ENG-INN

Tra Ottimizzazione e Realtà: la Sfida della Sostenibilità nel Project Management

hosting your projects
boosting innovation

Passerini Francesco

PM expo 2025

Istituto Italiano di Project Management

presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

1 – Chi Siamo

ENG-INN

ENG-INN

hosting your projects

boosting innovation

ENG-INN è nata nel 2017 dalla visione comune di tre colleghi con esperienze ventennali nella gestione di progetti complessi, nell'ingegneria costruttiva e di processo.

Il nostro obiettivo è di valorizzare le nostre competenze per offrirle al mercato come servizi specifici.

Questo è stato possibile solo dando vita a un'organizzazione strutturata e professionale, composta da un team esperto e specializzato nella gestione di progetti chiavi in mano e che collaborano per il raggiungimento degli obiettivi aziendali comuni e volti a soddisfare appieno i clienti più esigenti.

2 – I nostri valori e il modo di lavorare

ENG-INN

ENG-INN

hosting your projects

boosting innovation

Team coeso composto dalle varie specialità di Project Management.

Lavoro di gruppo – insieme si vince. I nostri migliori successi li otteniamo quando sono attive tutte le nostre funzioni interne che lavorano coese (PM, PMa, CAD, ELE, PE, ADMIN).

Esperienza - formazione - capacità.

