers in their careers
	Help project and functional managers to work together effectively
	Allow time to build project capabilities
2. Change the culture	Consider senior managers as coordinators
	Seek out middle management who are good at horizontal communication and coaching
	Encourage the front line to embrace collaboration
3. Seek unbiased forecasting	Replace those individuals who cannot adapt
	Eliminate deception and minimize delusion
	Distinguish between instructionist and selectionist projects
4. Monitor and evaluate projects	Incorporate past overruns into planning and reward systems
	Discourage pet projects
	Set up milestones for monitoring projects
	Be willing to cancel projects
5. Adopt a stakeholder orientation	Conduct postproject reviews to extract learning
	Distinguish between project plan and business case success
	Identify important stakeholders
	Involve stakeholders early in projects
6. Form agile teams	Find ways to measure value created for stakeholders
	Create a holistic measure of value created and find ways to improve this composite score
	Select brokers and stewards to guide teams
	Guide teams through nudges
7. Form a PMO	Solicit confidential peer feedback
	Consistently reward high performing team members
	Create a PMO to manage the project portfolio
	Build trust and confidence in the PMO, especially among the project managers
	Use the PMO to collect bottom-up learning
	Use the PMO to distribute best practices

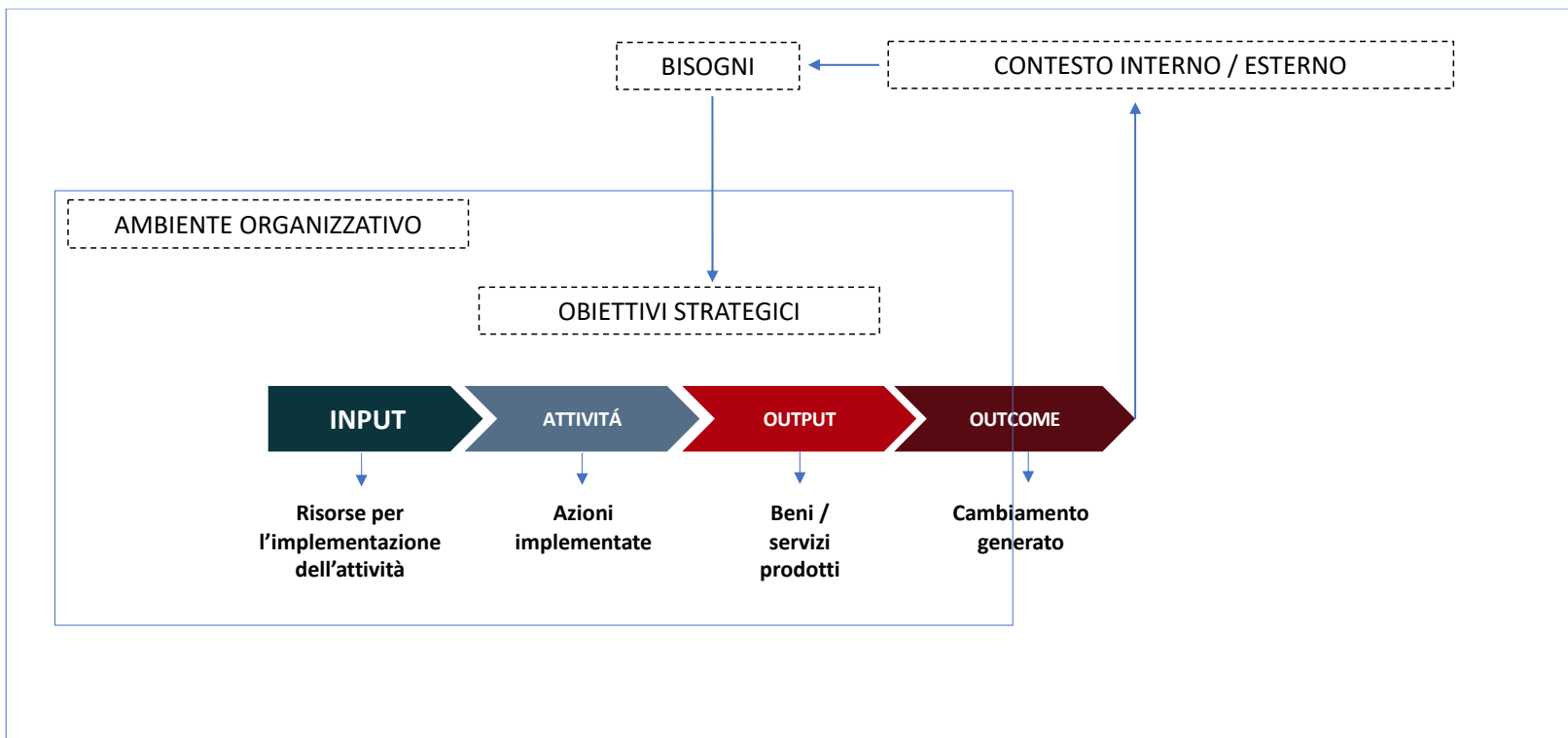
Fonte: Lovett, S., Abraham, T., & Jung, J. (2023). Seven recommendations for managing projectification. Business Horizons.

