



Maurizio Ciruolo

**L'azienda cresce, i progetti aumentano:
quando serve davvero il Project Management?**

Bio



MAURIZIO CIRAOLLO

[LINKEDIN](#)

COMPETENZE PRINCIPALI

- Business Unit Manager
- Project & Portfolio Management
- Business Analyst
- Application Consultant
- Training

AREE TEMATICHE

- Budgeting, Project Risk Management, Project & Portfolio Management, Cost Control, PPM Training, Process Methodologies, Change Management

BIO

Laureato in Ingegneria Gestionale nel 1998, ha ricoperto diversi ruoli per varie società di consulenza, sempre nell'ambito del Project Management. Dal 2012 è responsabile della Business Unit PLAN del gruppo Horsa.

Certificazioni:

- PMI-PMP® – Project Management Professional
- Prince2® Practitioner
- P3O® – Portfolio, Programme and Project Offices
- Change Management
- AgilePM®
- ITIL® Foundation
- PMO Value Ring Practitioner
- Oracle Primavera Implementation Specialist
- PMI-PBA® - Project Business Analysis
- PMI-Agile Hybrid Project Pro
- Agile Change Agent
- MOR - Management of Risk
- UNI11648
- **Entry Certificate in Business Analysis**

Horsa & Horsa PLAN

HORSA

who we are.

horsa is a leading ICT group experienced in designing, implementing and managing corporate IT solutions.

core | evolution | innovation
~300 M€ revenue 2024
workforce > 2300
main offices: bologna | milano | vicenza +35

HORSA working mainly on these areas

core	essential	innovation
SAP sap	analytics & data management	machine learning
ORACLE oracle erp	work management & automation HORSA PLAN	internet of things
microsoft erp	performance management	mobile & app process
erp verticals	plm	innovation
technology	mes	
business automation	people	
cyber security	crm	

Opta process & organization consulting

HORSA **HORSA PLAN** services

Project Portfolio Management Collaborative Work Management	Service Management	Workflow Automation	Robot Process Automation
- Project Portfolio Management - Collaborative Work Management - Cost Estimating ORACLE PRIMAVERA ORACLE Primavera Cloud wrike COSTOS	- Service Management - Help Desk - Demand Management - ITSM freshworks freshdesk freshservice	- Workflow Automation - Low/No Code - Integrations outsystems kissflow cflow SmartSuite	- Robot Process Automation - Integrations - Vertical solutions ANYWHERE Open RPA Power Automate
Training - PM Training - PM Certifications - Soft skills			
Consulting - project management processes - PM software selection - Change Management			
Temporary HORSA ROAD (Roles & Advisory) • Temporary Management / PM Governance / Execution & Support			

Typical Projects: New Product Development, Research & Development, ICT, Marketing, Strategic Initiatives, Make to Order...

Customers Engineering, Construction, Oil & Gas, Manufacturing, IT, Professional Services, Fashion & Luxory, Pharma & Cosmetics, Food & Beverage, PA

Spoiler:

...quando quanto serve davvero il Project Management?

Agenda

- 1 PMI e complessità
- 2 7 effetti della crescita
- 3 Costi nascosti
- 4 Organizzazione dei progetti o per progetti
- 5 Persone, processi, strumenti
- 6 Q&A



