

Fai il tagliando al tuo Sistema di PM !

Tre strumenti metrici integrati per migliorare le performance di PM.

PM
expo
2025

D'Arcangelo - Meli – Vaudagna



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025

DPO in sintesi

Nascita
1967

Servizi di know how ad alto valore aggiunto per favorire, nei nostri clienti, la conoscenza quantitativa e il miglioramento.

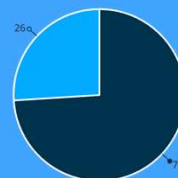
Sedi



ROMA
BARI

Mercato

74 % PUB
26 % PRI



Ruolo

Leader di nicchia nel mercato italiano

Monitore

Personale

10 Senior Consultant

Servizi

Consulenza
Training
Coaching

Project Management



Requirements Management



Software Measurement



Cost Estimation



We Drive Knowledge into Action

Human Resource Development

Hubble

the HR Business Unit

Risk Management



Monitoraggio PA

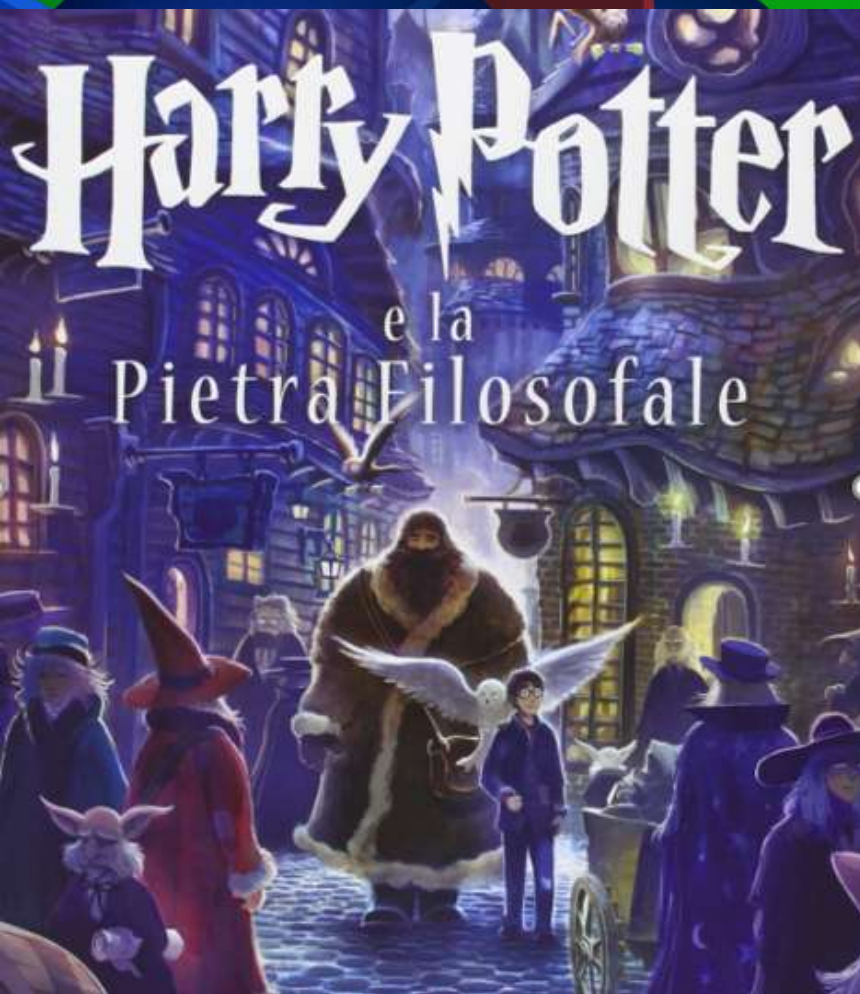


Application Lifecycle Management



System Dynamics





*Tutti cercano
il modo di migliorare
il successo dei progetti
ovvero
di trasformarli in oro !*



Un progetto è per sua natura esposto a minacce maggiori e ignote rispetto alle attività di routine !



progetto



processo

Come si può aumentare il successo dei progetti?

Migliorare il Sistema di PM



Migliorare le Persone



Migliorare la Fiducia
nel Sistema

Migliorare ← Conoscere ← Misurare

PM&PM

Project Management & People Management

Misurare il Sistema di PM



ISIPM PRADO

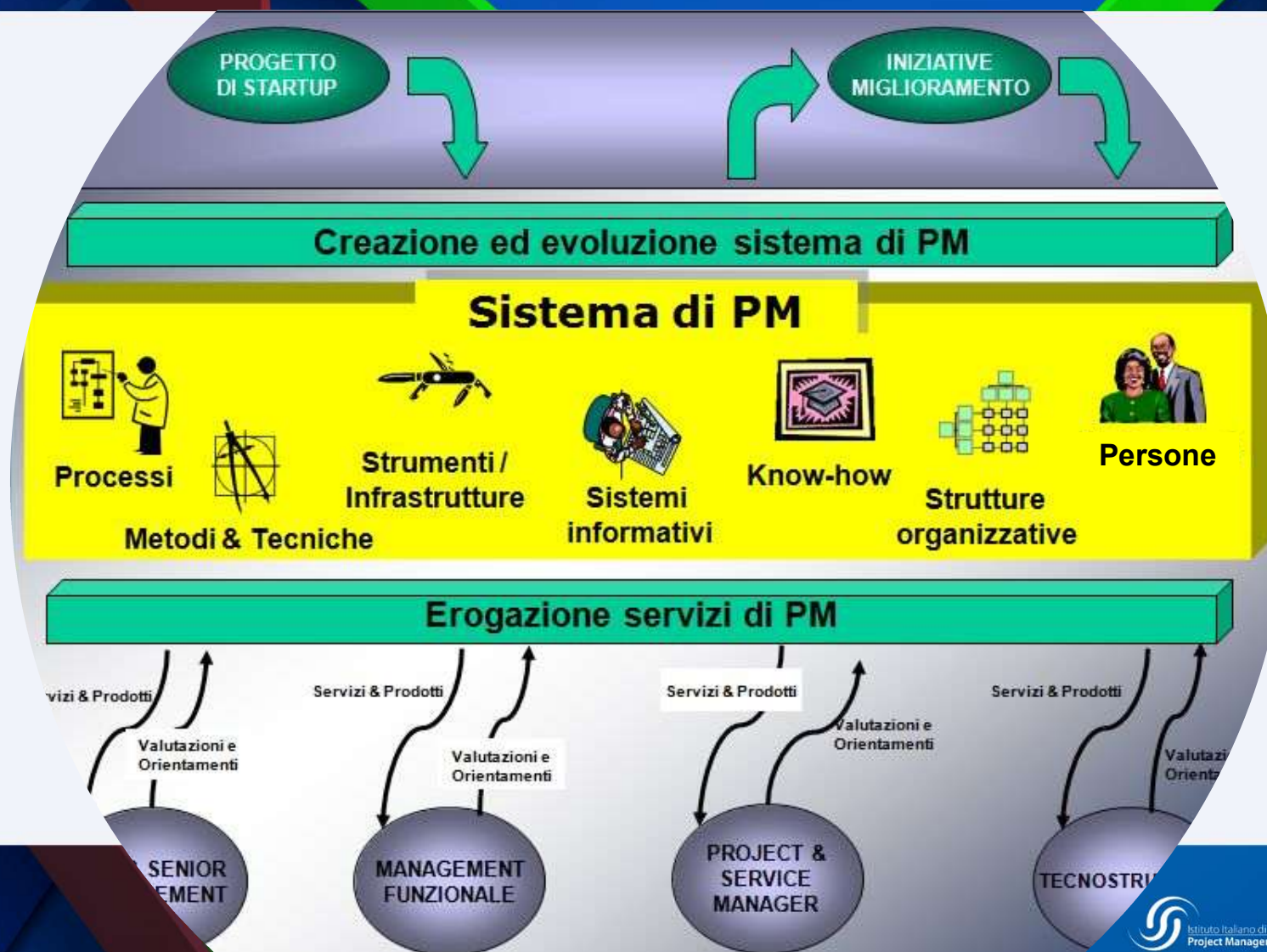
Misurare le caratteristiche
Personalì



Assessment Center

Misurare il livello di
Fiducia

IL METODO OTIS



Struttura e meccanismi di funzionamento di ISIPM-Prado®

Il modello ISIPM-Prado® è uno strumento di **misurazione quantitativa della maturità** di Project Management costituito da 4 elementi che possono essere letti sia in maniera indipendente che integrata:

QUESTIONARIO

[Livello 2 - Domanda 1]

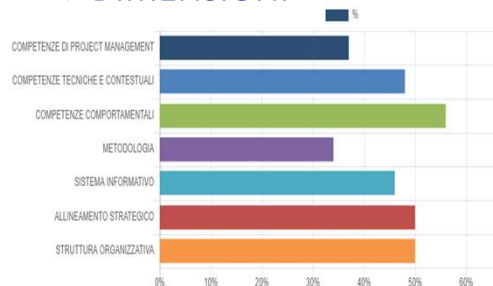
Per quanto riguarda la formazione interna ed esterna erogata negli ultimi 12 mesi a tutti i professionisti coinvolti a vario titolo nel sistema di Project Management (Project Manager, team di progetto, PMO, sponsor, personale di supporto), relativamente a concetti basilari di Project Management e specifici di tutti gli ambiti di conoscenza e processi secondo la norma ISO UNI 21506, selezionare l'opzione più appropriata:

- ☐ a) Tutti gli attori del sistema di Project Management sono stati formati in maniera completa ed esaustiva.
- ☐ b) Solo i professionisti maggiormente coinvolti nel sistema di Project Management sono stati formati in maniera completa, ma limitatamente a specifici ambiti di conoscenza e processi ritenuti strategicamente rilevanti.
- ☐ c) Solo alcuni Project Manager sono stati formati, ma in maniera frammentaria e non esaustiva, e la formazione è stata focalizzata esclusivamente su specifici argomenti ritenuti operativamente rilevanti.
- ☐ d) La formazione non viene erogata ma è riconosciuta come elemento importante. Sono in corso valutazioni per la predisposizione e/o l'attuazione di programmi formativi con maggiore frequenza.
- ☐ e) Non è presente alcuna iniziativa sull'argomento.

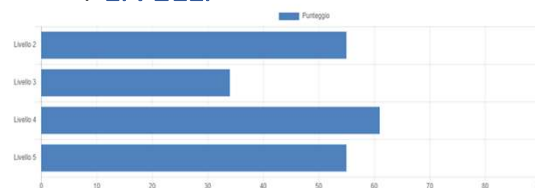
VALORE SINTETICO DI MATURITA'

3

7 DIMENSIONI



4 LIVELLI

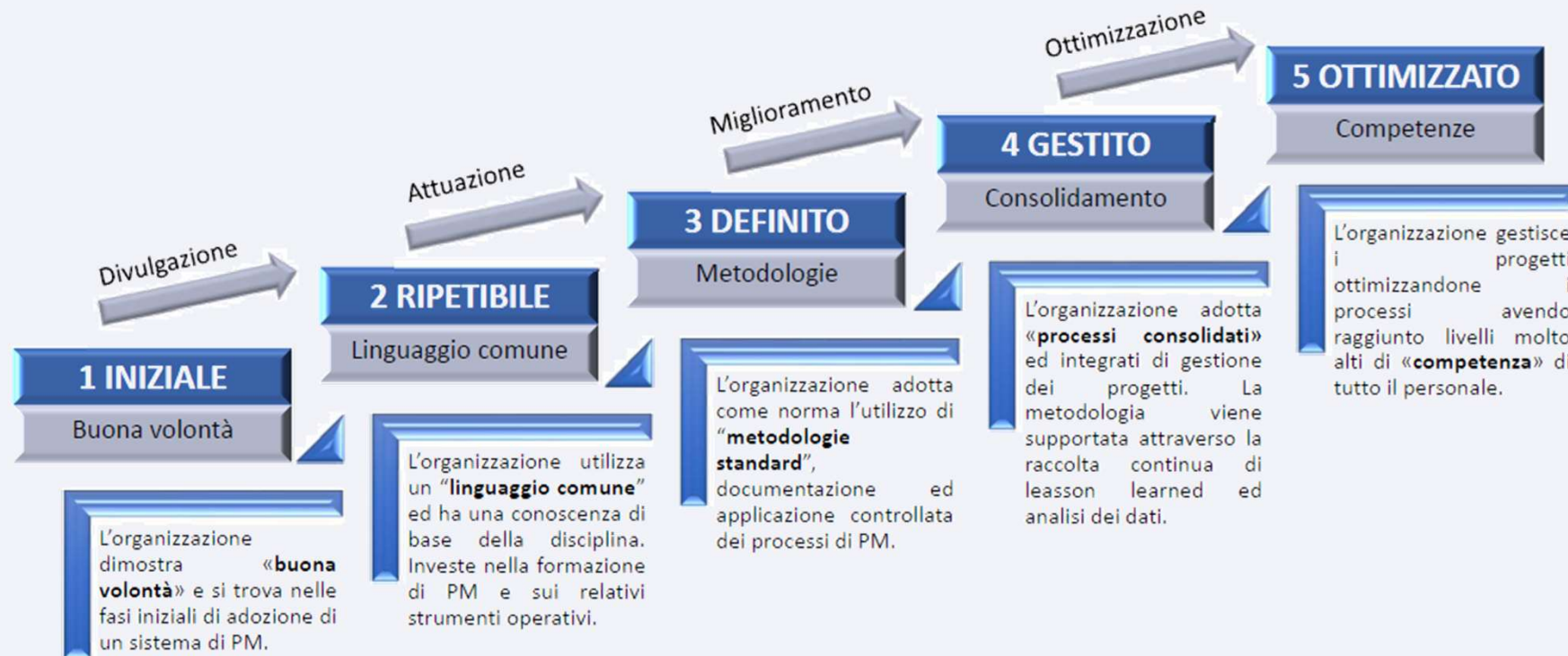


STEP DI CRESCITA



ISIPM-PRADO®: gli stadi di maturità

Struttura del modello a stadi



COPYRIGHT © ISIPM - ISTITUTO ITALIANO DI PROJECT MANAGEMENT®

ISIPM-PRADO®: Il questionario e l'indice di valutazione

Il modello ISIPM-Prado® permette una lettura qualitativa della maturità di Project Management attraverso il giudizio sintetico di maturità e l'assessment condotto da Assessor qualificati ISIPM-Prado®.

INDICE DI VALUTAZIONE	GIUDIZIO SINETICO DI MATURITA' (STATO DEL PROJECT MANAGEMENT)
$x < 1,5$	Appena introdotto e/o ancora poco valorizzato nell'organizzazione
$1,5 \geq x < 2$	Introdotto e valorizzato, con significative aree di miglioramento
$2 \geq x < 2,5$	Valorizzato e riconosciuto, con specifiche aree di miglioramento
$2,5 \geq x < 3$	Ampiamente valorizzato e alimentato, con puntuali aree di miglioramento
$3 \geq x < 3,5$	Istituzionalizzato, strumento di sviluppo e driver del miglioramento organizzativo
$3,5 \geq x < 4$	Riconosciuto come leva strategica di sviluppo e innovazione dell'organizzazione
$x \geq 4$	Riconosciuto come fattore di eccellenza dell'organizzazione

ISIPM-PRADO®: Il questionario e i livelli di maturità

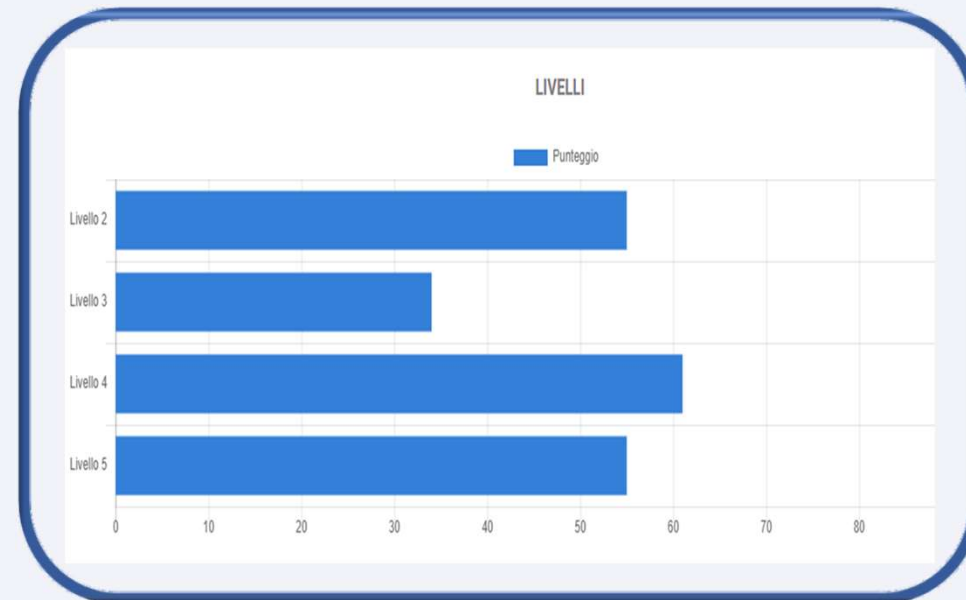
Il questionario di 60 domande permette di conoscere il proprio livello di aderenza su scala 1/100 rispetto ai 4 livelli:

- Formazione e cultura organizzativa (Livello 2)
- Metodologia (Livello 3)
- Tecniche e metodologie avanzate (Livello 4)
- Miglioramento continuo (Livello 5)

I valori di aderenza della maturità per livelli sono espressi tramite istogrammi relativi a valori assoluti.

