



Istituto Italiano di  
Project Management

# Innovazione e trasformazione **DIGITALE** nella **PA**

[www.isipm.org](http://www.isipm.org)



# Il Project Management per la Pubblica Amministrazione

## Dott. Ing. Massimo Pirozzi

*Project Manager Professionista, Presente nella Banca Dati delle Figure Professionali Certificate gestita da ACCREDIA, N° del Certificato: 007*

*Membro e Segretario del Consiglio Direttivo, Membro del Comitato Esecutivo e del Comitato Scientifico, Docente Master Accreditato ISIPM-Base ed ISIPM- Av, dell'Istituto Italiano di Project Management*

*Membro del Comitato Tecnico Scientifico per il Project Management dell'Organismo di Certificazione Accreditato AICQ SICEV*

*Corrispondente Internazionale per l'Italia del Project Management World Journal e della Project Management World Library*

*Lead Auditor Certificato per i Sistemi di Gestione della Sicurezza delle Informazioni, ai sensi della Norma ISO 27001:2013.*

*Mediatore Civile ed Internazionale Professionista, Certificato*

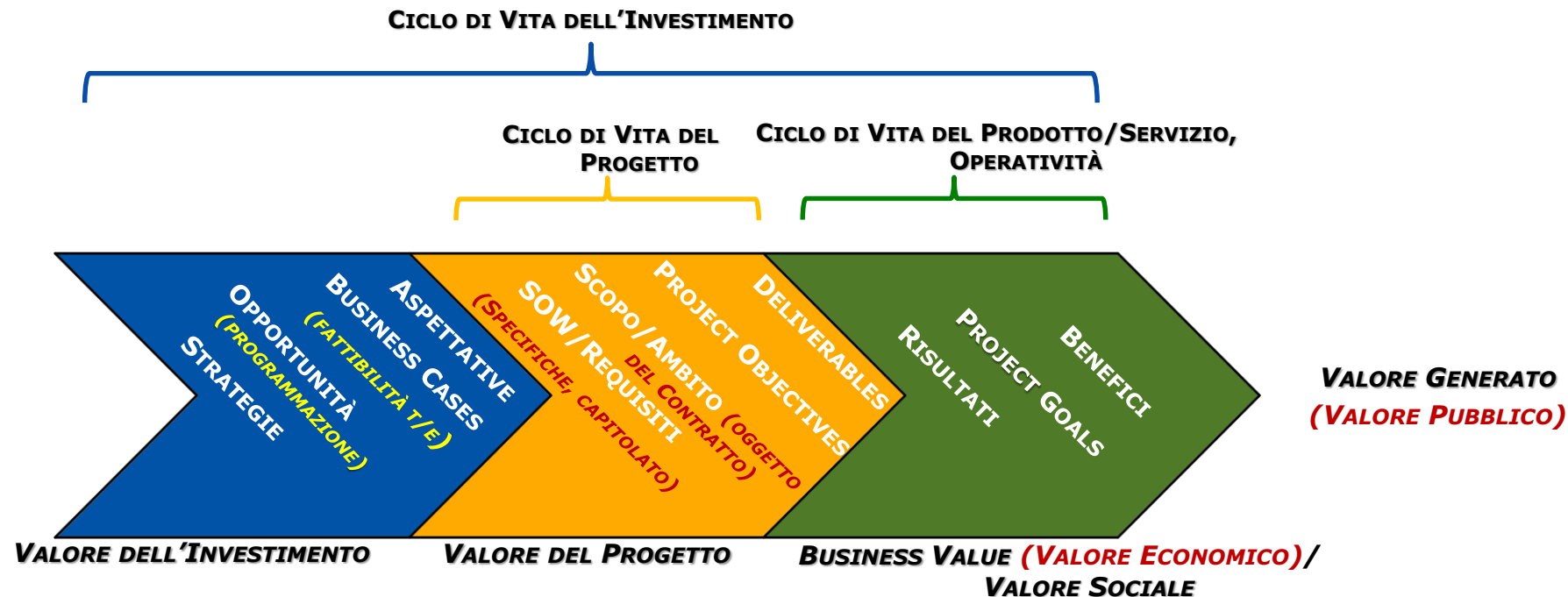
*Iscritto agli Albi degli Esperti della Commissione Europea, delle Pubbliche Amministrazioni, e del FORMEZ.*



FORUM PA 2019, Roma, 14, 15, e 16 Maggio 2019

# I Progetti ed il Valore: dalle Strategie ai Benefici

- ✓ Le Organizzazioni stabiliscono delle strategie basate sulle loro mission e sulle loro vision;
- ✓ i progetti sono dei mezzi operativi per realizzare gli obiettivi strategici, e, quindi, raggiungere, attraverso i loro risultati, i benefici attesi:



*il valore complessivo generato da ciascun progetto determina la soddisfazione degli stakeholder, ed il relativo tasso di successo del progetto, nell'intero ciclo di vita dell'investimento.*

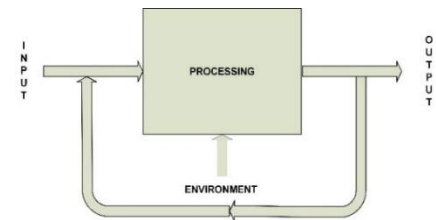
- L'operatività è permanente, ripetibile, si basa sulla struttura dell'organizzazione e sulle procedure.
- I progetti sono temporanei, irripetibili, unici, richiedono strutture organizzative ed approcci «ad hoc».

# Il Progetto e le sue Caratteristiche

**«Un progetto è costituito da un insieme unico di processi che comprendono attività coordinate e controllate, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso\*».**

- **Unicità: ogni progetto è unico ed irripetibile**, anche in termini sia di obiettivi, requisiti, aspettative, che di *deliverable* di prodotti, servizi, e risultati
- **Struttura per Processi ed Orientamento all'Obiettivo: ogni progetto è costituito da un insieme di processi, che comprendono attività coordinate, controllate, e realizzate, con lo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso**
- **Temporaneità: ogni progetto ha date di inizio e fine ben definite**
- **Esistenza di Vincoli: ogni progetto è soggetto ad un triplo vincolo di Costi, Tempi, e Qualità**
- **Centralità della Persona: i progetti sono fatti dalle persone per le persone (gli stakeholder)**

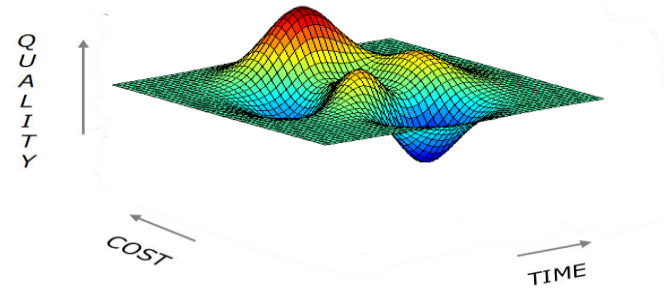
*\*dalla Norma UNI ISO 21500:2013 - Guida alla Gestione dei Progetti (Project Management), che riprende l'unico Standard Internazionale esistente, la ISO 21500:2012*





# Progetti: una Complessità Multidimensionale

- Essendo ogni progetto **unico ed irripetibile**, non esiste, per ogni progetto, una sola "Best Practice" cui fare riferimento: **la Complessità è intrinseca!**
- tutti i Progetti sono governati da **relazioni non lineari fra Tempi, Costi, e Qualità**, con infinite possibili soluzioni: **la gestione del Triplo Vincolo è complessa!**



- i Rischi sono gli effetti dell'**incertezza sui risultati attesi**, e l'**incertezza è un ulteriore fattore di complessità!**
- in ogni Progetto, che è **fatto da Persone per altre Persone**, i risultati dipendono dalle relazioni fra i suoi Stakeholder, e quindi fra "sistemi" non solo complessi di per sé, ma numerosi, e con interessi diversi, ed evolutivi!