Le PMI stanno cambiando



Mercati globali



Clienti più esigenti

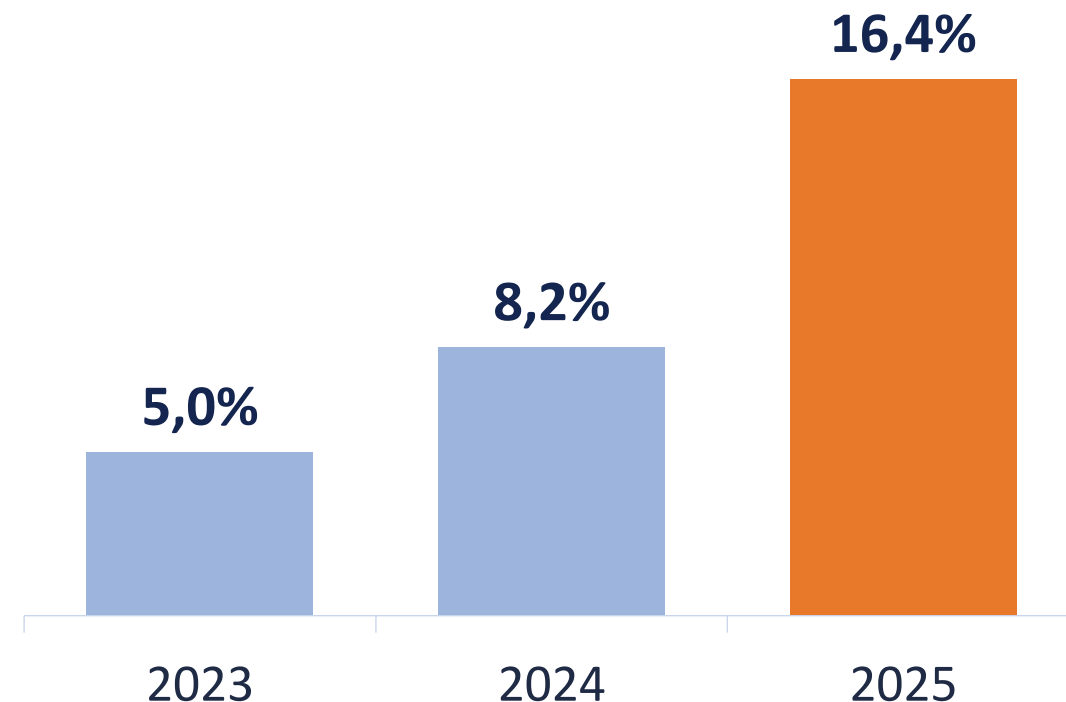


Digitalizzazione



Complessità crescente
(Tecnologia, regolamentazione, ...)

Imprese italiane (10+ addetti) che usano
l'IA: raddoppio in un anno



Fonte: Istat, "Imprese e ICT", anno 2025 (imprese con almeno 10 addetti)

Domanda

Quanti progetti attivi avete oggi?

Ad esempio:

Nuovi prodotti

ERP e sistemi informativi

Cybersecurity

Miglioramento processi

Certificazioni

Adeguamenti normativi

Espansioni

...



Effetto 1: Ritardi



- Scadenze spostate
- Ripianificazioni continue
- Dipendenze (tra attività e progetti o altre iniziative) non gestite



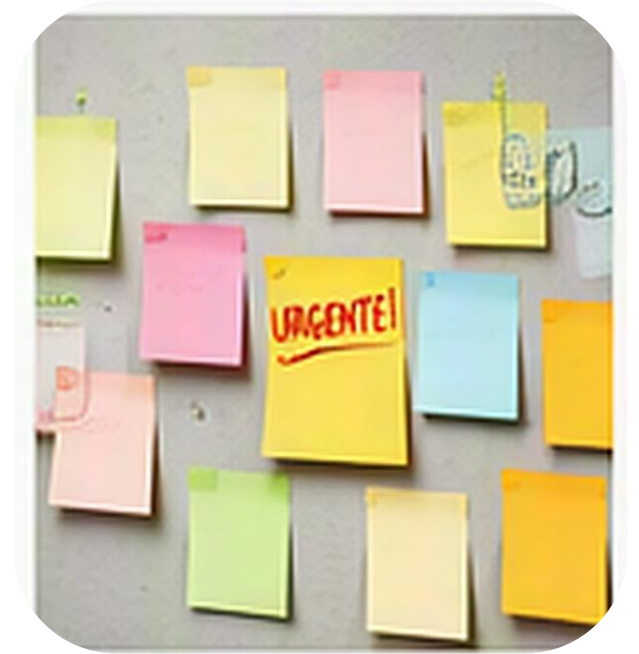
36%

delle organizzazioni completa i progetti nei tempi previsti “sempre o quasi sempre”