Il fenomeno della *PROJECTIFICATION*

La projectification è caratterizzata da:

- La trasformazione delle organizzazioni per poter gestire correttamente le iniziative progettuali dal punto di vista organizzativo (creazione di PMO, modelli organizzativi matriciali)
- Lo studio delle relazioni fra progetti (projectification) e programmi (programmification)
- **La relazione fra strategia e progetti (Lundin, 1996)**
- L'aumento del numero di progetti realizzati nella società odierna compreso il settore pubblico
- La soluzione di complessi problemi attraverso la responsabilizzazione di gruppi di progetto

Catena input-output-outcome



Project Vs Operations

Il lavoro di un'organizzazione è composto da:



Progetti

un'impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate, e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità

Attività correnti (operations)

Caratterizzate da elementi di natura ordinaria, corrente, quotidiana

Project Vs Operations

Progetti e Operations hanno **differiscono** dal fatto che:

- Le operations sono caratterizzate da lavoro ripetitivo, continuativo, ricorrente
- I progetti sono caratterizzati da lavoro non ripetitivo, temporaneo, unico

Progetti e Operations hanno **in comune** il fatto che:

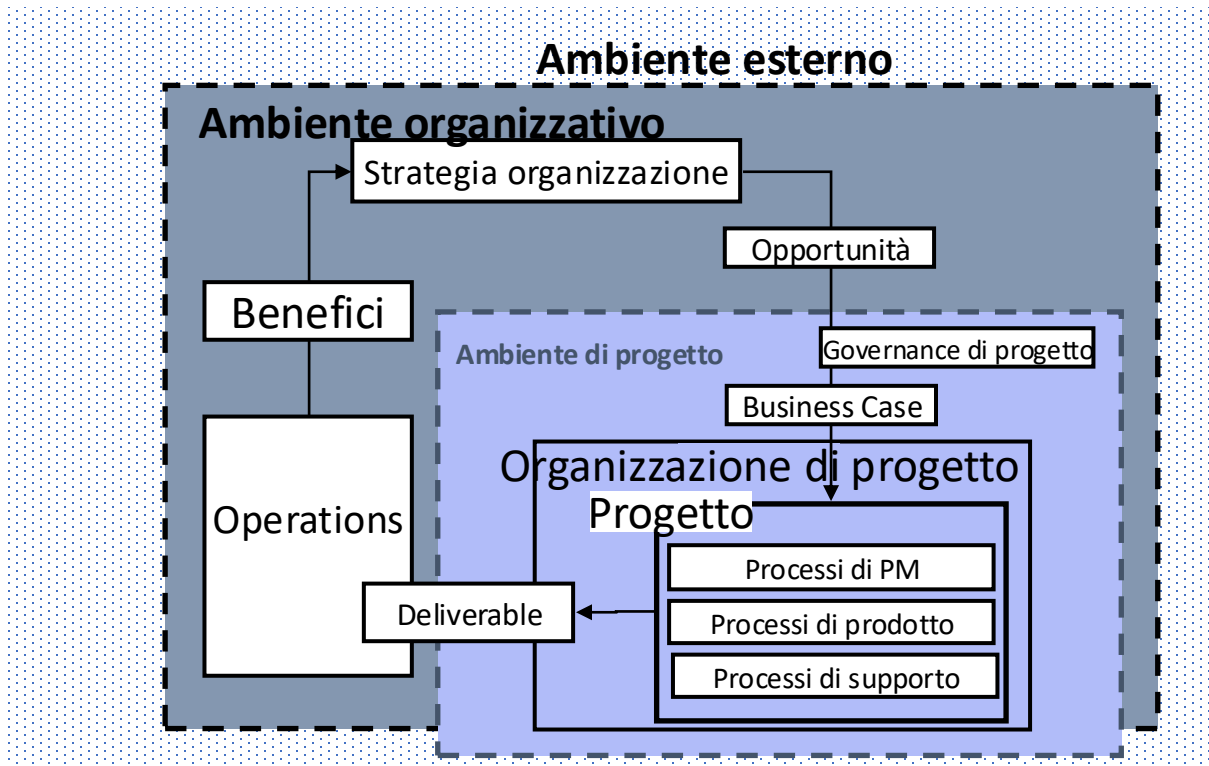
- Sono eseguiti da persone
- Vincolate da risorse limitate
- Pianificati, eseguiti e controllati