***non esistono Progetti Semplici: tutti i Progetti sono Complessi, o, come minimo, Complicati, e, se non sono ben gestiti, diventano Caotici.***

# II Project Management

**«Il Project Management è l'Applicazione di Metodi, Strumenti, Tecniche e Competenze a un Progetto»**



***Il Project Management è una disciplina normata, in cui approcci pratici, basati su migliaia di esperienze ed osservazioni sul campo, sono confluiti in Standard Internazionali e Nazionali che sono fra loro coerenti, e che condividono lo stesso linguaggio.***

***Il Project Management è, pertanto, un insieme di buone pratiche da poter applicare, e non un insieme di teorie con una applicabilità da dimostrare!***

*\*Fonte: Norma UNI ISO 21500:2013*

# Il Project Management: una Disciplina Normata

*Il Project Management è una disciplina normata a livello internazionale e nazionale, e quindi si distingue da tutti gli altri metodi e/o approcci per la Gestione dei Progetti che non rispondono a Standard (e che vanno sotto il nome di Management of Projects).*

*Gli Standard e le Best Practice di Riferimento per il Project Management condividono tutti lo stesso linguaggio, e sono:*

- **l'International Standard ISO 21500:2012, "Guidance on project management - Lignes directrices sur le management de projet"**, 1<sup>st</sup> Ed., 2012, International Organization for Standardization;
- **l'American National Standard (coerente con la ISO 21500): "A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE)"**, 6<sup>th</sup> Ed., 2017, Project Management Institute;
- **lo U.K. Standard (coerente con la ISO 21500): "APM Body of Knowledge"**, 7<sup>th</sup> Ed., 2019, Association for Project Management;
- **lo Standard Nazionale (conforme alla ISO 21500): "UNI ISO 21500:2013 Guida alla Gestione Progetti"**, Prima Ed., 2013, UNI Ente Italiano di Normazione;
- **la Best Practice Internazionale (coerente con la ISO 21500): "Individual Competence Baseline for Project, Program, and Portfolio Management"**, Vers. 4.0, 2015, International Project Management Association.

*Gli Appartenenti alla Comunità Internazionale del Project Management (più di un milione nel mondo) si riconoscono a partire dal possesso di Certificazioni di Project Management, sia di Base che Avanzate, rispondenti agli Standard suddetti, e rilasciate dalle Associazioni riconosciute (PMI, IPMA, APM, ... e, a livello Italiano, ISIPM).*

# La Gestione della Complessità: aspetti “Razionali”

*La disciplina del Project Management può aiutare ad affrontare ed a risolvere la Complessità dei Progetti, utilizzando un **Approccio Razionale Strutturato** che:*

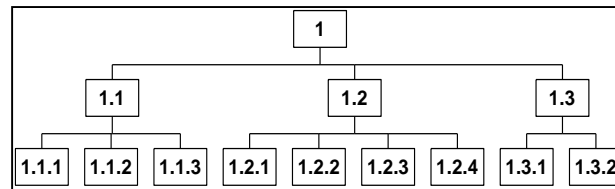
- **preveda la Scomposizione del Progetto in un Insieme Integrato di Work Package meno complessi**, ognuno dei quali sia caratterizzato da un **Responsabile**, ma anche da **Obiettivi Specifici**, e da deliverable **Misurabili**;
- **nell’ambito della Organizzazione di Progetto, sia puntuale, e trasparente, nell’assegnazione di responsabilità ed incarichi, realizzando così anche l’efficacia organizzativa (abbattendo la complessità endogena!)**;
- **nello Svolgimento del Progetto, sviluppi in modo iterativo ed integrato i Processi di Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, e Chiusura, in modo da poter gestire l’evoluzione di una “Baseline” di riferimento**, anche con l’aiuto di appositi strumenti software;
- **consenta di gestire al meglio gli Effetti dell’Incertezza, ovvero i Rischi** (sia le Minacce, che le Opportunità).



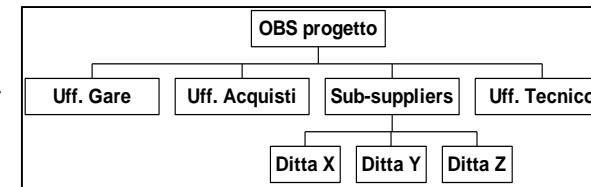
# Dal Progetto ai Work Package: la Pianificazione

**Parole Chiave: Consapevolezza, Condivisione, Orientamento all'Obiettivo, Strutturazione, Riconducibilità a Complessità Inferiori, Efficacia Organizzativa, Stime fatte da Responsabili Esperti, Generazione del Riferimento**

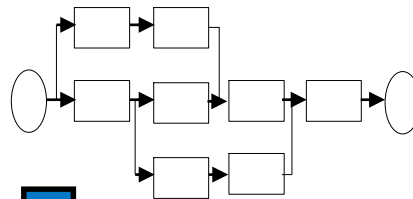
**Cosa Fare? → WBS (Work Breakdown Structure)**



**Chi Fa? → OBS (Organization Breakdown Structure)**



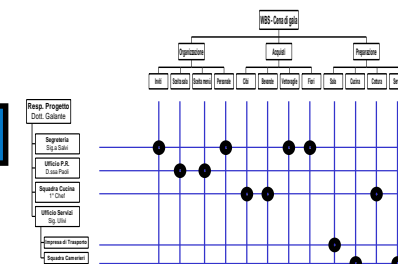
**Come fare? → Reticolo logico**



**Quali obiettivi? → Work Package**

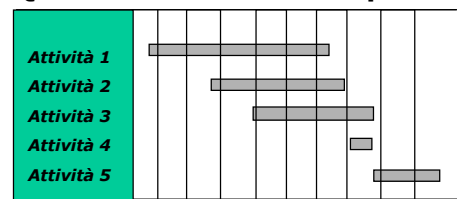


**Chi fa cosa? → Matrice di Responsabilità**

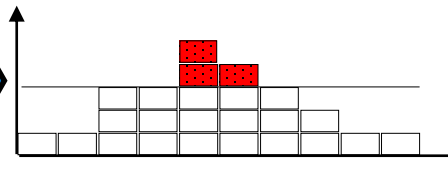


## BASELINE (TEMPI-RISORSE-COSTI)

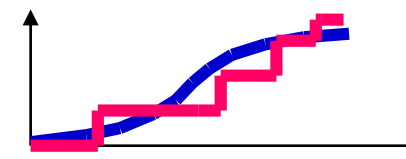
**Quando? → Piano dei tempi – Gantt**



**Quale impegno? Carichi risorse**



**Quanto costa? Budget**



**Tutte le strutture ed i contenuti sono facilmente rappresentabili e condivisibili**

# Le Misure e Previsioni dell'Andamento: il Controllo

**Parole Chiave:** Consapevolezza, Condivisione, Facilità delle Misure e delle Stime di Avanzamento, Progettualità Tempestiva dei Possibili Interventi Correttivi, Gestione Efficace della Baseline, Comunicazione Efficace

