



Convegno Nazionale IPMA Italy 2019

Projectification in Italy: analysis of the national project economy

Milan, 24th January 2019

Research Team ANIMP/IPMA Italy: A. Calabrese, G. Capaldo, G. Pugliese

AGENDA

1. La “projectification”: opportunità per le imprese e la PA in Italia
2. Le aziende italiane
3. La ricerca e le sue finalità
4. La metodologia di ricerca
5. I risultati
6. Conclusioni e sviluppi futuri

1. La “projectification”: opportunità per le imprese e la PA in Italia

La “projectification” delle organizzazioni delle imprese e della PA in Italia è un'**opportunità per il successo dei processi di innovazione e cambiamento**

Nei diversi **settori industriali**, ad esempio, cresce la diffusione delle Smart Technologies (manifattura avanzata, robotica collaborativa, stampa 3D, realtà virtuale & aumentata) e di conseguenza si pone il problema della “readiness” del sistema organizzativo aziendale

Per limitare il rischio di cogliere solo in misura limitata i benefici delle nuove tecnologie (impatto sui processi aziendali e sulle performance operative e strategiche) occorre un'adeguata diffusione della cultura e degli approcci del Project Management per affrontare le numerose sfide poste da una serie di interrogativi

- Quali interventi sulla struttura organizzativa si rendono necessari per facilitare il raggiungimento degli obiettivi?
- Come riprogettare i processi aziendali interessati dalle nuove tecnologie?
- Come sviluppare/rafforzare le competenze professionali degli operatori dei processi aziendali coinvolti nell'adozione delle nuove tecnologie?
- Come modificare/integrare i sistemi operativi?

Nella **Pubblica Amministrazione**, in tutti i settori (sanità, procurement, istruzione/formazione, ricerca ecc.). vi è una forte spinta ad innovazioni tecnologiche e organizzative finalizzate in particolare:

- al miglioramento della qualità dei servizi all'utenza
- alla reingegnerizzazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi
- alla informatizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi
- alla realizzazione di politiche di *Sviluppo Sostenibile*

Nell'ambito dei processi di programmazione e monitoraggio delle performance nelle diverse Strutture Amministrative del nostro Paese, sia a livello centrale che periferico, vi è una crescente presenza di obiettivi relativi alla realizzazione di progetti nell'ambito di queste tematiche

Il progetto non è quindi più una modalità di lavoro che interessa solo i settori tecnici, quali ad esempio quello dei Lavori Pubblici, e quindi l'esigenza di diffusione della cultura organizzativa orientata ai progetti e degli approcci metodologici del PM si avverte in tutti i comparti della PA

Per quanto riguarda il settore dei Lavori Pubblici, recenti normative hanno stabilito che le Stazioni Appaltanti debbano nominare un Responsabile Unico delle fasi di Programmazione, Progettazione, Affidamento ed Esecuzione dell'Opera Pubblica

Tale figura professionale dovrà possedere la qualifica di Project Manager, nel rispetto degli standard di conoscenza Internazionali di Project Management, in materia di pianificazione, gestione e controllo dei progetti

2. Le aziende italiane

Classificazione delle aziende per addetti

	Totale	
	Aziende	Addetti
1	2.652.879	2.479.417
2-9	1.576.851	5.323.954
10-19	134.201	1.755.786
20-49	53.313	1.585.234
50-249	21.606	2.088.952
250 e più	3.602	3.488.868
Totale	4.442.452	16.722.210

Aziende <10 addetti:

- 95,2% aziende
- 56,6% addetti

(fonte: ISTAT National Statistical Office)

3. La ricerca e le sue finalità

La ricerca sulla “projectification” è un'iniziativa che è stata recentemente promossa e finanziata da IPMA a livello internazionale

Localmente viene condotta dalle *Member Association* (MA) - per l'Italia ANIMP attraverso IPMA Italy - che decidono di aderire a tale iniziativa

Le MA svolgono su scala nazionale una survey che si basa su un modello condiviso per la raccolta dei dati. Questo potrà permettere, e in parte già lo ha fatto, di svolgere valutazioni comparative fra i vari Paesi, pur tenendo conto delle rispettive peculiarità