Esiste tuttavia **un'influenza reciproca** tra **progetto** e attività **operative**

Le attività operative possono essere

- **generate** da un progetto (lancio di un servizio),
- **modificate** da un progetto (reingegnerizzazione processi),
- **dismesse** in virtù di un progetto (outsourcing)

Strategia organizzativa e progetti



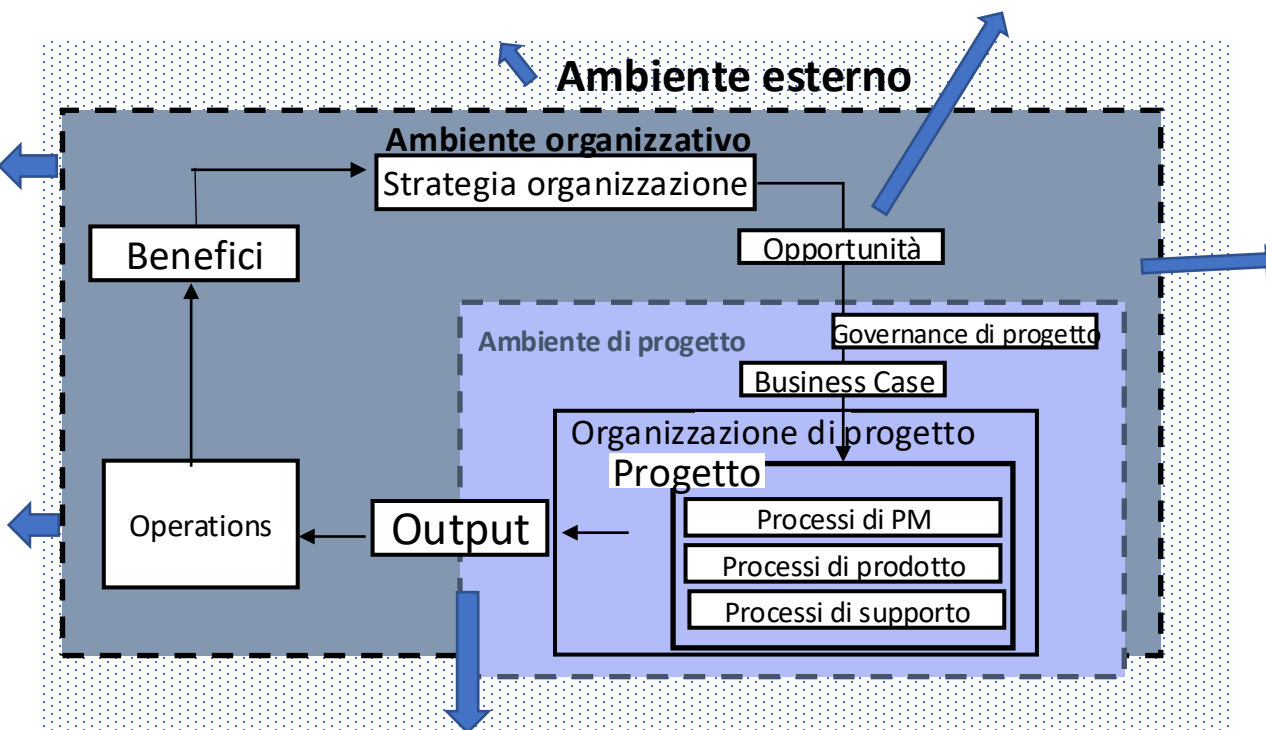
Strategia organizzativa e progetti

es. Piano strategico organizzazione – **Aumentare il tasso di soddisfazione dei clienti**

es. Fondi nazionali dedicati all'innovazione digitale delle PMI (Programma Industria 4.0)

es. Miglioramento del servizio reso in termini di velocità ed efficienza nella gestione del reclamo

es. Gestione dei reclami attraverso il sistema digitalizzato da parte del personale e comunicazione all'utente su come utilizzarli