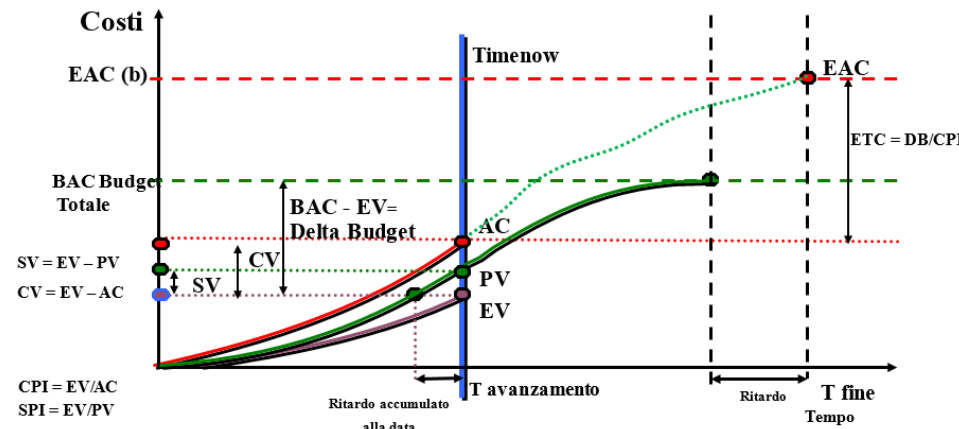
**1 – Planned Value (pianificato) = Costo Complessivo Previsto alla data**

**2 – Actual Cost (misurato) = Costo Complessivo Effettivamente Sostenuto alla Data**

**3 – Earned Value(stimato) = Valorizzazione Economica del Lavoro Effettivamente Eseguito alla Data**

$$= \sum_{i=1}^N (\text{Costo previsto per il Work Package}_i * \% \text{ Percentuale Stimata di Completamento del Work Package}_i)$$

Fonte: ISIPM, Materiale Didattico



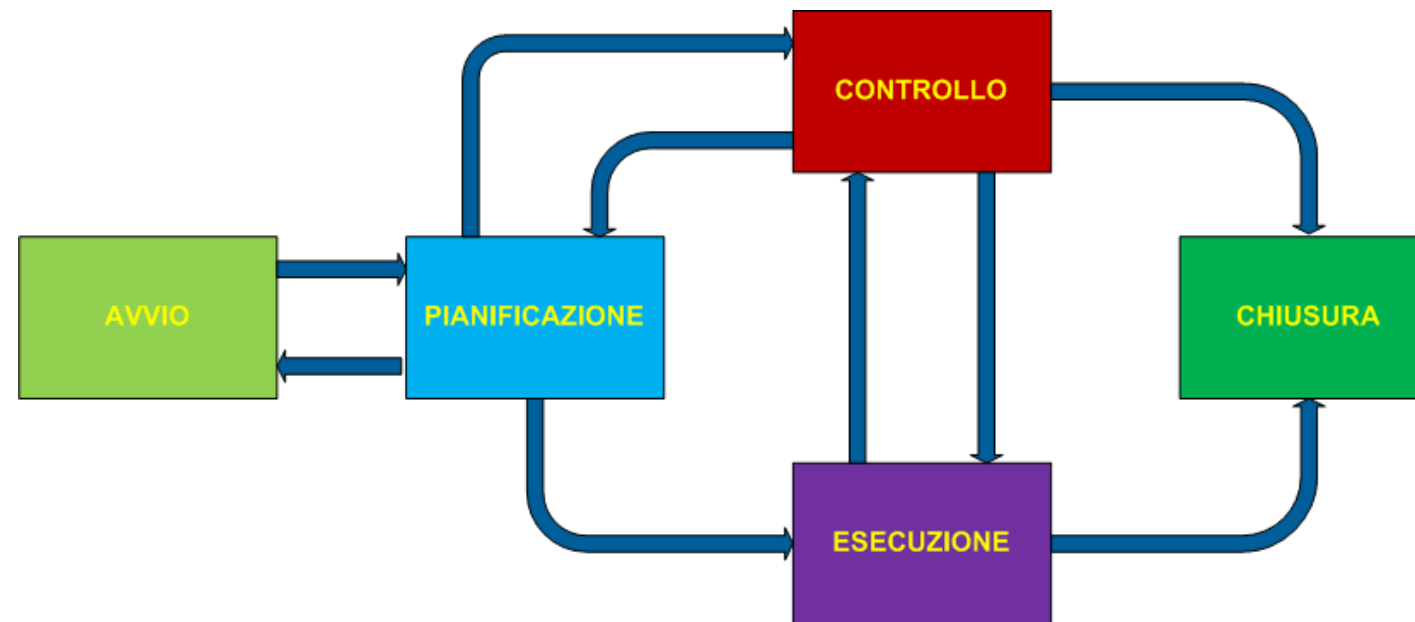
**A CHE PUNTO SIAMO?**  
**% AVANZAMENTO = EV/BAC**

**QUANDO FINIREMO?**  
**T<sub>FINE</sub> = T<sub>PREVISTO</sub>/SPI**

**Le misure dei costi e le stime dello stato di avanzamento vengono effettuate a livello del singolo Work Package dal rispettivo Responsabile, e consentono sia di avere una vista sulla situazione corrente, sia di ipotizzare l'andamento successivo del progetto, in modo da poter innescare le azioni più opportune.**