La ricerca è finalizzata a descrivere, analizzare e valutare il livello di diffusione e la rilevanza dei progetti e della gestione dei progetti in Italia con una copertura estesa alla maggior parte dei settori produttivi e della pubblica amministrazione

Questo anche allo scopo di comprendere, per la prima volta in Italia, qual è lo stato attuale e in prospettiva il potenziale sviluppo di quella che si potrebbe definire la "*project economy*"

4. La metodologia di ricerca

- "Questionario tipo" costituito da 18 domande (con risposte sia qualitative che quantitative), eventualmente articolate in più punti, integrato con ulteriori 5 domande ritenute di interesse nel contesto italiano
- Definizione della dimensione del campione tale da poterlo ritenere sufficientemente rappresentativo ai fini di una prima indagine e simile per numerosità con quelli adottati in altri Paesi che avevano già completato tale ricerca (ad es. Germania)
- Selezione del campione con un approccio *layered random sample* (settore, dimensione, area geografica)
- Definizione di un processo di assicurazione della qualità dei dati raccolti, in accordo con il *service provider*

Settori di indagine

- Manufacturing
- Public Sector / Education / Health Care
- Retail, Transport, Hospitality, Tourism
- Construction
- Oil and Gas activity
- Corporate Service Providers
- Financial Services & Insurance
- Other Services (excluding financial)
- Information and Communication
- Real Estate
- Fishery, Forestry, Agriculture

IPMA
standard
survey

- Manifatturiero
- Settore pubblico/istruzione/sanità
- Vendita al dettaglio, trasporti, ospitalità e turismo
- Costruzioni
- Oil&gas
- Siderurgico
- Impiantistica industriale
- Servizi corporate
- Servizi finanziari e assicurazioni
- Altri servizi (esclusi quelli finanziari)
- IT
- Real estate
- Pesca, silvicoltura e agricoltura

IPMA Italy
survey

In rosso sono evidenziati due settori indicati in modo specifico rispetto a quelli originariamente elencati da IPMA perché sono settori rilevanti e strategici per l'Italia. Per questi si è voluto rendere possibile un approfondimento e in ogni caso vengono garantiti l'allineamento e la coerenza con il resto delle ricerche IPMA sulla base della natura del business delle aziende intervistate.

Il campione di ricerca 1/2

Popolazione (da database)				
Classe dimensionale (per addetti)	I (10-49)	II (50-249)	III (250+)	Totale
N. aziende nel database disponibile	7.201	3.387	2.330	12.918

Distribuzione geografica del campione intervistato	
Nord	268
Centro	127
Sud	105
<i>Totale</i>	<i>500</i>

Il campione di ricerca 2/2

Settori aggregati	Codice	I	II	III	Totale
<i>Pesca, silvicoltura e agricoltura</i>	A	4	1	2	7
Costruzioni	B	10	4	11	25
Manifatturiero + oil & gas + siderurgico + impiantistica industriale	C	36	47	72	155
Servizi finanziari e assicurazioni	D	3		8	11
Settore pubblico, istruzione, sanità	E	14	15	43	72
Altri servizi (esclusi quelli finanziari) + servizi corporate	F	52	23	28	103
<i>Real estate</i>	G	1			1
Vendita al dettaglio, trasporti, ospitalità e turismo	H	26	16	35	77
IT	I	18	15	16	49
	<i>Totale</i>	164	121	215	500

Assicurazione di qualità nella raccolta dei dati

1) Piano di contenimento degli errori extra-campionari per un'indagine su imprese:

- errori di wording del questionario
- errori di informatizzazione del questionario
- errori di copertura telefonica
- errori di sampling e scheduling

2) Progettazione dell'indagine:

- pre-test e revisione del questionario
- copertura dei numeri telefonici mancanti (coverage error)

3) Procedure e controlli per la raccolta dati (field CATI):