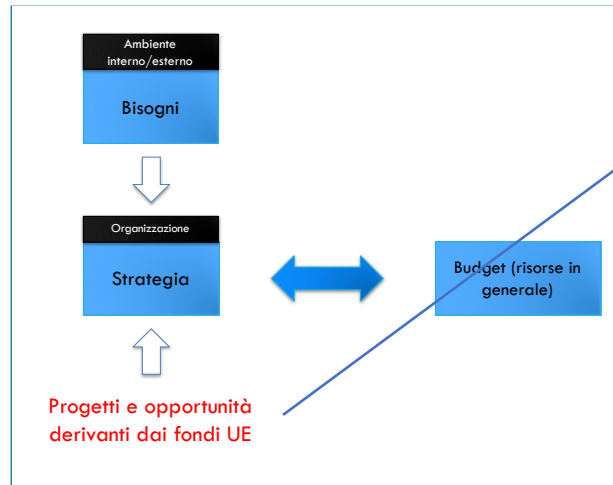


es. Progetto di digitalizzazione dei servizi **attraverso la digitalizzazione dei servizi di gestione dei reclami dei clienti** e formazione del personale. Obiettivi progetto:

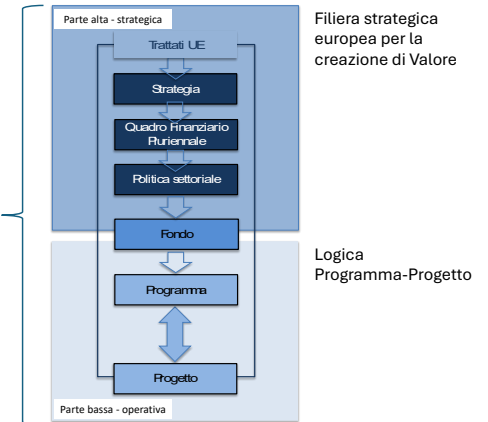
- Riduzione dei tempi di gestione dei reclami
- Diminuzione del tasso di errore nella gestione dei reclami

es. Servizi digitalizzati e staff formato

La realizzazione delle attività è condizionata dalla disponibilità e ammontare di risorse, **ma...**

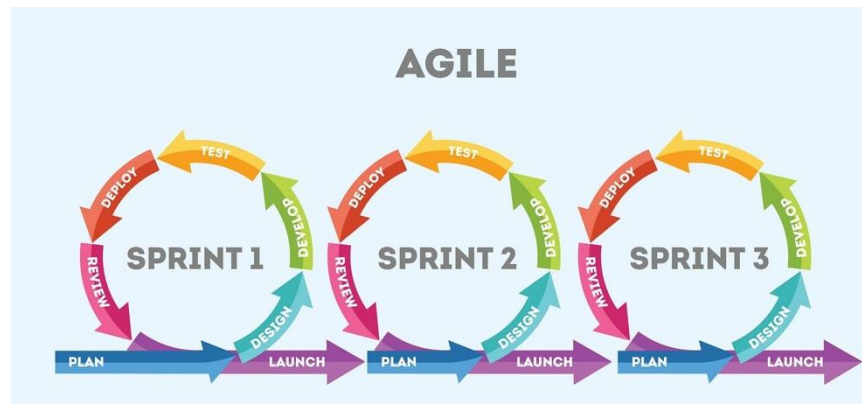


Massimizzare le risorse dell'organizzazione per aumentare la quantità o la tipologia di obiettivi strategici da raggiungere, grazie alle opportunità UE