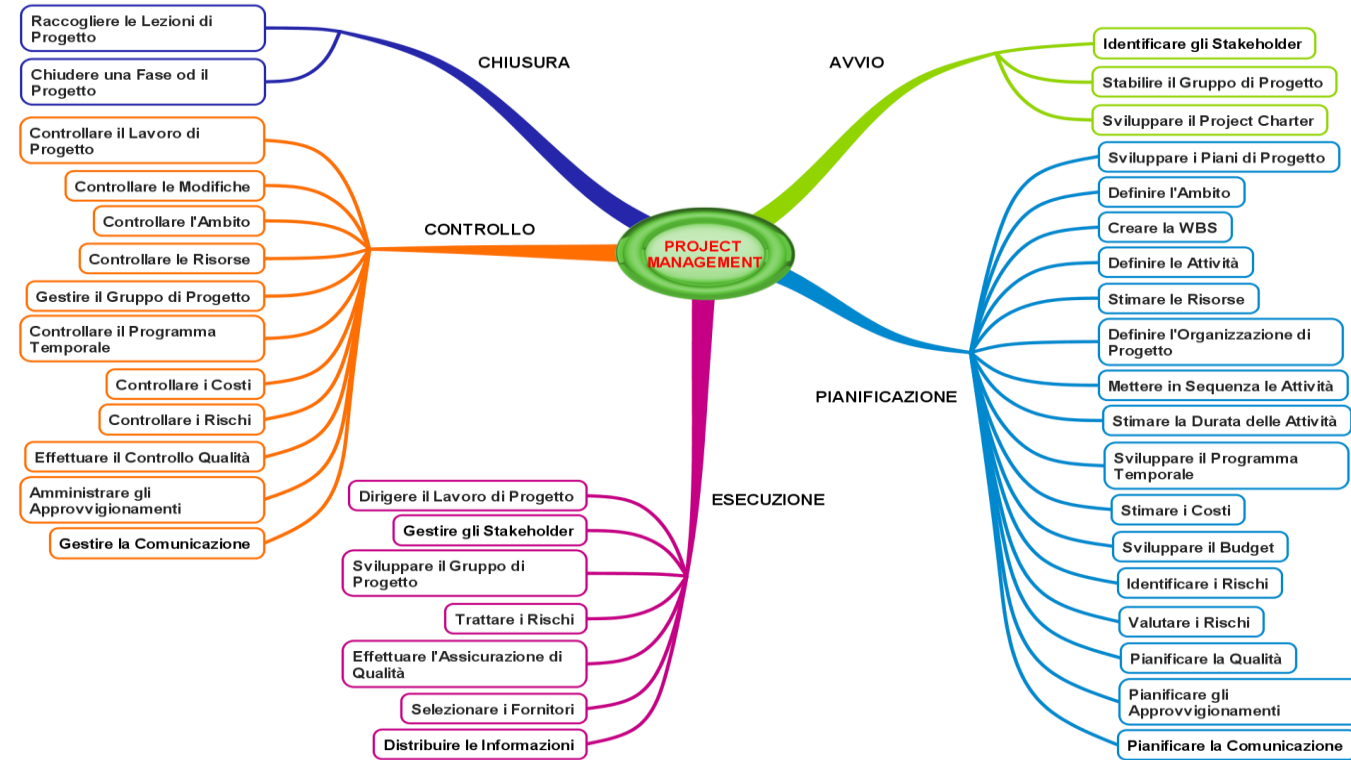
# I Gruppi di Processi del Project Management

Ciascun gruppo di Processi di Project Management comprende dei processi, fra loro interdipendenti, che possono essere applicati a ciascun progetto, od a ciascuna fase di progetto: **Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, e Chiusura.**



***I Gruppi di Processi del Project Management sono indipendenti dall'Area Applicativa o dallo Specifico Settore industriale (dalla UNI ISO 21500:2013)***

# I Processi di Project Management



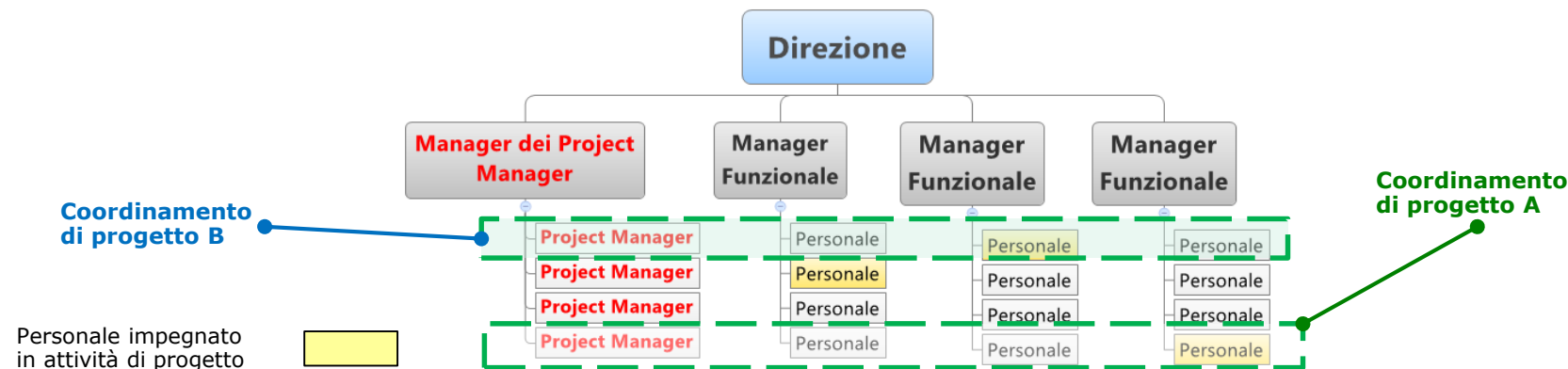
**Il Project Manager «adatta» i Processi di Project Management allo specifico Progetto (operazione di «tailoring»):**  
***il Project Management è applicabile ai progetti di qualsiasi dimensione!***

Mind Map generata da Fonte: UNI ISO 21500 – Guida alla gestione dei progetti (project management)