I livelli rappresentano raggruppamenti logici delle dimensioni raggruppate in ottica evolutiva sequenziale.

Ogni livello comprende tendenzialmente argomenti specifici di riferimento che ne caratterizzano il grado di maturità e quindi le principali indicazioni di miglioramento.



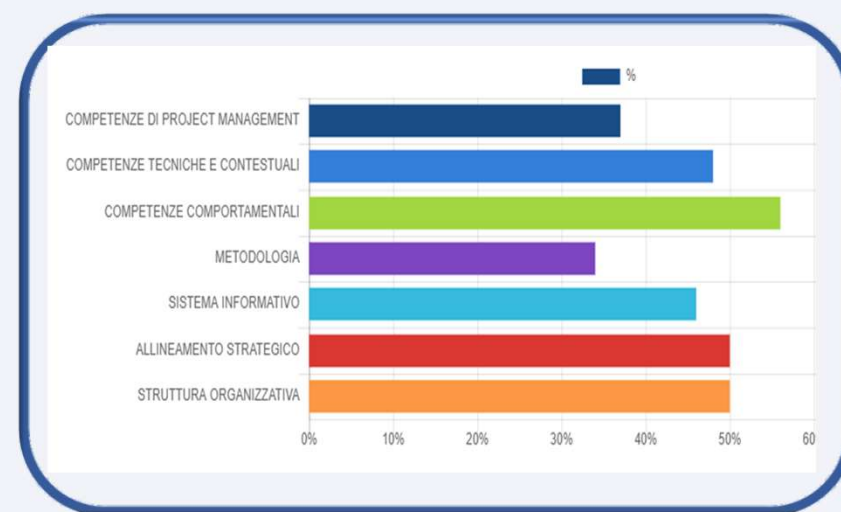
ISIPM-PRADO®: Il questionario e le dimensioni di analisi

I contenuti di tutte le 60 domande del questionario, inoltre, impattano in maniera variabile 7 dimensioni espresse in percentuale.

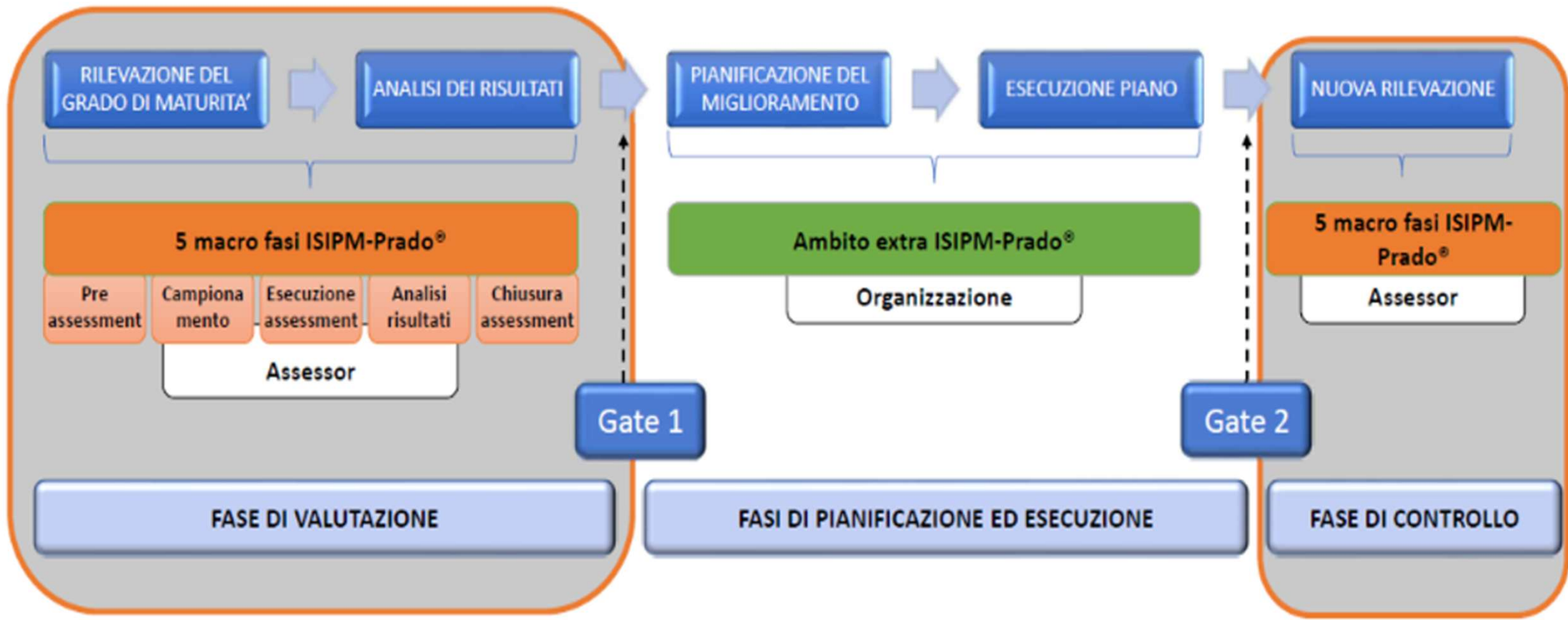
- Competenze di project management
- Competenze tecniche e contestuali
- Competenze comportamentali
- Metodologia
- Sistema informativo
- Allineamento strategico
- Struttura organizzativa

Il modello ISIPM-Prado®, rientrando nella categoria dei modelli agili, non si basa su processi ma su aree di processo altrimenti definite 'dimensioni'.

La compilazione del questionario alimenta la distribuzione delle dimensioni di analisi che agiscono, in maniera trasversale e con impatto crescente, sui 5 livelli di maturità.



Assessment e Improvement



Maturità e Adeguatezza sono la stessa cosa ?



Maturità

Adeguatezza



Concetto di adeguatezza

L'enfasi è sull'adeguatezza al contesto. La performance è alta quanto più il sistema è adeguato all'ambiente in cui vive. La tensione è verso il comportamento adattivo. Se non riesco a trasformare l'ambiente devo adattarmi.





Quale mezzo di
navigazione è
migliore ?





**La cattiva notizia è che non
ci può essere un vincitore,
la buona è che non ci serve
un vincitore.**



**Entrambi sono
«migliori»**

Quello che serve è un

Approccio Situazionale

Occorre possedere quelle caratteristiche che sono vincenti nel mercato e nella specifica situazione in cui si opera.



Il concetto di adeguatezza è trasversale al concetto di maturità perché mette in relazione le proprietà di un sistema (quanto è maturo sui vari fronti) rispetto all'ambiente in cui il sistema è calato (adeguatezza al contesto). Un approccio non è vincente “sempre e dovunque” lo è in certe circostanze che caratterizzano il contesto dell'ecosistema in cui si opera.

Un approccio situazionale al Project Management

Project
Manager



Roberto Meli

LA "MATURITÀ ADEGUATA" NEL PROJECT MANAGEMENT

(prima parte)

Tutti i modelli di "maturità" dei sistemi di Project, Program e Portfolio Management disponibili nella comunità internazionale, derivati in misura più o meno diretta dallo schema originario del CMMI, prevedono stati di maturità corrispondenti a diverse configurazioni di capacità (capability), best practice e risultati. Gli stati sono posizionati in una scala crescente (discreta o continua) che se percorsa con metodo e continuità consentirebbe di ottenere vette di eccellenza in termini di efficacia, efficienza e competitività.