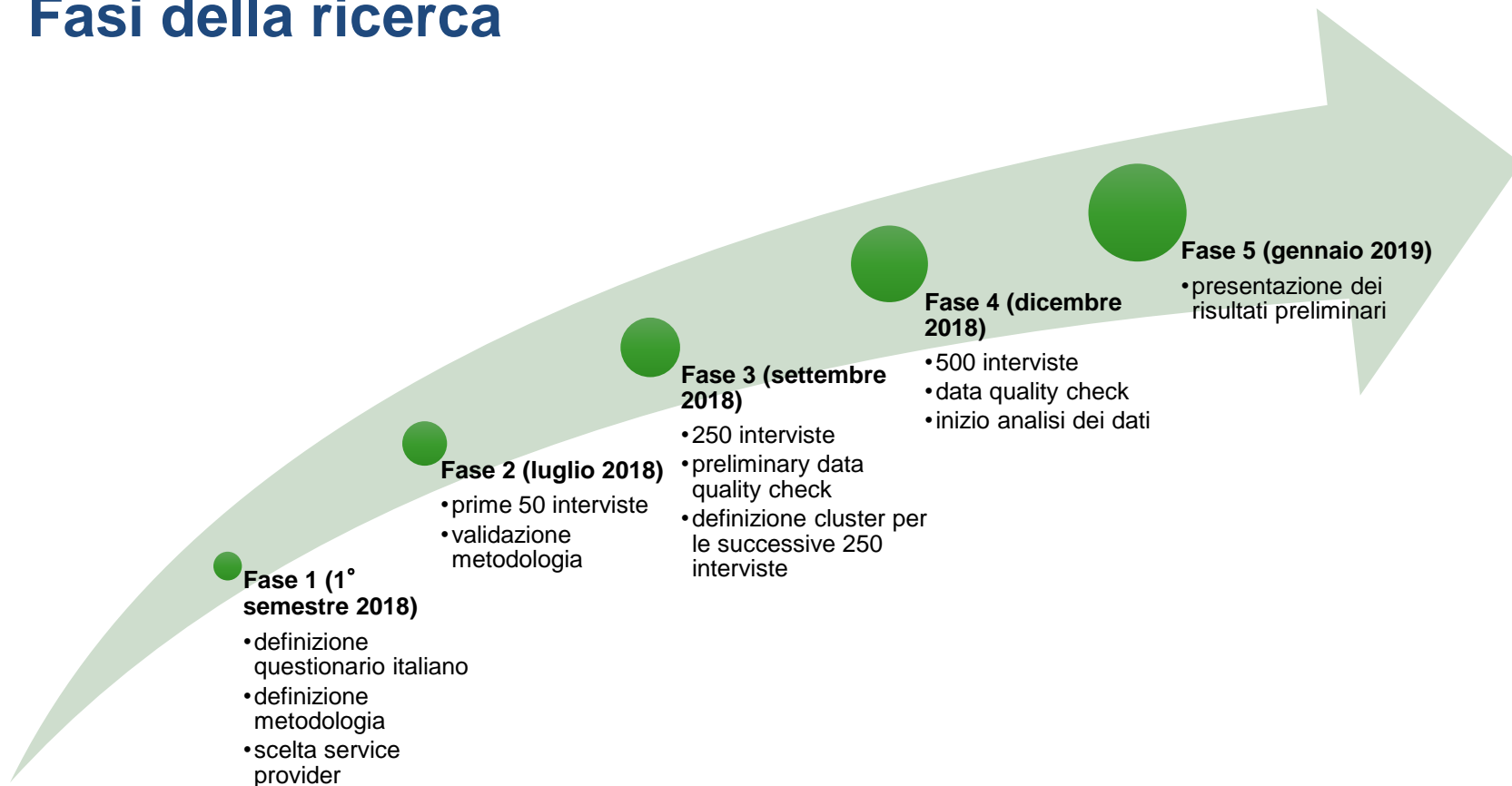
- formazione intervistatori
- monitoraggio della raccolta dati
- procedure di cleaning

Assicurazione di qualità nella raccolta dei dati

4) Verifica della coerenza complessiva del data base:

- totale assenza di duplicazioni di record e la corrispondenza fra numero di record del database e numero di questionari dell'archivio
- totale assenza di record vuoti
- totale assenza di codifiche spurie nei campi del database, intendendo per codifica spuria ogni codifica non prevista per il campo di riferimento, inserita per errore o per qualsiasi altra prassi degenerativa nell'immissione dei dati
- omogeneità dei campi carattere relativi a descrizioni estese, non sottoposte a codifica alfanumerica