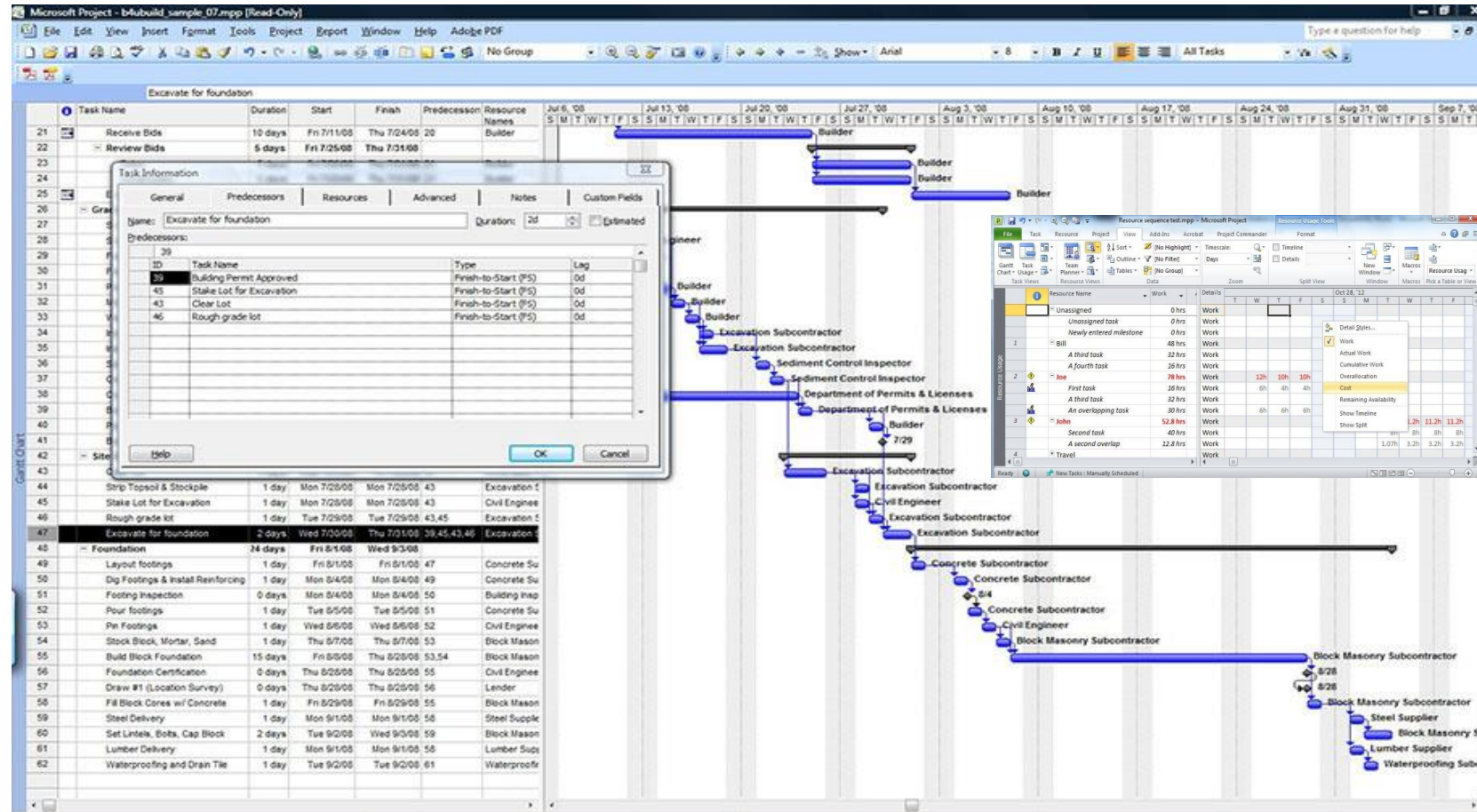
# Project Management e Strutture Organizzative

- **L'Organizzazione, in ogni Progetto, è indispensabile per affrontarne la Complessità;**
- **sia l'Organizzazione di Progetto, che il Ruolo del Project Manager, sono compatibili con qualsiasi Struttura Organizzativa, sia essa Funzionale (Gerarchica, Professionale, Burocratica ...), a Progetti, o a Matrice (Debole, Forte, o Bilanciata);**
- *rispetto ai Progetti, la Struttura Organizzativa più efficace ed efficiente, e meno invasiva, è, di solito, quella "a Matrice Forte".*



*Struttura a Matrice Forte (Istituto Italiano di Project Management, Materiale Didattico)*

# Gli Strumenti di Project Management: i Software "Project"



***È possibile rappresentare l'andamento del progetto con una schermata!***

# Risk Management

La **Gestione dei Rischi di Progetto** viene esercitata attraverso i seguenti processi di project management:

- **identificazione dei rischi,**
- **analisi qualitativa/quantitativa dei rischi;**
- **pianificazione della risposta ai rischi;**
- **controllo dei rischi.**

**Le possibili opzioni da valutare**, in una ottica sia di fattibilità che di costo/efficacia, per quanto riguarda la risposta ai rischi negativi o minacce (ai rischi positivi o opportunità) sono:

- **Accettazione (Assunzione) del rischio;**
- **Mitigazione (Intensificazione) del rischio;**
- **Trasferimento (Condivisione) del rischio;**
- **Elusione (Sfruttamento) del rischio.**

# La Gestione della Complessità: aspetti "Relazionali"

*La disciplina del Project Management può aiutare ad affrontare ed a risolvere la Complessità dei Progetti, utilizzando una **Gestione Efficace delle Relazioni con le Persone (Stakeholder)** che:*

- **sappia utilizzare la Condivisione e la Cooperazione per sviluppare il Valore (aspetti di Leadership, Teaming, Stakeholder Engagement)**
- **sia orientata agli Obiettivi, ai Risultati, alla Generazione di Valore, ed alla Soddisfazione degli Stakeholder (aspetti di Stakeholder Management).**

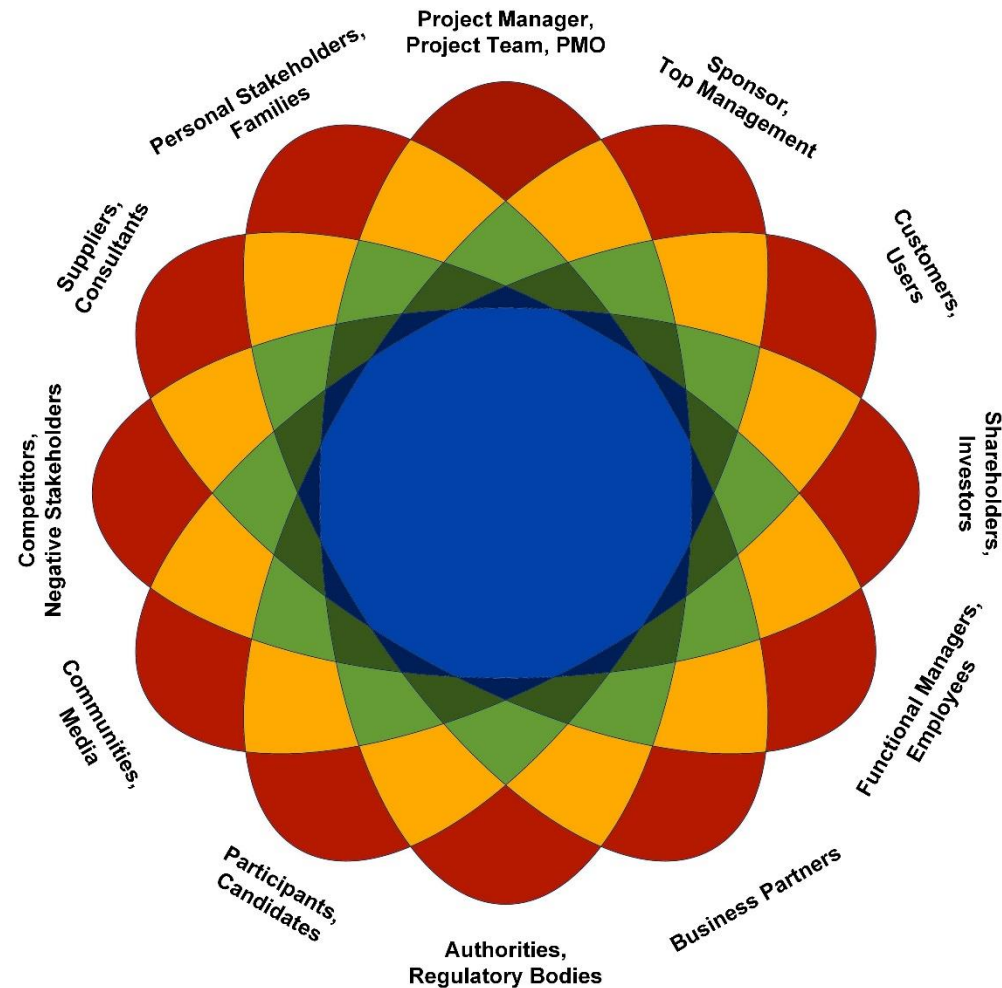


***Gli Stakeholder e le Relazioni con, e fra, gli Stakeholder stessi, sono Centrali rispetto ai Progetti ed alla loro Complessità***