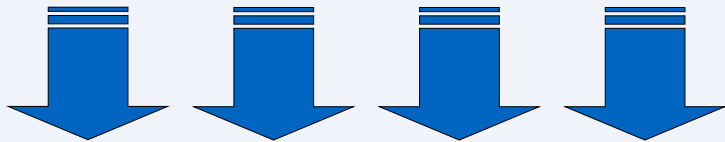
L'autore intende sollecitare nel lettore la consapevolezza che la decisione su quale sia il livello e/o il profilo di "maturità" da perseguire per la propria organizzazione non dipende solo dalle variabili endogene, cioè legate alle proprie configurazioni, ma anche e soprattutto dalle variabili esogene ovvero di relazione con il proprio ambiente/habitat.

Questa prima parte dell'articolo introduce i concetti generali dell'approccio situazionale. La seconda parte, che sarà pubblicata nel prossimo numero, illustrerà le basi dell'analisi situazionale.

Il Project Manager – Franco Angeli

2010

La capacità di diagnosticare le diverse situazioni e saper sviluppare risposte di gestione flessibili ed adattabili è una delle più critiche nel contesto socio-tecnico attuale.



approccio situazionale !



A quale livello ?



Sistemico

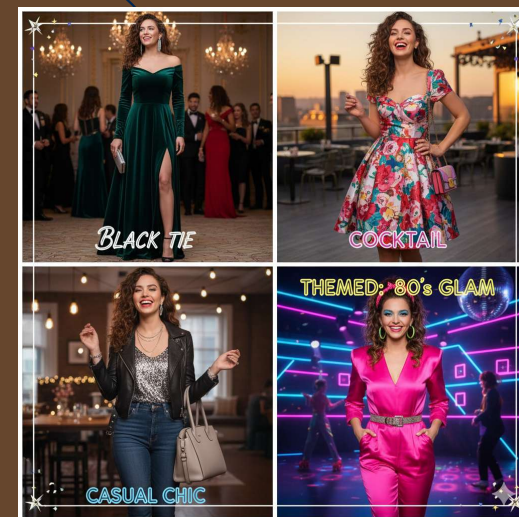
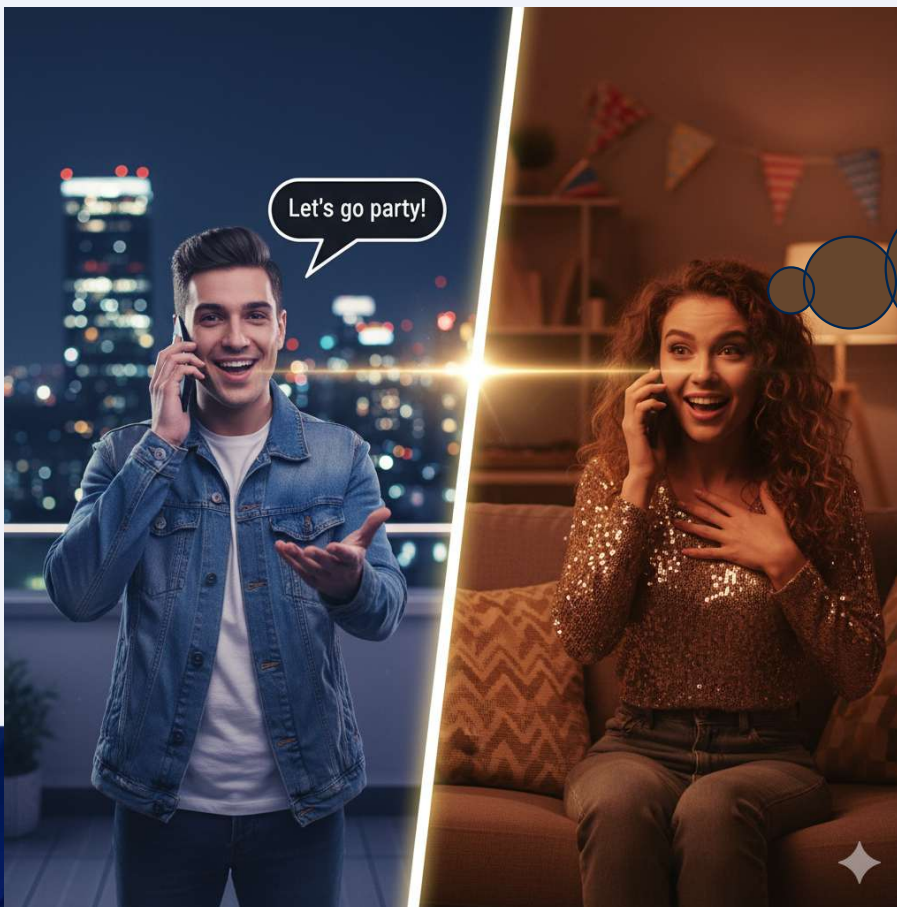


Singolo progetto

A livello sistemico occorre: coltivare la Varietà e la Coesistenza



A livello progettuale: la Consapevolezza e la Flessibilità



Quale dress code ?

SE TUTTO CIÒ CHE HAI È
UN MARTELLO, TUTTO TI
SEMBRERÀ UN CHIODO !



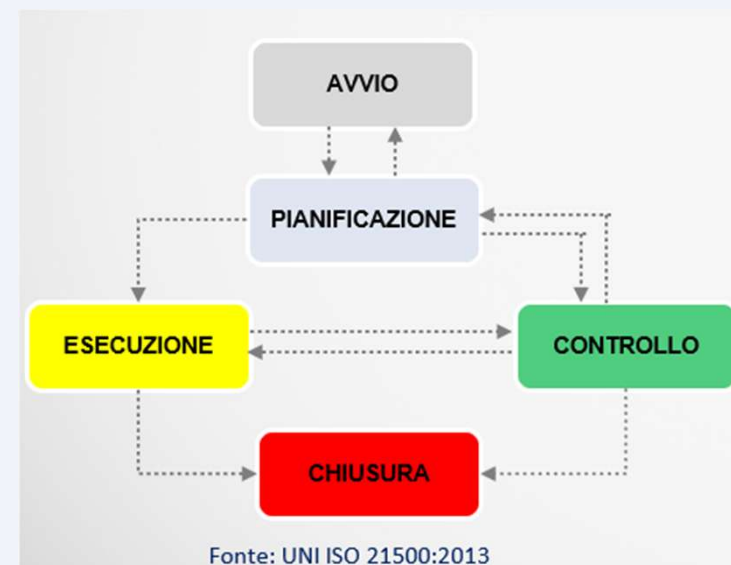
Configurare i processi attraverso:

- ❑ Modalità di attivazione
- ❑ Livello di autorizzazione necessaria
- ❑ Grado di autonomia consentito
- ❑ Grado di formalismo / standardizzazione
- ❑ Intensità – estensione di esecuzione
- ❑ Frequenza di esecuzione
- ❑ “Granularità” di esecuzione
- ❑ Tempestività di esecuzione
- ❑ Distribuzione delle responsabilità
- ❑ Metodi, tecniche e strumenti
- ❑ Modalità di valutazione



Un configuratore di scelte situazionali

Classificazione Progetto			Intensità dei processi gestionali							
Dimensioni del progetto	Grado di incertezza nel processo produttivo di progetto	Grado di complessità di relazione con il contesto progettuale	progetto interno				progetto esterno			
			Pianificazione	Esecuzione: Integrazione interna	Esecuzione: Integrazione esterna	Controllo	Pianificazione	Esecuzione: Integrazione interna	Esecuzione: Integrazione esterna	Controllo
B	B	B	B	B	B	A	M	B	M	A
A	B	B	A	B	B	A	A	B	M	A
B	A	B	B	A	B	M	M	A	M	M
A	A	B	M	A	B	M	M	A	M	A
B	B	A	B	B	A	A	M	B	A	A
A	B	A	A	B	A	A	A	B	A	A
B	A	A	B	A	A	M	M	A	A	M
A	A	A	M	A	A	M	A	A	A	A



Misurare l'adeguatezza del PMS

- Caratterizzare le nicchie di contesto
- Caratterizzare le configurazioni efficaci
- Effettuare la gap analysis con il PMS
- Misurare la versatilità del PMS

KPI: Indice di adeguatezza potenziale



ASSESSMENT CENTER



Assessment & Development Center

L'Assessment & Development Center è una metodologia volta all'individuazione dell'insieme delle caratteristiche comportamentali e qualitative necessarie per ricoprire un determinato ruolo e individuazione di un percorso di crescita e sviluppo di competenze che permettono di:

- Raggiungere risultati in collaborazione con altre persone
- Affrontare temi complessi
- Presidiare specifiche situazioni lavorative
- Tenere Sotto Controllo tensioni interpersonali
- Innovare



Assessment Center

MISURA:

- Aspetti Comportamentali
- Competenze
- Leadership
- Intelligenza emotiva
- Valori
- Caratteristiche di personalità
- Visione sistemica della persona e dei gruppi nel contesto organizzativo



Ma su quali ruoli ?