Fasi della ricerca



5. I risultati

Tipologia di progetti

Progetti ▶ Settore	INTERNI					ESTERNI
	Organizz./ HR	IT	R&D / NPD	Marketing/ vendite	Infrastrutt.	Su commessa
B	16,2%	14,8%	15,4%	17,2%	17,4%	18,9%
C	15,7%	17,4%	18,4%	16,9%	15,1%	16,3%
D	17,9%	14,6%	16,1%	19,4%	12,4%	19,6%
E	20,0%	18,5%	15,3%	14,5%	15,9%	15,8%
F	17,5%	18,1%	14,7%	18,3%	13,5%	17,8%
H	15,6%	18,0%	15,6%	19,0%	14,5%	17,3%
I	15,4%	21,9%	17,3%	16,0%	12,8%	16,6%
Totale	16,7%	18,0%	16,4%	17,2%	14,7%	16,9%

In termini di numerosità i progetti interni sono mediamente molto più numerosi di quelli esterni (83,1% vs 16,9%)

B Costruzioni
 C Manifatturiero+oil&gas+ siderurgico+impiantistica industriale
 D Servizi finanziari e assicurazioni
 E PA, istruzione, sanità
 F Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate
 H Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo
 I IT

Dimensione dei progetti

Settore	Budget progetto, media [MEUR]	Durata progetto, media [mesi]	Fatturato tot 2017, media [MEUR]
Costruzioni	4,07	15,2	93,9
Manifatt.+oil&gas+siderurg.+impiant. ind.	3,82	9,2	344,8
Servizi finanziari e assicurazioni	0,19	7,0	2.931,0
PA, istruzione, sanità	2,80	9,6	186,0
Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate	0,55	7,4	219,0
Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo	7,62	8,5	81,8
IT	0,27	7,2	102,0
Totale	3,11	8,9	270,7

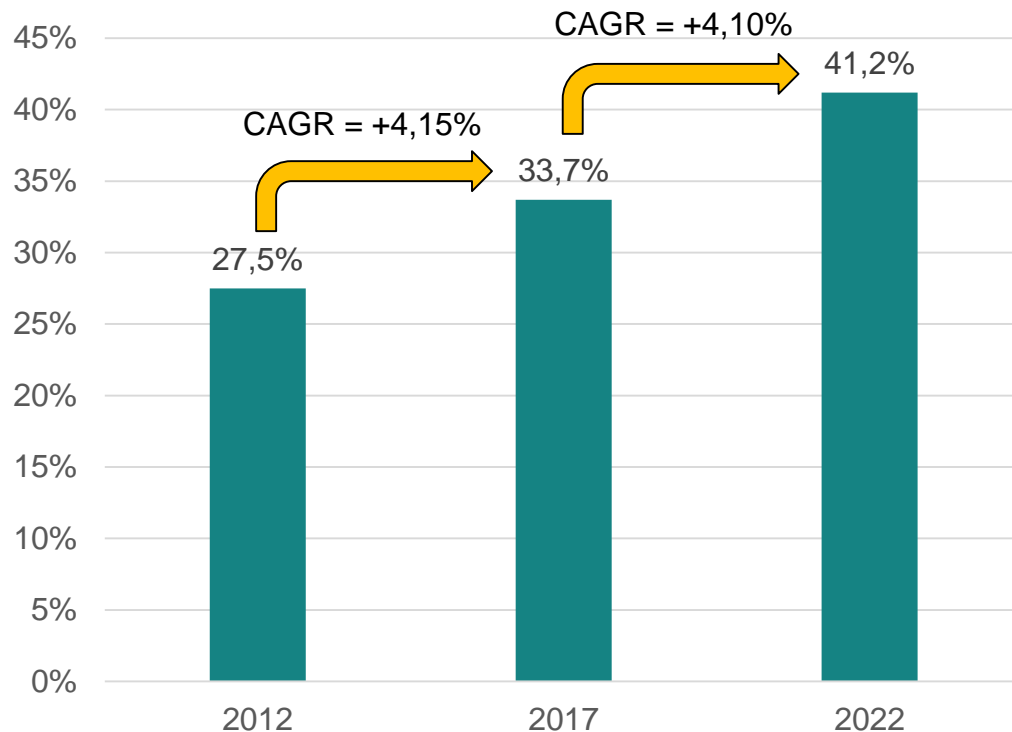
Incidenza ore lavorate nei progetti (2012, 2017, 2022)