# Lo Stakeholder

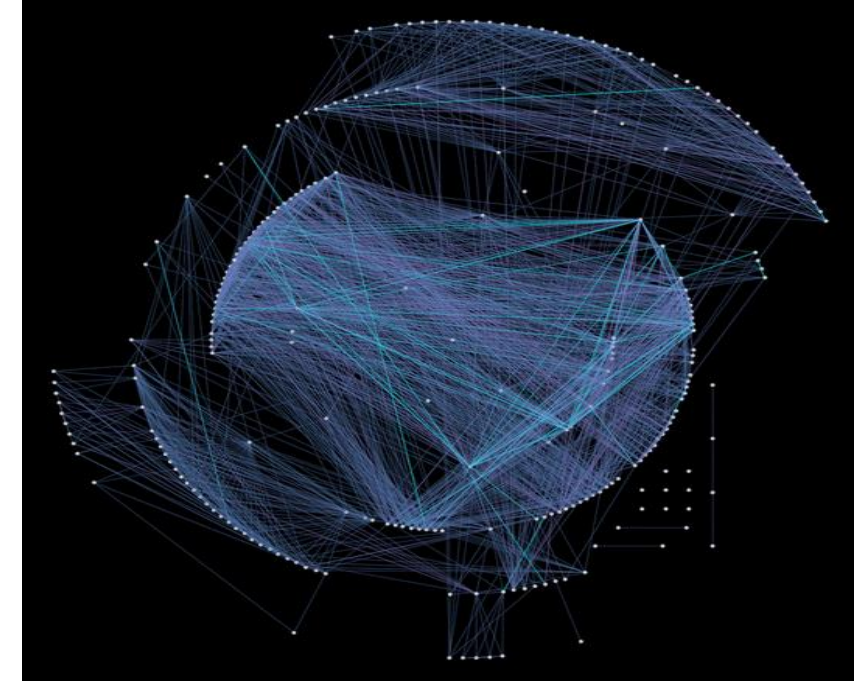
**Uno stakeholder (o una parte interessata) è una persona, un gruppo, o una organizzazione, che ha un interesse nel progetto, o che può influenzarlo, o che può esserne influenzata/o, o che ritiene di esserne influenzata/o, e che aggiunge valore al progetto stesso.**



# Gli Stakeholder e la Complessità

**Il dominio degli stakeholder di progetto è caratterizzato da una complessità multilivello:**

- ✓ **gli stakeholder sono persone, o gruppi di persone, ovvero sistemi complessi di per sé;**
- ✓ **gli stakeholder sono diversi, possono parlare e/o comprendere linguaggi diversi, ed hanno interessi diversificati;**
- ✓ **gli stakeholder sono numerosi;**
- ✓ **le relazioni fra stakeholder dipendono dal contesto, e si influenzano reciprocamente;**
- ✓ **tutte le relazioni fra stakeholder sono importanti, e vanno, come minimo, monitorate;**
- ✓ **le relazioni fra stakeholder possono essere evolutive nel tempo.**



**Le Relazioni con, e fra, gli Stakeholder introducono una Complessità Multilivello**



***Solo una Efficace Gestione delle Relazioni (Stakeholder Management) può risolverla!***

# Il Valore delle Relazioni fra gli Stakeholder

In ogni progetto, le relazioni fra gli stakeholder:

- ✓ **sono un valore, che è fondamentale per l'esistenza stessa del progetto e per la sua definizione;**
- ✓ **generano un valore, che viene incorporato nel progetto;**
- ✓ **permettono lo scambio di valore, tramite la consegna dei risultati del progetto.**

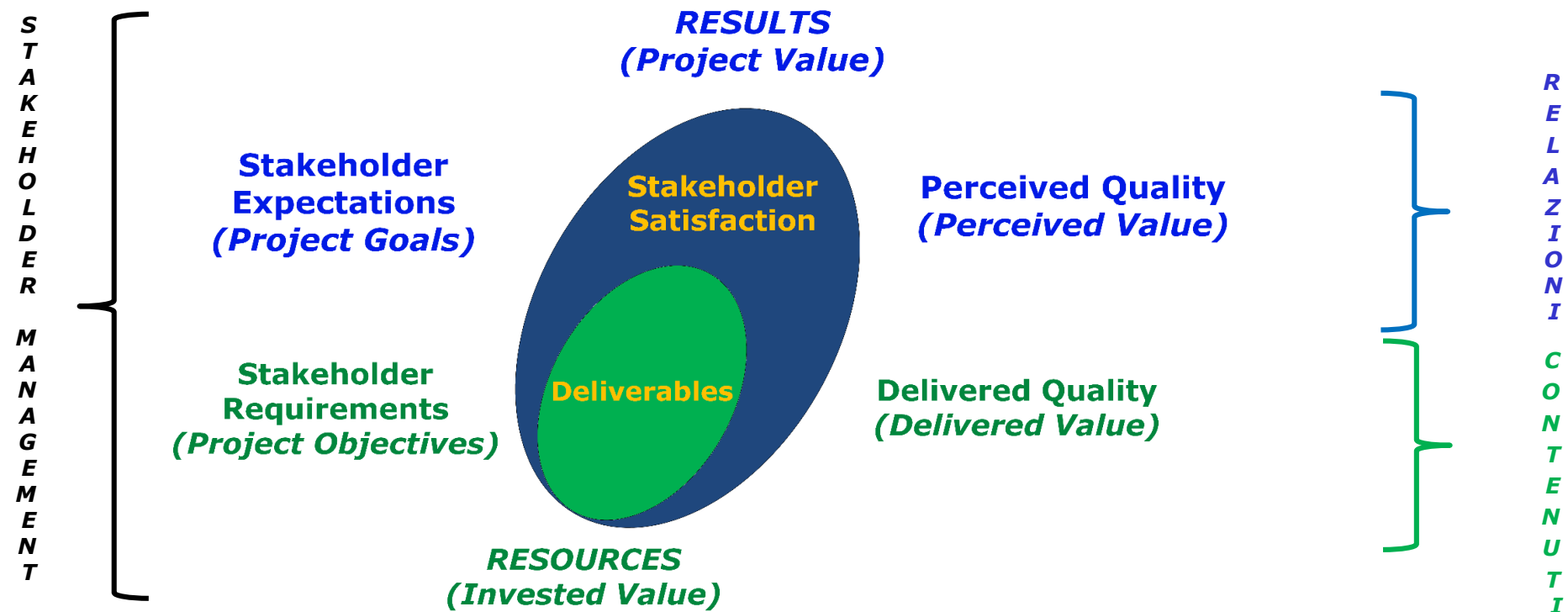


***Le relazioni fra gli stakeholder sono  
il motore fondamentale del valore di progetto***

# La Prospettiva degli Stakeholder

Gli stakeholder sono centrali rispetto al progetto, perché:

- ✓ **ne sono sia gli attori che i beneficiari, e**
- ✓ **la loro soddisfazione ne costituisce il fattore critico di successo.**





# Stakeholder Management

**L'Identificazione, l'Analisi, e la Gestione degli Stakeholder sono Processi fondamentali sia per raggiungere i Risultati di Progetto, che per allineare i Risultati stessi alle Aspettative**



**Il 90% del Tempo di un Project Manager viene impiegato per Attività di Comunicazione: la Comunicazione Efficace con gli Stakeholder è un Fattore Critico di Successo del Progetto**

# La Comunicazione con gli Stakeholder

La Comunicazione con gli Stakeholder può essere:

❖ **Informativa**, per trasmettere informazioni sul progetto nella forma di report e/o dashboard;



❖ **Interpersonale Diretta**, necessaria a sviluppare relazioni efficaci con i Key Stakeholder;



❖ **Impersonale Mediata** (Computer Mediated Communication), a supporto delle precedenti e/o per relazioni con Stakeholder non-chiave;



❖ **Relazionale**, necessaria a mantenere delle Project Relations efficaci, per promuovere e/o difendere la Reputazione.



# Il Project Management Moderno e le Misure del Valore

*Nei Progetti Complessi, la necessità di allineare i requisiti alle aspettative richiede anche delle misure focalizzate sul valore, e non solo su tempi, costi, e qualità dei deliverable ...*

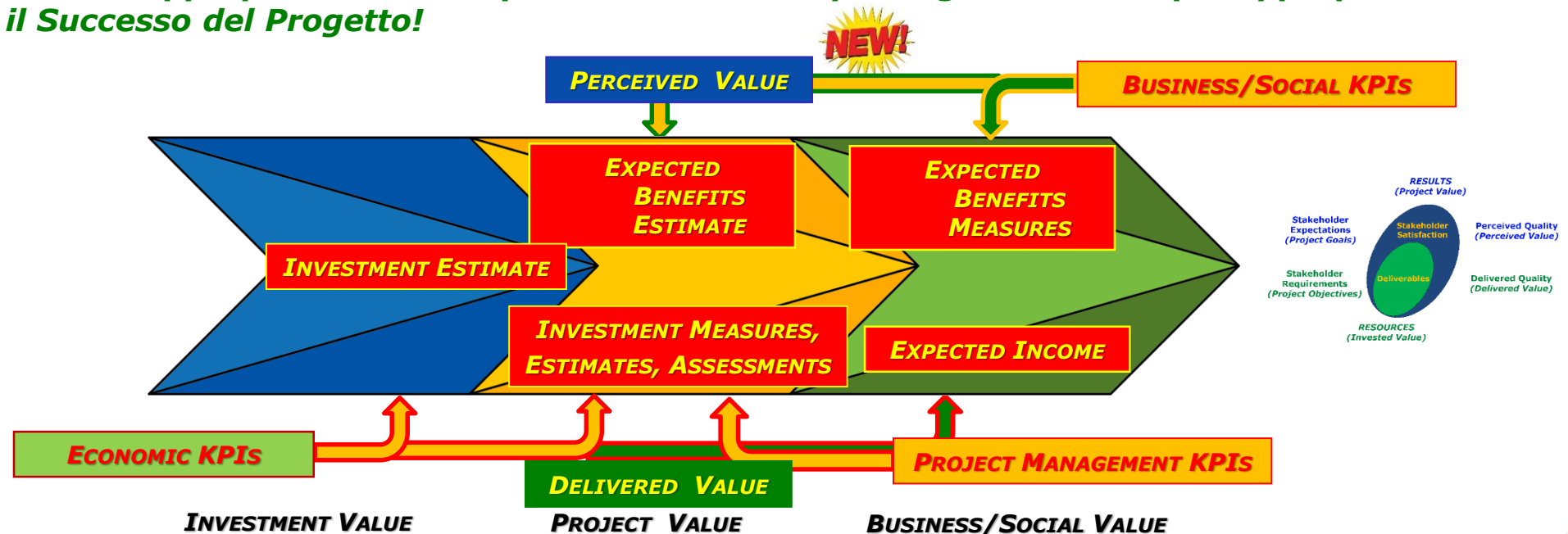


*Durante il ciclo di vita del progetto, le misure focalizzate sul business e/o sul social value richiedono degli indicatori che possano rappresentare il valore futuro ... i Key Performance Indicators (KPI)*

# I Key Performance Indicators nel PM Moderno

- ✓ Gli **Economic ed i Project Management Key Performance Indicators** sono utili durante il ciclo di vita del Progetto per misurare/stimare/stabilire il **Delivered Value**, supportando quindi la **Soddisfazione dei Requisiti degli Stakeholder**
- ✓ I **Business/Social Key Performance Indicators**, che sono normalmente utilizzati per misurare le Prestazioni del Progetto dopo il suo completamento, possono essere efficacemente utilizzati, in modo innovativo, anche durante il Ciclo di Vita del Progetto, per stimare il **Perceived Value**, supportando quindi la **Soddisfazione delle Aspettative degli Stakeholder**

*Dei KPI appropriati sono un potente strumento per seguire la rotta più appropriata verso il Successo del Progetto!*





# Project Management KPIs & Economic KPIs (esempi)

- ✓ **Earned Value** (anche se non viene quasi mai definito come KPI, viene utilizzato in quasi tutti i progetti, ed è l'unico KPI presente nel Project Management tradizionale/ classico), **Cost Performance Index, Schedule Performance Index**
- ✓ **Percentuali dei work package completati rispetto a quelli pianificati**
- ✓ Percentuali dei work package allineati con il budget e/o con lo schedule
- ✓ Percentuali dei work package critici che sono allineati con il budget e/o lo schedule
- ✓ Percentuali dei work package critici che devono ancora essere completati, e/o percentuali delle milestone completate
- ✓ Quantità e qualità delle risorse assegnate rispetto a quelle pianificate, indici di turnover
- ✓ **Numeri e percentuali relative a rischi, revisioni, richieste di cambiamento e cambiamenti ...**

❖ **Indicatori economici e finanziari:** Net Profit, Net Profit Margin, Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, EBITDA, Revenue Growth Rate, Total Shareholder Return (TSR), Economic Value Added (EVA), Return on Investment (ROI), Return on Capital Employed (ROCE), Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Debt-to-Equity (D/E) Ratio, Cash Conversion Cycle (CCC), Working Capital Ratio, Operating Expense Ratio (OER), CAPEX to Sales Ratio, Price Earnings Ratio (P/E Ratio)