Approcci alla gestione dei progetti: l'Agile PM

- La "**metodologia agile**" nasce nel contesto dell'implementazione di progetti IT e risale orientativamente al 2001 quando 17 esperti di software IT stilarono il **Manifesto Agile** contenente **12 principi** chiave
- Rappresenta un approccio allo sviluppo del software basato sulla **distribuzione continua di software efficienti creati in modo rapido e iterativo**
- I team di sviluppo software devono tenere conto di:
 - Individui e interazioni rispetto a processi e strumenti
 - Un software efficiente rispetto a una documentazione esaustiva
 - La collaborazione con il cliente rispetto alla negoziazione dei contratti
 - **La preparazione ad affrontare il cambiamento rispetto all'esecuzione di un piano**



Agile Project Management

Agile

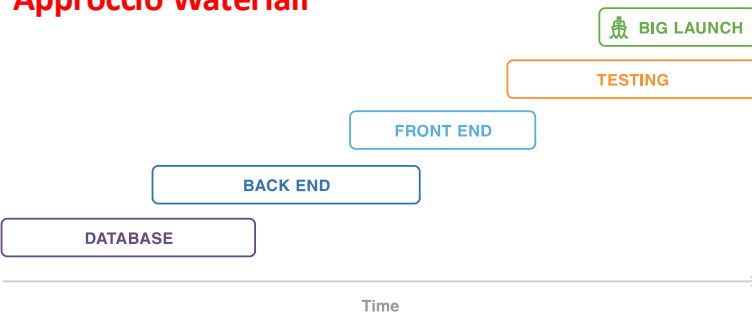
- **approccio iterativo** alla consegna dei progetti incentrato su rilasci continui che incorporano il **feedback dei clienti**
- La capacità di regolazione durante ogni iterazione favorisce la **velocity** e l'**adattabilità**
- Offre la **flessibilità necessaria** per adattarsi e iterare durante il processo di sviluppo
- Prevede la **collaborazione tra il team di sviluppo e quelli delle operazioni**

Waterfall (a cascata)

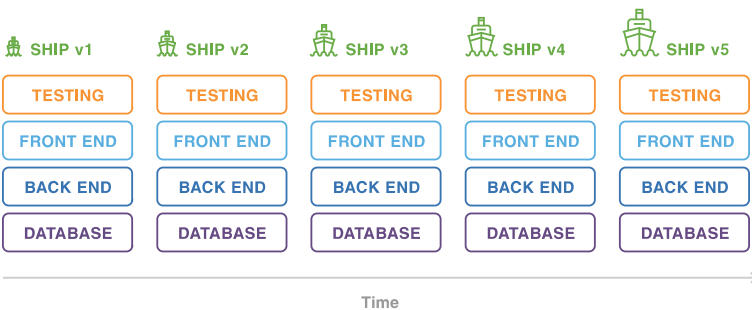
- L'approccio di gestione a cascata dei progetti segue una **formula lineare e sequenziale**
- comporta una sequenza di esecuzione chiaramente definita con **fasi di progetto che non avanzano fino a quando una fase non riceve l'approvazione finale**
- adatto per i lavori con **processi prevedibili e ricorrenti**