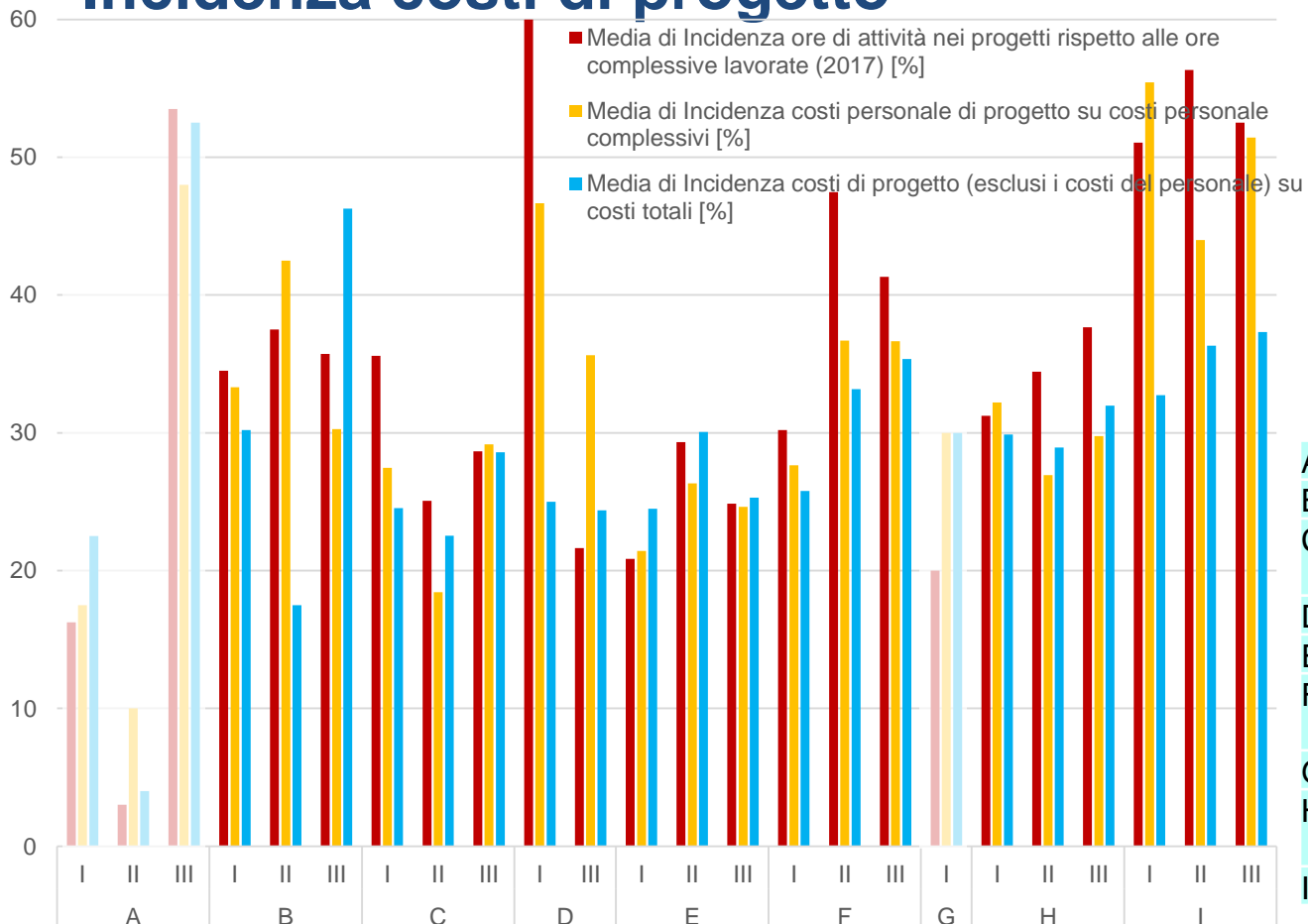
Incidenza ore lavorate nei progetti (2012, 2017, 2022)

Il livello di "projectification" si prevede aumenti quasi linearmente nel tempo: rispetto ai valori complessivi passa dal 27,5% (2012) al 33,7% (2017), fino a una previsione del 41,2% (2022)

(CAGR: *Compound Annual Growth Rate*)