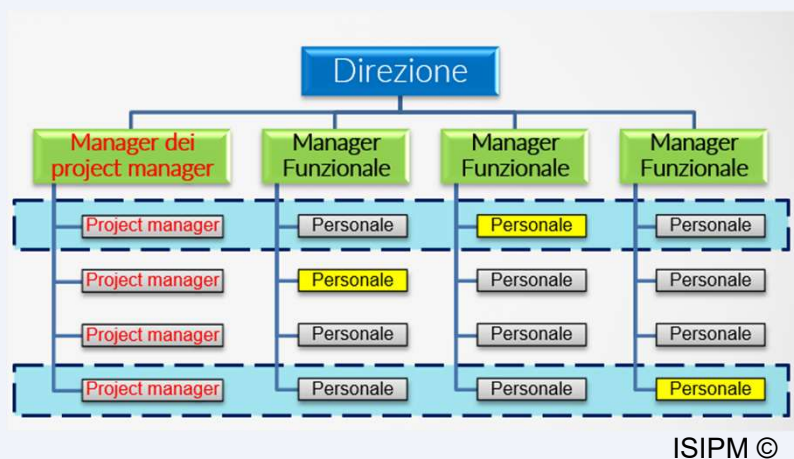
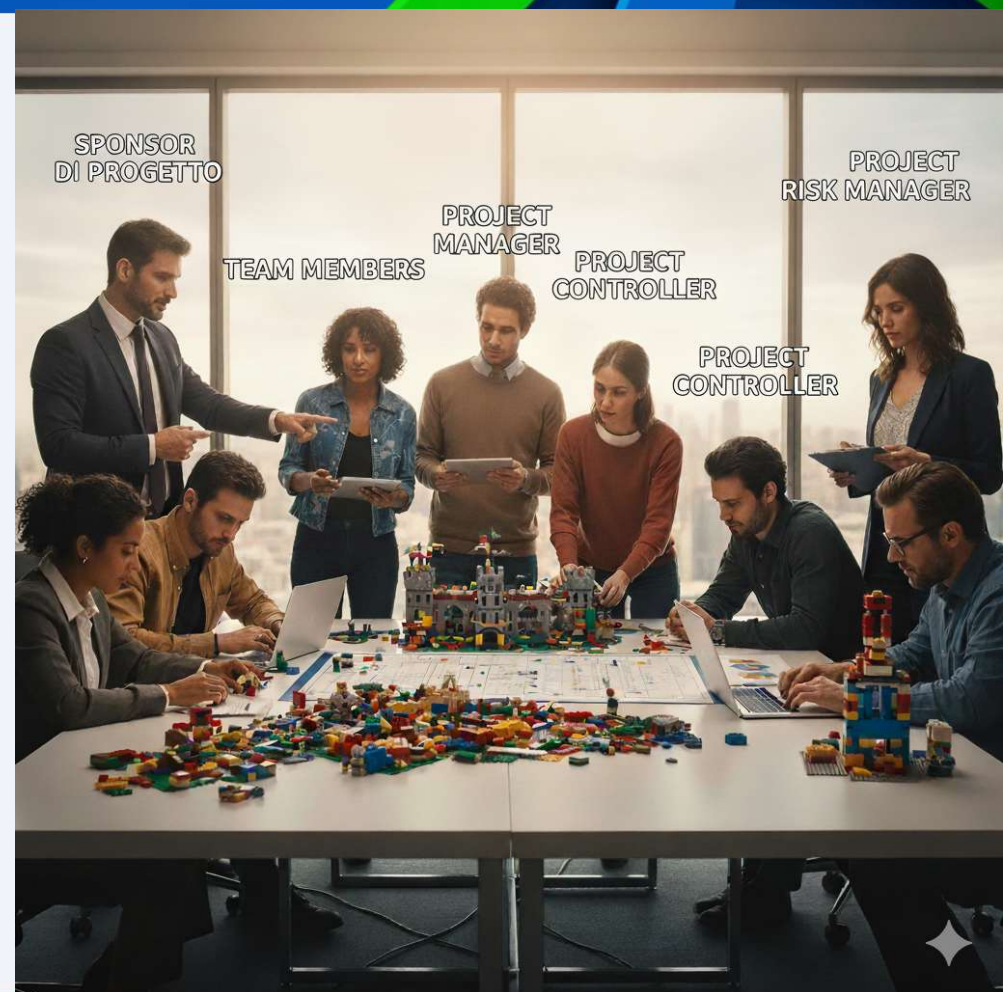
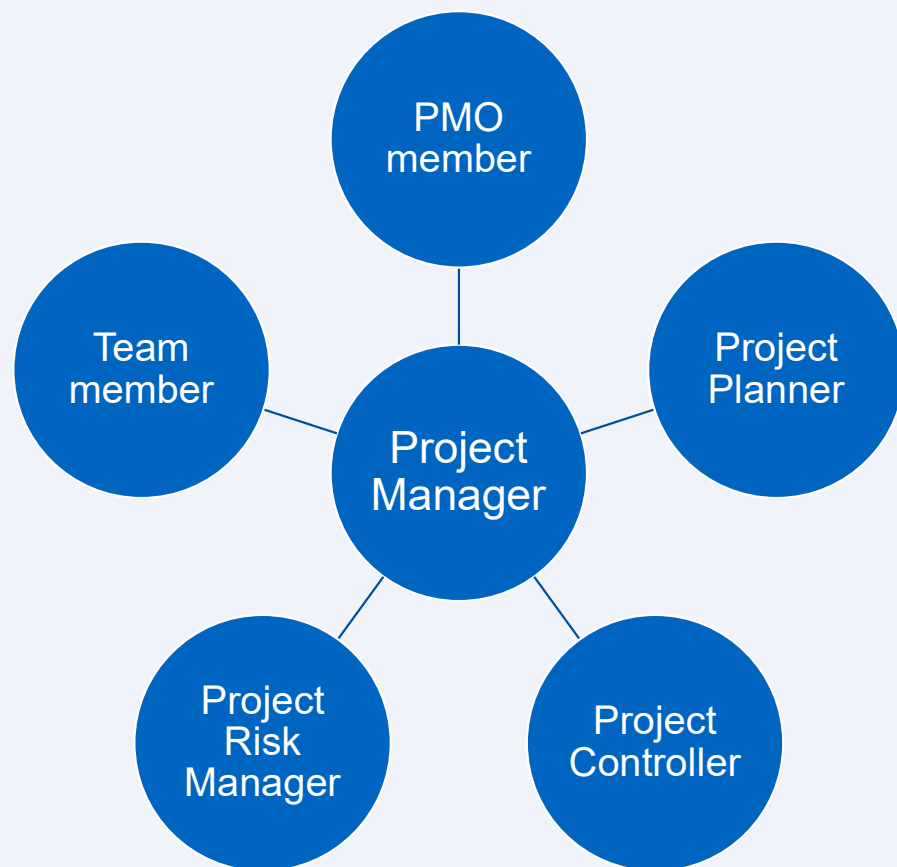


figura 4 Stakeholder di progetto





Assessment center personalizzato sul Project System

Assessment

- Fotografia del posizionamento dei singoli ruoli presi in esame, rispetto ad un set di profili “tipo”
- Punti di forza e aree di miglioramento rispetto al «profilo ideale»
- Valutazione delle capacità di affrontare e risolvere problemi in situazioni “tipiche” della gestione dei progetti
- Indicazioni percorsi di sviluppo

Proposte di Intervento

- Percorsi di sviluppo competenze «mirati» alla crescita o al potenziamento del ruolo
- Eventuale riorientamento professionale (in ruoli diversi da quelli previsti dal Project Management System dell'Organizzazione)
- Copertura ruoli diversi, nell'ambito del Project Management System dell'Organizzazione (ad esempio PMO invece che Project Manager etc.)