1) ENG-INN - chi siamo

2) I nostri valori e il modo di lavorare

3) La sostenibilità operativa nei progetti

4) Il significato di sostenibilità nel Project Management

5) I progetti complessi e la sfida della sostenibilità

6) La sostenibilità come parametro dinamico

7) Risorse: le persone sono la chiave della sostenibilità

8) Stakeholder variabili, sostenibilità instabile

9) Il paradosso delle interazioni

10) Case study ENG-INN

11) Le sfide incontrate

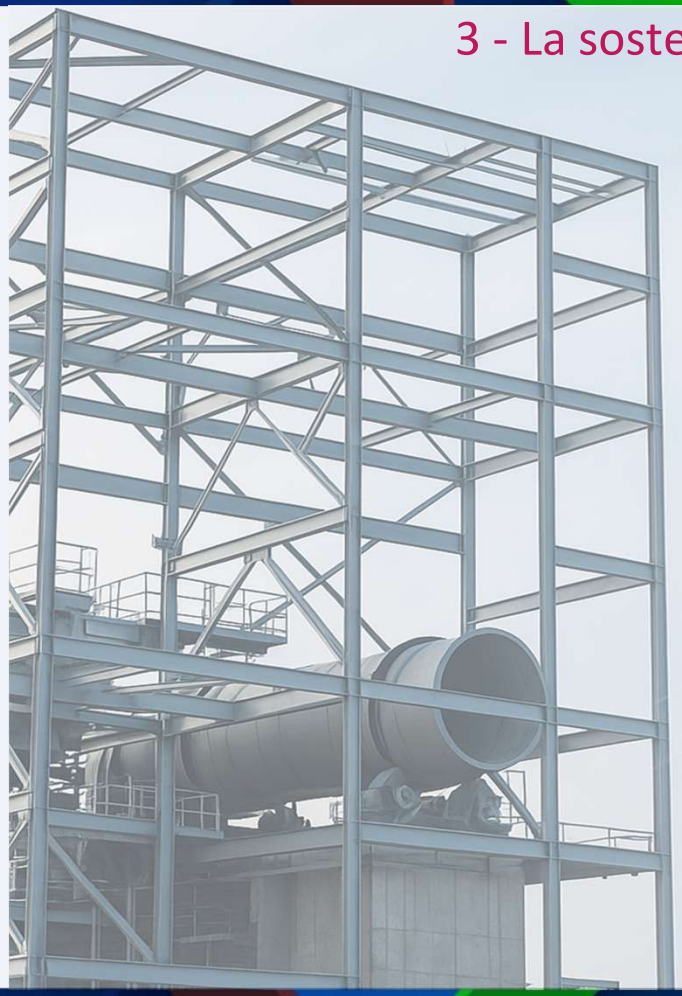
12) Lezioni apprese

13) Strumenti e pratiche per progetti sostenibili

14) Conclusioni

15) 3 messaggi per portare a casa

3 - La sostenibilità operativa nei progetti

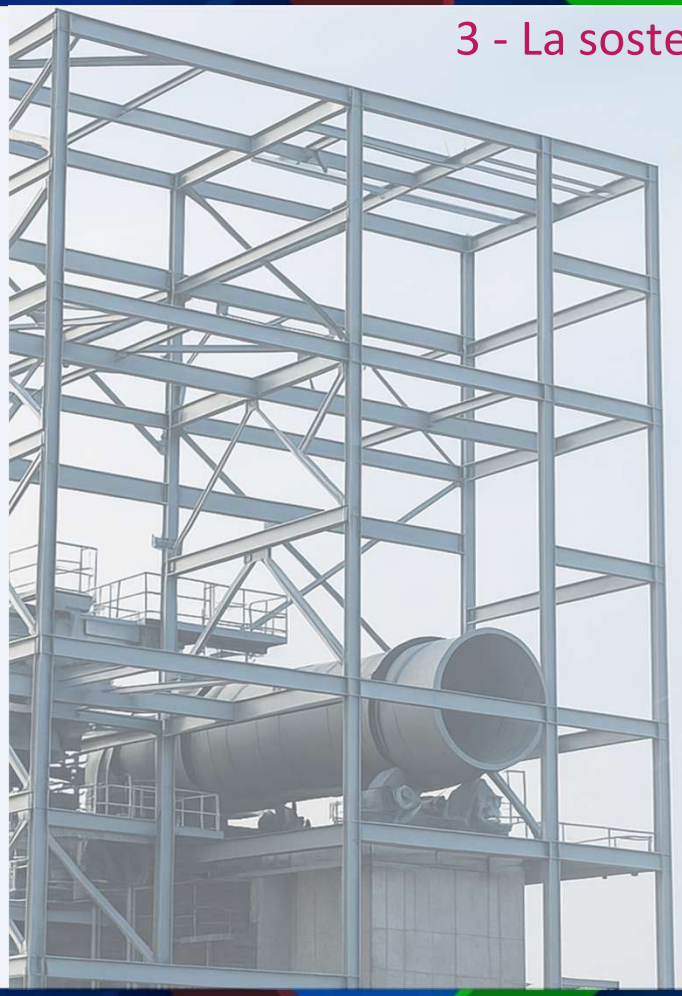


Un percorso di esperienza dal campo – ENG-INN

Un tema nell'esecuzione di un progetto è gestirne in maniera integrata la **sostenibilità:** non solo requisiti tecnici del deliverable finale, perseguimento del balance ESG (Environmental, Social, Governance), ma anche **razionale utilizzo degli strumenti e delle risorse** a disposizione affinché l'esecuzione stessa del progetto rientri nei criteri di sostenibilità.

Gli obiettivi generali ESG e di progetto (tempi/costi/qualità) prefissati vanno perseguiti al fine di ottimizzare le interazioni e minimizzare gli sprechi di tempo e denaro.