Incidenza costi di progetto



- A Pesca, silvicoltura, agricoltura
- B Costruzioni
- C Manifatturiero+oil&gas+siderurgico+impiantistica industriale
- D Servizi finanziari e assicurazioni
- E PA, istruzione, sanità
- F Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate
- G Real Estate
- H Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo
- I IT

Organizzazione e produzione di ricavi

Settori	Incidenza attività svolte nell'ambito di progetti (interni+esterni) [%]	Incidenza lavoro per la produzione di ricavi attraverso la realizzazione di progetti (esterni) [%]
Costruzioni	64,0	65,3
Manifatt.+oil&gas+siderurg.+impiantistica ind.	57,5	59,4
Servizi finanziari e assicurazioni	39,4	36,4
PA, istruzione, sanità	45,4	46,5
Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate	51,3	54,9
Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo	49,1	52,8
IT	66,3	66,0
<i>Totale</i>	53,8	55,9

È confermato che aziende che hanno un modello di business basato sui progetti (con cui producono ricavi) tendono effettivamente a darsi una struttura organizzativa e operativa basata sui progetti (coefficiente di correlazione = 0,783)

Ricavi da progetti (incidenza % sul fatturato totale)

Settore	I (1-49 addetti)	II (50-249 addetti)	III (250+ addetti)
Costruzioni	42,5	17,5	30,8
Manifatt.+oil&gas+siderurg.+impiantistica ind.	40,2	25,1	32,4
Servizi finanziari e assicurazioni	35,0	-	13,6
PA, istruzione, sanità	18,8	35,0	24,5
Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate	33,2	36,5	34,9
Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo	42,8	33,5	33,1
IT	55,4	57,7	48,1
Totale	37,8	33,4	31,8

L'incidenza complessiva media risulta pari al 34,2%.

Successo dei progetti

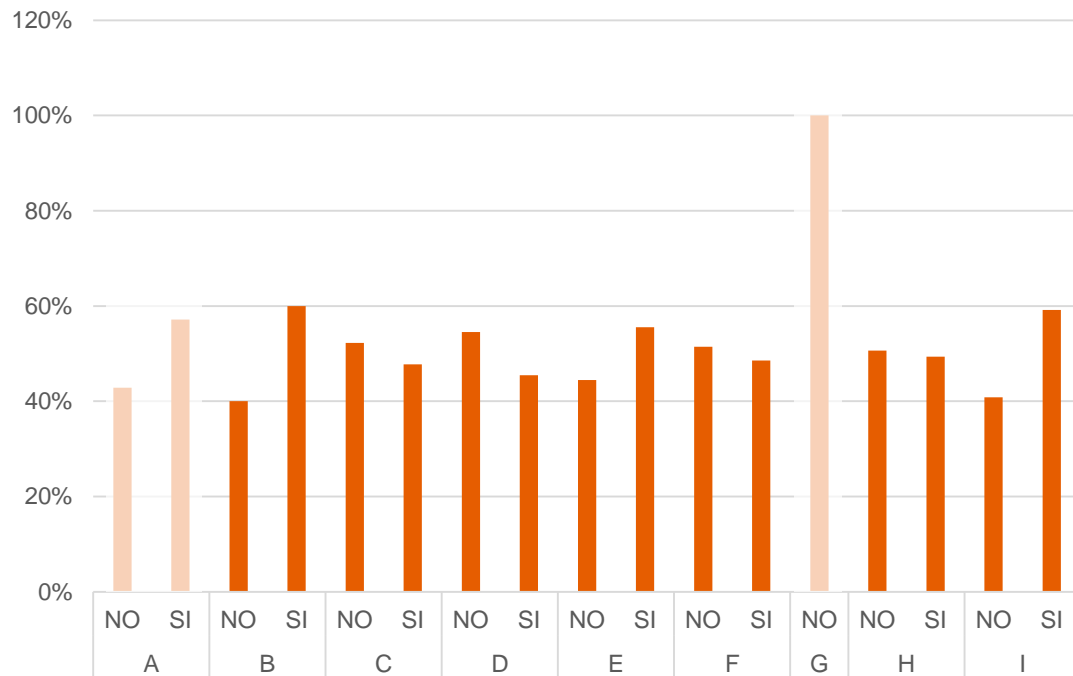
	Tempo [%]	Budget [%]	Qualità [%]	Stakeholder [%]	Generale [%]
I (1-49 addetti)	58,6	60,4	69,7	65,5	66,2
II (50-249 addetti)	65,4	66,4	74,2	71,6	71,6
III (250+ addetti)	65,2	64,5	72,1	67,8	68,2
Nord	60,8	62,4	71,4	65,9	66,5
Centro	65,5	66,9	73,6	72,3	71,7
Sud	66,0	62,5	70,8	68,3	69,2
Totale	63,1	63,6	71,8	68,0	68,4