Agile vs Waterfall

Approccio Waterfall



Approccio Agile



	Agile PM	Waterfall PM
Vantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Cidi di feedback più rapidi • Possibilità di identificare tempestivamente i problemi • Maggiore potenziale di soddisfazione dei clienti • Time-to-market notevolmente migliorato • Migliore visibilità/responsabilità • I team dedicati migliorano la produttività nel tempo • Assegnazione di priorità flessibile incentrata sulla fornitura di valore 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede meno coordinamento grazie a fasi chiaramente definite e processi sequenziali • Una chiara fase di progetto aiuta a definire chiaramente le dipendenze del lavoro • Il costo del progetto può essere stimato dopo la definizione dei requisiti • Maggiore attenzione alla documentazione di progetti e requisiti • La fase di progettazione è più metodica e strutturata prima della scrittura del software
Svantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Il percorso critico e le dipendenze tra i progetti potrebbero non essere chiaramente definiti come nell'approccio a cascata • Prevede un costo legato alla curva di apprendimento a livello di organizzazione • La vera esecuzione Agile con una pipeline di continuous deployment prevede molte dipendenze tecniche e diversi costi di progettazione da stabilire 	<ul style="list-style-type: none"> • È più difficile suddividere e condividere il lavoro a causa di sequenze di fase più rigorose e dei team più specializzati • Rischio di perdite di tempo dovute a ritardi e battute d'arresto durante le transizioni tra le fasi • Requisiti di assunzione aggiuntivi per soddisfare i team di fase specializzati, laddove Agile incoraggia una composizione più interfunzionale dei team • Eccesso di comunicazione durante il passaggio del lavoro tra le diverse fasi • La proprietà e il coinvolgimento relativi al prodotto potrebbero non essere così solidi rispetto a quelli generati da Agile poiché l'attenzione si concentra sulla fase corrente.

**Come possiamo scalare l'approccio agile
riferendoci non solo ai singoli progetti ma
all'intera strategia dell'organizzazione?**



Strategic Agility

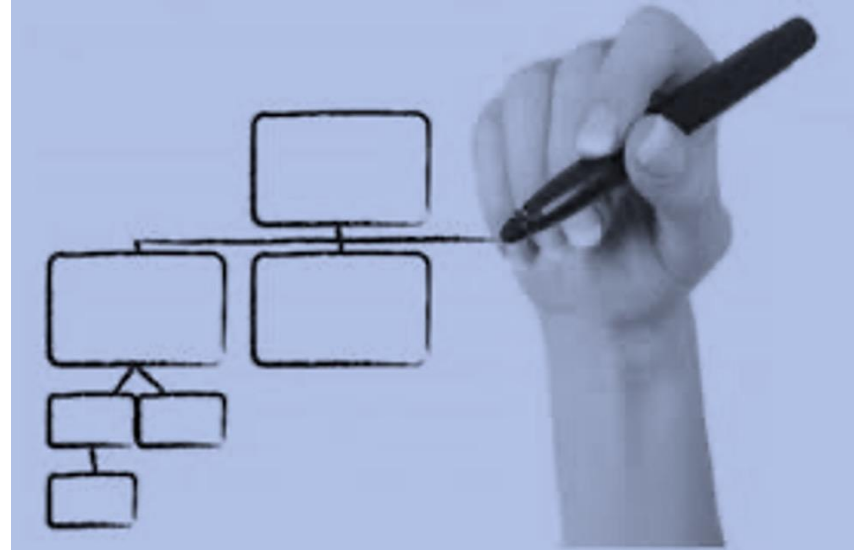
Strategic Agility

- Il concetto di **agilità strategica** si riferisce alla capacità di un'organizzazione di identificare in modo proattivo sfide complesse a cui rispondere, evitare crisi inutili e realizzare cambiamenti strategici e strutturali in modo ordinato e tempestivo (Doz et al., 2018)
- È stato introdotto per identificare un **insieme di valori e tecniche** che consentono alle organizzazioni di **“lavorare su incrementi più piccoli, rivedere spesso il proprio lavoro e includere feedback immediatamente per evitare costosi fallimenti”** (Mergel et al., 2021, p. 161)
- l'agilità strategica richiede un approccio iterativo e non lineare non più rivolto alla realizzazione di un progetto bensì **all'implementazione della strategia dell'organizzazione**