Fonte: Wellington, State of Project Management 2026 (10ª edizione, survey globale)

Effetto 2: Priorità

- Urgenze continue
- Conflitti tra funzioni
- Assenza di criteri condivisi



37%

dei progetti falliti indica come causa principale il cambio delle priorità dell'organizzazione

Fonte: PMI, Pulse of the Profession 2020 (causa n. 1 tra i progetti classificati come fallimenti)

Effetto 3: Sovraccarico



- Multitasking
- Colli di bottiglia
- Riduzione produttività



fino al

40%

del tempo produttivo può andare perso nel passare continuamente da un compito all'altro

Fonte: APA, sintesi di Rubinstein, Meyer & Evans (2001) – stima massima da esperimenti di laboratorio

Effetto 4: Visibilità



- Difficoltà nel conoscere lo stato reale
- Costi e rischi poco chiari
- Dubbi sulle date di consegna/conclusione



50%

delle organizzazioni non ha accesso a KPI di progetto in tempo reale

Fonte: Wellington, State of Project Management 2025–2026 (survey globale)

Effetto 5: Troppi Excel

- Versioni multiple
- Reporting lento
- Dati incoerenti



72%

dei professionisti dedica almeno mezza giornata al mese solo a raccogliere e consolidare i report

Fonte: Wellington, State of Project Management 2026 (survey globale)

Effetto 6: Dipendenza e Colli di Bottiglia



- Conoscenza concentrata in poche persone
- Difficoltà nel sostituire o affiancare
- Documentazione assente o obsoleta



DOMANDA

Se la persona chiave si assenta due settimane, cosa si ferma?

Effetto 7: Emergenze



- Riunioni frequenti e non pianificate
- E-mail continue e richieste last second
- Rincorsa continua alle urgenze
- Approccio reattivo, non proattivo



2,7 ore

a settimana sono dedicate in media a riunioni non necessarie dai knowledge worker

Fonte: Asana, Anatomy of Work Global Index 2022 (10.624 knowledge worker; survey di un fornitore di software)

Costi nascosti

- Straordinari
- Stress e calo di motivazione
- Rilavorazioni ed errori
- Ritardi
- Perdita opportunità

Ogni 100 € investiti in progetti...



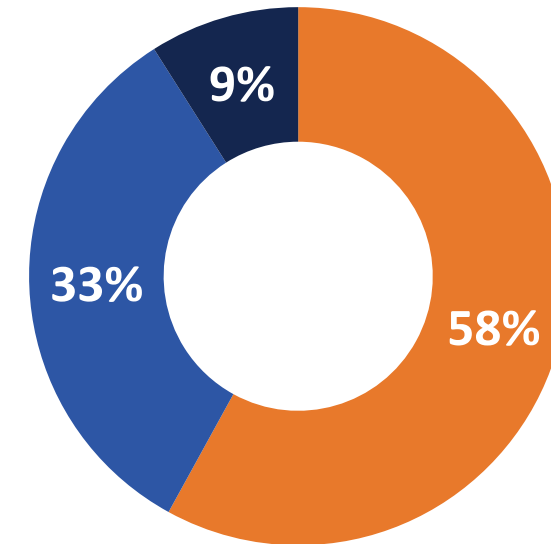
circa 10 € vanno persi per scarsa performance dei progetti

Fonte: PMI, Pulse of the Profession 2021: 9,4% dell'investimento sprecato (11,4% nel 2020)

Dove si perde produttività

- Riunioni inutili
 - Ruoli e Responsabilità non chiari
 - Ricerca informazioni
 - Cambi priorità
 - Errori e rilavorazioni
-
- ... Valutazione oggettiva dei BENEFICI → Sostenibilità

Giornata tipo di un knowledge worker



- Lavoro sul lavoro (coordinamento, riunioni, ricerca info)
- Lavoro qualificato
- Lavoro strategico