3 - La sostenibilità operativa nei progetti



Un percorso di esperienza dal campo

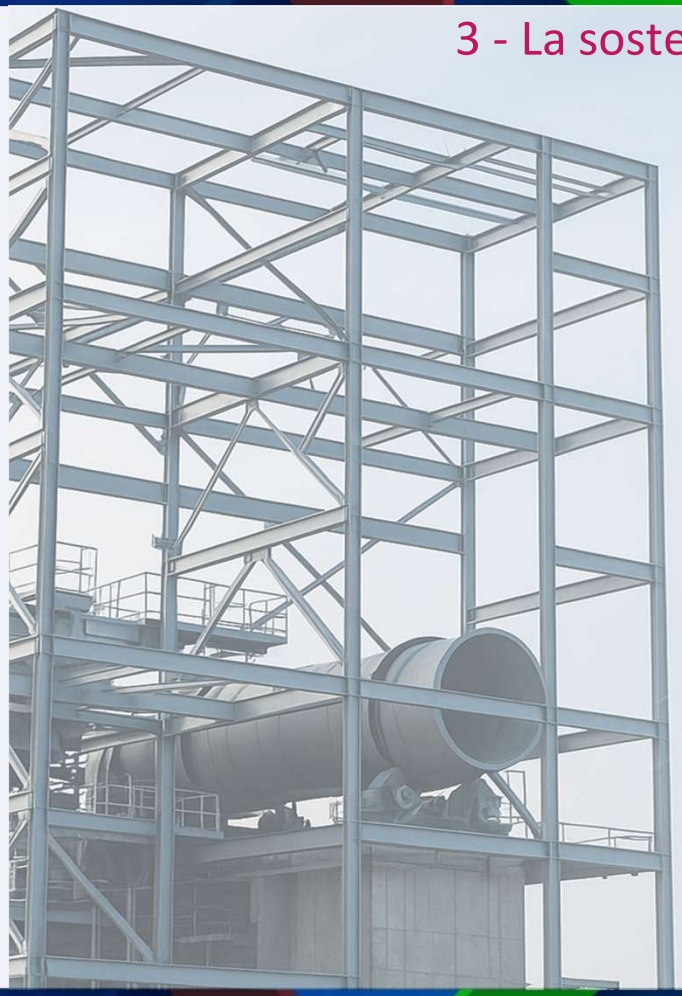
Il Project Manager e, più in generale, il Project Management sono motore e ruolo fondamentale nel perseguire gli obiettivi di sostenibilità, sempre connaturati alla natura dei progetti (tempi/costi/qualità).

I singoli progetti, e la gestione degli stessi, sono mattoni più o meno grandi che consentono alle organizzazioni di strutturarsi sempre al meglio per perseguire gli obiettivi generali di sostenibilità

La sostenibilità abbraccia per sua natura molti aspetti:

- dai più generali (ambientale, sociale, governance)
- ai più pragmatici e connessi all'esecuzione del progetto (costi, tempi , qualità)
- a quelli più strutturali in seno alle organizzazioni (come cambiamento continuo , integrazione di pratiche e processi, procedure, lezioni apprese) in modo che gli aspetti virtuosi di un progetto diventino benefici permanenti per le organizzazioni.

3 - La sostenibilità operativa nei progetti



Un percorso di esperienza dal campo

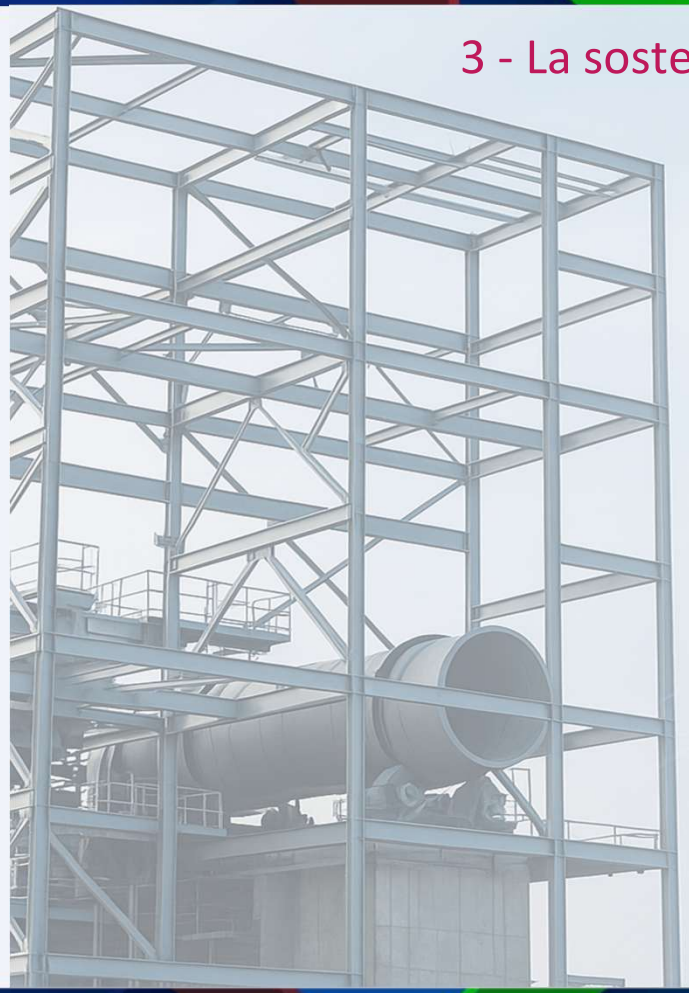
La nostra esperienza su progetti pluriennali , spesso ad alto numero di interfacce (sia tecnico/funzionali che con stakeholder e risorse), ha messo in luce come sia complesso mantenere un target di sostenibilità nell'esecuzione operativa di progetto a causa di:

- Evoluzione tecnica del progetto nel corso della sua definizione
- variabilità di risorse, contesto, stakeholders
- Criticità tecnico / organizzative

→rimodulazione frequente.

PM expo 2025
Istituto Italiano di Project Management
presenta: PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

3 - La sostenibilità operativa nei progetti



Un percorso di esperienza dal campo

La sostenibilità nell'esecuzione del progetto diventa un parametro complesso da raggiungere a causa delle continue interazioni.

Il fattore umano, compresi viaggi e incontri che aggravano il bilancio di efficienza e sostenibilità, spesso si rileva fondamentale per minimizzare la devianza dall'obiettivo di sostenibilità intesa come efficienza di gestione.

La sostenibilità di progetto non è solo green, ma anche efficienza e intelligenza organizzativa.

4 – Il significato di sostenibilità nel Project Management

- Non solo tecnica o ambientale → anche organizzativa, economica e relazionale. Un nemico della sostenibilità è il proliferare di email e assenza di contatto.

- Sfida: bilanciamento tra riunioni/incontri e necessità di minimizzarle per favorire il corretto flusso di lavoro del team.

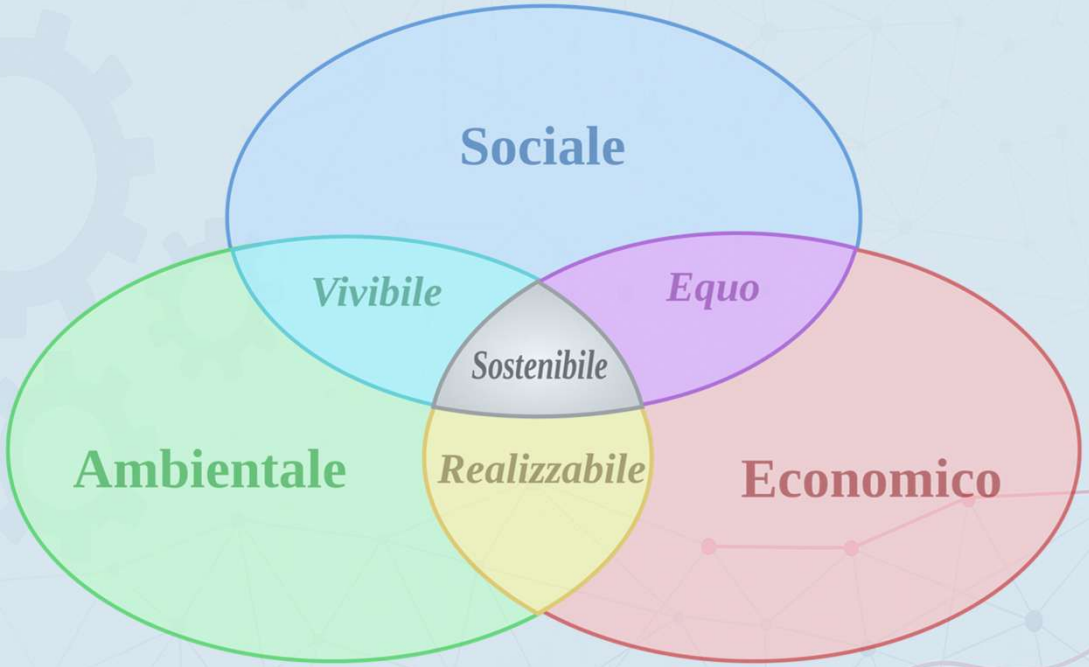
- Obiettivo è di minimizzare sprechi di tempo, denaro e competenze. Tuttavia, questo spesso va in contrasto con le esigenze di emissione dei deliverables.