È stato utilizzato un indicatore qualitativo, basato su una valutazione soggettiva degli intervistati. Tuttavia si ritiene di qualche interesse valutarlo in termini comparativi.

Le aziende più piccole sembrano meno capaci di gestire con successo i progetti. Le prestazioni peggiori sono in termini di tempo, quelle migliori in termini di qualità.

Formazione delle persone sul project management

Attività di formazione sul PM già svolte in passato
[Si/No]



Le aziende che hanno già svolto formazione sul project management si collocano, a seconda dei settori, nella forchetta 40-60%, dato coerente col livello corrente di "projectification". Tuttavia, parallelamente al suo progressivo aumento, si prevede una corrispondente crescita del fabbisogno formativo.

- A Pesca, silvicoltura, agricoltura
- B Costruzioni
- C Manifatturiero+o&g+siderurgico+impiantistica industriale
- D Servizi finanziari e assicurazioni
- E PA, istruzione, sanità
- F Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate
- G Real Estate
- H Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo
- I IT

Formazione delle persone sul project management

	B	C	D	E	F	H	I	Totale
Da attivare entro il 2019								
I	60,0%	33,3%	0,0%	42,9%	63,6%	22,2%	16,7%	37,9%
II	20,0%	44,4%	0,0%	14,3%	18,2%	44,4%	16,7%	29,3%
III	20,0%	22,2%	100,0%	42,9%	18,2%	33,3%	66,7%	32,8%
<i>Sub-totale</i>	<i>50,0%</i>	<i>22,2%</i>	<i>33,3%</i>	<i>21,9%</i>	<i>20,8%</i>	<i>23,1%</i>	<i>30,0%</i>	23,7%
Da attivare, ma non pianificata								
I	33,3%	20,6%	-	7,7%	48,0%	55,6%	44,4%	36,8%
II	66,7%	32,4%	-	38,5%	20,0%	22,2%	33,3%	28,3%
III	0,0%	47,1%	-	53,8%	32,0%	22,2%	22,2%	34,9%
<i>Sub-totale</i>	<i>30,0%</i>	<i>42,0%</i>	<i>-</i>	<i>40,6%</i>	<i>47,2%</i>	<i>46,2%</i>	<i>45,0%</i>	43,3%
Formazione non prevista								
I	0,0%	48,3%	25,0%	25,0%	82,4%	50,0%	60,0%	50,6%
II	0,0%	20,7%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	20,0%	11,1%
III	100,0%	31,0%	75,0%	58,3%	17,6%	50,0%	20,0%	38,3%
<i>Sub-totale</i>	<i>20,0%</i>	<i>35,8%</i>	<i>66,7%</i>	<i>37,5%</i>	<i>32,1%</i>	<i>30,8%</i>	<i>25,0%</i>	33,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

B	Costruzioni
C	Manifatturiero+oil&gas+siderurgico+impiantistica industriale
D	Servizi finanziari e assicurazioni
E	PA, istruzione, sanità
F	Altri servizi (no finanziari)+servizi corporate
H	Vendita dettaglio, trasporti, ospitalità, turismo
I	IT

Riferito alle aziende che non hanno mai fatto formazione specifica sul pm.