Fonte: Asana, Anatomy of Work Global Index 2022 (survey di un fornitore di software)

Origine della complessità



Un approfondimento: The Dark Matter of Work (Free, Wrike): <https://www.wrike.com/ebook-dark-matter-of-work-report/>

Organizzare l'azienda per progetti



Governance

Ruoli e responsabilità



Portfolio

Selezionare e
prioritizzare



PMO / Metodologia

Standard, strumenti,
best practice



Monitoraggio

Misurare performance
e benefici

Risultato: allineamento strategico, efficienza, valore per il business

Persone, processi, strumenti

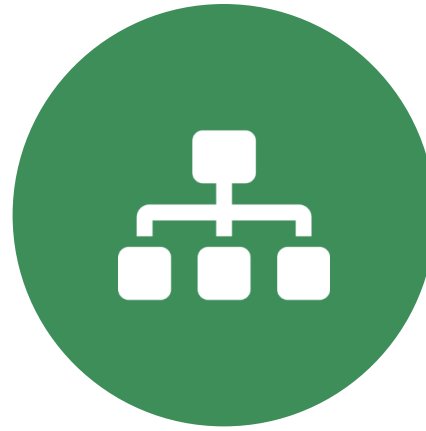
Tre pilastri per la crescita sostenibile



Persone

Competenze, ruoli chiari, team motivati

+



Processi

Metodi semplici e adattati alla realtà

+



Strumenti

Dati affidabili, visibilità, automazione

Un nuovo approccio

APPROCCIO CONSIGLIATO

Assessment

- Analisi contesto e bisogni
- Change Readiness
- Mappatura Processi
- Piano di Change Management
- Roadmap Tecnologica

Benefici

- Maggiore adozione
- People Engagement
- Riduzione del rischio
- ROI più elevato

APPROCCIO RAPIDO

Implementazione diretta

- Analisi mirata all'implementazione del tool
- Deploy immediato

Benefici

- Tempi più brevi
- Costi iniziali inferiori

Rischi

- Processi non ottimizzati
- Minore adoption
- Impatto IT per proliferazione di tool

La tecnologia genera valore quando processi, persone e strumenti evolvono insieme

Persone

Persone

Processi

Strumenti



Ruoli chiari



Accountability



Competenze



Processi

Persone

Processi

Strumenti



Metodo comune



Template



Governance



Strumenti

Persone

Processi

Strumenti



Collaborazione



Dashboard



Reporting



Perché Excel non basta più



Versionamento



Possibilità di errore



Workflow



Collegamento con sistemi informativi



Dashboard real-time

94%

dei fogli di calcolo aziendali
sottoposti ad audit conteneva
almeno un errore

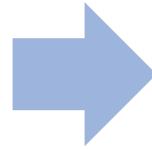
Fonte: R. Panko (2005), sintesi di 7 audit su 88 fogli di
calcolo reali

Come cambia il ruolo del management



Meno «reazione»

da... «Spegnere incendi»



Più «Organizzazione»

...a «Prevenire incendi»

I livelli di maturità (da 0 a 5)



Livello	Attività tipiche	Ruoli coinvolti
0 Classificazione	Elenco progetti, classificazione, stato	PMO
1 Pianificazione	Pianificazione di fasi e attività: durate, date, dipendenze. Uso di template	Project Manager
2 Collaborazione	I membri del team verificano le assegnazioni e riportano l'avanzamento	Project Manager, Team Member
3 Carichi di lavoro	Attività pianificate per impegno per risorsa: si verifica il carico del team	Project Manager, Resource Manager
4 Timesheet	Le risorse consuntivano le ore: confronto tra pianificato e consuntivo	Project Manager, Team Member
5 Costi e ricavi	Costi e ricavi di risorse umane e materiali gestiti a budget e a consuntivo	Project Manager, Amministrazione

Take-away



La complessità non si ridurrà



**Organizzare meglio vince
sul lavorare di più ...**

→ Domani $\cong$ Mai



0444-232500