❖ **Indicatori Marketing:** Market Growth Rate, Market Share, Brand Equity, Cost per Lead, Conversion Rate, Search Engine Rankings (by keyword) and click-through rate, Page Views and Bounce Rate, Customer Online Engagement Level, Social Networking Footprint

❖ **Indicatori di Customer Relationship Management:** Net Promoter Score (NPS), Customer Retention Rate, Customer Satisfaction Index, Customer Profitability Score, Customer Lifetime Value, Customer Turnover Rate, Customer Engagement, Customer Complaints

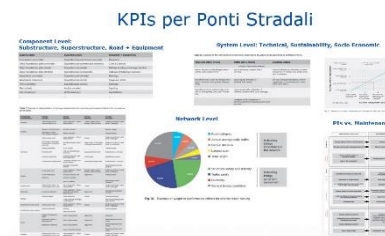
❖ **Indici Operativi:** Six Sigma Level, Capacity Utilisation Rate (CUR), Process Waste Level, Order Fulfilment Cycle Time, Delivery In Full, On Time (DIFOT) Rate, Inventory Shrinkage Rate (ISR), Project Schedule Variance (PSV), Project Cost Variance (PCV), Earned Value (EV) Metric, Innovation Pipeline Strength (IPS), Return on Innovation Investment (ROI2), Time to Market, First Pass Yield (FPY), Rework Level, Quality Index, Overall Equipment Effectiveness (OEE), Process or Machine Downtime Level

❖ **Indicatori relativi alle Risorse Umane:** Human Capital Value Added (HCVA), Revenue Per Employee, Employee Satisfaction Index, Employee Engagement Level, Staff Advocacy Score, Employee Churn Rate, Average Employee Tenure, Absenteeism Bradford Factor, 360-Degree Feedback Score, Salary Competitiveness Ratio (SCR), Time to Hire, Training Return on Investment

❖ **Indicatori di Sostenibilità:** Carbon Footprint, Water Footprint, Energy Consumption, Saving Levels Due to Conservation and Improvement Efforts, Supply Chain Miles, Waste Reduction Rate, Waste Recycling Rate, Product Recycling Rate

## Business/Social Value KPIs (esempi)

- ✓ **Misure e Percentuali relative alla Stakeholder Satisfaction, sia in termini di Requisiti, che di aspettative**
- ✓ **Misure e Percentuali di Stakeholder Engagement**
- ✓ **Misure del Valore *Percepito* : Perceived Business Value, Perceived Social Value, Qualità Percepita, Reputazione, Clima, Innovazione, Sostenibilità**
- ✓ ***Misure Funzionali e/o Quantitative, e relative Percentuali di Completamento e/o di Scostamento rispetto al Budget e/o allo Schedule***



# Le Dashboard

**Nel Project Management moderno, per una condivisione continua ed immediata dei KPI con gli stakeholder, le Dashboard sostituiscono i Report:** grandissima attenzione va data alle grafiche, evitando l'information overload.



**<Una Immagine vale più di Mille Parole>**  
(attribuita a Confucio, 551 a.C. - 479 a.C.)

# L'Utilità del Project Management

**Il Project Management è uno Strumento di Supporto alla Gestione dei Progetti Utile (o, qualche volta, Necessario), perché aiuta a:**

- **Realizzare l'Innovazione** ✓
- **Affrontare e Risolvere la Complessità, in tutti i Settori di Attività** ✓
- **Migliorare l'Efficacia, focalizzandosi sugli Obiettivi, sui Risultati, e sulla Soddisfazione dei Clienti e degli Utenti** ✓
- **Migliorare l'Efficienza, anche grazie al lavoro di Team, in termini di Risorse, Tempi, Costi e Qualità** ✓
- **Gestire i Rischi (sia le Minacce che le Opportunità), e farlo in Modo Appropriato** ✓
- **Valorizzare i Risultati, Difendere e Rafforzare la Reputazione, e Migliorare il Clima, attraverso l'Attenzione alle Relazioni con gli Stakeholder, e lo Sviluppo della Comunicazione Efficace** ✓
- **Supportare la Creazione di Valore** ✓



# L'Utilità del "Management by Projects"

**Nel Management by Projects, si decide di trattare delle attività coordinate e controllate, ovvero dei Processi, come se fossero dei Progetti**

***Processo= "Progetto"***

**In questo modo, si possono estendere i benefici derivanti dall'impiego del Project Management ai Processi Operativi e/o Funzionali, ed il Project Management risulta uno Strumento di Supporto alla Gestione dei Processi Utile (o, qualche volta, Indispensabile), perché aiuta a:**

- **Realizzare l'Innovazione**
- **Affrontare e Risolvere la Complessità, in tutti i Settori di Attività**
- **Migliorare l'Efficacia, focalizzandosi sugli Obiettivi, sui Risultati, e sulla Soddisfazione dei Clienti e degli Utenti**
- **Migliorare l'Efficienza, anche grazie al lavoro di Team, in termini di Risorse, Tempi, Costi e Qualità**
- **Gestire i Rischi (sia le Minacce che le Opportunità), e farlo in Modo Appropriato**
- **Valorizzare i Risultati, Difendere e Rafforzare la Reputazione, e Migliorare il Clima, attraverso l'Attenzione alle Relazioni con gli Stakeholder, e lo Sviluppo della Comunicazione Efficace**
- **Supportare la Creazione di Valore**





# Il Project Management per le PP.AA.

**Il Project Management, nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle Società Partecipate, si può utilmente applicare a:**

**➤ Progetti**

➤ Progetti Finanziati (inclusa rendicontazione)

➤ Procedimenti

➤ Direzioni Lavori ...

**... ma anche prima dell'Esistenza di Progetti, a:**

➤ Programmazione

➤ Fattibilità Tecnico/Economiche

➤ Progettazioni Preliminari e/o Esecutive

➤ Proposte di Progetti Finanziati

➤ Proposte Tecnico/Economiche ....

**... ed anche dopo il Completamento dei Progetti, in un approccio "Management by Projects", a:**

➤ Gestione dell'Erogazione dei Servizi

➤ Gestione dei Processi di Produzione e/o Esercizio e/o Manutenzione

➤ Gestione dei Processi Operativi e/o Funzionali (inclusi Bilancio, Acquisti, ICT, Comunicazione Istituzionale, Legale e Societario, etc.) ...

**... e si rivolge utilmente a:**

➤ Responsabili di Progetti e/o Programmi, Dirigenti, Funzionari Apicali, Posizioni ad Alta Professionalità, RUP, Direttori Lavori, ....



Innovazione e trasformazione **DIGITALE** nella **PA**

 **GRAZIE**  
per l'attenzione 

[pirozzi@isipm.org](mailto:pirozzi@isipm.org)



Viale Regina Margherita 306 - 00198 Roma - Tel.: 06 44 25 20 60 - E-mail: [segreteria@isipm.org](mailto:segreteria@isipm.org)

[www.isipm.org](http://www.isipm.org)