Esempi di comportamenti valutati

Vengono valutati i **comportamenti agiti nel contesto professionale** rispetto:

- ad una situazione «ideale» (come agirebbe seguendo la sua natura)
- all'attuale contesto lavorativo (come adatta i suoi comportamenti per adeguarsi a quanto richiesto dal contesto)
- sotto pressione/stress

Comportamenti valutati sono ad esempio:

- **Spirito di iniziativa**
- **Intraprendenza**
- **Orientamento agli obiettivi**
- **Flessibilità**
- **Problem solving**
- **Processo decisionale**
- **Team working**
- **Stile di management**
- **Finalizzazione dei risultati**
- **Precisione ed attenzione ai dettagli**
- **Etc**

Utilità della profilazione

Perché il profilo ideale esiste solo sulla carta.

Dobbiamo trovare il profilo giusto per la nostra organizzazione

Comportamenti e potenzialità di leadership

Approccio situazionale e repertorio di profili



Assessment comportamentale : Disegno dei profili Target

Esempio di profilazione per un ruolo di PM in un'azienda Cliente

ANALISI DEL PROFILO LAVORATIVO:

Project Manager

Strettamente Confidenziale

Descrizione del Profilo Lavorativo


I risultati del profilo lavorativo completo suggeriscono che le competenze richieste dal titolare della posizione dovrebbero comprendere la capacità di:

- Creare un'atmosfera positiva e innovativa che incoraggi le persone a impegnarsi nello svolgere i compiti assegnati, ma anche ad andare oltre il proprio dovere nel perseguimento degli obiettivi chiave.
- Non perdere la fiducia in se stesso in situazioni avverse, convincere gli altri ad avere idee e creare nuove opzioni, trasmettendo entusiasmo e incoraggiando a proporre soluzioni creative.
- Avere facilità di rapporti con le persone e motivarle a ricercare opportunità e perseguire standard elevati.
- Agire con leadership e, se richiesto, fornire incoraggiamento, training e supporto per aiutare gli altri nel perseguimento dei risultati e nel rispetto del budget.
- Agire con autorità per garantire il rispetto di tabelle di marcia e scadenze concordate e per superare eventuali problemi che possano intralciarne il raggiungimento.
- Non perdere la propria forza quando gli altri diventano pessimisti e disfattisti e fornire risultati soddisfacenti e accettabili in situazioni che implicano fattori nuovi e inattesi.
- Sviluppare sistemi organizzativi, procedure, regole e norme.
- Ricercare e usare informazioni pratiche per risolvere problemi e gestire conflitti servendosi della logica.
- Essere energico e orientato all'azione nelle situazioni lavorative, cercando di concludere le cose e al tempo stesso di gestire compiti di varia natura.

Come suggerito nell'Analisi del Profilo Lavorativo, l'attività richiede un soggetto che gradisca lavorare con le persone. Il candidato ideale dovrebbe essere amichevole e avere la spinta per raggiungere risultati attraverso un approccio logico e sistematico. L'ambiente lavorativo richiede di influenzare e motivare attivamente persone diverse in situazioni di mutamento continuo. La persona prescelta dovrebbe avere grandi capacità di influenzare gli altri, nonché di vendere un prodotto o un concetto attraverso la conquista dell'altrui spontanea accettazione. L'attività potrebbe comprendere capacità tecnico-specialistiche e il titolare dovrebbe essere disposto ad affrontare situazioni stimolanti e avere la capacità di lavorare entro gli ampi parametri dell'organizzazione. Il soggetto ideale per la posizione è positivo, partecipativo, sicuro di sé, amichevole, pieno d'iniziativa, competitivo, curioso, creativo, pratico, coerente, alquanto tradizionalista e dotato di autodisciplina. Attività, mobilità, flessibilità, varietà e ritmo lavorativo sono aspetti importanti della funzione.

Assessment comportamentale

Esempio di Report di Matching



COMPATIBILITÀ TRA ADL E ADP: Project Manager XXX

Analisi del Profilo Lavorativo

I risultati del profilo lavorativo completo suggeriscono che le competenze richieste dal titolare della posizione dovrebbero comprendere la capacità di:

- Creare un'atmosfera positiva e innovativa che incoraggi le persone a impegnarsi nello svolgere i compiti assegnati, ma anche ad andare oltre il proprio dovere nel perseguimento degli obiettivi chiave.
- Non perdere la fiducia in se stesso in situazioni avverse, convincere gli altri ad avere idee e creare nuove opzioni, trasmettendo entusiasmo e incoraggiando a proporre soluzioni creative.
- Avere facilità di rapporti con le persone e motivarle a ricercare opportunità e perseguire standard elevati.
- Agire con leadership e, se richiesto, fornire incoraggiamento, training e supporto per aiutare gli altri nel perseguimento dei risultati e nel rispetto del budget.
- Agire con autorità per garantire il rispetto di tabelle di marcia e scadenze concordate e per superare eventuali problemi che possano intralciare il raggiungimento.
- Non perdere la propria forza quando gli altri diventano pessimisti e disfattisti e fornire risultati soddisfacenti e accettabili in situazioni che implicano fattori nuovi e inattesi.
- Sviluppare sistemi organizzativi, procedure, regole e norme.
- Ricerare e usare informazioni pratiche per risolvere problemi e gestire conflitti servendosi della logica.
- Essere energico e orientato all'azione nelle situazioni lavorative, cercando di concludere le cose e al tempo stesso di gestire compiti di varia natura.

In sintesi, il/la signor/signora XXX è adatto/adatta a ricoprire la posizione. Sarà positivo/positiva, partecipativo/partecipativa, sicuro/sicura di sé, amichevole, pieno/piena d'iniziativa, competitivo/competitiva, curioso/curiosa, creativo/creativa, pratico/pratica, coerente, tradizionalista e dotato/dotata di autodisciplina. Attività, mobilità, flessibilità, varietà e ritmo saranno probabilmente aspetti importanti nell'ambito della funzione.

CONFRONTO ATTIVITÀ - Il soggetto rispetto all'Analisi del Profilo Lavorativo

Sembra che ci siano delle aree di miglioramento nel profilo del/della signor/signora XXX rispetto all'Analisi del Profilo Lavorativo. Potrebbe non avere l'approccio logico e sistematico o il grado di accuratezza e precisione che richiede il ruolo.

Potrebbe sembrare più lento/lenta e prudente del necessario e potrebbe avere difficoltà ad essere flessibile e a gestire la varietà di attività previste.

Si deve inoltre tenere conto del fatto che si tratta di una persona dal carattere forte e molto indipendente, che talvolta può impuntarsi ed essere riluttante a cambiare idea una volta presa una decisione.

Se questi elementi fossero confermati, il/la signor/signora XXX potrebbe avere difficoltà a raggiungere e mantenere un livello di performance accettabile.

PUNTI DI FORZA PERSONALI

Il/la signor/signora XXX rivela i seguenti punti di forza rispetto all'Analisi del Profilo Lavorativo:

- Creare un'atmosfera positiva e innovativa che incoraggi le persone a raggiungere i propri obiettivi.
- Trasmettere entusiasmo alle persone facilitando così soluzioni creative a problemi ostici.
- Ama lavorare con le persone e motivarle al raggiungimento di standard elevati.
- Guida, fa crescere, supporta e incoraggia gli altri nel perseguimento degli obiettivi.
- È disposto/disposta a imporre l'autorità e si batte per rispettare tabelle di marcia e scadenze.
- Affronta le situazioni e si lascia coinvolgere in ciò che è nuovo e inatteso.

POSSIBILI AREE DI MIGLIORAMENTO.....

Esempio di report per l'Assessor e HR che mostra quali valutati sono più vicini (o lontani) dal profilo target

Nome candidato	Star Rating
Paola Rossi	★★★★★
Mario Bianchi	★★★★★
Giuseppe Verdi	★★★★☆
Carlo Viola	★★★★☆
Maria Rossi	★★★★☆
Mario Neri	★★★☆☆

Elaborazione dei risultati

Esempio di report che incrocia i profili dei valutati con tutti i profili target evidenziando il livello di «copertura».

Più il profilo si avvicina a quello target più è alto il numero di star

Risorse	Profili Obiettivo				
	PM Junior	PM Senior	PMO	Program Manager	Account Manager
Paola Rossi	**	*****	**	***	****
Mario Bianchi	*	*****	*	**	*
Giuseppe Verdi	***	*****	*****	***	**
Carlo Viola	*****	*****	**	*****	***
Maria Rossi	**	*****	***	***	*****
Mario Neri	*****	***	*	*	*

Assessment delle potenzialità di leadership

Cosa Misura: i tratti di personalità che sono stati identificati come predittivi del potenziale di senior leadership.