Focus: Strutture organizzative orientate ai progetti

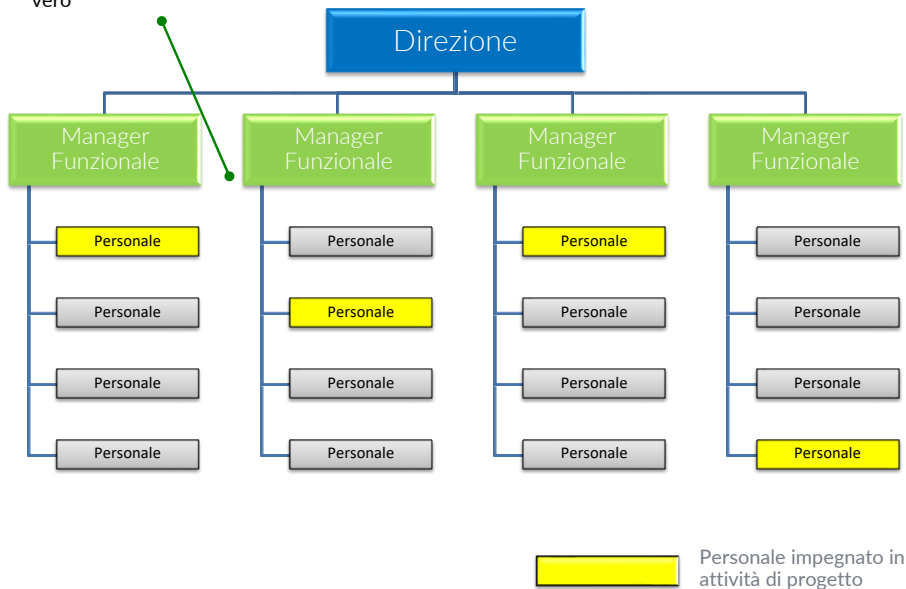
Un progetto può essere influenzato sensibilmente dal tipo di struttura organizzativa che allo stesso viene assegnata e/o da quello dell'organizzazione in cui il progetto stesso si colloca.

-  Funzionali
-  A progetto
-  A matrice



Struttura funzionale

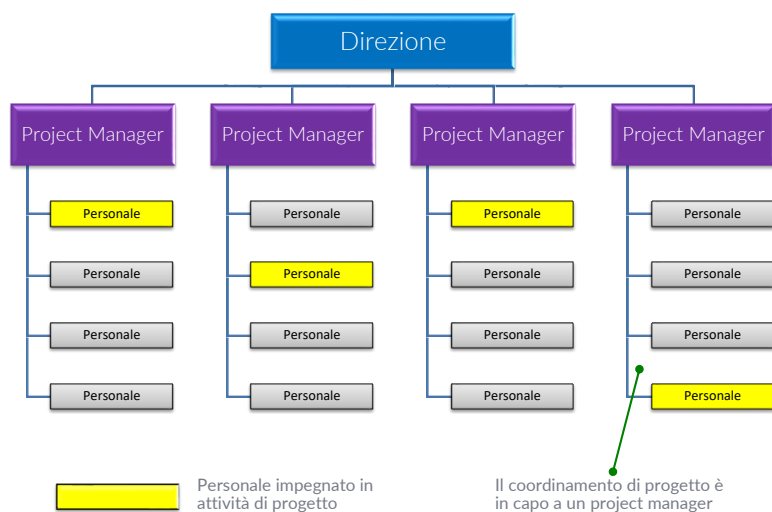
Coordinamento di progetto:
non c'è un project manager
"vero"



- In questa organizzazione, **l'orientamento al progetto**, sia da parte di chi vi lavora sia da parte del management funzionale, è **relativamente scarso**
- l'organizzazione è strutturata in funzione della somiglianza delle attività e delle **specializzazioni**

Punti di forza	Punti di debolezza
Viene adottata se la produzione è mono-servizio	Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti "ambientali"
Consente la verticalizzazione delle competenze tecnico-professionali	L'accentramento decisionale al vertice rischia di produrre rallentamento nei processi decisionali
Permette di conseguire gli obiettivi funzionali	Scarso coordinamento orizzontale tra unità organizzative
Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali	Visione degli obiettivi aziendali circoscritta alle single unità

Struttura a progetto



- L'organizzazione viene “disegnata” sui vari progetti che l'organizzazione stessa persegue.
- Per ogni progetto/obiettivo rilevante viene creata **una organizzazione di progetto, multidisciplinare**, e che comprende tutte le risorse necessarie.
- In questa organizzazione l'**orientamento al progetto è eccellente**.