- Gestire risorse in modo razionale per mantenere tempi, costi e qualità. Complessità crescente con fusi orari sfavorevoli o team lontani. La scelta tra spendere energie per un incontro o minimizzarlo tramite email-video riunioni è strategica.

- "Sostenibilità è quando un progetto arriva al traguardo senza esaurire né le persone, né il budget."

PM expo 2025
Istituto Italiano di Project Management
presenta: PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

4 – Il significato di sostenibilità nel Project Management



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

5 – Progetti complessi e la sfida della sostenibilità

- Progetti Pluriennali: il tempo implica spesso il cambiamento.

- Progetti ad alto numero di interfacce: moderni revamping, attenzione ai costi, tendenza a « spacchettare » creano un numero di interfacce tecniche importanti.

- Variazioni: ogni variazione (di scopo, di assetto del team, di contesto, Stakeholders , ecc.) introduce un attrito o comunque una perdita di efficienza.

- Quando tutto è interconnesso, la minima variazione si amplifica in tutto il sistema.

presenta: PMexpo Roma, 14 novembre 2025

6 – La sostenibilità è un parametro dinamico

- Ogni progetto devia nel tempo dal piano “sostenibile” iniziale.

- Fattori:
  - Cambi di scopo
  - Cambi di risorse
  - Priorità
  - Contesto
  - Nuovi vincoli
  - Ecc.

Monitoraggio continuo, non controllo statico

- La sostenibilità non si raggiunge una volta per tutte, ma si mantiene nel tempo.

PM expo 2025
Istituto Italiano di Project Management
presenta: PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

7 – Le risorse : le persone sono la chiave della sostenibilità

Nell'organizzazione di un progetto, le risorse rappresentano il focus chiave della sostenibilità e del successo di un progetto, ma sono anche la parte più soggetta a variabilità per:

- disponibilità
- competenze
- condizioni di coesione del team (relazioni professionali)
- motivazione
- carichi di lavoro
- errori
- variabili personali/private

Ogni cambiamento nelle risorse è un piccolo shock al sistema e allontana dal target di sostenibilità.