Coscienziosità

Combina autodisciplina, un approccio al lavoro organizzato e l'abilità di controllare impulsi a cui altri potrebbero cedere

Adattamento

Indica come gli individui reagiscono emotivamente allo stress, agli eventi esterni, alle pressioni e alle relazioni

Curiosità

Descrive l'atteggiamento delle persone alla novità, all'innovazione, al cambiamento, ai nuovi metodi e informazioni

Propensione al Rischio

Indica come una persona affronta situazioni di sfida, difficili o minacciose.

Accettazione dell'Ambiguità

Descrive il modo di reagire alla complessità e alle informazioni confuse: situazioni in cui i risultati, le decisioni, argomentazioni ed evidenze non sono immediatamente ovvie o chiare

Competitività

Descrive il desiderio di vincere di una persona, il bisogno di potere e il modo di reagire alle vittorie e alle sconfitte.

Le Fasce di punteggio

	Coscienziosità	Adattamento	Curiosità	Propensione al Rischio	Accettazione dell'Ambiguità	Competitività
Basso	Disorganizzato, impulsivo, negligente, rilassato, indulgente	Emotivo, ansioso, reattivo, lunatico, facilmente stressato	Tradizionale, chiuso, prevedibile, scettico, poco avventuroso	Cauti, esitanti, passivi, avversi al rischio, accomodanti	Ordinati, precisi, rigidi, pignoli, testardi, convenzionali	Cooperativi, accomodanti, modesti, timidi, non esigenti
Moderato	Abbastanza strutturato e disciplinato, ma flessibile e adattabile	Sensibile e attento, percepisce lo stress ma lo usa per migliorarsi	Aperto a nuove idee se supportate da prove, bilanciato	Valuta pro e contro, prende rischi calcolati solo se necessario	Si passa tra struttura e flessibilità, tollera un po' di incertezza	Equilibrato tra collaborazione e desiderio di affermarsi
Ottimale	Organizzato, disciplinato, persistente, automotivato, determinato	Calmo, sicuro, coerente, composto, gestisce bene lo stress	Innovativo, creativo, inquisitivo, aperto, curioso	Coraggioso, proattivo, stratega, audace, sicuro di sé	Tollerante, versatile, analitico, ingegnoso, adattabile	Ambizioso, determinato, assertivo, motivato, orientato agli obiettivi
Eccessivo	Ossessivo, pignolo, rigido, severo, critico, indeciso	Distaccato, freddo, indifferente, poco empatico	Incoerente, imprevedibile, eccentrico, distratto, dispersivo	Spietato, arrogante, autoritario, brusco, aggressivo	Confuso, indeciso, illogico, astratto, irregolare	Spietato, ostile, inflessibile, non amichevole, narcisista

Focus sulla metodologia: Disegno dei profili Target

Esempio di profilazione del potenziale per un ruolo di PM in un'azienda cliente

PROFILAZIONE HPTI PM

Profilo generale HPTI ricercato (scala 1–10):

Area	Punteggio medio	Livello sintetico
Coscientiosità	7.5	Ottimale
Stabilità Emotiva	7.0	Moderato alto
Curiosità	6.5	Moderato
Propensione al Rischio	5.5	Moderato
Accettazione Ambiguità	8.0	Ottimale
Competitività	4.5	Moderato basso

Sintesi: profilo bilanciato, affidabile, con alta tolleranza alla complessità e buon equilibrio emotivo, ma con **minore orientamento al rischio e alla competizione**.

Ideale per ruoli di **leadership cooperativa, project management o sviluppo organizzativo**, dove conta la qualità e la stabilità più che la conquista di potere o il rischio strategico.

Diversi livelli di profondità



Assessment center customizzato sul Project System

Vantaggi

- Persone giuste al posto giusto
- Chiarezza su ruoli e responsabilità evitando sovrapposizioni
- Valutare i singoli permette di comprendere se il team ha le risorse per raggiungere gli obiettivi
- Valorizzare i punti di forza di ciascun membro
- Individuazione dei team con la miscela di caratteristiche ideali per specifici progetti
- Orientare le persone su ruoli del Project System che vengono ricoperti con maggiore efficacia
- Focalizzare le specifiche aree di miglioramento per ogni risorsa e definire un percorso di sviluppo personalizzato (mentoring, coaching, formazione)



FIDUCIA IL VALORE INVISIBILE CHE FA LA DIFFERENZA



EFFETTI DELLA FIDUCIA NELLE ORGANIZZAZIONI



Presenza di Fiducia

Maggiore collaborazione, innovazione e produttività.



Assenza di Fiducia

Non detti, resistenza al cambiamento e turnover elevato.



Equilibrio Organizzativo

Clima positivo e resilienza durante le crisi.





IMPATTO ECONOMICO DELLA FIDUCIA

50%

Produttività

Aumento nelle organizzazioni ad alta fiducia

74%

Stress

Riduzione nei team con elevata fiducia

106%

Energia sul lavoro

Incremento nell'engagement lavorativo

13%

Turnover

Diminuzione nelle aziende con alta fiducia

Zak, Paul J. "The neuroscience of trust." Harvard business review 95.1 (2017):84-90.

LA FIDUCIA COME INDICATORE



Performance

Correlazione tra fiducia e risultati individuali, di team e organizzativi complessivi

- Obiettivi raggiunti
- Qualità del lavoro



ESG

Integrazione della fiducia nel bilancio di sostenibilità e nei report ESG

- Governance trasparente
- Impatto sociale



Benessere

Correlazione tra benessere dei collaboratori e clima di fiducia

- Work-life balance
- Soddisfazione lavorativa



Clima

Valutazione della qualità delle relazioni e della cultura aziendale complessiva

- Survey periodiche
- Focus group qualitativi

LE DIMENSIONI DELLA FIDUCIA

Integrità
Essere onesti e mantenere le promesse

Coerenza
Essere costanti nel comportamento



Competenza
Avere capacità e conoscenze necessarie

Caring
Mostrare interesse genuino per gli altri

Stephen M.R. Covey identifica quattro dimensioni fondamentali della fiducia che influenzano le relazioni personali e professionali. Queste dimensioni sono interconnesse e devono essere sviluppate simultaneamente per costruire relazioni solide e durature.

PERCHÈ MISURARE LA FIDUCIA?