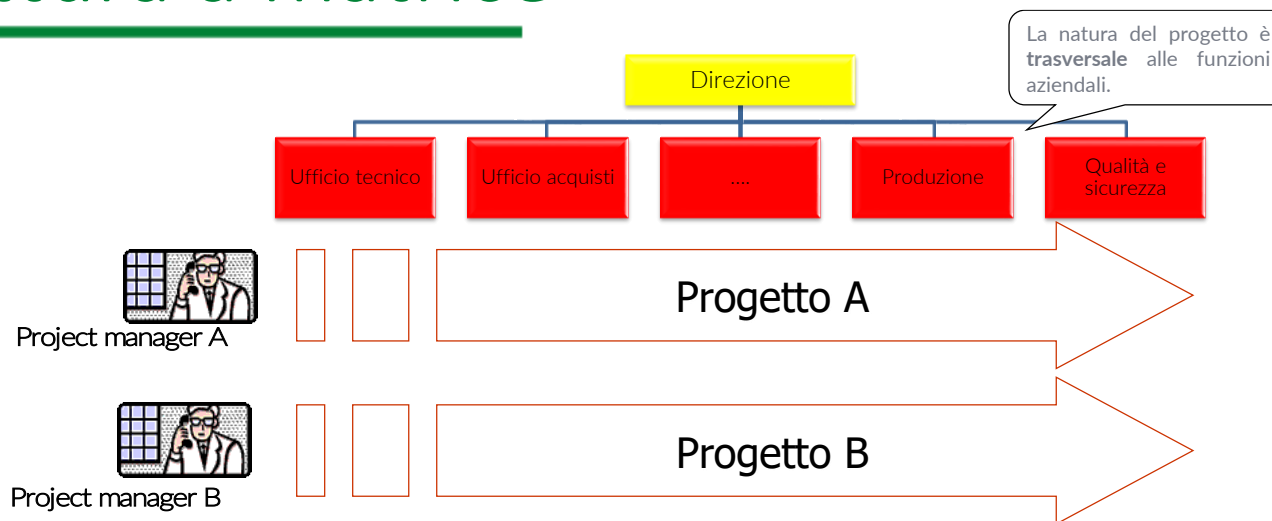
VANTAGGI

Focalizzazione sul progetto
Lealtà verso il progetto
Organizzazione di progetto efficiente
Comunicazione di progetto efficiente

SVANTAGGI

Il lavoro cessa al termine del progetto
Rischio di dispersione del knowledge
Funzioni e infrastrutture duplicate

Struttura a matrice



- La struttura “a matrice” obbliga il management di progetto e quello funzionale alla **corresponsabilità**:
 - il **project manager** chiede le risorse e ne assume il coordinamento;
 - il **manager funzionale** fornisce le risorse, ma non rinuncia del tutto alla disponibilità per non compromettere lo svolgimento delle attività ordinarie (che portano ricavi più immediati e visibili).

Struttura Caratteristiche	Funzionale	Matrice			Per progetti
		Matrice debole	Matrice bilanciata	Matrice forte	
Autorità del Project Manager	Poca o nessuna	Limitata (Facilitatore/Coordinatore)	Da scarsa a moderata	Da moderata ad alta	Da alta a totale
Disponibilità delle risorse	Poca o nessuna	Limitata	Da scarsa a moderata	Da moderata ad alta	Da alta a totale
Il budget è controllato da	Manager funzionale	Manager funzionale	MF + PM	Project manager	Project manager
Ruolo del Project Manager	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Staff amministrativo di progetto	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Sfide

- Adeguare il proprio assetto organizzativo
- Allineare i sistemi di misurazione e valutazione delle performance di progetto e di organizzazione
- Favorire il coinvolgimento degli stakeholder di progetto nella definizione della strategia organizzativa
- Alimentare un feedback continuo tra progetti e operations

Lorenzo Costumato

l.costumato@lumsa.it



LUMSA
UNIVERSITÀ