6. Conclusioni e sviluppi futuri

Considerazioni finali (1/4)

- 1) I risultati della ricerca evidenziano che anche in Italia il fenomeno della “projectification” è in crescita:
 - *l'incidenza delle ore lavorate nei progetti aumenta*, dal 2012 al 2017 al 2022, in tutti i settori del campione, con un significativo tasso di crescita. I settori del campione che presentano maggiori tassi di crescita sono l'IT, Servizi Finanziari e Assicurativi, Trasporti Ospitalità e Turismo. Con riferimento al periodo dal 2012 al 2017, significativo è anche l'incremento del Settore Pubblico
 - con riferimento al 2017 e al totale del campione *l'incidenza delle ore lavorative dedicate ai progetti (interni+esterni)* è pari al 53,8% mentre *l'incidenza delle ore per la produzione di ricavi* attraverso la realizzazione di progetti esterni è pari al 55,9%

Considerazioni finali (2/4)

- 2) I risultati evidenziano, in termini di numerosità, una netta *prevalenza dei progetti interni* (83,1% vs 16,9% dei progetti commissionati dall'esterno). Tali dati sono sostanzialmente *in linea con quelli riportati in altre recenti ricerche* sulla “projectification” in Europa, come ad esempio la Germania, la Norvegia e l'Islanda (Y.-G. Schoper et al., 2017). In particolare, per quanto riguarda la numerosità dei progetti interni, il risultato che emerge dalla nostra ricerca è molto simile a quello della ricerca condotta in Germania (84%). Laddove in Islanda la numerosità dei progetti è più elevata (87%) ed in Norvegia (78%) è inferiore rispetto al valore dell'Italia e della Germania.

Considerazioni finali (3/4)

- 3) Per quanto riguarda le diverse tipologie di *progetti interni*, non emerge una situazione univoca tra i diversi settori del campione. Nel settore delle *Costruzioni* prevalgono i *progetti infrastrutturali* (17,4%), nel settore *Manufatturiero* prevalgono i progetti di *R&D e sviluppo nuovi prodotti* (18,4%), nel settore dei *Servizi Finanziari* prevalgono i progetti di *marketing/vendite* (19,4%), nel *Settore Pubblico* prevalgono i progetti di *innovazione organizzativa* (20%), nell'*Information and Communication* prevalgono i progetti di *IT* (21,9%).

Considerazioni finali (4/4)

- 4) La rilevanza del fenomeno della “projectification” e la tendenza alla crescita in tutti i settori, compreso il Settore Pubblico, comporta una significativa implicazione: la *diffusione*, nei diversi Settori, della *cultura organizzativa del Project Management* e delle *conoscenze e capacità* di PM.
- Se la crescita della “projectification” non è accompagnata da una parallela crescita della cultura e delle pratiche di PM vi è il rischio che sia i risultati macroeconomici dei diversi Paesi sia la produttività e l’efficacia delle imprese e delle organizzazioni pubbliche ne risentano negativamente.

Limiti della ricerca

- 1) Natura qualitativa e soggettiva (da parte dei rispondenti al questionario) di alcuni dati raccolti
- 2) Non tutti i dati rilevanti ai fini di una quantificazione economica dei costi sono imputati esplicitamente alla gestione dei progetti nei sistemi di contabilità aziendale
- 3) A causa della forte eterogeneità fra le aziende, questa ricerca ha un valore per analisi a livello aggregato, mentre per un maggiore approfondimento a livello settoriale si renderebbe necessario aumentare il campione di 500 aziende

Sviluppi futuri (1/2)

- 1) Analisi comparativa dei risultati relativi all'Italia con quelli emersi negli altri Paesi che partecipano al progetto di ricerca al fine di evidenziare:
 - i risultati comuni e le differenze tra i risultati
 - come influisce il “Sistema Paese” (Andamento economico; Innovazioni Tecnologiche; Cultura Imprenditoriale; Interventi Pubblici e degli a favore della diffusione del PM; Orientamento al Project Management dell'Education sia per quanto riguarda le Università sia per quanto riguarda la Formazione Continua; Domanda di certificazioni di PM, ecc.) sul fenomeno della “projectification”.

Sviluppi futuri (2/2)

- 2) Analizzare lo “stato” della *diffusione* della *cultura* e delle *pratiche* di *PM* nei diversi settori, incluso il settore pubblico, al fine di valutare il grado di corrispondenza tra il livello di “projectification” e la “*readiness* organizzativa e individuale” verso il Project Management.
- 3) Identificare gli *approcci di PM* più adeguati a *supportare* la crescita della “*projectification*” nei diversi settori.



Grazie!

- » IPMA Italy & IPMA YC Italy <http://ipma.it/>
- » IPMA International & IPMA YC International <http://ipma.world/>
- » Blog: Parlare per progetti <http://parlareperprogetti.blogspot.it/>