presenta: PMexpo Roma, 14 novembre 2025

8 – Gli Stakeholders

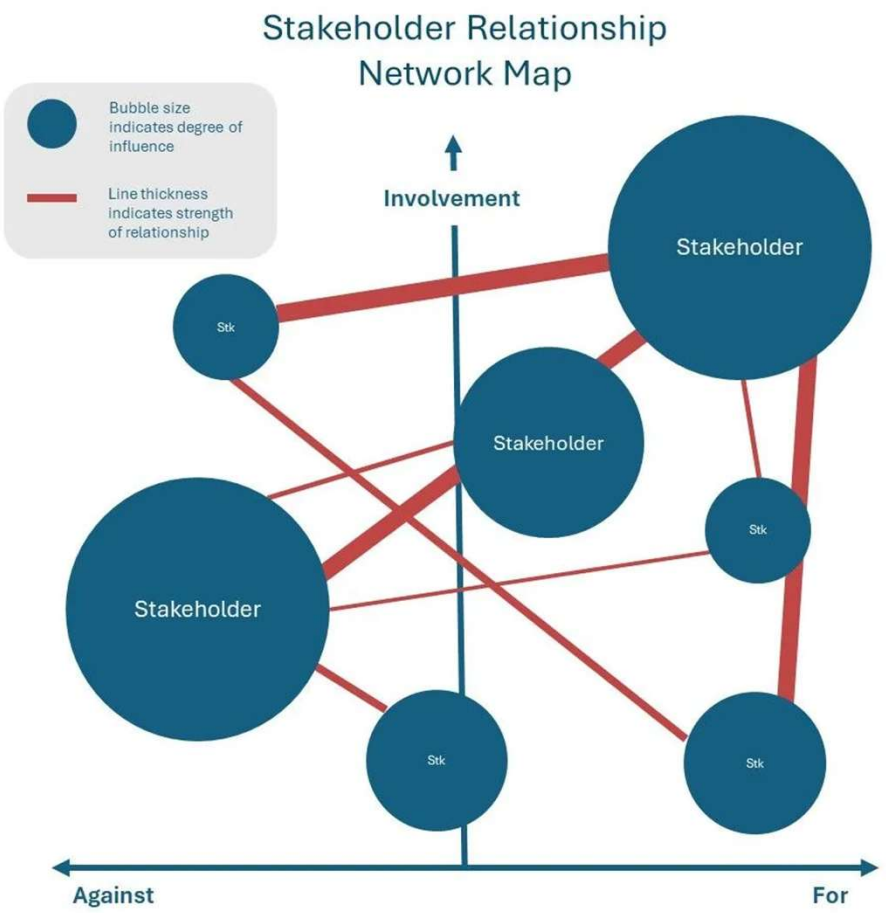
Stakeholders variabili →Sostenibilità instabile

- Ambito variabile→ se l'ambito scorre, il team rincorre obiettivi variabili
- Priorità Variabili → le relazioni tra organizzazioni complesse composte da più stakeholders posso mutare gli obiettivi
- Nuove Richieste → appalti a lunga gestazione con requisiti obsoleti , cambi strategici stakeholders
- Cambio stakeholders

Una gestione proattiva per ridurre gli attriti e mantenere una governance chiara aiuta a perseguire l'obiettivo di sostenibilità, ridurre gli attriti , viaggi inutili, sprechi di tempo tramite:

- momenti decisionali ben definiti
- Tracciabilità
- Trasparenza
- Relazioni
- Comunicazione

presenta: PMexpo Roma, 14 novembre 2025



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

9 – Il paradosso delle interazioni

Più incontri → Più sprechi. Meno incontri → più rischi. Come perseguire i target di sostenibilità?

- Eccesso di meeting →efficienza ridotta
- Penuria di incontri → troppa distanza, aumentano le incomprensioni e i re-work, le email si moltiplicano, frustrazione

Ricerca continua dello « sweet spot » delle interazioni sostenibili,

il punto di equilibrio ottimale nel contesto del progetto

Gestione opportuna della bilancia comunicazione vs. efficienza

La sostenibilità passa anche dal sapere quando tacere e quando incontrarsi

presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

10 – Case study – e in pratica?

Case study.

La realtà sfida la teoria: quando la sostenibilità nella gestione operativa è difficile da perseguire

- Revamping di un grande inceneritore (350.000 T/y , 1MLN cittadini) , vecchio di 60 anni.
- Appalto pubblico
- Necessità di mantenere molto dell'attuale per traghettare l'impianto fino al completamento del nuovo inceneritore tra 10 anni → elevato numero di interfacce tecnico funzionale
- Stakeholders variati durante il progetto + imprevisti durante il revamping → variazioni tecniche importanti (quando si smonta un impianto di 60 anni per rifarne solo alcune porzioni è normale)