E' la radice della motivazione



E' un indicatore della qualità delle relazioni tra le persone



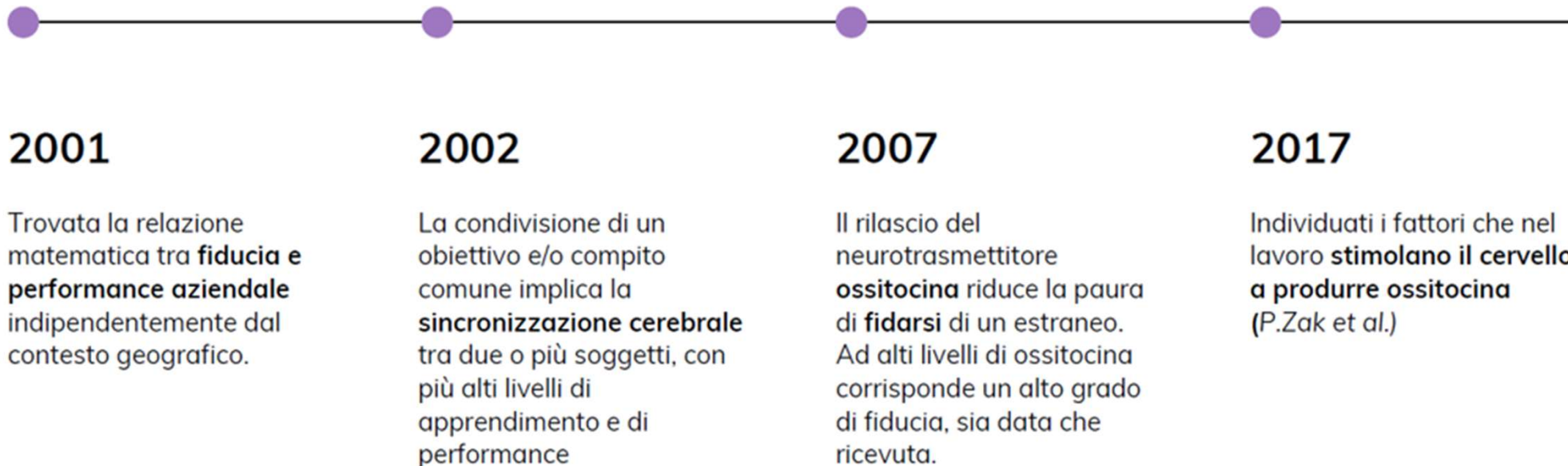
E' correlata con le performance



E' quantificabile in termini economici



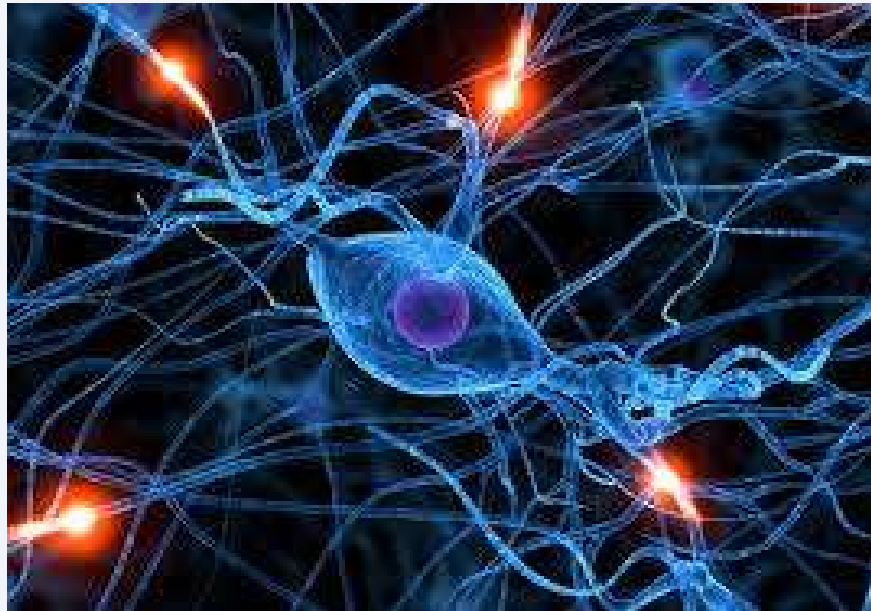
GLI STUDI SULLA FIDUCIA NELLE ORGANIZZAZIONI



NEUROSCIENZE E FIDUCIA

OSSITOCINA

L'ormone della fiducia che facilita i legami sociali e la cooperazione.



CIRCUITI NEURALI

Attivazione di aree cerebrali specifiche durante interazioni basate sulla fiducia.

I FATTORI OXYTOCIN

1. **Elogio**: riconoscimento e all'apprezzamento dei collaboratori per i loro sforzi, progressi e risultati
2. **Aspettativa**: stabilire obiettivi sfidanti ma raggiungibili
3. **Affidamento**: permettere ai collaboratori di scegliere come eseguire un compito.
4. **Trasferimento** : trasferire conoscenze, competenze e risorse all'interno dell'organizzazione
5. **Apertura** : essere trasparenti sugli obiettivi e aperti al feedback
6. **Cura**: interesse preoccupazione autentica per il benessere degli altri all'interno dell'organizzazione
7. **Investimento** : dedicare risorse ed attenzione allo sviluppo dei collaboratori
8. **Naturale** : mostrare autenticità, onestà e vulnerabilità come leader



METODOLOGIA



Dimensione
Comportamentale

Presenza/ Importanza

Dimensione Valoriale

Se sappiamo cosa stimola/inibisce il rilascio di ossitocina possiamo misurare il grado di fiducia e capire come incrementarla

IL METODO OTIS

COMPORTAMENTI



VALORI

La fiducia si costruisce nell'incontro tra ciò che **si sente** e ciò che **si vede**.

I valori si sentono, i comportamenti si vedono.

Quando sono allineati, generano coerenza.

IL METODO OTIS

COMPORTAMENTI



VALORI

I valori orientano i comportamenti.

I comportamenti rendono visibili i valori.

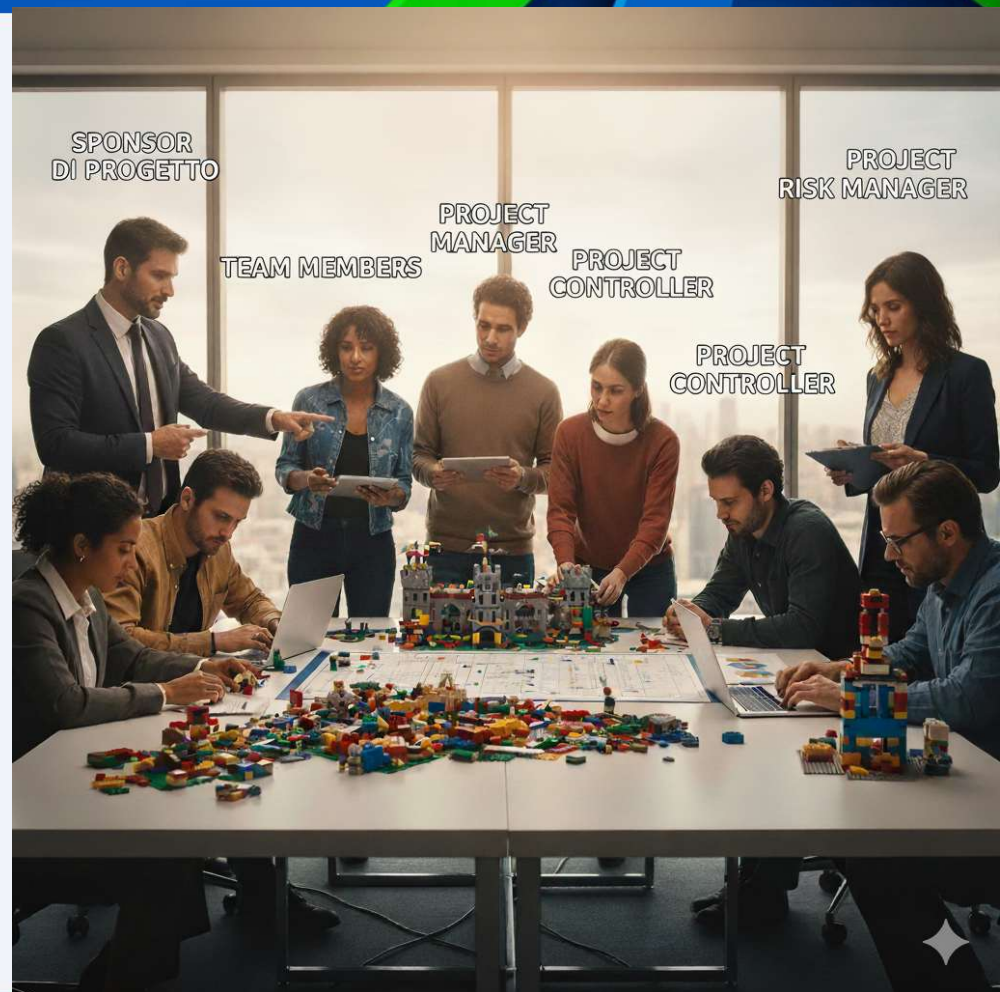
Osservarli entrambi significa comprendere come una persona **agisce, decide** e si **relazona**.

Vantaggi

- Migliorare la collaborazione nel team
- Aumenta l'efficacia del processo decisionale (si crede nella competenze e trasparenza degli altri)
- Rafforza l'allineamento tra team e obiettivi ossia quanto i membri credono nella leadership, negli obiettivi e nel sistema di governance.
- Identifica rischi organizzativi invisibili rilevando in maniera precoce alcuni segnali come scarsa condivisione di informazioni, comunicazioni distorte, errori nascosti
- Migliora le performance e l'engagement e la motivazione
- Supporta la leadership e la cultura organizzativa



CAMPI DI APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA



Conclusioni

- Per migliorarsi occorre conoscersi e quindi misurarsi (indipendenti ma integrati)
 - Sistema di PM (ISIPM-PRADO)
 - Persone coinvolte nei diversi ruoli (Assessment Center)
 - Fiducia tra parti diverse (OTIS)
- Oggi più che mai servono sistemi maturi e flessibili nel repertorio di scelte e supporti
- Il successo è legato all'adeguatezza al contesto nel quale il progetto deve performare
- L'improvement a livello sistemico e progettuale è la chiave di volta



Grazie per l'attenzione!



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025