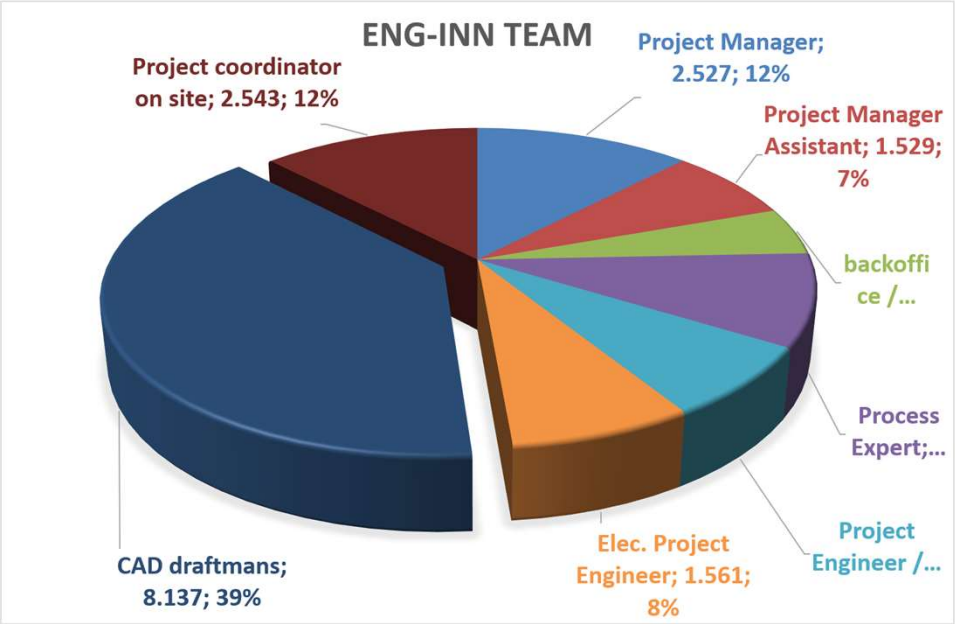
10 – Case study – e in pratica?

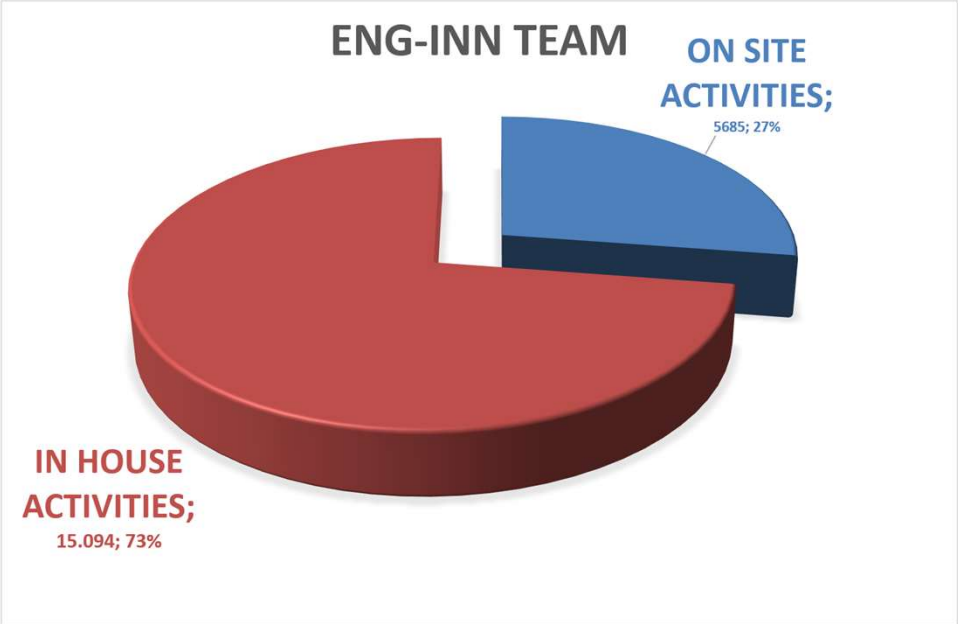
Case study.

La realtà sfida la teoria: quando la sostenibilità nella gestione operativa è difficile da perseguire

- Contesto mutevole causa cambio stakeholders
- Show up importante: la politica, la stampa, e la funzione (incenerimento) da alcuni contestata e dai vicini monitorata giornalmente + necessità di continuità nel pubblico esercizio
- Effort: circa 21.000 h, di cui il 27% spese on site per riunioni o follow-up di progetto
- Circa 75 viaggi in 2 anni

10 – Case study – e in pratica?





Seppur il progetto abbia alla fine raggiunto i suoi obiettivi ottenendo indici KPI di sostenibilità superiori alle attese, la gestione operativa del progetto ha invece richiesto un massiccio ricorso al PM-on-site per gestirne la complessità, con un KPI fuori dalla normale devianza sia in termini di viaggi che di ore spese.

11 – Le sfide incontrate

Case study: sostenibilità messa alla prova

- Alto turnover del team di campo, visto il cantiere particolarmente complesso e la situazione molto articolata.
- Tensioni tra gli stakeholder e variazione degli stessi.
- Ambito poco definito, minacciato dall'obsolescenza delle interfacce esistenti e dalla complessità della loro ridefinizione.
- Continua definizione delle interfacce e sorprese nel revamping: tensioni contrattuali con i sub-vendors.
- Sostenibilità economica continuamente minacciata.
- Ogni viaggio è stato sacrificio di sostenibilità… ma un investimento per evitarne di peggiori ed evitare derive temporali, con sempre in cima il rispetto della funzione pubblica da garantire.

La sostenibilità nella gestione operativa di un progetto a volte è un parametro difficile da perseguire.

Team, Stakeholders e progetto stesso , in certi casi, vanno nettamente nella direzione contraria.

12 – Lezioni apprese

Il costo della sostenibilità e il valore del contatto umano

- **La presenza diretta ha prevenuto ritardi e rielaborazioni maggiori**
- **Sostenibilità: non è assenza di costi ma ottimizzazione del valore**
- **Decisioni rapide → sprechi ridotti**

presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

13 – Strumenti e pratiche per progetti sostenibili

Sostenibilità nell'esecuzione di un progetto nella pratica

- Applicazione dei principi Lean/Agile in contesti complessi

- Utilizzi di indicatori prestazionali (KPI) specifici al fine di tracciare e migliorare le pratiche operative di gestione del progetto e quelle strutturali dell'organizzazione che lo ospita (esempio ore in/out, indici di ROI nelle attività più complesse, carico comunicazioni in termini di meeting/incontri)

- Ruolo fondamentale del PMO sia per il progetto che per l'organizzazione, come facilitatore della sostenibilità

Misurare è il primo passo per migliorare . Lezioni apprese. Indici prestazionali.

14 – Conclusioni

La sostenibilità è una attitudine globale

- L'obiettivo di Sostenibilità è un'attitudine che spazia dai concetti più generali al nostro lavoro quotidiano in cui spesso ci scontriamo con problematiche che portano in direzione apparentemente contraria.

- Mantenere l'obiettivo della sostenibilità, tracciare , per costruire anche il nostro singolo mattoncino di sostenibilità.

- L'attitudine alla sostenibilità deve diventare un comportamento strutturale del team, guidato da istruzioni specifiche adatte al contesto del progetto.

La sostenibilità è un obiettivo che richiede equilibrio tra pianificazione e adattamento

La resilienza del team è la vera forza e il vero motore della sostenibilità

15 – 3 messaggi da portare a casa

- La sostenibilità è un obiettivo che richiede equilibrio tra pianificazione e adattamento
- Il contatto umano, gestito, resta il miglior strumento di prevenzione delle derive
- Ogni interazione deve generare valore, non solo attività

presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

Grazie per l’attenzione!

ENG-INN
hosting your projects
boosting innovation

Istituto Italiano di
Project Management

presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

ENG-INN
hosting your projects
boosting innovation

inprotected.com